



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea specialistica in Economia

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Le medie imprese nelle trasformazioni del capitalismo italiano

Relatore

Ch. Prof. Giancarlo Corò

Laureando

Alessandro Mariuzzo

Matricola 813043

Anno Accademico

2012 / 2013



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea specialistica in Economia

Tesi di Laurea

Le medie imprese nelle trasformazioni del capitalismo italiano

Relatore

Ch. Prof. Giancarlo Corò

Laureando

Alessandro Mariuzzo

Matricola 813043

Anno Accademico

2012 / 2013

INDICE DEI CONTENUTI

	Introduzione	6
<i>Parte I</i>	<i>La nascita della media impresa</i>	
Capitolo 1	Il contesto di sviluppo	10
1.1	Introduzione	10
1.2	Due diverse prospettive di studio	15
1.3	La definizione europea di media impresa	17
1.4	La crisi della grande impresa	21
1.5	Il contesto storico della piccola impresa	23
1.6	La media impresa: il risultato di due tendenze	23
1.7	Il contesto macroeconomico recente	26
Capitolo 2	Distribuzione della media dimensione	32
2.1	Distribuzione geografica delle medie imprese sul territorio	32
2.2	Distribuzione per classe di addetti	34
2.3	Distribuzione per settore	37
2.4	Posizionamento nei comparti maggiormente tecnologici	40
Capitolo 3	Struttura proprietaria, governance e controllo	44

3.1	Introduzione	44
3.2	La struttura proprietaria	44
3.3	La struttura di governo aziendale	49
3.4	La struttura finanziaria	51
Capitolo 4	Politiche e fattori competitivi della media impresa	54
4.1	Il riposizionamento commerciale e produttivo	54
4.2	Le politiche di prezzo: il “premium price”	57
4.2.1	Il prodotto di punta come fattore competitivo	61
4.3	Il rapporto con il contesto di riferimento	63
4.3.1	Il distretto industriale	63
4.3.2	L’economia della filiera	69
4.3.3	La filiera guidata dalla media impresa	72
4.3.4	Lo spessore della filiera	73
4.3.5	Fasi in cui operano le medie imprese	76
4.3.6	Sintesi sul rapporto fra modello e rete	78
Capitolo 5	Movimenti dimensionali	80
5.1	Demografia d’impresa	80
5.2	Un confronto a livello europeo	82
5.3	Flussi cumulati	84
5.4	Altre considerazioni sulla crescita dimensionale	87
Parte II	<i>Le performance</i>	
Capitolo 6	Analisi sulle dinamiche	91

6.1	Introduzione	91
6.2	Variazioni nel fatturato	91
6.3	Variazioni sulle esportazioni	96
6.3.1	Altre considerazioni sulle esportazioni	100
6.4	Variazioni nel numero di occupati	102
Capitolo 7	Analisi della produttività e della redditività	106
7.1	Introduzione	106
7.2	Valore aggiunto	106
7.3	Rapporto tra il valore aggiunto ed il fatturato	109
7.4	La dinamica della produttività	112
7.5	Tasso di redditività del capitale investito	116
7.6	Tasso di redditività delle vendite	121
7.7	Gestione finanziaria	123
7.8	Indice di redditività netta	126
Parte III	<i>Limiti ed Ostacoli</i>	
Capitolo 8	Finanza	128
8.1	Crescita e modalità di finanziamento	128
8.1.1	Il credito	131
8.1.2	Il fabbisogno finanziario della media impresa	133
8.1.3	L'offerta di prestiti	135
8.1.4	I limiti mostrati dal sistema bancario italiano	136
8.2	Gli strumenti di "finanza straordinaria"	140
8.2.1	Il private equity	141
8.2.2	La propensione alla quotazione della media impresa	143

8.2.3	Conclusioni	146
8.3	La tassazione	148
Capitolo 9	L'internazionalizzazione	152
9.1	Introduzione	152
9.2	L'internazionalizzazione della media impresa	154
9.3	Le direttrici dell'intervento	158
9.4	Gli effetti non desiderati del processo di internazionalizzazione	161
9.5	Conclusioni	162
Capitolo 10	L'innovazione	164
10.1	Difficoltà nell'innovare	164
10.2	L'importanza dell'innovazione	166
10.3	Innovazione nella media impresa	169
	Conclusioni	172
	Bibliografia	178
	Sitografia	191

INTRODUZIONE

Il nostro sistema produttivo è composto in prevalenza da imprese di piccole dimensioni e da distretti industriali; un modello di sviluppo basato sull'interazione che si instaura, a livello locale, tra l'apparato produttivo, il territorio e la società. Ciò circoscrive la struttura tipica che compone l'imprenditorialità italiana; dato il ruolo marginale ricoperto dalla grande impresa in Italia.

Per molti anni si è mantenuta del tutto inalterata la concezione che presupponeva l'apparato industriale italiano contraddistinto da una forte polarizzazione dimensionale, le cui origini vanno ricercate all'interno dei tipici sentieri di sviluppo che caratterizzano il capitalismo italiano.

Recentemente si è riaccesa la discussione relativa alla questione dimensionale all'interno del sistema produttivo. Questo non solo per il moltiplicarsi del numero di regressi delle imprese di grandi dimensioni, ma anche per le difficoltà crescenti mostrate dai sistemi di piccola impresa a causa delle spinte provenienti dall'internazionalizzazione dei mercati.

Entra quindi in crisi un sistema "dicotomico", costituito da una moltitudine di aziende di ridotte dimensioni e da un limitato numero di grandi imprese. Si fa impellente la necessità di scostarsi dal modello tradizionale di interpretazione basato sulla polarizzazione, ponendo l'attenzione piuttosto sulle fasce dimensionali intermedie, enfatizzando il ruolo svolto dalla media impresa.

Questa determinata categoria del capitalismo italiano ha visto aumentare l'interesse nei propri riguardi negli ultimi anni, facendo registrare ottimi risultati in termini di redditività, occupazione e posizionamento sui mercati internazionali. Ciò ha permesso la diffusione dell'idea che tale realtà rappresenti una trasformazione, un'evoluzione, del sistema produttivo, in contrapposizione con la corrente di pensiero che, invece, vorrebbe l'industria italiana vivere una fase di declino.

La presente tesi analizza i caratteri e le specificità proprie dell'universo di imprese dalla dimensione intermedia, mettendole a confronto con le categorie della piccola, ma soprattutto della grande.

A livello generale tale fenomeno, che è stato definito "quarto capitalismo", non rappresenta qualcosa di nuovo; al suo interno infatti persistono tratti di continuità ricollegabili all'assetto proprietario, ad una continuità settoriale, organizzativa, gestionale e addirittura strategica. Il mutamento è, invece, riconducibile a quei tratti che hanno permesso l'affermazione di questa

realtà a livello internazionale, modificando sostanzialmente la struttura dell'industria esportatrice italiana composta, fino a quel momento, da attori di ridotte dimensioni, molto dinamici nonostante la specializzazione in comparti tradizionali, ma dotati comunque di scarsa massa critica. È naturale che, trovando questo modello un forte radicamento nella storia dei sistemi locali, incorpori in sé elementi di forza, ma anche limiti e debolezze.

Per di più la crisi che ha colpito l'economia globale ha di fatto sollevato enormi perplessità sulla reale competitività del nostro paese e della sua industria, fornendoci ulteriori motivazioni per analizzare compiutamente questa realtà. Lo scopo alla base della comparazione delle performance di questo modello con quello della grande impresa è quello di ottenere un maggior numero di riscontri, non solo al fine di determinare quale dei due sia migliore, ma anche per indicare un sentiero di sviluppo per l'intero sistema produttivo italiano.

Per cercare di raggiungere tale obiettivo la tesi è stata strutturata in tre parti principali. La prima parte è finalizzata a precisare alcuni aspetti definatori e a fornire una descrizione esaustiva del contesto storico per comprendere al meglio i reali contorni del fenomeno. Questa sezione si apre, infatti, con un'esposizione dei criteri di studio utilizzati e della definizione elaborata dalla Commissione Europea; circoscrivendo così la realtà che si andrà ad analizzare. Il capitolo prosegue con una rilettura delle tendenze che hanno caratterizzato il fenomeno dell'industrializzazione negli ultimi decenni, basando l'intera indagine sull'assunto che nonostante si rilevi l'entità dell'oggetto non se ne possa identificare con precisione l'origine. È, infatti, verosimile che nel passato siano esistite un certo numero di imprese con tratti morfologici del tutto conformi a quelli del cosiddetto capitalismo intermedio. Questo ci induce a pensare che tale nucleo di imprese abbia una precisa identità storica e quindi che tale categoria non sia solo un transizione tra la piccola e la grande dimensione.

I capitoli che seguono danno un'ampia descrizione degli aspetti caratteristici che descrivono il modello. Attraverso le indagini elaborate da Mediobanca viene effettuata una disaggregazione sia in termini settoriali che geografici, permettendo di inquadrare più precisamente i confini di questo modello. Il risultato riflette le direttrici dello sviluppo del sistema produttivo nazionale, sia per quanto riguarda la distribuzione geografica che settoriale.

Il terzo capitolo evidenzia le forme concernenti la struttura proprietaria, i sistemi gestionali ed organizzativi ed infine la struttura finanziaria; ponendo l'accento sulla scelta della struttura del gruppo industriale come dinamica di crescita peculiare per la classe intermedia. Il vero obiettivo di questo studio è quello di far ricadere una realtà complessa come quella della

media impresa all'interno di un insieme di generalizzazioni e stilizzazioni che conducano ad una migliore comprensione del fenomeno.

Una parte rilevante di questa sezione indaga sui rapporti che si instaurano tra questo particolare modello ed il contesto di riferimento, rappresentato da territori organizzati della produzione. Essi svolgono una duplice funzione: una base di partenza e, allo stesso tempo, un retroterra essenziale per far nascere future evoluzioni.

Questa prima sezione si chiude con un'indagine analitica dei passaggi dimensionali di tale categoria di imprese, per raggiungere una minima comprensione del livello di competitività raggiunto dalla nostra industria a livello internazionale.

Nella seconda parte il focus si sposta verso una comparazione tra le performance conseguite da questo modello, in relazione con il resto del sistema produttivo (soprattutto con le imprese di dimensioni maggiori). Il sesto capitolo riporta le dinamiche dei vari aggregati come fatturato, esportazioni e numero di occupati. Da questa analisi risultano performance migliori per la media impresa rispetto alla grande, evidenziando quindi la maggiore competitività da parte di questo modello, anche durante la fase di recessione economica che ha caratterizzato l'economia negli ultimi anni.

Nel settimo capitolo vengono utilizzati i bilanci aziendali per la costruzione di indicatori, successivamente adoperati per valutare la redditività e la produttività. Lo scopo è quello di capire quale sia il modello di sviluppo migliore, verificando se il fenomeno della media impresa abbia al suo interno i requisiti adeguati per sostenere la competitività dell'intero sistema produttivo italiano.

L'ultima parte di questo lavoro è riservata allo studio dei limiti e degli ostacoli che caratterizzano, in particolare il contesto ambientale che circonda tale modello. Lo scopo principale di questa trattazione è quello di delineare le direttrici da seguire per permettere a questa realtà di emergere in maniera preponderante. Anche per la congiuntura economica che sta colpendo il sistema produttivo diviene estremamente complicato, elencare possibili ricette per la valorizzazione di questo modello rispetto ad un altro. La scelta è quella di limitare il raggio d'azione, indagare cioè le strutture presenti in altre realtà europee per limitare gli obiettivi ad un semplice adeguamento.

La sezione si apre affrontando temi "trasversali", che non interessano cioè solamente questa determinata categoria di imprese, ma l'intero apparato produttivo. Fra questi in particolare gli aspetti relativi al rapporto con i mercati finanziari. Secondo alcune teorie economiche lo sviluppo del settore finanziario porrebbe le condizioni necessarie per la crescita del sistema economico. Il primo argomento affrontato è quello del credito, la forma di finanziamento più

utilizzata, con un confronto tra l'andamento della domanda e quello dell'offerta. Ciò evidenzia la situazione di *credit crunch* che sta interessando l'intero sistema, con ripercussioni negative soprattutto nei confronti delle imprese di dimensioni minori. A completamento si indaga sui limiti presentati dal sistema bancario italiano.

Si giunge alla conclusione che risulta necessario ricorrere a canali alternativi per poter consolidare la struttura finanziaria di queste imprese. La soluzione può essere rappresentata dalla quotazione in Borsa oppure dall'utilizzo del *private equity*.

L'ultima parte è dedicata ad alcuni aspetti che caratterizzano tale realtà, ma che sono ancora in una fase embrionale. Questi presentano ampi margini di miglioramento che permetterebbero a questo modello di incrementare la propria capacità competitiva per poter operare in maniera efficace in un contesto sempre più competitivo e globalizzato.

Quindi l'obiettivo che si pone questa tesi è quello di dimostrare come il modello della media impresa, nonostante abbia ereditato ampi tratti di continuità con il sistema industriale nazionale, rappresenti un'evoluzione dello stesso. La categoria dimensionale intermedia non rappresenta una semplice fase di transizione verso la dimensione maggiore, bensì una categoria indipendente. Inoltre le ottime performance conseguite da questo modello si pongono in antitesi con quel filone di letteratura critica che descrive l'industria italiana in piena fase di declino.

PARTE I – LA NASCITA DELLA MEDIA IMPRESA

Capitolo 1. IL CONTESTO DI SVILUPPO

1.1 INTRODUZIONE

Nell'ultimo ventennio l'economia italiana è stata soggetta ad instabilità con fasi di rallentamento nel tasso di crescita, soprattutto nel nuovo secolo. Dallo studio delle principali variabili macroeconomiche emerge come l'economia italiana stia attraversando un fase di difficoltà crescente all'interno di un'area, quella europea, che dimostra di essere meno dinamica, sia nei confronti degli Stati Uniti, sia rispetto i paesi emergenti.

I bassi livelli di reddito e produttività sottolineano la fase di declino che sta colpendo il nostro sistema. Non è dato sapere se questo processo involutivo condurrà ad una marginalizzazione del paese rispetto alla crescita delle economie più dinamiche dell'Europa. Risultano comunque evidenti delle difficoltà di tenuta per l'economia italiana: un notevole indebolimento della grande impresa; un sistema industriale con una specializzazione produttiva in beni con un basso livello tecnologico; e di conseguenza una ridotta capacità innovativa delle imprese; e dal consistente ritardo accumulato nella transizione verso una più evoluta economia dei servizi, rispetto alle economie maggiormente sviluppate.

Prende piede sempre di più l'ipotesi "declinista" che vede le sorti dell'economia italiana legate alla scomparsa delle imprese di grandi dimensioni, soprattutto nei comparti a maggiore intensità di capitale e tecnologia¹.

Negli ultimi anni però gli studi condotti da Mediobanca e Unioncamere hanno fatto emergere l'esistenza di un tessuto esteso, dinamico e relativamente solido di imprese di media dimensione, caratterizzate da una forte proiezione internazionale.

Ma a ciò va detto che risulta alquanto complicato valutare l'effettiva capacità di reagire ad un ciclo, quasi ventennale, di rallentamento della crescita con riferimento alla dinamicità che caratterizza una parte della struttura industriale. È infatti opinione diffusa che l'affermarsi di un nucleo di medie imprese industriali non basti per compensare la modesta crescita della produttività di cui soffre l'economia italiana.

Diviene quindi necessario analizzare le caratteristiche del tessuto industriale, con particolare attenzione verso questa nuova categoria di imprese.

¹ Gallino L., *La scomparsa dell'Italia industriale*, Einaudi, Torino, 2003.

Il sistema industriale italiano è caratterizzato da una peculiarità distintiva, rappresentata dalle ridotte dimensioni che contraddistinguono le imprese, soprattutto nell'ambito delle attività di trasformazione. I dati, relativi alla numerosità delle piccole e medie imprese e il numero di addetti che assorbono, sottolineano il peso rilevante che quest'ultime occupano all'interno dell'industria italiana: infatti ad oggi circa il 99,9% delle imprese esistenti rientra nella categoria delle *Pmi* (piccole e medie imprese), che riesce ad occupare da sola circa l'84% degli addetti (ovvero 4 lavoratori su 5 trovano un'occupazione nelle imprese di queste dimensioni).

Gli studi effettuati dall'Unione Europea sottolineano come l'Italia, rispetto ai maggiori paesi industrializzati, presenti una struttura produttiva maggiormente frammentata, caratterizzata cioè da un gran numero di piccole e medie imprese. In Italia ogni mille abitanti sono presenti 65 *Pmi*, contro le 20 della Germania, 36 della Francia ed una media europea che si attesta attorno ai 40.

Una prima lettura di questi dati sottolinea una certa vitalità imprenditoriale all'interno del sistema industriale italiano, che proprio attraverso la diffusione generalizzata di imprese con ridotta massa critica è riuscito ad ottenere saldi della bilancia commerciale positivi e a mantenere un certo livello occupazionale, nonostante il fenomeno di *downsizing* che ha caratterizzato la grande impresa.

Anche i dati pubblicati dalla Banca d'Italia² confermano una struttura dimensionale del sistema industriale italiano caratterizzata da imprese in media del 40% inferiori rispetto alle altre dell'area euro. In più dimostrano come tale struttura comporti uno scarso peso nelle vendite: fra le prime 50 imprese classificate per livello di fatturato, infatti, solo 4 sono italiane.

Le piccole imprese, localizzate all'interno dei distretti, sono state protagoniste della crescita dell'industria manifatturiera. Tale fenomeno ora risulta essere in declino per l'esaurirsi della spinta che lo aveva caratterizzato inizialmente e per l'incremento del livello di competizione, effetto diretto della globalizzazione; ciò ha minato la solidità di molti sistemi locali di piccola impresa, rendendo indispensabili politiche di ristrutturazione.

La crisi che ha coinvolto prima la grande impresa e che adesso rende vulnerabile il sistema dei distretti industriali conduce molti studiosi ad affermare che il modello di specializzazione italiano risulta essere inadeguato, caratterizzato com'è da produzioni considerate "troppo mature" e perciò lontane dalla frontiera per un evidente ritardo tecnologico. Ma ciò che è

² Banca d'Italia, *Considerazioni finali del Governatore*, Roma 2011, in www.bancaditalia.it.

emerso dal nuovo orientamento delineato dalla globalizzazione è una nuova tendenza, interna al sistema industriale italiano, che promuove la crescita dell'impresa verso una dimensione intermedia. Questo processo non risulta diffuso fra tutte le imprese, ma pervade la maggior parte dei settori ed è comune sia alle aree della grande impresa sia ai sistemi distrettuali. Questa nuova imprenditorialità è un fenomeno caratterizzato da una diversità strutturale tale da portare alcuni studiosi a coniare la definizione di “quarto capitalismo”³.

L'emersione di questo nuovo soggetto economico potrebbe svolgere un ruolo importante nel sistema produttivo contribuendo al rilancio competitivo dell'economia italiana, vista l'impossibilità di affidarsi alle sole poche grandi imprese.

Alla base deve esserci, comunque, la consapevolezza che il qualificato ma ristretto insieme che comprende poco più di tremila medie imprese⁴ non è sufficiente, da solo, a rilanciare l'economia del nostro paese. Quindi gli interventi di politica economica devono salvaguardare quella particolare tipologia di imprenditorialità legata alle dimensioni ridotte dell'impresa. Allo stesso tempo diviene indispensabile, per attenuare il divario con gli altri paesi, adottare politiche industriali che permettano lo sviluppo della media e grande impresa. Queste politiche si rendono ancora più necessarie in momenti di recessione come questo, dove è essenziale favorire quelle aziende che sono in grado di riorganizzare i fattori produttivi lasciati liberi da altre che hanno incontrato difficoltà nella competizione globale.

Per comprendere a fondo questa nuova tipologia di imprenditorialità risulta rilevante compiere uno studio preliminare sulla dimensione d'impresa, in quanto l'incremento dimensionale delle organizzazioni (in termini di fatturato, valore aggiunto, talvolta occupazione) si dimostra fondamentale per la crescita dell'intero sistema economico. Negli ultimi decenni, nei paesi maggiormente industrializzati, l'incremento dell'offerta di prodotti manifatturieri è riconducibile per i due terzi all'ampliamento delle dimensioni delle imprese esistenti e solo per un terzo alla creazione di nuove società⁵.

Quest'ultima affermazione sottolinea l'importanza della dimensione intermedia, come fenomeno non transitorio, in un sistema industriale come quello italiano, da sempre caratterizzato dalle ridotte dimensioni delle sue imprese. Anche se quest'ultime hanno svolto

³ Questo termine fu coniato da Giuseppe Turani negli anni '90 all'interno del libro *“I sogni del grande Nord”*, Il Mulino, 1996. All'interno di questa definizione trovano spazio quelle imprese appartenenti alla fascia dimensionale intermedia, caratterizzate generalmente da un profilo internazionale e da una localizzazione interna ai sistemi produttivi locali.

⁴ Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 2000-2009*, Milano aprile 2012, in www.mbres.it.

⁵ Rajan R. e Zingales L., “Financial Dependence and Growth”, *American Economic Review*, 88, pp. 559-586, 1998.

un ruolo importante sul piano internazionale andando a sopperire, con la propria dinamicità, al vuoto lasciato dalla grande impresa, soprattutto nei settori tradizionali.

In passato il fenomeno della dimensione intermedia è stato sottostimato, le medie imprese sono state considerate come una semplice transizione dal piccolo al grande. Ed è proprio questa visione che ha portato all'assimilazione, nelle statistiche, di questa realtà con il modello della piccola impresa.

Negli anni novanta questa categoria dimensionale fa segnare delle ottime performance sia in termini di crescita che di risultati economici, dando anche dimostrazione di una buona solidità finanziaria. Lo sviluppo che ha avuto questa fenomeno ha portato a catalizzare su di sé l'attenzione di molti studiosi che ne hanno decretato una forte articolazione e complessità, nondimeno una forza tale da far evolvere l'intera struttura dei sistemi industriali.

Le ottime performance ottenute dalla medie imprese smentiscono l'assunto che attribuiva alla "questione dimensionale" ed in particolare ad un modello di specializzazione superato, imperniato cioè sulla produzione di beni "tradizionali", il declino economico-produttivo dell'Italia.

Questa categoria di impresa ha permesso all'industria italiana di incrementare il proprio grado di competitività a livello internazionale utilizzando come punto di forza non tanto la crescita dimensionale in sé, ma piuttosto l'attuazione di un diverso tipo di strategie (una maggiore attenzione per il mercato e il cliente e alle relazioni con i fornitori) ed una diversa struttura organizzativa (i processi di globalizzazione influenzano in maniera sostanziale la struttura portando a forti cambiamenti sia in ambito manageriale che industriale). Muta radicalmente la visione sullo scarso livello di competitività dell'industria italiana; la questione non può essere più affrontata in termini statici, ossia attraverso lo studio della dimensione ottima per competere sui mercati internazionali, ma deve essere trattata in termini dinamici. Questo può avvenire ricercando gli elementi che permettono alle imprese maggiormente efficienti, piccole o medie che siano, di crescere rapidamente e consolidare così la propria dimensione.

Non è comunque secondario individuare la dimensione efficiente, soprattutto perché negli ultimi anni si è verificato un incremento della complessità e della competitività sui mercati internazionali. Il cambiamento di contesto ha richiesto la presenza delle imprese su un numero maggiore di mercati, con il conseguente incremento dei costi fissi, che vanno ad aggiungersi a quelli richiesti per l'internazionalizzazione della produzione. La globalizzazione ha condotto all'incremento delle soglie critiche sottolineando il vincolo alla competitività del nostro sistema industriale; il quale è caratterizzato da una specializzazione produttiva e da criticità

nel settore manifatturiero che possono essere ricondotte alla diffusione di imprese con dimensioni ridotte.

Un ruolo importante nel mitigare le difficoltà incontrate dalle singole imprese viene svolto dai sistemi organizzativi territoriali che attraverso le sinergie tra grandi e piccole imprese hanno permesso a queste ultime di ridurre i costi per l'entrata nei mercati internazionali.

Negli ultimi anni è parso evidente il verificarsi di un processo di selezione schumpeteriano, favorito dal declino della grande dimensione che ha reso disponibili alle imprese risorse altrimenti inaccessibili. Da questo è emersa la categoria intermedia: imprese che hanno attuato una trasformazione dimensionale investendo in un modello organizzativo e manageriale più complesso rispetto alle altre imprese ma che ha permesso di assumere un ruolo di leader all'interno dei distretti e dei sistemi produttivi locali. Infatti la media impresa, attraverso la gerarchizzazione verticale del distretto industriale, riesce ad internalizzare parte delle esternalità create dal territorio.

L'evoluzione avvenuta nel sistema industriale italiano è, quindi, il risultato di un processo dinamico di trasformazione che ha coinvolto le imprese maggiormente efficienti che sono riuscite a crescere e ad aumentare le proprie quote di mercato nel momento in cui si è verificata la fuoriuscita dal sistema di quelle inefficienti. Questo processo di "creazione distruttiva" emerge dalla vivacità che caratterizza i passaggi dimensionali, rappresentata dagli alti tassi fra la piccola e la media impresa. Tutto ciò risulta essere fondamentale per mantenere un buon livello di competitività sullo scenario internazionale visto anche il progressivo calo di tenuta subito dall'apparato produttivo del nostro paese. Alcuni studiosi sono inclini, infatti, a pensare che il sistema manifatturiero italiano stia attraversando una fase di "decadenza industriale", tendenza accelerata dalla globalizzazione che crea vantaggi localizzativi e commerciali all'interno dei mercati dei paesi emergenti⁶. Questo finisce per influenzare le scelte localizzative delle grandi imprese, anche se il loro peso e numero risultano essere contenuti all'interno del sistema industriale italiano, portando ad un ridimensionamento degli investimenti in Italia. Il processo di crescita che ne deriva conduce ad un incremento della produzione e conseguentemente dell'occupazione all'estero.

Questo processo risulta essere irreversibile, è quindi auspicabile che le politiche a sostegno della competitività e della crescita mirino a rafforzare strutturalmente le medie imprese, che si dimostrano fortemente radicate sul territorio attraverso la creazione di economie di

⁶ Rey G. M., "Once upon a time...: a reflection on the relationship between industry and services", *Economia Internazionale*, 2011.

agglomerazione ed esternalità positive. In seconda battuta per sostenere il progetto di crescita di tale modello diviene necessario corroborare la capacità di internazionalizzazione delle suddette imprese.

Dopo aver analizzato, in linea teorica, gli aspetti che caratterizzano la categoria intermedia, il passaggio successivo è quello di circoscrivere il modello. È importante sottolineare che esiste una difficoltà oggettiva nell'individuare i criteri che possano delimitare con precisione l'aggregato delle medie imprese. In più l'utilizzazione di limiti dimensionali (come per esempio quello utilizzato dall'UE che comprende le imprese con addetti fra i 50 e i 249) porta ad assimilare l'insieme delle medie imprese con le piccole.

Ed è per questo che alcuni studiosi utilizzano un approccio di analisi diverso, focalizzando l'attenzione sulla presenza di discontinuità nelle strutture organizzative e nei modelli di crescita. Viene quindi scelta una prospettiva d'analisi che individua la capacità, di talune imprese, di investire in fattori immateriali come il marchio, la R&S sul prodotto, l'internazionalizzazione e il controllo delle reti distributive. Negli ultimi anni, infatti, questi fattori hanno assunto un ruolo rilevante all'interno del nuovo contesto competitivo, permettendo alle imprese di ottenere dei vantaggi relativi secondo modalità non accessibili da parte di singole piccole imprese e nemmeno riproducibili nell'ambito dei sistemi di piccola impresa.

1.2 DUE DIVERSE PROSPETTIVE DI STUDIO

Come già accennato in precedenza, questa nuova realtà imprenditoriale per lungo tempo non è stata presa in adeguata considerazione né dalla statistica né dalle scienze economiche. È stata fatta rientrare all'interno di una categoria concettuale priva di caratteri distintivi; un modello non ritenuto tale e descritto come una semplice fase di transizione fra la piccola e la grande dimensione.

Negli ultimi anni, però, l'emergere di tale fenomeno ha catalizzato l'attenzione di molti studiosi di politica industriale, comportando una notevole variabilità nella definizione stessa di media impresa. Per esempio Bonomi⁷ fa ricadere nella dimensione intermedia quelle imprese con un fatturato compreso fra i 100 e 1500 milioni di euro. Altri studiosi, per tracciare un profilo quantitativo della definizione di "media impresa", utilizzano una

⁷ Bonomi A., *Il capitalismo molecolare. La società al lavoro nel Nord Italia*, Einaudi, Torino 1997.

metodologia di studio che individua campioni di aziende caratterizzate da dimensioni critiche di fatturato e da un determinato numero di addetti, tali da far precludere ad un complessità organizzativa non trascurabile. Corbetta⁸ le definisce come società appartenenti alla classe 250-1000 addetti e con un fatturato compreso fra 25 e i 500 milioni; mentre il centro studi Mediobanca – Unioncamere, nell'ultimo censimento del 2010, analizza le società di capitali con un numero di dipendenti compreso fra i 50 e i 499 ed un livello di fatturato tra i 15 e i 330 milioni di euro⁹.

Nonostante l'oggettività dei dati, compresi nella metodologia, permangono delle difficoltà nell'inquadrare le medie imprese in una prospettiva teorica "indipendente", in quanto non esiste una letteratura che ne abbia valutato le specificità, nemmeno a livello internazionale. Risulta, quindi, complicato individuare una valutazione della media impresa che non assimili in maniera congiunta anche la piccola dimensione all'interno della medesima categoria. Un altro ostacolo è rappresentato dalla difficoltà di individuare i confini oggettivi della categoria. Non tanto per quanto riguarda la determinazione del limite inferiore ma nel definire la dimensione maggiore in una situazione, come quella italiana, caratterizzata anche in settori ad alta intensità di capitale da *corporations* di taglia ridotta rispetto alle dimensioni di quelle operanti negli altri paesi avanzati.

Risulta inevitabile, quindi, che da queste incertezze sui criteri di valutazione nascano due prospettive di studio disgiunte tra loro. La prima è un'analisi del peso quantitativo di questa classe dimensionale all'interno del sistema produttivo, sia a livello locale che settoriale. Dalla seconda viene studiata la propensione di queste imprese ad essere leader all'interno del contesto territoriale, grazie alla capacità di organizzare in maniera flessibile la produzione (con la creazione di una vasta rete di relazioni) e la capacità di innovazione e di internazionalizzazione. Per la prima prospettiva, le analisi si concentrano sul sistema e sulla sua capacità di rinnovamento, attraverso i processi di entrata-crescita e declino, delle imprese che ne fanno parte. In questo senso la categoria intermedia viene vista come un aggregato, ed questa è la linea seguita principalmente dagli studi forniti dall'osservatorio Mediobanca-Unioncamere.

La seconda visione si discosta molto dalla prima; mentre nella precedente l'impresa viene vista come soggetto passivo all'interno di dinamiche di sistema, in questa viene studiato

⁸ Corbetta G., *Le medie imprese. Alla ricerca della loro identità*, EGEA, Milano 2000.

⁹ Questi vincoli sono mutati nel tempo: nel 2002 il livello di fatturato non doveva superare i 260 milioni di euro, nel 2003 questo limite è stato fissato in 290 milioni. Nell'ultimo censimento lo spostamento dei limiti rispettivamente a 15 e 330 milioni di euro ha comportato l'uscita da questo insieme di 327 società con una flessione del fatturato del 2%.

l'aspetto "qualitativo", valutando le forme organizzative e di *governance*. Secondo questa prospettiva la crescita dimensionale delle medie imprese rappresenta l'evoluzione di un modello basato sulla proprietà ed il controllo familiare verso strutture produttive più moderne. L'ipotesi di base è che i vantaggi competitivi, ovvero il potere di mercato ottenuto dalle medie imprese, siano determinati dalle caratteristiche dimensionali, organizzative e di comportamento. Tali studi contemplano la possibilità concreta che questi vantaggi competitivi generati da talune imprese possano tradursi in maggiore competitività ed efficienza per l'intero sistema produttivo. Si indirizzano in questo senso i lavori di Colli, Corbetta e Butera¹⁰.

Seguendo l'assunto di base, di quest'ultima prospettiva, è possibile ravvisare una peculiarità "qualitativa" delle medie imprese e cioè la loro forte internazionalizzazione. Questa caratteristica comporta dei vantaggi anche per il sistema locale in quanto entrano a far parte dei processi produttivi anche le imprese appartenenti alla categoria inferiore.

Ciò dimostra come la dimensione incida ma non risulti essere un impedimento, vista la capacità di conquistare quote di mercato grazie all'export, e con piccole aziende talmente competitive da fare esse stesse ricerca. Le medie imprese considerano l'Europa allargata come il loro mercato domestico e sono le prime ad aver colto appieno le opportunità fornite dalle trasformazioni in ambito economico che hanno portato alla delocalizzazione prima e all'internazionalizzazione poi¹¹.

1.3 LA DEFINIZIONE EUROPEA DI MEDIA IMPRESA

Anche le indagini svolte a livello europeo, concernenti la composizione del tessuto industriale, hanno rimarcato la preponderanza delle piccole e medie imprese; la percentuale relativa è superiore al 99%. Queste ultime, oltre a costituire la quasi totalità del sistema produttivo europeo, svolgono un ruolo fondamentale per quanto riguarda i processi di innovazione e il mantenimento di un certo livello di competitività all'interno del sistema paese. Ma è soprattutto sulla dinamica occupazionale che si può valutarne l'effetto, basti

¹⁰ Colli A., *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Marsilio, Venezia 2002; Corbetta G., *Le medie imprese. Alla ricerca della loro identità*, EGEA, Milano 2000; Butera F., *La media impresa costruita per durare*, Franco Angeli, Milano 1998.

¹¹ Roma G., *Relazione presentata presso Unioncamere*, Roma 25 marzo 2009, in www.mbres.it.

pensare che nell'Unione Europea a 25 membri il numero di piccole e medie imprese è di circa 23 milioni con 75 milioni di lavoratori occupati¹².

Anche a livello europeo è quindi necessario elaborare una definizione che delinea con precisione i confini della piccola e della media impresa, per demarcare in maniera ottimale le peculiarità e i problemi che caratterizzano queste realtà economiche. Questo alla luce di studi che hanno dimostrato come le politiche, a favore della piccola e media dimensione, producano effetti positivi in misura più che proporzionale rispetto a quelle rivolte alle imprese appartenenti alla categoria dimensionale superiore. Queste ultime infatti conducono ad una maggiore crescita, sia in termini economici che occupazionali.

Lo scopo della creazione di una nozione comune è quello di rendere maggiormente coerenti ed efficaci le politiche, attuate dalla stessa Unione Europea, indirizzate all'assistenza della piccola e media dimensione. Ciò risulta essere necessario soprattutto all'interno di mercato unico caratterizzato dall'assenza di frontiere interne, per limitare le forti distorsioni create dalla concorrenza che deriverebbero dalla diffusione di definizioni discordanti.

L'interpretazione della normativa sottolinea il rapporto di inferiorità presente fra le *Pmi* e la grande dimensione, ma allo stesso tempo attribuisce loro un ruolo centrale nello sviluppo economico europeo. L'importanza di questa realtà spinge la Commissione Europea a far adottare queste nozioni in particolare agli Stati membri, alla Banca e al Fondo Europeo per gli investimenti (*Bei* e *Fei*). Queste definizioni non vengono imposte agli Stati e alle istituzioni. L'obbligo diviene concreto solo quando si vuole beneficiare degli aiuti di Stato, destinati al trattamento preferenziale di queste realtà rispetto alle altre imprese.

Le definizioni, elaborate dalla Commissione Europea, sono state molteplici in quanto si sono rese doverose delle rettifiche, con lo scopo di inglobare i cambiamenti economici (soprattutto in termini di prezzi e di produttività). Quest'ultimi hanno condotto ad adeguamenti delle soglie finanziarie. La prima nozione fu adottata nel 1996¹³, sostituita da un'ulteriore "raccomandazione" entrata in vigore il 6 maggio 2003¹⁴.

La Commissione Europea, nel gennaio 2005, ha reso vigente una nuova definizione di *Pmi*, adottando contemporaneamente provvedimenti per adeguare le politiche ed i programmi a

¹² Renda A. e Luchetta G., *L'Europa e le Piccole e Medie Imprese: come rilanciare la sfida della competitività*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento Politiche Europee, Roma, in www.politicheeuropee.it.

¹³ *Raccomandazione della Commissione 96/280/CE*, del 3 aprile 1996, relativa alla definizione delle piccole e medie imprese (testo rilevante ai fini del SEE), Gazzetta Ufficiale L 107 del 30 aprile 1996, pagg. 4-9.

¹⁴ *Raccomandazione della Commissione 2003/361/CE*, del 6 maggio 2003, relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese (testo rilevante ai fini del SEE), Gazzetta Ufficiale L 124 del 20 maggio 2003, pagg. 36-41.

questa nuova nozione, soprattutto in tre campi: negli aiuti di stato (politiche della concorrenza), nella ricerca e sviluppo e nelle politiche di coesione.

Inoltre viene richiesto un costante aggiornamento per tali raccomandazioni in risposta alle complessità interpretative e per limitare i fenomeni di elusione che permettono a gruppi di dimensioni superiori di poter sfruttare la disciplina vigente per usufruire dei vantaggi destinati alle *Pmi*. Infine l'adeguamento è la somma degli insegnamenti maturati dall'esperienza e dagli sviluppi economici come l'inflazione e la crescita della produttività (dinamiche socio-economiche).

Per rientrare nella definizione una media impresa deve soddisfare contemporaneamente tre criteri: il primo è relativo al numero di dipendenti, il secondo ha natura finanziaria mentre il terzo è legato all'autonomia aziendale. La media impresa si distingue per un numero di dipendenti compreso tra i 50 e i 249 lavoratori, un volume d'affari non superiore ai 50 milioni di euro (nel 1996 erano 40 milioni di euro) oppure con un totale dello stato patrimoniale non superiore ai 43 milioni di euro (27 milioni di euro nel 1996)¹⁵.

Risulta utile constatare come il rispetto del criterio relativo al numero di lavoratori sia imposto, mentre sono alternativi fra loro il criterio del fatturato oppure il totale dello stato patrimoniale. A prevalere è sempre il parametro che consente l'inserimento nella categoria inferiore. Le nozioni offrono quindi l'opportunità di soddisfare uno a scelta fra i due criteri e di poter superare i limiti imposti senza perdere lo status di *Pmi*. Alla base di tale scelta c'è la necessità di non penalizzare quelle imprese che operando all'interno di comparti commerciali oppure con natura distributiva sono caratterizzate da livelli di fatturato superiori rispetto al settore manifatturiero, mantenendo così una valutazione più equa per entrambe le categorie. Per quanto riguarda il requisito di indipendenza richiesto, questo definisce l'impresa come "autonoma" e cioè con natura non riconducibile a quella di imprese "associate" oppure "collegate". L'impresa deve detenere una quota superiore al 75% dell'intero capitale, oppure la quota residua non deve essere controllata da imprese che non rientrano all'interno della definizione di piccola e media impresa. Le eccezioni a questo obbligo sono rappresentate da due diverse circostanze: nella prima la soglia del 25% può essere superate se a detenerla sia

¹⁵ Commissione Europea, *La nuova definizione di PMI, Guida dell'utente e modello di dichiarazione*, Pubblicazioni della Direzione Generale per le Imprese e l'Industria, Comunità europee, 2006, in http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_it.htm.

una società di investimenti pubblici, investitori istituzionali¹⁶ oppure società di capitali di rischio che comunque non devono esercitare un effettivo controllo sulla gestione dell'impresa. La seconda contempla una dispersione del capitale tale da far affermare alla società di non essere controllata da imprese che non rientrano nelle definizioni date dall'UE.

Nella categoria delle imprese collegate rientrano quelle imprese che instaurano relazioni in cui una controlla direttamente o indirettamente i diritti di voto, o la maggioranza del capitale dell'altra, oppure il potere esercitato risulti essere dominante su un'altra impresa.

In questo caso per verificare i criteri dimensionali i dati, relativi a numero di addetti, fatturato e stato patrimoniale dell'azienda collegata vanno sommati totalmente (almeno che il bilancio non venga elaborato in forma consolidata).

Invece la definizione data di impresa associata raccoglie al suo interno imprese che non sono autonome, ma che non risultano nemmeno collegate fra di loro. Le relazioni che si instaurano, tra le imprese, sono di partenariato finanziario, cioè relazioni in cui una delle due detiene i diritti di voto o almeno il 25% di partecipazioni dell'altra. Per verificare se tale impresa può rientrare nella definizione diviene necessario calcolare, in proporzione alla quota di capitale detenuta, il numero di addetti, il fatturato e lo stato patrimoniale dell'azienda associata¹⁷.

Questa distinzione, introdotta sui diversi rapporti che si stabiliscono tra le imprese, risulta necessaria per descrivere in modo esaustivo la situazione economica di un'azienda e conseguentemente escludere dal novero quelle imprese che non rispecchiano tali definizioni. È già stato sottolineato in precedenza, come l'adozione di una definizione che delinea con precisione i tratti distintivi delle *Pmi* rappresenti una priorità per l'Unione Europea, la quale indirizza in tale direzione politiche di sostegno per agevolare lo sviluppo di queste imprese, e conseguentemente migliorare i livelli di competitività all'interno degli Stati membri. I dati mostrano come tale necessità sia ancora più marcata in Italia, vista la maggiore presenza di imprese di piccole e medie dimensioni all'interno del tessuto imprenditoriale del nostro paese. L'attuazione di tali politiche comunitarie permetterebbe di ovviare al problema dell'accesso al capitale che affligge le imprese europee, in gran parte dovuto alla difficoltà nel presentare garanzie per soddisfare il sistema bancario. Le raccomandazioni elaborate dalla Commissione Europea hanno il compito di facilitare il finanziamento di capitale attraverso l'attuazione di

¹⁶ Di questo concetto non viene data una definizione formale da parte della Commissione Europea. È possibile far rientrare nella categoria "investitori istituzionali" coloro che trattano quantità rilevanti di capitali di proprietà soprattutto di piccoli investitori.

¹⁷ *Raccomandazione della Commissione 2003/361/CE*, del 6 maggio 2003, relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese (testo rilevante ai fini del SEE), Gazzetta Ufficiale L 124 del 20 maggio 2003, pagg. 36-41.

programmi e provvedimenti in grado di favorire l'innovazione, i partenariati e lo sviluppo, promuovendo così il successo di questa particolare realtà. Da queste politiche comunitarie emergono delle opportunità che possono risultare fondamentali per le imprese localizzate all'interno del nostro paese, in quanto potrebbero sopperire alle molteplici difficoltà che stanno assoggettando proprio le nostre imprese. Tali difficoltà sono date dall'accesso alla formazione delle competenze, dalla penetrazione dei mercati internazionali, dalla crisi che sta colpendo il modello distrettuale, ma soprattutto dalla scarsa capitalizzazione e dall'asimmetria informativa esistente nel mercato dei finanziamenti esterni (*equity* e capitale di debito).

1.4 LA CRISI DELLA GRANDE IMPRESA

Per comprendere a fondo il modello della media impresa è necessario descrivere l'evoluzione storica del sistema industriale, sia a livello internazionale che nella realtà italiana.

Lo sviluppo economico del dopoguerra è caratterizzato dall'ascesa della grande impresa, resa possibile dalla diffusione della produzione di massa e dagli elevati livelli di investimento, sia pubblico che privato, nell'ambito della ricerca tecnico-scientifica. Nell'immediato dopoguerra la fabbrica fordista, basata sul gigantismo e sulle economie di scala, si diffuse in Europa.

Caratteristica dominante è il concetto di integrazione verticale, l'internalizzazione cioè di tutte le lavorazioni all'interno di uno stesso stabilimento con il conseguente assorbimento di un notevole livello di manodopera.

Negli anni ottanta questo modello entrò in crisi in concomitanza con le lotte sindacali, che ne minarono la struttura. In Italia la crescente rigidità del fattore lavoro e l'incremento del suo costo incisero sulla funzionalità di questo modello un decennio prima rispetto al resto d'Europa. Agli anni settanta è possibile ricondurre anche la diffusione di un livello di benessere tale da mutare la domanda di beni, differenziandola. Entrambe queste tendenze hanno condotto a modificazioni della struttura produttiva: una maggiore diffusione di unità automatizzate e snelle, e l'abbandono della crescita dimensionale per sfruttare le economie di scala.

Questi cambiamenti tecnici che hanno caratterizzato gli anni settanta hanno coinciso con la nascita delle attuali medie imprese.

È possibile rintracciare gli elementi che hanno influenzato il sistema industriale comportando questa evoluzione dimensionale:

- 1) Un processo di esternalizzazione che ha coinvolto fasi produttive della grande impresa che prima erano integrate al loro interno;
- 2) Delle caratteristiche peculiari della domanda finale che hanno comportato un cambiamento nelle dimensioni delle unità produttive;
- 3) Una diffusione del progresso tecnologico tale da far incrementare l'automazione appianando ulteriormente le differenze fra grande e piccola impresa;
- 4) La crisi che colpì la grande impresa in settori strategici lasciando spazio a nuove iniziative imprenditoriali.

La diffusione di questa nuova categoria dimensionale è in linea con la tendenza che pervade i sistemi produttivi dei paesi industrialmente maturi. Questo fenomeno è ampiamente diffuso all'interno dell'industria manifatturiera con una forte specializzazione, alla quale si applicano i principi della "produzione snella"¹⁸.

L'insieme di queste dinamiche ha permesso alle medie imprese di poter usufruire di risorse che altrimenti sarebbero state concentrate (attraverso l'espansione del capitale). Ciò ha permesso ai nuovi imprenditori di misurarsi nell'industria leggera (un'industria a basso consumo di capitale), con la possibilità di localizzare le proprie attività lontano dai luoghi tradizionali dell'industrializzazione (ottenendo così anche una moderazione salariale)¹⁹.

La grande dimensione rimane diffusa solamente in alcuni comparti dell'industria di base²⁰; questa non viene più ricercata per l'efficienza produttiva ma per costituire delle reti commerciali in grado di soddisfare le esigenze del consumatore²¹.

¹⁸ Questo termine indica il *Toyota Production System* (anche definito Toyotismo) un metodo di organizzazione della produzione che si distingue da quello basato sulla catena di montaggio propria del fordismo caratterizzata da una produzione in serie e spesso su larga scala. Alla base della "produzione snella" (*lean production*) c'è l'obiettivo di incrementare i livelli di produttività attraverso lo sfruttamento efficiente delle risorse e l'eliminazione di ciò che risulta essere eccedente e che quindi contribuisce ad incrementare i costi e non il valore. Uno degli aspetti fondamentali di questo metodo di produzione è il *Just in Time*, un sistema di governo finalizzato all'eliminazione delle giacenze attraverso una produzione che segue la domanda del cliente. Questo metodo di produzione punta alla riduzione della complessità nella produzione sfruttando al meglio la flessibilità.

¹⁹ Coltorti F., "Un nuovo protagonista economico: la media impresa", in G. Berta (a cura di), *La questione settentrionale*, Feltrinelli, Milano 2008, pag. 382.

²⁰ Nell'industria di base sono compresi i comparti dell'energia, della siderurgia a ciclo integrale, la petrolchimica e la costruzione di autoveicoli.

²¹ Coltorti F., "Le medie imprese industriali italiane: aspetti strutturali e dinamici", in A. Arrighetti e A. Ninni (a cura di), *Dimensione e crescita nell'industria manifatturiera italiana*, Franco Angeli, Milano 2008, pag. 45.

1.5 IL CONTESTO STORICO DELLA PICCOLA IMPRESA

I cambiamenti avvenuti nella grande dimensione hanno influenzato profondamente anche le piccole imprese. Le opportunità di sviluppo liberate dalla deverticalizzazione delle grandi società sono state colte per lo più da concentrazioni locali di imprese specializzate. Ma è solamente con l'evoluzione della domanda, negli anni settanta, che si afferma prepotentemente un nuovo modello: il distretto industriale. All'interno di queste aree la presenza di conoscenze diffuse ha permesso la produzione di beni differenziati e personalizzati in settori per la persona e la casa e dei macchinari per la produzione di quest'ultimi.

La diffusione del nuovo modello produttivo fu graduale: inizialmente infatti la sua natura distrettuale non si diffuse nelle aree interessate dalla grande impresa, che subirono tale influenza solo successivamente. Il sorpasso avvenne negli anni novanta quando le aree distrettuali raggiunsero un numero di occupati maggiore di quello delle aree della grande impresa²². All'interno delle aree distrettuali alcune imprese attuarono una trasformazione, passando da una dimensione artigiana a media, trovando una più ampia diffusione a ridosso degli insediamenti delle grandi società. Ed è proprio la vicinanza con quest'area che permise la contaminazione con tecniche produttive, formule organizzative ed innovazioni tecnologiche maggiormente avanzate. Questo tipo di sviluppo si basa sulla combinazione delle conoscenze e delle tradizioni, che caratterizzano questi luoghi, con la cultura tecnica codificata.

1.6 LA MEDIA IMPRESA: IL RISULTATO DI DUE TENDENZE

All'interno dell'industria manifatturiera si sono verificati dei cambiamenti significativi che hanno interessato le varie categorie dimensionali. Il cambiamento più sostanziale è costituito dalla convergenza verso la dimensione intermedia.

Diviene essenziale capire se le medie imprese attuali derivino dalla dismissione della grande aziende o da un'evoluzione dei distretti industriali oppure siano il frutto di una crescita interna a imprese isolate. Per fare questo non è possibile utilizzare i dati Mediobanca-Unioncamere, in quanto le misurazioni riguardanti la categoria intermedia risalgono alla metà degli anni

²² Entrambe le definizioni di provincia "distrettuale" e di "grande impresa" sono state coniate da Beccattini e Coltorti per indicare quelle zone dove le quote di occupati nelle imprese, rispettivamente al di sotto e al di sopra dei 500 addetti sono superiori alle medie nazionali.

novanta. Perciò per ricavare una tendenza di fondo si utilizzano i dati ISTAT sulle dinamiche delle imprese, localizzate nel Nord Italia, aventi forma giuridica di società di capitali appartenenti alla classe di addetti 50-499 (disponibile in serie omogenea dal 1971)²³.

Tabella 1 – Nord Italia: variazioni nel numero di imprese manifatturiere.

	Variazione		
	1971/81	1981/91	1991/01
Totale imprese			
Distrettuali	44.182	-3.623	-7.589
Grande impresa	17.442	-10.984	-1.962
Residue	6.397	-1.793	-827
Totale	68.021	-16.400	-10.378
Società di capitale da 50 a 499 addetti			
Distrettuali	1.628	364	349
Grande impresa	613	-231	-103
Residue	336	-24	26
Totale	2.577	109	272

Fonte: elaborazione su dati ISTAT. Classificazione provinciale derivata da G. Becattini e F. Coltorti.

I dati illustrati nella tabella mostrano un incremento sostanziale del numero di imprese appartenenti alla categoria intermedia nel primo decennio 1971-1981, con 2.577 nuove società; nei due periodi successivi la tendenza iniziale si riduce di molto con sole 109 nuove imprese nel periodo 1981-91 e 272 nel 1991-01²⁴.

Questi dati confermano la tesi che fa risalire l'origine della media impresa agli anni settanta (seconda metà); anni in cui si verifica la crisi dei grandi gruppi dell'industria e l'evoluzione dei distretti industriali. Un ulteriore aspetto che emerge da questa analisi è l'età media relativamente bassa (30 anni) di queste imprese; questa caratterizzazione permette loro di godere di una maggiore stabilità.

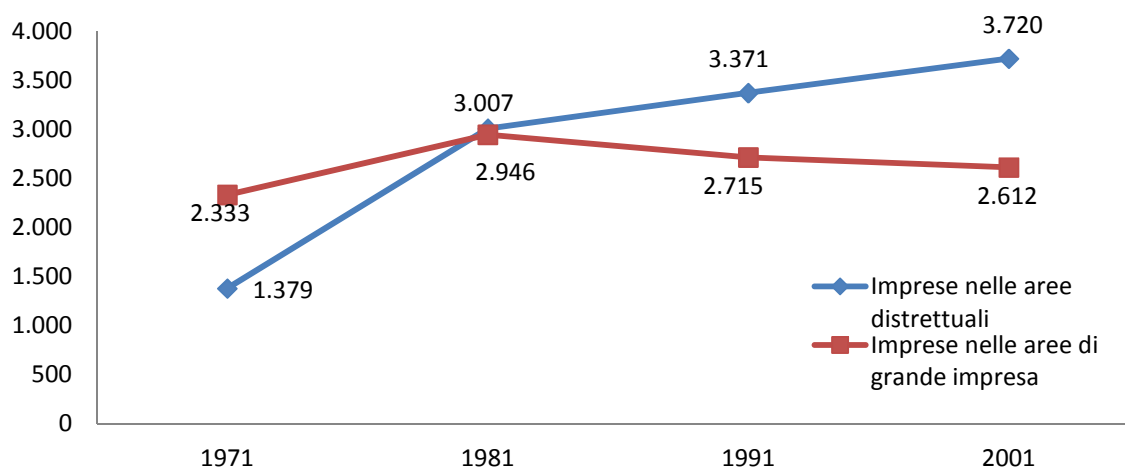
È possibile far risalire la convergenza verso la dimensione intermedia inizialmente ai limiti palesati dalla grande dimensione, che hanno permesso alle imprese di poter disporre di una notevole quantità di risorse, soprattutto umane. La successiva trasformazione delle piccole imprese in medie è imputabile prevalentemente all'incremento di fatturato, dovuto alla collocazione nei mercati di prodotti maggiormente qualificati.

²³ I dati ISTAT sono disomogenei rispetto quelli di Mediobanca-Unioncamere; l'aggregato è più numeroso di quello che risulterebbe applicando rigidamente i criteri sul fatturato ed escludendo le società controllate dalle grandi ma è indicativo per catturare una tendenza "demografica". I dati riguardano le società localizzate nel Nord Italia e questo, escludendo l'Emilia Romagna, concentra i due terzi delle medie imprese individuate da Mediobanca e Unioncamere.

²⁴ Coltorti F., "Le medie imprese industriali italiane: aspetti strutturali e dinamici", in A. Arrighetti e A. Ninni (a cura di), *Dimensione e crescita nell'industria manifatturiere italiana*, Franco Angeli, Milano 2008, pag. 47.

In più le vicissitudini accorse alle grandi società, contraddistinte da una combinazione di limiti legati agli assetti proprietari e all'inadeguatezza delle politiche economiche, non hanno permesso ai processi di consolidamento (acquisizione e fusione) di funzionare, negando la possibilità di creare nuove grandi imprese²⁵.

Grafico 1 – Numero di medie imprese nelle aree distrettuali e in quelle di grande impresa. (società di capitale della classe 50-499 addetti).



Fonte: elaborazioni su dati censuari ISTAT: società di capitale della classe 50-499 addetti.

Una seconda osservazione che può essere tratta dai dati riguarda l'individuazione dei luoghi che hanno originato la tendenza alla dimensione intermedia.

La variazione significativa del primo decennio (1971-81) è abbastanza diffusa. Ma è possibile affermare che la realtà distrettuale abbia contribuito maggiormente alla convergenza verso la dimensione intermedia (come è facilmente intuibile anche dal grafico), in quanto in queste aree si registra un aumento netto pari ai due terzi del totale con un incremento del 118% in più sul numero iniziale di imprese.

Di contro la nascita delle medie imprese nelle aree della grande industria avviene nei luoghi storici del fordismo, lasciando immaginare che si tratti di imprese derivanti dalla disintegrazione delle grandi che vanno a sfruttare la costituzione di nuove filiere dovute all'evoluzione della classica impresa fordista²⁶.

²⁵ Coltorti F., "Un nuovo protagonista economico: la media impresa", in G. Berta (a cura di), *La questione settentrionale*, Feltrinelli, Milano 2008, pag. 386.

²⁶ Coltorti F., "Le medie imprese industriali italiane: aspetti strutturali e dinamici", in A. Arrighetti e A. Ninni (a cura di), *Dimensione e crescita nell'industria manifatturiera italiana*, Franco Angeli, Milano 2008, pag. 47.

Di particolare rilievo sono i numeri ottenuti dalle province classificate come “residue”²⁷. I valori iniziali sono marginali rispetto a quelli relativi alle altre aree ma proprio il modello caratterizzato dalla media dimensione permetterà il raggiungimento di un alto livello di industrializzazione.

Nei periodi successivi gli incrementi netti non si attestano più sui valori del decennio 1971-81 rimanendo consistenti solo nelle aree distrettuali, mentre nelle aree della grande industria fanno segnare addirittura un regresso. Ciò attesta come la vera spinta per la crescita della media impresa sia riconducibile al sistema distrettuale.

1.7 IL CONTESTO MACROECONOMICO RECENTE

L’analisi fin qui effettuata riconduce la nascita delle medie imprese agli anni settanta. Il contesto economico di quel periodo presentava una forte instabilità: caratterizzato da shock petroliferi, dall’iperinflazione, da un’elevata conflittualità sociale e da nuovi assetti finanziari. D’esempio sono gli anni a seguito della prima crisi petrolifera (1973) caratterizzati da continue svalutazioni, indispensabili per mantenere un determinato livello di attività, ma che di contro determinavano spirali inflazionistiche. Nonostante questo insieme di fattori negativi, che tenderebbe a deprimere la crescita, molte unità produttive di ridotte dimensioni hanno intrapreso un’evoluzione verso una categoria dimensionale superiore, ampliando la loro struttura organizzativa e conquistando quote di mercato attraverso lo sbocco in mercati esteri. L’emersione di questo modello avverrà in maniera definitiva solamente negli anni novanta. È possibile suddividere l’evoluzione della media impresa, in questi ultimi due decenni, in quattro periodi distintivi.

Il primo periodo, che si protrae sino al 1999, è caratterizzato da una fase di espansione con un forte incremento delle vendite, sia sul mercato domestico ma soprattutto su quello estero, con un sostanziale miglioramento della produttività e dei margini di profitto.

Nei primi anni del decennio lo scenario economico si caratterizza per la crisi valutaria della lira (1992) con una conseguente fase di debolezza nel cambio; fino ad arrivare all’ingresso dell’Italia nell’Unione Economica e Monetaria Europea che conduce ad un periodo di stabilizzazione. Svolge un’azione importante anche l’abolizione della scala mobile verificatasi nel 1989.

²⁷ Sono proprio le aree che si caratterizzeranno per un’alta industrializzazione prodotta dal modello dimensionale intermedio.

La descrizione del contesto economico, congiuntamente ai buoni risultati fatti registrare dalle medie imprese, sottolineano come le ottime performance non derivino da guadagni di competitività ottenuti con la svalutazione del cambio, ma siano da imputare a fattori interni all'impresa come appunto gli incrementi nei livelli di produttività e la qualità intrinseca al prodotto. Si verifica, quindi, un'evoluzione dell'apparato industriale italiano che non ha più necessità di utilizzare la svalutazione per incrementare il livello di competitività.

Questa tesi viene supportata dalla situazione di profonda difficoltà in cui versano le piccole e le piccolissime imprese che non possono più contare sul cambio come fattore competitivo per il conseguente irrigidimento e per il successivo passaggio all'euro²⁸. Questi dati fanno chiaramente capire come l'economia italiana, negli anni novanta, non abbia di fatto superato completamente i limiti di competitività che la caratterizzavano, ma il passaggio ad un sistema di cambi fissi ed un'accresciuta flessibilità occupazionale e salariale abbia permesso ad un numero maggiore di imprese di esportare con esiti economici positivi²⁹.

Il contesto economico si fa più complicato alla fine del decennio con il verificarsi di un mutamento a livello internazionale. Si passa da una situazione di crescita (fino al 1996) ad una situazione in cui la dinamica del commercio non è più favorevole. Una delle cause è rintracciabile nella crisi di alcuni paesi emergenti: come quella che ha colpito, tra il 1997 ed il 1998, l'economia asiatica; quella russa (1998); e del Brasile (1999). Tale situazione è compensata dal valore superiore del dollaro rispetto all'euro, fra il 1998 e il 2000, che ha permesso alle medie imprese di ottenere una maggiore competitività per le proprie esportazioni. Nonostante le flessioni congiunturali verificatesi nell'economia internazionale la categoria intermedia ha continuato a far registrare buone performance, dimostrando così una forte attitudine nell'affrontare la sfida alla globalizzazione.

In questi anni l'Unione Europea presenta una situazione economica meno dinamica di quella statunitense, ciò è dovuto all'assestamento prodotto dalla creazione della nuova area valutaria e delle politiche restrittive che hanno caratterizzato l'ultimo decennio. Queste ultime hanno contribuito ad ottenere ottimi risultati nell'ambito della finanza pubblica, producendo però degli effetti negativi: dal lato dell'offerta un aumento del tasso di disoccupazione e un sotto utilizzo della capacità produttiva, mentre dal lato della domanda una flessione nei consumi e negli investimenti.

²⁸ Marini D., "Medie imprese: l'impossibilità di essere normali", in D. Marini (a cura di), *Fuori dalla media: Percorsi di sviluppo delle imprese di successo*, Marsilio, Venezia 2008, pag. 14.

²⁹ Cipolletta I., "L'Industria 'su misura'", *LaVoce.info*, 20 dicembre 2006, <http://archivio.lavoce.info/articoli/pagina2509-351.html>.

Analizzando questi risultati è possibile ipotizzare come l'economia italiana, nonostante in quegli anni il Pil facesse segnare valori molto vicini allo zero, non abbia attraversato una fase di recessione ma bensì una fase di ristrutturazione; con la media impresa protagonista nel processo di trasformazione del sistema produttivo italiano. Nonostante il numero di tali imprese sia contenuto, diverse indagini congiunturali³⁰ dimostrano come le ottime performance conseguite abbiano avuto un riverbero positivo sull'intero sistema produttivo nazionale, ma soprattutto sulle imprese di dimensioni inferiori.

Per Daniele Marini³¹ gli ottimi risultati ottenuti da queste imprese, in evidente contrasto con l'andamento delle performance dell'intera industria italiana, sono da imputare ad alcuni cambiamenti esogeni ma soprattutto endogeni avvenuti a livello aziendale. Questi possono essere riassunti in tre punti fondamentali:

- un processo di riorganizzazione produttivo all'interno delle imprese;
- uno spostamento e ricollocazione delle produzioni su segmenti di valore più elevati;
- una selezione fra le imprese medesime.

L'adozione dell'euro ha permesso al sistema industriale italiano di poter usufruire di una situazione di cambio favorevole con il conseguente mantenimento di un buon livello di competitività, assorbendo i costi derivati da un'inflazione interna maggiore rispetto a quella di altri paesi. Questo vantaggio, come detto, non è durato e l'industria italiana si è ritrovata ad affrontare la stabilità del cambio e la globalizzazione, con l'emersione di paesi come Cina ed India.

Questi cambiamenti hanno avuto forti ripercussioni sulla struttura dimensionale delle imprese stimolando la specializzazione produttiva. La specializzazione ha portato ad un forte ridimensionamento di una parte dell'industria italiana, mentre alcune aziende sono state oggetto di una considerevole crescita dimensionale. In più sono stati favoriti quei settori dell'industria definiti come "maturi" (prodotti di consumo, componentistica e nella meccanica strumentale) mentre il peso di certi comparti, dove la specializzazione risultava insufficiente, è notevolmente diminuito.

La seconda fase viene definita di trasformazione³², in quanto il periodo di tempo dal 2000 al 2003 è caratterizzato da un rallentamento delle vendite, con una conseguente riduzione dei

³⁰ Si fa riferimento soprattutto alle indagini effettuate dal Centro Studi Unioncamere.

³¹ Marini D., "Medie imprese: l'impossibilità di essere normali", in D. Marini (a cura di), *Fuori dalla media: Percorsi di sviluppo delle imprese di successo*, Marsilio, Venezia 2008, pag. 15.

³² Definizione fornita nell'introduzione dell'indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane, 1999-2008*, Milano aprile 2011, in www.mbres.it.

livelli di produzione per addetto e dei margini produttivi. Questa fase negativa è il risultato soprattutto di una politica di investimenti, indirizzata verso il miglioramento dell'organizzazione dell'impresa e la qualità del prodotto.

La terza fase, che comprende il periodo dal 2004 al 2007, è nuovamente una fase di espansione. Questa raccoglie i frutti della precedente con incrementi nei livelli di vendita, nei margini e nella produttività.

Il contesto macroeconomico che fa da sfondo a queste due fasi non è dei migliori. Infatti la dinamica della domanda, sia per il mercato italiano sia per "l'area Euro", presenta delle flessioni. La bassa crescita del mercato interno fa presupporre che le buone performance produttive siano attribuibili agli ottimi livelli di competitività raggiunti sui mercati esteri. In più la rivalutazione dell'euro rispetto al dollaro ha condotto ad una perdita di competitività dei prodotti italiani, producendo ripercussioni anche sulle esportazioni delle medie imprese.

Analizzando congiuntamente quest'ultime due fasi, nel periodo tra il 2000 ed la prima metà del 2005 si è verificata una crescita zero dell'industria italiana; questo dato rappresenta la media aritmetica fra imprese che registravano pessimi risultati e quelle con risultati più che positivi. Ma la visione globale è tutt'altro che negativa: lo dimostra la diminuzione delle quote di mercato in volume compensata immediatamente dalle quote in valore; ciò costituisce un riposizionamento delle produzioni verso valori medi più elevati.

La crescita avvenuta negli anni successivi al 2005 rappresenta, appunto, il risultato del processo di ristrutturazione che ha coinvolto l'intero sistema industriale italiano fino alla congiuntura negativa che lo ha colpito³³.

Un'ultima fase è riconducibile alla crisi finanziaria globale che dalla prima metà del 2008 ha avuto effetti negativi sul livello dei prezzi e sulla domanda globale. Ciò si è tradotto in forti ripercussioni anche sulle performance delle medie imprese, facendo registrare flessioni sulle vendite già nei primi mesi del 2009. Gli effetti negativi hanno costretto queste aziende ad attuare politiche di investimento sui prodotti e sui processi, mettendo cioè in atto strategie per il contenimento dei prezzi, il lancio di nuovi prodotti o per il rinnovamento della gamma già esistente; tutto questo tenendo ampiamente in considerazione la capacità lavorativa in esubero. Per tali investimenti si utilizzano prestiti bancari che però presentano alcuni problemi relativi all'accessibilità al credito, che sommati a dei tempi di pagamento maggiormente dilatati portano le medie imprese a subire una crisi di liquidità. La sostanziale differenza fra le medie imprese e le altre categorie dimensionali è rappresentata da una

³³ Cipolletta I., "L'Industria 'su misura'", LaVoce.info, 20 dicembre 2006, <http://archivio.lavoce.info/articoli/pagina2509-351.html>.

migliore situazione patrimoniale delle prime, che permette di ridurre l'esposizione alle variazioni della domanda rispetto ad altri settori del sistema produttivo. Anche le politiche produttive focalizzate allo spostamento su segmenti di reddito medio-alto contribuiscono a mantenere distanti gli effetti negativi della crisi.

Molti studiosi³⁴ ritengono che il prolungamento della crisi abbia sortito come effetto quello di selezionare le imprese più competitive all'interno del sistema industriale italiano.

L'emersione di questo gruppo di aziende è avvenuto in presenza di dinamiche di crescita molto contenute per quanto riguarda i mercati "domestici", mentre dinamiche più ampie si sono riscontrate nei mercati fuori dalla portata delle imprese con dimensioni ridotte. Il successo è stato determinato anche dal diverso approccio tenuto dalle imprese nel rispondere alla congiuntura avversa. Si trovano in difficoltà, nel confronto con il nuovo scenario internazionale e nella propria crescita internazionale, quelle aziende che hanno attuato politiche orientate verso un blocco degli investimenti ed una riduzione sostanziale dei costi. Mentre le imprese che sono state maggiormente intraprendenti (grazie anche alla dotazione di risorse, competenze e capacità proprie dei sistemi produttivi locali e dei distretti industriali) hanno seguito un pattern di sviluppo con alla base opportunità create dai nuovi mercati visto che i tradizionali sono caratterizzati da fasi di stagnazione strutturale.

Naturalmente all'interno di questo nuovo tessuto imprenditoriale caratterizzato da una notevole vitalità, occupano un ruolo di primo piano quelle società che si differenziano per una diversità strutturale; queste non sono altro che le imprese di medie dimensioni. Da più parti queste vengono considerate come un'evoluzione del capitalismo italiano a cui sono affidate le speranze per il futuro industriale del Paese, vista l'impossibilità di sostenere un percorso di crescita affidandosi solamente alle grandi imprese.

Non tutti però sono di tale avviso. Alcuni economisti analizzando i dati relativi al sistema industriale italiano, degli ultimi decenni, hanno prospettato uno scenario poco florido per l'industria italiana. Questo giudizio è suffragato dai livelli di crescita, vicini allo zero, ed una produttività del lavoro che non riesce ad incrementare il proprio valore (e di conseguenza il benessere sociale nel lungo periodo).

Marcello De Cecco³⁵, come altri studiosi, sostiene la tesi per cui l'economia italiana sarebbe entrata in una fase di stasi che può essere definita "di maturità".

³⁴ Rey G. M. e Varaldo R., "Crescita economica, internazionalizzazione e rinnovamento imprenditoriale in Italia", in rivista *Economia italiana*, Pisa, Scuola Superiore Sant'Anna, Settembre-Dicembre 2011.

³⁵ De Cecco M., *L'economia di Lucignolo. Opportunità e vincoli dello sviluppo italiano*, Donzelli Editore, Roma 2000.

Le cause di questa involuzione vengono attribuite ad un'industria orientata verso la produzione di beni tradizionali scarsamente tecnologici non soggetti quindi a miglioramenti. La perdita di competitività dell'industria italiana, nei settori maggiormente presidiati, è dimostrata dall'erosione delle quote di mercato. I settori manifatturieri, elemento fondamentale di tutti i sistemi economici moderni, cedono la loro leadership a comparti più dinamici come quello dei servizi e delle costruzioni. Sempre lo stesso De Cecco sottolinea il permanere di un atteggiamento di chiusura delle medie imprese nei confronti dei mercati finanziari, che non permetterebbe loro una trasformazione in forme più simili a quelle che prevalgono ormai nel resto d'Europa³⁶.

Di contro i dati fatti registrare dalle imprese del "quarto capitalismo" delineano uno scenario in controtendenza rispetto all'andamento del sistema industriale appena descritto. Questa categoria di imprese si allinea alla dinamica dei comparti maggiormente competitivi: i dati sulle esportazioni³⁷ presentano tassi di crescita superiori a quelli del commercio mondiale, superiori anche al fatturato e al valore aggiunto. Il successo di questo nuovo prototipo industriale è riconducibile essenzialmente ad un percorso di riorganizzazione del modello di business in cui l'attività principale è caratterizzata da un alto valore aggiunto a monte (qualità, *styling*) ed a valle (*brand, marketing, retail*) della catena del valore, mentre gli altri cicli della produzione sono a carico di piccole imprese che compongono la rete di fornitori che lavorando a costi più contenuti concorrono a mantenere elevata la redditività di questo modello. Questi cambiamenti hanno permesso alle medie imprese di convertire costi che prima presentavano una natura fissa in costi variabili, liberando così risorse che sono state dirottate verso gli investimenti in *intangibile assets* (ricerca stilistica, *branding*, comunicazione). In questa fase di recessione però esiste la necessità di tagliare i costi di produzione per mantenere un certo livello di competitività nel prezzo, scaricando così la pressione sui fornitori con il rischio di ricorrere a forniture dall'estero sacrificando la qualità.

³⁶ D'Adda C., *Relazione presentata presso la Camera di Commercio*, in Mediobanca/Unioncamere, *Indagine sulle medie imprese industriali italiane* (Commenti e testimonianze 2009), Ferrara 8 maggio 2009, in www.mbres.it.

³⁷ Il dato sulle esportazioni, superiore al fatturato e al valore aggiunto, sottolinea la forte integrazione delle imprese del quarto capitalismo con i mercati internazionali rispetto a quelli locali.

Capitolo 2. DISTRIBUZIONE DELLA MEDIA DIMENSIONE

2.1 DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DELLE MEDIE IMPRESE SUL TERRITORIO

La crisi della grande impresa, dovuta ai limiti insiti negli assetti societari, e l'incapacità delle istituzioni di creare le giuste condizioni di sviluppo nel lungo periodo hanno permesso l'emersione di un modello di sviluppo alternativo. Quest'ultimo si compone di imprese autoctone di piccole dimensioni, con una diffusione capillare sul territorio, che vanno a formare il cosiddetto "modello NEC" (Nord Est e Centro con l'esclusione del Lazio)³⁸. Questo modello si è radicato nelle campagne a contatto con le piccole e le medie città, producendo in questi luoghi effetti urbani (in contrapposizione con l'idea che avrebbe dovuto essere la città ad espandersi nella campagna). Alla base c'è una logica di sviluppo che valorizza le risorse esistenti senza creare gli squilibri che si sarebbero formati con l'esodo verso i centri urbani di maggiori dimensioni.

Più in generale è possibile affermare che il "quarto capitalismo", attraverso una maggiore consistenza organizzativa, risulta essere in grado di valorizzare quelle diffuse attitudini imprenditoriali specialistiche che rappresentano la peculiarità del sistema produttivo italiano. Ed è per questo motivo che la maggiore diffusione, di questo nuovo tipo di capitalismo, si può riscontrare proprio all'interno del "modello NEC": dall'indagine Mediobanca-Unioncamere si evince, infatti, che di 3.256 società (erano 4.030 nel 2008), 1.607 hanno sede nell'area del NEC, 1.304 nel Nord-Ovest³⁹.

I rapporti di Mediobanca e Unioncamere mostrano come la distribuzione delle medie imprese sia concentrata per quasi l'80% nel Nord dell'Italia, collocate fra i distretti storici piemontesi e lombardi, con una diramazione in direzione di quelli veneti e friulani. Da questi dati traspare un nuovo assetto localizzativo sviluppato lungo l'intero Nord, che elimina di fatto la contrapposizione classica fra Nord-Ovest e Nord-Est. La percentuale delle medie imprese diffuse al Nord è superiore di quasi 25 punti rispetto al totale delle imprese che compongono il sistema produttivo nazionale. Tutto ciò farebbe pensare all'esistenza di un legame diretto fra lo sviluppo del Nord del paese e lo sviluppo della categoria intermedia. Infatti, nonostante

³⁸ Termine coniato da Fuà. Fuà G., "L'industrializzazione nel Nord Est e nel Centro", in G. Fuà e C. Zacchia (a cura di), *Industrializzazione senza fratture*, Il Mulino, Bologna 1983, p.7.

³⁹ I dati qui riportati si riferiscono al numero di imprese manifatturiere per regione nel 2009, tratti dalle elaborazioni del Centro Studi Unioncamere su dati Registro Imprese e Archivio Statistico Imprese Attive.

sia diverso l'intervallo temporale molti indicatori determinano un sorta di complementarità fra le due diverse espressioni economiche⁴⁰.

La diffusione delle medie imprese continua verso l'Appennino toscano e la dorsale adriatica andando a formare una "y" speculare.

Regioni dell'Italia centrale come Toscana, Marche e Umbria assieme mostrano una discrepanza minore tra i valori sulle medie imprese e sul totale delle imprese (11,4% contro 15,3%). Mentre il divario ritorna ad essere forte per le regioni del Centro-Sud che mostrano un tasso del 10,6% contro il 30,4%⁴¹.

Tabella 2 – Numero di imprese manifatturiere per regione nel 2009.

	dati MB-UC		dati UC			
	Medie Imprese		Totale Imprese		Totale società di capitale	
	n. imprese	in %	n. imprese	in %	n. imprese	in %
Piemonte e Valle d'Aosta	266	8,1	35.764	8,1	9.035	7,1
Liguria	35	1,1	8.894	2,0	1.783	1,4
Lombardia	1.003	30,8	88.902	20,0	31.191	24,4
Totale Nord Ovest	1.304	40,0	133.560	30,1	42.009	32,9
Veneto	595	18,3	50.187	11,3	16.032	12,6
Trentino-Alto Adige	71	2,2	6.504	1,5	1.431	1,1
Friuli Venezia-Giulia	108	3,3	8.920	2,0	2.957	2,3
Emilia-Romagna	464	14,2	41.820	9,4	13.580	10,7
Totale Nord Est	1.238	38,0	107.431	24,2	34.000	26,7
Toscana	181	5,6	42.303	9,5	10.993	8,6
Marche	130	4,0	18.167	4,1	5.252	4,1
Umbria	58	1,8	7.473	1,7	1.770	1,4
Totale Centro NEC	369	11,4	67.943	15,3	18.015	14,1
Totale Nord Est Centro	1.607	49,4	175.374	39,5	52.015	40,8
TOTALE NORD (NE+NO)	2.542	78,0	240.991	54,3	76.009	59,6
Lazio	67	2,1	23.545	5,3	7.510	5,9
Abruzzo	57	1,8	9.908	2,2	2.782	2,2
Campania	91	2,8	30.162	6,8	8.939	7,0
Puglia	54	1,6	24.016	5,4	5.691	4,5
Altre Regioni Meridionali e Isole	76	2,3	47.518	10,7	8.617	6,7
Totale Centro Sud e Isole	345	10,6	135.149	30,4	33.539	26,3
Totale	3.256	100	444.083	100	127.563	100

Fonte: Indagine Mediobanca – Unioncamere, Le medie imprese industriali italiane 2000-2009.

⁴⁰ Diviene superfluo sottolineare come l'apertura dei mercati e le conseguenti nuove sfide competitive abbiano comportato delle grosse difficoltà, sia per la grande che per la piccola impresa, innescando processi di selezione che hanno riguardato i mercati e le imprese in grado di sostenere tale competizione.

⁴¹ Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 2000-2009*, Milano aprile 2012, in www.mbres.it.

Il Nord-Ovest e il Nord-Est si dividono quasi equamente le medie imprese con il 40% ed il 38%.

La maggiore densità per il Nord-Ovest si registra in Lombardia che ospita il 20% delle imprese manifatturiere italiane (66,6% di quelle del Nord-Ovest), ma ben il 30,8% di quelle di media dimensione (1.003, che rappresentano il 76,9% di quelle della macro-area).

Il Nord-Est presenta una distribuzione delle medie imprese sul territorio maggiormente uniforme. In questa area la regione con la maggiore densità è il Veneto che raccoglie sul suo territorio l'11,3% delle imprese manifatturiere italiane (46,7% di quelle del Nord-Est), ma la percentuale riferita alle imprese di media dimensione risulta superiore: 18,3% (595, che sono il 48% dell'intero Nord-Est). L'Emilia-Romagna è la seconda regione per densità di imprese; sul proprio territorio si localizzano 464 medie imprese che rappresentano il 37,5%.

Il Centro Sud e le Isole, invece, presentano una rarefazione sia in termini assoluti (infatti solo un decimo del totale delle medie imprese), sia per il numero esiguo di aziende manifatturiere (3 ogni 1000) nella stessa area, contro un valore medio superiore alle 11 unità nelle aree del NEC⁴².

2.2 DISTRIBUZIONE PER CLASSE DI ADDETTI

Il passaggio successivo è quello di approfondire la conoscenza della categoria intermedia attraverso lo studio dell'evoluzione, avvenuta negli ultimi decenni, nella struttura dimensionale dell'industria manifatturiera italiana. Come anticipato in precedenza questo mutamento è il prodotto di due distinti fenomeni: a) il ridimensionamento della grande impresa a favore delle dimensioni inferiori; b) il maggiore peso assunto dalle piccole imprese grazie alla crescita delle classi dimensionali maggiori (6-49 addetti) rispetto alle micro imprese (1-5 addetti)⁴³.

⁴² Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 2000-2009*, Milano aprile 2012, in www.mbres.it.

⁴³ Traù F., "Recent trends in the size structure of italian manufacturing firms", *Small Business Economics*, 9(3), 1997.

Tabella 3 – Ripartizione degli addetti alle imprese manifatturiere per classe di addetti (in valori percentuali).

	Classe di addetti			
	1-49	50-249	250-499	500 e oltre
1971	38,8	21,5	7,6	32,2
1981	46,2	20,5	7,2	26,2
1991	54,5	19,3	6,4	19,8
2001	55,8	21,3	6,5	16,3

Fonte: ISTAT, Censimenti dell'industria.

La classe intermedia è stata l'unica a mantenere i propri valori inalterati, all'interno di un contesto caratterizzato da una forte variabilità. Il mantenimento del proprio peso all'interno dell'industria da parte delle medie imprese testimonia ulteriormente la "forza" di questa categoria. Ne è un'ulteriore conferma l'incremento nel numero di addetti, in termini assoluti, avvenuto nella classe dimensionale 50-249, dal 1991 al 2001. Ciò ne ha accresciuto il peso rispetto al totale.

Un'analisi più approfondita dei dati tratti dal Censimento industriale 2001 mette in evidenza che nel periodo 1971-1991 il processo che aveva visto l'occupazione spostarsi verso gli intervalli dimensionali inferiori si interrompe. Nel decennio 1991-2001 le imprese di piccola dimensione non assolvono più al compito di assorbire quote di occupazione. Si verifica una leggera flessione nella classe dimensionale 6-9 addetti, mentre nell'intervallo tra i 10 e i 49 l'aumento risulta essere maggiormente contenuto rispetto a quello del ventennio precedente. Di segno opposto è l'inversione di tendenza che avviene nella categoria dimensionale intermedia (numero di addetti compreso tra i 50 e 499), che tra il 1971 e il 1991 appariva in costante contrazione. Nell'ultimo decennio (1991-2001) la quota di occupazione ritorna a salire sia nell'intervallo 100-499, sia in quello inferiore 50-99, dove supera addirittura il valore iniziale del 1971.

Infine, anche nelle classi superiori (nr. addetti: 500-999 e >1000) si verifica un cambio di tendenza. La costante perdita di quote di occupazione che caratterizzava queste categorie sembra attenuarsi negli ultimi anni.

La persistente flessione delle quote di occupazione, in termini assoluti, si verifica in tutti gli intervalli dimensionali tranne in quello compreso tra i 50 e i 499 addetti, in cui risulta esserci una situazione di sostanziale stabilità. All'interno di questo intervallo la categoria di addetti tra i 50 e i 99 è l'unica che fa registrare un aumento. Allo stesso tempo nel ventennio 1971-1991, l'occupazione registra una notevole riduzione in quelle classi in cui si era costantemente accumulata e cioè in quelle con meno di 20 addetti.

Da questi dati emerge una forte fase di discontinuità rispetto al passato, che ha coinvolto l'intera industria manifatturiera italiana: le piccole imprese non svolgono più quel ruolo di sostegno all'occupazione, che le aveva contraddistinte in passato. Contemporaneamente le medie imprese sono sempre più soggette ad una fase di consolidamento dimensionale che sposta il baricentro dimensionale verso l'alto (escludendo comunque le grandi imprese)⁴⁴.

Se si analizza più da vicino la struttura della categoria intermedia è possibile riscontrare una caratteristica diffusa anche nel sistema industriale italiano: una distorsione verso le dimensioni minori. Tale tendenza è inoltre sottolineata dal rapporto tra il fatturato e il numero di addetti: fintanto che le dimensioni rimangono minime il rapporto risulta essere elevato, quando invece l'impresa cresce quest'ultimo si normalizza.

Tabella 4 – Numero di imprese manifatturiere per classe di addetti nel 2009.

Classe di addetti	dati MB-UC		dati UC			
	Medie imprese		Totale imprese (classe 50-499 addetti)		Società di capitale (50-499 addetti)	
	n. imprese	in %	n. imprese	in %	n. imprese	in %
50-99	1.394	42,8	6.023	59,8	5.843	59,2
100-249	1.584	48,7	3.224	32,0	3.194	32,4
250-499	278	8,5	831	8,2	829	8,4
Totale	3.256	100	10.078	100	9.866	100

Fonte: Elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati Registro Imprese e Archivio Statistico Imprese Attive.

Si nota una forte distorsione nella distribuzione delle medie imprese secondo il criterio del numero di addetti. Infatti il dato relativo alla classe di addetti 50-99 si discosta di molto rispetto alla media nazionale (42,8% contro 59,8%), mentre la percentuale relativa alla classe 100-249 addetti risulta essere in favore delle medie imprese (48,7% contro 32%). Questa particolarità si riflette anche sulla distribuzione degli occupati nelle varie classi, con un'evidente divergenza tra le medie imprese e la media nazionale⁴⁵.

⁴⁴ Arrighetti A. e Traù F., "Struttura industriale e architetture organizzative: ipotesi sul "ritorno" della gerarchia", in A. Arrighetti e A. Ninni (a cura di), *Dimensione e crescita nell'industria manifatturiera italiana*, Franco Angeli, Milano 2008, pag. 80.

⁴⁵ Va considerato che sono stati utilizzati criteri che hanno condotto all'eliminazione delle medie imprese appartenenti ai grandi gruppi e l'utilizzo di una condizione di fatturato minimo pari a 15 milioni di euro, con la conseguente esclusione del 59% degli occupati.

Tabella 5 – Numero di addetti delle imprese manifatturiere della classe 50-499 nel 2009.

Classe di addetti	dati MB-UC			dati UC	
	Medie imprese		% su totale Italia	Totale imprese classe 50-499 addetti	
	000 di addetti	%		000 di addetti	%
50-99	102,7	23,8	2,5	413,4	34,9
100-249	239,4	55,5	5,7	485,8	41,0
250-499	89,1	20,7	2,1	284,9	24,1
Totale	431,2	100	10,3	1.184,1	100

Fonte: Elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati Registro Imprese e Archivio Statistico Imprese Attive.

2.3 DISTRIBUZIONE PER SETTORE

La distribuzione settoriale delle medie imprese riflette la struttura dell'apparato produttivo nazionale; presenta una corrispondenza con quei settori che caratterizzano la specializzazione internazionale del nostro paese.

Le medie imprese si sono sviluppate nei comparti fautori del vantaggio competitivo: settori “tradizionali” che vengono denominati anche del *made in Italy*⁴⁶, caratterizzati da un'alta intensità di lavoro e da un'elevata specializzazione (come ad esempio la produzione di beni strumentali e macchine utensili). Questi comparti ricoprono il 62,1% del fatturato (64,4% nel 2008), e il 66,9% delle esportazioni (67,7% nel 2008). La propensione al posizionamento in questi settori è del tutto estranea ai gruppi maggiori; dove le stesse produzioni incidono in maniera quasi marginale, rispettivamente per il 23,8% (21,1%) e il 26,1% (21,8%). Al contrario le produzioni delle medio-grandi imprese tendono a coprire una quota simile a quelle delle sorelle più piccole e cioè del 54% e del 61,9%⁴⁷. Questi dati evidenziano la relazione che intercorre tra la crescita dimensionale e la specializzazione verso settori meno tradizionali, cioè diversi da quelli del *made in Italy*.

La maggiore divergenza tra le due classi dimensionali si può notare nel livello di esportazioni. Qui il settore meccanico copre il 77% del totale per i grandi gruppi, mentre per le medie e medio-grandi imprese l'export si indirizza, oltre che nel settore della meccanica, anche in

⁴⁶ Fanno parte di questa denominazione i comparti dell'alimentare; abbigliamento, moda e tessile; legno, mobili e piastrelle; prodotti in metallo; macchine, attrezzature ed elettrodomestici; imbarcazioni.

⁴⁷ Le definizioni elaborate dal centro studi Mediobanca-Unioncamere delimitano all'interno dei “gruppi maggiori” quelli che hanno realizzato, nel 2009, un fatturato superiore a 3 miliardi di euro e per “imprese medio-grandi” quelle il cui volume di vendite supera i 330 milioni di euro, restando inferiore ai 3 miliardi.

quello della chimica, metallurgia e dei beni per la persona e la casa. Diversa risulta essere anche la quota di fatturato legata ai diversi settori: le imprese maggiori sono indirizzate verso il settore della meccanica, mentre minore incidenza risulta avere il settore beni per la persona e la casa.

Tabella 6 – Posizionamento delle medie imprese nei vari comparti nel 2009.

	Fatturato Totale			Esportazioni		
	Medie imprese	Imprese medio-grandi	Gruppi maggiori	Medie imprese	Imprese medio-grandi	Gruppi maggiori
Alimentare	21,4	14,7	6,8	11,9	6,7	3,1
Beni per la persona e la casa	21,3	20,3	6,1	22,3	21,2	5,6
Meccanico	31,4	29,8	68,2	42,4	43,3	76,5
Altri settori:	25,9	35,2	18,9	23,4	28,8	14,8
Carta e stampa	5,1	8,2	2,4	3,0	5,4	0,1
Chimico e farmaceutico	12,3	14,2	5,9	12,0	11,3	4,6
Metallurgico	6,4	10,0	8,2	6,7	8,7	7,0
Altri	2,1	2,8	2,4	1,7	3,4	3,1
TOTALE	100	100	100	100	100	100
di cui: Made in Italy	62,1	54,0	23,8	66,9	61,9	26,1

Fonte: Indagine Mediobanca-Unioncamere, Le medie imprese industriali italiane 2000-2009.

Nelle macro-aree del Nord Ovest e del Nord Est le produzioni preponderanti sono quelle della meccanica e dei beni per la persona e la casa (contribuiscono per il 56,6% e il 61,1% alla costituzione del valore aggiunto globale). Nello specifico le medie imprese del Nord Ovest sono specializzate nei comparti tipici del *made in Italy* (56,5% di valore aggiunto) ma la quota di fatturato che ne deriva risulta essere inferiore rispetto alla media nazionale (56% contro 62%, per le esportazioni 61% contro 67%). Quest'area mostra una maggiore specializzazione rispetto alla media nazionale nei comparti del meccanico, del metallurgico e del chimico-farmaceutico, con livelli di fatturato ed export che sottolineano tale tendenza (la chimica e la metallurgia contano per il 24%). La presenza di imprese negli "altri settori" copre circa un terzo del totale.

Nell'altra macro area, quella del Nord Est, la produzione nei vari comparti si allinea con quella nazionale e cioè nella creazione di beni del *made in Italy*. La presenza in tali settori, però, supera la media nazionale: i dati sul fatturato (68% contro il 62%) e sulle esportazioni (74% contro il 67% della media nazionale) confermano questa forte specializzazione.

Naturalmente anche l'area del NEC presenta una forte specializzazione nei settori del *made in Italy* (65,5% di valore aggiunto), qui le medie imprese ottengono un'elevata quota di valore aggiunto nella produzione di beni per la persona e la casa (34,3%). La quota di valore aggiunto generato dalla produzione nei comparti del *made in Italy* risulta essere inferiore nel Centro Sud e Isole (64,3%): quest'area mostra una forte propensione per il settore alimentare con il 28,5% del valore aggiunto (specializzazione che si può riscontrare anche in alcune regioni come il Trentino-Alto Adige, l'Emilia Romagna e la Liguria), mentre gli altri settori (con l'esclusione del comparto meccanico e dei beni per la persona e la casa) coprono il 26% della somma complessiva.

In generale solo un terzo del totale delle produzioni è riconducibile all'industria pesante, mentre il grosso (i due terzi) riguarda l'industria cosiddetta leggera. Questo ci porta ad affermare come le ottime performance (in termini di fatturato ed esportazioni) ottenute dalle medie imprese, nonostante la specializzazione in comparti tradizionali come quelli del *made in Italy*, siano riconducibili ad un modello aziendale efficiente ed ad una sua collocazione internazionale all'interno di mercati di nicchia.

I dati dell'indagine Mediobanca-Unioncamere comprovano la scarsa specializzazione, di questa categoria, nei settori tecnologicamente avanzati; alle produzioni *science based* viene destinata una percentuale irrisoria del fatturato (la quota risulta essere inferiore al 5%). È comunque errato pensare alle medie imprese come meri utilizzatori delle nuove innovazioni tecnologiche. Esiste infatti una forte capacità innovativa che pervade anche i comparti tradizionali come quelli del *made in Italy*. Quest'ultima non viene percepita dalle rilevazioni statistiche classiche essendo costituita da innovazioni "incrementali"⁴⁸, che conducono ad un miglioramento delle qualità prestazionali del prodotto oppure sono collegate alla personalizzazione delle produzioni, alla sperimentazione di nuovi materiali, al design. La tendenza ad investire in innovazione risulta essere indipendente dalla tipologia produttiva. Ciò è maggiormente visibile in quelle imprese che localizzano il proprio prodotto di punta in nicchie di mercato e specificatamente in segmenti di fascia alta e medio-alta. La produzione delle imprese intermedie è focalizzata sul prodotto principale che garantisce il 93% del fatturato.

⁴⁸ Si fa riferimento alle innovazioni incrementali per definire miglioramenti circoscritti, come per esempio l'estensione e/o l'aggiornamento di un processo/prodotto. Tali innovazioni producono miglioramenti sensibili ma richiedono un'introduzione in maniera continuativa in azienda, con un ritmo che rispecchia le pressioni provenienti dalle opportunità tecnologiche e dalle pressioni create dalla domanda.

È quindi fondamentale per queste società ricorrere a processi di innovazione per difendersi dalla concorrenza e per mantenere le quote di mercato conquistate. La natura “tradizionale” della specializzazione e la forte vocazione territoriale conduce le medie imprese ad operare investimenti in innovazione che vengono sviluppati per la maggior parte all’interno della fabbrica, con la valorizzazione delle competenze interne e del know-how e prestando attenzione ai fattori immateriali (design e marchio) a scapito del contenuto tecnologico⁴⁹.

2.4 POSIZIONAMENTO NEI COMPARTI MAGGIORMENTE TECNOLOGICI

Il ruolo della media impresa risulta essere marginale all’interno dei comparti *science based*. La specializzazione si concentra nei settori del *made in Italy*, verso cioè produzioni tradizionali con un medio-basso/basso livello di tecnologia dove i punti di forza sono essenzialmente di natura commerciale (pubblicità, design, tecniche e reti di vendita) e immateriali (marchi e brevetti). L’esigua presenza di queste imprese all’interno dei comparti *high tech* viene riscontrata anche dalla metodologia OCSE (fondata sull’intensità della spesa in ricerca) che registra basse percentuali (4,2% nel 2009)⁵⁰ di fatturato destinate a produzioni innovative (percentuale che dal 2007 al 2008 è diminuita dal 4% al 3,7%; mentre i maggiori gruppi italiani destinano un quota pari al 12%). Le imprese medio-grandi nei settori *science based*⁵¹ ad alto tasso tecnologico, dimostrano di essere un’evoluzione rispetto alle aziende intermedie che in questi comparti sono un numero ridotto. Quest’ultime sono concentrate soprattutto nella farmaceutica (52 società che rappresentano il 34% delle imprese attive nei comparti considerati altamente tecnologici), nella produzione di apparecchiature radiotelevisive e di telecomunicazione (21 e cioè il 14% del totale), medicali e chirurgiche (16 pari al 10%), e nella produzione di strumenti e apparecchi di misurazione e controllo dei processi industriali (24 pari al 16%) ed elettroniche (20 pari al 13%).

Una specializzazione a basso contenuto tecnologico, con produzioni localizzate su mercati poco dinamici e più maturi (quest’ultimi esposti alla concorrenza dei paesi emergenti), viene

⁴⁹ Gagliardi C., “Fattori competitivi e performance delle medie imprese industriali”, in D. Marini (a cura di), *Fuori dalla media: Percorsi di sviluppo delle imprese di successo*, Marsilio, Venezia 2008, pag. 45.

⁵⁰ Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 2000-2009*, Milano aprile 2012, in www.mbres.it.

⁵¹ Definizione adottata nella tassonomia di Pavitt, comprende imprese nel campo della farmaceutica, chimica ed elettronica.

considerata da molti studiosi come una delle cause alla base dei problemi di competitività dell'industria manifatturiera italiana (questa incapacità può essere ricondotta in parte al solo utilizzo di leve competitive quali quelle del prezzo), che di fatto non permette alle imprese del nostro paese di poter beneficiare appieno delle fluttuazioni positive della domanda globale. In Italia, la spesa per la R&S è una percentuale di molto inferiore (1% sul Pil) rispetto al valore medio fatto registrare nell'Ue a 15 paesi (2%). Più in particolare le imprese italiane destinano a questa voce una percentuale vicina allo 0,7% del Pil mentre la media Ue è dell'1,2%; le imprese tedesche dimostrano una maggiore intensità innovativa con quasi il 2%. Un'ulteriore conferma del deficit innovativo è data dall'indicatore degli output dell'attività produttiva e cioè il numero di brevetti registrati dall'Italia, che negli anni novanta (anni in cui il modello della media impresa emerge) fa registrare valori esigui.

Una parte della letteratura⁵² fa risalire questo gap alla specializzazione produttiva in settori tradizionali ma le cause possono essere ricondotte anche alle ridotte dimensioni della struttura imprenditoriale italiana⁵³.

Infatti alcuni studi condotti sulla diffusione e l'utilizzo dell'ICT nelle imprese italiane fanno emergere come solamente le società di grandi dimensioni siano in grado di sopportare gli investimenti in R&S e le spese per la difesa delle proprie innovazioni. Questo è principalmente dovuto agli elevati costi fissi, caratteristici dei progetti di R&S, che possono essere ammortizzati solamente attraverso l'utilizzo di ampie scale produttive. Inoltre le grandi imprese oltre a poter finanziare la spesa innovativa, grazie alla diversificazione della propria attività di R&S, possono limitarne i rischi e l'incertezza che sono insiti in questa fase. Appare evidente l'esistenza di una relazione positiva tra R&S e dimensione dell'impresa ma evidenze empiriche non chiariscono se l'aumento delle risorse investite sia più che proporzionale rispetto alla variabile dimensionale⁵⁴.

⁵² Trenti S., "Il settore ICT in Italia: un recupero possibile, Studi di settore", *Studi di Settore*, Servizio Studi e Ricerche, Intesa Sanpaolo, maggio 2003.

⁵³ Foresti G., Guelpa F. e Trenti F., "Competitività, Produttività e Crescita dimensionale delle imprese", in A. Arrighetti e A. Ninni (a cura di), *Dimensione e crescita nell'industria manifatturiera italiana*, Franco Angeli, Milano 2008, pag. 162.

⁵⁴ W. M. Cohen, "Empirical studies of innovative activity", in P. Stoneman (ed.), *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*, Oxford, Blackwell, pp. 182-264, 1995. P.G. Gayle, 2001, "Market concentration and innovation: new empirical evidence on the Schumpeterian hypothesis", University of Colorado at Boulder, *Discussion paper in economics*, 01-14, 2001. G. Symeonidis, "Innovation, firm size and market structure: Schumpeterian hypotheses and some new themes", *Economic Department Working Papers*, (96)58, 1996.

Un apporto fondamentale a questa discussione viene data da alcune simulazioni svolte⁵⁵ che dimostrano come gli investimenti in R&S aumenterebbero sensibilmente se la struttura dimensionale delle imprese italiane non fosse dissimile da quella tedesca o statunitense. Ma anche tenendo conto delle diversità nella struttura produttiva e dimensionale dell'industria italiana esisterebbe comunque un ritardo nelle attività di R&S, poiché l'intensità di ricerca è inferiore a quella registrata negli altri paesi avanzati. Questa mancanza di capacità innovativa non permette alle imprese di sfruttare le opportunità date dai mercati e dai settori in rapida crescita costringendole ad attuare politiche di prezzo in mercati dove sono già presenti i prodotti dei paesi emergenti, maggiormente competitivi sotto questo aspetto. Inoltre le politiche strategiche imitative non conducono più a dei vantaggi in quanto richiederebbero dei bassi costi di produzione che il sistema industriale italiano non può garantire per l'alto costo del lavoro.

Le difficoltà inerenti alla scarsa competitività del sistema industriale sono riconducibili a queste condizioni: dimensione aziendale, specializzazione tecnologica e sistema innovativo. Queste contribuiscono a creare un circolo vizioso: un sistema basato su ridotte dimensioni aziendali produce una limitata domanda di R&S ed innovazione ed in più un ambiente istituzionale poco propenso ad investire in ricerca e sviluppo non invoglia le imprese stesse ad affrontare un sentiero tecnologicamente più avanzato e conseguentemente ad accrescere le proprie dimensioni. Nonostante questo l'industria manifatturiera del nostro paese è riuscita, per un lungo periodo di tempo, a far segnare buone performance, grazie soprattutto ad un modello produttivo sorretto dal distretto industriale. È proprio grazie alla suddivisione in maniera efficiente del processo produttivo e di determinate produzioni, assicurata dall'interazione e dalla cooperazione delle piccole imprese all'interno dei distretti industriali, che l'industria italiana (caratterizzata da una limitata diffusione della grande impresa, da una bassa intensità di R&S e da una specializzazione in settori considerati maturi) è riuscita a sopperire alle proprie lacune, dimostrando un buon livello di competitività⁵⁶.

È quindi possibile affermare che alla base dell'emersione del modello della media dimensione c'è stata la capacità di saper sfruttare al meglio le economie di agglomerazione, "internalizzando" così le competenze, le conoscenze e i "saperi" presenti sul territorio (know-

⁵⁵ Foresti G., "Specializzazione produttiva e struttura dimensionale delle imprese: come spiegare la limitata attività di ricerca dell'industria italiana", *Rivista di Politica Economica*, XCV (3-4) pp. 81-122, 2005.

⁵⁶ Viesti G., "Crisi ed evoluzione dei distretti industriali", in F. Onida, G. Viesti, A. M. Falzoni (a cura di), *I distretti industriali: crisi o evoluzione?*, Egea, Milano 1992.

how localizzato, meccanismi di apprendimento legati al *learning by interacting*, scambio di personale qualificato ecc.). Le esternalità positive, venutesi a generare all'interno di questo modello, hanno permesso la formazione di imprese produttrici di beni capitali, altamente innovative e competitive. Queste hanno sopperito alla mancanza di laboratori di R&S attraverso l'interazione diretta con le imprese clienti (sistema moda o sistema casa), introducendo nel sistema innovazioni di tipo incrementale: focalizzate al miglioramento della qualità prestazionale del prodotto oppure collegate alla sperimentazione di nuovi materiali, alla personalizzazione delle produzioni, al design.

Capitolo 3. STRUTTURA PROPRIETARIA, GOVERNANCE E CONTROLLO

3.1 INTRODUZIONE

Come già anticipato all'inizio di questa tesi esiste una seconda prospettiva d'analisi sulla crescita dimensionale delle medie imprese, che concentra la propria attenzione sulla struttura proprietaria e di governo aziendale. Secondo questa prospettiva i vantaggi competitivi ottenuti dalla categoria intermedia sono frutto dell'evoluzione di un modello caratterizzato da un forte legame tra proprietà e controllo familiare, senza grosse distinzioni per le dimensioni dell'impresa⁵⁷. Questo aspetto è un tratto distintivo del capitalismo nazionale e trova corrispondenza all'interno di un campione di medie imprese. Nonostante le dimensioni e la complessità organizzativa, la famiglia fondatrice risulta essere il maggior azionista, fornendo al tempo stesso le risorse umane adeguate per non ricorrere a modelli proprietari alternativi. I dati⁵⁸ confermano quanto appena detto: il 71% delle medie imprese è controllato da un singolo imprenditore o dalla sua famiglia, e tale quota sale addirittura all'83% se analizziamo le sole aziende del Nord-Ovest. Il numero medio degli azionisti è compreso tra i 5 e i 6, ma nel 48% dei casi il controllo proprietario è concentrato nelle mani di un'unica persona. Se venissero valutate le sole regioni settentrionali il grado di concentrazione della proprietà in un unico azionista supererebbe il 50% dei casi.

3.2 LA STRUTTURA PROPRIETARIA

Esiste una forte correlazione tra le imprese italiane e la scelta della formula del gruppo imprenditoriale.

Il gruppo gerarchico è una struttura verticale capeggiata da una holding finanziaria (in genere con sede all'estero) da cui dipendono, direttamente o in via indiretta, varie società operative e commerciali. Anche se giuridicamente distinte queste società sono legate fra loro da rapporti di proprietà o contrattuali, al cui vertice c'è un solo soggetto economico.

Più della metà delle aziende appartenenti al sistema industriale ha effettuato tale scelta per il proprio percorso di crescita (secondo i dati dell'osservatorio sui gruppi d'impresa di

⁵⁷ Barca F. et al., *Assetti proprietari e mercato delle imprese*, Il Mulino, Bologna 1994.

⁵⁸ Centro Studi Unioncamere, *Rapporto Unioncamere 2007. L'economia reale dal punto di osservazione delle Camere di commercio*, Retecamere, Roma 2007, in www.unioncamere.gov.it.

Unioncamere, in Italia operano circa 72.300 gruppi a cui fanno riferimento oltre 183.000 imprese)⁵⁹. Secondo l'indagine effettuata dal centro studi Mediobanca – Unioncamere⁶⁰ nel 2008 su un totale di 3.921 imprese considerate erano ben 1.140 i gruppi che avevano depositato conti consolidati. Questi dati confermano la tesi assunta da Colli⁶¹ di come cioè l'esercizio del diritto di proprietà avvenga tramite lo strumento del gruppo gerarchico. Secondo Arrighetti e Traù⁶², la diffusione di forme di controllo quali i gruppi di società negli ultimi anni è riconducibile ai mutamenti di contesto avvenuti negli anni novanta. Per comprendere al meglio le ragioni che hanno condotto a questo cambiamento strutturale è necessario ripercorre l'ultima fase dello sviluppo industriale delle economie avanzate. Nell'ultimo quarto del XX secolo il contesto macroeconomico ha visto aumentare l'incertezza e la concorrenza, determinando la fine della Golden Age delle economie industriali⁶³. Naturalmente il mutare del contesto ha portato ad un cambiamento sul piano organizzativo delle imprese, che hanno cercato di contrastare l'incertezza attraverso l'abbattimento dei costi, portando ad una riduzione dell'integrazione verticale. Mentre per fronteggiare la concorrenza è stato necessario abbandonare le attività “*non core*” (ossia una riduzione del grado di integrazione conglomerale). L'esito di queste politiche è stato un incremento delle transazioni che dall'impresa sono state trasferite al mercato e che hanno richiesto un ampliamento dell'offerta imprenditoriale. Questa tendenza ha incrementato il numero ed il peso economico delle imprese di piccola dimensione determinando un cambiamento significativo nella struttura industriale. Lo sviluppo industriale si è incentrato sulla moltiplicazione delle unità produttive piuttosto che sulla crescita delle imprese già esistenti.

In un decennio, fra la fine degli anni settanta ed ottanta, si assiste all'espansione di un modello di architettura organizzativa poliarchico⁶⁴. Ciò ha coinciso con un forte ricorso agli scambi di mercato con un rafforzamento delle industrie più esposte all'instabilità della domanda e meno soggette ad economie di scala e ai vantaggi derivanti dall'integrazione

⁵⁹ Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 1998-2008*, Milano aprile 2011, in www.mbres.it.

⁶⁰ Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 2000-2009*, Milano aprile 2012, in www.mbres.it.

⁶¹ Colli A., *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Marsilio, Venezia 2002.

⁶² Arrighetti A. e Traù F., “Struttura industriale e architetture organizzative: ipotesi sul “ritorno” della gerarchia”, *Economia e Politica Industriale*, 33, 2006.

⁶³ Questo termine sottintende l'estinzione di un regime macroeconomico caratterizzato da un elevato grado di regolazione.

⁶⁴ Numerose organizzazioni di piccola dimensione selezionano, in forma decentrata e indipendentemente l'una dall'altra, quali progetti accogliere e quali rifiutare.

verticale. I bassi costi generali per unità di prodotto e l'accentuata divisione del lavoro permettono il consolidamento di questo modello.

Negli anni novanta il contesto che aveva permesso la diffusione della poliarchia muta: il processo di de-verticalizzazione sembra arrestarsi. Si va verso un rafforzamento organizzativo e dimensionale delle imprese di media dimensione e la forma di controllo scelta diviene quella gerarchica⁶⁵. Il dato che conferma il riorientamento del sistema industriale è quello che riguarda l'evoluzione di medio termine del ritmo di formazione di nuove imprese. Le rilevazioni effettuate mostrano una flessione nei tassi di natalità delle imprese⁶⁶; flessione che alla fine degli anni novanta diviene addirittura negativa, sottolineando come il contesto recessivo abbia spinto fuori dal mercato l'eccedenza di produttori marginali. I dati a disposizione di questa letteratura dimostrano che la diffusione, all'interno della struttura industriale, di un insieme di variabili di natura esogena, ed in parte endogena, abbia annullato i vantaggi garantiti dall'adozione di forme poliarchiche tutto a vantaggio di un'architettura gerarchica.

Spostando l'ottica della ricerca a livello delle medie imprese è possibile affermare che questa forma organizzativa di gruppo viene assunta come tratto distintivo del modello. Da alcune osservazioni empiriche⁶⁷ effettuate sui fenomeni di gerarchizzazione vengono individuate nella forte variabilità della domanda e nella sua frammentazione le motivazioni che spingono all'adozione di forme organizzative costituite da società indipendenti rispetto a strutture più rigide, come per esempio le strutture multi divisionali⁶⁸.

I processi di crescita delle medie imprese definiscono l'integrazione verticale e la differenziazione segmentale⁶⁹ come le direttrici dello sviluppo, fissando una prima discontinuità con le tradizionali strutture del capitalismo italiano.

La segmentazione dei mercati⁷⁰, accresciuta dai cambiamenti avvenuti nei mercati dei beni intermedi e finali, ha condotto all'attuazione di strategie di differenziazione segmentale o

⁶⁵ In questo caso poche organizzazioni di grandi dimensioni sviluppano al proprio interno un processo di selezione sequenziale delle opportunità.

⁶⁶ Tali rilevazioni sono state effettuate da Infocamere; i dati misurano semplicemente il numero delle iscrizioni e delle cancellazioni dal Registro Imprese.

⁶⁷ Balloni V. e Iacobucci D., "I nuovi protagonisti dell'industria italiana", *L'Industria*, 22(4), pp. 633-675, 2001.

⁶⁸ La struttura multi divisionale ha una strutturazione interna di tipo polifunzionale con divisioni, quindi articolate in funzioni. Questa struttura è tipica delle imprese con un'elevata differenziazione di prodotto, ma anche di mercato oppure rispetto alla clientela. Di conseguenza la specializzazione del lavoro direzionale è commisurata rispetto al tipo di prodotto, cliente o area geografica.

⁶⁹ Per differenziazione segmentale si intende l'entrata in segmenti diversi dello stesso settore.

⁷⁰ La segmentazione dei mercati è un'operazione che comporta la suddivisione del mercato in gruppi di clienti simili sulla base di variabili diverse.

strategie di diversificazione in quanto la crescita derivante dalle strategie di espansione e penetrazione dei mercati risultava essere effimera. Inoltre è possibile riscontrare un incremento del gap qualitativo fra segmenti per quanto riguarda le condizioni di produzione e di vendita (soprattutto nel caso della differenziazione verticale). Per ovviare a questo ostacolo una delle soluzioni attuate è l'acquisizione o la costituzione di società indipendenti⁷¹.

Di conseguenza risulta necessaria una natura giuridica indipendente per fornire alle nuove unità un'autonomia strategica ed organizzativa, richiesta dalla diversità delle nuove attività rispetto a quelle già svolte. La diffusa autonomia all'interno del gruppo è funzionale a diverse esigenze: come coniugare la diversità degli stili produttivi e commerciali, la necessità di mantenere indipendenti i diversi marchi appartenenti al gruppo, avere maggiore autonomia nelle relazioni con i clienti ed i fornitori e a livello di gruppo poter valutare in maniera efficace i risultati della nuova attività, evitando anche di diffondere il rischio al resto della struttura.

Grazie all'indagine effettuata dal Centro Studi Mediobanca – Unioncamere è possibile isolare alcune tra le motivazioni che hanno condotto gli imprenditori a capo delle società, appartenenti alla categoria intermedia, a scegliere la formula del gruppo (le motivazioni vengono elencate in ordine di importanza):

- La possibilità di attuare economie di specializzazione (grazie alla specializzazione in differenti beni intermedi o prodotti finali, non necessariamente correlati, delle imprese appartenenti al gruppo) oppure economie di scopo (generate dalla condivisione dei costi per la creazione di prodotti diversi all'interno del gruppo). Queste economie sono frutto delle “competenze distintive” delle imprese appartenenti al gruppo;
- Esiste per alcune imprese l'esigenza di integrarsi all'interno della filiera produttiva per conseguire una maggiore efficienza attraverso il coordinamento delle diverse fasi di lavorazione. Tale processo porta alla nascita di un “unico soggetto” (il gruppo) focalizzato sul core business originario ma composto da unità produttive con buon grado di autonomia;
- La necessità di raggiungere un maggior potere contrattuale nei confronti dei clienti o dei fornitori per poter conseguire possibili economie di scala;

⁷¹ È essenziale utilizzare marchi diversi per muoversi lungo le fasce verticali di uno stesso mercato per la “vischiosità” dell'immagine di marca dei consumatori.

- La creazione di un gruppo permette facilitazioni per quanto riguarda l'accesso al credito, sia in termini di costi che quantità;
- La formazione di una holding è talvolta utilizzata per mantenere un controllo familiare unitario, anche se gli eredi sono ognuno a capo di un'area specifica; quindi trovare il giusto compromesso fra l'autonomia delle singole aree gestionali ed l'unità dell'impresa. Gli imprenditori controllano solo quote partecipative minoritarie, il grosso delle azioni sono di proprietà degli eredi;
- La diffusione di un modello di holding risponde ad un aspetto connesso a benefici sul versante fiscale. Infatti esiste la possibilità, data dal sistema giuridico italiano, di "mimetizzare" le reali dimensioni dell'impresa, in quanto a holding-società di capitali fanno capo numerose società di persone generalmente a responsabilità limitata. Un altro aspetto fiscale permette la creazione di finanziarie di famiglia, suddividendo le quote di proprietà attraverso la formazione di "scatole" di controllo. Ciò permette di attenuare la fiscalità successoria. La forma di gruppo sopperisce anche alla norma del diritto successorio che obbliga a ripartire il patrimonio tra i successori, "allontanando" dalla gestione gli eredi meno capaci o meno interessati per mantenere così l'unità e il comando nelle mani del successore designato.

In conclusione è possibile affermare che nonostante l'utilizzo della struttura del gruppo d'impresa sia divenuto una prassi consolidata per il sistema produttivo italiano, la scelta effettuata dalla media impresa risulta essere di discontinuità rispetto alla tradizione. La creazione di gruppi d'impresa non risponde principalmente a motivazioni "classiche" (quali la struttura familiare e i benefici a livello fiscale) ma semmai "dinamiche". Questa forma viene adattata per facilitare le strategie di integrazione all'interno della filiera con l'incremento del numero di imprese facenti parte del gruppo e per rispondere ad una logica di ampliamento e/o diversificazione della gamma produttiva. Questo aspetto dinamico trova riscontro anche in alcune valutazioni empiriche che sostengono come la scelta di tale tipologia di struttura proprietaria abbia subito una notevole accelerazione, soprattutto negli ultimi anni, in conseguenza della scelta di attuare da parte delle media impresa strategie di internazionalizzazione per facilitare così il controllo delle attività all'estero.

3.3 LA STRUTTURA DI GOVERNO AZIENDALE

Anche le analisi sui caratteri gestionali ed organizzativi fanno emergere una serie di elementi che confermano per la media impresa tratti di continuità e discontinuità con il modello tradizionale del capitalismo italiano. L'aspetto organizzativo e gestionale dell'azienda viene naturalmente influenzato dalla struttura proprietaria a controllo familiare, che attraverso i propri componenti governa le varie funzioni strategiche.

Alcune posizioni manageriali di notevole rilievo, prima di essere affidate ai successori diretti, vengono ricoperte da figure che operano in posizione defilata rispetto all'imprenditore. Anche in seguito i componenti della famiglia vengono coadiuvati da consulenti tecnico-amministrativi che hanno rapporti consolidati con la famiglia. È quindi possibile affermare che la proprietà ed il controllo collimino tra di loro⁷²; esiste una tendenza di base che lega il controllo delle funzioni strategiche dell'azienda e le risorse messe a disposizione dalla famiglia. Infatti l'aumento della complessità nelle strutture organizzative risponde all'esigenza di far ricoprire ruoli nella gestione aziendale ai componenti della famiglia, piuttosto che attuare una politica che segua criteri di razionalità e di funzionalità.

L'espansione dimensionale dell'impresa è quindi legata alle risorse espresse dal nucleo familiare, solo in alcuni casi il processo di crescita si accompagna all'inserimento di manager. L'analisi della composizione dei consigli d'amministrazione conferma un notevole ritardo nella transizione verso forme di "managerializzazione", nonostante l'elevata complessità organizzativa dovuta alla presenza di un'ampia struttura occupazionale, notevoli livelli di fatturato ed un'estensione geografica che copre mercati extranazionali. Il processo di delega dell'autonomia decisionale a soggetti esterni alla famiglia è attuato, per la complessità del cambiamento, solamente nel caso in cui l'impresa decida di entrare in un nuovo mercato internazionale. Si verifica quindi il persistere di un modello in cui la proprietà e il controllo familiare sono ampiamente diffuse. La forte presenza della famiglia fondatrice all'interno di questa categoria dimensionale è corroborata dal fatto che l'età media di queste imprese si aggira attorno ai 30 anni (29 per quelle del Nord-Est). Questo dato rivela che la maggior parte delle società non ha ancora affrontato il passaggio generazionale e se l'hanno fatto la prima generazione, quella dei fondatori, è ancora presente all'interno dell'azienda (situazione rilevata nel 63% dei casi)⁷³.

⁷² Colli A., *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Marsilio, Venezia 2002.

⁷³ Gagliardi C., "Fattori competitivi e performance delle medie imprese industriali", in D. Marini (a cura di), *Fuori dalla media: Percorsi di sviluppo delle imprese di successo*, Marsilio, Venezia 2008, pag. 45.

Per questa categoria di imprese la presenza del nucleo familiare ai vertici della società non rappresenta un limite alla crescita dimensionale, come per il resto delle imprese, ma anzi una tale continuità costituisce un vantaggio competitivo. Alcune ricerche⁷⁴ hanno isolato alcune specificità proprie della permanenza al vertice di uno stesso nucleo familiare:

- a) Lo stretto rapporto che si instaura fra il nucleo imprenditoriale costituito dalla famiglia fondatrice e la gestione operativa e strategica viene visto positivamente dai soggetti esterni all'impresa.

La stabilità del controllo familiare è fautrice di un percorso di sviluppo che prevede un orizzonte temporale di lungo periodo sia per gli investimenti che per le scelte strategiche attuate. La continuità del processo di crescita si traduce in una maggiore reputazione per il management familiare che diviene risorsa fondamentale quando si decide di sviluppare partnership con clienti e fornitori;

- b) Le scelte di natura strategica e strutturale incontrano una maggiore flessibilità se il controllo proprietario è a livello familiare. La presenza di azionisti all'interno dell'impresa devierebbe le scelte di distribuzione o investimento degli utili e modificherebbe l'orizzonte temporale delle scelte per ottenere benefici nel breve periodo. La dimensione familiare del controllo permette, quindi, di focalizzare l'attenzione verso la realizzazione di obiettivi di lungo periodo, con una buona capacità di controllo nella loro realizzazione;

- c) La permanenza al vertice dello stesso nucleo familiare permette lo sviluppo e la diffusione di una cultura e in particolare di stili di lavoro pressoché omogenei. Questo è possibile grazie alla valorizzazione e successivamente all'integrazione nell'impresa di risorse professionali disponibili internamente e sul territorio, senza ricorrere a risorse manageriali esterne all'impresa. Questo processo teso a far crescere le competenze disponibili all'interno della società conduce ad un sentiero di continuità e omogeneità piuttosto che di delega a risorse manageriali esterne.

⁷⁴ Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A., *Un tesoro emergente: le medie imprese italiane dell'era globale*, Franco Angeli, Milano 2009.

3.4 LA STRUTTURA FINANZIARIA

La crescita dell'impresa è influenzata in massima parte da fattori legati alle funzioni produttive e strategiche, ma anche ad altre scelte interne all'azienda, quali quelle finanziarie. Diviene quindi utile comparare la struttura del capitale investito tangibile delle medie imprese con quella degli altri gruppi dimensionali che operano all'interno del sistema industriale.

Tabella 7 – Struttura e finanziamento del capitale investito nel 2008.

	Medie imprese italiane	Multinazionali europee	Grandi imprese italiane
Capitale investito in:			
Attivi immobilizzati tangibili	44,1	63,4	54,7
Attivi circolanti (a)	55,9	36,6	45,3
Totale	100	100	100
Finanziato da:			
Debiti finanziari a breve (b)	32,5	26,4	26,0
Debiti finanziari a m/l scadenza	20,7	48,0	45,1
Capitale netto tangibile	46,8	25,6	28,9
Totale	100	100	100
Equilibrio finanziario a breve (a-b)	23,4	10,2	19,3

Fonte: Mediobanca-Unioncamere, Le medie imprese industriali italiane 1999-2008.

Dall'analisi dei dati contenuti nella *tabella 7* è possibile estrapolare tre particolarità:

- a) la consistenza patrimoniale delle medie imprese risulta essere superiore a quella delle multinazionali europee (46,8% contro 25,6%). Questo permette di soddisfare ampiamente i fabbisogni connessi al ciclo della produzione e della vendita (copertura totale degli attivi immobilizzati). La quota degli attivi immobilizzati è del 44,1%, una percentuale inferiore rispetto a quella delle grandi imprese italiane. Questa peculiarità è dovuta, in parte, ad una struttura produttiva di filiera che ripartisce il fabbisogno finanziario legato agli attivi immobilizzati fra un maggior numero d'imprese, ma principalmente alla natura "leggera" dell'industria in cui operano;
- b) gli attivi circolanti costituiscono una percentuale importante del capitale investito (55,9%). L'operare all'interno di un'industria leggera limita l'investimento in immobilizzazioni ed i rapporti con la filiera incrementano gli impieghi di crediti e rimanenze;

- c) un equilibrio finanziario garantito dagli attivi circolanti che vanno a coprire ampiamente l'indebitamento a breve che a sua volta rappresenta la quota maggiore dei debiti finanziari.

Tabella 8 – Solidità finanziaria.

STRUTTURA FINANZIARIA:	SOLIDE (INVESTMENT GRADE)	INTERMEDIE	GRAVEMENTE PROBLEMATICHE
	in % sul numero totale delle imprese		
Totale PMI italiane	39,3	45,3	15,4
Medie imprese italiane	53,7	38,3	8,0
Nord Est	57,9	34,8	7,3
Nord Ovest	54,5	37,6	7,9
Centro NEC	44,7	45,2	10,1
Centro Sud e Isole	45,5	46,0	8,5
Ubicate in aree distrettuali	62,8	34,0	3,2
Ubicate in aree di grande impresa	56,2	38,7	5,1

Fonte: Il modello R&S-Unioncamere per lo scoring delle PMI, Unioncamere 2006. La classificazione delle provincie per natura distrettuale e di grande impresa è derivata da Becattini-Coltorti (2004).

La solidità finanziaria di questa categoria viene confermata dal raffronto con le *Pmi* italiane: la percentuale di medie imprese che ricade nella classe *investment grade* è di molto superiore alla categoria inferiore (53,7% contro 39,3%); anche nella classe delle aziende gravemente problematiche si mostra forte il divario fra le prima e la seconda categoria (8,0% contro 15,4%).

In questi anni le dinamiche che hanno caratterizzato la struttura finanziaria della categoria intermedia hanno visto incrementare la frazione *investment grade* (dal 50,2% al 53,7%), soprattutto nelle aree del Centro NEC e Centro Sud e Isole (incrementi di 6,5 e di 6,1 punti). Un incremento di due punti percentuali (da 6 a 8%) si riscontra anche nella quota di imprese gravemente problematiche. Mentre una diminuzione di 5,5 punti si verifica per la quota di aziende intermedie, scorporabile in un aumento di 3,5 punti per quanto riguarda la frazione delle imprese solide ed il restante nella categoria delle gravemente problematiche. Per quanto riguarda la diversa localizzazione delle medie imprese va sottolineato come quest'ultime raggiungano ottimi risultati all'interno delle aree distrettuali, rispetto a quelle situate a ridosso della grande impresa.

Dall'analisi della struttura finanziaria emerge un forte impiego finanziario nel capitale circolante che può essere letto come un punto di fragilità, visto che costituisce la quota

predominante dei fabbisogni della media impresa. Confrontando il rapporto tra capitale circolante e fatturato netto nelle due diverse categorie dimensionali è possibile notare una forte divergenza che supera i 15 punti. Nel periodo 2001-2010⁷⁵ le grandi imprese italiane mostrano una dinamica che conduce alla riduzione di tale rapporto mentre le medie imprese subiscono un leggero incremento. Questa differenza non deriva da fattori strutturali ma è il risultato di politiche di mantenimento delle quote di mercato attraverso la dilazione di pagamento⁷⁶. Questa politica è però esposta all'aumento del costo del denaro e in ultimo alla congiuntura negativa che ha portato al peggioramento di questa situazione. Il 40% delle imprese infatti ha visto dilazionarsi, nel periodo 2009-2010, maggiormente i tempi di pagamento⁷⁷.

⁷⁵ Questa elaborazione è stata effettuata con dati cumulativi del 2010.

⁷⁶ Coltorti F., "Le medie imprese industriali italiane: aspetti strutturali e dinamici", in A. Arrighetti e A. Ninni (a cura di), *Dimensione e crescita nell'industria manifatturiere italiana*, Franco Angeli, Milano 2008, pag. 59.

⁷⁷ Mauriello D., *Medie imprese ed economie delle filiere: le strategie per guidare la ripresa*, Centro Studi Unioncamere, Roma 20 aprile 2011, in www.mbres.it.

Capitolo 4. POLITICHE E FATTORI COMPETITIVI DELLA MEDIA IMPRESA

4.1 IL RIPOSIZIONAMENTO PRODUTTIVO E COMMERCIALE

Come accennato in precedenza il distretto industriale ha permesso all'industria italiana di mantenere una certa posizione competitiva a livello internazionale, nonostante la forte vulnerabilità ciclica e il diffuso e crescente divario tecnologico che la caratterizza. In anni recenti però sono venute meno le condizioni favorevoli che avevano permesso alle aree distrettuali di incrementare le proprie performance, rispetto al resto del tessuto industriale italiano. Le produzioni distrettuali, specializzate nei comparti tradizionali, sono soggette ad un incremento della pressione competitiva derivante soprattutto dalla produzione dei paesi emergenti. Il mutato contesto competitivo ha messo in discussione l'intero modello distrettuale, minandone i principali fondamenti: l'insieme diffuso di conoscenze tecniche che hanno permesso la propagazione del sapere tecnologico; la flessibilità assicurata dalla divisione del lavoro per fasi tra imprese specializzate; ed infine l'alta coesione sociale⁷⁸. Con il venire meno di questi elementi che sopperivano ad alcune lacune proprie dell'industria italiana riemergono le difficoltà competitive connesse al modello di specializzazione internazionale, ma soprattutto alla specificità strutturale che caratterizza il sistema produttivo italiano, costituito da imprese di medie e piccole dimensioni.

La nuova natura del contesto competitivo ha riversato i propri effetti negativi sul modello della piccola impresa, soprattutto la parte specializzata nei settori tradizionali del *made in Italy* dove si concentrano i distretti industriali. Questa categoria di imprese ha risentito più di tutti del rallentamento della domanda sia nel mercato europeo che in quello statunitense (dovuto alla svalutazione del dollaro). Le cause sono riconducibili ad un basso livello organizzativo e distributivo nonché ad una scarsa diversificazione, quest'ultima prodotta dall'impossibilità di raggiungere con successo i mercati di sbocco più lontani e meno "esplorati" che sono però i più dinamici.

Negli ultimi anni l'intera industria italiana ha dovuto affrontare l'apertura di due fronti competitivi: da una parte i paesi avanzati che intaccano le quote di mercato dei beni di alta gamma; dall'altra i paesi emergenti nella fascia di prodotto medio-bassa. Tutto questo ha reso necessario un riposizionamento produttivo e commerciale soprattutto verso quei mercati in

⁷⁸ Foresti G., Guelpa F., Trenti S., "Struttura settoriale e dimensionale dell'industria italiana: effetti sull'evoluzione della produttività", *Economia e Politica Industriale*, 3, pp. 77-98, 2006.

forte crescita: i cosiddetti BRIC (Brasile, Russia, India, Cina) ed i paesi dell'Europa centro orientale⁷⁹.

La diversificazione dei mercati di sbocco richiede politiche di delocalizzazione e di spostamento all'estero di una parte della rete di fornitura. La conseguente collocazione nei nuovi paesi di unità produttive e network distributivi mira a soddisfare completamente la domanda interna e nel caso anche quella dei paesi vicini. Quindi per poter soddisfare in maniera efficiente la domanda proveniente dai mercati emergenti diviene necessario attuare delle politiche di rafforzamento patrimoniale, tecnologico ed organizzativo.

Dai dati sulle esportazioni italiane emerge una tendenza che va a confermare la diffusione di tale politica. Nell'intervallo di tempo fra il 1996 ed il 2005 è aumentato sensibilmente il numero di imprese che esportano i propri prodotti in più di 40 mercati (la percentuale è passata dal 36% del 1996 al 45% del 2005)⁸⁰. La natura indipendente dei cicli economici nei vari mercati (rispetto al passato) permette alle imprese di poter esportare i propri prodotti ricollocandoli se necessario senza subire gli effetti negativi di una congiuntura. Ricopre quindi funzione strategica la politica di diversificazione dei mercati di sbocco: questa permette alle imprese esportatrici di essere presente in un maggior numero di mercati e di non subire quindi gli effetti negativi derivanti dalla dipendenza da singoli mercati oppure da mercati collegati che presentano dinamiche analoghe.

Il ricorso a questa politica da parte della media impresa è divenuto più frequente negli ultimi anni, interrompendo di fatto il forte legame che si era andato a costituire in precedenza con i mercati cosiddetti "di prossimità". Da analisi effettuate sull'intero universo di queste imprese si vede come prima il 74,5% svolgesse la propria attività esportativa all'interno dei confini dell'Ue a 25 membri. Negli anni la capacità esportativa di queste aziende si è evoluta; si è implementata la percentuale delle imprese che svolgono la loro attività sia in mercati europei che in quelli extraeuropei; passando dal 46% del 2008, all'88% nel 2010. Ma il dato più significativo riguarda le imprese che operano solo all'interno dei confini dell'Ue (a 27 membri): la percentuale subisce una forte riduzione, passando dal contare per più del 30% nel 2008 ad un 3% nel 2010. Queste due tendenze di segno contrapposto sottolineano la forte propensione della media dimensione verso l'attuazione di politiche di diversificazione dei

⁷⁹ Rispettivamente 6,5% e 16,6% sul totale delle esportazioni italiane. I dati si riferiscono ad elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISTAT del 2006.

⁸⁰ Foresti G., Guelpa F., Trenti S., "Competitività, produttività e crescita dimensionale delle imprese", in A. Arrighetti e A. Ninni (a cura di), *Dimensione e crescita nell'industria manifatturiere italiana*, Franco Angeli, Milano 2008, pag. 167.

mercati di sbocco⁸¹. Inoltre si può constatare come perdano di rilevanza, all'interno del totale delle esportazioni di queste aziende, i mercati definiti ricchi come quello statunitense, giapponese ed australiano (che insieme coprono meno del 26%), scalzati da mercati emergenti come quello della Russia e dell'Est Europa (10%), dell'area che comprende Brasile-India-Cina (11%) e quella dei paesi della sponda meridionale del Mediterraneo compresi i paesi arabi (7%)⁸².

In conclusione si può affermare come l'insieme di *Pmi* abbia rappresentato nel passato recente l'asse portante dell'economia italiana, partecipando attivamente alla penetrazione dei mercati esteri. Ma la recente evoluzione avvenuta nel contesto competitivo ha richiesto un incremento degli investimenti, soprattutto a valle del processo produttivo, al fine di garantire adeguati livelli di penetrazione dei mercati internazionali. Questo ha recluso le imprese di piccole dimensioni ad un ruolo marginale. Di fatto le peculiarità strutturali che caratterizzano il sistema produttivo nazionale hanno sempre condizionato e continuano a condizionare il modello di specializzazione internazionale.

Anche per quanto riguarda la destinazione delle esportazioni è possibile riscontrare una corrispondenza con la tipologia delle produzioni sviluppate e con le fasce di merito servite. Questo significa che lo spostamento del flusso delle esportazioni, dai paesi più avanzati ai mercati emergenti, è legato in parte alla crisi economica che ha colpito i primi, ma la causa principale è riconducibile alla forte crescita interna delle economie dei paesi emergenti, che ha contribuito all'evoluzione della struttura della domanda.

È importante sottolineare come la componente estera della domanda aggregata in periodi recenti abbia ricoperto un ruolo fondamentale per la crescita dell'interno sistema produttivo. Per comprendere al meglio quale sia l'incidenza dell'export sulle performance aziendali risulta utile citare alcuni studi che hanno analizzato, a livello microeconomico, i dati di bilancio di alcune aziende, isolando al contempo le differenze fra imprese esportatrici e le non esportatrici.

Il primo fattore determinante si riscontra a livello dimensionale: le imprese con una ridotta capacità nell'export presentano una struttura con meno di 50 addetti, di contro la media dimensione è caratterizzata da un numero maggiore di esportatori abituali e non occasionali.

⁸¹ Mauriello D., *Medie imprese ed economie delle filiere: le strategie per guidare la ripresa*, Centro Studi Unioncamere, Roma 20 aprile 2011, in www.mbres.it.

⁸² Mauriello D., *Qualificazione e allungamento delle filiere produttive guidate dalle medie imprese, gli effetti sulle performance in tempo di crisi*, Centro Studi Unioncamere, Milano 13 aprile 2012, in www.mbres.it.

Va ricordato come l'andamento crescente del livello di importazioni negli ultimi anni abbia reso necessario un aumento continuativo nel numero di imprese *export-oriented*, oltre ad un incremento nel volume di esportazioni a livello di singolo operatore. Ciò è necessario per accrescere le probabilità di un contributo positivo da parte della componente estera sul livello del Pil.

In conclusione da questo studio è possibile riscontrare in un gran numero di casi una forte correlazione tra il volume del fatturato derivante dalla propensione all'export e la dimensione aziendale. Ma queste due variabili non sono però corrispondenti, in quanto una scarsa propensione verso le esportazioni può essere riscontrata anche a livello di grande impresa e può derivare da determinate caratteristiche sia strutturali che legate al prodotto/settore⁸³.

Un'evoluzione di questo studio ha permesso di individuare un'ulteriore peculiarità strutturale che va ad influenzare il posizionamento competitivo dell'Italia all'interno del contesto internazionale. Il grado di diversificazione sui mercati internazionali (diversificazione geografica) è correlato alla dimensione media dell'impresa: maggiori sono le dimensioni aziendali e maggiore è il numero dei mercati di sbocco in cui viene esportato il prodotto. Alla luce di questo studio è possibile porre in relazione la perdita di competitività che ha caratterizzato l'industria italiana con il basso grado di diversificazione sui mercati internazionali da parte delle imprese minori. Questa è conseguenza diretta di una scarsa capacità di adattarsi ai mutamenti che caratterizzano il commercio internazionale attraverso la scelta di nuovi sbocchi commerciali. Tale tesi viene confermata dalle scarse performance a livello di esportazioni fatte registrare dalle piccole imprese, nel periodo 2001-2004, sia sui mercati dell'Ue che sui mercati extra-Ue⁸⁴.

4.2 LE POLITICHE DI PREZZO: IL “PREMIUM PRICE”

Per comprendere a fondo l'origine delle ottime performance delle medie imprese uno degli elementi fondamentali da analizzare sono le politiche di prezzo. Quest'ultime permettono alla media dimensione di rivestire un ruolo preponderante, sia nell'economia italiana che a livello

⁸³ Falzoni A. M., “Piccole e medie imprese esportatrici: caratteristiche ed evoluzione negli anni post-svalutazione”, in Banca Intesa, *Le piccole e medie imprese italiane. Un'analisi sui dati di bilancio*, Franco Angeli, Milano 2009.

⁸⁴ ICE, *Rapporto ICE 2005-2006, L'Italia nell'economia internazionale*, Istituto Nazionale per il Commercio Estero, Roma 2006, in www.ice.it.

globale. Un contributo basilare viene dato dagli studi di Fuà⁸⁵, nei quali si ipotizza l'esistenza di due fasi di sviluppo. La prima è peculiare in paesi con economie arretrate nei quali la competitività delle imprese è garantita da un basso livello salariale, da un ridotto livello impositivo e con in più la presenza di dumping sociale ed ambientale. L'evoluzione di questa prima fase conduce a controlli sociali ancora più severi che costringono le imprese ad utilizzare progressi nella produttività per mantenere livelli ottimali di competitività. Ed è proprio in questo contesto che si può ricondurre la media impresa, con progressi rappresentati dalla localizzazione all'interno del distretto industriale e con la collocazione all'interno della specializzazione che caratterizza l'industria del nostro paese (cioè le produzioni del *made in Italy*).

È nel corso della fase espansiva che inizia a palesarsi la visione di mercato. Le dimensioni raggiunte dall'impresa non permettono di scegliere le economie di scala come obiettivo stringente. La variabile strategica non è quindi il costo di produzione ma diventa inevitabilmente il prodotto in sé e le sue molte differenziazioni. Solo lo studio e la percezione dei bisogni della società avanzata consentono di concepire ed introdurre prodotti che recuperano i maggiori livelli di costo. Infatti il "premio" di prezzo rispetto al prodotto di qualità "standard" è mediamente del 19%, avvicinandosi significativamente all'omologo di fascia alta per il quale il differenziale di prezzo corrisponde al 31%.

Il conseguimento di questo premium price⁸⁶ è il risultato dell'interazione di alcuni fattori:

1) un pattern di sviluppo che predilige le economie di specializzazione a quelle di scala. Nelle medie imprese è assodato che i rendimenti sono decrescenti in funzione del modello aziendale che privilegia il vantaggio di ricavo, derivante dalla personalizzazione del prodotto, rispetto al vantaggio di costo conseguente l'innovazione di processo volta alla produzione di grandi volumi (capacità di differenziare e flessibilità contrapposte ad economie di scala). Riprendendo uno dei paradigmi dell'economia moderna che propone il binomio salari/produttività⁸⁷, occorre considerare che la scelta di nicchie di mercato con limitati

⁸⁵ Fuà G., *Industrializzazione senza fratture*, Il Mulino, Bologna 1983.

⁸⁶ Gagliardi C., "Fattori competitivi e performance delle medie imprese industriali", in D. Marini (a cura di), *Fuori dalla media: Percorsi di sviluppo delle imprese di successo*, Marsilio, Venezia 2008, pag. 47.

⁸⁷ Il legame tra salario e produttività è una delle regole che compongono il compromesso sociale fordista. Se si verifica un incremento di produttività si ha un aumento della produzione di beni durevoli di consumo o dei beni di consumo generale. Se la produttività è legata al livello salariale, quest'ultimo aumenta facendo crescere il potere d'acquisto dei salariati (senza tener conto della disoccupazione visto che i lavoratori sono il grosso della popolazione) e modifica quindi anche la domanda finale. Questo permette al mercato di assorbire appieno la produzione e alle imprese di realizzare le loro aspettative di profitto. Fumagalli A., "Dal Fordismo all'accumulazione flessibile: un veloce excursus storico", http://economia.unipv.it/pagp/pagine_personal/afuma/fumagalli.htm.

quantitativi porta ad un forte costo-opportunità associato all'aumento dell'intensità del capitale. Ciò è confermato da alcuni studi che individuano una correlazione inversa fra l'aumento dimensionale ed il tasso di profitto⁸⁸. Può quindi risultare controproducente o addirittura dannoso attuare politiche indirizzate ad un semplicistico aumento dimensionale. Come affermato in precedenza il punto di forza di queste imprese sta nel prezzo relativo consentito dalla differenziazione del loro prodotto⁸⁹. Un prezzo elevato che si giustifica per beni che interpretano e stimolano una continua frammentazione dei bisogni della società avanzata. Il successo è dunque legato alla capacità di interpretare innanzitutto i fenomeni sociali; una capacità rimessa continuamente in gioco e proprio per questo indicativa di un capitalismo virtuoso.

- 2) la natura "unica" dei prodotti di punta ed il loro posizionamento all'interno di un mercato di nicchia fa sì che a questi beni venga attribuita una domanda tendenzialmente inelastica.

La forma tipica a cui le medie imprese sembrano fare riferimento risulta essere quella della concorrenza monopolistica (salvo alcuni casi in cui si registra un livello di concorrenza tale per cui il modello è quello oligopolistico). Il potere di mercato consente loro di praticare prezzi unitari in grado di remunerare fattori localizzati in un paese con un alto tenore di vita come l'Italia. Questo permette di mantenere un vantaggio di prezzi relativi rispetto ai prodotti ad alto contenuto tecnologico: le imprese che producono beni hi-tech sono più esposti alla concorrenza dei newcomers, che appropriandosi della tecnologia riescono a riprodurre questi beni maggiormente innovativi (ma di qualità standard) a costi inferiori⁹⁰.

I mercati serviti da queste imprese non presentano barriere per quelle aziende che desiderano creare all'interno una propria nicchia, attraverso modalità diverse di differenziazione del prodotto. Questo modello è alimentato da un circolo virtuoso innescato dalla continua

⁸⁸ Un esempio sono gli studi di Garolfi G., "Il distretto industriale di Lecco: innovazione e processi di trasformazione", *Quaderni Sardi di Economia*, XXI (3-4), 1991, in cui vengono analizzati i dati di bilancio delle imprese, trovando performance, sia di margini operativi che di produttività del lavoro, che sono in relazione inversa con la dimensione.

⁸⁹ Il fattore prezzo assume un ruolo preponderante, anche se confrontato con la produttività, all'interno di un sistema collocato in un mercato globale. Diviene rilevante il "valore" delle produzioni per addetto che a sua volta dipende non solo dalle quantità fabbricate da ciascun dipendente, ma dalla combinazione con i relativi prezzi di vendita. Coltorti F., "Dal modello NEC di Fuà al nuovo ruolo delle medie imprese", *QA-Rivista dell'Associazione Rossi Doria*, 2007.

⁹⁰ Coltorti F., "Le medie imprese industriali italiane: aspetti strutturali e dinamici", in A. Arrighetti e A. Ninni (a cura di), *Dimensione e crescita nell'industria manifatturiera italiana*, Franco Angeli, Milano 2008, pag. 58.

innovazione e differenziazione che le produzioni richiedono per mantenere elevato il livello di competitività delle imprese.

- 3) un ottimo livello qualitativo dell'offerta ed una particolare attenzione alle esigenze del cliente che può condurre alla creazioni di prodotti "su misura".

L'industria italiana, con le medie imprese in primis, sta attraversando una fase di specializzazione in produzioni definite "su misura" e cioè costituite da prodotti industriali che però vengono adattati alle richieste del cliente (in maniera quasi artigianale). Esempio di questa determinata specializzazione sono le produzioni di macchine utensili che vengono adattate per i diversi clienti e quelle per l'imballaggio che nella maggior parte dei casi sono pezzi unici destinati ad una specifica gamma di prodotti. I marchi nel sistema moda ed arredamento rappresentano l'esempio più eclatante di personalizzazione di un prodotto⁹¹. Le politiche di differenziazione attuate dalla media impresa si focalizzano principalmente sull'aspetto qualitativo, sulla personalizzazione (differenze fisiche), sulla cura del marchio (l'immagine cioè percepita dal consumatore) e l'assistenza al cliente. Secondo le considerazioni raccolte fra gli imprenditori sono essenzialmente la qualità intrinseca del prodotto, le prestazioni e la sua funzionalità a determinare il premio di prezzo per la fascia alta rispetto allo standard. In secondo piano vengono posti fattori quali: la personalizzazione del prodotto e la flessibilità rispetto alle esigenze del cliente/committente. Queste sono il risultato diretto della capacità di progettazione e all'efficienza produttiva. Infine vengono considerate le componenti terziarie: la capillarità della rete di vendita, l'assistenza e il servizio forniti al cliente.

L'incremento dell'offerta di beni e servizi per esaudire la domanda dei paesi emergenti divenuta maggiormente diversificata (come conseguenza del processo di automazione e modernizzazione a cui è soggetto il sistema industriale) è uno dei motivi principali per cui le medie imprese hanno fatto registrare ottime performance, insieme all'incremento di competitività di certe produzioni determinata dall'utilizzo di capitale umano qualificato e da prodotti con un elevato contenuto di tecnologia e conoscenza⁹².

Per quanto riguarda il livello innovativo che caratterizza certi prodotti, questo è frutto di una politica specifica attuata dalle medie imprese che concepisce l'innovazione come strumento

⁹¹ Cipolletta I., "L'Industria "su misura"", LaVoce.info, 20 dicembre 2006, <http://archivio.lavoce.info/articoli/pagina2509-351.html>.

⁹² Rey G. M. e Varaldo R., "Crescita economica, internazionalizzazione e rinnovamento imprenditoriale in Italia", *Economia Italiana*, Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa Settembre-Dicembre 2011.

per mantenere la presa sulle nicchie di mercato. In genere fanno riferimento a segmenti di fascia alta e medio-alta, nelle quali spesso figurano come leader mondiali.

Questo riposizionamento dell'industria manifatturiera italiana verso prodotti di fascia più alta è rappresentata dal divario positivo che si sta verificando tra le esportazioni in valore e quelli in quantità. Come detto queste politiche incentrate sull'investimento in innovazione sono necessarie per difendersi dalla concorrenza e vengono sviluppate prevalentemente all'interno della fabbrica, valorizzando know-how e competenze proprie dell'azienda. Ciò deriva essenzialmente dalla specializzazione nei comparti cosiddetti tradizionali che presentano un profondo legame con la vocazione del territorio circostante. In più l'investimento in innovazione mostra un indirizzo diverso rispetto a quello prettamente tecnologico, vengono infatti sviluppati maggiormente i fattori immateriali: la riconoscibilità del marchio commerciale, il maggiore contenuto di design, ecc.

4.2.1 IL PRODOTTO DI PUNTA COME FATTORE COMPETITIVO

Il tratto caratteristico che identifica maggiormente la media dimensione rispetto ad altre imprese all'interno dell'industria manifatturiera italiana, indipendentemente dalla tipologia produttiva, risulta essere una forte congiunzione tra l'impresa e il proprio prodotto di punta. Il livello di fatturato ascrivibile al prodotto "principale" è pari al 93% del giro d'affari complessivo (le esportazioni di questo prodotto coprono il 41% del fatturato)⁹³.

Ed è proprio dall'analisi effettuata sui prodotti di punta che emerge la cosiddetta "forza commerciale" di questo modello. Un esame dettagliato sulle produzioni conferma la forte rispondenza con quelle del *made in Italy* e più nello specifico un radicamento della specializzazione all'interno delle tradizioni produttive dei territori di appartenenza. Dalle analisi sul prodotto è possibile estrapolare tre diverse tipologie aziendali (con altrettante logiche di filiera):

- 1) La prima racchiude al suo interno i produttori di beni di consumo con sbocco diretto sul mercato finale. All'interno di questa categoria ritroviamo alcuni prodotti di punta sui mercati nazionali ed internazionali come quelli appartenenti al comparto alimentare, al "sistema moda", al chimico-farmaceutico e ai beni per la casa. I livelli di fatturato medio per prodotto sono i più elevati (il fatturato medio per questa

⁹³ Gagliardi C., "Fattori competitivi e performance delle medie imprese industriali", in D. Marini (a cura di), *Fuori dalla media: Percorsi di sviluppo delle imprese di successo*, Marsilio, Venezia 2008, pag. 45.

tipologia di prodotti oscilla fra i 32 e i 55 milioni di euro, dati del 2004) anche se una quota preponderante deriva dal mercato domestico.

- 2) La seconda categoria (meno numerosa della prima) comprende i produttori di beni strumentali con specializzazioni nel campo delle macchine utensili, dei macchinari industriali, delle apparecchiature elettriche ed elettroniche. A differenza della tipologia precedente questo tipo di imprese fa più ricorso al mercato estero, confermando il successo internazionale di questo importante segmento del *made in Italy*, con livelli di fatturato medio aziendale (riferiti al prodotto principale) che si attestano su valori più contenuti.
- 3) L'ultima tipologia aziendale è quella dei produttori di beni intermedi e di componenti⁹⁴ caratterizzata da una forte variabilità in termini di fatturato medio, non correlato con il grado di apertura con l'estero.

Da questi diversi profili produttivi naturalmente vengono riflesse altrettante tipologie di clienti serviti.

Ed è possibile partire da questa differenziazione produttiva per analizzare le diverse modalità di penetrazione commerciale, riscontrando differenze sostanziali all'interno delle diverse aree geografiche in cui si localizza la produzione delle medie imprese. Le società localizzate nel Nord Est mostrano una produttività accentuata nei beni di consumo, una maggiore visibilità sul mercato finale (che viene soddisfatto attraverso un canale diretto oppure corto) ed una maggiore globalizzazione che le espone ad una competizione superiore. Tutto ciò permette loro di conseguire un premium price maggiore (+22%) e approssimarsi al prodotto di fascia alta, il cui differenziale di prezzo è pari al +34%. Molto diversa è la situazione per le regioni del Nord Ovest in cui, nella maggior parte dei casi (53%), le medie imprese servono i produttori industriali e anche nel caso di presenza diretta sul mercato sembrano privilegiare il canale lungo (grossisti).

Quanto più dunque rilevano le politiche di marchio e si accorcia la catena produzione-consumo tanto più il prezzo spuntato dalle medie imprese si avvicina a quello "dell'eccellenza".

⁹⁴ Questa categoria varia dagli accessori per macchinari industriali ai componenti elettrici ed elettronici per gli autoveicoli, dai prefabbricati ai serramenti per l'edilizia fino agli imballaggi di plastica.

4.3 IL RAPPORTO CON IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

4.3.1 IL DISTRETTO INDUSTRIALE

La distribuzione delle medie imprese ripercorre le direttrici tradizionali dello sviluppo industriale italiano negli ultimi decenni. Sono quindi i distretti industriali⁹⁵ e i sistemi produttivi locali a rappresentare la naturale collocazione di questo nuovo modello di sviluppo. Tale considerazione viene confermata dalle analisi di Colli⁹⁶; il quale controprova una maggiore distribuzione del campione (rappresentato da un insieme di gruppi) all'interno delle aree della cosiddetta Terza Italia (Nord-Est e Centro). Queste zone presentano una forte concentrazione di piccole imprese e distretti industriali, specializzati soprattutto nei settori del *made in Italy*. Mentre nelle aree del Nord-Ovest è stata la presenza di sistemi produttivi locali a garantire la diffusione di questi gruppi d'impresa, anche attraverso il lascito dei nuclei produttivi di prima industrializzazione che hanno permesso l'insediamento in mercati più ampi.

Ma l'aspetto fondamentale che emerge dallo studio sulla distribuzione geografica è la solida connessione fra modello della media impresa e quello distrettuale. L'indagine Mediobanca-Unioncamere⁹⁷ ne da ampiamente conferma: il 39,2% delle medie imprese italiane (3256 unità)⁹⁸, infatti si localizza nelle aree distrettuali o all'interno di sistemi produttivi locali (per la precisione 824 società trovano sede in province distrettuali e 453 nei sistemi produttivi locali per un totale di 1277 unità). Questo dato è però solamente indicativo, in quanto risulta verosimile che la stima sia da rivedere al rialzo. Il 90% delle medie imprese infatti si localizza

⁹⁵ Il primo ad individuare il distretto industriale in Italia è Giacomo Beccattini, che negli anni '60 lo definisce come "un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali". G. Beccattini, *Il calabrone Italia*, Il Mulino, Milano 2007. Per individuare il distretto industriale vanno isolati alcuni elementi caratterizzanti: il primo è rappresentato da un'attività industriale indirizzata verso la specializzazione nella produzione di determinati beni; un secondo elemento è la "vivacità" dell'attività innovativa ed imprenditoriale data dalla diffusione di un sistema omogeneo di valori, all'interno della società locale, come l'etica del lavoro; un altro aspetto caratterizzante è la divisione del lavoro all'interno di una popolazione di imprese, quest'ultime quindi sono specializzate in una singola fase del processo produttivo; l'ultimo aspetto riguarda la costituzione del distretto definito da imprese che appartengono allo stesso settore industriale ma che comprende anche quelle industrie che forniscono beni e servizi strumentali alle altre imprese e che quindi si configura come settore integrato verticalmente o filiera.

⁹⁶ Colli A., *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Marsilio, Venezia 2002.

⁹⁷ Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 2000-2009*, Milano aprile 2012, in www.mbres.it.

⁹⁸ Questi dati sono relativi all'anno 2009.

nelle regioni del Nord e del Centro e cioè in quelle aree che presentano una più elevata vocazione distrettuale. Anche l'analisi settoriale confermerebbe questa tesi: il 60% del valore aggiunto viene creato dai prodotti del *made in Italy* che hanno una connotazione tipicamente distrettuale.

La relazione che si instaura fra questo modello di sviluppo economico e l'ambiente che lo circonda rimane forte ed immutato nel tempo. Ne danno ampia conferma i dati sul processo di crescita⁹⁹ relativi al periodo 2000-2008, che hanno interessato in maggior misura gli stessi luoghi nei quali si erano insediate le imprese nell'anno iniziale. Ciò rappresenta un aspetto controverso dello sviluppo della media dimensione, in quanto la tendenza di fondo propende verso l'internazionalizzazione, ma allo stesso tempo viene mantenuto un forte legame con il sistema distrettuale. Quest'ultimo fornisce economie esterne necessarie ad aumentare l'efficienza produttiva e per stimolare l'innovazione¹⁰⁰.

La forte connessione con il territorio circostante trova origine nell'integrazione con il capitale umano e la cultura locale; la media dimensione riesce, a sua volta, ad influenzare l'ambiente di riferimento attraverso la propria capacità di immettere conoscenze e risorse finanziarie. Questo aspetto si palesa maggiormente all'interno di sistemi produttivi con un maggior grado di specializzazione¹⁰¹.

Il territorio assume rilevanza produttiva in quanto svolge una funzione essenziale e cioè quella di originare conoscenze, know-how, imprenditorialità, innovazione di prodotto e di processo. Tutto ciò permette alla media impresa di avere a disposizione abbondanti competenze e risorse esterne da poter sfruttare. Si può addurre che il distretto industriale sia un fattore di produzione alla stregua del capitale e del lavoro e che divenga strategico con il passaggio della media impresa verso l'internazionalizzazione.

Per comprendere quali siano gli elementi che hanno permesso al territorio di divenire uno dei fattori competitivi, alla base del successo del modello della media dimensione, è possibile attingere alla vasta letteratura in materia di distretto industriale.

⁹⁹ Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 1998-2008*, Milano aprile 2011, in www.mbres.it.

¹⁰⁰ Corò G., "Le medie imprese industriali nell'evoluzione del capitalismo italiano", intervento alla presentazione de *Le medie imprese industriali del Nord-Est*, Venezia Mestre 7 aprile 2008, in www.mbres.it.

¹⁰¹ Bonomi A., *Il Capitalismo molecolare. La società al lavoro nel Nord Italia*, Einaudi Contemporanea, Milano 1997.

Di seguito vengono elencate le tre economie esterne preminenti che garantiscono condizioni di vantaggio all'interno del sistema produttivo locale:

- 1) È stata rivalutata recentemente l'importanza di una diffusa cultura produttiva che permette una maggiore diffusione dell'innovazione fra imprese e la creazione di forme complesse di divisione del lavoro.

Le conoscenze applicative e sperimentali, a differenza di quelle tecnologie e scientifiche che sono più facilmente trasferibili (per i suoi bassi costi di diffusione infatti il sapere codificato ha il pregio di arrivare ovunque), risultano essere meno accessibili.

L'interazione fra agenti economici che si sviluppa attorno ad un'attività produttiva particolare conduce ad una cultura tecnica e di mercato condivisa, creando le condizioni necessarie a livello comunicativo, che permettono la diffusione delle innovazioni all'interno del distretto industriale.

Il sistema territoriale del distretto, oltre a favorire la propagazione dell'innovazione, è anche un catalizzatore dell'inventiva tecnologica e produttiva. Tutto ciò è il risultato della focalizzazione di un gran numero di risorse istituzionali, imprenditoriali e creative verso una determinata cultura produttiva all'interno di una specifica società locale.

- 2) Un'altra economia esterna a disposizione delle imprese è il risultato derivante dalla presenza sul territorio di professionalità tecniche che vanno a costituire un mercato del lavoro altamente specializzato, permettendo così alle imprese di implementare le proprie competenze senza i relativi costi di formazione. Questo sistema riesce a rinnovarsi in maniera continuativa grazie agli investimenti sulla formazione del capitale umano ed i processi di *learning by doing*¹⁰² che influenzano positivamente le competenze critiche.

Si verificano esternalità positive nel mercato del lavoro locale anche per quanto riguarda il lato dell'offerta, in quanto una maggiore richiesta di determinate capacità conduce ad un maggiore potere di mercato per i lavoratori specializzati.

- 3) L'ultima economia esterna è un vantaggio dato dalla costituzione di relazioni di interdipendenza produttiva, specializzate su un particolare insieme di attività e sviluppate a livello locale. Ciò conduce alla creazione di un mercato di input intermedi con vantaggi per le imprese, sia di natura monetaria (per la riduzione dei costi di trasporto), sia di natura tecnologica (per la diffusione e la condivisione della conoscenza e delle innovazioni).

¹⁰² Questa teoria prevede che il fare generi sapere e da quest'ultimo traggono origine le innovazioni che conducono ad un miglioramento nelle prestazioni e nella produttività.

In questo caso la concentrazione di produttori specializzati sul territorio (specializzazione di prodotto e di mercato) permette la formazione di economie di scala dal lato della domanda che favoriscono a loro volta la formazione di questi determinati mercati. I distretti di seconda generazione rappresentano meglio tale situazione. In questi luoghi l'attività principale è infatti affiancata in maniera progressiva dalla produzione di input intermedi divenendo mercato privilegiato per i produttori specializzati, che da tale base partono solitamente alla conquista dei mercati nazionali ed internazionali.

Questo sistema composto da vari livelli che insieme formano la produzione, oltre ad incrementare l'efficienza produttiva, permette la creazione di innovazioni complementari all'interno della catena del valore. Ed è proprio la presenza di attività correlate, con funzione di supporto alle attività principali, che ha elevato il sistema dei distretti industriali da mera concentrazione di attività industriali dello stesso settore, ad un sistema che fa interagire fra di loro varie attività produttive, dislocate anche in settori diversi, grazie all'integrazione produttiva e tecnologica che si instaura.

La breve analisi appena svolta sulle caratteristiche del distretto industriale sottolinea il ruolo fondamentale, rivestito dal territorio, nella convergenza del sistema industriale verso la dimensione intermedia. La stessa media impresa per le dimensioni ridotte necessita di un contesto territoriale adatto alle proprie strategie di crescita. Il distretto industriale garantisce l'ampliamento della scala produttiva attraverso aggregazioni che conducono a loro volta ad incrementi di fatturato, di addetti e nelle esportazioni. L'ampliamento avviene attraverso l'assorbimento all'interno dei gruppi gerarchici di produttori locali, soprattutto in concomitanza con fasi della domanda favorevoli oppure dell'introduzione di innovazioni tecnologiche. Il verificarsi di queste condizioni esogene all'interno dei sistemi locali conduce al distacco di alcune imprese dalla massa dei terzisti e di quelle di fase, con l'avvio di processi di integrazione e lo sviluppo di architetture organizzative sempre più sofisticate¹⁰³. La capacità di ottimizzare, in maniera flessibile, le risorse materiali ed immateriali¹⁰⁴ a disposizione ha permesso alla media impresa di guadagnarsi la leadership all'interno del sistema locale, accrescendo il proprio peso sul mercato anche a livello globale. Ma l'aspetto fondamentale riguarda la capacità di creare un modello industriale resistente alle fluttuazioni della domanda e alle difficoltà create dalle congiunture negative.

¹⁰³ Colli A., *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Marsilio, Venezia 2002.

¹⁰⁴ Questa definizione comprende il know-how, la capacità produttiva e l'innovazione di prodotto.

Altri elementi che avvalorano l'assunto per il quale il "territorio" svolge una funzione fondamentale per lo sviluppo della dimensione intermedia sono riconducibili alle differenze sostanziali, sia in termini dimensionali che di performance, attribuibili alle medie imprese localizzate nel distretto industriale rispetto a quelle che si trovano al di fuori dei sistemi locali. Dalle ultime ricerche¹⁰⁵ emerge però un percorso di omogeneizzazione di questo profilo che sottolinea come i vantaggi in termini dimensionali e di performance, per quanto riguarda le imprese localizzate nei distretti, restino ma non siano più così evidenti.

Le differenze sono avvertibili se viene analizzata la diversa propensione ad esportare delle aziende: quelle distrettuali mostrano una maggiore capacità, con una buona quota del fatturato derivante da vendite all'estero (45,7%) che risulta essere maggiore di quelle localizzate negli Spl (31,9%) e delle altre aziende (31,5%). Vengono segnalate discrepanze anche nell'analisi della struttura finanziaria delle medie imprese localizzate all'interno di due diverse aree: la provincia distrettuale e quelle di grande impresa¹⁰⁶.

Nelle provincie distrettuali trovano spazio società con le migliori valutazioni, che superano anche di 5 punti quelle che si localizzano nelle aree di grande impresa. In più le aziende che si localizzano nei distretti mostrano una minore propensione nell'avere una struttura finanziaria con problemi (l'analisi dimostra come solo il 7,2% delle imprese localizzate all'interno delle aree distrettuali presenti gravi problemi a livello finanziario contro una percentuale pari all'8,1% nelle aree di grande impresa)¹⁰⁷.

Tabella 9 – Divergenza nella struttura finanziaria.

	Province distrettuali	Province di grande impresa
Struttura finanziaria:	in % del numero complessivo di società	
solide (investment grade)	59,6	53,9
Intermedie	33,2	38,0
gravemente problematiche	7,2	8,1
Totale	100,0	100,0

Fonte: Mediobanca-Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 2000-2009*.

¹⁰⁵ Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 2000-2009*, Milano aprile 2012, in www.mbres.it.

¹⁰⁶ La metodologia per la classificazione del territorio è quella contenuta in Becattini G., Coltorti F., "Aree di grande impresa ed aree distrettuali nello sviluppo post-bellico dell'Italia: un'esplorazione preliminare", *Rivista Italiana degli Economisti*, 1-2004, 2004.

¹⁰⁷ Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 2000-2009*, Milano aprile 2012, in www.mbres.it.

Nonostante lo studio sulle caratteristiche della localizzazione all'interno delle aree distrettuali sia alquanto superficiale e non completo, emerge comunque la rilevanza ricoperta dal territorio nella generazione di nuove medie imprese ed il supporto dato loro per realizzare in maniera ottimale le strategie di crescita. Il territorio, attraverso le proprie economie, svolge quindi un ruolo attivo nella vita economica delle aziende intermedie. Per mantenere un aspetto localizzativo appetibile, le economie esterne che lo caratterizzano devono però evolversi assecondando le richieste delle imprese, mettendo a disposizione un'offerta maggiormente specializzata e di livello qualitativo superiore. Questo aspetto, soprattutto negli ultimi anni, sta assumendo rilevanza fondamentale in quanto le forti spinte verso la globalizzazione che stanno interessando l'intera economia mondiale, rendono meno vincolante il legame instaurato nel tempo fra determinate realtà economiche ed il territorio. Alcuni studiosi¹⁰⁸ sono concordi nell'affermare che l'imprenditoria distrettuale stia attraversando una fase declinante, con la perdita di quella forza propulsiva che aveva garantito l'avanzamento dell'industria manifatturiera. L'incremento della competitività a livello globale ha ulteriormente peggiorato questa situazione, compromettendo la solidità di molti sistemi locali di piccole imprese già provati dalla ristrutturazione che sta avvenendo all'interno di questa realtà.

Per evitare che il territorio si impoverisca e venga meno la funzione di fattore competitivo, la media impresa sia per le dimensioni sia per il ruolo che svolge all'interno del territorio dovrebbe farsi portatrice di azioni, che conducano ad un'interazione efficace tra le varie conoscenze e ad un rinnovamento delle risorse disponibili all'interno del sistema locale. Per mantenere profittevole la localizzazione delle aziende all'interno dell'area distrettuale risulta fondamentale che l'interazione tra la conoscenza tacita (che caratterizza l'aspetto locale) ed il sapere codificato conduca ad un equilibrio, essenziale per sollecitare la crescita di entrambi i "saperi"¹⁰⁹. La media impresa deve quindi investirsi di un ruolo principale che sopperisca all'incapacità delle forze di mercato di sollecitare la diffusione dei vari "saperi". Deve essere in grado di instaurare delle interazioni con le istituzioni e con le altre imprese per attuare congiuntamente politiche di investimento legate alle infrastrutture della conoscenza. Come documentato precedentemente dalla letteratura sui distretti, le azioni messe in atto dalla

¹⁰⁸ Varaldo R., Ferrucci L., *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Franco Angeli, Milano 1997.

¹⁰⁹ Brusco S., "La lezione dei distretti: le fonti dell'innovazione", Università di Modena, Dipartimento di Economia Politica, Modena 1997.

media impresa non possono ridursi a questo, devono comprendere anche politiche che sollecitino la diffusione e la crescita del sapere locale.

4.3.2 L'ECONOMIA DELLA FILIERA

Negli ultimi vent'anni, le economie dei paesi più sviluppati sono state interessate da un forte processo di frammentazione della produzione che ha portato all'esternalizzazione di interi segmenti della stessa verso imprese localizzate ben oltre i confini nazionali. La catena del valore che compone il bene finale, negli anni, ha assunto un profilo sempre più internazionale con sequenze di fasi e di attività organizzate all'estero.

Come era naturale attendersi il baricentro della competizione fra paesi si sposta dal mercato dei beni finali a quello dei beni intermedi e conseguentemente il vantaggio comparativo di un paese viene misurato analizzando il ruolo delle imprese all'interno della divisione internazionale del lavoro¹¹⁰.

La diffusione del processo di frammentazione può essere fatta risalire a diverse cause: le principali sono legate alla forte riduzione che hanno subito i costi di trasporto e le tariffe doganali comportando una flessione nel costo del traffico di perfezionamento passivo. Questo ha comportato l'emersione dei paesi in via di sviluppo come produttori a basso costo di beni intermedi; dagli studi di Heintz emerge come tali beni negli anni settanta incidevano sulle esportazioni solo per il 20%, mentre nel 2000 la percentuale è salita al 70%¹¹¹.

Un ruolo importante nell'estensione internazionale della filiera viene svolto dagli investimenti diretti, effettuati soprattutto negli ultimi quindici o vent'anni dalle imprese multinazionali. Queste ultime hanno frammentato la produzione in diversi siti, permettendo la creazione di una rete di relazione proprio con i fornitori localizzati in quei paesi.

In Italia, il processo di frammentazione della produzione su scala globale ha avuto uno sviluppo recente iniziato solo nella seconda metà degli anni novanta. Il sistema industriale italiano subisce un mutamento strutturale nel contesto di operatività delle proprie imprese, facendo registrare mutamenti sia nelle modalità organizzative sia negli assetti proprietari. Il contesto di operatività delle aziende italiane cambia radicalmente a causa degli shock, sia di

¹¹⁰ Feenstra R., Hanson G., "Global production sharing and rising inequality: a survey of trade and wages", NBER Working Paper, n.8372, 2001.

¹¹¹ Heintz J., "Low-wage manufacturing and global commodity chains: a model in the unequal exchange tradition", *Cambridge Journal of Economics*, 2006.

natura esogena che endogena. Questi sono dovuti ad una maggiore integrazione commerciale dei mercati e al conseguente incremento della concorrenza soprattutto da parte di paesi in via di sviluppo (localizzati soprattutto nel Sud-Est asiatico) che vanno ad intaccare quote di mercato nel settore del “*made in Italy*”. Un ulteriore elemento che ha innescato il mutamento è riconducibile all’introduzione di una politica di cambio rigida, che non permette più l’utilizzo della svalutazione come strumento per aumentare la competitività. L’insieme di tali shock ha comportato una perdita di quote di mercato estero ed un calo di produttività per le imprese italiane ma ha anche permesso, attraverso forze centrifughe (attuate dai differenziali salariali e dalle nuove tecnologie), di riorganizzare le relazioni tra imprese prima di allora contenute all’interno del perimetro socio-economico del “sistema locale”.

Questo cambiamento si traduce in profondo processo che muta, sia qualitativamente che quantitativamente, la struttura delle imprese attraverso la loro catena del valore¹¹².

Di conseguenza lo studio sulla variabile dimensionale perde il suo valore originario: la dimensione d’impresa non risulta più così determinante per il raggiungimento di risultati competitivi sui mercati. A questo proposito Enzo Rullani¹¹³ rileva una crisi nella concezione strutturalistica dell’impresa e della concorrenza. In passato, infatti, era possibile descrivere la forza dell’impresa fordista attraverso concetti quali i volumi produttivi, i conseguenti livelli di fatturato e le economie di scala. Quest’ultimi rimandavano alla forza moltiplicativa della conoscenza interna ai confini proprietari, che naturalmente era funzione diretta della dimensione di impresa.

Con la crisi del modello fordista e la successiva frammentazione della produzione, i circuiti della conoscenza escono dal confine “fisico” dell’impresa e si espandono sul territorio comportando un infittimento nelle relazioni verticali fra imprese all’interno della filiera¹¹⁴.

Anche il ruolo del subfornitore muta; si instaurano relazioni di complementarità con l’impresa committente che permettono al subfornitore da mero trasformatore di divenire soggetto attivo all’interno del ciclo produttivo.

Avviene quindi una trasformazione: ogni azienda si focalizza su una fase del ciclo produttivo, specializzandosi su un *core business*, mentre vengono trasferite all’esterno le produzioni

¹¹² In questa trattazione catena del valore, filiera, divisione del lavoro sono sinonimi.

¹¹³ Rullani E., “Media impresa, ovvero economia della filiera: una linea di analisi post-strutturalistica per il sistema produttivo italiano”, in Mediobanca/Unioncamere, *Indagine sulle medie imprese industriali italiane* (Commenti e testimonianze 2003), Milano 2004.

¹¹⁴ La filiera può essere definita come un sistema di mercato, cioè un gruppo di agenti che interagiscono secondo schemi ricorrenti, in cui alcune imprese operano in sinergia con altre ottenendo da questa azione congiunta oltre che benefici produttivi anche benefici informativi.

complesse di cui le altre imprese coinvolte nella catena del valore se ne fanno carico. Inoltre, si sviluppano relazioni esterne con altre aziende che permettono la condivisione di competenze ed innovazioni.

Il diffondersi all'interno di un esteso sistema di divisione del lavoro di una rete di relazioni ha permesso alle imprese minori di usufruire di economie esterne specifiche, che sopperiscono alla mancanza delle economie di scala create dalle grandi imprese. All'interno dell'economia di filiera non contano le dimensioni delle aziende, ma sono maggiormente rilevanti le connessioni alla rete di divisione del lavoro.

È naturale, quindi, che si verifichi una perdita di validità di uno dei dogmi dell'economia industriale e cioè il paradigma Strutture-Condotte-Performance; le strutture non determinano più i comportamenti e di conseguenza le performance, ma sono proprio i comportamenti generati da una visione indipendente a creare strutture difformi rispetto alle originarie.

Il cambiamento nei comportamenti è visibile soprattutto nella risposta che danno le imprese alla necessità di aumentare la propria massa critica, richiesta dall'allargamento dei confini del mercato domestico che da regionale o nazionale diviene europeo. La crescita avviene sia per linee tradizionali con l'incremento del numero di dipendenti, sia con la costituzione di alleanze e joint-venture che permettono una crescita per linee orizzontali rimanendo così all'interno della medesima classe dimensionale.

Ma il vero processo di crescita è rappresentato dalla costituzione di reti di relazioni ed è per questo che risulta significativo studiarlo non utilizzando la teoria dimensionale, ma attraverso le relazioni che vanno a comporre la rete. La diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) ha permesso alla catena del valore di assumere estensione globale. Questi avanzamenti tecnologici consentono di codificare la conoscenza e quindi di renderla trasmissibile, modificando conseguentemente i confini dell'impresa (tutto ciò era stato previsto ampiamente da Coase)¹¹⁵. Queste tecnologie garantiscono la gestione della filiera "lunga" permettendo una riduzione dei costi per il coordinamento degli operatori all'interno della rete, rendendo meno vincolante la continuità spaziale tra le imprese. Questi cambiamenti comportano come risultato un'accelerazione della frammentazione tecnica della produzione, sia nei settori in cui era già avviata, sia in quei settori che presentavano economie di scala¹¹⁶.

¹¹⁵ Coase R. H., "The nature of firm", *Economica*, 4, 1937.

¹¹⁶ Ci si riferisce soprattutto a settori come quello della chimica e l'automotive.

4.3.3 LA FILIERA GUIDATA DALLA MEDIA IMPRESA

Come anticipato in precedenza, lo studio della matrice dimensionale non conduce ad una migliore comprensione del modello della media impresa. In un'era post-fordista non si dà più importanza alla grande o piccola dimensione ma alle interazioni che si creano fra aziende legate ad una rete di divisione del lavoro. Diviene quindi necessario analizzare il ruolo ricoperto da queste aziende all'interno dell'economia della filiera, anche se risulta alquanto complicato per la mancanza di indagini statistiche ufficiali e per la natura frammentata del sistema produttivo italiano.

All'interno dell'economia di filiera questa categoria dimensionale mantiene una forte interazione con il territorio svolgendo il ruolo di “meta-organizzatore” con il compito di far evolvere il retroterra territoriale, in quanto a questo è legato il proprio successo competitivo. Altre volte ricopre il ruolo di impresa leader coordinando la parte di filiera composta sia da subfornitori che da centri di decisione indipendenti. In alcuni casi, la media impresa rappresenta il terminale italiano all'interno di una rete di divisione del lavoro transnazionale, di grande scala ed ampiezza, coniugando insieme l'aspetto locale con quello globale¹¹⁷.

La struttura che costituisce questi sistemi di relazioni produttive, in cui si inseriscono le medie imprese, mostrano un ottimo radicamento nel territorio di appartenenza, sia a monte che a valle, fino a giungere sui mercati internazionali. Grazie all'ottimizzazione delle risorse, materiali ed immateriali, questo modello riesce ad attenuare gli effetti negativi della congiuntura ed in più garantisce lo sviluppo a livello internazionale delle economie locali attraverso un processo di globalizzazione (produttiva ma soprattutto commerciale) definito da Gagliardi a “medio raggio”¹¹⁸.

L'indagine effettuata da Mediobanca ed Unioncamere prima della crisi aveva messo in evidenza una propensione della media impresa di acquistare all'esterno materiali e servizi (l'80,7% del fatturato)¹¹⁹. Oggi nell'area del Nord-Est la percentuale del fatturato destinata a

¹¹⁷ Rullani E., “Media impresa, ovvero economia della filiera: una linea di analisi post-strutturalistica per il sistema produttivo italiano”, in Mediobanca/Unioncamere, *Indagine sulle medie imprese industriali italiane* (Commenti e testimonianze 2003), Milano 2004.

¹¹⁸ Gagliardi C., “Fattori competitivi e performance delle medie imprese industriali”, in D. Marini (a cura di), *Fuori dalla media: Percorsi di sviluppo delle imprese di successo*, Marsilio, Venezia 2008, pag. 48.

¹¹⁹ Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 1996-2005*, Milano febbraio 2008.

tali acquisti si aggira attorno all'82% mentre si attesta sull'80% per le regioni del Nord-Ovest¹²⁰.

Dalla comparazione di questi dati è possibile affermare che si tratti di una tendenza stabile nel tempo e quindi non influenzata da condizioni congiunturali. Livelli percentuali di outsourcing così elevati evidenziano una struttura in cui poche sono le lavorazioni e le funzioni svolte all'interno della fabbrica; la maggior parte delle attività infatti viene assorbita dalla filiera. Le imprese ottengono un profitto se sono in grado di ottimizzare le attività esterne all'azienda e se riescono a concentrare il valore aggiunto, attraverso una corretta gestione dei prezzi di scambio all'interno di una determinata impresa lungo la filiera¹²¹.

4.3.4 LO SPESSORE DELLA FILIERA

Il ruolo della media impresa all'interno di un'economia di filiera è uno degli aspetti peculiari (forse l'aspetto più importante) che caratterizza questo modello di sviluppo industriale. Questo permette al sistema industriale italiano di sopperire alle difficoltà nel creare economie, soprattutto di scala, attraverso l'adozione di un sistema esteso di divisione del lavoro che conduce ad economie di agglomerazione¹²². Infatti l'organizzazione produttiva della media impresa si estende al di fuori dei confini fisici della proprietà e va ad interessare una rete, che include nel processo di creazione del valore alcune centinaia di fornitori. La rete di fornitura è composta da 244 fornitori che provvedono al fabbisogno di materie prime, semilavorati e servizi. Appartengono a questo insieme soprattutto unità artigianali e piccole aziende, le quali attraverso la filiera alimentano i sistemi distrettuali (dall'analisi di un campione rappresentativo emerge come il 60% dei fornitori localizzati nella stessa regione della media impresa sia costituito da aziende con meno di 50 dipendenti)¹²³.

¹²⁰ Mauriello D., *Le medie imprese del Nord-Est: il made in Italy che guida la ripresa*, Ravenna 7 maggio 2010 e *Le medie imprese del Nord-Ovest: il made in Italy che guida la ripresa*, Genova, 24 maggio 2010, Centro Studi Unioncamere, in www.mbres.it.

¹²¹ Rullani E., "Media impresa, ovvero economia della filiera: una linea di analisi post-strutturalistica per il sistema produttivo italiano", in Mediobanca/Unioncamere, *Indagine sulle medie imprese industriali italiane* (Commenti e testimonianze 2003), Milano 2004.

¹²² Queste sono una forma di economie esterne frutto dell'interazione, di tipo collaborativo-competitivo, che si instaurano tra le unità produttive che vanno a comporre il tessuto produttivo locale.

¹²³ Mauriello D., *Qualificazione ed allungamento delle filiere produttive guidate dalle Medie imprese: gli effetti sulle performance in tempo di crisi*, Centro Studi Unioncamere, Milano 13 aprile 2012, in www.mbres.it.

Lo studio sul numero di fornitori da conferma della maggiore consistenza ed articolazione strutturale delle filiere nelle aree di piccola impresa del Nord-Est. In questa macro-area le medie imprese sono servite da un numero maggiore di fornitori rispetto a quelle localizzate in regioni non legate a specifici distretti industriali (i fornitori sono in media 274). Risulta più frequente la creazione di un mercato di approvvigionamento “di prossimità”¹²⁴, che sottolinea come ci sia un maggior rilievo per le economie di agglomerazione all’interno di queste filiere. Questa modalità di approvvigionamento viene scelta nel 33% dei casi nelle aree distrettuali rispetto al 23% nelle altre aree¹²⁵.

La struttura dei rapporti in cui si trova ad operare la media impresa del Nord-Ovest risulta essere in contrapposizione con quella precedentemente descritta. L’impresa viene servita mediamente da 222 fornitori. Questo comporta una filiera più corta rispetto quella delle aziende del Nord-Est, ma soprattutto alla media nazionale. Anche in questa macro-area è forte la connotazione che vede le imprese distrettuali rifornirsi all’interno della stessa provincia (35%)¹²⁶.

Questo dato sottolinea come l’*outsourcing* internazionale, iniziato negli anni novanta, abbia avuto significative ripercussioni anche fra le imprese dei distretti modificando gli stessi confini del sistema locale (il distretto ideale marshalliano presenta infatti un elevato grado di impermeabilità), proprio nei luoghi che hanno fatto del radicamento territoriale una fonte di esternalità e di vantaggio competitivo.

È possibile ricondurre a tali processi di ri-localizzazione di alcune fasi del ciclo produttivo una perdita di valore economico della localizzazione, dovuta essenzialmente all’assenza di opportune politiche di investimento mirate al rinnovamento delle economie esterne.

Lo studio sulla distribuzione dei fornitori della media impresa, sulla base della localizzazione geografica, mostra come solo l’8% del totale utilizzi fornitori al di là dei confini nazionali. La quasi totalità delle aziende si approvvigiona prevalentemente all’interno del territorio italiano, dimostrando l’esistenza di un forte radicamento alle provincie d’origine e più in generale al territorio nazionale. Questa tendenza si contrappone alla proiezione internazionale che l’impresa ha sui mercati di sbocco, infatti si aggira attorno al 18% la quota di clienti localizzati all’estero (la media dei clienti è di 1.155).

¹²⁴ Per mercato di approvvigionamento “di prossimità” si intende quello costituito all’interno della provincia di appartenenza.

¹²⁵ Gagliardi C., *Posizionamento di mercato e strategie di filiera delle medie imprese*, Centro Studi Unioncamere, Roma 12 dicembre 2006, in www.mbres.it.

¹²⁶ Gagliardi C., Mauriello D., *Posizionamento di mercato e strategie di filiera delle medie imprese del Nord-Ovest*, Centro Studi Unioncamere, Brescia 26 febbraio 2007, in www.mbres.it.

Naturalmente esistono delle differenze sostanziali fra le due macro-aree del Nord. Le medie imprese localizzate nella parte occidentale hanno un filiera più lunga della media nazionale e con 1.182 clienti supera anche quella del Nord-Est (1.161 clienti in media). In più le imprese del Nord-Ovest presentano un legame meno forte con la provincia d'appartenenza.

Naturalmente il modificarsi del contesto economico con il perdurare di una congiuntura negativa ha comportato dei cambiamenti nelle strategie produttive delle imprese, che hanno finito per influenzare il legame con il territorio e la rete di relazioni. Dalle analisi effettuate su un campione rappresentativo dell'insieme delle medie imprese è possibile constatare come il numero medio di fornitori passi da 49 dato registrato all'inizio del 2008, a 45 nello stesso periodo del 2009. Inoltre, in questo stesso periodo di tempo si verifica un rallentamento del processo di delocalizzazione con un decremento delle aziende che usano fornitori localizzati al di fuori del territorio italiano, con il conseguente rilancio della filiera di "prossimità" (soprattutto all'interno del distretto industriale). Questa prossimità territoriale svolge un ruolo importante in campo commerciale, produttivo ed infine tecnologico (con una percentuale di medie imprese pari al 53%)¹²⁷. Tale tendenza, che sottintende ad un rafforzamento del rapporto con il territorio, porta nell'intervallo temporale successivo ad una massiccia selezione dei fornitori.

Infatti è possibile constatare dall'analisi su un campione rappresentativo come il numero medio di fornitori passi da 45 dato registrato all'inizio del 2010, a 29 (inizio 2011)¹²⁸. I dati mostrano come queste aziende affidino l'approvvigionamento ad un insieme di fornitori che per il 50% è localizzato nella stessa regione della media impresa che servono; le aziende con sede nei distretti industriali hanno quasi un quarto dei propri fornitori localizzati, addirittura, nella stessa provincia. Questo sottolinea maggiormente il ruolo fondamentale che ricopre il territorio e la strategia che conduce alla creazione di una filiera "di prossimità".

Dai dati, relativi al periodo 2011-2012, emerge un cambio di strategia produttiva che prevede un allungamento della filiera, con il numero medio di fornitori che sale a 35. Continua il processo di selezione dei fornitori che aveva caratterizzato i periodi precedenti, ma in questo caso si focalizza all'interno del cosiddetto mercato "di prossimità". Si verifica una diminuzione della percentuale di medie imprese che si riforniscono all'interno della regione di appartenenza, spostando il baricentro della filiera in altre regioni oppure al di fuori dei confini

¹²⁷ Gagliardi C., *Le medie imprese: il made in Italy che guida la ripresa*, Centro Studi Unioncamere, Roma 11 marzo 2010, in www.mbres.it.

¹²⁸ Gagliardi C., *Le medie imprese ed economie delle filiere: le strategie per guidare la ripresa*, Centro Studi Unioncamere, Roma 20 aprile 2011, in www.mbres.it.

nazionali (in entrambi i casi più della metà degli approvvigionamenti derivano da medie e grandi imprese). La scelta di annoverare fra i propri collaboratori soggetti localizzati all'estero, anche durante la congiuntura negativa, non ha subito battute d'arresto. Il trend (2010-2011-2012) è in costante crescita, nell'ultimo anno infatti quasi un quinto dell'insieme dei fornitori delle medie imprese è localizzato al di fuori del territorio nazionale. Le motivazioni alla base di questa scelta sono relative al maggior vantaggio in termini di costi o all'incremento delle opportunità di tipo tecnologico e commerciale¹²⁹.

Le indagini effettuate mostrano come il perdurare di una situazione economica negativa abbia condotto ad un rafforzamento dei rapporti di rete (più dei 3/5). Lo scopo alla base della costituzione di una rete di imprese è legato soprattutto allo sviluppo di innovazioni e per facilitare la conquista di nuovi mercati.

4.3.5 FASI IN CUI OPERANO LE MEDIE IMPRESE

Da alcune analisi effettuate¹³⁰ sul posizionamento delle aziende all'interno nelle varie fasi della filiera si individua una quota pari al 37% del totale di medie imprese specializzate nella produzione e vendita di materiali intermedi e componenti. Un'altra parte va a servire quelle società che si focalizzano nella produzione e vendita di beni per il consumatore finale (30,9%) e a quello della produzione e vendita di macchinari (19,3%). Questa categoria di imprese mostrano una maggiore propensione verso la progettazione (41,3%) che affianca in molti casi una o più delle attività indicate in precedenza. Anche in questo caso è possibile scorgere delle divergenze fra le imprese localizzate nelle distinte macro-aree. Le medie imprese del Nord-Est mostrano uno stretto collegamento con la proiezione delle aziende sul mercato. Una quota importante è rappresentata dalla produzione e vendita di beni ai consumatori finali (32,8% contro il 30,9% del dato nazionale) evidenziando la maggiore "visibilità" di cui godono le imprese del Nord Est presso i consumatori finali. Vengono in successione la produzione di beni intermedi (27,9%), l'assemblaggio e la commercializzazione di beni prodotti da altri

¹²⁹ Mauriello D., *Qualificazione ed allungamento delle filiere produttive guidate dalle medie imprese: gli effetti sulle performance in tempo di crisi*, Centro Studi Unioncamere, Milano, 13 aprile 2012, in www.mbres.it.

¹³⁰ Gagliardi C., *Posizionamento di mercato e strategie di filiera delle medie imprese industriali*, Centro Studi Unioncamere, Roma 12 dicembre 2006, in www.mbres.it.

(25,1% un punto in più del totale italiano) ed infine la produzione e la vendita di macchinari (20,8% a fronte del 19,3% delle medie italiane)¹³¹.

L'estensione e lo spessore di tali organizzazioni produttive sottolineano l'importanza dell'impegno strategico nel controllo delle fasi a valle, soprattutto quelle commerciali. Sono proprio queste fasi, negli ultimi anni, a subire una forte spinta verso l'internazionalizzazione. Questo processo influenza non solo il "prodotto di punta" ma anche i beni prodotti da altre aziende. Quindi risultano forti le politiche di investimento indirizzate a potenziare la propria rete di vendita diretta (nel 51,6% dei casi) oppure la rete di vendita indiretta (41,8%).

Naturalmente le imprese che seguono questa via sono quelle che si posizionano più a valle della filiera, ossia produttrici di macchinari o che assemblano e commercializzano beni prodotti da altri¹³².

Di natura complementare al rafforzamento della rete di vendita risulta essere l'impegno strategico nell'incrementare la visibilità del marchio commerciale (29,9%). Quest'ultimo diviene un *asset* competitivo necessario per conservare e accrescere le quote di mercato, sia a livello nazionale che internazionale, facendo ottenere al prodotto un prezzo maggiore di 4 punti rispetto a quello di fascia alta.

È importante sottolineare che indipendentemente dalla posizione occupata dall'azienda lungo la filiera come proposito alla base delle politiche di investimento c'è il miglioramento della qualità e del servizio al cliente (56,5% dei casi, è la percentuale maggiore se consideriamo gli investimenti sulla rete di vendita in maniera distinta). Questa attività viene integrata, nel caso di medie imprese produttrici di componenti o servizi e soluzioni tecnologiche, con una produzione personalizzata sulle specifiche del cliente. La stessa propensione a soddisfare le esigenze della clientela è caratteristica di quelle imprese che al proprio interno svolgono attività di progettazione, quest'ultime possono così migliorare il processo produttivo o differenziare il prodotto seguendo le richieste del cliente.

Tali politiche di investimento hanno ripercussioni sul livello dei prezzi dei prodotti. I risultati della ricerca dimostrano come una politica di investimento che vada a coinvolgere tutte e quattro le fasi a valle della filiera produca un avvicinamento del prezzo del prodotto a quello relativo alla fascia più alta¹³³. Inoltre analizzando il posizionamento della media impresa

¹³¹ Gagliardi C., "Fattori competitivi e performance delle medie imprese industriali", in D. Marini (a cura di), *Fuori dalla media: Percorsi di sviluppo delle imprese di successo*, Marsilio, Venezia 2008, pag. 53.

¹³² Gagliardi C., op. cit., pag. 53.

¹³³ Gagliardi C., *Posizionamento di mercato e strategie di filiera delle medie imprese industriali*, Centro Studi Unioncamere, Roma 12 dicembre 2006, in www.mbres.it.

all'interno della filiera produttiva risulta possibile isolare due distinti profili produttivi. Un primo profilo comprende quelle imprese che hanno effettuato un riposizionamento competitivo nelle fasi più a valle della filiera dove si conseguono i maggiori margini di profitto. Quest'ultime sono specializzate nella produzione e vendita di macchinari oppure nella produzione e vendita di beni per il mercato finale. Questa tipologia di impresa trasforma e mette in produzione nel modo più innovativo, efficiente e flessibile tutti gli input che provengono dalle altre medie imprese e dalla de-verticalizzazione delle grandi. L'altro profilo, più marginale che sembra in antitesi con il precedente, racchiude imprese leader caratterizzate da una forte integrazione con le fasi progettuali con un maggiore contenuto innovativo, un collegamento con fornitori fortemente specializzati ed una maggiore visibilità sul mercato.

4.3.6 SINTESI SUL RAPPORTO FRA MODELLO E RETE

Da quest'ultima analisi sul ruolo della media impresa all'interno della filiera produttiva si palesa uno sviluppo che ricalca la direttrice dettata dall'*outsourcing*. Tale scelta strategica è riconducibile alla necessità, insita nel sistema industriale italiano, di economizzare il capitale a disposizione. Ed è proprio l'attuazione di queste politiche di razionamento del capitale a spingere la piccola impresa a creare alleanze e collaborazioni (oltre che a focalizzarsi su nicchie di mercato) all'interno della filiera, per sopperire alla mancanza di grossi investimenti richiesti dal modello, al fine di modernizzare le fasi che compongono i cicli produttivi. Lo sviluppo dell'organizzazione produttiva si evolve all'interno della filiera lungo quelle fasi maggiormente integrate al *core business* produttivo. La catena del valore si configura come una struttura complessa, con una media impresa che la amministra e che ottiene il possesso delle funzioni con il maggiore livello di valore aggiunto; come per esempio: ricerca, design, ingegnerizzazione, marketing e delle capacità di fronteggiare i costi di transazione internazionale.

All'interno dei contesti locali questo modello produce spinte che conducono verso la gerarchizzazione delle imprese, con una struttura che comporta la diffusione fra i diversi livelli della filiera della conoscenza. Permette inoltre la creazione di economie di scala di ri-

uso delle conoscenze (distretti, imitazione) che si traducono in livelli maggiori di rendimento per i capitali investiti¹³⁴.

Negli anni antecedenti alla crisi, anche grazie alla maggiore diffusione delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione, si verifica una tendenza all'espansione della rete di relazioni all'esterno dei confini di questi sistemi locali di fornitura. Questo fenomeno si interrompe con l'avvento della congiuntura negativa; infatti queste aziende prediligono un ritorno alla "prossimità". Nonostante i cambiamenti avvenuti, rivestono ancora un ruolo centrale nel sistema locale il mercato del lavoro specializzato, il mercato degli input intermedi e la presenza di servizi di supporto ed altri fattori. La creazione di una rete costituita da rapporti stretti con i fornitori permette il continuo scambio di conoscenze e la conseguente diffusione dell'innovazione in tutto il contesto locale facendo evolvere quest'ultimo in un sistema locale innovativo.

È quindi possibile affermare che il punto di forza di questo modello risieda nella capacità di organizzare sistemi di integrazione versatile della produzione¹³⁵ che permettono di rispondere in maniera efficace alla domanda di beni differenziati, soprattutto per i prodotti del *made in Italy*. Quindi il modello organizzativo utilizzato dalla media impresa reindirizza la filiera produttiva in modo flessibile.

Negli anni tale struttura ha mantenuto un legame forte con il territorio soprattutto per l'offerta di servizi di qualità, mentre perde di rilevanza per quanto riguarda le fasi produttive e la fornitura di componentistica. In più, risulta interessante notare come si instauri un legame fra l'aspetto locale caratterizzato da catene di piccoli fornitori ed un aspetto globale dato dalla proiezione internazionale dei mercati.

¹³⁴ Rullani E., "Media impresa, ovvero economia della filiera: una linea di analisi post-strutturalistica per il sistema produttivo italiano", in Mediobanca/Unioncamere, *Indagine sulle medie imprese industriali italiane* (Commenti e testimonianze 2003), Milano 2004.

¹³⁵ Corò G., "Le medie imprese industriali nell'evoluzione del capitalismo italiano", intervento alla presentazione de *Le medie imprese industriali del Nord-Est*, Venezia Mestre 7 aprile 2008, in www.mbres.it.

Capitolo 5. MOVIMENTI DIMENSIONALI

5.1 DEMOGRAFIA D'IMPRESA

Nonostante l'analisi fatta sull'economia della filiera releghi lo studio della variabile dimensionale ad un ruolo di secondo ordine, quest'ultima può essere un argomento centrale in quanto riguarda direttamente la crescita complessiva dell'intero sistema economico.

Alcuni ricercatori¹³⁶ associano alla crescita dimensionale l'incremento della produzione manifatturiera e della produttività aggregata. Quest'ultima è il risultato non tanto di un incremento della produttività a livello di singola unità, ma dell'effetto prodotto dalla riallocazione delle quote di mercato tra le imprese che crescono (cioè quelle più produttive) e quelle che riducono la propria dimensione, che determina così un incremento nel livello di produttività aggregata.

La vera motivazione che conduce ad un'analisi analitica dei passaggi dimensionali è lo studio del processo dinamico di trasformazione che sta coinvolgendo l'intero sistema industriale italiano e che può essere utilizzato come barometro della competitività della nostra industria a livello internazionale.

Prima di descrivere il processo di convergenza verso la dimensione intermedia dell'industria italiana diviene necessario elencare alcune variabili esogene, che hanno incrementato l'incertezza all'interno dell'ambiente competitivo e cioè:

- a) l'aumento del livello di concorrenza sia interno che esterno al mercato comunitario;
- b) la forte rivalutazione avuta dall'euro nei confronti del dollaro e delle altre monete;
- c) l'emergere di nuovi mercati e di nuovi concorrenti;
- d) l'influenza che le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione hanno avuto sull'approccio alla produzione e al prodotto.

Di difficile valutazione, però, risultano essere gli effetti che queste forze hanno avuto sulla dinamica dimensionale. Alcuni autori¹³⁷ attribuiscono all'incremento della pressione competitiva il mutamento avvenuto all'interno del sistema produttivo (con squilibri di

¹³⁶ Rajan R., Zingales L., "Financial Dependence and Growth", *American Economic Review*, 88, pp. 559-586, 1998.

¹³⁷ Baldwin R., Barba Navaretti G. e Boeri T., *Come sta cambiando l'Italia. Le modificazioni della struttura produttiva e i costi sociali del cambiamento*, Il Mulino, Bologna 2007.

performance anche all'interno degli stessi settori); con la conseguente selezione delle imprese maggiormente competitive e dinamiche. Questa tesi viene supportata dai dati relativi al periodo preso in esame; è possibile riscontrare un ridimensionamento verso la categoria inferiore che coinvolge il 40% delle imprese italiane. Questo dato, che risulta essere quasi il doppio rispetto quello dei paesi avanzati come Francia, Spagna e Regno Unito, rispecchia la difficile situazione (con relativa perdita di competitività) che sta attraversando parte dell'industria italiana. Per gli autori il ridimensionamento non è esclusivamente strategico. L'arretramento delle imprese non è dovuto all'outsourcing di funzioni produttive, ma bensì alle basse performance fatte registrare nella redditività, nei margini di profitto e nella produttività.

L'incremento della pressione competitiva ha comportato anche una selezione all'interno dell'industria italiana, innescando un processo che ha permesso la riallocazione delle risorse. Questo passaggio vede le società, che gradualmente perdono quote di mercato, liberare risorse che possono essere occupate da imprese maggiormente dinamiche e competitive nella loro crescita. La forte dinamicità di queste aziende, nonostante il loro limitato numero, è tale da compensare le perdite di valore aggiunto e di occupazione prodotte dalle altre due categorie dimensionali.

Questi dati confermano ancora una volta la dinamicità che caratterizza l'economia italiana; risultato della perdurante adattabilità e dinamicità del tessuto industriale, sia nelle fasi espansive che regressive (particolarmente accentuato risulta essere il processo di ridimensionamento) costituito in gran parte da piccole imprese. Ed in antitesi con la teoria esposta da Baldwin-Barba Navaretti-Boeri¹³⁸: la specializzazione produttiva non è causa di scarsa competitività, ma bensì il risultato di un processo dinamico di trasformazione che ha caratterizzato l'intera industria italiana.

Quindi l'attenzione va spostata verso quel processo di creazione distruttiva che, attraverso il ridimensionamento delle imprese di grandi dimensione, ha prodotto il riallocazione delle risorse prima all'interno dei distretti e successivamente verso le medie imprese. Si verifica un processo di selezione "schumpeteriana" che prevede il passaggio di risorse da imprese inefficienti a favore di quelle maggiormente competitive, portando quest'ultime a crescere attraverso il consolidamento o l'aumento delle proprie quote di mercato.

Questo processo risulta essere fondamentale per accrescere la competitività dell'intero sistema industriale, soprattutto a livello internazionale. Determina inoltre la creazione di

¹³⁸ Baldwin R., Barba Navaretti G. e Boeri T., *Come sta cambiando l'Italia. Le modificazioni della struttura produttiva e i costi sociali del cambiamento*, Il Mulino, Bologna 2007.

nuovi posti di lavoro compensando quelli distrutti dalle imprese che attuano processi di ridimensionamento. In più contribuisce all'implementazione della quota di valore aggiunto tale da supplire il "deficit" creato dalle restanti imprese.

Quindi è possibile affermare che il processo di convergenza verso la dimensione intermedia, a cui il sistema produttivo italiano è sottoposto, non sia altro che il risultato di un processo di trasformazione di matrice "schumpeteriana". Un processo dinamico caratterizzato da forti tassi di entrata (e di uscita).

5.2 UN CONFRONTO A LIVELLO EUROPEO

Anche nel contesto europeo è possibile individuare un mutamento radicale che coinvolge il sistema produttivo. La dinamica, associata a questo cambiamento, mostra un processo di ridimensionamento trasversale a tutte le classi dimensionali. Ma tale fenomeno risulta essere visibilmente più marcato in Italia: il 44% delle imprese appartenenti alle classi dimensionali intermedie (da 16 a 249 dipendenti) subiscono un arretramento della soglia dimensionale (negli altri paesi la quota è del 25%)¹³⁹.

Da questa stessa analisi emerge come il contesto italiano sia caratterizzato da un'elevata probabilità che le imprese subiscano un declassamento dimensionale: un'azienda in Italia ha quasi il 90% delle probabilità di retrocedere di classe, rispetto ad una che opera in uno qualsiasi degli altri paesi.

Da ciò è possibile intuire come i fattori che influenzano la crescita dimensionale delle imprese italiane non coinvolgono il processo in direzione opposta. Infatti, i dati sulla dinamica riguardante il passaggio di società verso le classi dimensionali più elevate mostrano un certo livello di omogeneità fra l'Italia e gli altri paesi europei, con una porzione di imprese che varcano la soglia dimensionale superiore pari al 20%¹⁴⁰.

Una delle variabili che favorisce il passaggio dalla grande dimensione a quella più piccola risulta essere la forte differenziazione della domanda di beni e servizi. Ciò ha contribuito alla riduzione della dimensione potenziale dei singoli mercati, riducendo lo spazio economico per le unità produttive di grandi dimensioni. Quindi la dimensione dei mercati non rende possibile la presenza di imprese di dimensioni grandissime ma è compatibile con i processi di crescita.

¹³⁹ Barba Navaretti G., Castellani D. e Pieri F., "Le imprese che cambiano classe: l'Italia nel contesto europeo", in G. Nardozi (a cura di), *Costruire il futuro – PMI protagoniste: sfide e strategie*, Confindustria, Roma 2011.

¹⁴⁰ Barba Navaretti G., Castellani D. e Pieri F., op. cit., elaborazioni degli autori su dati Bureau Van Dijk.

Inoltre, una forte spinta all'attuazione dei processi di *downsizing* viene data dall'incertezza che caratterizza l'andamento della domanda, in aggiunta ad alcuni fattori ambientali¹⁴¹.

Questo prelude ad una modificazione della struttura gerarchica da parte della *governance* dell'impresa, che per minimizzare i costi in caso di insuccesso evita di espandere la scala produttiva dell'organizzazione originaria, adottando la forma del gruppo e mantenendo l'autonomia delle unità produttive oggetto di acquisizione¹⁴².

Un altro fattore importante che ha condotto alla riduzione della scala produttiva della grande impresa è stata l'evoluzione nella divisione del lavoro. Molti studi recenti confermano che la de-verticalizzazione delle produzioni abbia contribuito all'arretramento delle dimensioni di impresa, ma anche all'adozione di una scala produttiva variabile e spesso alla creazione di imprese con dimensioni intermedie¹⁴³. Come detto questa tendenza è orientata verso la riduzione dimensionale dell'impresa, non però attraverso la frammentazione assoluta della produzione ma piuttosto con la creazione di una varietà e pluralità di assetti dimensionali¹⁴⁴. Le ricerche¹⁴⁵ effettuate su un determinato campione di imprese, che attuano processi di *downsizing*, mostrano un livello di produttività e dei margini di profitto inferiori rispetto alle altre categorie dimensionali. In più le scelte strategiche attuate successivamente al regresso dimensionale evidenziano una minor propensione all'internazionalizzazione dei mercati e all'introduzione di innovazioni. Queste caratteristiche evidenziano delle difficoltà oggettive per le grandi imprese nella gestione della concorrenza come il processo di arretramento divenga una scelta obbligata da fattori esogeni, piuttosto che una scelta strategica per migliorare la competitività.

¹⁴¹ Baumol W. J., Blinder A. S. e Wolff E. N., *Downsizing in America: reality, causes and consequences*, Russel Sage Foundation, New York 2003.

¹⁴² Iacobucci D., "Processi di crescita e strutture di governance dei gruppi di medie imprese", in A. Arrighetti e A. Ninni (a cura di), *Dimensione e crescita nell'industria manifatturiera italiana*, Franco Angeli, Milano 2008, pag. 100.

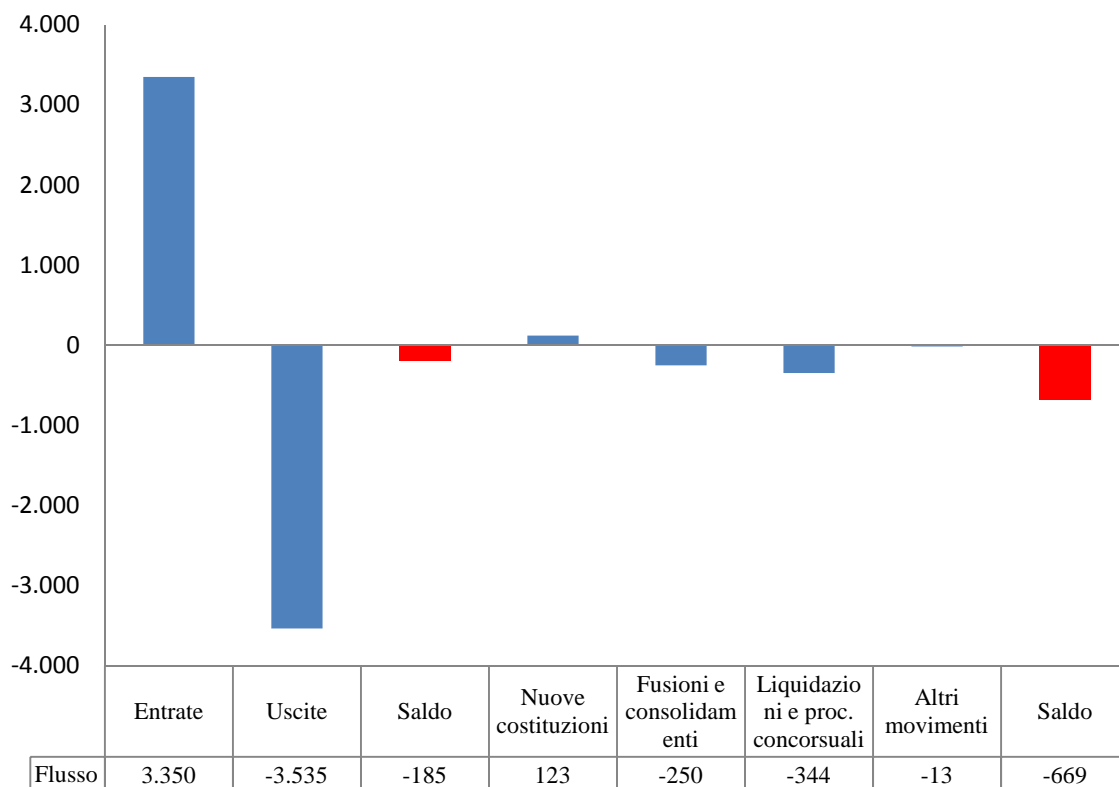
¹⁴³ Sturgeon T. J., "Modular Production Networks: a new american model of industrial organization", *Industrial and Corporate Change*, 11(3), pp. 451-496, 2002.

¹⁴⁴ Questi stessi effetti possono essere ricondotti all'introduzione di nuove tecnologie.

¹⁴⁵ Barba Navaretti G., Castellani D. e Pieri F., "Le imprese che cambiano classe: l'Italia nel contesto europeo", in G. Nardozzi (a cura di), *Costruire il futuro – PMI protagoniste: sfide e strategie*, Confindustria, Roma 2011.

5.3 FLUSSI CUMULATI

Grafico 2 – Flussi cumulati per le medie imprese nel periodo 2000-2009.



Fonte: Area studi Mediobanca.

Tabella 10 – Variazioni che hanno caratterizzato la dimensione intermedia nel periodo 2000-2009.

Variazione tra il 2000 e il 2009 dovute a:	ENTRATE		USCITE		SALDO
	Ex grandi imprese	Ex piccole imprese	Neo grandi imprese	Neo piccole imprese	
Aumento di fatturato		2461	54		2507
Aumento di dipendenti		666	439		
Acquisizione da parte di gruppi esteri			127		
Riduzione del fatturato	24			2483	-2692
Riduzione dei dipendenti	169			432	
Acquisizione da gruppi esteri	30				
Nuove costituzione					123
Fusioni e consolidamenti					-250
Liquidazioni e procedure concorsuali					-344
Variazioni diverse					-13
TOTALE					-669

Fonte: Mediobanca-Unioncamere, Le medie imprese industriali italiane 2000-2009.

Come anticipato dal *grafico 2* sui flussi cumulati, nel periodo tra il 2000 e il 2009 il saldo è dato dalla differenza fra le 3.350 imprese convergenti verso la media dimensione e le 3.535 uscite dalla medesima categoria. Questo intervallo temporale è caratterizzato da una tendenza demografica negativa. Lo stock iniziale di medie imprese diminuisce di una percentuale pari al 4,8%, con un saldo complessivo che presenta una variazione negativa di 669 unità. Attraverso lo studio delle variazioni è possibile confermare la teoria che la forte dinamicità che caratterizza l'intero sistema industriale italiano sia prodotta dalle imprese di piccole dimensioni. Infatti è la soglia inferiore che mostra le maggiori variazioni: sono 3.127 le imprese di ridotte dimensioni che aumentano di categoria, mentre 2.915 effettuano il percorso inverso. Il passaggio alla grande impresa, invece, interessa 620 società, viceversa sono 223 le grandi imprese che entrano a far parte della categoria intermedia¹⁴⁶. La turbolenza che caratterizza la piccola dimensione è dovuta essenzialmente al fatturato che nel periodo in questione ha influenzato il 78,7% delle entrate e l'85,2% delle uscite. Per quanto riguarda la variazione da e verso la grande dimensione risulta esserne maggiormente responsabile la forza lavoro: l'89% per la crescita delle medie imprese e l'87,6% per il *downsizing* delle grandi imprese.

Dalla scomposizione del flusso principale è possibile isolare le tendenze differenziate, che caratterizzano i singoli comparti: il settore della meccanica fa segnare una diminuzione del 3,4% sullo stock iniziale di medie imprese (anno 2000), anche il settore relativo alla produzione di beni per la persona e la casa registra una flessione negativa del 22%; di segno opposto è il trend che caratterizza il comparto alimentare (+12,5%) e il chimico-farmaceutico (+12,8%). Andamenti differenziati sono presenti anche nei flussi che riguardano le macro aree: il Nord Ovest infatti mostra una flessione negativa del 10%, mentre il trend è positivo per il Sud e le Isole, +13,8%.

La crisi internazionale ha condotto a dei cambiamenti anche a livello strutturale, rallentando l'evoluzione del sistema industriale italiano verso la dimensione intermedia. Nel 2009, infatti, si evidenzia la maggiore percentuale di deflussi: lo stock iniziale diminuisce di una quota pari al 15,5%. Il comparto maggiormente colpito risulta essere quello della meccanica con una flessione negativa, registrata nel 2009, di quasi il 24%; anche il settore chimico-farmaceutico

¹⁴⁶ Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 2000-2009*, Milano aprile 2012, in www.mbres.it.

subisce una leggera flessione che si attesta attorno al 7%; mentre il comparto alimentare mostra una crescita positiva (+1,3%)¹⁴⁷.

Naturalmente il maggior numero di regressi dimensionali si è tradotto in una diminuzione del fatturato e dell'occupazione: nel periodo compreso tra il 2008 ed il 2009, il fatturato netto ha subito una contrazione del 22%, mentre l'occupazione è diminuita del 13%. Una totale inversione di tendenza rispetto agli anni precedenti in cui il saldo positivo fra i movimenti regressivi e quelli ascensionali aveva garantito aumenti del fatturato e degli occupati. Infatti, nel periodo tra il 1999 ed il 2008, si registra una variazione positiva sull'occupazione del 7%, la variazione del fatturato risulta essere più sostanziale, pari cioè al 50%¹⁴⁸ (nel periodo tra il 1999 e il 2007 l'incremento del fatturato è stato pari al 36,2%, mentre i posti di lavoro si sono incrementati di un 8%). Sommando le varie tendenze che compongono il saldo finale dei movimenti tra il 2000 ed il 2009 si riscontra un aumento, se pur contenuto, del fatturato totale (circa il 3%), mentre si ha una contrazione del numero dei dipendenti pari al 13%¹⁴⁹.

Il rapporto fra il numero di imprese, registrato alla fine del 2000, ed il totale delle entrate ed uscite nel periodo 2000-2009 ha condotto ad un indice di turbolenza complessivo pari al 177%. I processi ascensionali delle imprese di dimensioni ridotte costituiscono la parte principale del movimento complessivo che caratterizza la media dimensione. Il saldo fra le entrate e le uscite, che hanno interessato la piccola dimensione, ha subito una notevole riduzione nel 2003 facendo registrare nei successivi quattro anni una ripresa, che però non ha mai toccato i livelli del 2000 (picco massimo del decennio). Successivamente la crisi economica ha avuto effetti regressivi sulla convergenza del sistema industriale verso la dimensione intermedia. Nel 2007 la quota di imprese di media dimensione, che hanno subito un regresso, è stato pari al 12%; l'anno successivo tale riduzione si è dimostrata ancora più forte con 617 aziende ritornate piccole¹⁵⁰; mentre nel 2009 sono state 742 le imprese ad uscire verso la piccola dimensione a causa della congiuntura negativa (i comparti più colpiti sono quello della meccanica ed il metallurgico).

Questo andamento rispecchia la tendenza delle imprese di ridotte dimensioni di crescere nelle fasi congiunturali positive consentendo l'espansione sui mercati, mentre nella maggioranza dei casi la causa dei regressi dimensionali è da imputare alla diminuzione del fatturato.

¹⁴⁷ Barbaresco G., *Le medie imprese italiane 2000-2010*, Dati Area Studi Mediobanca, Milano 13 aprile 2012, in www.mbres.it.

¹⁴⁸ Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 1998-2008*, Milano aprile 2011, in www.mbres.it.

¹⁴⁹ Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 2000-2009*, Milano aprile 2012, in www.mbres.it.

¹⁵⁰ Una parte del decremento è riconducibile alla revisione effettuata sulla soglia inferiore del fatturato.

Tabella 10 – Movimenti di crescita/regresso dimensionale nell'intervallo di tempo 2001-2009.

	2001	2002	2003 (*)	2004	2005	2006	2007	2008 (*)	2009	Totale	% su stock di imprese a fine 2000
Movimenti di crescita dimensionale:											
Piccole imprese che diventano medie	406	341	319	408	366	509	468	196	114	3127	80,4
Medie imprese che diventano grandi	83	71	55	77	63	77	85	77	32	620	15,9
SALDO										2507	
Movimenti di regresso dimensionale:											
Medie imprese che diventano piccole	191	243	274	243	242	183	180	617	742	2915	75,0
Grandi imprese che diventano medie	14	21	33	21	25	23	15	32	39	223	5,7
SALDO										-2692	
Movimento complessivo	694	676	681	749	696	792	748	922	927	6885	177,0
di cui:											
Imprese entrate ed uscite nello stesso periodo	----	137	186	236	261	275	262	626	641	2624	67,5

(*) Anno di revisione delle soglie

Fonte: Studio Mediobanca-Unioncamere, Le medie imprese industriali italiane 2000-2009.

5.4 ALTRE CONSIDERAZIONI SULLA CRESCITA DIMENSIONALE

Appare comprensibile come il solo contesto esterno non possa esplicitare le diversità che compongono la dinamicità delle imprese, soprattutto perché questa eterogeneità nei comportamenti risulta visibile non solo all'interno dello stesso paese, ma principalmente all'interno delle stesse classi dimensionali e negli stessi comparti.

Diviene, quindi, vantaggioso elencare alcune conclusioni derivate dalla letteratura recente¹⁵¹. Quest'ultime sono fondamentali per giungere ad una valutazione dettagliata sulla convergenza delle unità produttive verso la dimensione intermedia, isolando delle caratterizzazioni insite nella tendenza alla crescita dimensionale:

- a) l'esistenza di una dimensione ottima d'impresa (variabile per l'aspetto settoriale e per altri fattori, ma vincolante in riferimento alle economie di scala) non viene confermata da evidenze empiriche;
- b) la dinamica di crescita risulta essere un fenomeno asimmetrico che va a coinvolgere selettivamente solo alcune delle imprese attive, soprattutto quelle che hanno accumulato risorse interne tecnologiche ed organizzative sufficienti per l'avvio del percorso di sviluppo;
- c) esiste una propensione soggettiva alla crescita da parte dell'imprenditore, legata alle differenti abilità e alle attitudini personali di quest'ultimo. Gran parte delle imprese dopo aver superato gli squilibri iniziali caratteristici della fase di start-up tenderebbero a mantenere la dimensione inizialmente raggiunta.
- d) il processo di crescita non è un processo lineare nel tempo ma è caratterizzato da accelerazioni repentine e da altrettanto rapide fasi di stasi.

Un ulteriore aspetto riguardante la crescita dimensionale sottolinea l'importanza non solo delle componenti quantitative e strutturali (che determinano quali imprese crescono e quali no), ma anche il ruolo fondamentale che ricopre la componente qualitativa e cioè la dotazione di risorse di un'impresa.

Un'elevata dotazione di risorse intangibili¹⁵² risulta essere condizione necessaria per sfruttare al meglio le opportunità esogene e conseguentemente catalizzare lo sviluppo interno, ma allo stesso tempo non viene garantita automaticamente la crescita dimensionale. In più l'accumulazione di queste risorse, in un contesto di variabilità della domanda, peggiora la redditività dell'impresa in quanto incrementa l'incidenza dei costi fissi su quelli variabili. Da queste considerazioni si deduce che le dimensioni dell'impresa possono influenzare il livello di benefici e svantaggi ottenuti con l'accumulazione delle risorse intangibili e che essendo quest'ultima disomogenea tra le dimensioni è probabile che l'accesso alle opportunità di sviluppo sia legato alle dimensioni iniziali dell'impresa.

¹⁵¹ Arrighetti A. e Ninni A., "Dimensione dell'impresa e opportunità di crescita: una introduzione", in A. Arrighetti e A. Ninni (a cura di), *Dimensione e crescita nell'industria manifatturiere italiana*, Franco Angeli, Milano 2008, pag. 21.

¹⁵² Sono riconducibili a questa categoria le competenze organizzative e amministrative accumulate, l'ampiezza delle strutture di controllo e coordinamento, il livello del capitale umano, la qualità del sistema informativo interno, il modello di relazioni con i clienti e con i fornitori, la capacità di proteggere l'innovazione attraverso la formalizzazione dei diritti di proprietà.

Queste considerazioni insieme a quelle fatte sui processi di *downsizing* portano a considerare la convergenza verso la dimensione intermedia come il risultato di due tendenze di segno opposto: le variabili che spingono la piccola impresa e quelle che influenzano l'abbandono della grande dimensione.

Quest'ultima categoria di variabili è già stata analizzata in precedenza mentre nella prima possiamo inserire l'accesso e la capacità di appropriazione delle risorse intangibili. È importante sottolineare come, negli anni, i significativi mutamenti accorsi alle imprese abbiano determinato un maggiore peso nello sfruttamento delle opportunità esterne per quest'ultima categoria di risorse rispetto a quelle fisiche¹⁵³. In più, le risorse intangibili sono difficilmente imitabili rispetto a quelle fisiche e mostrano vincoli di indivisibilità che incrementano la soglia minima di accesso. Le imprese più piccole, quindi, non potendo disporre di una scala produttiva ampia incontrano grosse difficoltà nell'internalizzazione. A ciò va aggiunto che la dimensione e il volume dell'attività dell'impresa influenzano l'ottimizzazione dell'investimento intangibile: più grande è l'impresa maggiore è il volume di prodotto su cui distribuire i benefici dell'innovazione e minimizzare i costi unitari sostenuti nella ricerca e sviluppo¹⁵⁴.

Una tesi adduce che alla base della relazione positiva che si instaura fra dimensione e spese in ricerca e sviluppo ci siano alcuni elementi come: l'imperfezione dei mercati di capitali (le grandi imprese usufruiscono di un accesso facilitato al credito); la possibilità di diversificare maggiormente l'investimento in ricerca (le imprese più grandi risultano maggiormente diversificate e quindi sono in grado di ripartire il rischio dell'innovazione su più progetti accrescendo la propensione per queste spese) e alla maggiore capacità di internalizzazione degli spillover¹⁵⁵ tra prodotti rispetto alle unità produttive più piccole¹⁵⁶.

Infine viene osservato come la crescita dimensionale, anche se non influisce sulla capacità innovativa e sull'efficienza produttiva, sia importante per attuare operazioni che richiedono un minimo di complessità organizzativa, come alcune procedure di produzione e di

¹⁵³ Nakamura L., "What is the U.S. gross investment in intangibles? (at least) one trillion dollars a year", *Reserve Bank of Philadelphia*, Working Paper, 2001.

¹⁵⁴ I benefici della redistribuzione dei costi non sono dovuti alla grande dimensione in sé ma piuttosto dall'indivisibilità dell'innovazione dal prodotto.

¹⁵⁵ Questo termine indica un fenomeno che produce effetti positivi oltre i confini di pertinenza di una determinata attività economica.

¹⁵⁶ Grossmann V., "Advertising, In-house R&D, and Growth", *Oxford Economic Papers*, 60(1), pp. 145-168, 2008.

esplorazione innovativa ma anche investimenti nella logistica, nella distribuzione, nei servizi post-vendita e nel marketing e nelle funzioni finanziarie più complesse¹⁵⁷.

Queste ultime osservazioni sui fattori che influenzano l'abbandono della piccola dimensione, congiuntamente agli elementi che conducono ad un processo di ridimensionamento, premettono di riscontrare delle difficoltà oggettive nella descrizione del processo evolutivo della categoria dimensionale intermedia. Quest'ultima infatti si differenzia, rispetto ai riassetto dimensionali del passato, perché è il prodotto di due tendenze di segno opposto.

La crescita risulta essere un fenomeno asimmetrico che coinvolge selettivamente solo un sottoinsieme delle unità produttive preesistenti e le rende soggette a nuovi vincoli e a diseconomie legate alla grande dimensione. Il pattern della crescita è garantito soprattutto dall'utilizzo delle risorse intangibili, attraverso l'accumulazione interna e l'attivazione in contesti operativi con caratteristiche diverse dal passato per ampiezza dei mercati, fattori competitivi e regimi di concorrenza.

Inoltre emerge un punto di rottura con lo sviluppo industriale tradizionale: la crescita non influenza la dimensione media degli impianti o modifica univocamente le strutture settoriali come accadeva nei decenni precedenti¹⁵⁸.

Per quanto riguarda i processi di riduzione della classe dimensionale, le ricerche effettuate non hanno prodotto alcuna spiegazione sul motivo per cui in Italia si raddoppi la possibilità di un regresso dimensionale. Anche tenendo conto delle peculiarità che caratterizzano il sistema produttivo italiano (ampia diffusione della proprietà familiare, i membri della famiglia molto spesso ricoprono ruoli manageriali, un'età media maggiore per gli amministratori delegati, una struttura centralizzata per il processo decisionale) non è possibile risalire alle cause che sono alla base dell'elevata probabilità (90%) di subire un declassamento.

¹⁵⁷ Dosi G., Riccaboni M. e Varaldo R., "La dinamica dei rapporti tra grandi e piccole imprese: alcune riflessioni tra teoria e analisi storica", LEM WorkingPaper, Sant'Anna School of Advanced Studies, 2000.

¹⁵⁸ Arrighetti A. e Ninni A., "Dimensione dell'impresa e opportunità di crescita: una introduzione"; Arrighetti A. e Traù F., "Struttura industriale e architetture organizzative: ipotesi sul "ritorno" della gerarchia", in A. Arrighetti e A. Ninni (a cura di), *Dimensione e crescita nell'industria manifatturiere italiana*, Franco Angeli, Milano 2008, pag. 24.

PARTE II – LE PERFORMANCE

Capitolo 6. ANALISI SULLE DINAMICHE

6.1 INTRODUZIONE

Negli studi effettuati su questo modello ricorre frequentemente la comparazione tra le performance di queste imprese con quelle di dimensione maggiore o minore.

Da questi confronti emergono con evidenza le specificità che caratterizzano la media dimensione, sottolineando al contempo i punti di debolezza che compongono le altre categorie dimensionali. Queste valutazioni aiutano a capire quali tratti distintivi la media impresa abbia ereditato dalla piccola e grande dimensione.

Anche per la maggiore disponibilità, vengono raffrontati i dati relativi alla crescita di fatturato ed esportazioni, l'andamento dell'occupazione ed infine la dinamica della produttività e delle redditività con quelli della grande.

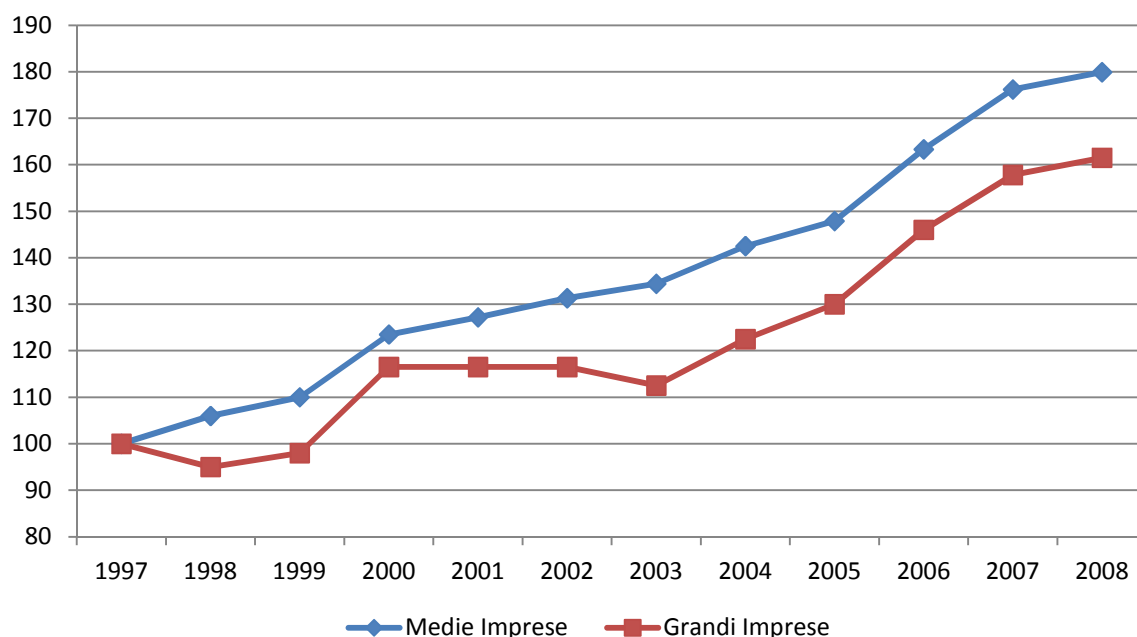
Questo studio restituisce una valutazione più che positiva sulla competitività della media impresa italiana, che presenta la quasi totalità di performance migliori rispetto a quelle della grande dimensione, anche durante il periodo caratterizzato da una contrazione globale nello sviluppo dell'economia.

6.2 VARIAZIONI NEL FATTURATO

Un ulteriore passo da compiere per comprendere al meglio la vera forza del modello della media impresa è quello di analizzare la variazione del fatturato, comparandola con quella relativa alla grande impresa. Dalla costruzione di questo indice è possibile constatare come per questa realtà la crescita sia stata negli anni omogenea e continua, mentre per la categoria dimensionale superiore il trend presenti alcune flessioni.

Grafico 3 – Andamento del fatturato per le medie e grandi imprese.

Indice 1997=100



Fonte: Coltorti F., presentazione Le medie imprese industriali italiane 1997-2006 e 2007-2008, Mediobanca 25 marzo 2009, Roma.

Dalla relazione elaborata dal centro studi Mediobanca – Unioncamere, relativa al periodo 1996-2005¹⁵⁹, si verifica come l'indice di sviluppo del fatturato faccia registrare una variazione percentuale maggiore per le medie imprese rispetto alla categoria superiore. Per la categoria intermedia, infatti, le vendite sono incrementate del 58%, mentre per le grandi imprese solo del 47,2%. La componente interna registra una variazione positiva del 50,4%, rispetto al +31,5% della grande dimensione. Le migliori performance in termini di fatturato vengono confermate anche nella successiva indagine¹⁶⁰, che ha come intervallo temporale il periodo tra il 2000 e il 2009. Anche qui, nonostante la congiuntura negativa, i tassi di variazioni della categoria intermedia sono ancora sensibilmente maggiori rispetto a quelli conseguiti dalla grande impresa. Il fatturato fa segnare un aumento del 29,4% contro il +10,7%, mentre le vendite nazionali si incrementano del 22,8% a fronte di un esiguo +3,6%. Diviene quindi fondamentale focalizzare l'attenzione sulla reazione avuta da entrambe le categorie di impresa durante la congiuntura negativa che le ha colpite. La scomposizione dell'indice di fatturato permette di comprendere in maniera esaustiva se la crescita che

¹⁵⁹ Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 1996-2005*, Milano febbraio 2008, in www.mbres.it.

¹⁶⁰ Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 2000-2009*, Milano aprile 2012, in www.mbres.it.

caratterizza questo modello sia da imputare esclusivamente a fattori congiunturali positivi oppure se tale sviluppo sia legato ad un migliore utilizzo delle risorse a disposizione.

Il contesto macroeconomico è influenzato dagli effetti prodotti dalla crisi scoppiata nel 2007 sui mercati finanziari, con riverberi sull'intera economia reale. La crescita del Pil a livello mondiale ha segnato, nei primi tre mesi del 2008, un forte rallentamento e ha raggiunto una regressione nella seconda parte dell'anno con un incremento dell'intensità nel 2009, anno in cui si registra una variazione negativa (con una diminuzione dello 0,6%). In questa fase di crisi il volume delle transazioni commerciali si è ridotto, a livello mondiale, del 10%.

Naturalmente gli effetti negativi di tale crisi hanno influenzato l'economia reale del nostro paese, con ripercussioni maggiori fatte registrare nel 2009. Le variazioni del Pil nazionale risultano essere negative per entrambi gli anni (1% nel 2008, 5% nel 2009). Nonostante il perdurare della criticità di queste fasi le medie imprese hanno dimostrato di saper reagire, ottenendo le migliori performance rispetto alle altre categorie dimensionali. Nel 2008, il fatturato si è incrementato complessivamente di una quota superiore al 2%, mentre le esportazioni sono aumentate del 4%. Successivamente le stesse hanno dimostrato di riuscire ad assorbire i contraccolpi della crisi meglio di altre categorie dimensionali (con una flessione inferiore ai 3 punti percentuali).

Nel 2010 il contesto macroeconomico cambia ulteriormente: le economie dei paesi emergenti hanno continuato a crescere a livelli elevati, mentre i paesi avanzati hanno seguito un andamento difforme rispetto ai primi riuscendo a recuperare solo in parte la ricchezza distrutta dalla crisi. Il Pil mondiale ha registrato un incremento dell'8%, rispetto al livello del 2007; questo è da attribuire, in maggior parte, alla dinamicità delle economie dei paesi emergenti, visto che i paesi dell'euro sono cresciuti di meno del 2%, che rappresenta il 98% del livello del 2007. In Italia la crescita è inferiore a quella fatta registrare nell'Eurozona e si attesta all'1,3% che rappresenta il 95% del livello del 2007.

Tabella 11 – Elaborazione delle variazioni sul fatturato totale.

	2009		2010			2011		
	var. % 2008/2009		var. % 2007/2010	var. % 2009/2010		var. % 2008/2011	var. % 2010/2011	
	Totale	Italia		Totale	Italia		Totale	Italia
Medie imprese:								
fatturato	-16,4	-15,3	-7,6	+8,0	+7,2	-1,1	+8,3	+4,9
Imprese medio-grandi:								
fatturato	-19,3	-16,5	-10,7	+7,1	+7,1	-4,8	+8,7	+5,3
Maggiori gruppi:								
fatturato	-19,1	-18,5	-11,6	+11,1	+6,8	-5,7	+7,2	+4,9

Fonte: Mediobanca, Dati Cumulativi 2012.

La *tabella 11* raccoglie le elaborazioni effettuate sulle variazioni del fatturato¹⁶¹, rendendo evidente che le migliori performance sono conseguite dalle medie imprese, in un intervallo temporale condizionato fortemente dalla congiuntura negativa. Nel 2009, anno in cui gli effetti della crisi si fanno più forti, questo gruppo di imprese fa registrare un decremento minore rispetto alle altre. La dinamica negativa risulta essere contenuta, sia per quanto riguarda il livello di fatturato totale, sia la componente della domanda nazionale. La minore flessione nel fatturato si discosta anche da quella ottenuta dalle “sorelle” maggiori che compongono il “quarto capitalismo”: queste ultime allineano le loro performance a quelle delle imprese che compongono la categoria superiore.

Nel 2010 la ripresa coinvolge tutti i gruppi dimensionali considerati: nonostante i livelli di fatturato non raggiungano quelli antecedenti la crisi, le variazioni percentuali risultano essere positive. Le medie imprese mostrano un forte recupero, secondo solo a quello dei maggiori gruppi italiani¹⁶². Tale tendenza che rimane costante anche nel 2011; a differenza della grande dimensione in cui gli indici di sviluppo si mantengono su valori molto simili all’anno precedente¹⁶³.

Nelle primissime fasi della crisi (2009) la domanda interna subisce una flessione minore rispetto quella subita dalla componente estera (-13,7% contro -17,2%), attenuando così i riflessi sul livello di fatturato¹⁶⁴. Questo risulta essere un’eccezione visto che nel biennio successivo la situazione si normalizza con il ritorno della tendenza che aveva contraddistinto queste imprese nel periodo ante crisi (una componente estera che domina quella interna). A confermare la forte dinamicità che contraddistingue questa realtà un’elaborazione per un campione di 3.256 medie imprese¹⁶⁵. Nel 2009, quasi il 75% dell’universo studiato ha fatto registrare un decremento del fatturato (il 40% delle imprese ha avuto una flessione nelle vendite di ben oltre il 15%), mentre l’anno successivo questa percentuale subisce un calo vistoso, attestandosi al 18,5% (si riducono al 5,4% del totale le imprese che fanno registrare un forte decremento del fatturato). Nel 2011 perdurano gli effetti negativi della crisi sul fatturato: si incrementa, anche se di poco (27,6%), il numero di imprese che chiudono i propri bilanci con una flessione nelle vendite (ma la percentuale di imprese con gravi difficoltà a livello di fatturato diminuisce – da 5,4% a 4,2%). In maniera trasversale si registra un forte

¹⁶¹ Mediobanca, *Dati Cumulativi di 2032 società italiane*, Milano 2012, in www.mbres.it.

¹⁶² Mediobanca, *Dati Cumulativi di 2030 società italiane*, Milano 2011, in www.mbres.it.

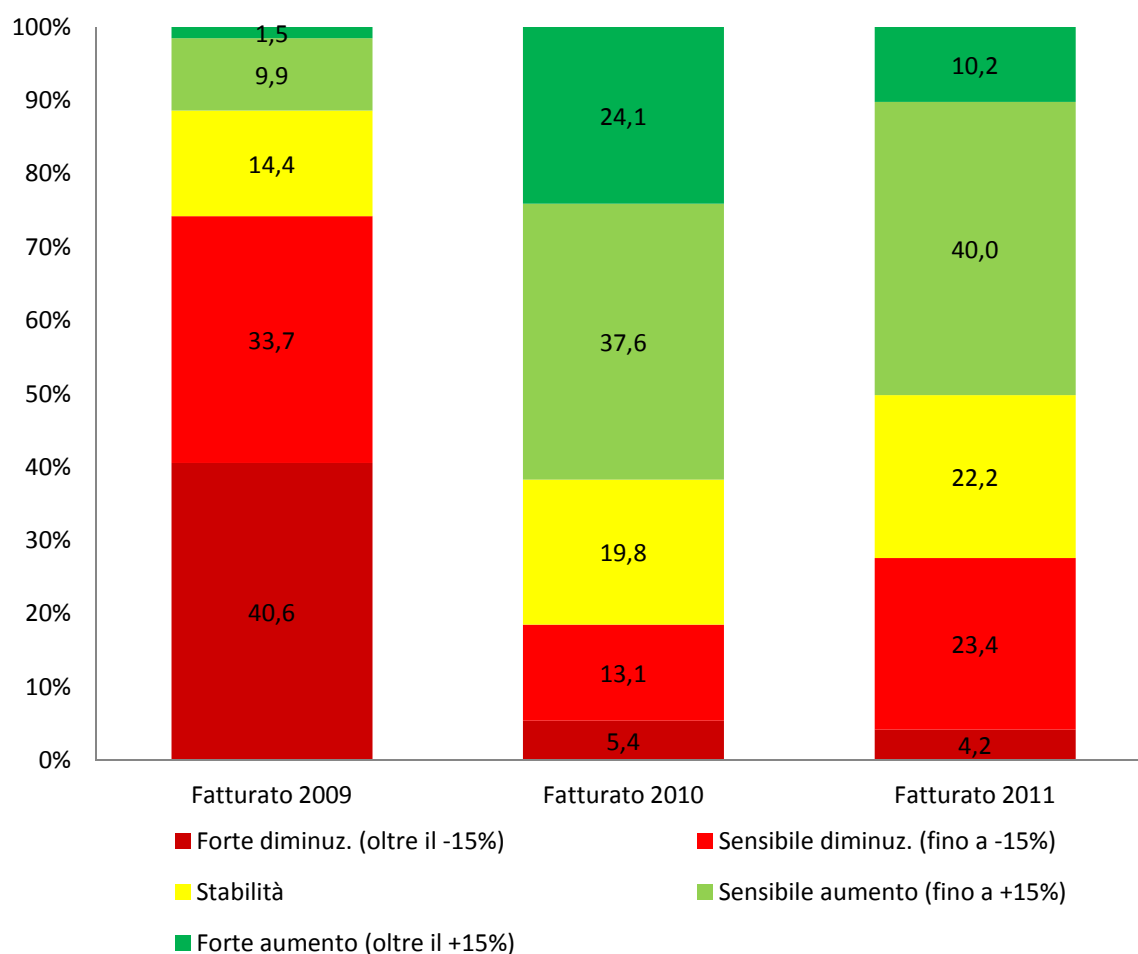
¹⁶³ Mediobanca, *Dati Cumulativi di 2032 società italiane*, Milano 2012, in www.mbres.it.

¹⁶⁴ Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 2000-2009*, Milano aprile 2012, in www.mbres.it

¹⁶⁵ Mauriello D., *Qualificazione e allungamento delle filiere produttive guidate dalle medie imprese: gli effetti sulle performance in tempo di crisi*, Centro Studi Unioncamere, Milano 13 aprile 2012, in www.mbres.it.

aumento nel numero di imprese, che nonostante il persistere della crisi riescono ad incrementare il loro livello di fatturato (le aziende da 371 diventano 2009). Inoltre la percentuale di quelle che godono di un fatturato stabile passa dal 14,4% del 2009, ad un 19,8% nel 2010. La tendenza che caratterizza il 2011 si ripete anche in questo caso: subisce, infatti, una leggera flessione la quota che comprende quelle imprese che hanno chiuso il bilancio con un incremento del fatturato.

Grafico 4 – Dinamiche di fatturato per il triennio 2009-2011.



Fonte: Mauriello D., Qualificazione e allungamento delle filiere produttive guidate dalle medie imprese, Centro Studi Unioncamere, Milano 13 aprile 2012.

6.3 VARIAZIONI SULLE ESPORTAZIONI

Il differenziale positivo a vantaggio delle medie imprese che viene riscontrato nei livelli di fatturato è osservabile anche per la componente delle vendite all'estero. Il forte sviluppo che ha permesso a questo modello di emergere si basa principalmente sull'incremento delle esportazioni.

Nel corso dell'ultimo decennio, queste imprese hanno fatto registrare tassi di crescita della componente estera del fatturato che hanno superato quelli fatti segnare dalle vendite all'interno dei confini nazionali. Le analisi, condotte in tal senso, riportano una variazione percentuale della componente interna pari al +30,2%, mentre quella relativa alle vendite all'esterno si attesta sul +58,9%. Ciò conferma come, nel periodo fra il 1999 ed il 2009, la crescita di queste imprese sia imputabile ad una maggiore capacità competitiva nei mercati esteri¹⁶⁶.

Questa propensione verso le esportazioni è una peculiarità riconducibile all'intero modello della media imprese e viene riscontrata già nelle fasi iniziali di avvio dell'attività¹⁶⁷.

La maggiore propensione di questo modello verso i mercati internazionali ha permesso di eludere gli effetti negativi prodotti dalla congiuntura economica, mantenendo determinati livelli di fatturato e naturalmente riducendo la capacità produttiva inutilizzata.

La crisi intercorsa a fine del 2008 ha avuto forti ripercussioni soprattutto sulle strategie di mercato; costringendo molte delle medie imprese ad una diversificazione dei mercati di sbocco. Ciò ha determinato una maggiore apertura verso i paesi emergenti, mantenendo comunque come mercato di riferimento quello dell'Ue; una leggera flessione si registra nella scelta del mercato statunitense come mercato di sbocco (flessione da imputare anche alla rivalutazione dell'euro nei confronti del dollaro).

Le economie dei paesi avanzati hanno subito in maniera maggiore gli effetti negativi della congiuntura. Questo ha determinato un incremento maggiore degli ordinativi provenienti dall'estero rispetto agli ordini interni; contribuendo di fatto alla tendenza che vede aumentare il peso della componente estera all'interno del fatturato. L'andamento percentuale vede passare le vendite all'estero dal 41% nel 2009, al 42% nel 2010, fino ad arrivare al 44% del fatturato totale nel 2011¹⁶⁸.

¹⁶⁶ Barbaresco G., *Le medie imprese italiane (1999-2008)*, Area Studi Mediobanca, Roma 20 Aprile 2011, in www.mbres.it.

¹⁶⁷ A. Colli, *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Marsilio, Venezia 2002.

¹⁶⁸ Mauriello D., *Qualificazione e allungamento delle filiere produttive guidate dalle medie imprese: gli effetti sulle performance in tempo di crisi*, Centro Studi Unioncamere, Milano 13 aprile 2012, in www.mbres.it.

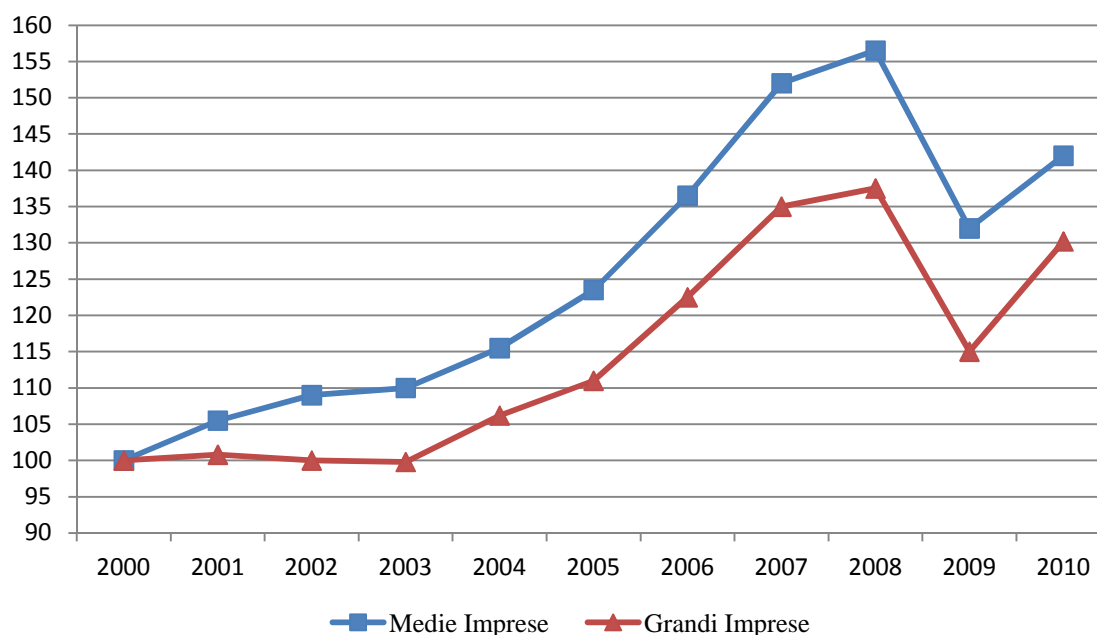
Conseguentemente all'attuazione di politiche di differenziazione dei mercati di sbocco si ha un cambiamento della natura delle imprese: se infatti nel 2008 la percentuale di imprese che opera sui mercati internazionali è pari al 46% (la percentuale di imprese *export-oriented* è diminuita rispetto all'anno precedente, mantenendo comunque immutata la componente estera del fatturato – 40%), nel triennio successivo si verifica una tendenza volta all'aumento della quota di medie imprese esportatrici che passano dall'83% del 2009, al 91% del 2011.

Più in dettaglio è possibile riscontrare come nel 2009 più della metà delle imprese (53,8%) abbia subito una forte diminuzione nei livelli di export con il 70% delle imprese appartenenti al campione che fanno registrare un arresto più o meno forte della produzione. Nel 2010 tale tendenza muta considerevolmente con solo l'11% di imprese *export-oriented* che accusano un calo delle esportazioni, mentre si verifica un incremento sostanziale della quota di quelle che le hanno viste aumentare (il 55,7% rispetto al 14,2% dell'anno precedente). Naturalmente la produzione segue tale andamento con più della metà di medie imprese (56%) che incrementano il loro livello produttivo rispetto l'anno precedente. Nel 2011 si verifica un "rimbalzo" con una leggera flessione delle esportazioni, che conduce ad un incremento contenuto di quella quota di imprese che segnalano una diminuzione nelle vendite all'estero (13,3%). Questa riduzione del livello delle esportazioni ha un effetto diretto sulla produzione che risulta essere maggiormente contenuto rispetto al 2009.

Come detto, questo modello nell'ultimo decennio ha palesato una migliore capacità di presidiare i mercati esteri, facendo segnare tassi di crescita superiori anche a quelli dei maggiori gruppi italiani. Ciò è evidenziato dal *grafico 5* che mostra come la realtà delle medie imprese, anche se non ancora completamente internazionalizzata ottenga comunque delle ottime performance.

Grafico 5 – Andamento delle esportazioni per le medie e le grandi imprese.

2000=100



Fonte: Barbaresco G., *Le medie imprese italiane (2000-2010)*, Area Studi Mediobanca, Milano 13 aprile 2012.

Osservando l'andamento dei volumi di vendita è possibile notare una migliore capacità di presidio dei mercati internazionali, indipendentemente dalla congiuntura. Questo da conferma di come il modello della media impresa utilizzi in maniera efficiente i fattori produttivi, controllando così le determinanti di costo che permettono di ridurre le fluttuazioni dei volumi di produzione¹⁶⁹. Danno conferma di questo assunto i dati presentati da Unioncamere che dimostrano come le aziende che avevano una capacità produttiva inutilizzata superiore al 20% siano diminuite dal 33% (dato fatto registrare nel 2009) a quasi il 20% (nel 2010).

La *tabella 12*¹⁷⁰ sintetizza questa maggiore capacità competitiva attraverso la comparazione delle variazioni percentuali delle esportazioni tra le varie classi dimensionali. Si dimostra come la media impresa faccia registrare delle flessioni, sia nel fatturato che nelle esportazioni, di entità minore rispetto a quelle rilevate dalle imprese di maggiori dimensioni.

¹⁶⁹ La capacità produttiva, o dimensione minima efficiente, o capacità produttiva ottima, per distinguerla da quella minima, può essere definita in sintesi come quel livello di output che permette di utilizzare i fattori produttivi nel modo tecnicamente ed economicamente più efficiente, e corrisponde quindi a quel volume di produzione per unità di tempo cui è associato il costo medio unitario minore, quando sia dato e costante l'impianto di produzione. Il controllo delle determinanti di costo che faccia leva sul grado di utilizzo della capacità produttiva deve tendere a ridurre le fluttuazioni dei volumi di produzione. Un'impresa che sperimenta una domanda per i suoi prodotti molto fluttuante o con caratteri di accentuata stagionalità, necessariamente, per far fronte ai picchi, avrà normalmente capacità produttiva inutilizzata.

¹⁷⁰ I dati qui riportati non sono omogenei fra loro, in quanto provenienti da due diversi campioni; i dati legati alla variazione percentuale, nel periodo 2000-2009, sono tratti dall'analisi Mediobanca – Unioncamere, mentre le altre variazioni sono da attribuire alle relazioni legate ai Dati Cumulativi.

Questa tendenza non viene sempre rispettata come confermano le variazioni percentuali relative al periodo 2009-2010. Si verifica, infatti, un aumento del volume delle esportazioni per entrambe le categorie dimensionali ma la variazione percentuale delle grandi imprese risulta essere superiore. Questo dato dovrebbe smentire la superiorità del modello della media impresa rispetto alla grande dimensione ma gli studi di Coltorti¹⁷¹, in questo senso, avvalorano la tesi iniziale. L'analisi verte sul presupposto che in un'economia globalizzata, dove le imprese delocalizzano la produzione e sono maggiormente integrate, risulta necessario, per comprendere al meglio la capacità competitiva delle imprese, integrare i volumi delle esportazioni con quelli delle importazioni. Il saldo che ne deriva descrive una situazione negativa per le grandi imprese, di contro la media dimensione fa segnare livelli costanti e positivi.

Lo stesso Coltorti prova a dare una spiegazione relativamente a questa situazione. Egli adduce come prima causa la difficoltà che le grande impresa incontra nel tentativo di riconquistare le posizioni internazionali occupate in passato. Le difficoltà aumentano in quanto le stesse posizioni sono presidiate da tempo da altre imprese. La seconda causa è connessa alla natura della crisi che ha colpito soprattutto le economie dei paesi avanzati, lasciando quasi inalterati i tassi di crescita dei paesi emergenti. Le economie di questi paesi delineano nuove opportunità costituite da mercati di sbocco alternativi ma al contempo rappresentano una minaccia potenziale in quanto fautrici di nuovi *competitors* che si localizzano proprio nei segmenti tradizionali del *made in Italy*. Questi settori sono caratterizzati da produzioni ad alta intensità di lavoro e quindi maggiormente esposti alla crescente concorrenza internazionale. Il sistema industriale del nostro paese presenta, infatti, una specializzazione produttiva ancora orientata verso i settori tradizionali del manifatturiero (beni per la casa e la persona ed il settore alimentare), caratteristica peculiare delle economie emergenti, ma di contro il costo del lavoro è a livello degli altri paesi industrializzati. Quindi nasce la necessità di attuare strategie di internazionalizzazione maggiormente aggressive contraddistinte da investimenti diretti che vadano ad arginare tale andamento¹⁷².

¹⁷¹ Coltorti F., *Quarto Capitalismo*, Fondazione Ugo La Malfa, 30 settembre 2010, in www.fulm.org.

¹⁷² Coltorti F., *Quarto Capitalismo*, Fondazione Ugo La Malfa, 30 settembre 2010, in www.fulm.org.

Tabella 12 – Indici di sviluppo delle diverse categorie dimensionali (dati non omogenei).

	Var. % 2000-2009		Var. % 2007-2008		Var. % 2008-2009		Var. % 2009-2010		Var. % 2009-2010	
	Tot	Export	Tot	Export	Tot	Export	Tot	Export	Tot	Export
Medie Imprese	+29,4	+42,9	+2,2	+4,0	-15,0	-17,2	+8,0	+9,9	+8,3	+11,8
Medio-grandi	+19,5	+24,0	+0,5	+3,0	-18,0	-21,4	+7,1	+7,3	+8,7	+13,6
Maggiori gruppi	-0,1	+11,2	+0,5	+3,4	-20,6	-19,3	+11,1	+15,2	+7,2	+9,3

Fonte: Mediobanca, Dati Cumulativi.

6.3.1 ALTRE CONSIDERAZIONI SULLE ESPORTAZIONI

Le caratteristiche strutturali del tessuto produttivo hanno naturalmente inciso sia sul modello di specializzazione internazionale dell'industria sia sulla capacità di penetrazione dei mercati internazionali. È stato lo scarso contributo, dato dalla piccola impresa, a non garantire la crescita economica del sistema attraverso una delle componenti più importanti: le esportazioni nette. La ridotta partecipazione e la volatilità nelle esportazioni di questa categoria dimensionale ha condotto alla perdita di competitività a cui è soggetta l'industria italiana oggi. L'eccezione è rappresentata dalla media impresa che con la dinamica agile che la contraddistingue è riuscita ad incrementare le proprie quote di mercato. Inoltre le ottime performance fatte registrare nei settori tipici della specializzazione industriale italiana sottolineano ulteriormente la maggiore capacità competitiva di questo modello rispetto al sistema industriale "tradizionale"¹⁷³. Il raggiungimento di posizioni importanti sullo scenario internazionale è il prodotto di una reale capacità di servire i mercati esteri e non solo il risultato di un determinato percorso evolutivo che ha comportato una specializzazione settoriale e geografica. Infatti per mantenere livelli adeguati nelle esportazioni, l'attività svolta dalle imprese deve essere continuativa e superare una certa soglia dimensionale¹⁷⁴, in quanto

¹⁷³ Alcuni studiosi reputano fondamentale implementare il numero di imprese *export-oriented*, oltre naturalmente ad incrementare il volume delle esportazioni per i singoli operatori, in quanto, va tenuto in debita considerazione, oltre alla crescita delle importazioni, anche che il vantaggio comparto della nostra industria è costituito in quei settori che presentano una forte frammentarietà del tessuto produttivo.

¹⁷⁴ Ciò rappresenta un ulteriore motivo che specifica le difficoltà riscontrate dalla piccola dimensione nella penetrazione dei mercati internazionali.

sono necessarie competenze addizionali come la fornitura di servizi accessori, la creazione di reti di relazioni ed una presenza diretta sui mercati di sbocco. Inoltre una maggiore differenziazione del prodotto (soprattutto verticale, per qualità) ha permesso ai settori tradizionali di essere esposti ad una minore pressione competitiva da parte di quei paesi che presentano un minor costo del lavoro. Il contesto macroeconomico futuro vede, però, un aumento della pressione competitiva dovuta ad un miglioramento qualitativo dell'offerta proveniente proprio dai questi paesi di recente industrializzazione.¹⁷⁵

È possibile riassumere brevemente i fattori che hanno permesso, negli ultimi anni, alla media impresa di incrementare i livelli di vendite all'estero. Se ne possono elencare alcuni per ordine d'importanza: il marchio aziendale che assume il ruolo di *asset* competitivo, una maggiore qualità dei prodotti e servizi offerti al cliente e infine un prezzo maggiormente competitivo. Ma il fattore che più di tutti ha influenzato l'andamento delle esportazioni, in questi ultimi anni, è stata la crescita che ha caratterizzato la domanda di prodotti del *made in Italy*¹⁷⁶.

Un'ulteriore spiegazione per il successo di questi prodotti, appartenenti ai settori tradizionali, deriva dalla presenza di un tessuto di medie imprese, competitive e dinamiche, all'interno di comparti ad offerta specializzata come quello della meccanica (un settore che nonostante la sua forte dipendenza dalla domanda internazionale permette di presidiare il mercato in maniera competitiva grazie all'elevata personalizzazione e alla possibilità di operare su dimensioni di nicchia). L'organizzazione di filiera permette a queste imprese, localizzate a monte del processo produttivo, di influenzare con il loro maggiore livello di competitività i settori tradizionali posti a valle. Infatti la forte dinamicità e la capacità esportatrice che compone questa categoria riesce ad influenzare positivamente quei settori produttivi in cui è forte la presenza di queste imprese, riuscendo a trasferirne le caratteristiche nel lungo periodo. L'interscambio, che si realizza fra i vari comparti, ha condotto ad un'evoluzione del sistema industriale italiano che nello specifico ha visto una trasformazione dell'Italia da mero produttore di beni del *made in Italy* a produttore di beni capitali per il *made in Italy*. Ciò ha permesso nonostante la forte vulnerabilità ciclica, di mantenere le proprie posizioni competitive incrementando i livelli di esportazioni.

¹⁷⁵ DeNardis S. e Traù F., "Specializzazione settoriale e qualità dei prodotti: misure della pressione competitiva sull'industria italiana", *Rivista Italiana degli Economisti*, 2, 1998; Annichiarico B. e Quintieri B., "Il commercio intra-industriale verticale dell'Italia nel tessile-abbigliamento", *Rapporto ICE 1998-99. L'Italia nell'economia internazionale*, ICE, Roma 1999.

¹⁷⁶ Mauriello D., *Qualificazione e allungamento delle filiere produttive guidate dalle medie imprese: gli effetti sulle performance in tempo di crisi*, Centro Studi Unioncamere, Milano 13 aprile 2012, in www.mbres.it.

Queste imprese sono caratterizzate dalla capacità di ideare e realizzare l'automazione di funzioni specifiche, rispondendo in maniera adeguata ed immediata alle esigenze degli utilizzatori. Questo rende il prodotto maggiormente competitivo sul mercato. Altri fattori che caratterizzano queste organizzazioni produttive sono legate alla qualità, all'efficienza, all'affidabilità e all'elevata propensione nell'adottare innovazioni¹⁷⁷.

6.4 VARIAZIONE NEL NUMERO DEGLI OCCUPATI

Come si è visto nella prima parte, il fenomeno della media impresa è il prodotto di profonde trasformazioni che hanno interessato il tessuto imprenditoriale italiano negli ultimi decenni. Quest'ultime, di fatto, hanno relegato in secondo piano la classificazione delle imprese sulla base del solo numero di occupati. Lo studio del numero degli addetti impiegati ha lasciato spazio alle valutazioni sul livello del fatturato oppure sul ruolo ricoperto dall'azienda all'interno del proprio mercato di riferimento.

Non di meno però questo aspetto è importante in quanto proprio le risorse lavorative liberate dalla grande impresa e caratterizzate da un forte livello di competenze hanno permesso lo sviluppo della media dimensione. Nella *tabella 13* vengono elencate le variazioni a livello occupazionale che caratterizzano le varie categorie dimensionali, sottolineando la dinamica di convergenza verso la categoria intermedia che contraddistingue l'industria manifatturiera italiana.

Considerati con il giusto peso questi dati sulle variazioni, nel decennio 1991-2001, mostrano come solo le medie imprese (numero di addetti compreso fra 50-499) abbiano ottenuto risultati positivi per quanto riguarda l'occupazione, mentre sia la grande impresa che la piccola fanno registrare variazioni negative, rispettivamente con 242 e 133 mila occupati in meno.

¹⁷⁷ D'Adda C., *Relazione presentata presso la Camera di Commercio*, in Mediobanca/Unioncamere, *Indagine sulle medie imprese industriali italiane* (Commenti e testimonianze 2009), Ferrara 8 maggio 2009, in www.mbres.it.

Tabella 13 – Variazioni degli addetti nell'industria manifatturiera italiana nel periodo 1991-2001¹⁷⁸.

Imprese per classe di addetti	Δ imprese	Δ numero addetti	Δ % addetti
Piccole imprese:			
1-49	-9.710	-132.647	-4,6
Medie imprese:			
50-99	364	26.634	5,7
100-199	20	4.034	1,0
200-249	-25	-5.278	-4,2
250-499	-54	-18.252	-5,4
Totale medie	305	7.138	0,5
Grandi imprese:			
500-999	-35	-22.452	-8,5
1000 e più	-18	-219.798	-28,3
Totale grandi	-53	-242.250	-23,2
Totale	-9458	-367.759	-7,0

Fonte: elaborazione sui dati censuari ISTAT; Coltorti F., Un nuovo protagonista economico: la media impresa

La flessione maggiore ha interessato le imprese più grandi (1.000 e più addetti) che nello stesso periodo hanno subito la chiusura di 61 unità produttive con la perdita di 161 mila occupati, osservando un calo del 40% rispetto a dieci anni prima. Le aree soggette a questo declino sono i luoghi tradizionali della grande industrializzazione: la provincia di Milano con una variazione negativa del 44%, quella di Torino con il 62% e Napoli con il 60%. L'insieme di questi dati confermano il progressivo peggioramento, iniziato negli anni settanta, che caratterizza la situazione relativa alla grande dimensione nel nostro paese¹⁷⁹. La propensione della media impresa di assorbire occupazione si è mantenuta tale anche nell'ultimo decennio (grafico 6). L'indagine Mediobanca – Unioncamere mostra come gli indici di variazione, relativi al periodo 1999-2008, siano favorevoli solo per le imprese di medie dimensioni (+16,9% rispetto ad una riduzione del 7,3%).

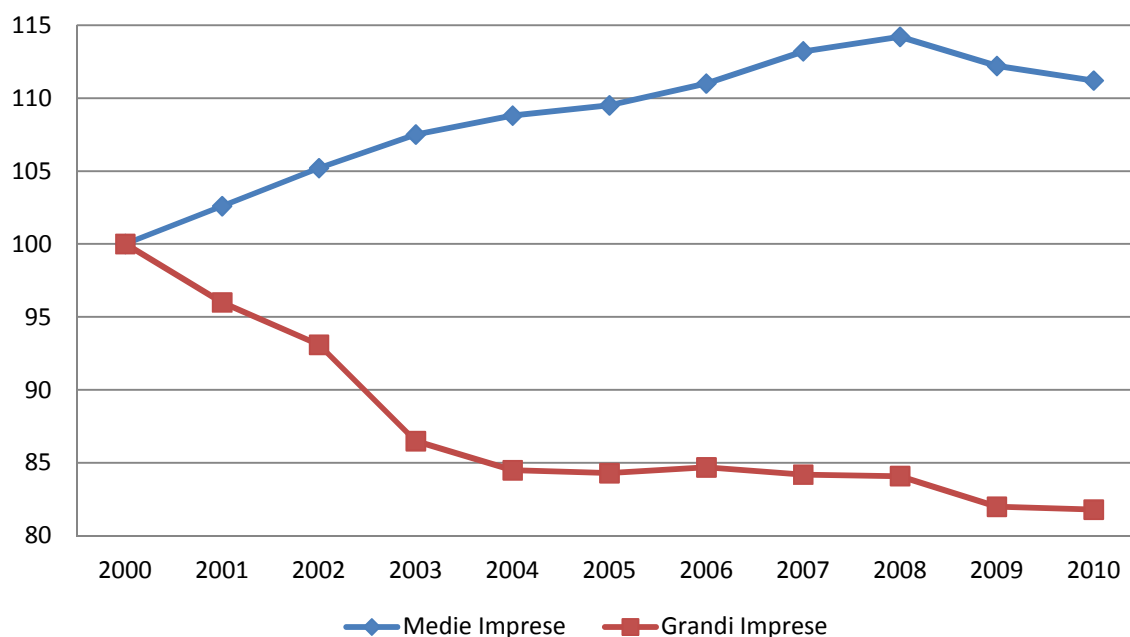
¹⁷⁸ Risulta comunque d'obbligo ricordare che i dati censuari utilizzati per elaborare le variazioni nel periodo 1991-2001 sono disomogenei rispetto a quelli di Mediobanca-Unioncamere perché ad essi non viene applicato il vincolo del fatturato né vengono escluse le imprese controllate da gruppi di grande dimensione.

¹⁷⁹ Coltorti F., "Le medie imprese industriali italiane: aspetti strutturali e dinamici", in A. Arrighetti e A. Ninni (a cura di), *Dimensione e crescita nell'industria manifatturiera italiana*, Franco Angeli, Milano 2008, pag. 46.

Tale tendenza viene confermata anche dall'indagine successiva che mostra una variazione positiva, con un indice di sviluppo pari all'11,8% per le medie imprese, mentre la grande dimensione subisce una flessione pari al 9,6%¹⁸⁰.

Grafico 6 – Evoluzione nel livello di occupazione.

N. indice dei dipendenti, insiemi chiusi.



Fonte: Barbaresco G., *Le medie imprese italiane (2000-2010)*, Area Studi Mediobanca, Milano 13 aprile 2012.

Questo modello di impresa mostra diverse analogie con quello della piccola dimensione. Essendo anch'esso una realtà caratterizzata da un forte radicamento con il territorio d'origine, svolge una funzione primaria nell'assorbire manodopera in ambito locale¹⁸¹. Negli anni, naturalmente, questa funzione ha subito un'evoluzione in simultanea con il modello della media impresa. L'attuazione di politiche di investimento verso l'estero ha comportato infatti una maggiore richiesta di figure qualificate. La delocalizzazione della produzione all'estero non ha prodotto forti flessioni sull'occupazione ma anzi si sono verificate, in alcuni settori, crescite occupazionali maggiori, mentre in altri flessioni minori rispetto alle aziende che non hanno compiuto questi tipi di investimenti¹⁸².

¹⁸⁰ Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 2000-2009*, Milano aprile 2012, in www.mbres.it.

¹⁸¹ Alzona G., "Le medie imprese: nuovi spunti di riflessione", *L'Industria*, 4, 2007.

¹⁸² Gagliardi C., *Le medie imprese industriali italiane nel 1996-2005. Strategie di localizzazione, capitale umano e innovazione*, Centro Studi Unioncamere, Milano 15 febbraio 2008, in www.mbres.it.

La congiuntura economica ha avuto ripercussioni negative sull'aspetto occupazionale: si è verificato un forte incremento del numero di aziende che sono state costrette a ridurre i propri organici e conseguentemente si è avuta una flessione importante nel livello delle assunzioni. Tali effetti si sono registrati anche all'interno di questo modello: nel 2009 questo gruppo di imprese fa registrare una flessione dell'occupazione pari al 1,4% rispetto all'anno precedente. La dimensione media dell'azienda passa da 132 addetti nel 2009, a 165 unità nel 2011, fino ad arrivare al 2012 in cui si registra una flessione dell'1,2%, che porta la dimensione media ad un valore di 163 unità. La congiuntura negativa comunque non ha precluso al modello di creare occupazione: un'impresa su tre ha effettuato assunzioni nel 2010 o nel 2011 oppure in entrambi gli anni, mentre tra il 2011 e il 2012 è stata un'impresa su quattro a contribuire alla crescita occupazionale¹⁸³. Le medie imprese che hanno mostrato in questi anni una maggiore vivacità in campo occupazionale si caratterizzano per una forte propensione all'innovazione e all'esportazione. Naturalmente, le figure professionali richieste rispondono alla ristrutturazione dell'assetto produttivo delle medie imprese e perciò presentano competenze professionali maggiormente specializzate e qualificate con un certo grado di flessibilità e creatività¹⁸⁴.

¹⁸³ Mauriello D., *Qualificazione e allungamento delle filiere produttive guidate dalle medie imprese: gli effetti sulle performance in tempo di crisi*, Centro Studi Unioncamere, Milano 13 aprile 2012, in www.mbres.it.

¹⁸⁴ Unioncamere, *Dossier sull'economia*, Centro Studi Unioncamere, settembre 2010, in www.starnet.unioncamere.it.

Capitolo 7. ANALISI DELLA PRODUTTIVITA' E DELLA REDDITIVITA'

7.1 INTRODUZIONE

Per approfondire lo studio sul modello della media imprese e misurarne la sua competitività è possibile utilizzare il bilancio aziendale al fine di valutare la crescita del valore aggiunto.

Questo permette di comprendere quale sia l'incremento di valore che l'impresa, attraverso i propri fattori produttivi (lavoro e capitale), riesce ad apportare al valore dei beni e dei servizi acquistati esternamente. Quindi il valore aggiunto può essere considerato come un indicatore che corrisponde il reale apporto delle attività eseguite internamente allo sviluppo dell'impresa.

Il valore aggiunto è costituito dalla differenza tra il valore della produzione (vendite, variazioni di magazzino e costi capitalizzati) e i costi (costi per gli acquisti di beni e servizi); questo permette di comparare in maniera migliore il surplus di valore creato senza le distorsioni dovute, per esempio, dai costi elevati delle materie e/o dei servizi.

L'analisi si completa di una valutazione del rapporto fra il valore aggiunto ed il fatturato.

Quest'ultimo viene usato come *proxy* del grado di integrazione verticale del processo produttivo delle medie imprese, rivelando i livelli di intensità che caratterizzano i processi di fabbricazione svolti direttamente all'interno delle unità produttive. Un maggior grado di integrazione verticale può significare un buon livello di produttività che induce l'impresa a trattenere all'interno un maggior numero di fasi di lavorazione. Per confutare tale affermazione deve essere analizzato il dato sul valore aggiunto per addetto (che esprime il livello di produttività) del valore e contemporaneamente del ritmo con cui tale indicatore cresce all'interno del periodo considerato dall'indagine.

7.2 VALORE AGGIUNTO

L'analisi dell'andamento del valore aggiunto conferma i risultati emersi nello studio degli altri aggregati (fatturato ed esportazioni); con tassi di sviluppo per la media impresa maggiori rispetto alle altre categorie dimensionali. Nel periodo 2000-2009, infatti, il tasso di sviluppo relativo a queste imprese è pari al 20%, superiore anche alla percentuale fatta segnare dalle altre società appartenenti al quarto capitalismo; le medio-grandi fanno registrare "solo" un +7,5%.

La situazione peggiore è descritta dalla grande impresa, con un risultato negativo che va a sintetizzare la fase di declino che sta colpendo questa categoria dimensionale. Infatti, nel periodo compreso tra il 2000 ed il 2009, il valore aggiunto diminuisce di una quota pari al 21,1%¹⁸⁵.

Nel comparto manifatturiero le medie imprese hanno contribuito a creare valore aggiunto per una quota pari la 18,3%. Se tale dato viene sommato a quello relativo alle altre imprese del quarto capitalismo, cioè alle società medio-grandi, notiamo come la quota di valore aggiunto salga al 30%; di contro le imprese appartenenti alla classe superiore realizzano soltanto un 8%.

In più Coltorti¹⁸⁶ dimostra come la quota di valore aggiunto di competenza delle imprese del quarto capitalismo sia superiore: l'organizzazione della produzione si delinea come un'organizzazione a filiera. Questo comporta che debbano essere tenute in debita considerazione quelle imprese di piccola dimensione che svolgono un'attività di subfornitura e che proprio attraverso questi rapporti sono controllate dalle società più grandi. Quindi i rapporti che si instaurano fra le imprese appartenenti a classi dimensionali diverse incrementano il livello del valore aggregato imputabile alle medie e alle medio-grandi imprese, che raggiunge il 50% circa. (*grafico 7*)

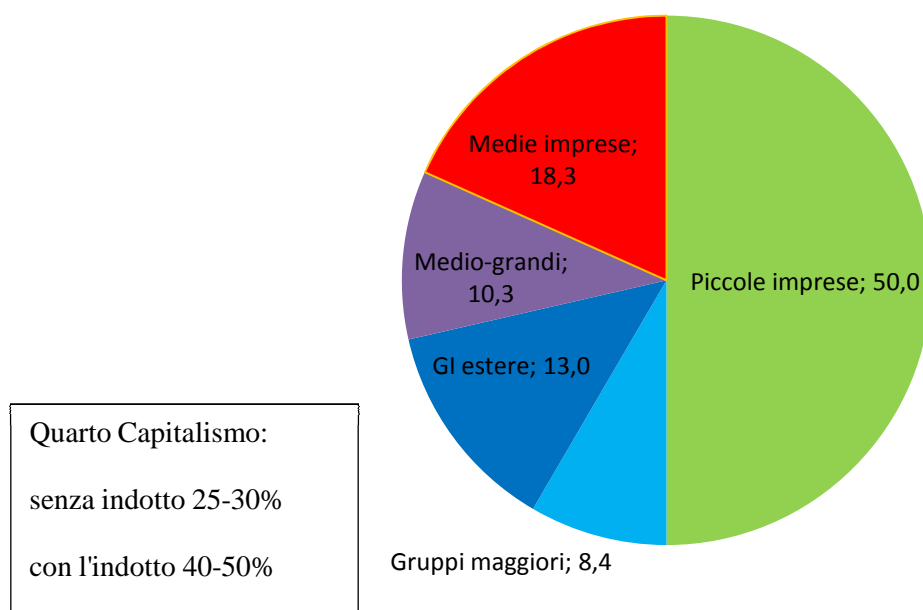
La comparazione dell'andamento del valore aggiunto, scorporato per le due diverse categorie dimensionali, insieme al totale generato dall'industria permette di osservare come le ottime prestazioni delle medie imprese contribuiscano a sostenere il valore aggiunto riconducibile al totale della produzione manifatturiera. (*grafico 8*)

Nel periodo preso in esame le società appartenenti al quarto capitalismo mostrano curve con andamenti molto simili fra loro: entrambe registrano ottime performance in concomitanza con la congiuntura positiva che ha caratterizzato il periodo 2003-2007 (in cui le curve assumono un andamento esponenziale).

¹⁸⁵ Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 1996-2008*, Milano febbraio 2008, in www.mbres.it.

¹⁸⁶ Coltorti F., *Competitività dell'industria italiana*, Fondazione Ugo La Malfa, 30 settembre 2010, in www.fulm.org.

Grafico 7 – Manifattura: Valore aggiunto delle società di capitale (anno 2007).



Fonte: Coltorti F., presentazione Quarto Capitalismo, FULM 30 settembre 2010.

È emblematico del declino della grande impresa italiana l'andamento della curva che rappresenta i maggiori gruppi. Questi ultimi non sono riusciti a sfruttare appieno gli effetti favorevoli della congiuntura con una crescita risultata "effimera". Infatti con l'accentuarsi della crisi l'andamento ritorna ad essere forzatamente negativo e il valore finale si attesta al di sotto di quello iniziale (risulta esservi una distruzione di valore appena al di sotto del 10%). Inoltre si evidenzia come la media impresa abbia una maggiore solidità nell'affrontare la crisi economica: se infatti, nel periodo tra il 2007 ed il 2009, i maggiori gruppi italiani subiscono una riduzione del valore aggiunto pari al 30%, tale percentuale si riduce della metà se vengono considerate le sole medie imprese.

Il Centro Studi Mediobanca conferma queste conclusioni, attraverso l'elaborazione dei dati ISTAT riguardanti le variazioni di valore aggiunto nel periodo 1999-2008¹⁸⁷.

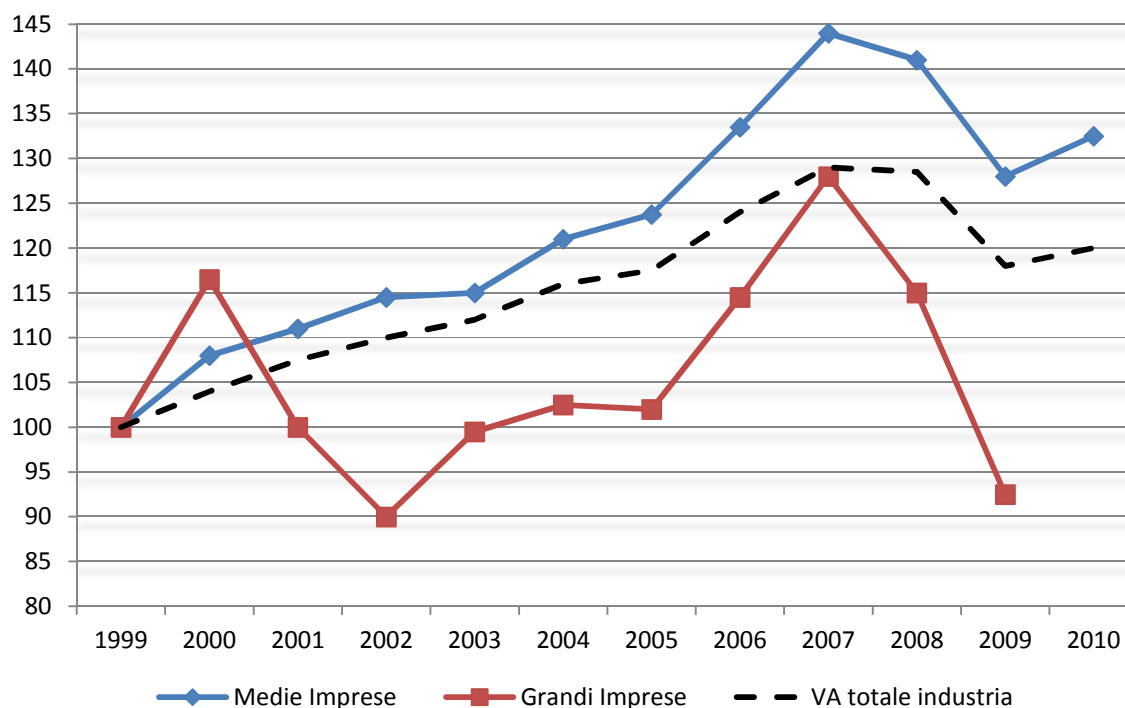
La percentuale di variazione del valore aggiunto relativa alla manifattura riporta un valore pari allo 0,9%. Un leggero incremento a cui hanno contribuito in maniera completamente

¹⁸⁷ I dati elaborati dall'ISTAT sono di natura settoriale per questo il centro studi Mediobanca divide tali comparti in base alla presenza di determinate categorie dimensionali. Quindi avremmo il settore chimico, farmaceutico, quello relativo alla costruzione di mezzi di trasporto e di apparecchi elettrici caratterizzati da una forte presenza di grandi imprese, di contro il comparto relativo all'arredo e al tessile, alla produzione di macchinari e prodotti di metallo si caratterizza per una maggiore presenza di medie imprese. Attraverso questa divisione sommaria è possibile risalire al contributo che ogni singolo gruppo d'impreses da alla creazione del valore aggiunto.

opposta le due diverse categorie dimensionali: se infatti le medie imprese hanno registrato una variazione positiva, pari al 4,9%, di contro la categoria superiore si attesta su valori negativi, un - 5,1%, che ha, di fatto, ostacolato la produzione di ricchezza all'interno del nostro sistema industriale¹⁸⁸.

Grafico 8 – Valore aggiunto a prezzi correnti.

Indici 1999=100



Fonte: Mediobanca e ISTAT

7.3 RAPPORTO TRA IL VALORE AGGIUNTO ED IL FATTURATO

Analizzare la variazione del grado di integrazione verticale permette di capire l'orientamento delle modificazioni, a livello di rapporti di scambio tra le imprese, che conducono ad un mutamento dell'organizzazione industriale. La variabile che viene utilizzata per misurare il grado di integrazione è il rapporto tra valore aggiunto ed il fatturato. Questa è utile per valutare il comportamento operativo dell'impresa. Tale indicatore è noto come indice di Adelman¹⁸⁹, utilizzato per misurare il grado di integrazione verticale delle varie fasi della

¹⁸⁸ Coltorti F., *Quarto Capitalismo*, Fondazione Ugo La Malfa, 30 settembre 2010, in www.fulm.org.

¹⁸⁹ Adelman M. A., "Vertical integration and market growth", in National Bureau of Economic Research (a cura di), *Business concentration and price policy*, Princeton University Press, New York 1955, pp. 281-322.

filiera. Per valori elevati di tale indicatore corrisponde un'elevata verticalizzazione della struttura produttiva e quindi risulta elevata la quota di prodotti/servizi prodotti all'interno dell'impresa. Al contrario se tale indicatore assume bassi valori (salvo i casi di cattiva gestione) ciò corrisponde ad un basso grado di integrazione della struttura industriale e quindi l'impresa sceglie di esternalizzare o acquistare presso terzi piuttosto che di produrre internamente una quota più o meno rilevante di prodotti/servizi.

Indagini condotte sull'argomento¹⁹⁰ portano a pensare che il processo di de-verticalizzazione si sia palesato nei primi anni settanta. Tale fenomeno, salvo alcune inversioni di tendenza dovute a fasi economiche recessive, ha mantenuto un andamento costante ma marcato per anni. L'indice di Aldeman riferito all'industria manifatturiera italiana passa da valori iniziali appena inferiori al 40%, nei primi anni settanta, fino a giungere a livelli superiori al 25% alla metà degli anni novanta, con una flessioni di più di 10 punti percentuali. Le caratteristiche di ampiezza e continuità proprie di questa tendenza sembrano attestare, che le trasformazioni avvenute sia nell'organizzazione dei processi interni alle imprese sia nella divisione del lavoro tra imprese, pervengano dal processo di de-verticalizzazione produttiva.

L'analisi in ottica dimensionale di tale processo mostra alcune divergenze nella tendenza: le imprese maggiori (oltre i 999 addetti) mostrano un andamento in linea con quello generale dell'industria manifatturiera e cioè un trend costante e marcato. Per le imprese medio-grandi (200-999) la tendenza alla de-verticalizzazione risulta essere più discontinua ma comunque significativa. Infine una maggiore variabilità caratterizza la piccola dimensione (20-199)¹⁹¹. I livelli marcati di disintegrazione che contraddistinguono la dimensione maggiore, rispetto a quelli delle imprese di piccole dimensioni, sono dovuti alla forte differenziazione nei livelli iniziali. Il minor livello di verticalizzazione delle piccole imprese non è correlato con l'incapacità di sfruttare le economie di scala. Tale categoria dimensionale, infatti, ha ricoperto per anni un ruolo non marginale all'interno dell'industria, con un incremento sia nelle unità produttive sia nel numero di occupati. Quindi è possibile affermare che i minori livelli iniziali di integrazione siano riconducibili non a dei vincoli strutturali connessi alla dimensione, ma bensì all'adozione di un modello organizzativo della produzione basato sulla valorizzazione delle economie di specializzazione. Quest'ultime hanno reso vantaggioso per l'impresa trattenere al proprio interno quei processi considerati "critici" che presentano una maggiore

¹⁹⁰ Mediocredito Centrale, Istat, Mediobanca e Centrale dei Bilanci.

¹⁹¹ Dati tratti da elaborazioni ISTAT.

efficienza relativa (incidendo in maniera maggiore sulla qualità del prodotto) e al contempo ricorrere all'esterno per gli input complementari¹⁹².

Tale indagine giunge alla conclusione che nonostante le differenze iniziali le imprese che compongono il sistema industriale italiano, indipendentemente dalle dimensioni, convergono verso un unico grado di integrazione verticale (appena inferiore al 0.30).

Per la grande dimensione, anche in tempi recenti, viene confutato l'andamento caratterizzato dalla disintegrazione del processo produttivo con incrementi nel livello di beni e servizi acquistati all'esterno dell'impresa, congiuntamente alle flessioni che si verificano nei livelli occupazionali.

Attraverso i dati di bilancio è possibile ricostruire l'andamento che caratterizza la media dimensione: nel periodo di tempo precedente la crisi, il rapporto tra fatturato e valore aggiunto segue un andamento discendente; da un valore pari al 25% (nel 1999) si giunge ad un rapporto percentuale di poco inferiore al 22% (nel 2008). Ciò che indica chiaramente che nell'intervallo in questione (1999-2008) si stanno diffondendo processi di outsourcing è il livello di crescita del fatturato. Nel periodo preso in considerazione ha superato quello del valore aggiunto (70,1% contro il 40%)¹⁹³. Il contesto cambia considerevolmente nell'anno 2009: nel bilancio il rapporto fatturato/valore aggiunto registra un incremento di alcuni punti percentuali (21,9% nel 2008 a 23,2% nel 2009)¹⁹⁴. In più le variazioni degli indici di sviluppo, nel biennio 2008-2009, indicano una variazione negativa maggiore per il fatturato rispetto quella del valore aggiunto (-15,0 contro -8,3)¹⁹⁵. Questa situazione conduce quasi il 32% delle medie imprese a riportare all'interno fasi di lavorazione prima eseguite all'esterno¹⁹⁶.

Dai dati cumulativi¹⁹⁷ è possibile osservare, per quanto riguarda il rapporto fatturato/valore aggiunto, un ritorno dei valori del 2010 in linea con quelli del 2009. Conseguentemente le strategie d'impresa si orientano verso un'esternalizzazione delle fasi di produzione (più di un

¹⁹² Arrighetti A., *Integrazione verticale in Italia e in Europa. Tendenze e ipotesi interpretative*, Università degli Studi di Parma luglio 1999, Working Paper, in <http://economia.unipr.it/docenti/matdid.asp>.

¹⁹³ Indagine Mediobanca-Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane* (Indici di sviluppo: variazioni % 1999-2008), Milano aprile 2012, in www.mbres.it.

¹⁹⁴ Indagine Mediobanca-Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane* (Statistiche 2000-2009), Milano aprile 2012, in www.mbres.it.

¹⁹⁵ Indagine Mediobanca-Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane* (Indici di sviluppo: variazioni % 1999-2008), Milano aprile 2012, in www.mbres.it.

¹⁹⁶ Gagliardi C., *Le medie imprese: il made in Italy che guida la ripresa*, Centro Studi Unioncamere, Milano 11 marzo 2010, in www.mbres.it.

¹⁹⁷ Mediobanca, *Dati cumulativi di 2030 società italiane* (tabelle statistiche 2001-2010, 2011), Milano 2011, in www.mbres.it.

quarto delle imprese scelgono di affidare all'esterno una parte della produzione preferendo focalizzarsi, nel 75% dei casi, in attività strategiche di progettazione e produzione)¹⁹⁸.

Un andamento altalenante si verifica anche nel biennio 2011-2012: nel primo anno il 27% delle imprese potendo contare su una maggiore efficienza aziendale, opta per riportare all'interno fasi della lavorazione che prima erano state esternalizzate. Mentre la previsione relativa al 2012 vede una quota pari al 31% delle imprese intenzionata ad esternalizzare fasi della produzione con un minor contenuto strategico (con più del 80% delle aziende che cercherà di migliorare l'efficienza del processo produttivo)¹⁹⁹.

Le modificazioni avvenute a livello di organizzazione produttiva hanno mostrato una certa correlazione con l'andamento dell'economia. Il modello della media impresa ha cercato di mantenere dei buoni livelli di competitività attraverso un ottimale rapporto qualità/prezzo. Anche se la domanda è differenziata e alquanto variabile (quindi meno soggetta alle fluttuazioni dovute a congiunture negative), negli ultimi anni la crisi economica è stata così profonda e duratura da generare dei contraccolpi anche in queste produzioni. Quindi queste imprese sono state costrette ad intervenire sull'efficienza produttiva sia interna che esterna con la rimodulazione delle reti per attenuare gli effetti negativi²⁰⁰.

7.4 LA DINAMICA DELLA PRODUTTIVITA'

La superiorità del modello della media impresa che fin qui traspare dall'analisi delle dinamiche relative agli aggregati, non è altrettanto evidente per quanto riguarda i livelli di produttività per addetto. Questo si verifica nonostante negli ultimi anni ci siano stati importanti incrementi nel livello delle immobilizzazioni materiali con l'introduzione di innovazioni di processo. Nel periodo tra il 1996 e il 2005 il grado di produttività ha segnato un incremento contenuto, con una percentuale pari al 3%²⁰¹.

¹⁹⁸ Gagliardi C., *Le medie imprese: il made in Italy che guida la ripresa*, Centro Studi Unioncamere, Milano, 11 marzo 2010, in www.mbres.it.

¹⁹⁹ Mauriello D., *Qualificazione ed allungamento delle filiere produttive guidate dalle medie imprese: gli effetti sulle performance in tempo di crisi*, Centro Studi Unioncamere, Milano 13 aprile 2012, in www.mbres.it.

²⁰⁰ Gagliardi C., *Le medie imprese: percorsi di crescita e prospettive nella crisi*, Centro Studi Unioncamere, Bergamo 23 aprile 2009, in www.mbres.it.

²⁰¹ Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 1996-2005*, Milano febbraio 2008, in www.mbres.it.

La stessa indagine, realizzata in un periodo più recente (2000-2009), restituisce una variazione negativa del valore della produzione per addetto, stimabile in un -2,8%²⁰². La tendenza negativa che ha coinvolto la maggior parte dei comparti, non è riscontrabile in quei settori che presentano caratteristiche anticicliche ovvero il settore alimentare o il chimico e farmaceutico. Un'eccezione è rappresentata dal comparto della meccanica che presenta una dinamica positiva per tutto il periodo compreso dall'analisi.

Di contro, la grande dimensione presenta un andamento della produttività altalenante: nel periodo tra il 1999-2008 l'incremento fatto segnare è pari al 11,5%, ma se tale indagine viene estesa anche al 2009 si verifica un calo della produttività di circa 3,6 punti percentuali²⁰³.

Queste profonde divergenze tra le due categorie di impresa possono essere riconducibili al diverso indirizzo delle politiche attuate da queste realtà. Nel periodo sottoposto ad analisi, la media impresa ha sviluppato la propria base produttiva (come descritto in precedenza, forti incrementi hanno caratterizzato il valore aggiunto ed il numero di occupati) mentre le maggiori imprese manifatturiere hanno attuato politiche di ridimensionamento per raggiungere l'efficienza produttiva. Naturalmente, l'acutizzarsi della crisi economica ha costretto la media dimensione a misurarsi con gli eccessi nella capacità produttiva.

Un ulteriore fattore che ha influenzato in maniera negativa il livello di produttività è riconducibile alle politiche di prodotto, quest'ultime attuate per sfruttare al meglio le economie di specializzazione a scapito di quelle di scala. L'applicazione di tali politiche può comportare una riduzione drastica nel livello di prodotto per addetto²⁰⁴.

Nel periodo tra il 1999 ed il 2008, il valore della produzione per occupato relativa alla media impresa, per effetto degli incrementi avuti nei livelli di produttività e nei prezzi, ha superato quello ottenuto dalle principali società manifatturiere (+9,6% contro +8,6%). Nonostante ciò si verifica una forte riduzione (superiore ai 17 punti percentuali) nei margini dovuta essenzialmente all'incremento nel costo unitario del lavoro (+26,8%)²⁰⁵.

Ampliando lo studio sul valore aggiunto per addetto ad un insieme di imprese europee è possibile osservare come il distacco tra quelle italiane e tedesche (prese come benchmark in quanto maggiormente efficienti) sia contenuto; alla luce anche del forte divario presente fra le

²⁰²Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 2000-2009*, Milano aprile 2012, in www.mbres.it.

²⁰³Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 2000-2009*, Milano aprile 2012, in www.mbres.it.

²⁰⁴Coltorti F., "Investire nella crisi", *Impresa e Stato*, 86 (06/09), Milano 2009, in www.mi.camcom.it.

²⁰⁵Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 1996-2005*, Milano febbraio 2008.

aziende spagnole e quelle teutoniche. Inoltre dalla divisione per classi di addetti (50-99, 100-249, 250-499 addetti) emerge come le medie imprese siano caratterizzate da una forte concentrazione di valore aggiunto per dipendente nelle classi inferiori. Questo rivela una maggiore efficienza nell'uso della forza lavoro da parte di quelle aziende che presentano un minor numero di lavoratori (50-99 dipendenti).

Tale propensione è riscontrabile anche nel rapporto fra il margine operativo netto (*Mon*) ed il valore aggiunto, con una tendenza che prevede una diminuzione della percentuale nelle classi di addetti superiori. Questo indicatore fornisce informazioni sulla ricchezza residua dopo la retribuzione del fattore lavoro: si delinea una situazione che descrive una maggiore incidenza della manodopera all'interno del processo produttivo nelle aziende tedesche, seguono quelle italiane e spagnole con un ridotto costo del lavoro.

Dallo studio congiunto di questi due indici è possibile giungere alla conclusione che la produzione di valore aggiunto in proporzione al numero di occupati sia maggiormente significativo per le imprese tedesche, ma che l'elevato costo del fattore lavoro contribuisca in parte ad assorbirlo.

Inoltre è possibile notare una maggiore uniformità interna alle varie classi di addetti per quanto riguarda le medie imprese italiane, con una distribuzione maggiormente omogenea tra le varie categorie (soprattutto fra quella 100-249, 250-499 addetti)²⁰⁶.

Analizzando i dati relativi al biennio 2008-2009 si ha la conferma di come l'economia italiana stia attraversando una fase discendente all'interno del ciclo economico: i livelli di produttività del lavoro subiscono una flessione che risulta essere ancora più evidente (nell'ultimo anno si verifica la riduzione più marcata, superiore agli 11 punti percentuali). In questo biennio, la variazione dei prezzi alla produzione si è mantenuta su livelli positivi mentre quella relativa al valore della produzione per dipendente presenta una flessione del 3% nel primo anno e del 10,8% nel secondo. Nonostante questo periodo sia caratterizzato da una forte tendenza che prevede una minimizzazione nell'utilizzo del lavoro straordinario ed un ricorso maggiore alla cassa integrazione, questa riduzione nel costo del lavoro (-2,7%) non ha permesso di recuperare totalmente la flessione accorsa al valore della produzione per dipendente. Il computo finale del biennio restituisce una perdita del livello di competitività che può essere stimata in una flessione del 13% nei margini (5 punti nel 2008 e 8 punti nel 2009)²⁰⁷.

²⁰⁶Coltorti F., *Le medie imprese industriali italiane*, Ufficio Studi Mediobanca, Milano, 11 marzo 2010, in www.mbres.it.

²⁰⁷Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 2000-2009*, Milano aprile 2012, in www.mbres.it.

Le rigidità che caratterizzano il mercato del lavoro italiano si ripercuotono sui costi che le imprese devono affrontare per impegnare questo fattore. Ciò risulta essere valido per tutte le categorie d'impresa; a divergere è la composizione della domanda di lavoro che indirettamente conferma dell'importanza del ruolo della media impresa all'interno del sistema economico. Le imprese che appartengono a classi dimensionali inferiori presentano una domanda di lavoro caratterizzata dal fabbisogno di professioni legate strettamente alla fase produttiva e al terziario implicito (ruoli inerenti a funzioni amministrative, di gestione e relative alle operazioni di vendita); funzioni che le categorie superiori affidano all'esterno. La domanda di lavoro delle medie imprese, invece, manifesta una crescita nella ricerca di professioni tecniche ed intellettuali (le cosiddette "high skill") indirizzate al governo e alla progettazione dei processi di produzione e di vendita. Questo aspetto è confermato dai dati che mostrano un aumento nella percentuale di impiegati in rapporto al totale della forza lavoro, a scapito della componente operaia che nonostante la flessione mantiene un ruolo centrale anche all'interno delle imprese di più grandi dimensioni (la variazione percentuale degli impiegati e dei dirigenti, nel periodo 2000-2009, è superiore al 4%)²⁰⁸.

È quindi possibile far risalire la rigidità inerente ai costi del lavoro (la medie imprese mostrano comunque un livello più contenuto di rigidità rispetto alle grandi società) all'attuazione di politiche indirizzate alla ristrutturazione dell'assetto produttivo. Divengono fondamentali le figure professionali con qualifiche specifiche che questa realtà cerca di mantenere al suo interno nonostante le fasi congiunturali negative.

Le analisi fin qui condotte restituiscono una dinamica della produttività del lavoro caratterizzata, soprattutto negli ultimi anni, da un forte rallentamento. Per comprendere al meglio se tale tendenza ha compromesso i livelli di competitività della media impresa risulta utile costruire un ulteriore indicatore: il costo del lavoro per unità di prodotto (*Clup*). Questo indice è costruito dal rapporto tra il valore aggiunto per addetto (che restituisce la quota riconducibile a ciascun lavoratore) ed il costo medio di ciascun lavoratore (entrambi gli indici riportano l'efficienza dell'impresa nell'uso della forza lavoro). Le medie imprese mostrano un andamento per questo indice decrescente (passa dal 75% del 2003 al 74,5% del 2005, per finire con un flessione superiore che conduce l'indice ad attestarsi su un valore pari al 72,3% nel 2006). Per quanto riguarda invece il *Clup* relativo alla dimensione maggiore, nonostante presenti una tendenza migliore rispetto a quello della media dimensione, i valori percentuali

²⁰⁸Gagliardi C., "Fattori competitivi e performance delle medie imprese industriali", in D. Marini (a cura di), *Fuori dalla media: Percorsi di sviluppo delle imprese di successo*, Marsilio, Venezia 2008, pag. 52.

sono superiori rispetto quelli riferiti alla categoria inferiore. È possibile imputare all'attuazione di riorganizzazioni produttive e alla conseguente riduzione nel numero degli occupati il maggior grado di flessione che caratterizza il *Clup* della grande impresa. Allargando l'orizzonte dell'indagine a livello europeo è possibile confermare le conclusioni elencate in precedenza: la maggiore incidenza del costo del lavoro all'interno delle imprese tedesche le rende meno competitive rispetto a quelle spagnole ed italiane (il distacco è di quasi 6 punti percentuali)²⁰⁹.

7.5 TASSO DI REDDITIVITA' DEL CAPITALE INVESTITO

Un ulteriore passo per valutare la maggiore efficienza di questo modello può essere compiuto attraverso l'analisi della dinamica riferita alla redditività operativa.

Quest'ultima è il risultato del rapporto fra il margine operativo lordo e il capitale investito che misura il rendimento della gestione tipica dell'impresa (*Roi*)²¹⁰.

I margini operativi delle medie imprese appaiono comparabili a quelli delle aziende medio-grandi, mentre sono nettamente superiori a quelli fatti registrare dai maggiori gruppi italiani. Nel periodo 2000-2009 l'andamento che caratterizza i margini operativi presenta alcuni tratti di discontinuità: se infatti fino al 2003 tali margini subiscono un regresso ciò non vale nel periodo successivo, in cui c'è una leggera crescita fino al 2007 (con un ritorno ai valori del 2000), anno in cui la crisi riconduce i margini ad una fase di regresso.

Ed è proprio la maggiore consistenza dei margini industriali²¹¹, insieme agli elevati tassi di rotazione del capitale²¹², che ha permesso alle società di medie dimensioni, negli ultimi anni, di ottenere ottime performance nel rendimento del capitale investito. L'indicatore di sintesi della redditività operativa (*Roi*) relativo a queste imprese ha puntualmente registrato un andamento caratterizzato da valori superiori rispetto a quelli fatti segnare dalla grande impresa.

²⁰⁹ Coltorti F., *Le medie imprese industriali italiane*, Ufficio Studi Mediobanca, Milano 11 marzo 2010, in www.mbres.it.

²¹⁰ Il *Roi* viene calcolato come il rapporto tra il margine operativo netto, cioè il risultato della gestione caratteristica ed il capitale investito netto operativo, ossia gli impieghi caratteristici al netto degli ammortamenti e degli accantonamenti.

²¹¹ Il Grafico 9 mostra le curve del *Mon* in rapporto al valore aggiunto relative alle due classi dimensionali; l'andamento riferito alla media impresa oltre ad essere superiore a quello dei maggiori gruppi e anche sempre positivo.

²¹² il rapporto tra valore aggiunto e capitale investito mostra come le medie imprese abbiano una produttività del capitale costantemente superiore ai 10 punti rispetto alla grande impresa.

L'esame effettuato sulla tendenza del *Roi* restituisce un andamento che oscilla tra il 12,7%, valore massimo fatto segnare nel 2000, fino al 6,7% valore più basso registrato nel 2009 (dati in termini nominali). La grande dimensione grazie al forte incremento del fatturato e del valore aggiunto, nel 2007, presentava il miglior rendimento pari al 12,8% (contro il 10,4% delle medie e il 12,1% delle medio-grandi), mentre nel 2009 tale rendimento si riduce di quasi un terzo (4,6%)²¹³.

I maggiori gruppi, comunque, recuperano parte del ritardo accumulato sui margini industriali attraverso la componente finanziaria, che però non può nulla per quanto riguarda i bassi tassi di rotazione del capitale.

Relativamente all'indicatore di sintesi della redditività del patrimonio netto (*Roe*)²¹⁴ nel periodo 2000-2009 viene registrata una marcata flessione, passando dal 15,3% al 3,2%.

Questo quoziente indica come la redditività globale delle medie imprese sia calata drasticamente: il dato del 2009 è inferiore (prima volta dal 1996) al rendimento dei titoli di stato a media lunga scadenza (3,5%)²¹⁵. Ma complessivamente la media del periodo 2000-2009, calcolata su base omogenea, restituisce un differenziale superiore ai 4 punti percentuali, confermando la bontà dell'investimento in questa categoria di imprese.

Anche per il *Roe* si ripete la dinamica che caratterizza il *Roi*: i valori maggiori vengono attribuiti alle imprese medio-grandi con le medie che seguono, mentre i maggiori gruppi registrano valori nettamente inferiori. Il divario di consistenza tra i due indici è determinato dalla maggiore pressione fiscale che influisce sul *Roe* ma non sul *Roi*. Infatti, il peso della tassazione è stato massimo per le imprese di media dimensione: l'aliquota media a cui sono state soggette, negli ultimi anni, ha oscillato tra un massimale del 39,9% registrato nel 2007, ad un minimo del 34,6% nel 2010. La categoria che beneficia di un'aliquota minore è quella a cui appartengono i maggiori gruppi industriali (i differenziali, nel 2010, penalizzano le medie imprese per più di 12 punti percentuali rispetto alla grande impresa e di quasi 6 punti per quanto riguarda la medio-grande), anche se tale tendenza sembra attenuarsi rispetto al passato con dei differenziali maggiormente contenuti (6,8% rispetto alla maggiore dimensione e 5,5% sulla medio-grande impresa)²¹⁶.

²¹³ Coltorti F., *Quarto Capitalismo*, Fondazione Ugo La Malfa, 30 settembre 2010, in www.fulm.org.

²¹⁴ Il *Roe* viene calcolato come il rapporto fra il reddito netto ed il capitale proprio.

²¹⁵ Il *Roe* per essere considerato soddisfacente deve superare di almeno 3 o 4 punti percentuali il rendimento degli investimenti a basso rischio, questo è definito premio al rischio.

²¹⁶ Mediobanca, *Dati Cumulativi di 2032 società italiane*, Milano 2012, in www.mbres.it.

Il maggior carico fiscale deriva essenzialmente dalla maggior incidenza dell'Irap (Imposta Regionale sull'Attività Produttiva)²¹⁷. Questa grava sul risultato prima delle imposte per una percentuale uguale all'11% se ci riferiamo alle medie imprese, mentre è solo del 7% nel caso della grande impresa²¹⁸. La ragione di tale difformità è riconducibile alla natura dell'imposta che risulta disomogenea tra le imprese che presentano una struttura di costo dissimile. Infatti nel caso di queste imprese è superiore la quota di valore aggiunto che viene assorbita dal costo del lavoro rispetto ai maggiori gruppi²¹⁹. Stime condotte sui dati di bilancio di queste aziende concordano nell'affermare che l'estromissione del costo del lavoro dalla base dell'Irap produrrebbe una diminuzione del *tax rate* di 6 punti percentuali.

Questi elevati livelli di imposizione fiscale distruggono buona parte della ricchezza prodotta da questa realtà produttiva, sottolineando al tempo stesso la capacità di queste imprese nel generarla, soprattutto attraverso la gestione caratteristica. Per confermare tale affermazione risulta necessario comparare l'andamento dell'attività caratteristica, durante la congiuntura economica, per categoria dimensionale. La crisi ha colpito trasversalmente le società industriali: margini operativi negativi sono stati fatti registrare dalle imprese appartenenti ai maggiori gruppi; mentre quelle appartenenti alla categoria intermedia hanno subito forti decrementi (anche del 40% nel 2010), mantenendosi in ogni modo a livelli positivi²²⁰. Le flessioni, che hanno contraddistinto l'andamento dei margini operativi nel periodo tra il 2009 ed il 2011, hanno contribuito in maniera preminente alla riduzione del rendimento del capitale (*Roi*) e conseguentemente ad un computo negativo per quanto riguarda la creazione della ricchezza. Si verifica, infatti, una riduzione che conduce il rendimento del capitale ad essere inferiore rispetto al costo medio dello stesso; l'effetto è il prodotto del maggior costo del debito, ma soprattutto della accrescente remunerazione dei mezzi propri ad esito dei più alti livelli dei tassi risk-free.

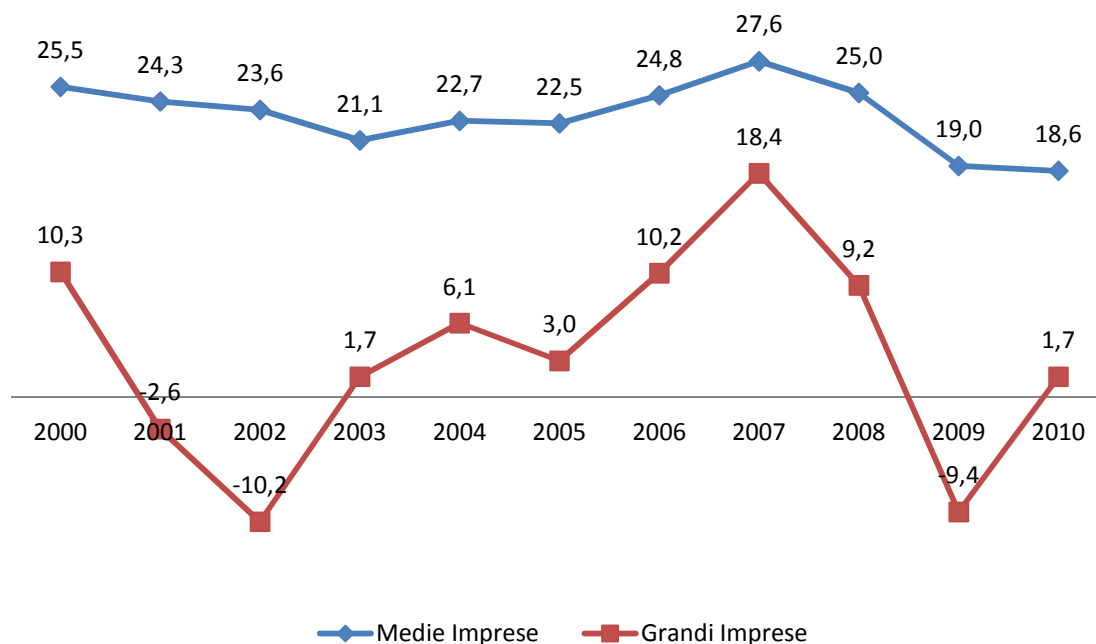
²¹⁷ Questa imposta è calcolata sulla differenza tra il valore della produzione ed i costi della produzione. Quindi va a colpire il valore aggiunto prodotto dall'azienda senza la deduzione, da questo novero, dei costi relativi al personale dipendente. L'imposta può quindi portare a distorsioni in quanto va ad interessare valori diversi dal risultato della gestione caratteristica.

²¹⁸ Mediobanca, *Dati Cumulativi di 2032 società italiane*, Milano 2012, in www.mbres.it

²¹⁹ Mediobanca, *Dati Cumulativi di 2025 società italiane*, Milano 2010, in www.mbres.it, viene precisato come per le medie imprese la percentuale di valore aggiunto assimilata al costo del lavoro sia pari al 63%, mentre per le grandi si riduca al 47%.

²²⁰ Mediobanca, *Dati Cumulativi di 2025 società italiane*, Milano 2010, in www.mbres.it.

Grafico 9 – Andamento del margine operativo netto (*Mon*) in rapporto con il valore aggiunto.
Indice 2000=100



Fonte: Barbaresco G., *Le medie imprese italiane (2000-2010)*, Area Studi Mediobanca, Milano, 13 Aprile 2012.

L'aspetto più rilevante relativo ai rendimenti e all'intensità capitalistica è riconducibile ad una relazione inversa che si instaura fra la dimensione aziendale, in termini di capitale investito, ed i rendimenti che ne conseguono. L'universo della media impresa è caratterizzato da una forte distorsione verso le classi con una minore dotazione di capitale. Ciò non è in alcun modo riconducibile ad aspetti finanziari, infatti queste imprese mostrano forti livelli di patrimonializzazione e quote di debito finanziario sul capitale che non variano significativamente all'interno delle varie classi²²¹. Tale particolarità è il risultato di un modello aziendale caratterizzato da combinazioni produttive che richiedono una bassa dotazione di capitale per raggiungere l'efficienza. Questo status costituisce una condizione di equilibrio comprovata dall'aumento del tasso di rendimento allo scendere della dotazione di capitale.

Questo modello aziendale si fonda su scelte strategiche che prediligono la capacità di differenziare e la flessibilità (personalizzazione del prodotto) rispetto alle economie di scala, alle quali molto spesso queste imprese sopperiscono attraverso la costituzione di una rete, tale da unire l'apparato produttivo con il contesto sociale locale (distretto industriale)²²².

²²¹ La dotazione di mezzi propri garantisce stabilità nel tempo.

²²² Garolfi G., *Industrializzazione diffusa in Lombardia: sviluppo territoriale e sistemi produttivi locali*, Iuculano, Pavia 1995.

L'innovazione di prodotto permette di localizzarsi all'interno di nicchie di mercato come leader, ma questo non genera volumi di produzione elevati comportando un costo-opportunità per l'incremento dell'utilizzo del capitale (ecco spiegata la tendenza a ridursi del tasso di profitto con l'incremento dimensionale).

Ma la redditività del capitale, che è misura della capacità competitiva dell'azienda, non può prescindere dal tenere in considerazione il prezzo di vendita della merce²²³. Diventa quindi preminente il "valore" della produzione per addetto che risulta essere in relazione diretta non tanto con la produttività del lavoro ma con la combinazione fra la quantità di bene prodotto e il relativo prezzo di vendita. Questo scenario restituisce un modello industriale caratterizzato da imprese che attraverso l'innovazione giungono ad una forte differenziazione del prodotto tale da permettere politiche di prezzo, mantenendo elevati i livelli di profitto sul capitale²²⁴.

²²³ $R=(pq-w)/k$ r = tasso di profitto sul capitale; p = prezzo relativo del bene fabbricato; q = produttività (quantità fabbricate per unità di lavoro); w = salari unitari; k = stock di capitale per unità di lavoro.

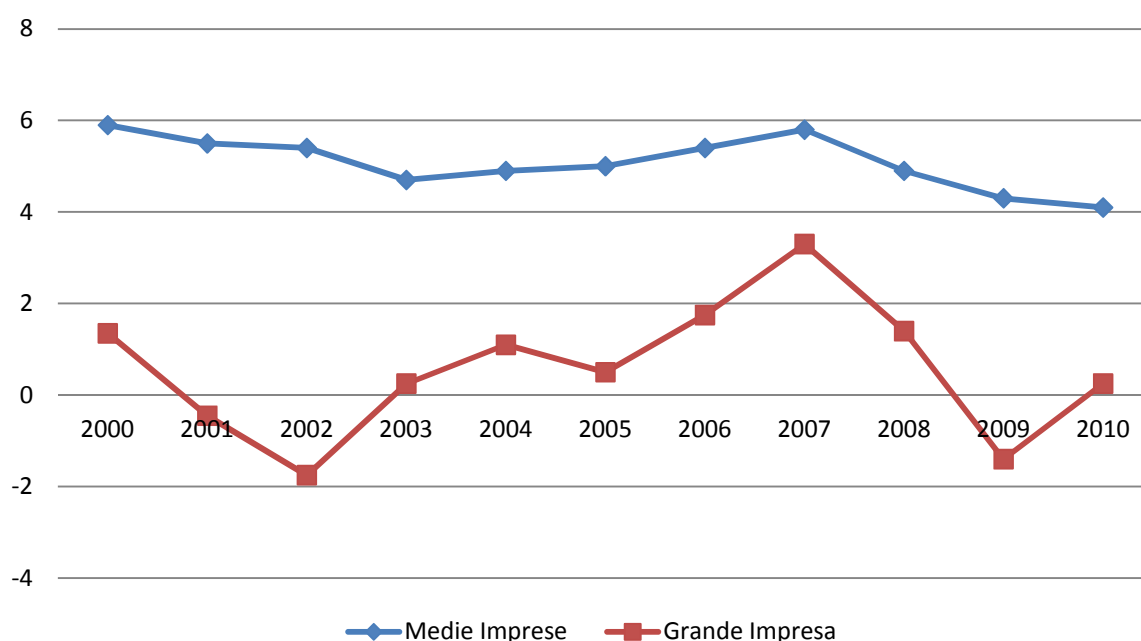
²²⁴ Coltorti F., "Dal modello NEC di Fuà al nuovo ruolo delle medie imprese", *QA-Rivista dell'Associazione Rossi Doria*, 2007.

7.6 TASSO DI REDDITTIVITA' DELLE VENDITE

Le analisi effettuate sulla gestione operativa (e cioè quella caratteristica e patrimoniale) permettono di comprendere in maniera più approfondita quale sia la reale capacità dell'impresa di generare reddito attraverso le risorse a disposizione. Di seguito viene descritto l'andamento dell'indice di redditività lorda delle vendite (Ros)²²⁵, il quale individua il profitto della gestione caratteristica come percentuale sul fatturato.

Grafico 10 – Andamento del margine operativo netto (Mon) in rapporto con il fatturato.

Indice 2000=100



Fonte: Mediobanca-Unioncamere, Le medie imprese industriali italiane 2000-2009.

L'indice riferito alla media impresa mostra un andamento positivo e costante; il che restituisce una situazione in cui una quota considerevole dei ricavi sia ancora disponibile dopo aver coperto i costi relativi alla gestione caratteristica. È possibile affermare che questa realtà industriale, attraverso i ricavi della gestione caratteristica, sia in grado di garantire la copertura degli oneri, sia finanziari che straordinari, e dei costi extra-caratteristici; quindi di generare utili che vadano a remunerare il capitale proprio.

Al contrario, la situazione in cui versano i maggiori gruppi italiani mostra una tendenza che non si discosta di molto da valori vicini allo zero fatta eccezione per l'intorno che comprende

²²⁵ Viene calcolato come il rapporto fra il reddito operativo ed il fatturato.

il 2007 (un anno inconsueto per quanto riguarda l'andamento del fatturato, del valore aggiunto e dei margini operativi). I valori dell'indice che si attestano sullo zero (2003-2005-2010) trasmettono l'incapacità della grande impresa nel generare ricavi caratteristici in grado di fornire copertura agli oneri non riconducibili alla gestione caratteristica. In questo caso sono le risorse provenienti da altre gestioni a farsi carico degli oneri e della remunerazione del capitale proprio. Gli anni 2001, 2002 e 2009 presentano una situazione ben più grave con la redditività delle vendite che fa segnare valori negativi. Questo è il risultato di una gestione tipica inadeguata, che non consente ai relativi ricavi di far fronte ai costi caratteristici; non consentendo naturalmente nemmeno la copertura degli altri oneri e della remunerazione del capitale.

Attestandosi a ridosso della zona costituita dai valori 6 e 7%, che definisce la redditività delle vendite come buona²²⁶, la media impresa conferma la capacità di estrarre profitti dal fatturato tramite un miglior contenimento dei costi operativi. E quindi la propria superiorità. Viceversa gli indici di redditività relativi alla grande dimensione confermano la crisi produttiva e gestionale a cui è soggetta.

Questo indice può risultare condizionato sia in maniera positiva che negativa dalla politica degli ammortamenti adottati. Per questo deve seguire una valutazione del margine operativo lordo (*Mol*); che evidenzia così il reddito generato dalla sola gestione caratteristica²²⁷. Ancora più chiaramente questo indice permette di valutare quale sia la capacità potenziale della gestione operativa di generare ricchezza, escludendo dal novero le politiche relative agli ammortamenti e le scelte di politica finanziaria.

Il trend che caratterizza l'indice delle medie imprese è costituito da valori che oscillano da un massimo del 10% registrato nel 2000, ad un minimo del 8,2% nel 2009. Anche in questo caso, la serie di valori si attesta appena al di sotto dell'area che viene definita dagli analisti come buona (10-12%).

²²⁶ Anche se per l'indice di redditività non sono proponibili dei termini di raffronto che possano essere significativi in assoluto dato che la congruità del suo valore deve essere sempre valutata congiuntamente a quella dell'indice di rotazione dell'attivo netto.

²²⁷ Il margine operativo lordo è il risultato operativo prima degli ammortamenti, viene rapportato al fatturato per valutare la redditività delle vendite in termini di ritorno operativo e di autofinanziamento, cioè la liquidità prodotta prima degli oneri e proventi straordinari, finanziari e delle imposte.

L'indicatore della redditività delle vendite è influenzato da molteplici fattori, gli stessi che condizionano il risultato operativo e cioè: il livello e la composizione dei ricavi nonché le diverse classi di costo sia fissi che variabili. Attraverso le valutazioni fatte in precedenza è possibile sintetizzare i motivi per cui queste imprese presentano un andamento nella redditività delle vendite superiore rispetto alla grande dimensione:

- un miglior rapporto tra prezzo-costo e prezzo-ricavo;
- un'ottima relazione tra dimensione e volume di attività;
- una differente composizione del prodotto, fattore e processo;
- una diversa specializzazione settoriale;
- una migliore efficienza nell'impiego dei fattori di produzione.

7.7 GESTIONE FINANZIARIA

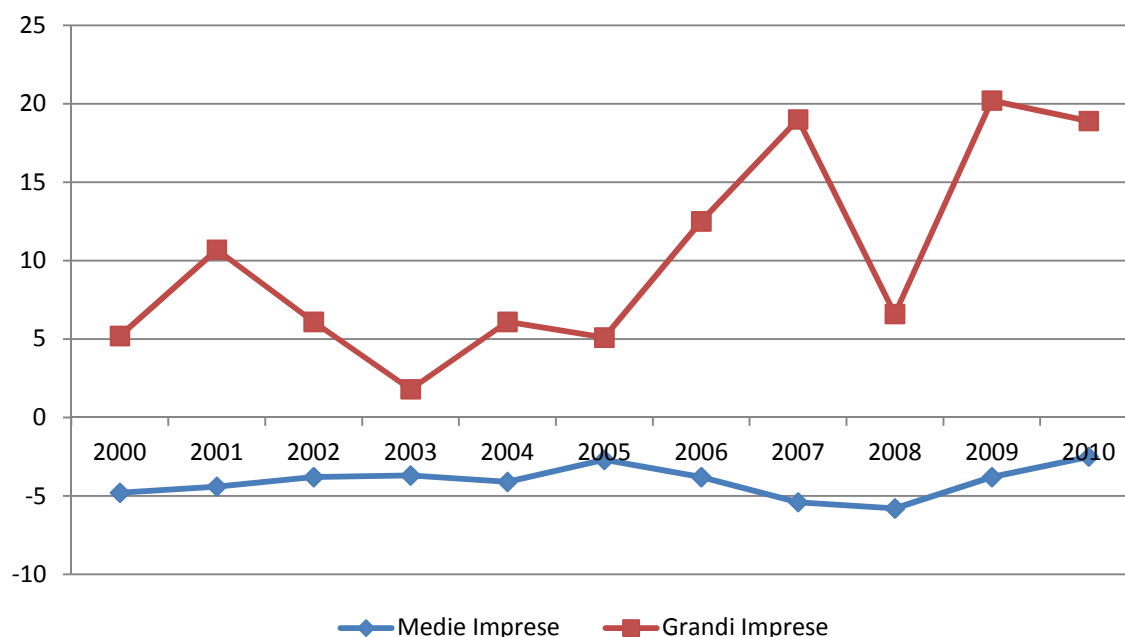
L'analisi fin qui svolta, incentrata sulla gestione caratteristica, riporta una situazione economica ottima per quanto riguarda l'universo della media impresa. L'attività tipica di queste aziende infatti restituisce un valore della produzione in relazione ai costi, relativi alla stessa, di molto superiore. Le altre componenti reddituali che prescindono dall'attività tipica risultano avere una natura indipendente dall'attività aziendale: la gestione straordinaria è per definizione casuale difficilmente replicabile nel breve periodo, mentre per quanto riguarda la gestione fiscale questa è proporzionale al reddito di esercizio. Assumono quindi una certa rilevanza gli effetti reddituali della gestione finanziaria. Questi ultimi vengono considerati attraverso l'incidenza degli oneri e dei proventi finanziari sul valore aggiunto.

Il *grafico 11* fotografa il diverso peso che la gestione finanziaria ha per entrambe le categorie dimensionali. Nonostante l'evidente andamento negativo del saldo finanziario (dato dalla differenza fra gli oneri finanziari ed i proventi) concernente le medie imprese e alla superiorità in questo ambito dei maggiori gruppi, il risultato corrente²²⁸ mostra una tendenza per la categoria inferiore non peggiore rispetto alla grande. La curva è caratterizzata da un trend alquanto costante: nel periodo di tempo che va dal 2000 al 2003 si verifica una leggera flessione, appena superiore ai 3 punti percentuali; nei quattro anni successivi la crescita genera una spinta tale, che permette di recuperare e di attestarsi su livelli superiori a quelli del 2000.

²²⁸ Il risultato corrente viene conseguito prima dei proventi e degli oneri straordinari e rappresenta il risultato della gestione caratteristica a cui va incorporato il saldo della gestione finanziaria.

Grafico 11 – Rapporto tra il saldo finanziario ed il valore aggiunto.

Indice 2000=100



Fonte: G. Barbaresco, *Le medie imprese italiane (2000-2010)*, Area Studi Mediobanca, Milano, 13 Aprile 2012.

Naturalmente la crisi ha avuto effetti compressivi sul risultato corrente, quest'ultimo ha fatto segnare valori inferiori anche al minimo del 2003. L'andamento che caratterizza il rapporto tra risultato corrente e valore aggiunto per i maggiori gruppi consegue valori superiori rispetto alla media impresa. Ciò è visibile nel biennio 2006-2007, in conseguenza della forte crescita che ha coinvolto questa categoria e che ne ha influenzato le componenti dell'attività aziendale, e successivamente nel 2010 (ultimo anno dell'elaborazione).

In conclusione l'attività finanziaria, di più facile gestione per la grande impresa, ha un peso maggiore all'interno della struttura aziendale. I maggiori gruppi sia italiani che europei presentano una posizione finanziaria netta²²⁹ appesantita dai debiti finanziari a medio-lungo termine (la quota è superiore al 45% in rapporto con il totale dell'attivo tangibile). Questa maggiore quota di debiti finanziari in rapporto con il capitale netto tangibile costringe la grande impresa ad attuare frequenti operazioni di ricapitalizzazione per sanare situazioni che potrebbero danneggiare tali società sui mercati azionari²³⁰.

²²⁹ Questa è rappresentata dal saldo tra i debiti finanziari, indipendentemente dalla scadenza temporale, le attività finanziarie a breve e disponibilità liquide.

²³⁰ Coltorti F., *Quarto Capitalismo: superata la crisi?*, Fondazione Ugo La Malfa, 26 maggio 2011, in www.fulm.org.

La scarsa rilevanza delle partite finanziarie che si osserva all'interno della media impresa è riconducibile all'organizzazione flessibile che caratterizza il processo produttivo²³¹. In questo caso la quota relativa ai debiti finanziari risulta essere un falso problema, in quanto coperta ampiamente dal totale dell'attivo circolante, ma soprattutto dal *cash-flow* (che rappresenta la risorsa principale di questa realtà). Il dato, relativo all'anno 2009, conferma l'apporto fondamentale dato dal *cash-flow* per l'abbattimento dei debiti di natura finanziaria²³². In più va ricordato che questa realtà è composta da imprese fortemente specializzate nell'industria leggera e quindi caratterizzate da un'organizzazione flessibile con una limitata necessità di ricorrere al consumo di capitale e con inoltre una rete di filiera che permette di soddisfarne il fabbisogno.

²³¹Barbaresco G., *Le medie imprese italiane (1999-2008)*, Area Studi Mediobanca, Roma 20 Aprile 2011, in www.mbres.it.

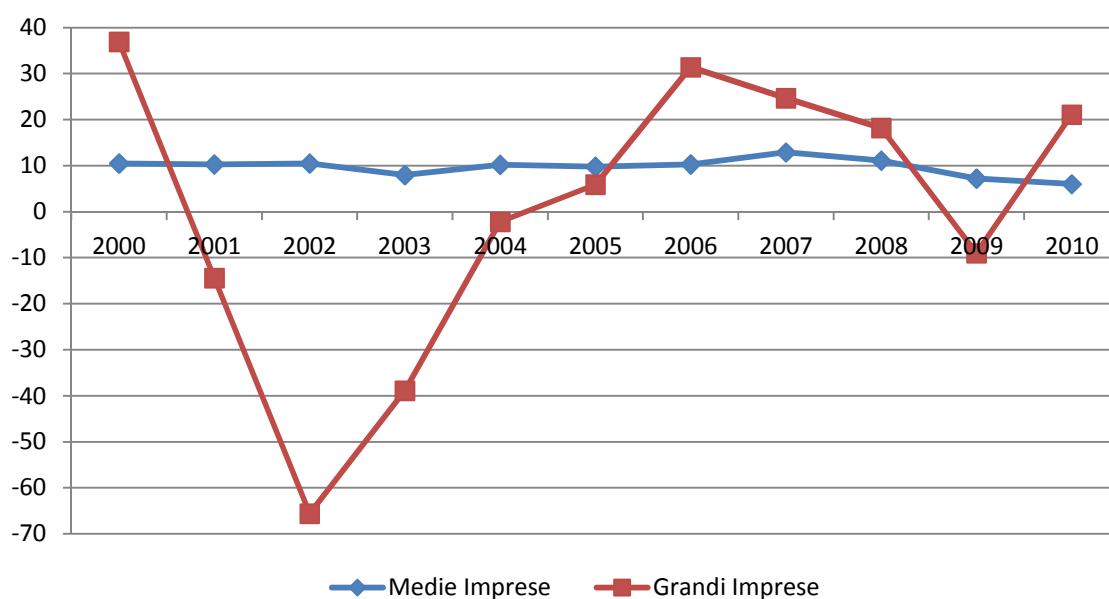
²³² Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 2000-2009*, Milano aprile 2012.

7.8 INDICE DI REDDITIVITA' NETTA

A conclusione dell'analisi reddituale si considera il rapporto tra l'utile netto ed il valore aggiunto. Questo tasso, in realtà, mostra valori di significatività inferiori rispetto a quelli riferiti ai margini operativi, in quanto subisce non solo l'influenza data dalla gestione caratteristica, ma anche quella data dal saldo di tutte le altre aree differenti da quella tipica.

Grafico 12 – Rapporto fra il utile netto ed il valore aggiunto.

Indice 2000=100



Fonte: G. Barbaresco, Le medie imprese italiane (2000-2010), Area Studi Mediobanca, Milano, 13 Aprile 2012.

Le elaborazioni svolte sull'insieme dei bilanci delle medie imprese restituiscono un risultato d'esercizio aggregato sempre positivo, per tutto il periodo compreso tra il 1996 ed il 2009. Scendendo più nel particolare è possibile rintracciare alcune flessioni importanti, all'interno della tendenza che caratterizza gli utili di queste società. Il primo punto di rottura è riscontrabile nel 2003: circa il 25% delle aziende di media dimensione censite chiudono il proprio bilancio in perdita; l'ammontare di queste perdite raggiunge quasi la metà degli utili fatti segnare dalle restanti società. Nel quadriennio 2002-2005 la tendenza complessiva che si riscontra è un deterioramento dei profitti operativi, corrispondente alle flessioni che subiscono i margini operativi.

La seconda fase critica è rintracciabile durante il periodo di crisi. Gli effetti negativi sugli utili aggregati si riscontrano soprattutto nel biennio 2008-2009. I risultati netti del 2008 non sono stati peggiori rispetto al 2003; solo un quinto dell'insieme delle imprese censite ha registrato

una perdita nel bilancio. Mentre è il 2009 a rilevare il valore più basso sia in termini relativi (con una flessione di quasi l'1% in rapporto con il fatturato) che assoluti; più del 25% delle imprese ha chiuso il bilancio con un risultato negativo; l'ammontare di tali perdite ha coperto i due terzi degli utili generati dalle restanti società. Le valutazioni effettuate per il biennio 2010-2011 denotano un cambiamento di tendenza: l'insieme delle imprese manifatturiere censite segnala un incremento del risultato netto superiore al 10%²³³.

Per quanto riguarda i grandi gruppi, l'indice presenta un andamento che risulta essere fortemente mutevole. Come si può evincere facilmente dal *grafico 12* è il quadriennio 2001-2004 a presentare le maggiori perdite; il 2002 risulta essere l'anno peggiore.

Successivamente, la forte crescita che ha caratterizzato questa categoria dimensionale ha permesso di ottenere variazioni percentuali importanti, in grado di superare i valori fatti registrare dalla media dimensionale. Gli effetti della crisi su questa realtà sono stati maggiormente intensi: negli anni successivi al 2007, nonostante aumenti contenuti del fatturato si è verificato un deterioramento nelle performance relative ai profitti netti. Ciò ha condotto ad una riduzione importante negli utili della grande impresa.

Basandoci sull'assunto che gli incrementi del fatturato (in questo caso del valore aggiunto) siano i veri fautori della crescita degli utili da quest'ultima analisi si riscontra, soprattutto per la grande impresa, una leggera discrepanza tra la tendenza che accumuna lo sviluppo del fatturato (valore aggiunto) con quella degli utili. Non risulta comunque possibile trarre conclusioni negative da questa singola comparazione senza aver prima effettuato disamine approfondite sul livello dei prezzi, la concorrenza ed i costi. È possibile che la causa in grado di spiegare, almeno parzialmente, l'andamento inversamente proporzionale tra l'utile netto ed il fatturato sia legata al maggior dispendio di risorse (finanziarie, organizzative e burocratiche) richiesto dall'incremento del volume di vendite. Un incremento del fatturato può condurre ad un aumento nel livello di indebitamento e a un utilizzo di risorse finanziarie e in ultimo alla crescita geometrica dei processi aziendali (costi di fatturazione, resi su vendite, ecc.)

²³³ Mediobanca, *Dati Cumulativi di 2032 società italiane*, Milano 2012, in www.mbres.it.

PARTE III – LIMITI ED OSTACOLI

Capitolo 8. FINANZA

8.1 CRESCITA E MODALITA' DI FINANZIAMENTO

Un'approfondita analisi dell'economia italiana ci porta a pensare che il sistema stia affrontando una transizione verso assetti maggiormente compatibili ad un contesto internazionale, che si contraddistinguono per un elevato grado di competizione, un notevole dinamismo tecnologico e per una redistribuzione delle opportunità di crescita. Ne sono un esempio le tensioni competitive a livello globale che negli ultimi anni hanno imposto alle imprese percorsi evolutivi caratterizzati da una sempre maggiore eterogeneità.

Ciò ha avviato un dibattito volto ad indagare le carenze che caratterizzano l'intero sistema produttivo, gli impedimenti che si incontrano nel ricondurre la crescita su direttrici classiche (la dimensione, il settore di appartenenza, la localizzazione geografica o distrettuale) e sulla crescente difficoltà nel riportare lo sviluppo dell'organizzazione aziendale a *drivers* univoci in grado di incrementarlo.

Un ulteriore aspetto rilevante riguarda l'apporto che un sistema finanziario come quello italiano è in grado di fornire al processo di adattamento in corso, che prevede la riallocazione di risorse e la ridefinizione delle gerarchie produttive.

Se è vero come affermato da più parti, che la crescita dell'impresa è il prodotto di più fattori riconducibili alle scelte in ambito strategico e produttivo (ma anche legati ad altre attività aziendali quali il marketing e gli assetti organizzativi), ricoprono un ruolo sostanziale anche le scelte in materia di finanza. Quindi tenendo in debita considerazione le peculiarità che caratterizzano l'economia e l'impresa italiana, l'analisi approfondita del sistema finanziario ha come obiettivo quello di individuare quali siano i ruoli o le funzioni che lo stesso dovrebbe svolgere nel medio-lungo periodo per sostenere l'evoluzione del sistema produttivo.

La letteratura che indaga la relazione tra crescita e finanza è concorde nell'affermare che la condizione necessaria per sviluppare appieno le potenzialità di crescita di un determinato sistema economico sia la presenza di un settore finanziario sviluppato e dinamico. Quindi esiste una relazione positiva fra finanzia e crescita. Questi studi però non fanno emergere una struttura istituzionale ottimale per il mercato finanziario, quindi non è possibile ravvisare se sia il sistema orientato alle banche o quello orientato al mercato a favorire maggiormente la crescita dell'economia di un determinato paese.

Premesso che il sistema economico italiano negli ultimi anni ha mostrato un'incapacità endemica nel attrarre investimenti diretti esteri, da alcune indagini emerge come le decisioni delle imprese in materia di investimenti non siano state opportunamente ponderate o attenuate dal sistema finanziario, che ha mostrato la propria inefficienza nel sostenere la formazione di capitale nel tempo. Inoltre è possibile attribuire i mancati incrementi nei livelli di produttività all'inadeguatezza della struttura finanziaria²³⁴.

Detto ciò, il passo successivo prevede l'analisi delle scelte di finanziamento intraprese dalla media impresa italiana. Questa realtà, se confrontata con le analoghe dei principali paesi industriali d'Europa, mostra un ridotto livello di patrimonializzazione, una notevole propensione verso l'indebitamento a breve termine e un marginale ricorso al mercato sia per il capitale di rischio che per l'emissione di obbligazioni.

Più nello specifico, il grado di patrimonializzazione è inferiore se rapportato a quello delle medie imprese francesi e tedesche. La scelta di finanziamento con *equity* (cioè attraverso la quotazione o l'apertura del capitale a un soggetto finanziario) in relazione al totale del passivo risulta pari al 29,8% per le medie imprese italiane, di contro quelle tedesche si attestano sul 33,3%, quelle francesi al 38,4%, e al 46,8% quelle spagnole. Il *leverage* (rapporto tra il patrimonio ed il totale dei debiti finanziari) si attesta sullo 0,99 per l'industria manifatturiera italiana mentre per Germania, Francia e Spagna si registrano valori nettamente inferiori (0,51; 0,24; 0,34). Per quanto riguarda il passivo, le imprese italiane mostrano una preferenza verso l'indebitamento bancario soprattutto a breve termine (20% del totale delle passività), cosa che non si riscontra nei bilanci delle società degli altri Paesi (10% in Spagna e Germania, solo 4% in Francia). La descrizione della struttura del passivo è stata sviluppata in precedenza, sottolineando come la struttura dell'attivo incentrata sul circolante rispetto alle immobilizzazioni sia in grado di farsi carico dell'indebitamento a breve, che rappresenta una quota maggiore rispetto a quello di medio-lungo termine. Se una tale situazione rappresenti l'efficienza raggiunta dal modello oppure nasconda un equilibrio di tipo sub-ottimale non è possibile affermarlo con certezza.

Analizzando le scelte di finanziamento con *equity* delle imprese è possibile riscontrare come l'Italia evidenzi un notevole gap. Il numero di operatori presenti nel settore del *venture capital/private equity* in Italia (106) è inferiore a quello di Germania (176) e Francia (216)²³⁵.

²³⁴ Colli A., Giannetti R. e Vasta M., "Il settore dei servizi nell'Italia del Novecento", *Impresa e Storia*, 33, 2006.

²³⁵ Gervasoni A., *Il mercato italiano del Private Equity e del Venture Capital nel 2010*, Convegno Annuale Aifi, Milano 21 marzo 2011, in www.aifi.it.

Valori inferiori, inoltre, sono riscontrabili anche nel rapporto fra investimenti complessivi di *venture capital/private equity* e Pil; in Italia il rapporto è pari allo 0,20%, contro uno 0,45% della Francia, 0,48% della Spagna, 0,25% della Germania ed oltre l'1% del Regno Unito²³⁶. La situazione non pare mutare per quanto riguarda il mercato azionario; dal confronto internazionale appare evidente come la propensione alla quotazione sia marginale per le società italiane. I dati, relativi all'anno 2005, restituiscono solo 275 società nazionali quotate contro le 284 a Zurigo, le 302 ad Atene, 648 a Francoforte, le 966 sui mercati Euronext (questo include il mercato francese con 644 società, quello del Belgio, Olanda e Portogallo) ed infine le 2.757 a Londra. Nonostante l'ultimo decennio abbia visto l'affacciarsi sul mercato azionario di un numero rilevante di nuove imprese operanti nei comparti industriali e dei servizi non finanziari (sui mercati gestiti dalla Borsa Italiana, tra il 1995-2005, sono state effettuate 168 *Initial Public Offerings*), rimane ampio il differenziale in termini di numero di imprese quotate che separa il nostro paese dagli altri principali paesi europei. Questo divario è riscontrabile soprattutto nel segmento composto da imprese di piccola e media capitalizzazione (cioè il modello della media impresa): in Italia solo il 69% del listino è costituito da società con una capitalizzazione inferiore al miliardo di euro, mentre in Germania e Francia la percentuale è dell'86%. Anche i dati relativi alle imprese con capitalizzazione inferiore ai 100 milioni di euro confermano tale tendenza, con una percentuale pari al 60% in Francia e del 61% in Germania, mentre in Italia si attesta solo al 25%²³⁷.

Questa analisi, indirizzata ad indagare l'utilizzo del mercato di capitali in Italia, si conclude con lo studio del mercato obbligazionario. Come constatato in precedenza anche per il finanziamento tramite l'emissione di obbligazioni non risulta esserci un particolare utilizzo. Questa tipologia mostra una notevole concentrazione presso la grande impresa. Nel periodo tra il 1999 ed il 2002, i dati riguardanti l'emissione di obbligazioni da parte di società non finanziarie, nonostante presentino un notevole incremento rispetto al passato, sono inferiori al confronto con quelle degli altri paesi: in Italia le operazioni sono state 43 per un valore di 18,7 miliardi di euro, contro le 99 (28,9 miliardi di euro) in Francia e le 129 (42,7 miliardi di euro) per la Germania²³⁸.

²³⁶ EVCA- European Venture Capital Association, *Annual Survey 2005, 2006*, in www.evca.com.

²³⁷ Demasi M., "Turnover of listed companies: an international comparison", manoscritto non pubblicato, 2006.

²³⁸ Banca d'Italia, "Bollettino Economico", n. 41, novembre 2003, in www.bancaditalia.it. Banca d'Italia, *Lo sviluppo del mercato obbligazionario corporate per le imprese italiane*, manoscritto non pubblicato, 2004.

Risulta alquanto evidente il forte ritardo accumulato dal sistema finanziario italiano nei confronti dei modelli più evoluti. Una spiegazione per questa distanza può essere rintracciata nello scarso dinamismo che è invece prerogativa dei sistemi anglosassoni. In anni recenti questi ultimi hanno sviluppato istituzioni e strumenti finanziari in cui l'evoluzione indissolubilmente si combina con la dimensione dei capitali gestiti (fondi di *private equity* e gli *hedge funds*). Inoltre il numero e la forza delle società di venture capital si sono incrementate, dimostrando un notevole interesse nel finanziamento di imprese tecnologicamente più innovative.

8.1.1 IL CREDITO

Esiste una forte propensione della maggior parte del sistema industriale italiano nel ricorrere, per soddisfare il proprio fabbisogno di finanziamento, a forme tradizionali come l'autofinanziamento ed al prestito bancario, soprattutto a breve termine. Anche il modello riferito alla dimensione intermedia si allinea a tali direttrici: come confermato dalla ricerca condotta da Mauriello²³⁹, nel 2011 le imprese hanno effettuato investimenti per il 49% attraverso l'utilizzo di risorse interne, per il 44% con credito bancario mentre solo il restante 7% è ricorso a finanziamenti pubblici.

Le procedure per stabilire le modalità di finanziamento di una nuova iniziativa prevedono un'iniziale verifica della disponibilità interna. Questa pratica restituisce un riscontro negativo soprattutto in periodi di congiuntura sfavorevole, quando le imprese non sono in grado di generare flussi di cassa tali da finanziare l'operatività dell'azienda e quindi tanto meno nuovi investimenti. Si rende necessario, perciò, il ricorso al capitale esterno rappresentato principalmente dal prestito bancario, che sopperisce all'inadeguatezza dei flussi di cassa ed all'impossibilità (ma nella maggior parte dei casi ad una mancata volontà), da parte della proprietà, di immettere all'interno del gruppo nuovi capitali.

L'accesso ai finanziamenti bancari risulta essere l'opzione più utilizzata. Questo non significa però che non si vi siano aspetti negativi, con notevoli ripercussioni sui soggetti che ricorrono a questo tipo di opzione. È infatti forte l'esposizione alla variazione dei tassi d'interesse e alla congiuntura economica. Nel primo caso un incremento dei tassi conduce ad un maggior costo del debito e quindi ad una minor redditività; inoltre le difficoltà finanziarie aumentano

²³⁹ Mauriello D., *Medie imprese ed economie delle filiere: le strategie per guidare la ripresa*, Centro Studi Unioncamere, Roma 20 aprile 2011, in www.mbres.it.

durante le fasi negative del ciclo, conseguentemente alla stretta creditizia imposta dagli istituti di credito. È dimostrato come in periodi di crescita economica le banche forniscano supporto alle imprese, quest'ultime però non pongono la giusta attenzione nella gestione del fabbisogno finanziario che viene coperta dall'indebitamento bancario a breve. La situazione è completamente diversa quando muta il ciclo economico e la gestione delle fonti di finanziamento diventa fondamentale per la stretta creditizia attuata dal sistema bancario. Dalle analisi effettuate sulla struttura finanziaria della media dimensione all'interno del sistema industriale europeo è possibile riscontrare per le imprese italiane una percentuale di indebitamento superiore rispetto a quella relativa alle aziende francesi e tedesche. Molti studiosi fanno risalire il maggior ricorso a questa pratica di finanziamento a motivazioni ascrivibili ad aspetti strutturali e culturali. In primo luogo, il ridotto livello di impieghi strutturali ha condotto ad un utilizzo maggiore dei debiti a breve termini con lo scopo di finanziare il capitale circolante commerciale²⁴⁰ che rappresenta uno dei maggiori investimenti; la seconda motivazione si riconduce alla scarsa rilevanza posta all'aspetto finanziario a scapito di quello economico, non dando la giusta considerazione alle dinamiche finanziarie.

Inoltre la crisi economica che ha colpito l'intero sistema ha ulteriormente sottolineato i limiti palesati da questa struttura finanziaria. Gli istituti di credito per rispettare i requisiti patrimoniali minimi, imposti dagli organi di vigilanza, sono stati costretti ad inasprire i criteri per accedere all'erogazione di prestiti. Tutto ciò ha attinenza con l'interpretazione data ai criteri contenuti in Basilea II²⁴¹ che hanno ridotto il peso della componente relazionale/qualitativa del rapporto creditizio. I modelli di valutazione che si sono diffusi durante questi anni sono caratterizzati da una molteplicità di informazioni oggettive, che hanno oscurato la parte qualitativa. Inoltre la rigida applicazione di questa metodologia produce degli effetti negativi con forti ripercussioni su l'intera economia.

Dopo aver accennato al peso ricoperto dal credito bancario all'interno del struttura produttiva italiana, il passo successivo prevede un'analisi più approfondita del comportamento tenuto dal sistema bancario, soprattutto durante la crisi che ha colpito l'economia reale. Lo scopo è quello di comprendere quali linee guida siano state seguite dagli istituti bancari, se cioè siano state attuate delle politiche a sostegno del credito oppure si debba parlare di *credit crunch*

²⁴⁰ Questo termine indica la differenza tra crediti commerciali e scorte di magazzino da una parte, e debiti commerciali dall'altra.

²⁴¹ E' un accordo internazionale riguardante i requisiti patrimoniali minimi delle banche, in base al quale gli istituti di credito si impegnano ad accantonare quote di capitale proporzionale al rischio correlato ai rapporti di credito assunti, valutando i propri clienti in base alla loro rischiosità attraverso lo strumento del rating.

ovvero di stretta creditizia. Quest'ultimo termine viene utilizzato per indicare l'inasprimento delle misure in ambito di erogazione dei finanziamenti, prodotto dall'aumentata incertezza avvertita dalle banche in merito alla solvibilità dei propri clienti²⁴².

8.1.2 IL FABBISOGNO FINANZIARIO DELLA MEDIA IMPRESA

Le dinamiche relative al fabbisogno di prestiti bancari restituiscono una leggera flessione nel numero di medie imprese che richiedono accesso al credito bancario. La percentuale, relativa al 2012, è diminuita rispetto a quella fatta segnare l'anno precedente (73% contro 81%) ma si attesta comunque su valori di molto superiori rispetto a quelli registrati nel 2010 (67%)²⁴³.

Questo andamento si dimostra in antitesi con la teoria che prevede una riduzione del fabbisogno finanziario delle imprese durante periodi di congiuntura negativa. Si ipotizza che il diffuso rallentamento dell'attività economica produca una notevole contrazione nell'ammontare degli investimenti e più in generale nelle necessità finanziarie dell'impresa. Ciò si traduce in un calo della domanda di prestiti con una decelerazione nel credito.

Dai dati relativi agli investimenti risulta dimostrato l'assunto appena enunciato: l'incertezza diffusasi negli ultimi anni ha avuto notevoli ripercussioni sulla propensione ad investire dell'intero sistema industriale italiano, con una riduzione pari al 20% fra il 2008 e il 2009 producendo il più basso valore mai registrato nell'intero decennio.

Anche in questo caso il modello di media impresa risulta in controtendenza rispetto alle altre categorie che compongono il sistema economico: la contrazione sugli investimenti tecnici è meno marcata rispetto a quella subita dalla grande impresa. Nondimeno il numero di società che effettua investimenti si incrementa anche se la cautela mostrata è sicuramente maggiore. Dall'indagine emerge un'ulteriore peculiarità e cioè come tali investimenti siano effettuati usando come mezzo di copertura l'autofinanziamento; la percentuale delle imprese che utilizza questa modalità è infatti di poco inferiore al 60%²⁴⁴.

Queste considerazioni sottolineano come l'aumentata richiesta di risorse a credito sia dovuta in gran parte dei casi (43%) ad un maggior fabbisogno da parte della gestione dell'attività

²⁴² Elaborazione della definizione di *credit crunch* data da Aldamonte M., in "Finanziamenti e prestiti alla PMI: gli ostacoli", Pmi.it, 16 ottobre 2009, <http://www.pmi.it/economia/finanziamenti/articolo/15902/finanziamenti-e-prestiti-alle-pmi-gli-ostacoli-2.html>.

²⁴³ Mauriello D., *Qualificazione e allungamento delle filiere produttive guidate dalle medie imprese: gli effetti sulle performance in tempo di crisi*, Centro Studi Unioncamere, Milano 13 aprile 2012, in www.mbres.it.

²⁴⁴ Mauriello D., op. cit., in www.mbres.it.

corrente. A provocare questo incremento nel fabbisogno finanziario è soprattutto l'allungamento dei tempi di pagamento. Infatti nell'ultimo anno più della metà di queste imprese ha osservato un ulteriore peggioramento rispetto al precedente: una percentuale minima di società (il 13%) riceve pagamenti a 60 giorni mentre per il 53% avvengono con scadenze oltre i 90 giorni. I clienti che presentano una maggiore difficoltà nel pagamento sono soprattutto le piccole e medie imprese industriali (37%) e le grandi (15%). Tutto ciò si traduce in una forte contrazione del livello di liquidità all'interno del sistema che ha condotto a sua volta ad una dilazione nei pagamenti verso i fornitori (il 27% delle imprese infatti ha scelto questa via per diminuire la propria esposizione).

È possibile affermare con certezza che la crisi di liquidità, congiuntamente alle contrazioni avvenute a livello di fatturato, produzione e nei pagamenti, abbia contribuito in maniera profonda a modificare la domanda di credito. Si è verificata una maggior richiesta di prestiti bancari per soddisfare l'accresciuto fabbisogno complessivo di credito in conseguenza ad una situazione economica che prevede ritardi nei pagamenti e una crisi nella liquidità. Dalle indagini svolte dalla Banca d'Italia²⁴⁵ si osserva una riduzione della componente per gli investimenti, mentre è forte l'incremento della componente della ristrutturazione del debito²⁴⁶ destinata a ridurre gli effetti negativi causati dalla crisi di liquidità.

La lettura che si può dare dell'incremento di quella parte di domanda, riconducibile alla ristrutturazione del debito, è una richiesta di sostegno manifestata dal maggior parte del tessuto produttivo italiano nei confronti del sistema bancario. Le imprese vogliono conseguire un aiuto finanziario che permetta loro di superare in maniera indenne quelle avversità risultato di una congiuntura negativa sperando che ciò sia solamente temporaneo e che il mutamento nel ciclo economico avvenga il più presto possibile portando ad una ripresa della domanda e dell'attività economica in toto²⁴⁷.

²⁴⁵ Panetta F., Signoretti F.M., "Domanda e Offerta di credito in Italia durante la crisi finanziaria", Banca d'Italia, Occasional Paper, Roma aprile 2010.

²⁴⁶ Il termine ristrutturazione del debito è riferito all'accordo con il quale le condizioni di prestito e cioè i tassi, le scadenze ed il periodo di garanzia vengono rinegoziate per attenuare l'onere del debitore. Gadit, dizionario giuridico.

²⁴⁷ Paolazzi L., Rapacciolo C., *C'è credit crunch in Eurolandia e Italia?*, Centro Studi Confindustria, Milano novembre 2009, in www.confindustria.it.

8.1.3 L'OFFERTA DI PRESTITI

L'incremento nella domanda di risorse finanziarie non è stato assecondato dall'offerta del sistema bancario che ha invece attuato una restrizione dei crediti concessi, soprattutto nei confronti di quella categoria dimensionale inferiore che si caratterizza per un elevato fabbisogno finanziario e che quindi più di altre ha risentito della crisi. In modo significativo, anche la media dimensione ha subito una contrazione del credito facendo registrare a cavallo fra il 2009 ed il 2010 addirittura tassi di crescita negativi. Nonostante ciò, i valori rimangono superiori a quelli osservati per la piccola dimensione²⁴⁸. Inoltre alcune interviste, raccolte fra le aziende che sono ricorse a questi mezzi di finanziamento, registrano un incremento delle medie imprese che hanno incontrato difficoltà nell'accesso al credito (il 45% nel 2012, il 22% nel 2011 ed il 27% del 2010). Tali problematiche sono riconducibili prevalentemente a limitazioni nell'ammontare del credito richiesto o per la pretesa di maggiori garanzie o per una maggiore onerosità dei tassi²⁴⁹.

La riduzione del credito concesso alle aziende viene motivato dagli stessi istituti bancari come un comportamento volto a ridurre il rischio associato alle imprese stesse. Accettando tale affermazione come vera è possibile attribuire alla mancanza di fiducia nel sistema industriale, soprattutto verso le categorie dimensionali inferiori, l'avvenuta restrizione del credito. Ma se indaghiamo a fondo sulle vere motivazioni che hanno contribuito alla riduzione del livello e del tasso di crescita dei prestiti giungiamo alla conclusione, che le cause siano riconducibili ad una sfiducia diffusasi all'interno dello stesso sistema finanziario. Successivamente allo scoppio della bolla dei mutui *subprime*, al fallimento di alcuni istituti bancari e all'emersione di un modello finanziario difficilmente sostenibile, sia nel sistema bancario che nel mercato dei prestiti interbancari si è verificata una chiusura che è conseguenza diretta della mancanza di fiducia diffusasi proprio fra le banche stesse. Questa situazione ha determinato una riduzione dell'ammontare di denaro immesso all'interno del sistema, con una maggiore preferenza da parte delle banche nel detenere liquidità per non incorrere nel mancato rimborso del prestito.

²⁴⁸ Centro Studi CNA, *La congiuntura creditizia nel 2009: alcune considerazioni*, n. 2, Roma 31 maggio 2010, in www.cna.it. Lombardi R., "Effetti della crisi finanziaria sull'indebitamento delle PMI", *Contabilità, finanza e controllo*, 3, pagg. 243-248, 2009.

²⁴⁹ Mauriello D., *Qualificazione e allungamento delle filiere produttive guidate dalle medie imprese: gli effetti sulle performance in tempo di crisi*, Centro Studi Unioncamere, Milano 13 aprile 2012, in www.mbres.it.

Tale atteggiamento, diffusosi nel sistema bancario, ha prodotto una riduzione dei fondi indispensabili per lo stanziamento di prestiti con conseguenze negative dirette sull'ammontare e sulle condizioni di erogazione.

La diminuzione del credito concesso dal sistema bancario all'intera economia, che ha contribuito all'esposizione delle imprese alle tensioni finanziarie, può essere fatta risalire anche da una rigorosa attuazione delle disposizioni di Basilea II. Questo accordo prevede che i requisiti patrimoniali, che gli istituti bancari sono obbligati a detenere a garanzia della propria solidità, siano correlati con il rating dei clienti. Quest'ultimo però è soggetto a peggioramenti visto che durante le fasi negative del ciclo economico si incrementa notevolmente il tasso di insolvenza. Tale situazione obbliga le banche ad incrementare il capitale minimo richiesto per adeguarlo al più alto livello di rischio. La necessità di fornire adeguata copertura alle attività di rischio attraverso una maggiore patrimonializzazione ha contribuito, di fatto, a ridurre le risorse immesse nel sistema economico, con ripercussioni negative sulle imprese.

È possibile ricondurre a questo accordo un'ulteriore caratterizzazione negativa. Per accedere al credito, infatti, viene richiesta la soddisfazione di determinati parametri quali: uno specifico livello di fatturato, di utile effettivo e potenziale, una solida struttura economico finanziaria, solerzia nei pagamenti ed il rischio di settore. In una fase economica sfavorevole, la rigida applicazione di questi parametri produce un effetto prociclico ampliando ulteriormente lo spettro negativo e rendendo più problematico ed oneroso l'accesso al credito per quelle imprese che presentano un basso rating e che hanno perciò un maggiore fabbisogno di finanziamento²⁵⁰.

8.1.4 I LIMITI MOSTRATI DAL SISTEMA BANCARIO ITALIANO

Lo scenario appena descritto conferma l'attuazione di una stretta creditizia che sta interessando l'intero sistema produttivo italiano. Al suo interno si è fatto rilevante il fabbisogno di finanziamento soprattutto per le imprese di dimensioni ridotte che però con il mancato adeguamento dell'offerta non hanno ricevuto un supporto idoneo.

L'esistenza di un razionamento del credito non è conseguenza diretta del peggioramento delle performance indotte da fattori endogeni alle imprese che le conseguono, ma bensì la somma

²⁵⁰ Panetta F., Signoretti F.M., "Domanda e Offerta di credito in Italia durante la crisi finanziaria", Banca d'Italia, Occasional Paper, Roma aprile 2010.

di scelte intraprese da un sistema bancario, il quale ha fatto mancare il sostegno necessario alle aziende per far proseguire la propria attività economica.

Lo scenario appena descritto è solamente foriero dei molteplici limiti ed inadeguatezze che caratterizzano il sistema bancario italiano e che lo rendono non adatto a sostenere l'evoluzione, verso un modello maggiormente competitivo, che sta interessando il sistema produttivo.

Per comprendere in maniera esaustiva tale situazione è necessario analizzare le variazioni di ordine quantitativo che hanno interessato la struttura proprietaria del sistema bancario italiano. Nonostante appaia chiaro il percorso intrapreso dallo Stato alla fine degli anni novanta nel dismettere le proprie partecipazioni all'interno del sistema bancario si mostra ancora forte il peso rivestito dalle fondazioni bancarie²⁵¹ all'interno della proprietà dei maggiori gruppi italiani. Questo aspetto della struttura proprietaria ha avuto forti connessioni con l'efficienza allocativa delle risorse del sistema bancario. Ciò è stato comprovato da un'indagine effettuata da Paola Sapienza, la quale ha evidenziato come le ingerenze della politica, attraverso l'assegnazione di cariche di vertice, abbiano condizionato sensibilmente la qualità del credito erogato dagli stessi istituti bancari. Questi ultimi avrebbero privilegiato la grande dimensione e le imprese ubicate in aree arretrate, concedendo credito a tassi agevolati rispetto a quelli che sarebbero stati applicati nella stessa situazione da banche private. Ciò palesa una scarsa capacità selettiva e una mancanza di efficienza allocativa delle risorse da parte di quelle banche con una forte partecipazione pubblica²⁵².

Ma negli ultimi anni, si è verificata una progressiva riduzione degli effetti prodotti dalla struttura proprietaria fortemente caratterizzata dalla componente pubblica, sulle modalità di gestione e sulla redditività dei gruppi bancari. La riorganizzazione che ha interessato questi istituti e l'emersione di un nuovo management, maggiormente focalizzato sulla qualità della gestione aziendale e sui risultati, hanno permesso ai singoli gruppi e al sistema in generale di attestarsi su livelli maggiori di efficienza²⁵³.

Inoltre, si sono accostati alle privatizzazioni dei processi di aggregazione che hanno prodotto un crescente riordino del sistema sia nei livelli di concentrazione degli intermediari sia in termini di numerosità. Tali processi di aggregazione hanno contribuito alla diminuzione del

²⁵¹ Queste sono istituzioni in cui la proprietà e la *governance* sono composti da rappresentanti degli enti locali e delle *business communities* locali, nominati per via politica.

²⁵² Sapienza P., "The effects of government ownership on bank lending", *Journal of Financial Economics*, 72, pagg. 357-384, 2004.

²⁵³ Ciocca P., *L'Economia italiana: un problema di crescita*, Banca d'Italia, Salerno 25 ottobre 2003, in www.bancaditalia.it.

numero di istituti attivi sul territorio nazionale. Il drastico calo è stato contenuto dal sostanziale mantenimento delle posizioni da parte delle banche di credito cooperativo (*Bcc*) che vanno a formare in termini numerici circa il 70% del sistema. Nonostante questi istituti siano caratterizzati da una dimensione ridotta, il loro contributo durante la crisi è stato fondamentale continuando ad erogare credito per supportare le esigenze delle imprese. Essi hanno dimostrato di possedere un notevole peso nella dinamica interna del sistema e di ricoprire un ruolo attivo nei mercati locali.

La diminuzione del numero delle banche e le aggregazioni hanno contribuito ad incrementare il livello di concentrazione. Questi processi (aggregazione e concentrazione) hanno prodotto una tendenza verso l'aumento della dimensione media degli istituti bancari, in antitesi rispetto a quella delle imprese manifatturiere che dall'inizio degli anni settanta risulta essere in diminuzione costante.

Il risultato è stata una particolare struttura del sistema bancario caratterizzata sia da un aumento dimensionale a cui è possibile attribuire in parte i recuperi avvenuti in materia di efficienza ma ha anche comportato una scarsa attenzione verso il cosiddetto "territorio". Tale situazione viene ampiamente denunciata dalle imprese che riscontrano, soprattutto per quanto riguarda i maggiori gruppi bancari, una scarsa attenzione alle proprie esigenze ed uno spostamento graduale delle decisioni, relative alla concessione del credito, dall'ambito locale a quello centrale. Ciò conduce ad una mera applicazione dei parametri tecnico-finanziari con una sostanziale perdita del contatto diretto con le imprese localizzate in un determinato territorio. Questa peculiare struttura bancaria è frutto di una riorganizzazione del sistema fortemente condizionata dalle scelte attuate dalla Banca d'Italia, soprattutto in anni recenti. Durante il governatorato di Antonio Fazio, per esempio, si sono posti dei vincoli sulla scelta di quali gruppi bancari sostenere nella crescita dimensionale, attraverso fusioni. Nondimeno si è contribuito all'ascesa di soggetti non sempre in possesso di capacità adeguate alle funzioni e ai ruoli loro assegnati.

È possibile asserire che questa particolare situazione ha contribuito alla creazione di tendenze che hanno impedito il rafforzamento della struttura bancaria del paese. L'imposizione di vincoli da parte di Fazio ha coadiuvato il prosperare di gruppi bancari locali ma ha impedito a quelli più innovativi di crescere e svilupparsi all'interno del mercato domestico. Questa particolare politica solo in alcuni casi ha avuto effetti positivi incentivando il gruppo a ricercare possibilità di crescita oltre i confini nazionali.

È quindi possibile affermare che l'attuazione di politiche indirizzate ad un sostanziale riassetto del sistema bancario potrebbero velocizzare il riposizionamento dell'economia

italiana su un nuovo sentiero di crescita o quanto meno potrebbero svolgere un ruolo di riequilibrio, grazie ai maggiori livelli di efficienza e redditività prodotti. Inoltre serve una riforma dell'autorità di vigilanza e la riattribuzione di poteri alle autorità di tutela della concorrenza, secondo un disegno volto ad evitare il ripetersi di queste condizioni.

Il sistema bancario italiano nella storia ha sempre dimostrato una notevole propensione nel concedere ampie linee di credito alle grandi imprese. Questa disponibilità sarebbe riconducibile ad un ruolo difensivo che comporterebbe l'opportunità di tutelare quelle poche grandi imprese rimaste all'interno del nostro sistema industriale.

Nonostante i maggiori livelli di efficienza raggiunti dalla struttura finanziaria, il sistema bancario italiano ha dimostrato (soprattutto per i grandi gruppi) un'incapacità nel selezionare in maniera adeguata la clientela industriale, di discriminare in modo efficace i progetti di investimento e di gestire convenzionalmente i rischi relativi all'erogazione dei crediti. Questa situazione amplifica ancora di più uno dei maggiori difetti del sistema bancario italiano e cioè quello di dare notevole importanza all'esistenza di garanzie reali all'interno del processo decisionale che conduce all'erogazione dei crediti richiesti, senza valutare aspetti qualitativi come la bontà di un determinato progetto, la capacità di gestione oppure semplicemente la storia dell'impresa. Inoltre non sono stati eliminati quei meccanismi di concessione dei prestiti sulla scorta delle relazioni personali tra gli imprenditori ed i banchieri né si è imposta una separazione netta tra il capitale dell'impresa ed il patrimonio personale dell'imprenditore.

Questo particolare modello ha permesso alle imprese di maggiori dimensioni di ottenere linee di credito, nonostante la maggiore facilità di ricorrere al mercato per reperire nuove fonti di finanziamento, mentre incentiva la piccola e la media dimensione a mantenere una struttura finanziaria debole, largamente fondata sull'indebitamento a breve (i dati mostrano come le garanzie personali degli imprenditori italiani incidessero ancora per l'80% dei fidi concessi alla piccola e media impresa).

Una possibile alternativa a questo modello di relazioni con il sistema produttivo può essere costituito da un modello di finanziamento che rafforzi le responsabilità proprietarie degli imprenditori. In questo senso una separazione tra il capitale dell'impresa ed il patrimonio personale può essere una premessa per incrementare i mezzi propri della società ma soprattutto per modificare la natura dei finanziamenti che diverrebbero a medio-lungo termine. Il sistema bancario, avendo la possibilità di negoziare il finanziamento sul mercato

tramite strumenti come i derivati, può rinunciare alla richiesta di garanzie personali e quindi accrescere l'offerta di credito, i cui rischi sarebbero traslati al mercato.

Un'evoluzione dei criteri di concessione dei finanziamenti e degli strumenti sarebbe in linea con le tendenze evolutive che caratterizzano gli altri sistemi finanziari europei.

8.2 GLI STRUMENTI DI “FINANZA STRAORDINARIA”

Il manifestarsi di una crisi così profonda ha fatto emergere i limiti di un sistema produttivo, quello italiano, fondato sull'indebitamento e sull'autofinanziamento. Inoltre la struttura di tale sistema si caratterizza per la presenza di imprese di medie e piccole dimensioni che presentano una ridotta capitalizzazione e un significativo indebitamento finanziario a breve termine rispetto alle equivalenti realtà dell'Europa continentale. La letteratura fa risalire le ragioni di tale situazione alla commistione che esiste fra proprietà e gestione, con confini non ben definiti tra il patrimonio dell'azienda e quello della proprietà. È per questa ragione che fra le fonti di finanziamento si annoverano esclusivamente il ricorso al circuito del credito bancario e l'utilizzo di risorse interne.

All'interno del tessuto produttivo italiano si sono distinte per le migliori performance, anche durante il periodo di congiuntura, le imprese appartenenti alla dimensione intermedia. Queste hanno conquistato posizioni rilevanti attraverso la loro maggiore capacità di produrre valore aggiunto, generato anche grazie all'attuazione di politiche indirizzate verso un incremento del grado di internazionalizzazione, ad una notevole propensione all'innovazione e all'utilizzo di capitale umano altamente qualificato. Il consolidamento di tali posizioni necessita di investimenti notevoli, ma soprattutto continuativi per mantenere il vantaggio competitivo acquisito. Occorrono quindi ingenti risorse finanziarie che non sempre possono essere messe a disposizione dai metodi di finanziamento tradizionali, ma che devono essere reperite attraverso canali alternativi come il mercato dei capitali.

Diviene quindi essenziale per la crescita e lo sviluppo dell'impresa un cambio di struttura, tale da porre in primo piano le strategie per il reperimento di risorse di medio-lungo termine a scapito del finanziamento bancario a breve. Questo maggior ricorso alla finanza può costituire un fattore critico di successo per le realtà di dimensioni inferiori. Le cause dell'approccio negativo nei confronti degli imprenditori nell'utilizzo di strumenti finanziari, per facilitare il processo di crescita, sono da attribuire prevalentemente alla diffidenza generata dalla complessità gestionale che ne deriva o alla conseguente perdita di controllo.

Quindi per rendere le imprese meno dipendenti dall'indebitamento bancario è necessario rendere maggiormente accessibile, anche alle realtà minori, i capitali di rischio esterno. Gli strumenti che possono essere utilizzati possono essere definiti con il termine "finanza straordinaria" e sono: il *private equity* e la quotazione in borsa.

A questo proposito, alcune indagini effettuate sull'apertura della media impresa al capitale di rischio mostra come questa nuova connotazione agisca sullo sviluppo almeno in due direzioni tra loro complementari. Da una parte vengono reperite nuove risorse per il finanziamento di progetti aziendali di natura straordinaria, i quali permettono un salto dimensionale all'impresa grazie a forme di crescita interna o esterna; dall'altra parte questo è un momento di discontinuità nelle scelte manageriali, negli assetti organizzativi e di *governance*²⁵⁴ in quanto producono effetti positivi sulla capacità di crescita di imprese con un'organizzazione complessa ma non pienamente strutturata.

8.2.1 IL PRIVATE EQUITY

Con il termine *private equity* si definisce un'attività finanziaria nella quale un investitore istituzionale rileva quote del capitale di rischio di un'impresa sia attraverso operazioni di acquisizione di azioni sia attraverso l'apporto di capitali nuovi all'interno della società che viene rinominata *target*²⁵⁵.

Nella maggior parte dei casi l'impresa non è presente nel listino di Borsa ma dimostra comunque una notevole capacità nel generare continui e costanti flussi di cassa. Lo scopo ultimo dell'investitore, nel medio-lungo termine non è quello di assumere il controllo definitivo della società ma di realizzare una plusvalenza dalla vendita della partecipazione azionaria.

Una delle principali motivazioni per cui si riscontrano rallentamenti nell'operato delle società di *private equity* è riconducibile ai ridotti livelli di rendimento a fronte dell'assunzione di impegni che comportano rischi elevati. La relativa assunzione di un elevato grado di rischio conduce, quindi, alla richiesta di rendimenti più rilevanti, che non trovano risposta positiva

²⁵⁴ Filippa L., Franzosi A., Pellizzoni E., "Gli effetti della quotazione sulle imprese italiane", in G. Nardozzi (a cura di), *Borsa 2005. Rapporto Ref. sul mercato azionario*, Il Sole 24 Ore, Milano 2005.

²⁵⁵ Tale definizione di *private equity* riprende quella diffusa negli Stati Uniti, la quale indica appunto le operazioni di investimento istituzionale all'interno delle quote di una società. Mentre in Europa tale termine si riferisce in maniera specifica alle attività realizzate durante le fasi del ciclo di vita che seguono quella iniziale. Vedi Petri P., Puricelli M., *La guida del Sole 24 Ore alla gestione delle PMI: la soluzione alle problematiche più importanti della piccola e media impresa italiana*, il Sole 24 Ore, Milano 2008.

nella figura dell'imprenditore medio che li valuta eccessivi se non addirittura ingiustificati. Quest'ultimo appare riluttante anche per quanto riguarda l'esternazione di giudizi sul proprio operato da parte di una figura esterna all'azienda.

Tutti questi aspetti negativi sembrano trovare riscontro nella realtà: assumono infatti un'importanza trascurabile le operazioni sugli assetti proprietari da parte di fondi chiusi. Solo lo 0,4% delle medie imprese sono state interessate da operazioni annuali di *private equity* (3,8% nel totale periodo 1999-2008). Questo strumento, alternativo ai tradizionali, risulta essere comunque funzionale per la strategia d'impresa. Da un'analisi maggiormente approfondita emergono le caratteristiche che aiutano a comprenderne l'utilità.

Innanzitutto, per quanto riguarda l'aspetto finanziario, l'adozione di questo strumento consente il veloce reperimento di mezzi finanziari, anche se i costi per tale operazione non risultano essere sempre convenienti. Inoltre dal confronto con il *private equiter* emergono due elementi che vengono di solito ignorati nella gestione dell'attività, soprattutto da parte delle imprese appartenenti alle categorie inferiori e cioè il costo del capitale ed il valore del business.

Molto spesso nelle scelte strategiche e nella valutazione dei risultati il costo del capitale non viene considerato. Focalizzare l'attenzione sull'entità del rendimento che il *private equiter* richiede imprime un cambio di mentalità, anche per quanto riguarda l'assunzione di scelte operative, ponendo in rilievo i riscontri reali del proprio business.

La migliore comprensione del business non deriva solo dal giudizio di merito elaborato da un soggetto terzo indipendente, ma anche dall'evidenza relativa all'impostazione delle linee evolutive.

Dalle analisi effettuate sull'attività imprenditoriale si riscontrano strategie non ben definite, le funzioni aziendali sono spesso scollegate e non sinergiche fra di loro, i risultati gestionali sono quindi il prodotto di eventi imprevisti e casuali. L'attività aziendale sembra quindi seguire l'andamento della congiuntura, ciò viene percepito dall'investitore che richiede un maggior rendimento in linea con l'elevato rischio.

La presenza quindi di un soggetto esterno, come un *private equiter*, permetterebbe all'impresa di poter sviluppare certi tratti (quali la comprensione del business, dei fattori critici che determinano il successo e delle linee evolutive) che molto spesso sono assenti all'interno di queste realtà.

Sotto il profilo finanziario le considerazioni sull'utilità di tale strumento non si limitano all'analisi sul costo del capitale apportato, ma anche sull'intervallo di tempo necessario per definire l'operazione. La validità del *private equity* è dimostrata dalla forte accelerazione che

imprime al business, garantendo all'impresa l'opportunità di cogliere le occasioni che si presentano sul mercato, le quali sarebbero state conseguite solo in un secondo tempo e in maniera più graduale.

Un'ulteriore prospettiva che va considerata è quella commerciale o manageriale. Perché questo strumento possa assolvere all'obiettivo di supportare la crescita risulta indispensabile anche il coinvolgimento dei vertici aziendali. Non si tratta dell'inserimento di figure di controllo contabile ma di manager con competenze specifiche che possono apportare con la propria esperienza un contributo fondamentale per la crescita. Nonostante siano alte le probabilità che si presentino degli ostacoli per la completa integrazione, questo è un passo fondamentale per far evolvere tale strumento da mera partnership finanziaria a importante sostegno per lo sviluppo del business. Quindi anche il comportamento del manager deve adeguarsi; l'atteggiamento non deve comportare solo il controllo per tutelare gli interessi del *private equiter* ma deve soprattutto contribuire al sostegno degli interessi dell'impresa.

8.2.2 LA PROPENSIONE ALLA QUOTAZIONE DELLA MEDIA IMPRESA

Un'ulteriore opportunità per lo sviluppo e la crescita delle media impresa è costituito dall'apertura del capitale al mercato azionario. Questo naturalmente contribuisce ad una maggiore disponibilità finanziaria ma imprime anche un'accelerazione alla modificazione degli assetti organizzativi aziendali.

Un mercato azionario dinamico va a completare la filiera del finanziamento con *equity*, essendo una delle modalità di uscita per i *venture capitalists* e per i *private equiter*. Questo si dimostra, inoltre, come questa sia una delle forme più efficienti di finanziamento per la crescita, grazie alla costituzione di segmenti o mercati ad hoc per la piccola e media dimensione che andrebbero a soddisfare le esigenze di relazione con gli investitori e offrirebbero una regolarizzazione appropriata dei flussi informativi.

Ma nonostante le trasformazioni del mercato, avvenute principalmente nella metà degli anni novanta, abbiano spinto verso un allargamento dell'azionariato tramite collocamento pubblico e la forte presenza all'interno della media impresa di una categoria valutata *investment grade* appare piuttosto scarsa la presenza in Borsa. Infatti, risulta esiguo il numero di medie imprese quotate; le società che hanno allargato la compagine azionaria, a fine 2008, sono solamente 18 (questo costituisce lo 0,2% della capitalizzazione dell'intero listino italiano e lo 0,5% dello

stock di medie imprese). Con un distribuzione territoriale che ripercorre quella classica: 10 del Nord Ovest, 7 nel NEC e 1 al Sud²⁵⁶.

Analizzando i movimenti annui di crescita dimensionale delle medie imprese emerge un passaggio di categoria per circa 70-80 unità. Oltre la metà delle nuove medio-grandi imprese viene assorbita da società di dimensioni maggiori: il 37,9% da gruppi a controllo italiano mentre il 17,7% da gruppi stranieri. Se le politiche di sviluppo considerassero maggiormente la quotazione, il listino italiano potrebbe contare, ogni anno, su una quarantina di nuove società che potrebbero aspirare ad un maggiore grado di indipendenza; infatti solo il 36,9% delle matricole riesce nell'impresa mentre un 7,5% è costretto a fallire²⁵⁷. Non risulta essere diversa la situazione per le imprese che insieme alle medie formano il quarto capitalismo, infatti la percentuale di aziende quotate, il 12%, forma soli il 4,1% della capitalizzazione complessiva.

Diverse sono le motivazioni attribuibili a questo tipo di comportamento: in generale persiste un forte atteggiamento di sospetto che ha sempre caratterizzato, anche in passato, il comportamento degli imprenditori verso i mercati azionari e finanziari in genere. Ciò viene confermato dalla condotta seguita dalla media impresa quando decide di quotarsi in Borsa. Viene infatti messa in circolazione solo una parte minoritaria del pacchetto azionario, generalmente una frazione appena superiore rispetto quella minima richiesta dal regolamento per l'ammissione alla quotazione. La famiglia ricopre quindi il ruolo di azionista di riferimento con una quota di possesso superiore al 50% mantenendo in misura maggioritaria i poteri di controllo²⁵⁸.

Questa scarsa propensione alla quotazione da parte delle medie imprese non è attribuibile all'assetto proprietario oppure ai costi di quotazione (che pure incidono) crescenti per dimensioni ridotte di capitale quotato²⁵⁹, ma alle caratteristiche insite in un modello d'impresa specializzato in beni dell'industria leggera collocati in nicchie di mercato. L'analisi della struttura finanziaria delle medie imprese ha sottolineato come queste società abbiano tutti i requisiti per essere quotate ed ottenere buoni risultati in borsa, ma che ciò non avvenga in quanto non c'è alla base un reale bisogno di farlo.

²⁵⁶ Indagine Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 2000-2009*, Milano aprile 2012, in www.mbres.it.

²⁵⁷ Olivieri A., "Diventare grandi? No grazie: la fascia media sfugge al listino", *Il Sole 24 Ore*, Milano 8 maggio 2011.

²⁵⁸ Colli A., *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Marsilio, Venezia 2002.

²⁵⁹ Coltorti F., "Il capitalismo di mezzo negli anni della crescita zero", *Economia Italiana*, 3, pp. 665-687, 2007.

La quotazione in borsa rappresenta per l'impresa un momento rilevante nel proprio ciclo di vita, non solo perché prevede un'evoluzione nel comportamento finanziario, ma anche per i notevoli effetti prodotti a livello di organizzazione aziendale.

La Borsa Italiana²⁶⁰ ha condotto uno studio in tal senso, riportando gli effetti della quotazione sulla crescita delle medie imprese. Nel complesso i risultati sono positivi con le società caratterizzate da sostanziali incrementi nei tassi di sviluppo che l'apertura al mercato azionario permette di mantenere nel tempo. La quotazione fa conseguire incrementi percentuali sia nei livelli di fatturato sia nei tassi di investimento. Inoltre è riscontrabile un rafforzamento della struttura finanziaria con una riduzione del *leverage* già nell'anno della quotazione ed un miglioramento nei rapporti con il sistema bancario.

Ma di notevole importanza è l'apporto fornito dall'analisi sugli impatti organizzativi e manageriali che derivano dall'accesso al mercato azionario. Una società quotata vede modificare la propria struttura proprietaria ed è quindi ipotizzabile che si renda indispensabile una fase di riorganizzazione a livello operativo, strategico e direzionale. Ciò per adeguare le modalità di comportamento dell'azienda alla gestione dei rapporti con gli *stakeholders* che si manifestano con l'apertura al mercato azionario.

Dall'indagine emerge come la quasi totalità delle imprese abbia apportato delle modifiche interne alla propria organizzazione. Le modifiche hanno interessato sia la struttura societaria del gruppo sia almeno uno dei sistemi operativi²⁶¹. La quasi totalità ha modificato i sistemi di controllo di gestione e di pianificazione strategica, mentre tutte le imprese hanno ristrutturato i sistemi di *governance* aziendali e i sistemi di comunicazione. Questi sistemi nel passaggio a società quotata sono stati posti al centro delle priorità dell'azienda e quindi più interessati dalla fase di riorganizzazione.

Una parte dei cambiamenti a livello organizzativo è riconducibile direttamente alla quotazione, come le modifiche riguardanti i sistemi di *governance* (e controllo interno) ed i sistemi di comunicazione. Mentre i cambiamenti avvenuti all'interno dei sistemi legati al controllo di gestione e a quelli relativi alla pianificazione strategica (questi sistemi risultano essenziali per i processi decisionali) sembrano essere indipendenti dal passaggio a società quotata. Se il primo gruppo di cambiamenti è riconducibile ad un reale salto organizzativo, il secondo può essere rappresentato come un'evoluzione che la quotazione ha solo contribuito

²⁶⁰ Franzosi A. e Pellizzoni E., "Gli effetti della quotazione. Evidenza per le mid & small caps italiane", *BIItNotes*, n. 14, Milano giugno 2005, in www.borsaitaliana.it.

²⁶¹ Il termine sistema operativo si riferisce a quei sistemi aziendali attraverso i quali si stabiliscono le modalità di funzionamento della struttura organizzativa di un'azienda.

ad accelerare. Tali processi erano ritenuti fondamentali sia per ricercare una maggiore competitività allo scopo di favorire la crescita dell'organizzazione sia per motivazioni strategiche.

Va inoltre rilevato come per i processi di adeguamento le imprese abbiano incontrato difficoltà nella loro attuazione. Alla base di queste difficoltà c'è la necessità di introdurre un nuovo approccio culturale nelle relazioni con l'ambiente esterno, la gestione di una nuova modalità di lavoro e l'adeguamento delle competenze richieste dalla nuova struttura organizzativa. L'introduzione di una nuova modalità di lavoro, contraddistinta da una migliore strutturazione e trasparenza, sottolinea come uno degli effetti indotti dalla quotazione sia una crescita in materia di dipendenti, più qualitativa che quantitativa, con la necessità di irrobustire le competenze all'interno della società. Allo stesso tempo, il diventare una società quotata permette all'impresa di avere maggior capacità attrattiva verso il personale qualificato e delle professionalità a più elevato contenuto di *human capital*.

Ma nonostante questo, l'indagine dimostra come le difficoltà riscontrate abbiano comportato per l'impresa vantaggi superiori rispetto ai costi sostenuti. Come evidenziato in precedenza, infatti, parte dei cambiamenti sono stati di natura evolutiva, accelerati dalla quotazione e considerati necessari (soprattutto nei sistemi di pianificazione strategica e di controllo di gestione) per affrontare un percorso di crescita che conduce l'organizzazione verso la ricerca di una maggiore competitività.

8.2.3 CONCLUSIONI

Lo scarso ricorso al finanziamento con *equity* evidenzia la propensione delle medie imprese di sostenere progetti espansivi attraverso l'impiego di risorse interne. Dall'analisi dei dati di bilancio della media impresa è possibile verificare come sia possibile il ricorso all'autofinanziamento: il *Roi* assume valori che oscillano tra il 15 e il 20% ed il rapporto fra il valore aggiunto ed il fatturato raggiunge il 33%, evitando così qualsiasi forma di indebitamento oppure la diluizione delle quote di controllo. Secondo alcune indagini pre-crisi oltre il 50% delle imprese di medie dimensioni utilizzava come modalità l'autofinanziamento. Nell'eventualità che si presenti una situazione di necessità non si ricorre al capitale di rischio ma l'alternativa più seguita risulta essere il ricorso a finanziamenti, che provengono dall'esterno dell'azienda attraverso il mercato dei capitali.

In una situazione economica in cui la media impresa presenta percorsi di crescita caratterizzati da un incremento nella varianza, le modalità di finanziamento con *equity* esterno all'azienda sembrano rappresentare la migliore direttrice per lo sviluppo di questa realtà.

Molte indagini hanno riscontrato delle evidenze empiriche alla base della relazione tra crescita ed apertura del capitale, con particolare riferimento all'apertura verso il mercato azionario. La quotazione, infatti, permette il finanziamento di nuovi progetti di sviluppo ma l'aspetto più rilevante è l'accelerazione che viene impressa all'evoluzione degli assetti di governance ed organizzativi dell'azienda.

Un ulteriore aspetto che traspare dalla relazione tra crescita ed apertura del capitale è la potenziale rilevanza che assume a livello di policy sia in ambito nazionale che europeo. Se questa venisse adeguatamente indirizzata potrebbe condurre ad un potenziamento del tessuto produttivo italiano.

La Commissione Europea ha constatato l'esistenza di un *equity gap* e come esso costituisca un'inefficienza del mercato. Ciò può essere quantomeno limitata da un complesso di provvedimenti legislativi all'interno della normativa riguardante gli aiuti di stato (SARC – *State Aid and Risk Capital*). Gli interventi possono favorire sia le imprese direttamente che i soggetti investitori interessati alle imprese di piccole e medie dimensioni.

La disciplina è inadeguata per quanto riguarda le società quotate, la causa è da attribuire ai rigidi vincoli di tipo dimensionale attuati nell'applicazione della SARC. Proprio in questo senso l'Italia non è stata in grado di far rientrare nel paradigma dell'*equity gap* una sua peculiare anomalia e cioè la scarsa presenza di società quotate all'interno della categoria intermedia.

In ultima battuta è fondamentale l'analisi rivolta all'evoluzione dei sistemi organizzativi e manageriali che viene stimolata dalla decisione di aprire il capitale al mercato azionario o a dei soci finanziari. Un contesto maggiormente caratterizzato da spinte di natura concorrenziale ha contribuito a spostare il baricentro delle capacità competitive dell'azienda da aspetti riguardanti il capitale fisico a quelli con un maggior contenuto di capitale umano. Ciò si verifica sia nei processi produttivi sia nelle funzioni di supporto e di vertice delle imprese. L'apertura al mercato azionario permettendo di attirare nuove e qualificate risorse e comminando un'accelerazione nell'ottimizzare i processi organizzativi ha generato un notevole impulso in questa direzione.

Questi aspetti assumono una notevole importanza, soprattutto alla luce dei risultati ottenuti dall'indicatore di propensione alla quotazione (inteso come il rapporto tra il totale delle società quotate ed il totale delle imprese potenzialmente quotabili), che evidenzia la minore

propensione alla quotazione delle imprese italiane rispetto a quelle francesi o tedesche. Questo strumento non dipende né dalla dimensione relativa delle economie esaminate né dalla distribuzione delle imprese con criteri dimensionali (l'Italia in questo senso sarebbe svantaggiata sia in termini assoluti che relativi per la minor presenza di imprese medie e grandi). Le future politiche non possono quindi non tenere conto di questi elementi vista la forte incidenza che hanno sulla capacità di crescita del sistema economico nel lungo periodo.

8.3 TASSAZIONE

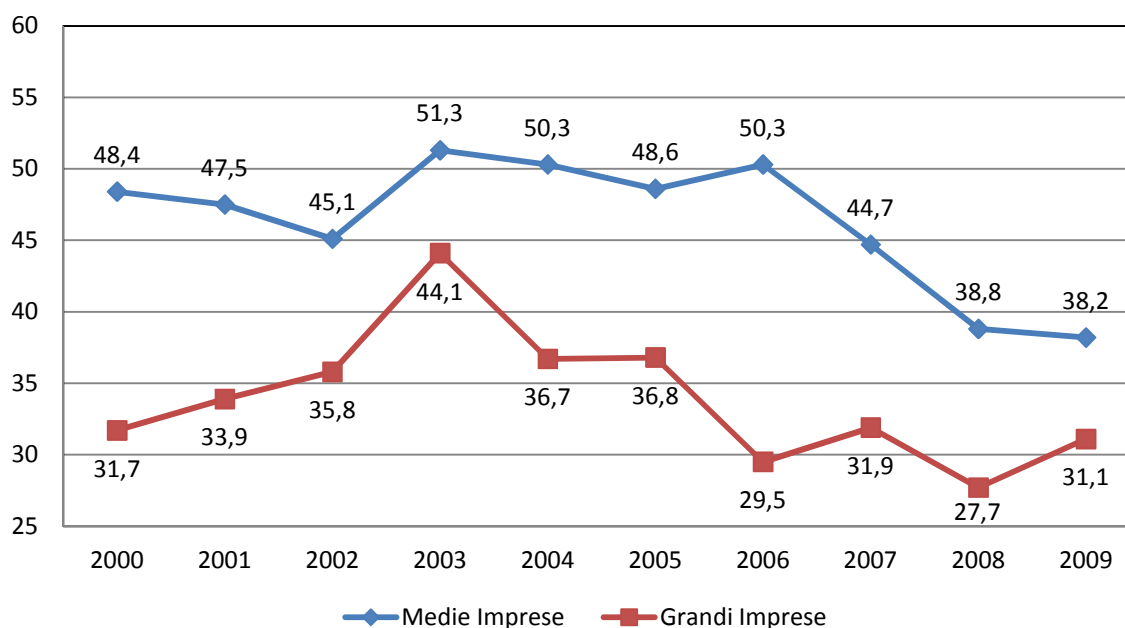
A livello europeo sta mutando la visione relativa al ruolo svolto dalla piccola ma soprattutto dalla media dimensione all'interno del sistema produttivo. Viene attribuito a queste realtà un ruolo fondamentale nell'implementazione dei livelli di competitività. Se questo è facilmente verificabile nei maggiori paesi industrializzati d'Europa, ciò non sembra essere vero in l'Italia. Infatti, queste realtà non godono di una situazione florida: sono sottocapitalizzate per le difficoltà che incontrano nel reperire risorse; nell'affrontare ostacoli anche per quanto riguarda l'accesso al finanziamento esterno, sia per quanto riguarda il capitale di debito che l'*equity*; impedimenti nel passaggio ad una dimensione internazionale; la mancanza di politiche adatte a risolvere la crisi che permane in alcune realtà distrettuali oppure in grado di favorire la formazione e l'aggiornamento delle competenze.

Un ulteriore elemento che comprime lo sviluppo di questa realtà è l'eccessiva tassazione. Questa situazione è riscontrabile sia all'interno dei confini nazionali, dove le imprese di maggiori dimensioni godono di un fiscalità più leggera rispetto alla media impresa, sia a livello europeo in rapporto con le società di analoghe dimensioni.

Quest'ultimo aspetto è indagato da alcuni studi effettuati proprio a livello europeo, comparando le aliquote a cui le medie imprese sono soggette. Queste indagini riconsegnano uno scenario in cui le aziende tedesche e spagnole si attestano su percentuali di poco dissimili (25,8% per la Germania e 25,6% per la Spagna) ma che risultano notevolmente inferiori se paragonate al *tax rate* vigente in Italia, il quale si attesta su valori appena superiori al 48%²⁶².

²⁶² Coltorti F., *Le medie imprese industriali italiane*, Ufficio Studi Mediobanca, Milano 11 marzo 2010, in www.mbres.it.

Grafico 13 – Evoluzione del *tax rate*, prospettiva comparativa tra medie e grandi imprese.



Fonte: G. Barbaresco, Area Studi Mediobanca, *Le medie imprese italiane (2000-2010)*, Milano 13 aprile 2012.

Dal *grafico 13* è possibile constatare distintamente come il fisco italiano eserciti una maggiore pressione fiscale nei confronti della media dimensione rispetto alle imprese maggiori. In questo caso è possibile ipotizzare come la maggiore tassazione possa esercitare una funzione “depressiva” nei confronti di questa realtà produttiva, considerata anche la scarsità degli aiuti e degli incentivi indirizzati in tale direzione. A parziale conferma di suddetta considerazione, alcune indagini riportano simulazioni²⁶³ fatte applicando la fiscalità relativa alla grande impresa sulla media dimensione. Da ciò è possibile ottenere un “risparmio fiscale” di circa 7 miliardi di euro (il periodo considerato è di un decennio, 1999-2009), tale ammontare rappresenta il 20% dei mezzi proprio oppure pari al 16% se rapportato agli investimenti del decennio o del 24% se relazionato con il totale degli utili. Inoltre è stato ipotizzato che se il risparmio ottenuto da questo tipo di tassazione meno eccessiva fosse trasferito ai mezzi propri, le medie imprese avrebbero incrementato la loro struttura finanziaria di un “notch” nella scala di rating, passando da BB a BB+, e accostandosi così alle imprese spagnole ma guadagnando posizioni su quelle tedesche.

Fra gli strumenti che possono essere attuati per favorire lo sviluppo della media impresa quello fiscale presenta le migliori prospettive: permette l’introduzione di forme esplicite di

²⁶³ G. Barbaresco, *Le medie imprese italiane (1999-2008)*, Area Studi Mediobanca, Roma, 20 Aprile 2011, in www.mbres.it.

premialità che vanno ad incentivare la crescita per linee interne ed esterne oppure perché modifica la percezione degli imprenditori.

Sotto quest'ultimo aspetto è possibile accogliere quegli incentivi che garantirebbero una maggiore patrimonializzazione delle imprese in maniera non dissimile dalla *Dual Income Tax*²⁶⁴; il rafforzamento delle strutture patrimoniali è preludio ad un percorso di crescita. Ciò è importante in quanto, come già asserito più volte, la dimensione non rappresenta un vantaggio a sé ma piuttosto un obiettivo intermedio che risulta necessario raggiungere per l'attuazione di quelle strategie, dalla ricerca al rapporto con il mercato (presenza nella fase distributiva e marchio), che permettono di incrementare la competitività all'interno del contesto.

Ulteriori interventi possono essere indirizzati verso il rafforzamento e l'estensione di alcuni strumenti già esistenti (come per esempio la legge 488 per le aziende che contribuiscono a creare occupazione) oppure regolare in modo diverso il carico fiscale nelle differenti fasi dello sviluppo, ad esempio apportando delle riduzioni all'*Irap* in capo a quelle imprese che presentano una crescita. Quest'ultima opzione comporterebbe un vantaggio nella diffusione e nella possibilità di poterla disegnare in maniera abbastanza trasparente e semplice²⁶⁵.

Si può inoltre pensare di implementare gli incentivi verso la cosiddetta crescita esterna che rappresentano la scelta migliore per incrementare la competitività del sistema produttivo italiano. Un esempio di tali politiche potrebbero essere rappresentate da facilitazioni a livello di aggregazioni sul modello del ruolo svolto dalla "legge Ciampi" nel consolidamento del sistema bancario.

Sembra che la crescita d'impresa sia uno degli scopi principali dei provvedimenti che – congiuntamente alle agevolazioni fiscali in materia di aggregazioni attraverso le fusioni, scissione o conferimento di impresa – possono facilitare l'apertura del capitale al *private equity* o al mercato azionario.

La quantità di trasferimenti di proprietà con oggetto aziende o partecipazioni di controllo può anche essere vista come il termometro per misurare la dinamicità di un sistema economico. In un contesto competitivo come quello attuale che si contraddistingue per le consistenti accelerazioni nei tempi di sviluppo e dalle altrettanto drastiche riduzioni nel ciclo di vita del prodotto, risulta indispensabile la capacità di approfittare delle opportunità che si prospettano

²⁶⁴ Sistema di tassazione che prevede l'applicazione di un'aliquota di imposta, ridotta rispetto a quella ordinaria, su una determinata parte del reddito d'impresa.

²⁶⁵ ISAE Istituto di Studi ed Analisi Economica, "Le politiche pubbliche", in Rapporto ISAE, *Priorità nazionali: dimensioni aziendali, competitività, regolamentazione*, quarta parte, dicembre 2005.

e di saper sfruttare le fasi di crescita del mercato. In questo senso l'attuazione di operazioni di fusione o di acquisizione permetterebbe di fronteggiare in modo più efficiente la concorrenza. Per imporre un tale sentiero di crescita sarebbero necessari meccanismi pubblici incentivanti, tali da incrementare il numero di acquisizioni e fusioni, producendo uno sviluppo nella dimensione media dell'impresa.

A livello internazionale queste operazioni di M&A (*merger and acquisition*, acquisizioni e fusioni) permettono all'impresa di crescere e di espandersi verso nuovi mercati, mantenendo contemporaneamente la flessibilità strategica ed operativa che risulta essenziale per intervenire con successo in un contesto volubile ed articolato.

Capitolo 9. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

9.1 INTRODUZIONE

Negli ultimi anni la globalizzazione ha influenzato non solo il sistema politico ed economico di molti paesi, ma ha anche inciso notevolmente su aspetti culturali, sociali e comportamentali degli attori economici. Dal punto di vista economico questo fenomeno comporta in particolare un crescente grado di integrazione a livello economico-produttivo, grazie alla rimozione di alcune barriere di natura spazio-temporale.

Per quanto riguarda l'impresa la globalizzazione costituisce una componente critica; quest'ultima è costretta a cercare, all'interno dell'ambiente competitivo, un nuovo punto di equilibrio tra la prospettiva globale e quella locale, non avendo più come riferimento il paese di origine nella propria evoluzione competitiva ed economica. Ma poiché i fattori che contribuiscono al suo sviluppo hanno pressoché natura internazionale, l'impresa ha l'opportunità e allo stesso tempo la necessità di assumere una configurazione internazionale²⁶⁶.

Focalizzando ora l'attenzione sulle produzioni italiane questa graduale apertura dei mercati internazionali potrebbe offrire svariate opportunità, ma allo stesso tempo essere fautrice di difficoltà, dovute essenzialmente alla maggiore pressione competitiva, che trova la propria origine nei paesi avanzati e nei cosiddetti paesi emergenti. Le performance fatte registrare negli ultimi anni dal sistema produttivo italiano sembrano rispettare le aspettative più negative. Ciò è dipeso in larga parte da fattori come:

- l'orientamento geografico delle esportazioni indirizzato verso paesi a crescita ridotta e poco dinamica;
- la specializzazione settoriale su prodotti di cui la domanda mondiale non cresce rapidamente
- il basso contenuto di ricerca ed innovazione, soprattutto di prodotto, che causa un basso livello di competitività²⁶⁷.

²⁶⁶ Caroli M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano 2011.

²⁶⁷ Foresti G., Guelpa F., Trenti S., "Competitività, produttività e crescita dimensionale delle imprese", in A. Arrighetti e A. Ninni (a cura di), *Dimensione e crescita nell'industria manifatturiere italiana*, Franco Angeli, Milano 2008, pag. 152.

Ed è proprio la bassa crescita che caratterizza i mercati di sbocco dei prodotti a non permettere all'industria italiana di beneficiare della dinamica positiva propria del commercio mondiale. Una quota significativa dell'export del nostro paese, infatti, è indirizzata verso quel mercato comunitario che negli ultimi anni ha visto livelli di crescita minimi. Al contrario i paesi asiatici che mostrano una forte dinamicità nella crescita, rivestono un ruolo marginale per quanto riguarda l'export del nostro paese.

E proprio la stagnazione della domanda all'interno del mercato domestico (l'accezione della parola "domestico" è riferita al mercato comunitario in genere e non esclusivamente a quello nazionale) ha prodotto, negli ultimi anni, una forte spinta verso l'internazionalizzazione.

Il concetto di internazionalizzazione non deve essere confuso con quello di globalizzazione; nonostante una forte connessione infatti questi due fenomeni sono distinti fra loro.

Il processo di internazionalizzazione viene descritto come un processo che permette all'impresa di ampliare il proprio ambito di azione, attraverso la creazione di una rete di rapporti tra un'impresa ed altri soggetti localizzati in differenti paesi. Tali rapporti hanno natura diversa, ma i principali possono essere raggruppati nelle seguenti tipologie:

- commerciali. L'internazionalizzazione riguarda i mercati di sbocco e i mercati di approvvigionamento, con l'attuazione di politiche di decentramento di alcune fasi a valle delle filiera (come per esempio le attività di vendita o di marketing);
- produttivi. Comportano la delocalizzazione della produzione in altri paesi²⁶⁸;
- finanziari. Questo processo prevede l'internazionalizzazione all'interno dei mercati dei capitali.

La decisione delle imprese di spingersi verso i mercati internazionali può essere influenzata anche da un incremento della pressione competitiva all'interno del mercato nazionale, o ancora da una strategia mirata per ridurre la dipendenza da un unico mercato oppure da mercati con la stessa dinamica. Oltre a questi fattori per l'impresa si presenta la necessità di raggiungere volumi produttivi considerevoli per l'ottenimento di economie di scala, altresì per accedere a nuove conoscenze (know-how) che caratterizza i nuovi mercati.

²⁶⁸ Per l'attuazione di entrambe queste politiche di espansione verso i mercati esteri, le medie imprese utilizzano accordi di joint-venture oppure attuano operazioni di acquisizione di concorrenti diretti assicurandosi così l'ingresso nei nuovi mercati.

9.2 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA MEDIA IMPRESA

Il processo d'internazionalizzazione caratterizza fortemente soprattutto quelle imprese che appartengono alla categoria dimensionale intermedia²⁶⁹. L'agire al di fuori dai confini nazionali e all'interno di nicchie di mercato ha fatto sviluppare a queste imprese un elevato livello di internazionalizzazione; tale da far parlare di "piccole multinazionali italiane"²⁷⁰. Questo modello non si caratterizza solo per le forti esportazioni ma anche per i considerevoli progetti di investimento che conducono ad un'internazionalizzazione sia produttiva che commerciale.

Alcune verifiche empiriche²⁷¹ dimostrano come alla base della logica internazionale di queste imprese ci sia un maggior ritorno per quegli investimenti indirizzati verso un nuovo mercato geografico, rispetto ai risultati ottenuti dalle politiche rivolte alla stimolazione della domanda all'interno di un mercato maturo.

Un'analisi generale del contesto macroeconomico per l'industria italiana rende questo processo di internazionalizzazione una via obbligata per migliorare le performance e per eliminare quelle difficoltà che negli ultimi anni le imprese hanno dovuto sopportare a causa della crisi. Infatti i dati relativi alla crescita dell'Italia, raffrontati con quelli di paesi come la Francia e la Germania, mostrano uno scenario particolarmente critico: la flessione nella dinamica occupazionale ha avuto effetti distorsivi sulla componente interna della domanda. Il circolo vizioso, innescato dalla crisi, è rintracciabile anche dall'analisi del Pil, il quale mostra come la componente relativa all'export sia l'unica a favorire valori positivi all'interno di un'economia caratterizzata da una lenta crescita. La conferma a questa affermazione deriva dal confronto fra il livello degli ordinativi e del fatturato²⁷²; l'analisi congiunta di queste due grandezze da riprova della debolezza del mercato interno e dimostra come la componente maggioritaria sia costituita da vendite, che soddisfano la domanda in continua crescita dei paesi stranieri.

Questo scenario pone le condizioni per attuare strategie che puntino sull'attuazione di un processo di internazionalizzazione, piuttosto che la necessità di un mero sviluppo basato sulla dimensione. La discriminante della dimensione è importante per attuare attività di ricerca e di

²⁶⁹ Colli A., *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Marsilio, Venezia 2002.

²⁷⁰ Mutinelli M., *Le "piccole multinazionali" italiane*, Seat, Torino 1997.

²⁷¹ Pallme O., "Internazionalizzazione delle PMI come scelta strategica", *Fatti per l'impresa*, maggio 2007.

²⁷² Cellerino M., Rapporto Unicredit sulle piccole imprese, *La ricerca di nuovi mercati: la sfida delle piccole imprese tra cambiamento e tradizione*, VII edizione (2010-2011), Osservatorio Unicredit, Milano 2012, in www.unicredit.it.

innovazione di prodotto, ma risulta marginale per il presidio di quote di mercato a livello mondiale. Le medie imprese che hanno attuato questo nuovo indirizzo strategico hanno registrato un aumento sostanziale nei livelli di fatturato, parallelamente ad una crescita dimensionale. Questa apertura verso i mercati internazionali ha permesso a molte società di conseguire una massa critica, a livello di produzione, essendo il mercato interno inadeguato ad assorbire un maggior livello di offerta.

Si instaura quindi un circolo virtuoso innescato dalla propensione alle esportazioni.

Quest'ultima risulta essere la condizione necessaria per la costituzione di una struttura organizzativa più complessa, con un diverso approccio ai mercati che spinge alla creazione di unità produttive e commerciali all'estero. Questa situazione comporta un maggiore presidio del mercato e, attraverso il trasferimento di alcune fasi del processo produttivo, un ulteriore vantaggio nell'utilizzazione del fattore lavoro. La specializzazione produttiva della media impresa in determinati comparti, caratterizzati da particolari processi e prodotti, facilita la creazione di nuove unità commerciali e produttive al di fuori dei confini nazionali.

Il processo di internazionalizzazione diviene, quindi, un passaggio quasi necessario che porta queste imprese a compiere un'evoluzione dimensionale con le relative problematiche, soprattutto legate ai costi di trasporto e al costo del lavoro. Sono proprio questi vincoli imposti dall'incremento dei costi a spingere le società ad investire direttamente in unità produttive, delocalizzando così quelle produzioni a minori intensità di capitale.

L'internazionalizzazione risulta essere, per molti autori, una delle peculiarità del modello del "quarto capitalismo". Questo aspetto viene però ridimensionato, in parte, da una ricerca effettuata da Iacobucci e Spigarelli²⁷³ che sottolinea come l'insieme delle strategie d'investimento all'estero delle medie imprese si discosti poco da quelle effettuate dalla classe dimensionale inferiore.

La media dimensione mostra, infatti, una forte propensione verso le esportazioni ma questa viene a mancare per quanto riguarda gli investimenti diretti. Ciò sta a significare che le imprese sono molto attive nel processo di internazionalizzazione, ma per la forma più complessa e rischiosa di questo processo, cioè gli investimenti all'estero, gli indicatori risultano essere particolarmente contenuti²⁷⁴.

Il grado relativamente basso di internazionalizzazione è confermato dal fatto che nel 2001 circa il 25% delle imprese, prese in esame dalla ricerca sopra citata, presentavano un ambito

²⁷³ Iacobucci D., Spigarelli F., "I processi di internazionalizzazione delle medie imprese italiane", *L'Industria*, 4, 2007.

²⁷⁴ Alzona G., "Le medie imprese: nuovi spunti di riflessione", *L'Industria*, 4, 2007.

di attività “domestico”, sia per quanto riguarda l’impegno di investimento (questo dato è rimasto immutato anche nel 2005) sia per la collocazione delle esportazioni; soltanto il 20% delle imprese già *export oriented*, hanno modificato la loro struttura internazionalizzandosi attraverso investimenti all’estero.

Un altro elemento che corrobora questa teoria risulta essere la collocazione degli investimenti all’estero. Si rivelano, infatti, scarsi gli investimenti nelle aree geograficamente più lontane, quali il nord America e l’Asia mentre la maggior parte (circa i 2/3) trova localizzazione nei paesi dell’Unione Europea.

Si conferma anche per le medie imprese lo stesso “gap di internazionalizzazione” che caratterizza il sistema produttivo italiano in generale. Tale gap assume maggior peso se si considera che all’interno dei paesi dell’Unione Europea le barriere all’entrata, per merci ed investimenti, sono significativamente ridotte rispetto a quelle presenti nelle altre aree. Se venisse considerata l’area dell’Unione come mercato “domestico” l’intensità di internazionalizzazione delle imprese considerate apparirebbe esigua.

Nell’ultimo decennio l’area che ha fatto segnare il maggiore dinamismo è quella dell’est Asia, i buoni risultati sono però conseguenza dei bassi valori di partenza. In più l’ammontare degli investimenti delle imprese italiane risulta essere ridotto se equiparato con i tassi di sviluppo dei paesi appartenenti a quest’area²⁷⁵.

In realtà, l’incoerenza tra i risultati di questa analisi e le asserzioni fatte all’inizio del paragrafo sono da attribuire prevalentemente alle difformità relative ai limiti dimensionali usati per valutare le imprese prese come campione in questo studio (il segmento relativo ai dipendenti è costituito da valori che vanno dalle 250 alle 2500 unità, mentre per il fatturato dai 50 ai 500 milioni di euro). Nonostante l’analisi effettuata da Iacobucci e Spigarelli non sia incentrata sulla media impresa, nell’accezione osservata in questa tesi, è possibile comunque estrapolare da questo studio la conferma su come il modello mostri una maggiore propensione verso politiche di investimento all’estero, anche se i valori assoluti si attestano su livelli moderati. Un’ulteriore indagine svolta da ICE-Politecnico di Milano-R&P perviene alle stesse conclusioni, descrivendo una situazione in cui le cosiddette multinazionali (con una soglia di addetti non superiore ai 499) detengono una sola partecipazione produttiva in imprese localizzate all’estero e solo il 10% ne detiene più di tre.

²⁷⁵ Iacobucci D., Spigarelli F., “I processi di internazionalizzazione delle medie imprese italiane”, *L’Industria*, 4, 2007.

I dati elaborati dal centro studi Mediobanca – Unioncamere su un campione rappresentativo di medie imprese confermano le precedenti analisi: una percentuale ridotta di imprese, appena superiore al 20%, ha fasi produttive all'estero (metà ha stabilimenti produttivi fuori dai confini nazionali, mentre i restanti hanno costituito dei rapporti di subfornitura stabili con partner esteri). Ad essere delocalizzate sono per la maggior parte dei casi fasi iniziali di lavorazione (29%) oppure le fasi intermedie (22%)²⁷⁶. Nel periodo di indagine (2000-2005) il saldo relativo agli IDE²⁷⁷ fa segnare un incremento superiore al 15% rispetto al primo anno. Nonostante il computo totale degli IDE industriali restituisca una percentuale inferiore rispetto a quelli terziari (35% per i primi contro il 65% dei secondi), la dinamica della crescita relativa ai primi è superiore rispetto ai secondi. Gli investimenti industriali mostrano un incremento superiore al 27% mentre gli investimenti terziari si attestano al 10%; le imprese che effettuano IDE industriali aumentano del 26% mentre è inferiore all'8% la quota di imprese che presentano IDE commerciali.

La maggior parte delle imprese indirizza gli investimenti produttivi (IDE industriali) verso quei paesi che presentano un vantaggio in termini di costo, cioè paesi emergenti ed in via di sviluppo (il 64% del totale degli investimenti è destinato verso queste aree geografiche).

Questi IDE mostrano una dinamica migliore rispetto a quelli nei paesi avanzati (+29,3% contro il +23,6% fatto registrare nei mercati maturi). Viceversa, le politiche che favoriscono gli investimenti di natura commerciale si focalizzano sui mercati dei paesi avanzati, con una predilezione per quelli extraeuropei e per il mercato cinese²⁷⁸.

Dal campione di imprese analizzate è possibile rilevare come queste politiche abbiano influenzato positivamente non solo il modello a livello di performance, ma anche l'intero sistema industriale. Viene riscontrato, infatti, un naturale incremento dell'occupazione all'estero, che però conduce ad una maggiore "qualificazione" di quella compresa all'interno dei confini nazionali. Inoltre queste politiche comportano un incremento delle performance delle imprese che investono all'estero con una maggiore produttività degli occupati ed un maggiore utile per lavoratore e naturalmente una più consistente quota di fatturato proveniente dall'export, rispetto a quelle imprese che non effettuano investimenti oltre confine.

²⁷⁶ Gagliardi C., *Posizionamento di mercato e strategie di filiera delle medie imprese industriali*, Centro Studi Unioncamere, Roma 12 dicembre 2006, in www.mbres.it.

²⁷⁷ Investimenti Diretti Esteri costituiscono la strategia di internazionalizzazione più consistente. Prevedono la realizzazione di investimenti direttamente sul mercato estero di interesse, attraverso la delocalizzazione di fasi della catena del valore, inclusa la distribuzione ed il marketing, creando ricavi al di fuori del Paese d'origine.

²⁷⁸ Gagliardi C., *Le medie imprese industriali italiane 1996-2005: strategie di localizzazione, capitale umano ed innovazione*, Centro Studi Unioncamere, Milano 15 febbraio 2008, in www.mbres.it.

In conclusione è possibile affermare che il processo di espansione estera di questo modello si limita a modalità di approccio verso i mercati internazionali, che contemplano principalmente le esportazioni dirette ed indirette. Le strategie di internazionalizzazione basata sugli investimenti all'estero è ancora in fase embrionale. I dati relativi agli investimenti diretti esteri di queste imprese confermano quest'ultima tesi, la percentuale relativa alle medie imprese che investono nei mercati internazionali, infatti, è inferiore al 20% del totale²⁷⁹. Come già accennato ampiamente in precedenza risulta essere contenuto il peso quantitativo di questo modello sul sistema industriale, ma nonostante ciò le imprese che ne fanno parte svolgono un ruolo fondamentale all'interno dell'industria italiana. È per questo che assume un'importanza crescente la necessità di implementare gli investimenti in risorse immateriali (come il marchio, la R&S, le risorse umane, ecc.) e principalmente nel processo di internazionalizzazione. Il progressivo consolidamento di queste politiche permetterebbe di migliorare la competitività del nostro sistema economico che presenta dei limiti proprio nel processo di penetrazione dei mercati internazionali e nell'accessibilità ai fattori immateriali.

9.3 LE DIRETTRICI DELL'INTERVENTO

Le indagini relative ai processi di internazionalizzazione hanno messo in evidenza alcune criticità che caratterizzano l'industria italiana. Il primo aspetto riguarda gli investimenti diretti esteri, la cui intensità è sensibilmente inferiore se paragonata ad economie simili alla nostra sia per dimensione sia per apertura verso i mercati internazionali. Le cause sembrano essere riconducibili alla peculiare struttura del sistema industriale italiano: le imprese di ridotte dimensioni, soprattutto quelle localizzate all'interno dei distretti, dimostrano una bassa propensione ad effettuare IDE; inoltre viene meno anche il contributo delle imprese di grandi dimensioni. Ciò confuta la tesi per cui i processi di internazionalizzazione, soprattutto quelli che prevedono investimenti diretti all'estero, risentano in maniera maggiore delle dimensioni dell'impresa.

L'altro aspetto si coniuga con il primo e viene definito come un "gap di globalità"²⁸⁰. Questo è osservato nella totalità del sistema paese ed è dovuto alla scarsa concentrazione di

²⁷⁹ Dati al 1.1.2004. Gagliardi C., *Le medie imprese industriali italiane: assetti organizzativi e strategie di crescita*, Centro Studi Unioncamere, Milano 18 novembre 2005, in www.mbres.it.

²⁸⁰ Mariotti S. e Mutinelli M., *Italia multinazionale 2005: le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia*, Rubbettino, Soveria Manelli 2007.

investimenti in aree geograficamente più distanti come l'Asia oppure il Nord America, prediligendo, invece, paesi dell'Europa o tutt'al più che si affacciano sul Mediterraneo²⁸¹. Tale gap risulterebbe maggiormente evidente se venisse indicata l'Unione Europea come mercato domestico, viste le modeste barriere all'entrata (per gli investimenti e le merci); l'intensità dell'internazionalizzazione per le imprese apparirebbe eccessivamente limitata. Come visto in precedenza queste difficoltà vengono riscontrate anche nella dimensione intermedia, caratterizzata per un profilo di internazionalizzazione non dissimile da quello della media delle *Pmi* italiane, con cioè una forte propensione per le esportazioni ma con un peso esiguo negli investimenti diretti. Tale caratterizzazione risulta più accentuata nelle imprese localizzate nei distretti, quest'ultime presentano quote di export al di sopra della media mentre è al di sotto per quanto riguarda la quota di investimenti esteri.

Ma l'impressione che si ha analizzando i dati relativi ai processi di internazionalizzazione è che la media impresa abbia la capacità di superare i limiti mostrati dalla piccola dimensione. Partendo da questa affermazione è possibile affrontare alcune riflessioni in termini di policy. La prima considerazione riguarda gli interventi a sostegno dei processi di internazionalizzazione, questi devono interessare non solo le categorie dimensionali inferiori ma quelle superiori, soprattutto nel sostegno agli investimenti diretti esteri.

Contemporaneamente, va tenuto conto del fatto che le difficoltà con cui si sono dovute confrontare le medie imprese non sono le stesse che hanno incontrato le piccole e perciò richiedono mezzi di intervento adeguati.

Queste operazioni a sostegno dell'impresa rendono le scelte aziendali maggiormente efficaci ed efficienti rispondendo ai fallimenti del mercato e per l'importanza attribuita alla "funzione sociale" che collega il successo della singola impresa a quello dell'intero sistema industriale. Per prima cosa risulta fondamentale il supporto dato dalle istituzioni competenti per il reperimento di informazioni rilevanti che il solo mercato non sarebbe in grado di offrire in modo completo. Questo contribuisce a ridurre il rischio relativo alle scelte di possibili localizzazioni alternative oppure all'entrata in nuovi mercati. Appaiono fondamentali, in questo senso, le politiche che favoriscono l'accesso al credito per progetti di internazionalizzazione caratterizzati da un livello ragguardevole di innovazione e di rischio. Inoltre la scarsità, diffusa all'interno del sistema, di competenze (e di risorse) manageriali necessarie per gestire la maggiore complessità prodotta dall'internazionalizzazione,

²⁸¹ Spigarelli S., "I processi di internazionalizzazione delle PMI. Un'analisi empirica sul contesto produttivo marchigiano", *Economia & Management*, 3, pp. 57-78, 2003.

rende queste politiche particolarmente importanti. Ciò dovrebbe tradursi in un supporto istituzionale valido e competente, sia dentro che fuori i confini nazionali, allineandosi con le politiche dei maggiori paesi industrializzati. Questo si traduce nel cogliere appieno tutte quelle possibilità che vengono offerte alle imprese nostrane da una pluralità di territori che, in competizione tra loro, cercano di attirare capitale dall'estero. Inoltre esiste la necessità di ridurre i rischi associati all'entrata in nuovi territori e di supportare lo sviluppo di nuove e complesse relazioni con partner esteri.

Per seguire tali direttrici le politiche da attuare sono semplici ma al contempo distanti dalle pratiche in uso nel nostro paese. Un esempio può essere il supporto ed il finanziamento delle istituzioni competenti. Incaricandosi inoltre della preparazione dei quadri di *policy making* che hanno il compito di offrire strutture per sostenere i processi di internazionalizzazione, organizzare le attività di una pluralità di soggetti operanti in questo ambito promuovendo la divisione del lavoro e riducendo al minimo i conflitti tra le istituzioni che incarnano i diversi livelli di governo.

Oltre al supporto dato alle imprese, un ulteriore ambito di azione può essere rappresentato dalla gestione dei processi di internazionalizzazione relativi alle realtà produttive territoriali. Data la peculiarità della struttura del sistema produttivo sono richiesti interventi di policy che siano in grado di gestire queste specificità. Tale necessità risulta fondamentale alla luce del dinamismo mostrato dai sistemi locali che ha conseguentemente influenzato un segmento importante della struttura produttiva, mantenendo un peso notevole anche in un contesto, come quello attuale, caratterizzato da marcata internazionalizzazione²⁸².

Tuttavia alcune difficoltà si riscontrano nell'individuare gli ambiti istituzionali più adeguati nel sostenere questi processi di internazionalizzazione. Lo stato nazionale rappresenta l'interlocutore nel caso delle grandi imprese multinazionali (soprattutto per l'impatto che possono avere con i loro investimenti diretti sul paese ospitante), mentre nel caso delle medie imprese dovrebbero essere i governi regionali a rappresentare il riferimento preminente. In questa circostanza emergono notevoli difficoltà nello svolgere tale ruolo: in primis la complessità dovuta al ruolo di controparte istituzionale in relazione con stati o enti territoriali interessati dalle strategie di investimento di tali imprese oppure per un'impostazione legata a politiche di promozione più adatte a imprese di dimensioni inferiori.

²⁸² ICE, *Rapporto ICE 2005-2006, L'Italia nell'economia internazionale*, Istituto Nazionale per il Commercio Estero, Roma 2006, in www.ice.it.

Va tenuta in debita considerazione che l'apertura a relazioni esterne di alcune imprese può destabilizzare l'equilibrio all'interno dei sistemi locali di produzione, compromettendo la capacità di questi territori di esprimere efficienza collettiva. Una questione complementare diviene quella di favorire l'internazionalizzazione delle medie imprese, che si dimostrano leader di questi territori e che potrebbero condurre l'intero sistema locale verso un sentiero caratterizzato da una maggiore competitività, efficienza e da un cambiamento strutturale. Diviene quindi essenziale incentivare l'internazionalizzazione delle imprese e del sistema locale, evitando l'eventuale comparsa di conflitti tra i vari attori, i quali potrebbero perseguire obiettivi individualistici nel tentativo di gestire l'impatto di cambiamento.

9.4 GLI EFFETTI NON DESIDERATI DEL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE.

Molto spesso l'internazionalizzazione, e segnatamente la delocalizzazione produttiva, vengono considerate con riluttanza visti gli effetti negativi che hanno sulle imprese e sui lavoratori; come ad esempio la riduzione dei livelli di produzione nel paese di origine che porta inevitabilmente ad un calo dell'occupazione. Il carattere sfavorevole di tali effetti presupporrebbe interventi di policy mirati ad evitare l'internazionalizzazione delle relazioni di produzione. Tuttavia la natura stessa di questi interventi ostacolerebbe il processo di selezione e aggiustamento strutturale che ha come protagoniste le imprese maggiormente dinamiche, le quali ricercano nuovi mercati ed una maggiore efficienza attraverso l'internazionalizzazione. Nella specificità del caso italiano le preoccupazioni sembrano non trovare riscontro. Le analisi empiriche riconsegnano uno scenario nel suo complesso solido. Le imprese che effettuano investimenti all'estero, infatti, mostrano delle performance migliori in termini di produttività e fatturato rispetto ad aziende simili che non hanno però effettuato processi di internazionalizzazione; mantenendo inalterata la domanda di occupazione all'interno dei confini nazionali²⁸³. Da ulteriori evidenze emerge come questo processo possa condurre, nel medio e lungo periodo, a saldi positivi nell'andamento dell'occupazione; a livello locale, nel

²⁸³ Barba Navaretti G., Castellani D. e Disdier A.C., "How does investing in cheap labour countries affect performance at home? Firm-level evidence from France and Italy", *Oxford Economic Papers*, 62(2), pp. 234-260, 2010.

mercato del lavoro viene generato un incremento della domanda di lavoratori maggiormente qualificati rispetto a quelli senza alcuna qualifica²⁸⁴.

Va parallelamente ricordato che i benefici dell'internazionalizzazione non si distribuiscono a tutte le imprese localizzate nel paese che ha originato l'investimento. È possibile che vengano emarginate da tale processo quelle imprese, piccole e scarsamente produttive, che hanno come mercato di sbocco il mercato domestico.

9.5 CONCLUSIONI

Alla luce del nuovo paradigma produttivo, il processo di internazionalizzazione è divenuto un nodo cruciale per il nostro sistema economico. Come dimostrato dalle indagini, esso rappresenta un fattore essenziale per innescare processi di crescita ed accrescere la competitività e la produttività.

Nel nostro paese prevalgono forme di proiezione internazionale di tipo tradizionale, come le esportazioni o le relazioni di sub-fornitura fondate su accordi produttivi e commerciali, che invece hanno un minor peso in altri paesi con lo stesso grado di sviluppo. Risultano essere meno attive modalità più complesse che prevedono investimenti diretti all'estero con lo scopo di presidiare in maniera stabile i mercati con una maggiore dinamicità. I dati restituiscono bassi livelli di investimento, riconducibili principalmente alla ridotta dimensione delle nostre imprese, la quale non permetterebbe un facile accesso ai mercati esteri. Risulta fondamentale per intraprendere in maniera ottimale il percorso che conduce all'internazionalizzazione il comportamento che verrà tenuto dai vari attori; saranno importanti le strategie e le politiche sia delle imprese ma anche quelle dello Stato e del sistema bancario.

Per quanto riguarda il sistema delle imprese si nota come la globalizzazione abbia messo maggiormente in difficoltà la categoria dimensionale inferiore rendendo necessario un orientamento verso la crescita dimensionale.

Va tenuto, inoltre, presente che le politiche di delocalizzazione non devono avere come scopo principale quello di incrementare la competitività sul mercato interno o comunitario attraverso l'abbassamento dei costi di produzione, ma bensì quello di migliorare l'accesso in modo duraturo ai mercati di sbocco maggiormente dinamici. Queste scelte di solito premiano le

²⁸⁴ Castellani D., Mariotti I. e Piscitello L., "The impact of outward investments on parent company's employment and skill composition: evidence from the Italian case", *Structural Change and Economic Dynamics*, 19, pp. 81-94, 2008.

imprese con una migliore visione strategica che sono in grado e di adeguarsi ai cambiamenti del mercato, anticipandolo e cogliendo così le opportunità che esso offre.

Un ulteriore fattore di competitività è rappresentato dalla partecipazione di queste imprese con un ruolo non marginale all'interno delle catene del valore in ottica internazionale. La categoria intermedia deve ricoprire un ruolo di protagonista, attraverso la produzione di beni intermedi e finali dalle elevate qualità; scelte alternative che comportino la subalternità delle imprese rispetto ai loro committenti conducono ad una maggiore vulnerabilità.

Per quanto riguarda gli altri attori, il sistema bancario deve farsi carico dei processi di internazionalizzazione attraverso un'attività di assistenza alle imprese nell'accesso diretto al mercato dei capitali per permettere a quest'ultime di sviluppare tale attività. Come visto in precedenza, infatti, il nostro sistema produttivo è caratterizzato da un livello ridotto di patrimonializzazione e da una forte dipendenza con il credito bancario, che lo rendono fragile nel breve periodo ponendo degli ostacoli per lo sviluppo.

Infine, la totalità di questi processi deve essere sostenuta da misure di governo che risultino coerenti. Come prima cosa, le azioni governative dovrebbero essere indirizzate verso l'eliminazione degli impedimenti di natura normativa, che non garantiscono una crescita dimensionale. Tale processo è visto, da più parti, come il catalizzatore per una proiezione internazionale.

Un ulteriore compito che spetta al governo è quello di ottimizzare il contesto istituzionale all'interno del quale operano tali imprese. Agiscono in questa direzione quelle politiche destinate a ridurre la durata dei procedimenti amministrativi e gli interventi in materia di regolamentazione e concorrenza nel settore dei servizi. Sono, quindi, da valutare positivamente tutte quelle misure di intervento che conducono ad un incremento della competitività, restituendo dei servizi pubblici più efficienti ed efficaci.

Capitolo 10. L'INNOVAZIONE

10.1 DIFFICOLTA' NELL'INNOVARE

Uno degli elementi che potrebbero garantire la ripresa economica, soprattutto per quanto riguarda la situazione italiana, è rappresentato dall'incremento negli investimenti in innovazione. Ciò permetterebbe il riposizionamento all'interno di uno scenario di mercato che necessita, in misura sempre maggiore, di una caratterizzazione competitiva sia dei prodotti che dei servizi offerti.

È infatti dimostrato che le aziende possono incrementare il loro peso a livello globale solo se riescono a fornire un contributo e delle conoscenze differenziate. Gli stessi imprenditori sono concordi nel riconoscere un'importanza fondamentale alla qualità e all'innovazione, visto che può essere considerata la leva strategica per rispondere alle dinamiche negative che stanno caratterizzato gli ultimi anni.

Imitare pratiche e strategie può condurre ad una posizione di vantaggio solo se si può disporre di ridotti costi di produzione e nella fattispecie ad un basso costo del lavoro. Ciò però non è praticabile in un paese come il nostro che presenta elevati costi per la manodopera, in cui risultano di maggiore efficacia quelle politiche indirizzate a fornire un maggior valore intrinseco ai prodotti e ai servizi offerti al cliente, sottraendosi così alla concorrenza a livello di costo.

Per le nostre imprese l'unica strada percorribile sembra quella di riposizionarsi in maniera complementare rispetto ai paesi caratterizzati da un basso costo del lavoro. Evitando di entrare in competizione con quest'ultimi è possibile focalizzarsi sulle tipicità che le contraddistinguono, rappresentate dalla creatività e dal sapere pratico²⁸⁵.

Il primo ostacolo che le imprese devono affrontare si presenta sotto forma di elevati costi e livelli minimi di investimento necessari per avviare questo tipo di attività. Ciò limita di molto l'attività di R&S per le imprese di minore dimensione e pesa soprattutto all'interno di un sistema caratterizzato dalla scarsa presenza di grandi gruppi imprenditoriali.

Nonostante tali imprese costituiscano una parte relativamente contenuta dell'attività di R&S sul totale esse portano un contributo rilevante al sistema di innovazione, soprattutto in maniera non convenzionale.

²⁸⁵ Rullani E., *Innovazione per le imprese, idee e modelli a confronto*, presentazione della Cciao di Modena, 19 ottobre 2010 in www.mo.camcom.it.

Questo è possibile agendo sulla generazione di conoscenza tacita ed esaltando le competenze presenti al loro interno, piuttosto che condurre ad una conoscenza formalizzata attraverso l'alterazione dei processi e dei fattori. Le attività innovative vengono sottostimate per l'impossibilità di cogliere appieno tutti gli aspetti dell'innovazione. La ricerca sarebbe più fruttuosa se venissero utilizzati indicatori basati sull'output che misurassero l'ammontare delle vendite di prodotti innovativi oppure il numero di innovazioni prodotte piuttosto che indicatori basati sull'input come l'entità di risorse impiegate in R&S.

Oltre alle difficoltà relative alla fattibilità degli investimenti, le realtà di dimensioni ridotte mostrano una certa riluttanza nell'affrontarli, per un evidente scarto temporale che esiste tra il momento in cui viene effettuato l'investimento e la fase in cui tale operazione inizia a produrre i primi benefici.

Sono questi i motivi che spingono gli imprenditori ad assegnare una funzione importante al finanziamento pubblico per l'innovazione, ma allo stesso tempo ne lamentano la scarsità nell'ammontare delle risorse e nel ritardo con cui queste vengono erogate²⁸⁶.

Inoltre l'innovazione delle imprese è subordinata alla presenza di figure professionali. Queste realtà aziendali, però, sono quasi sprovviste di competenze particolarmente qualificate, che preferiscono spesso rivolgere la loro attenzione verso la grande dimensione. E' infatti irrisorio il numero di persone in possesso di una laurea o di capacità/competenze tali da poter fornire importanti contributi all'innovazione. Inoltre esistono delle limitazioni per l'accesso a queste risorse date dall'elevata retribuzione che queste figure richiedono e che appaiono insostenibili per le imprese con ridotta disponibilità e dimensione.

Una soluzione a questo tipo di problema potrebbe essere rappresentata da corsi per la formazione e l'aggiornamento del personale. Non mancano nemmeno in questo caso delle resistenze dovute essenzialmente alla complessità e all'onerosità di tali corsi di formazione all'interno delle imprese, con vantaggi che risultano inferiori rispetto ai costi affrontati.

Ancora una volta risulta essenziale il ruolo svolto dallo Stato che mette a disposizione percorsi che permettono un abbattimento dei costi, ma che non garantiscono che questi siano adeguati alle necessità delle singole imprese.

²⁸⁶Massa S. e Testa S., "Innovazione e PMI: opinioni a confronto. Il punto di vista di imprenditori, policy maker e accademici", *Piccola Impresa*, 3, pp. 65-95, 2006.

10.2 L'IMPORTANZA DELL'INNOVAZIONE

Da molte parti viene sottolineata l'importanza ricoperta dall'innovazione, grazie anche agli spazi concessi dall'incremento nel numero dei bisogni e delle invenzioni. Nonostante ciò, quando ci si riferisce ad imprese dalle dimensioni contenute risulta complicato pensare di poter realizzare qualcosa di nuovo in senso assoluto, ma è più probabile che per poter introdurre innovazioni significative si prenda spunto dagli strumenti esistenti ed inerenti all'organizzazione.

Dei processi che possono agevolare il percorso verso l'innovazione svolgono un ruolo importante l'informatica e le soluzioni ICT. In questo ambito le medie imprese dimostrano una maggior propensione all'investimento rispetto alle categorie inferiori, anche per un diffuso scetticismo nell'adottare queste soluzioni perché ritenute costose.

Per questo motivo la crisi potrebbe essere vista come l'opportunità per modificare pratiche ed atteggiamenti: l'adozione delle tecnologie ICT consentirebbe di ricavare dalle analisi dati "conoscenza" necessari per migliorare l'efficienza all'interno del processo decisionale dell'impresa²⁸⁷.

Le principali motivazioni che conducono all'adozione di tecnologie ICT sono:

- ricercare l'efficienza maggiore all'interno dei processi ed un incremento della produttività;
- diminuzione dei costi;
- accelerare l'ingresso nei mercati;
- ottimizzare i processi *labour intensive* e decurtare il costo del lavoro.

Ma l'inadeguatezza della struttura tecnologica che mostra una correlazione positiva con la riduzione della dimensione trova risposta nella presenza di alcuni limiti. In primis l'inaccessibilità delle soluzioni dovuta al costo elevato; si riscontra inoltre l'assenza di una diffusa cultura dell'innovazione, sia all'interno del management, ma anche per quanto riguarda quegli organi deputati al controllo della tecnologia. A ciò va assommata la scarsità di soggetti con le giuste abilità e conoscenze come ulteriore ostacolo verso la realizzazione di progetti innovativi.

²⁸⁷ De Luca A., "Strategie delle Pmi in tempo di crisi: competitività con la Business Intelligence", *PMI*, 2, pp. 58-62, 2009.

È possibile affermare che uno dei principali problemi sia costituito dalla scarsità di figure specializzate ICT, in grado di stimolare la diffusione di queste tecnologie per implementare l'efficienza dei processi aziendali e non solo.

Tutto ciò rimanda alla considerazione iniziale che non concepisce l'innovazione in senso assoluto e cioè non risulta indispensabile inventare qualcosa ex-novo. In questo senso innovare sul piano organizzativo e dei processi è il risultato di operazioni di acquisizione e personalizzazione di piani originariamente in uso nella grande impresa e che adesso vengono adeguati alle esigenze di aziende con dimensioni minori.

Per questo può essere considerato sufficiente il percorrere una strada già battuta: non risulta necessario che lo strumento impiegato sia nuovo ma lo deve essere il contesto in cui viene applicato.

Nella maggior parte dei casi un incremento dei livelli di competitività è il risultato di interventi organizzativi che permettono di fare innovazione, mentre ciò verrebbe impedito alle imprese con ridotte dimensioni se invece scegliessero di fare ricerca. Da queste ultime osservazioni emerge come la dimensione d'impresa non precluda la possibilità di fare innovazione ma indichi bensì quale sia la migliore tipologia da adottare.

Il concetto alla base di questa trattazione, secondo cui l'innovazione non deve essere vista in senso assoluto, trova ampia conferma nella definizione di innovazioni d'uso che viene contestualizzata da Rullani all'interno delle imprese di dimensioni ridotte. Le innovazioni d'uso vengono definite come il riconoscimento di nuovi utilizzi per le tecnologie già in uso (nicchie, usi originali), l'applicazione e la divulgazione di nuovi significati ma anche di nuove identità collettive, con lo scopo di fornire al cliente beni e servizi che siano personalizzati e allo stesso tempo riducendone costi e tempi. Queste innovazioni fanno leva soprattutto sugli aspetti immateriali, come per esempio l'innovatività d'uso, i servizi ed i significati che si abbinano ai prodotti materiali²⁸⁸.

Nonostante queste innovazioni non percorrano il sentiero di sviluppo tradizionale, ricercando una maggiore qualità fisica per il prodotto, il gran numero di sforzi che richiedono non le relegano certo ad innovazioni di minor rilievo. Necessitano, infatti, di una forte capacità per accedere ed assorbire le conoscenze di base. Queste ultime devono essere disponibili per permetterne la nuova declinazione; è necessaria, inoltre, creatività per cogliere i bisogni ed i desideri e per organizzare le esperienze dei clienti.

²⁸⁸ Rullani E., *L'impresa artigiana alla ricerca di nuove possibilità*, Milano 20 settembre 2010, in www.artigiana2010.it.

Per concludere le aziende devono lavorare per trovare un sistema che permetta la moltiplicazione degli usi cioè che conduca all'allargamento del bacino degli usi al fine di apportare il maggior valore possibile. Ma allo stesso tempo non devono lasciare il controllo sull'innovazione (questo risulta essere possibile attraverso la cessione di licenze o la condivisione della conoscenza con clienti e fornitori).

All'interno del percorso di sviluppo per le innovazioni d'uso devono essere prese in considerazione le modificazioni, che sono state prodotte come conseguenza dell'apertura dei mercati globali. In primo luogo si è verificata una modificazione per quanto riguarda l'accesso alle conoscenze: le imprese non possono più contare su informazioni ed aspetti tecnici situati nelle vicinanze, ma bensì sono costrette a fare i conti con conoscenze prodotte da sistemi più articolati a cui non vi si può più accedere con la sola esperienza diretta. È necessaria un'evoluzione anche per quanto riguarda i livelli di creatività finora utilizzati. Questi infatti devono adattarsi a problemi e desideri che mostrano un grado di differenziazione maggiore, rispetto a quelli relativi alla clientela locale.

Un ulteriore punto è rappresentato dall'implementazione della dimensione dei mercati, tale da rendere inadeguata la moltiplicazione locale, necessitando quindi della mobilitazioni di reti complesse composte da fornitori, distributori ed ideatori che possano condurre ad una diffusione dell'innovazione²⁸⁹.

In conclusione la via tracciata per le imprese di ridotte dimensioni sembra quella di indirizzare i propri sforzi innovativi verso un arricchimento del prodotto. Per giungere a questo risultato, vista anche la maggiore importanza rivestita dagli aspetti immateriali rispetto quelli materiali, è data dall'intensificazione della complessità nei bisogni dei clienti. Non risulta più sufficiente, quindi, muoversi solamente a livello tecnico. La soluzione non può essere quella di incrementare la qualità intrinseca dei prodotti oppure di innovare i processi o la tecnologia impiegata, scarsi risultati potrebbe dare anche lo spostamento verso un segmento più alto di gamma che rimarrebbe comunque circoscritto visto il numero contenuto di clienti che possono pagare un prezzo maggiore per usufruire di tale bene. Per rafforzare la propria posizione sul mercato, quindi, le imprese sono costrette ad innovare prestando attenzione soprattutto all'aspetto immateriale riconducibile al prodotto o al servizio.

²⁸⁹ Rullani E., *Innovazione per le imprese, idee e modelli a confronto*, presentazione della Cciaa di Modena , 19 ottobre 2010 in www.mo.camcom.it.

Diviene essenziale saper intercettare i desideri più profondi del consumatore, sia esso un soggetto privato che un'azienda ed insieme a lui interagire per arricchire il prodotto e creare nuove modalità di utilizzo dello stesso. In questo senso deve cambiare la visione classica del cliente al pari del fornitore: da mero soggetto che esprime richieste deve tradursi per l'impresa nell'occasione di venire in contatto con nuovi spunti ed informazioni che permettono l'avvio di processi di miglioramento ed innovativi.

10.3 INNOVAZIONE NELLA MEDIA IMPRESA

Dopo aver indagato in maniera generale i limiti ed i vincoli di opportunità che assoggettano le imprese che presentano una scala dimensionale ridotta, diviene utile volgere la prospettiva nella direzione della media impresa. Negli ultimi anni quest'ultima categoria ha assolto all'interno del sistema alle funzioni di innovazione che prima erano prerogativa solo della grande impresa. Con la defezione delle realtà maggiori si assiste ad uno spostamento del baricentro verso la media dimensione che diviene così il perno all'interno del sistema economico per la capacità di introdurre innovazione.

Questa particolare attitudine le ha permesso di mantenere un determinato livello di crescita sia nel passato recente ma soprattutto durante questa congiuntura negativa. Diviene, quindi, essenziale descrivere il modello di innovazione che caratterizza questa realtà che risulta essere diverso tanto da quello delle piccole imprese quanto da quello compreso dalle teorie economiche, relativo alla grande dimensione. Operano in questa direzione gli studi effettuati dall'economista Andrea Bonaccorsi, dai quali è possibile sintetizzare in alcuni aspetti principali:

- l'ampliamento del dominio delle competenze in aree funzionali ristrette che consente la moltiplicazione di tali conoscenze in ambiti e settori alternativi;
- la conoscenza richiesta viene arricchita dal forte rapporto che si instaura con il cliente, grazie anche al presidio a valle della filiera. Si riferisce agli aspetti operativi e a quelli legati alle procedure, ma al tempo stesso presenta un livello di complessità tale da non premettere l'imitazione;
- l'innovazione viene sviluppata sia a livello di prodotti che di processi e anche per quest'ultimo tipo di innovazione lo scopo è quello di ottenere dei mutamenti radicali nei prodotti;

- l'attività di ricerca e sviluppo viene attuata, essendo molto costosa, con modalità e tempistiche molto circoscritte, rimanendo comunque accostata alla produzione e sviluppata seguendo le specifiche dei clienti.

Dalle indagini svolte sui risultati economici ottenuti è possibile affermare come questo modello risulti efficiente, in quanto contribuisce alla diffusione dell'innovazione nell'intero sistema. Inoltre dimostra una forte capacità di tenuta, presidiando con successo le posizioni internazionali ed inventando nicchie di mercato. Ma forse l'aspetto che più di tutti merita attenzione è il ruolo che una realtà così innovativa come quella delle medie imprese può e deve svolgere all'interno del sistema produttivo. La presenza di legami forti tra questo modello e le altre imprese, localizzate in un particolare territorio, permette una maggiore diffusione delle innovazioni prodotte a diversi gradi, con lo scopo di avviare un sistema locale innovativo. Naturalmente questo conduce all'assunzione di maggiori funzioni di regia per questa realtà, al fine di assumere la guida di questi sistemi locali, permettendo così anche alle piccole imprese, che mostrano notevoli difficoltà in questo ambito, di accedere all'innovazione .

Analizzando questo modello da una prospettiva maggiormente vicina alla visione aziendalistica, non va dimenticato comunque che alla base dell'innovazione c'è senza alcun dubbio un elemento importante come la creatività. Questo richiede una maggiore disponibilità nell'accettare punti di vista diversi ed una capacità nel pensare in modo trasversale; quindi un clima caratterizzato dall'apertura mentale. L'innovazione e la creatività richiedono un clima di cultura. L'imprenditore è costretto a creare le condizioni migliori per instaurare un clima aziendale in cui vengano valorizzati gli spunti e gli scambi di opinione, coinvolgendo e motivando in tal senso tutta la struttura organizzativa.

Oggi la globalizzazione ha condotto ad una maggiore varietà, variabilità e complessità. In un contesto del genere l'intelligenza tecnica (quella cioè risultante da macchine, software o procedure organizzative standard) non sembra più essere in grado di gestire questo processo. Quest'ultimo trova una chiave di lettura più adeguata in quella che viene definita intelligenza fluida, costituita da persone che sviluppano pensieri e logiche innovative. Le medie imprese sembrano più adatte a fare questo, in quanto hanno assorbito una peculiarità della piccola impresa caratterizzata da una forma di "capitalismo personale". Questa particolare forma trova il proprio fondamento nell'intelligenza e nel valore aggiunto creato dalle persone e nella loro attitudine ad instaurare relazioni, invece che nelle macchine e nei sistemi complessi. Elementi quali la flessibilità, la personalizzazione ed il rapporto di fiducia con il cliente sono

il risultato del lavoro di persone che operano all'interno dell'azienda. Per mantenere inalterato questo vantaggio competitivo è necessaria una corretta ed istantanea interpretazione delle tendenze internazionali, notificare il valore dei propri prodotti, perfezionare le relazioni con i clienti, i fornitori ed i partner. Ma per fare tutto ciò è necessario un adeguato capitale umano che va a svolgere un ruolo essenziale all'interno dell'impresa e per questo sono fondamentali la formazione continua e l'autoformazione.

CONCLUSIONI

L'analisi sviluppata in questa tesi conferma come negli ultimi anni si sia affermato all'interno del sistema produttivo italiano un modello di "media impresa industriale", che si distingue non solo per le migliori performance, ma anche per la discontinuità con il declino della grande impresa e i limiti messi in luce dai distretti industriali.

L'obiettivo della tesi era cercare di comprendere se questo modello potesse imprimere una spinta al cambiamento del sistema produttivo nazionale, per accrescerne la competitività internazionale in uno scenario profondamente mutato rispetto al passato. Per questo motivo sono stati delineati i percorsi che hanno condotto la media impresa a svolgere un ruolo importante all'interno dell'economia, cercando di cogliere le diverse dimensioni del loro sviluppo piuttosto che focalizzare l'attenzione sul solo tema della crescita.

Nonostante gli studi sulle medie imprese presentino diverse lacune riconducibili essenzialmente alla mancanza di analisi adeguatamente storicizzate e a difficoltà oggettive (legate soprattutto all'individuazione di un insieme di criteri omogenei in grado di delimitare tale aggregato), le dinamiche relative a questo modello confermano l'ipotesi che la media impresa rappresenti un'evoluzione del sistema industriale italiano verso un assetto più efficiente e competitivo.

Gli aspetti che rendono questo modello di impresa preferibile rispetto agli altri sono molteplici. Uno di questi è riconducibile alla struttura organizzativa interna definita "snella", ma che allo stesso tempo risulta essere adeguatamente strutturata per gestire un volume considerevole di attività, anche tramite il coordinamento di estese reti di fornitura. Tale caratterizzazione permette a queste imprese di conservare la flessibilità strategica propria della piccola dimensione, coniugando allo stesso tempo il presidio del mercato e la ricerca dell'efficienza riconducibili alla dimensione superiore. Inoltre anche la specializzazione in produzioni – come quelle dell'industria leggera – che non richiedono rilevanti capitali investiti, contribuisce ad accrescere i margini di flessibilità operativa.

Questa struttura peculiare consente soluzioni adeguate ai cambiamenti dettati dal mercato. Ed è proprio la capacità di anticipare e comprendere la domanda dei consumatori che permette a questo modello di essere competitivo e di raggiungere ottime performance in termini di vendite. Questa competitività è in correlazione diretta con alcuni aspetti del modello quali le politiche indirizzate verso la specializzazione ed il posizionamento all'interno di mercati di nicchia.

Ma è riduttivo pensare che queste imprese basino il proprio vantaggio competitivo solamente su un'implicita continuità in un determinato business di nicchia. Buona parte di questo modello infatti presenta un vantaggio competitivo duraturo, riconducibile alla forte capacità di riformulare in modo dinamico la propria attività. Si tratta di strategie di focalizzazione dinamica che permettono di adeguare l'ambito d'azione attraverso variazioni all'interno del segmento servito oppure integrando a questo altri segmenti interrelati.

L'utilizzazione di queste strategie pone l'accento su un ulteriore fattore che caratterizza questo modello: l'innovazione. Nonostante il forte legame che esiste tra questa realtà ed il manifatturiero (soprattutto per quanto riguarda le fasi produttive), l'affermazione sullo scenario internazionale di alcuni paesi emergenti ha costretto queste imprese a sviluppare sensibilmente la componente intangibile del proprio business. Ciò è avvenuto attraverso investimenti nella ricerca, nel design, nel marketing e nella comunicazione. In altri termini la differenziazione non può più basarsi solamente sulle doti di creatività, sull'eccellenza manifatturiera del prodotto e sulla forza reputazionale del *made in Italy*, ma deve essere sostenuta anche da investimenti più consistenti, continuativi e consapevoli in ricerca e sviluppo. Solo con questi investimenti è possibile alimentare i processi creativi che portano all'innovazione, allargare gli orizzonti tecnologici, accrescere la capacità di design e co-design con i partner, sviluppare nuove strategie di marketing.

Il processo di innovazione non può dunque essere ricondotto al tradizionale modello di sviluppo senza ricerca, ma deve invece guardare a forme di innovazione "strutturata ed aperta", che diventa possibile non solo grazie a maggiori investimenti all'interno dell'impresa, quanto alla riorganizzazione dell'attività stessa di ricerca, con strutture ad hoc, programmi formali, coinvolgimento dei fornitori, dei clienti, oltre che la gestione di rapporti con i centri di eccellenza internazionali.

Nonostante non sia ancora un *modus operandi* generale, il secondo elemento che caratterizza le strategie delle medie imprese è la personalizzazione del prodotto resa possibile dal progresso tecnologico ed organizzativo colto dalla media dimensione. Queste riescono quindi a proporsi come partner non facilmente sostituibili per la specializzazione tecnica e per i servizi aggiuntivi offerti. Infine si nota come in generale le medie imprese presidino sempre più il mercato di riferimento attraverso un crescente impegno nel marketing e quindi mediante crescenti investimenti in immagine, comunicazione e reti commerciali.

La competizione quindi tra queste imprese avviene sul mercato dei prodotti e non tanto su quello degli assetti proprietari come invece accade nel caso dei grandi gruppi. Sono quindi i consumatori stessi a decidere le sorti delle imprese acquistano i loro prodotti e non soggetti

diversi come banche o investitori mediante politiche finanziarie. Questo rappresenta uno stimolo importante per le imprese perché le costringe ad un continuo miglioramento del prodotto, con la consapevolezza che la propria efficienza garantirà loro il successo dell'attività.

Queste peculiarità definiscono il modello della media impresa come uno stato ottimale all'interno del sistema produttivo nazionale. Ciò soprattutto per le ottime performance a livello internazionale fatte registrare da queste società, grazie ad una buona gestione ottenuta nelle quote di mercato che ha permesso loro di discostarsi dalla categoria inferiore e il non dover competere all'interno di segmenti di prodotto standardizzato che le costringerebbe a misurarsi con l'ampia rete di vendita e le economie di scala proprie dei grandi gruppi.

Un'altra prospettiva di studio ha riconosciuto per questo modello un vantaggio competitivo nel legame che esiste tra proprietà e controllo familiare. Il controllo risulta essere diretto ed efficace, con la capacità nel garantire processi innovativi adeguati e di sfruttare al meglio le opportunità concesse dai mercati. La permanenza del nucleo familiare all'interno del contesto proprietario permette di coordinare e finalizzare gli investimenti e le scelte strategiche in un orizzonte temporale di lungo periodo. La funzione svolta dalla famiglia è fondamentale per mantenere un determinato orientamento strategico non costituendo un ostacolo allo sviluppo ma divenendo una spinta in tale direzione. Inoltre questo modello di controllo familiare garantisce l'assenza di conflitti tra i manager e la proprietà visto che le posizioni strategiche sono attribuite agli stessi componenti del nucleo familiare.

Ma il vero punto di forza di questo modello è riconducibile alle peculiarità della produzione, in particolare alla flessibilità del processo e alla capacità di adattare i prodotti alla varietà della domanda. Queste ultime sono anche il risultato di politiche di esternalizzazione di fasi della produzione, mantenendo all'interno dell'azienda solo le attività strategiche che costituiscono il vero *core business*. Questa tendenza viene valorizzata dalla costituzione di rapporti ancora più forti con subfornitori e collaboratori e garantisce la possibilità di economizzare il capitale a disposizione, distribuendo il fabbisogno lungo l'intera filiera. Le indagini effettuate in tal senso dimostrano come nonostante queste imprese siano caratterizzate da una notevole proiezione internazionale, venga mantenuto un forte legame con il territorio. Questa tipologia di impresa infatti per incrementare il livello qualitativo delle proprie produzioni ha scelto di abbandonare le politiche di delocalizzazione per rilanciare la cosiddetta "filiera di prossimità".

L'aspetto relativo alla prossimità territoriale sottende ad un ulteriore punto di forza a favore di questo modello e cioè la costituzione di reti d'impresa. Siglare tali accordi facilita il

trasferimento di conoscenze sia in ambito produttivo che tecnologico, ma favorisce anche collaborazioni commerciali e distributive. Questi rapporti di rete inoltre permettono all'innovazione di non essere più un mero fenomeno intuitivo e sporadico ma bensì un elemento sistematico.

L'affermarsi di questi rapporti di rete sottintende ad un'evoluzione del modello di concorrenza negli ultimi anni: la competizione non si sviluppa più tra singole unità produttive ma a livello di reti d'impresa. Sembra quindi che questa realtà sia riuscita ad adattarsi meglio a tale trasformazione. Tuttavia, per promuovere un reale rinnovamento del sistema produttivo italiano, le medie imprese industriali devono avere maggiore consapevolezza dell'importanza del proprio ruolo e divenire sempre più leader di reti estese di fornitura.

Un confronto a livello internazionale con imprese di dimensioni equivalenti sottolinea maggiormente gli aspetti peculiari di questo modello, soprattutto per quanto riguarda il rapporto con il mercato (orientamento al cliente) e con il territorio (filiera). Infatti le aziende estere tenderebbero a qualificarsi come sub-fornitrici di aziende più grandi (nel caso giapponese), oppure come società più strutturate, specializzate nelle produzioni di beni intermedi con un maggior grado tecnologico. Quest'ultimo è il caso delle imprese tedesche accomunate con quelle italiane per l'assetto familiare, per la ricerca della qualità e perché mantengono una struttura finanziaria che privilegia il credito bancario. Le differenze sono riconducibili invece alla natura delle produzioni, come detto le prime si indirizzano su beni intermedi mentre le nostre hanno fra i loro clienti sia imprese che famiglie.

Ma questo aspetto sottende ad un limite intrinseco al modello. La scelta della media impresa di specializzarsi nell'industria leggera e di localizzarsi all'interno di mercati di nicchia determina una situazione in cui la crescita comporta una diminuzione del rendimento. Questo potrebbe essere attenuato solamente dall'aumento dei profitti complessivi generati dall'incremento della nicchia originaria, estendendosi all'intero mercato senza entrare però in competizione con i grandi gruppi. Inoltre è probabile che la nuova fisionomia adottata (la grande dimensione) conduca a maggiori rischi derivanti dall'incapacità di adeguare la propria struttura organizzativa.

Entrambe queste condizioni, derivanti dall'organizzazione interna e dal mercato, determinano come la dimensione massima dell'impresa sia indissolubilmente legata alla ristretta nicchia che essa riesce a sviluppare e all'interno della quale riesce a mantenersi competitiva soprattutto in relazione alle grandi multinazionali.

Questi limiti vengono enfatizzati dalla struttura finanziaria propria del modello della media impresa, ma soprattutto dal nostro sistema finanziario. Come si è visto questa categoria di

impresa presenta una struttura dell'attivo maggiormente incentrata sul circolante rispetto alle immobilizzazioni, che riesce a farsi carico dell'indebitamento a breve termine (quest'ultimo rappresenta una quota maggiore rispetto a quello di medio-lungo). Inoltre indagini a livello europeo mostrano un ridotto livello di patrimonializzazione ed un minore ricorso al mercato del capitale di rischio.

Le medie imprese quindi scelgono di sostenere i propri progetti espansivi attraverso l'impiego di risorse interne oppure ricorrendo al prestito bancario, soprattutto a breve termine. Nel caso di una richiesta di capitale aggiuntivo questa non può essere esaudita a causa dello scarso dinamismo mostrato dal nostro sistema finanziario nel promuovere progetti in base al merito di credito.

In tale prospettiva il nostro sistema finanziario sconta un forte ritardo nei confronti di altri modelli, come quello anglosassone. Naturalmente gli effetti negativi della crisi hanno messo in evidenza i limiti di questo modello, accentuando il gap nella capacità di finanziare l'innovazione.

La crisi ha messo al centro del dibattito anche la necessità per le nostre imprese di rivolgersi all'estero al fine di superare la fase congiunturale. La domanda interna infatti non è in grado di sostenere un tale sforzo e le politiche di austerità non permettono di utilizzare la spesa pubblica per incrementare i consumi domestici. Tale necessità ha però enfatizzato uno dei limiti che caratterizza non solo il modello della media impresa ma tutto il sistema industriale italiano, rappresentato dal minore livello di internazionalizzazione commerciale e produttiva, divenuto un fattore fondamentale per mantenere tassi sostenibili di crescita. Nel nostro paese prevalgono tuttavia forme di proiezione internazionale di tipo tradizionale, che invece risultano aver minor peso in altre economie con lo stesso grado di sviluppo.

Un primo aspetto si riferisce alla scarsità degli investimenti diretti esteri: l'intensità è inferiore a quella delle economie con una dimensione e un'apertura verso i mercati simile alla nostra. L'altro aspetto si associa al precedente e viene definito come "gap di globalità". Questo fenomeno è diffuso nella totalità del sistema economico italiano ed è dovuto alla scarsa concentrazione di investimenti nelle aree geograficamente più distanti, come Asia oppure Nord America. Tale gap è maggiore se nell'elaborazione viene considerato come mercato domestico l'Unione Europea. Le imprese di dimensione intermedia mostrano una forte propensione per le esportazioni, ma il peso degli investimenti diretti risulta ancora modesto. In conclusione le analisi effettuate restituiscono il quadro di un modello solido e dinamico che presenta tratti di discontinuità con l'assetto tradizionale del sistema industriale italiano. Ma i vincoli e le debolezze derivanti dal radicamento nei sistemi locali, il numero ancora limitato

di imprese ed una struttura finanziaria inadeguata non permettono ancora a questo modello di imprimere la spinta necessaria per una evoluzione del nostro sistema produttivo.

Le strategie da adottare dovrebbe prevedere una serie di azioni mirate a modificare in particolare le specificità che caratterizzano i soggetti che compongono il tessuto produttivo, ma anche ciò che viene prodotto all'interno di questo sistema. È quindi ovvio che l'obiettivo principale sia quello di evidenziare ed accelerare la tendenza che sta caratterizzando l'intero sistema produttivo e cioè la transizione verso la dimensione intermedia.

BIBLIOGRAFIA

ALDAMONTE M., “Finanziamenti e prestiti alle PMI: gli ostacoli”, in www.pmi.it, ottobre 2009.

ALDEMAN M. A., *Business concentration and price policy*, Princeton University Press, New York 1955.

ALZONA G., “Le medie imprese: nuovi spunti di riflessione”, *L’Industria*, 4, 2007.

AMATORI F. e COLLI A., *Impresa ed industria in Italia. Dall’Unità ad oggi*, Marsilio, 2003.

ARRIGHETTI A., *Integrazione verticale in Italia e in Europa: tendenze ed ipotesi interpretative*, Università degli Studi di Parma, Working Paper, 1999.

ARRIGHETTI A. e NINNI A., *Dimensione e crescita nell’industria manifatturiera italiana*, Franco Angeli, Milano 2008.

ARRIGHETTI A. e TRAU’ F., “Struttura industriale e architetture organizzative: ipotesi sul “ritorno” della gerarchia”, *Economia e Politica Industriale*, 33, 2006.

BALLONI V. e IACOBUCCI D., “I nuovi protagonisti dell’industria italiana”, *L’Industria*, 22(4), 2001.

BANCA D’ITALIA, “Bollettino Economico”, n. 41, Roma novembre 2003, in www.bancaditalia.it.

BANCA D’ITALIA, *Considerazioni finali del Governatore*, Roma, 2011, in www.bancaditalia.it.

BANCA D’ITALIA, *Temi di discussione: Innovazione e produttività delle piccole e medie imprese: evidenza empirica per l’Italia*, Roma giugno 2009.

BANCA D'ITALIA, *La struttura finanziaria delle imprese italiane e i rapporti con le banche*, Roma dicembre 2010.

BANCA D'ITALIA, *Lo sviluppo del mercato obbligazionario corporate per le imprese italiane*, manoscritto non pubblicato, 2004.

BANCA INTESA, *Le piccole e medie imprese italiane. Un'analisi sui dati di bilancio*, Franco Angeli, Milano 2009.

BALDWIN R., BARBA NAVARETTI G. e BOERI T., *Come sta cambiando l'Italia. Le modificazioni della struttura produttiva e i costi sociali del cambiamento*, Il Mulino, Bologna 2007.

BARBA NAVARETTI G., CASTELLANI e D., DISDIER A. C., "How does investing in cheap labour countries affect performance at home? Firm-level evidence from France and Italy", *Oxford Economic Papers*, 62(2), 2010.

BARBARESCO G., *Le medie imprese italiane 1999-2008*, Dati Area Studi Mediobanca, Roma aprile 2011, in www.mbres.it.

BARBARESCO G., *Le medie imprese italiane 2000-2010*, Dati Area Studi Mediobanca, Milano aprile 2012, in www.mbres.it.

BARBETTA G. P. e SILVA F., *Trasformazioni strutturali delle imprese italiane*, Il Mulino, 1970.

BARCA F., *Assetti proprietari e mercato delle imprese*, Il Mulino, Bologna 1994.

BAUMOL W. J., BLINDER A. S. e WOLFF E. N., *Downsizing in America: reality, causes and consequences*, Russel Sage Foundation, New York 2003.

BECCATTINI G., *Il calabrone Italia*, Il Mulino, Milano 2007.

BECCATTINI G. e COLTORTI F., “Aree di grande impresa ed aree distrettuali nello sviluppo post-bellico dell’Italia: un’ esplorazione preliminare”, *Rivista Italiana degli Economisti*, 1-2004, 2004.

BERTA G., *La questione settentrionale*, Feltrinelli, Milano 2008.

BONOMI A., *Il capitalismo molecolare. La società al lavoro nel Nord Italia*, Einaudi, Torino 1997.

BRUSCO S., “La lezione dei distretti: le fonti dell’innovazione”, Università di Modena, Dipartimento di Economia Politica, Modena 1997.

BUTERA F., *La media impresa costruita per durare*, Franco Angeli, Milano 1998.

CAROLI M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano 2011.

CASE’ M., PONTAROLLO E., Il private equity e l’industria italiana, *L’Industria*, 4, 2007.

CASTELLANI D., “L’internazionalizzazione della produzione in Italia: caratteristiche delle imprese ed effetti sul sistema economico”, *L’Industria*, 3, Università degli Studi di Perugia 2007.

CASTELLANI D., MARIOTTI I. e PISCITELLO L., “The impact of outward investments on parent company’s employment and skill composition: evidence from the italian case”, *Structural Change and Economic Dynamics*, 19, 2008.

CAVALIERE C., “Un percorso agevole per fare innovazione nelle PMI”, *De Qualitate*, 7, 2010.

CELLERINO M., Rapporto Unicredit sulle piccole imprese, *La ricerca di nuovi mercati: la sfida delle piccole imprese tra cambiamento e tradizione*, VII edizione (2010-2011), Osservatorio Unicredit, Milano 2012, in www.unicredit.it.

CENSIS, *Dal sommerso al post-industriale. Evoluzione delle piccole e medie imprese industriali negli anni '70*, Franco Angeli Editore, Milano 1984.

CNA – Centro Studi, *La congiuntura creditizia nel 2009: alcune considerazioni*, n. 2, Roma maggio 2010, in www.cna.it.

CIOCCA P., *L'Economia italiana: un problema di crescita*, Banca d'Italia, Salerno ottobre 2003, in www.bancaditalia.it.

CIPOLLETTA I., “L’Industria “su misura””, *LaVoce.info*, dicembre 2006, in www.lavoce.info.

COLLI A., *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Marsilio, Venezia 2002.

COLLI A., GIANNETTI R. e VASTA M., “Il settore dei servizi nell’Italia del Novecento”, *Impresa e Storia*, 33, 2006.

CONFALONIERI M., *Lo sviluppo e la dimensione d’impresa*, Giappichelli, Torino, 1998.

CORBETTA G., *Le medie imprese. Alla ricerca della loro identità*, EGEA, Milano 2000.

CORO’ G., “Le medie imprese industriali nell’evoluzione del capitalismo italiano”, intervento alla presentazione de *Le medie imprese industriali del Nord-Est*, Venezia aprile 2008, in www.mbres.it.

COASE R. H., “The nature of firm”, *Economica*, 4, 1937.

COLTORTI F., *Competitività dell’industria italiana*, Fondazione Ugo La Malfa, settembre 2010, in www.fulm.org.

COLTORTI F., “Dal modello NEC di Fuà al nuovo ruolo delle medie imprese”, *QA – Rivista dell’Associazione Rossi Doria*, 2007.

COLTORTI F., “Investire nella crisi”, *Impresa & Stato*, 86, 2009.

COLTORTI F., “Il capitalismo di mezzo negli anni della crescita zero”, *Economia Italiana*, 3, 2007.

COLTORTI F., *Le medie imprese industriali italiane*, Ufficio Studi Mediobanca, Milano marzo 2010, in www.mbres.it.

COLTORTI F., *Quarto Capitalismo*, presentazione alla Fondazione Ugo La Malfa, settembre 2010, in www.fulm.org.

COLTORTI F., *Quarto Capitalismo: superata la crisi?*, Fondazione Ugo La Malfa, maggio 2011, in www.fulm.org.

COMMISSIONE EUROPEA, “La nuova definizione di PMI, guida dell’utente e modello di dichiarazione”, *Pubblicazioni della Direzione Generale per le imprese e l’industria*, Comunità europee, 2006, in www.europa.eu.int.

COMMISSIONE EUROPEA, *Raccomandazione della Commissione 96/280/CE e 2003/361/CE*, Gazzetta Ufficiale, aprile 1996 e maggio 2003.

CREMONESE M., *Radiografia della media industria italiana*, Editoriale Valentino, Torino 1975.

DALLI D., RESCINITI R., TUNISINI A., “Sviluppo e competitività delle medie imprese italiane nell’era globale”, *Mercati e Competitività*, 3, 2010.

DALLI D., RESCINITI R., TUNISINI A., VARALDO R., *Un tesoro emergente: le medie imprese italiane dell’era globale*, Franco Angeli, Milano 2009.

DE CECCO M., *L’economia di Lucignolo. Opportunità e vincolo dello sviluppo italiano*, Donzelli Editore, Roma 2000.

DE LUCA A., “Strategie delle PMI in tempo di crisi: competitività con la Business Intelligence”, *PMI*, 2, 2009.

DE NARDIS S. e TRAU' F., "Specializzazione settoriale e qualità dei prodotti: misure della pressione competitiva sull'industria italiana", *Rivista Italiana degli Economisti*, 2, 1998.

DI TOMMASO M. R., "Una "politica estera" per l'industria italiana. E non solo", *L'Industria*, 3, Università di Ferrara 2007.

DOSI G., RICCABONI M. e VARALDO R., "La dinamica dei rapporti tra grandi e piccole imprese: alcune riflessioni tra teoria ed analisi storica", LEM Working Paper, Sant'Anna School of Advanced Studies, 2000.

EVCA – European Venture Capital Association, *Annual Survey 2005, 2006*, in www.evca.com.

FALZONI A. M., ONIDA F., VIESTI G., *I distretti industriali: crisi o evoluzione?*, EGEA, Milano 1992.

FEENSTRA R. e HANSON G., "Global production sharing and rising inequality: a survey of trade and wages", *NBER Working Paper*, n. 8372, 2001.

FERRUCCI L. e VARALDO R., *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Franco Angeli, Milano 1997.

FORESTI G., "Specializzazione produttiva e struttura dimensionale delle imprese: come spiegare la limitata attività di ricerca dell'industria italiana", *Rivista di Politica Economica*, XCV (3-4), 2005.

FORESTI G., GUELPA F., TRENTI S., "Struttura settoriale e dimensionale dell'industria italiana: effetti sull'evoluzione della produttività", *Economia e Politica Industriale*, 3, 2006.

FRANZOSI A. e PELLIZZONI E., "Gli effetti della quotazione. Evidenza per le mid & small caps italiane", *BltNotes*, n. 14, Milano giugno 2005, in www.borsaitaliana.it.

FUA' G. e ZACCHIA C., *Industrializzazione senza fratture*, Il Mulino, Bologna 1983.

FUMAGALLI A., “Dal Fordismo all’accumulazione flessibile: un veloce excursus storico”, in www.economia.unipv.it.

GAGLIARDI C., “Ripartire dalle medie imprese”, *L’Impresa*, Vol. 4, 2006.

GAGLIARDI C., “Le medie imprese: il Made in Italy che guida la ripresa”, presentazione al convegno *Le medie imprese industriali italiane*, Milano marzo 2010, in www.mbres.it.

GAGLIARDI C., *Le medie imprese industriali italiane nel 1996-2005. Strategie di localizzazione, capitale umano e innovazione*, Centro Studi Unioncamere, Milano febbraio 2008, in www.mbres.it.

GAGLIARDI C., *Le medie imprese ed economie delle filiere: le strategie per guidare la ripresa*, Centro Studi Unioncamere, Roma aprile 2011, in www.mbres.it.

GAGLIARDI C., *Le medie imprese: percorsi di crescita e prospettive nella crisi*, Centro Studi Unioncamere, Bergamo aprile 2009, in www.mbres.it.

GAGLIARDI C., “Le medie imprese: strategie organizzative ed innovazione”, presentazione al convegno *Le medie imprese industriali italiane*, Roma dicembre 2004, in www.mbres.it.

GAGLIARDI C., *Posizionamento di mercato e strategie di filiera delle medie imprese*, Centro Studi Unioncamere, Roma dicembre 2006, in www.mbres.it.

GAGLIARDI C. e MAURIELLO D., *Posizionamento di mercato e strategie di filiera delle medie imprese del Nord-Ovest*, Centro Studi Unioncamere, Brescia febbraio 2007, www.mbres.it.

GALLINO L., *La scomparsa dell’Italia industriale*, Einaudi, Torino, 2003.

GAROLFI G., “Il distretto industriale di Lecco: innovazione e processi di trasformazione”, *Quaderni Sardi di Economia*, XXI (3-4), 1991.

GAROLFI G., *Industrializzazione diffusa in Lombardia: sviluppo territoriali e sistemi produttivi locali*, Iuculano, Pavia 1995.

GAYLE P. G., “Market concentration and innovation: new empirical evidence on the Schumpeterian hypothesis”, *Discussion paper in economics*, University of Colorado at Boulder, 2001.

GERVASONI A., *Il mercato italiano del Private Equity e del Venture Capital nel 2010*, Convegno annuale Aifi, Milano marzo 2011, in www.aifi.it.

GROSSMANN V., “Advertising, in-house R&D, and Growth”, *Oxford Economic Paper*, 60(1), 2008.

HEINTZ J., “Low-wage manufacturing and global commodity chains: a model in the unequal exchange tradition”, *Cambridge Journal of Economics*, 2006.

IACOBUCCI D., SPIGARELLI F., “I processi di internazionalizzazione delle medie imprese italiane”, *L’Industria*, 4, Università Politecnica delle Marche 2007.

ICE, *Rapporto ICE 1998-99. L’Italia nell’economia internazionale*, Istituto Nazionale per il Commercio Estero, Roma 1999, in www.ice.it.

ICE, *Rapporto ICE 2005-2006. L’Italia nell’economia internazionale*, Istituto Nazionale per il Commercio Estero, Roma 2006, in www.ice.it.

ISAE, “Le politiche pubbliche”, in Rapporto ISAE, *Priorità nazionali: dimensioni aziendali, competitività, regolamentazione*, quarta parte, dicembre 2005.

LOMBARDI R., “Effetti della crisi finanziaria sull’indebitamento delle PMI”, *Contabilità, finanza e controllo*, 3, 2009.

MAURIELLO D., *Le medie imprese del Nord-Est: il made in Italy che guida la ripresa*, Centro Studi Unioncamere, Ravenna maggio 2010, in www.mbres.it.

MAURIELLO D., *Le medie imprese del Nord-Ovest: il made in Italy che guida la ripresa*, Centro Studi Unioncamere, Genova maggio 2010, in www.mbres.it.

MAURIELLO D., *Medie imprese ed economie delle filiere: le strategie per guidare la ripresa*, Centro Studi Unioncamere, Roma aprile 2011, in www.mbres.it.

MAURIELLO D., *Qualificazione ed allungamento delle filiere produttive guidate dalle medie imprese: gli effetti sulle performance in tempo di crisi*, Centro Studi Unioncamere, Milano aprile 2012, in www.mbres.it.

MARINI D., *Fuori dalla media: Percorsi di sviluppo delle imprese di successo*, Marsilio, Venezia 2008.

MARIOTTI S. e MUTINELLI M., *Italia multinazionale 2005: le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia*, Rubbettino, Soveria Manelli 2007.

MASSA S. e TESTA S., "Innovazione e PMI: opinioni a confronto. Il punto di vista di imprenditori, policy maker ed accademici", *Piccola Impresa*, 3, 2006.

MEDIOBANCA – UNIONCAMERE, *Le medie imprese industriali italiane 1996-2005*, Milano febbraio 2008, in www.mbres.it.

MEDIOBANCA – UNIONCAMERE, *Le medie imprese industriali italiane 1999-2008*, Milano aprile 2011, in www.mbres.it.

MEDIOBANCA – UNIONCAMERE, *Le medie imprese industriali italiane 2000-2009*, Milano aprile 2012, in www.mbres.it.

MEDIOBANCA – UNIONCAMERE, *Indagine sulle medie imprese industriali italiane (Commenti e testimonianze 2003)*, Milano 2004, in www.mbres.it.

MEDIOBANCA – UNIONCAMERE, *Indagine sulle medie imprese industriali italiane (Commenti e testimonianze 2009)*, Ferrara 2009, in www.mbres.it.

MEDIOBANCA – UNIONCAMERE, *Dati cumulativi di 2025 società italiane*, Milano 2010, in www.mbres.it.

MEDIOBANCA – UNIONCAMERE, *Dati cumulativi di 2030 società italiane*, Milano 2011, in www.mbres.it.

MEDIOBANCA – UNIONCAMERE, *Dati cumulativi di 2032 società italiane*, Milano 2012, in www.mbres.it.

MUTINELLI M., *Le “piccole multinazionali” italiane*, Seat, Torino 1997.

NARDOZZI G., *Borsa 2005. Rapporto Ref. sul mercato azionario*, Il Sole 24 ore, Milano 2005.

NARDOZZI G., *Costruire il futuro – PMI protagoniste: sfide e strategie*, Confindustria, Roma 2011.

NAKAMURA L., “What is the U.S. gross investment in intangibles? (at least) one trillion dollar a year”, *Reserve Bank of Philadelphia*, Working Paper, 2001.

ONIDA F., *Se il piccolo non cresce. Piccole e medie imprese italiane in affanno*, Il Mulino, Bologna 2004.

OLIVIERI A., “Diventare grandi? No grazie: la fascia media sfugge al listino”, Il Sole 24 Ore, Milano maggio 2011.

PALLME O., “Internazionalizzazione delle PMI come scelta strategica”, *Fatti per l'impresa*, maggio 2007.

PANETTA F. e SIGNORETTI F. M., *Domanda ed offerta di credito durante la crisi finanziaria*, Banca d'Italia, *Occasional Paper*, Roma aprile 2010.

PAOLAZZI L. e RAPACCIULO C., *C'è credit crunch in Eurolandia e Italia?*, Centro Studi Confindustria, Milano novembre 2009, in www.confindustria.it.

PEYRANO L., *Il mercato di borsa per le PMI: AIM Italia*, Gruppo 24 ore, Milano 2009.

PRETI P., PURICELLI M., *Guida del Sole 24 ore alla gestione delle PMI: la soluzione alle problematiche più importanti della piccola e media impresa italiana*, Il Sole 24 ore, Milano 2008.

RAJAN R. e ZINGALES L., “Financial Dependence and Growth”, *American Economic Review*, 88, 1998.

RENDA A., LUCHETTA G., *L'Europa e le Piccole e Medie Imprese: come rilanciare la sfida della competitività*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Roma, in www.politicheeuropee.it.

REY G. M., “Once upon a time...: a reflection on the relationship between industry and services”, *Economia Internazionale*, 2011.

REY G. M. e VARALDO R., “Crescita economica, internazionalizzazione e rinnovamento imprenditoriale in Italia”, *Economia Italiana*, Pisa settembre- dicembre 2011.

ROMA G., *Relazione presentata presso Unioncamere*, Roma marzo 2009, in www.mbres.it.

RULLANI E., *Innovazione per le imprese, idee e modelli a confronto*, presentazione alla Cciaa di Modena, ottobre 2010, in www.mo.camcom.it.

RULLANI E., *Modernità sostenibile – idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio, Venezia 2010.

RULLANI E., *L'impresa artigiana alla ricerca di nuove possibilità*, Milano settembre 2010, in www.artigiana2010.it.

SAPIENZA P., “The effects of government ownership on bank lending”, *Journal of Financial Economics*, 72, 2004.

SPIGARELLI S., “I processi di internazionalizzazione delle PMI. Un’analisi empirica sul contesto produttivo marchigiano”, *Economia & Management*, 3, 2003.

STONEMAN P., *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*, Oxford, Blackwell, 1995.

STURGEON T. J., “Modular Production Networks: a new american model of industrial organization”, *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 2002.

SYMEONIDIS G., “Innovation, firm size and market structure: Schumpeterian hypotheses and some new themes”, *Economic Department Working Papers*, (96)58, 1996.

TOMA G., “Crisi e finanziamenti per le PMI: alcune soluzioni concrete”, *PMI*, 16, 2010.

TRAU’ F., *La “questione dimensionale” nell’industria italiana*, Il Mulino, Bologna 1999.

TRAU’ F., “Recent trends in the size structure of italian manufacturing firms”, *Small Business Economics*, 9(3), 1997.

TRENTI S., “Il settore ICT in Italia: un recupero possibile, Studi di settore”, *Studi di Settore*, Servizio Studi e Ricerche, Intesa Sanpaolo, maggio 2003.

UNIONCAMERE, *Dossier Economia*, Roma febbraio 2009 – maggio 2010, in www.starnet.unioncamere.it.

UNIONCAMERE, *Dossier sull’economia*, Centro Studi Unioncamere, settembre 2010, in www.starnet.unioncamere.it.

UNIONCAMERE, *Natalità e mortalità delle imprese italiane registrate presso le Camere di Commercio*, Roma 2010, in www.starnet.unioncamere.it.

UNIONCAMERE, *Rapporto Unioncamere 2007. L’economia reale dal punto di osservazione delle Camere di commercio*, Retecamere, Roma 2007, in www.unioncamere.gov.it.

VISCONTI F., *Le piccole e medie imprese nei nuovi scenari economici*, EGEA, Milano 2000.

SITOGRAFIA

Aifi, www.aifi.it

Artigiana 2010, www.artigiana2010.it

Banca d'Italia, www.bancaditalia.it

Borsa Italiana, www.borsaitaliana.it

Camera di Commercio di Modena, www.mo.camcom.it

Commissione Europea, www.europa.eu.int

CNA, www.cna.it

Confindustria, www.confindustria.it

Dipartimento Politiche Europee, www.politicheeuropee.it

EVCA – European Venture Capital Association, www.evca.com

Fondazione Ugo La Malfa, www.fulm.org

Istituto Nazionale per il Commercio Estero, www.ice.it

ISAE Istituto di Studi ed Analisi Economica, www.isae.it

Il Sole 24 Ore, www.ilsole24ore.it

LaVoce, www.lavoce.info

Mediobanca, www.mbres.it

OCSE, www.oecd.org

Osservatorio UNICREDIT, www.unicredit.it

PMI.it, www.pmi.it

Unioncamere, www.starnet.unioncamere.it - www.unioncamere.gov.it

Università degli Studi di Pavia, www.economia.unipv.it

Università degli Studi di Parma, www.economia.unipr.it