ASSOCIAZIONE
PICCOLE MEDIE INDUSTRIE
REGGIO EMILIA

I CONFINI DELLE PMI

Strategie di superamento dei limiti dimensionali nel sistema produttivo reggiano

**CAMERA DI COMMERCIO, INDUSTRIA, ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI REGGIO EMILIA**

Reggio Emilia, ottobre 2004

I CONFINI DELLE PMI

Strategie di superamento dei limiti dimensionali nel sistema produttivo reggiano

I CONFINI DELLE PMI

Strategie di superamento dei limiti dimensionali nel sistema produttivo reggiano

Indice

PRESENTAZIONE pag. 5

INTRODUZIONE pag. 11

CAPITOLO PRIMO
La diffusione dei gruppi d'impresa in Italia pag. 37

CAPITOLO SECONDO
Le molteplici forme dell'internazionalizzazione pag. 49

CAPITOLO TERZO
Alcuni elementi di contesto: aspetti dello sviluppo economico della provincia di Reggio Emilia pag. 55

CAPITOLO QUARTO
Le caratteristiche delle imprese intervistate pag. 65

CAPITOLO QUINTO
La presenza di gruppi d'impresa pag. 85

CAPITOLO SESTO
Il decentramento esterno e gli approvvigionamenti pag. 109

CAPITOLO SETTIMO
La proiezione internazionale delle imprese pag. 143

CAPITOLO OTTAVO
Conclusioni pag. 157

BIBLIOGRAFIA pag. 165

La ricerca *I confini delle PMI* – promossa dall'Associazione Piccole e Medie Industrie di Reggio Emilia in compartecipazione con la Camera di Commercio Industria Artigianato ed Agricoltura di Reggio Emilia – è stata curata da Andrea Ginzburg, docente di Politica Economica presso la Facoltà di Scienze della Comunicazione e dell'Economia, Università di Modena e Reggio Emilia, sede di Reggio Emilia e Daniela Bigarelli, responsabile della società di ricerca R&I srl – Ricerche e Interventi di politica industriale e del lavoro – di Carpi (Modena).

PRESENTAZIONE

Nel presentare la pubblicazione *I confini delle PMI*, mi pare opportuno innanzitutto sottolineare come essa costituisca un esempio di collaborazione stretta e positiva tra alcuni dei cosiddetti attori dello sviluppo locale, ossia tra soggetti di natura pubblica, privata o intermedia che hanno, tra le loro funzioni, anche quella di contribuire ad aumentare la qualità del sistema economico e sociale del territorio.

In questo senso voglio sottolineare il contributo fondamentale, sottoforma di vera e propria compartecipazione, della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Reggio Emilia alla realizzazione e alla promozione di questa iniziativa, come avvenuto in altre occasioni su temi ritenuti di interesse generale per la comunità economica reggiana.

Aggiungo poi l'Università di Modena e Reggio Emilia, a dimostrare la fattibilità e l'opportunità di un lavoro – nel pieno rispetto dei ruoli e delle autonomie – coordinato e integrato sulle questioni al centro del dibattito e dell'agenda locale.

Si innesca così una sorta di circolo virtuoso, nel quale il sistema delle imprese può contare su un supporto scientifico nell'analisi dei processi correnti e nella definizione delle prospettive future e l'Università può utilmente sfruttare un canale privilegiato e diretto nel contatto e nello studio dei fenomeni sul campo.

In secondo luogo, mi preme rimarcare come la ricerca si collochi in modo coerente e naturale all'interno dei filoni di attività dell'Associazione. Essa rappresenta infatti la decima "tappa" di un percorso di lavoro avviato dall'API nel 1999, finalizzato ad individuare, analizzare e approfondire i "nodi dello sviluppo", ossia i temi e le questioni centrali per il sistema produttivo reggiano. In questi anni l'API si è occupata di semplificazione amministrativa, di raccordo tra scuola e imprese, di lavoratori immigrati stranieri, di aree industriali, di passaggio generazionale, di internazionalizzazione, di rapporto con il credito, di territorio montano seguendo sempre il medesimo schema.

Uno schema che consiste nel

- mettere a fuoco questioni sollevate dal "basso", ossia da segnalazioni provenienti dalle nostre imprese, dunque temi concreti e largamente condivisi;
- seguire il metodo dell'indagine sul campo, dell'analisi rigorosa, cercando al contempo di valorizzare la ricchezza di informazioni, spunti, riflessioni che il legame con le imprese ci consente di raccogliere;
- assicurare costantemente una dimensione propositiva ed allargata, mettendo i risultati delle ricerche a disposizione del sistema economico, istituzionale e sociale del territorio, confrontandoci con esso e avanzando idee, progetti, percorsi di lavoro.

Vengo così alla ricerca, limitandomi a sottolinearne i presupposti, a indicare alcuni temi rilevanti e ad individuare gli impegni che, come Associazione di rappresentanza delle PMI, essa ci impone.

Il punto di partenza era l'esigenza di verificare concretamente le dinamiche del sistema produttivo reggiano alla ricerca di soluzioni in grado di mantenere e incrementare la competitività in una fase estremamente critica e complessa. Ciò a partire da una duplice insoddisfazione rispetto ad alcune tesi oggi circolanti. La tesi che le dimensioni aziendali sono **il** problema del sistema produttivo italiano; la tesi (collegata) che il modello per un recupero di capacità concorrenziale è **unicamente** quello della grande impresa.

Qui occorre essere chiari. La questione è complessa e non può essere ridotta ad una contrapposizione di slogan, quali "piccolo è bello", "piccolo non è più bello". Siamo perfettamente consapevoli che la competizione globalizzata richiede risorse e strutture adeguate, in particolare su quei nodi – finanza, rete commerciale, ricerca e sviluppo – intorno ai quali si gioca oggi la differenza sui mercati e che non possono prescindere dal livello di strutturazione delle imprese.

Ma siamo altrettanto consapevoli – e orgogliosi – dei buoni risultati ottenuti dalle nostre PMI e della loro capacità di tenuta negli ultimi, difficili, quattro anni e dunque coscienti della forza di queste imprese. Un conto è allora individuare le criticità e le sofferenze di un sistema produttivo o i margini di miglioramento, che certamente esistono, un altro è liquidarlo come obsoleto, elevando a riferimento unico una forma d'impresa che ha dato prove tutt'altro che convincenti.

E certamente un contributo importante della ricerca, solo apparentemente di natura teorica, è quello di spingere ad una riflessione per individuare strumenti di analisi economica più adeguati alle dimensioni d'impresa oggetto di studio, al fine di raccogliere informazioni puntuali e corrette, evitando di piegarle forzatamente ai rigidi schemi modellati sulla grande impresa. Una raccomandazione che andrebbe estesa all'analisi di altre aree d'azione delle PMI caratterizzate da una forte componente informale, quali, ad esempio, l'attività di ricerca e sviluppo e la responsabilità sociale.

Il dato più significativo che il lavoro ci consegna è comunque la conferma del dinamismo delle PMI reggiane: lungo le tre strade dei gruppi e delle reti, del decentramento e della delocalizzazione gran parte del nostro sistema produttivo si muove alla ricerca di soluzioni efficaci, capaci di mantenere i punti di forza distintivi, ossia la flessibilità organizzativa e la personalizzazione produttiva e insieme di raggiungere le economie di scala e le integrazioni necessarie (anche e forse soprattutto nell'approccio ai mercati).

Soluzioni spesso poco formalizzate, non sempre riproducibili ma che testimoniano la volontà di rispondere e se è possibile di anticipare le pressioni dei mercati e dei concorrenti, attraverso vie e sentieri che non necessariamente percorrono le strade battute dalla grande industria (in particolare nell'internazionalizzazione). In questo senso le indicazioni provenienti dall'indagine si pongono in aperto contrasto anche con un altro dei *cliché* oggi in voga, ossia quello del declino (se non della liquidazione definitiva) dell'industria italiana, mettendone piuttosto in rilievo le trasformazioni in atto, il suo ridisegno complessivo.

In conclusione, la ricerca impone con molta evidenza la necessità di politiche industriali e più in generale di interventi strutturali che da un lato incentivino le forme di aggregazione imprenditoriale (ad esempio riducendone i costi materiali ed aumentandone i benefici fiscali), ma soprattutto creino un ambiente favorevole all'ispessimento del tessuto industriale, rimuovendo gli ostacoli di natura amministrativa, fiscale, finanziaria e contrattualistica che oggi non rendono conveniente crescere.

Perché è con i fatti, e non con le esortazioni o le prediche, che si aiutano i processi di crescita delle piccole e medie industrie.

Da parte nostra ci assumiamo un duplice impegno. Da un lato, proseguire nell'analisi e nell'approfondimento della materia; dall'altro, iscrivere il tema tra le priorità dell'agenda dei nostri livelli associativi regionali e nazionali, mantenendo alta l'attenzione e rafforzando l'opera di sensibilizzazione e di promozione di una cultura economica che superi la diffidenza e l'individualismo e stimoli e moltiplichi le relazioni tra imprese e imprenditori.

Nello Ferraroni
Presidente API Reggio Emilia

INTRODUZIONE[1]

1. La mobilità dei confini

La ricerca presentata nelle pagine che seguono riguarda una realtà molto circoscritta. Esamina alcuni aspetti dell'organizzazione dell'attività economica di 75 imprese appartenenti al settore manifatturiero, associate all'API, operanti nella provincia di Reggio Emilia. Non si tratta di un campione rappresentativo, e quindi le indicazioni che si possono trarre dai risultati della ricerca hanno un valore particolarmente esplorativo e non generalizzabile. E tuttavia la domanda da cui siamo partiti ("Quali sono i confini delle imprese?") è oggi molto importante in tutti i sistemi produttivi contemporanei, nessuno escluso, ma in particolare, come si dirà, in Italia. Come spesso accade, la rilevanza di un problema scaturisce sia da mutamenti della realtà, in questo caso dell'ambiente in cui le imprese sono immerse e dalle strategie adottate per farvi fronte, sia da un'evoluzione degli strumenti di osservazione, teorici ed empirici, un'evoluzione non di rado sollecitata dalla necessità di catturare questi stessi mutamenti.

L'idea che i confini delle imprese sono incerti e mobili, non è, di per sé, una novità. Per svolgere la sua attività, un'impresa ha sempre di fronte una prima alternativa, la scelta di quali attività svolgere all'interno e quali svolgere o far svolgere, all'esterno, da altre imprese[2]. La natura di tali rapporti con le altre imprese può essere molto diversa.

---

[1] Ringraziamo David Lane, Giovanni Bonifati e gli altri partecipanti del progetto ISCOM per le proficue discussioni. Giovanni Bonifati ha partecipato, inoltre, alle discussioni di impostazione della ricerca, e ci ha fornito dati assai utili. Esprimiamo la nostra gratitudine a Monica Baracchi, Stefania Corradi e Cristina Fregni di R&I s.r.l. che hanno collaborato alla raccolta delle interviste e alla elaborazione dei dati. Un ringraziamento particolare ad Azio Sezzi dell'API di Reggio Emilia per i rilevanti consigli e suggerimenti, e un vivo ringraziamento anche a Massimo Guagnini (Prometeia) per dati e consigli, e a Giuseppe Tattara, Fabio Sforzi, Giancarlo Corò e Giovanni Solinas per gli attenti commenti e suggerimenti. La ricerca ha usufruito anche di un contributo del MIUR nell'ambito del progetto COFIN2002 su "I distretti industriali come sistemi complessi" coordinato da D. Lane.

[2] In implicito contrasto con la diffusa classificazione mercato-gerarchia-rete (fuorviante in quanto pone in artificiosa contrapposizione forme di organizzazione in realtà complementari in un sistema di mercato), Becattini (2000, p. 73) scrive: "La matrice dinamica ed autoriproducentesi del distretto è data dal continuo confronto fra il costo del fare dentro l'impresa ogni data operazione e il costo del farla fare fuori; confronto che per l'incalzare di un'implacabile concorrenza esterna, ritma la vita di ogni operatore economico del distretto. Non si tratta, si badi bene, del confronto generico fra fare e comprare, ma di un confronto specifico fra fare e far fare; e in questo secondo caso, a chi o con chi, dove, quando ed in qual modo".

Talvolta può riguardare transazioni *spot*, impersonali, condotte sulla base della convenienza del momento, dando luogo a relazioni non ripetute. Molto più spesso le relazioni con altre imprese (fornitrici, acquirenti o altro) hanno invece un carattere ricorrente, e, spesso, sono personalizzate. Queste relazioni non sono solo produttive, ma possono investire attività di supporto, come il marketing, i servizi di assistenza, la ricerca e così via. La collocazione territoriale delle imprese con cui si intrattengono tali relazioni può essere prossima, o lontana nello spazio, in altre regioni o paesi, senza per questo necessariamente perdere, data l'odierna mobilità di persone e informazioni, un carattere personalizzato. In alcuni casi un'impresa giuridicamente autonoma entra in relazione di partecipazione e/o controllo con altre imprese, formando un gruppo. Come diremo, tali gruppi d'impresa possono essere più o meno formalizzati. I gruppi rappresentano un caso particolare – che sta assumendo sempre maggiore rilevanza per la realtà delle piccole imprese – di una pluralità di forme di alleanza e cooperazione (non necessariamente simmetrica) tra imprese.

In conclusione, i confini delle imprese si modificano in primo luogo ogni volta che si sposta la linea di demarcazione tra attività condotte all'interno e all'esterno dell'impresa. Inoltre, quando si modificano i rapporti di controllo/coordinamento con altre imprese giuridicamente indipendenti, rapporti che nella maggioranza dei casi configurano, pur nell'ambito di una cornice di mercato, aspetti personalizzati, di cooperazione o di alleanza.

Da quanto si è detto, risulta chiaro che la modifica dei confini delle imprese non presenta caratteri di novità per quanto riguarda il primo aspetto: nel secondo dopoguerra, e fino alla prima crisi petrolifera dei primi anni '70, nei maggiori paesi industrializzati si è affermata una tendenza all'aumento dell'integrazione verticale delle imprese industriali, per effetto di spinte dal lato della domanda (diffusione di beni di consumo durevoli in mercati omogenei e relativamente protetti) e dei costi (riduzione dei prezzi relativi per effetto dell'elevata incidenza relativa delle economie di scala). Successivamente, con l'accentuarsi della concorrenza internazionale (la vittoriosa rincorsa delle merci giapponesi e tedesche rispetto a quelle statunitensi), si è avuta una crescente differenziazione delle merci e dei consumi – che ha condotto all'affermazione di produzioni di qualità su piccola serie. Ciò è avvenuto in un quadro di aumento

dell'incidenza relativa di altre componenti che influiscono sui costi (materie prime, salari, tassi di interesse, tassi di cambio). Si è quindi assistito – in un contesto tecnologico mutato – ad una tendenza opposta: una riduzione dell'integrazione verticale, come misurata ad esempio dalla riduzione del rapporto valore aggiunto/fatturato, e quindi un aumento delle attività svolte all'esterno delle imprese (aumento della subfornitura, del decentramento nazionale, e così via). Come è noto, il sistema economico italiano non si è discostato da questa tendenza comune a tutti i paesi industrializzati, ma con un'accentuazione: è stata molto minore, rispetto agli altri paesi, l'incidenza delle imprese di maggiori dimensioni (in termini di numero di addetti) al culmine della tendenza all'aumento dell'integrazione verticale[3], mentre è stata molto maggiore l'incidenza delle imprese di minori dimensioni nella fase di riduzione delle dimensioni medie delle imprese. E' in questa fase che si affermano in Italia i distretti industriali, struttura basata sulla concentrazione geografica di numerose piccole e medie imprese che sostituiscono "alla logica dell'integrazione verticale … quella della specializzazione" (Brusco, 1989, p. 416). Un sistema di mercati di fase per i diversi componenti e per le diverse lavorazioni realizza, attraverso il coordinamento "esterno" di singole unità produttive, e con il sostegno di istituzioni locali, attività economiche che nell'impresa integrata (fordista) erano realizzate mediante il coordinamento "interno" delle diverse operazioni.

"Il distretto industriale – scriveva Brusco nel 1983 – è, per definizione, un insieme di imprese che agiscono su un'area limitata e definita" (Brusco, 1989, p. 325). Gli avvenimenti e le ricerche successive, e, tra l'altro, anche questa stessa ricerca, conducono, almeno in parte, a riconsiderare questa affermazione.

Infatti, negli anni '90, dopo la dissoluzione dell'Unione Sovietica e la conseguente accelerazione dell'apertura mondiale, quattro circostanze "ambientali" hanno contribuito a modificare ulteriormente i confini delle imprese, che, pertanto, appaiono tanto più mobili quanto più intense sono le dinamiche del cambiamento[4]: 1) aumento della concorrenza internazionale attraverso riduzioni di dazi e barriere non tariffarie;

---

[3] Si tratta di "un'anomalia" di cui apparentemente non esistono, in letteratura, spiegazioni, mentre abbondano interpretazioni sull'elevata incidenza numerica della piccola e media impresa.
[4] Cfr. Gerlach (1997), p. 246.

2) frammentazione internazionale dei processi produttivi (che caratterizza, rispetto a precedenti periodi storici di ampliamento delle dimensioni dei mercati internazionali, l'attuale fase di "globalizzazione"), agevolata dall'introduzione di nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione; 3) sviluppo industriale di alcuni paesi asiatici a minor reddito (e costo del lavoro) e contemporaneo, più o meno lento, riposizionamento dei sistemi economici dei paesi a maggior reddito verso attività a maggior valore aggiunto (industriali e/o di servizi); 4) riduzione dell'incidenza delle fluttuazioni dei tassi di cambio in Europa, attraverso la formazione di un'area monetaria integrata, e, nel caso dell'Italia, rinuncia allo strumento della svalutazione per il recupero della competitività di prezzo sui mercati europei.

E' in questo contesto di accresciuta concorrenza globale che le piccole e medie imprese dei distretti, ciascuna con la propria storia, sono state sollecitate nuovamente ad innovare, sia sul terreno dei processi e dei prodotti che su quello, inscindibile, dell'assetto organizzativo. Le catene del valore si allungano, in parte, al di fuori del territorio tradizionale del distretto, configurando nuovi rapporti con unità produttive, fornitrici o utilizzatrici, situate in altre regioni o all'estero. Anche le reti commerciali vengono adattate a questa più estesa proiezione internazionale. La costituzione di gruppi d'impresa, e più in generale l'aumento delle partecipazioni in altre imprese si presenta di fatto come un ulteriore tentativo di conciliare alcuni vantaggi di flessibilità della piccola impresa con la necessità di superare alcune strettoie imposte dalla ridotta dimensione aziendale.

Questa realtà in movimento sollecita ad adeguare anche i nostri strumenti di descrizione e di analisi della realtà. Converrà farlo a partire da alcune indicazioni generali a cui la discussione sui confini delle imprese, in un contesto meno globalizzato, era pervenuta in precedenza.

2. Alcuni punti fermi dell'analisi

Nel 1993, Becattini e Rullani (ora in Becattini, 2000, p. 93) sottolineavano che la riflessione sulla "*complessità industriale*, ossia [sulla] varietà e variabilità dei modi in cui la produzione si organizza e funziona nei diversi contesti: nazionale, settoriale, aziendale e locale" si era sviluppata a partire in primo luogo, anche se non

esclusivamente, da alcune analisi delle esperienze dei distretti industriali italiani e del "capitalismo giapponese".

A partire dalla metà degli anni '70, le analisi sulla realtà delle piccole e medie imprese italiane si erano poste in contrasto con l'idea, allora prevalente, che la dimensione aziendale costituisse un indice del livello tecnologico. Sulla base di questa concezione, le piccole imprese erano sempre associate alla persistenza di situazioni di arretratezza e sottosviluppo in cui non si erano *ancora* raggiunte le condizioni di efficienza che solo le grandi dimensioni d'impresa avrebbero consentito di raggiungere. Si proponeva una prospettiva di ricerca che metteva seriamente in discussione questo "evoluzionismo" ingenuo e decontestualizzato. Si affermava la convinzione che "sia per valutare il livello tecnologico delle piccole imprese sia per capire la logica del decentramento e le implicazioni di questo sulla produttività del lavoro [fosse] necessario compiere un'attenta analisi delle lavorazioni che nelle piccole imprese vengono compiute e che verso le piccole imprese vengono decentrate"[5]. Da questa analisi dei *rapporti tra imprese* si concludeva che le economie di scala dovevano essere valutate con riferimento alla singola unità di lavorazione[6] e non all'impresa. Quindi "paradossalmente, pare di poter concludere che alle economie di scala, in linea di massima, possono avere accesso anche fabbriche molto piccole, se le lavorazioni che in queste fabbriche sono compiute hanno una dimensione ottimale minima corrispondente"[7] (Brusco, *ibidem*, p. 106). Si aggiungeva, inoltre, che "all'interno del complesso itinerario di lavorazioni necessarie per produrre una certa merce, esistono tutta una serie di spazi nei quali le economie di scala giocano un ruolo del tutto secondario; l'analisi mostra che delle imprese minori, alcune operano appunto in questi spazi, altre – cioè quelle che producono prodotti finiti – sono piccole solo apparentemente, perché in realtà coordinano il lavoro di un numero di operai assai maggiore di quello iscritto nei loro libri paga" (*ibidem*, p. 110). Le numerose ricerche che si sono via via accumulate sui distretti italiani hanno confermato e ampliato questa

[5] Cfr. Brusco (1975) ora in Brusco (1989), p. 106.
[6] Si può far riferimento, in questo caso, a "economie di fase" in contrapposizione alle "economie di scala" di impianti verticalmente integrati.
[7] Queste conclusioni sono diventate di senso comune, negli anni '90, con la grande diffusione, anche negli USA, dell'*outsourcing*.

linea interpretativa. Per gli scopi che interessano qui, da queste analisi derivano quattro implicazioni importanti. La prima è che nelle realtà distrettuali la piccola impresa non è, generalmente, un'impresa isolata (come pretendevano gli "armchair economists", gli economisti pigri), ma appartiene ad un *sistema* di piccole imprese[8]. Ne deriva, in secondo luogo, che la piccola e media impresa non può essere considerata una copia in miniatura della grande impresa, e con essa direttamente confrontata dal punto di vista delle forme organizzative, dei risultati, delle funzioni, delle modalità di operare sui mercati, del contesto culturale e sociale e così via. Parafrasando una famosa frase di Philip Anderson, premio Nobel per la fisica, "Less is different"[9]. La metafora dell'impresa-bonsai è pertanto teoricamente sbagliata, e del tutto fuorviante. Ritorneremo su questo punto a proposito delle forme di internazionalizzazione, di commercializzazione, di Ricerca e Sviluppo. In terzo luogo, il confronto tra la produttività del lavoro di imprese che appartengono allo stesso settore industriale (per meglio dire, "statistico") ma di diversa dimensione presuppone un'omogeneità di prodotto che la diffusione di lavorazioni di fase non consente di presupporre[10]. Tenendo conto di questa eterogeneità, e del supporto indispensabile che le piccole imprese subfornitrici[11] forniscono alle grandi, sembra illusorio pensare di poter aumentare la produttività media del sistema semplicemente aumentando, *insieme con la dimensione*, la produttività delle imprese minori. Inoltre, a complicare la relazione tra la tecnologia adottata e l'ampiezza dei volumi produttivi, intervengono i risultati di un'analisi molto

---

[8] Cfr. Becattini (1978), ora in Becattini (2000), p. 41 e seguenti.

[9] Ringraziamo David Lane per la segnalazione dell'articolo di Philip Anderson (1972), intitolato "More is different".

[10] Si trascurano qui problemi di rilevazione statistica dei prezzi delle lavorazioni di fase, indispensabili per il calcolo del prodotto a prezzi costanti. Si noti peraltro che i deflatori del valore aggiunto su base sub-nazionale, cioè circoscrizionale o regionale, indispensabili per il calcolo della produttività, sono ottenuti non da una rilevazione territoriale, ma dalla aggregazione di indici elementari nazionali sulla base della composizione del territorio di riferimento. Sulle difficoltà di confronto della produttività per dimensione a causa dell'eterogeneità delle lavorazioni, cfr. invece Guelpa (1999), in Traù (1999), p.507.

[11] Il termine "subfornitore" potrebbe indurre erroneamente a suggerire che la piccola impresa sia in questo caso semplicemente un "reparto staccato" della grande come si era pensato nei primi studi sul decentramento interno. Indagini successive hanno mostrato la parzialità di questa conclusione. Anche se qualche volta questo fenomeno è all'origine della storia dei distretti, lo sviluppo dei sistemi di piccola e media impresa è basato soprattutto sull'ampliamento del numero delle imprese acquirenti dei prodotti intermedi. Analoga precisazione terminologica va fatta per il termine "decentramento produttivo", originariamente introdotto per descrivere un *processo* di disintegrazione verticale, ma ormai generalmente impiegato, come in questo lavoro, per descrivere un dato *livello* di (non elevata) integrazione verticale.

dettagliata[12] sulla diffusione di diverse tipologie di macchine utensili tra le piccole e medie imprese. Essi mostrano che l'adozione di macchine innovative deriva molto di più dalla complessità del prodotto (misurata dal numero delle diverse parti che lo compongono) che dalla lunghezza delle serie di produzione. In altri termini, prodotti complessi sono associati a serie corte, oppure lunghe, e a tecnologie innovative. Invece, prodotti semplici tendono ad essere associati a tecnologie meno innovative e a serie lunghe. In questi casi, la disintegrazione verticale può essere associata ad una maggiore complessità di lavorazione (troveremo alcune indicazioni in questo senso nel campione d'imprese intervistate nella ricerca).

Vi è tuttavia un altro motivo che induce a ridimensionare l'importanza della produttività del lavoro ed ha a che fare con la competitività. Becattini (1999)[13] ricorda che la competitività dipende da due circostanze, la produttività del lavoro ("capacità di conseguire un certo costo di produzione per un dato prodotto" e per una data forma organizzativa della produzione) e dalla innovatività ("velocità di spostamento efficiente nella gamma dei processi produttivi, delle forme organizzative e dei mercati di sbocco"). Becattini aggiunge che "in un mercato mondiale come quello di oggi, in cui dilagano i processi di saturazione rapida della domanda di ogni dato tipo di prodotto, cresce l'importanza dell'innovatività rispetto alla produttività nel determinare la competitività di ogni data fonte di offerta". Questo discorso è riferito alla singola impresa: vedremo più avanti che, dal punto di vista del sistema economico preso nel suo complesso, è illusorio pensare che il meccanismo propulsivo dell'economia possa consistere semplicemente nell'aumento della produttività del lavoro, cioè nel "produrre di più con meno".

Ciò che unifica tutti i contributi italiani sui distretti industriali è un aspetto comune, l'attenzione alle *relazioni tra imprese* (l'impresa cessa di essere un oggetto di analisi isolato). E' possibile trovare questa stessa focalizzazione in alcuni studi sulla realtà giapponese. Anche qui, da questa prospettiva scaturiscono i risultati più innovativi – e densi di implicazioni – della ricerca. Nell'introduzione ad una raccolta di interventi ad un convegno tenuto in Giappone nel 1995, significativamente intitolata *Oltre*

[12] Cfr. Gurisatti, Soli e Tattara (1997), pp. 296-298.
[13] Ora in Becattini (2000), pp. 28-29.

l'impresa[14], i curatori del volume, Shiba e Shibotani, ricordavano che molti osservatori stranieri, negli anni '80, all'epoca dell'impetuosa espansione giapponese, avevano attribuito alle "speciali" relazioni tra le imprese giapponesi la difficoltà di penetrazione delle imprese estere sui mercati giapponesi. Queste relazioni venivano tutte descritte con il termine "keiretsu". In realtà, sostenevano gli economisti giapponesi, questo termine veniva applicato a forme di relazioni tra imprese assai diverse (conglomerati "orizzontali", gruppi con imprese sussidiarie e affiliate, rapporti di subfornitura), per cui si era rivelato indispensabile indagare con maggior precisione la natura dei rapporti tra le imprese giapponesi. Nel compiere questa indagine, i ricercatori "avevano cominciato a dubitare che i rapporti tra le imprese trovati in Giappone avessero un carattere davvero unico. Nella realtà economica contemporanea, le imprese generalmente non esistono come entità indipendenti. Ciò si verifica non a causa del fatto che le imprese entrano in contatto tra loro come acquirenti e come venditrici, o perché alcune imprese in concorrenza tra loro possono tentare di formare dei cartelli, ma piuttosto perché imprese giuridicamente autonome spesso si spostano 'oltre' la cornice dell'impresa per formare gruppi cooperativi che funzionano come se fossero un'unica organizzazione". I due autori giapponesi aggiungevano: "E' piuttosto ridicolo supporre che soltanto in Giappone l'impresa si estenda al di fuori della cornice dell'impresa individuale per creare e mantenere rapporti con altre imprese", anche se, naturalmente, rimane aperto il problema di quanto "specifiche" siano tali relazioni in ogni singolo paese. La stessa osservazione veniva ripetuta, nello stesso convegno, da M.L. Gerlach: con termini di volta in volta diversi, sono ormai numerosi gli studi che hanno riconosciuto l'esistenza di un allentamento dei confini delle organizzazioni, in particolare "nella complessa rete di alleanze che costituiscono Silicon Valley e in altre aree in cui si svolge un'intensa attività ad alta tecnologia". In situazioni di rapido e imprevedibile progresso tecnico, nuove e più piccole imprese, in virtù delle loro strutture più flessibili si rivelano maggiormente in grado di sfruttare le opportunità tecnologiche e di mercato che di volta in volta si presentano. In questo modo le imprese giapponesi hanno ampliato la loro attività dando luogo alla gemmazione (*spin off*) di nuove imprese, piuttosto che attraverso un ampliamento della capacità produttiva delle unità esistenti. Gerlach

[14] Cfr. Shiba, Shibotani, a cura di, (1997), pp. 2-3.

sottolineava che questo esito, basato sul coordinamento organizzativo, non derivava da caratteristiche particolari del sistema giapponese: rappresentava l'esito che dovremmo attenderci in tutte le situazioni dinamiche, altamente innovative, ad elevato grado di incertezza, in cui è cruciale l'attività di *adattamento* alle opportunità, mentre qualsiasi processo di ottimizzazione è improponibile e pertanto perde di significato[15]. Ricordando queste osservazioni, non intendiamo ovviamente suggerire che dalla presenza di queste forme organizzative si debba dedurre automaticamente l'esistenza di fenomeni innovativi, dinamici, efficienti. Del resto, le circostanze che possono dar luogo a tali fenomeni sono, come si dirà, molteplici. La possibile coesistenza di innovazione e flessibilità/informalità dei rapporti tra le imprese serve tuttavia a ricordarci l'impossibilità di tracciare una scala di efficienza, dall'arretratezza alla modernità, di forme organizzative definite sulla base di un'unica dimensione (il numero degli addetti per impresa) e indipendentemente dal contesto in cui esse si trovano ad operare.

3. Dimensione d'impresa, competitività, sviluppo

Nella fase della globalizzazione, che si associa, oltre che ad un ampliamento delle reti che collegano le imprese, anche ad un intenso rinnovamento delle produzioni e dei processi produttivi, tutti gli indicatori dei fenomeni economici dovrebbero essere criticamente riesaminati. Ma le conclusioni principali a cui la discussione sui distretti industriali era pervenuta, relative alle forme specifiche di organizzazione della produzione e della vendita delle piccole e medie imprese distrettuali (all'epoca in cui i canali con l'estero erano prevalentemente solo quelli delle esportazioni e dell'approvvigionamento di materie prime) dovrebbero costituire punti fermi per aggiornamenti ed estensioni dell'analisi di questa nuova realtà globalizzata. Ciò sorprendentemente, non è avvenuto. Sono state così riproposte, da alcuni autori, interpretazioni dei primi anni'80, con gli stessi argomenti, gli stessi indicatori, la stessa prospettiva teorica[16]. Pertanto, doppiamente inadeguate.

---

[15] Cfr. Gerlach (1997), p. 248, e Fruin (1997), p. 279 e seguenti. Sul tema della scelta in condizioni di incertezza, cfr. Lane et al. (1995).

[16] Non è forse estranea a questa riproposizione, la ricomparsa della funzione aggregata di produzione (che aveva ricevuto critiche inesorabili negli anni '60 e '70) e il suo correlato empirico, la produttività totale dei fattori. D'altro canto, porre al centro delle spiegazioni della crescita del prodotto la crescita della

La tesi sostenuta da questi autori[17] fa risalire alla prevalenza, in Italia, della piccola dimensione d'impresa l'origine del ristagno dell'economia italiana negli anni '90. Un ristagno assoluto e, soprattutto, relativo rispetto agli altri paesi europei, misurato dal differenziale del tasso di crescita del PIL rispetto agli altri paesi dell'Unione Europea, -0,5% l'anno nel periodo 1993-2002, e –0,3% negli anni 2001-2003 (in presenza, in quest'ultimo caso, di una crescita media annua dell'Italia molto ridotta, +0,9% l'anno). L'idea sottostante è che all'origine della crescita di ogni economia sarebbe la riduzione dei costi, e quindi dei prezzi. La riduzione dei prezzi (rispetto a quelli delle imprese dei paesi concorrenti) indurrebbe un aumento della domanda, che condurrebbe, a sua volta, allo sviluppo dell'economia. All'origine delle riduzioni di costi sarebbero soprattutto due forze, l'aumento della produttività (dipendente dall'entità della spesa in Ricerca e Sviluppo[18]), e la concorrenza (di prezzo). In Italia, entrambe queste forze sarebbero particolarmente deboli, di qui il ristagno. Questa debolezza, a sua volta, sarebbe (in gran parte) riconducibile ad un'unica causa, la ridotta dimensione media delle imprese italiane.

In primo luogo, si ritiene che essa sia associata a lavorazioni/settori tradizionali, a basso rapporto capitale/lavoro, medio-bassa dotazione di capitale umano, tecnologia imitabile, forte minaccia della concorrenza da parte dei paesi a minor costo del lavoro. Soprattutto, nelle piccole imprese risulta essere relativamente minore l'incidenza delle spese di Ricerca e Sviluppo sul valore aggiunto, considerate la via maestra alla crescita della produttività e *quindi* del prodotto. Inoltre, la piccola dimensione è associata a minori Investimenti diretti all'estero e dell'estero. I primi, considerati talvolta come sinonimo di internazionalizzazione, sarebbero alla lunga complementari con le esportazioni. I secondi, consentirebbero l'acquisizione dall'estero di tecnologie e competenze.

---

produttività è coerente con la tesi che il sistema riesca a mantenere, nel medio periodo, la piena occupazione.

[17] Cfr. Trento (2003), Ciocca (2003), Nardozzi (2004) e per alcuni aspetti Onida (2004).

[18] Cfr. Pagano e Schivardi (2003), p. 262, nota. Gli autori ipotizzano "come in gran parte della teoria" che "l'attività di Ricerca e Sviluppo sia il motore decisivo della crescita ... [e anche] il principale canale attraverso cui la dimensione delle imprese influenza la crescita". Nello studiare le relazioni fra dimensioni medie delle imprese e crescita, essi analizzano l'effetto sulla crescita della produttività di una data distribuzione dimensionale per ogni settore *in condizioni di crescita uniforme*. Ignorano esplicitamente, pertanto (p. 264), l'analisi dei tassi di crescita *effettivi* di ciascuna classe dimensionale.

In secondo luogo, piccola dimensione d'impresa e assenza di concorrenza sarebbero fortemente collegate. Si leggano infatti queste considerazioni di Ciocca: "Si potrebbe pensare che la frammentazione in una miriade di imprese favorisca la concorrenza. In realtà può darsi il contrario. La piccola impresa, specie se poco propensa alla crescita dimensionale, rappresenta per le altre nello stesso mercato una minaccia di per sé meno preoccupante. La sua capacità d'innovazione è bassa. Per i suoi alti costi, dispone di un limitato potere di riduzione dei prezzi di vendita. Per più ragioni i comportamenti collusivi, gregari, gli accordi taciti, sono possibili nei settori in cui la produzione è suddivisa fra un numero elevato di mini-imprese. Sono questi in realtà i settori dell'economia italiana con più elevati margini e minore concorrenza nella comparazione internazionale"[19]. Lo stesso autore aggiunge: "distretti e gruppi compensano solo parzialmente il limite, gravissimo, nella dinamica dimensionale delle imprese italiane"[20].

Prima di compiere una breve rassegna critica degli indicatori utilizzati per sostenere queste tesi, è opportuno sottolineare che l'interpretazione del meccanismo propulsivo dello sviluppo accolta dagli autori ricordati si presta ad una serie di obiezioni. Come spesso è successo nella storia del pensiero economico, tale interpretazione si fonda sull'indebita estensione (che gli economisti definiscono "fallacia di composizione") al sistema economico di una tesi che può (talvolta) essere valida per una singola impresa. Se quest'ultima riduce i costi unitari mediante un aumento della produttività, fa crescere, a parità di condizioni, i margini di profitto. In linea di principio, potrebbe – in particolare per la pressione dei concorrenti – decidere di tradurre i guadagni di produttività, in tutto o in parte, in riduzioni dei prezzi. Per questa via, se la domanda è sufficientemente elastica, può aumentare le vendite e la produzione dell'impresa. Ma questo risultato ipotetico ben difficilmente potrebbe essere esteso al sistema nel suo complesso[21]. Anche se tutte le imprese riducessero i costi e quindi i prezzi, non è detto

[19] Cfr. Ciocca (2003), p. 93, nota 30. L'autore cita, a sostegno delle considerazioni riportate nel testo, lo studio dell' OECD (2003), p. 49. Si veda tuttavia l'analisi contenuta in Mediobanca (2002), p. XXI, dove si mostra che nel caso delle medie aziende del Nord Est "la redditività è legata principalmente ai tassi di rotazione del capitale [rapporto valore aggiunto/capitale] più che ai margini sulle vendite".
[20] Cfr. Ciocca (2003), p. 93, nota 25.
[21] Seguiamo qui Maione (2001), p. 11 e seguenti, che è da vedere per una più ampia discussione dei temi trattati nel testo.

che questo si tradurrebbe in uno sviluppo dell'economia. Innanzi tutto, la produzione complessiva non aumenta se i gusti collettivi, cioè quelli prevalenti nella società data, nonostante la discesa dei prezzi relativi, si muovono in altra direzione rispetto al prodotto offerto. In secondo luogo, dal lato della produzione, "un taglio dei costi, in un'economia moderna, ha sempre due facce: è un risparmio di risorse per l'azienda che lo compie, ma è anche una contrazione del mercato di sbocco per le aziende presso le quali si rifornisce. In un sistema nel quale tutti i settori sono collegati da relazioni acquisti/vendite, una contrazione simultanea di tutti i costi avrebbe un effetto recessivo"[22]. Inoltre, la prospettiva teorica che affida alla produttività (un concetto peraltro difficilmente misurabile nella società di servizi) il meccanismo dello sviluppo ha il difetto di concepire "l'innovazione vera e propria", ossia la scoperta e/o l'introduzione di prodotti e processi nuovi, come elemento puramente ausiliario e subordinato della produttività stessa[23]. L'esperienza storica mostra invece che lo sviluppo è il risultato di innovazioni di prodotto (che si associano sempre anche ad innovazioni di processo[24]) e dell'irradiazione e ramificazione, a macchia d'olio, di attività indirettamente collegate alla "nuova" produzione finale. La sequenza, pertanto, deve essere rovesciata: mutamenti sociali e culturali, insieme all'evoluzione delle tecniche, portano all'introduzione di nuovi prodotti e processi. Si attivano, con il sostegno di infrastrutture e istituzioni, nuovi settori di produzione e

[22] Maione (2001), p. 13. Cfr. anche OECD (1990), p. 148, citato in Maione, storicamente datato (2001), p. 10, nota, in cui si sottolinea che "nella tradizione neoclassica l'impatto del cambiamento tecnico è nel risparmiare *input*", e che "da un punto di vista teorico è impossibile stabilire" se gli effetti indiretti legati all'eventuale espansione dell'*output* riescano a compensare l'iniziale diminuzione della domanda di *input*. Per una discussione del problema, vedi Montani (1985).

[23] Maione (2001), p. 10. Schumpeter (1955) p. 78, scriveva: "Gli economisti stanno uscendo dallo stadio in cui non vedevano che *una* forma di concorrenza: quella nei prezzi. Ma, appena la concorrenza nella qualità e negli sforzi di vendita è ammessa nei sacri recinti della teoria, la variabile del prezzo precipita dalla sua posizione dominante…nella realtà capitalistica, in quanto distinta dalla sua immagine scolastica, quel che conta non è questo tipo di concorrenza, ma la concorrenza creata dalla nuova merce, dalla nuova tecnica, dalla nuova fonte di approvvigionamento, dal nuovo tipo organizzativo (per es. la grande unità di controllo), che impone un vantaggio decisivo di costo e di qualità e incide non sui margini di profitto e sulla produzione delle imprese esistenti, ma sulle loro stesse fondamenta, sulla loro vita. Questo genere di concorrenza è molto più efficace dell'altro come un bombardamento è molto più efficace di uno scasso e, data la sua molto maggiore importanza, diviene relativamente indifferente la questione se la concorrenza nel senso comune funzioni con prontezza maggiore o minore; lo stimolo importante che a lungo andare espande la produzione e riduce i prezzi è, in ogni caso, fatto di una materia completamente diversa".

[24] E' infatti difficile pensare ad innovazioni di processo che non comportino anche innovazioni di prodotto. Queste ultime includono la scoperta di nuove funzionalità dei prodotti, e le ricadute a cascata che ne derivano.

commercializzazione, direttamente e indirettamente collegati al settore innovatore. Ne può derivare, con l'estensione dei mercati e con l'aumento della specializzazione, un aumento della produttività. Secondo questa prospettiva, l'aumento della produttività, (peraltro, a rigore non definibile nel caso di un'innovazione di prodotto), è un elemento ausiliario e subordinato dell'innovazione, e non viceversa.

La difficoltà a tener conto delle innovazioni di prodotto, tipica delle teorie che stiamo criticando[25], risulta molto evidente anche nelle interpretazioni che attribuiscono il ristagno dell'economia italiana alla ridotta dimensione delle imprese. Innanzi tutto, l'impiego di un indicatore come la produttività totale dei fattori[26] – nella speranza che esso possa contribuire a spiegare il ridotto tasso di crescita dell'economia – trascura tutte le obiezioni che hanno indotto da tempo a porre in dubbio significato e validità del metodo della contabilità della crescita. Non si tratta solo dell'ipotesi dell'esistenza di una funzione aggregata di produzione con proprietà imposte a priori (composizione del prodotto costante, rendimenti di scala costanti[27]) dalla necessità di convalidare la teoria. Il metodo presuppone l'assenza di innovazioni di prodotto derivanti dall'interdipendenza fra i fattori. Si avrebbe una situazione di interdipendenza ogni volta che ci fosse, ad esempio, un legame tra investimenti e progresso tecnico (progresso tecnico incorporato), tra investimenti in istruzione e progresso tecnico che richieda a sua volta più istruzione, tra apprendimento mediante l'esperienza di produzione (*learning by doing*) e quello derivante dall'uso (*learning by using*) e così via. Come ha osservato Fagerberg[28], "ogni volta che tale interdipendenza è importante, le scomposizioni effettuate dai 'contabili della crescita' – e le conclusioni di politica economica che ne emergono – poggiano su basi molto fragili". Myrdal, Hirschman e

---

[25] Un'espressione emblematica di questa difficoltà è l'introduzione dei prezzi "edonici" per tener conto dei miglioramenti qualitativi (una pratica che rende assai ardui i confronti fra paesi che non adottano le stesse convenzioni). La traduzione della qualità in quantità (imputazione di un'accentuata riduzione dei prezzi ai prodotti che hanno subito un miglioramento qualitativo, così che la produttività calcolata risulta maggiore) rappresenta bene l'esigenza di trasformare l'innovazione di prodotto nell'unica forma ammessa dalla teoria, l'innovazione di processo.

[26] Esso si propone di misurare la variazione della produttività non attribuibile ai singoli "fattori della produzione", lavoro e capitale.

[27] Vi è qui un paradosso: se i rendimenti di scala sono costanti, la dimensione d'impresa non può esercitare alcun ruolo. D'altra parte, se i rendimenti di scala non sono costanti, vengono meno le ipotesi che sottostanno al metodo della crescita.

[28] Cfr. Fagerberg (1994), p. 1153 e i lavori ivi citati, in particolare Nelson (1964) e David (1973).

Brian Arthur hanno mostrato che tali interdipendenze svolgono un ruolo cruciale nei processi di sviluppo, che sono processi a causazione circolare. L'ignorarle a priori non conduce a dare molto credito all'indicatore della "produttività totale dei fattori".

Le innovazioni di prodotto non svolgono alcun ruolo, del resto, neppure nelle classificazioni dei settori produttivi basate sullo schema di Pavitt, generalmente utilizzate per mostrare, da vent'anni[29], l'"anomalia" della specializzazione delle esportazioni italiane rispetto a quella dei paesi concorrenti, cioè la maggiore incidenza relativa dei settori cosiddetti "tradizionali", a prevalenza di piccola impresa, considerati più vulnerabili alla concorrenza di prezzo. In realtà, i più elevati margini sui costi e la minore penetrazione delle importazioni in questi settori, rilevati per l'Italia nello studio dell'OECD che fornisce il fondamento empirico delle osservazioni di Ciocca, porterebbero a concludere che la forza delle piccole imprese, là dove esiste, si basa sul controllo di posizioni di nicchia, cioè sul presidio di prodotti che non sono *commodities* (beni standardizzati di ampio consumo in cui prevale la concorrenza di prezzo), ma, in gran parte, merci differenziate e specializzate. L'idea che si possa trovare in ciascun paese una corrispondenza tra gerarchia di settori e gerarchia di valore aggiunto, nell'epoca della frammentazione produttiva, non sembra accettabile. Nei settori "tradizionali" sono ormai presenti numerose lavorazioni qualificate, così come nei settori dell'alta tecnologia sono ormai diffuse lavorazioni a basso valore aggiunto, facilmente imitabili e decentrabili, ottenibili con lavoro scarsamente qualificato[30]. Sembra ovvio che sia più promettente una specializzazione in un segmento "ad alto valore aggiunto" all'interno di un settore definito "tradizionale" che quella in un segmento poco qualificato di un settore ad alta tecnologia.

Queste considerazioni inducono a chiedersi se il porre a base di indicazioni di politica economica il concetto di "anomalia" – cioè lo scostamento dalla composizione media prevalente in altre economie (impropriamente definita "struttura") – non dovrebbe essere utilizzato con maggior cautela. Esiste il rischio di una "fallacia di composizione": la diffusa replica di un modello di successo, anche qualora fosse

---

[29] Cfr. per esempio, Pierelli (1983).
[30] Cfr. Ginzburg e Simonazzi (2004).

possibile, è spesso condannata al fallimento[31]. Più in generale, non vi è motivo di ritenere che la convergenza dei modelli di specializzazione favorisca le esportazioni, e quindi gli scambi. Parrebbe, se mai, il contrario[32]. Se ciò non avviene, dipende dall'esistenza di scambi intrasettoriali. Ma questo sottolinea che i settori statistici forniscono una descrizione troppo rozza e aggregata per rappresentare con sufficiente approssimazione un modello industriale da imitare.

Si afferma tuttavia, che i settori "ad alta tecnologia" (fra cui si citano informatica, chimica, farmaceutica, elettronica) sarebbero i più dinamici (oltre che a maggior valore aggiunto), e quindi su di essi il sistema economico italiano dovrebbe puntare. Un ampliamento della base produttiva in questi settori, sarebbe senz'altro auspicabile. Ma a ben vedere il concetto di settore dinamico o stagnante è più problematico di quanto potrebbe sembrare a prima vista. Per individuare questa graduatoria, si è soliti far riferimento alla crescita di ciascun settore entro la domanda mondiale. Ma questa, secondo una pratica generalizzata, è *approssimata* dalla crescita delle esportazioni (o importazioni) del settore a livello mondiale. Si tratta di un'approssimazione molto discutibile: da tempo si è rilevato che "il concetto più significativo di domanda mondiale al quale si dovrebbe far riferimento è quello basato sulla produzione e sui consumi mondiali"[33] e "che non esiste una significativa correlazione fra i saggi di incremento della produzione e quelli delle importazioni mondiali"[34]. Adottando come indicatore della domanda mondiale la crescita delle *esportazioni* si introduce una distorsione ottica che tende a privilegiare (definendoli più dinamici) quei settori che invece non sono oggetto di una crescita particolarmente accentuata dei *consumi* mondiali. L'ipotesi implicita in questa approssimazione ha altre implicazioni: 1) si suppone che sia costante il rapporto tra composizione delle esportazioni e della

[31] L'eccesso di investimenti in comparti dell'elettronica, peraltro a basso valore aggiunto, in Asia è stato attribuito "agli estesi tentativi di replicare il successo dei quattro dragoni dell'Asia". Cfr. UNCTAD (1996), p. 149.

[32] Come ha osservato Kaldor (1975), p. 348, l'aspetto della complementarietà appare molto più importante di quello della specializzazione "per la comprensione delle leggi di cambiamento e sviluppo delle economie".

[33] Cfr. Pierelli (1983), pp. 89-90. Il consumo (apparente, cioè ignorando le scorte) è pari alla somma della produzione e delle importazioni meno le esportazioni. A livello mondiale esportazioni e importazioni (a meno di discrepanze statistiche) coincidono.

[34] Cfr. Lafay (1979), p. 65.

produzione non solo a livello mondiale ma anche a livello di ciascun paese[35]; 2) definendo erroneamente "quote di mercato" il rapporto tra le esportazioni settoriali di un paese e le esportazioni mondiali del settore si suggerisce che la contesa sulle quote di mercato si svolga solo tra le imprese esportatrici, ignorando quella che si svolge tra queste ultime e le imprese nazionali per accaparrarsi[36] quote della crescita futura della domanda interna (vedi ad esempio le prospettive di crescita della domanda di beni "tradizionali" in Cina in seguito alla formazione di ceti a reddito medio alto); 3) ignorando la domanda interna, si distoglie fin dall'inizio l'attenzione dalla possibilità che la contesa sulle quote di domanda interna addizionale si svolga non attraverso le esportazioni, ma mediante gli investimenti diretti (ad esempio Benetton in Cina), o altre forme di delocalizzazione, come ad esempio accordi/alleanze fra imprese. In quest'ultimo caso, da collegare generalmente a pratiche di delocalizzazione di fase, gli investimenti diretti non costituiscono una misura attendibile dell'entità del trasferimento all'estero di produzione nazionale; 4) tutte queste forme di delocalizzazione possono successivamente costituire la piattaforma di esportazioni che verranno attribuite, guardando le statistiche del commercio estero, al paese ospitante.

Queste considerazioni portano a sottolineare la presenza di distorsioni interpretative quando, nell'epoca della globalizzazione: a) si identificano esportazioni e mercati; b) si leggono i dati delle esportazioni ignorando l'influenza esercitata su di essi dalle forme di delocalizzazione, sia dagli investimenti diretti sia dalle – meno impegnative in termini di risorse finanziarie – delocalizzazioni di fase; c) si instaura una corrispondenza automatica tra *paesi* e nazionalità delle *imprese*.

Le considerazioni precedenti si applicano anche all'interpretazione generalmente fornita dell'andamento delle quote delle esportazioni dell'Italia sul totale delle esportazioni mondiali. Si tratta dell'indicatore su cui si fondano numerose analisi della attuale situazione dell'economia italiana, ma in particolare l'interpretazione che attribuisce al "nanismo" delle imprese italiane il principale ostacolo allo sviluppo. Tale quota era progressivamente salita tra gli anni '50 e la metà degli anni '90 dal 2% al

[35] Questa condizione sarebbe realizzata solo in un ipotetico regime di "crescita uniforme", in cui tutte le variabili economiche crescono in modo proporzionalmente uniforme.
[36] Si ignorano, in altri termini, i fenomeni di sostituzione, positiva e negativa, delle importazioni con produzione interna.

4,5%. Ha suscitato allarme la successiva flessione della quota: dal 4,5% nel 1995 al 3,3% del 2003. Si è generalmente attribuita tale flessione alla perdita di competitività di prezzo, alla specializzazione italiana in settori che hanno ridotto il proprio peso sulle esportazioni complessive, e alle ridotte dimensioni delle imprese italiane. Quest'ultima si associa ad una (crescente) polarizzazione dei flussi di esportazione per classe dimensionale degli addetti: nel 2001, il 98% delle imprese esportatrici aveva una dimensione inferiore ai 250 addetti e contribuiva al 58% delle esportazioni totali, mentre il restante 2%, costituito da imprese oltre i 250 addetti, contribuiva per il 42%.

Tuttavia, l'andamento della quota delle esportazioni di un paese è suscettibile di interpretazioni diverse. Può riflettere la perdita relativa di una quota del mercato conteso tra i paesi esportatori. Oppure può semplicemente esprimere l'ingresso sul mercato mondiale di nuovi paesi. Oppure ancora la sostituzione di un'internazionalizzazione commerciale con un'internazionalizzazione produttiva, che può assumere varie forme, ad esempio la sostituzione di esportazioni con investimenti diretti. Probabilmente, nei diversi settori, sono presenti, in diversa misura, tutti e tre i fenomeni. Eppure, nell'interpretazione complessiva sono state privilegiate soprattutto le prime due spiegazioni (coerenti con l'interpretazione generalmente accettata). Sulla base di due circostanze: 1) dal 1995 in poi, in condizioni di cambio analoghe, i principali paesi europei, a differenza dell'Italia, hanno mantenuto o aumentato le loro quote. Si può osservare tuttavia che se si estende lo sguardo al periodo 1990-2002, il fenomeno delle perdite di quota risulta comune a tutti i maggiori paesi industrializzati. Murat e Paba hanno sottolineato[37] che in quel periodo tali perdite – in paesi assai diversi rispetto all'Italia per specializzazione settoriale e per dimensione media di impresa – sono comparabili, o maggiori, di quelle riscontrate in Italia: la Germania ha perso 2,7 punti percentuali, il Giappone 1,8, mentre Francia, Gran Bretagna e Italia hanno perso un punto percentuale; 2) la scomposizione della variazione della quota aggregata mediante il metodo della Constant Market Share Analysis[38] indica che la flessione della quota

[37] Cfr. Murat e Paba (2004), pp. 5-6.
[38]Cfr. ICE (2003), p. 119. Critiche alla metodologia della scomposizione delle quote, così fondate da sconsigliarne l'impiego, erano state sollevate da Houston (1967) e soprattutto da Richardson (1971). Va osservato che nelle elaborazioni presentate in ICE (2003) sono assenti i paesi dell'Europa Orientale, del Medio Oriente e del Nord Africa.

aggregata verificata tra il 1996 e il 2001 deve essere attribuita per metà ad una sfavorevole composizione di settori e mercati rispetto alla crescita media e per l'altra metà al cosiddetto "effetto competitività". L'impiego di questo termine rafforza l'interpretazione prevalente e quindi non è sottoposto a indagini ulteriori. Ma tale effetto deve la sua fortuna più al nome che gli è stato attribuito che alla capacità di misurare effettivamente il fenomeno che a tale termine corrisponde: questo effetto in realtà misura soltanto "la media ponderata delle variazioni delle quote elementari" e potrebbe riflettere ad esempio la sostituzione tra forme di internazionalizzazione ricordate prima.

Si ha quindi una curiosa scissione cognitiva. Da un lato, nello stesso Rapporto ICE, si legge che, tardivamente, l'Italia ha imboccato la via dell'internazionalizzazione produttiva, e che essa si è concentrata nei settori in cui l'Italia ha storicamente acquisito vantaggi comparati. Da alcune schede su gruppi di medie dimensioni come la Merloni (settore: macchine e apparecchi per uso domestico: 14% sulle esportazioni mondiali) e la Marazzi, (settore: Vetro, ceramica e minerali non metallici: 11,9%) leaders nei rispettivi comparti, si apprende che soprattutto negli ultimi anni la presenza diretta sui mercati, anche attraverso acquisizioni e accordi con imprese locali, si è andata intensificando. Nel 1998, il fatturato conseguito all'estero dalla Merloni era il 73% del fatturato consolidato, mentre ha raggiunto l'83% nel 2002. Nel caso della Marazzi, nel 2001 il fatturato estero era pari al 70% del fatturato consolidato.

Dall'altro, nell'interpretazione dell'andamento delle quote, la loro flessione, per dato mercato e prodotto, viene automaticamente attribuita alla perdita di competitività di prezzo. E' difficile pensare che la strategia di internazionalizzazione produttiva delle imprese italiane – tanto più impetuosa in quanto intenzionata a colmare, sia con investimenti diretti sia con delocalizzazioni di fase – il ritardo rispetto alle imprese europee concorrenti che avevano imboccato questa strada, in forme probabilmente diverse, dieci anni prima, non abbia avuto ripercussioni sull'andamento delle esportazioni dei settori a cui queste imprese appartengono, e quindi sulla quota aggregata. Il non tenerne conto non giova a distinguere veri casi di perdita di competitività, di imprese piccole, certo, ma anche grandi (si pensi all'assordante silenzio, negli scritti che si occupano del ristagno italiano, sulla crisi della grande

industria) dagli effetti sulle esportazioni della strategia di reazione delle imprese basata sulla internazionalizzazione[39].

Esula dagli scopi della nostra ricerca accertare in che misura i processi di delocalizzazione all'estero abbiano effettivamente influenzato le esportazioni nette del paese. Va tuttavia segnalato che tali processi, nei limiti in cui determinino la sostituzione di esportazioni nette con produzioni estere di imprese italiane, provocano, a parità di condizioni, qualora non compensati, una riduzione del livello della domanda aggregata. Né vi è da aspettarsi che i redditi ottenuti all'estero, anche qualora venissero reimpatriati, possano alimentare un flusso di domanda esattamente corrispondente a quello mancante: ciò equivarrebbe a credere nella validità del principio di Say, secondo cui ogni offerta crea la propria domanda. Non sembra che gli osservatori che hanno più volte lamentato il ritardo delle imprese italiane nell'imboccare la via dell'internazionalizzazione abbiano dedicato sufficiente attenzione a questa esigenza di compensazione della domanda aggregata. E' vero che, sull'arco dell'ultimo decennio, nonostante la flessione della quota delle esportazioni, sembra essere la domanda per consumi, piuttosto che quella per esportazioni nette, a spiegare, dal lato della domanda, il ristagno italiano. Infatti, secondo Ciocca (2003, p. 91, nota 4), "nell'ultimo decennio, rispetto al precedente, l'apporto medio dei consumi delle famiglie è sceso da 1,8 a 0,9 punti di PIL. Quello dei consumi pubblici è diminuito da 0,5 a 0,1 punti. Il contributo della domanda estera netta è stato pressoché nullo, dopo essere stato lievemente negativo nel 1983-92". Tuttavia, nel 2002 e nel 2003, tale contributo è risultato nuovamente negativo (-0,9% in entrambi gli anni).

[39]A giudicare dalle interpretazioni prevalenti sull'andamento della quota italiana, si deve invece ritenere che venga implicitamente accolta l'ipotesi secondo cui, in contrasto con quanto generalmente sostenuto a proposito di altri paesi in cui si è verificato un declino delle quote analogo o superiore, nel caso dell'Italia la delocalizzazione produttiva o sia del tutto assente, o non abbia in alcun modo influenzato l'andamento delle esportazioni.

4. Forme di internazionalizzazione, ricerca e sviluppo e dimensione

In un interessante lavoro[40], Bugamelli e coll. hanno osservato che le fonti ufficiali (ISTAT, indagine CNEL sulle imprese multinazionali) forniscono un quadro informativo dei fenomeni di internazionalizzazione limitato alle due forme estreme, le esportazioni e gli investimenti diretti. Sfuggono alle rilevazioni, e quindi all'attenzione degli studiosi, forme intermedie, cosiddette "leggere", quali accordi di collaborazione commerciale e di tipo tecnico-produttivo. La scarsa attenzione prestata a queste forme intermedie è responsabile di una notevole sottostima del fenomeno dell'internazionalizzazione delle imprese italiane. Tenendone conto, si scopre che "esso coinvolge quasi due terzi delle imprese italiane"[41]. Poiché tali forme intermedie sono presenti prevalentemente (ma non esclusivamente) nelle imprese di piccole e medie dimensioni, si ha qui un altro esempio degli errori che si possono commettere quando si applicano all'intero universo delle imprese le classificazioni concettuali e statistiche e le fonti di rilevazione tratte dall'osservazione della grande impresa. Ma oggi è diventato sempre più difficile ignorare la diffusione di una varietà di forme di internazionalizzazione in concomitanza con un mutamento significativo della struttura degli scambi, la sempre maggiore incidenza dei prodotti intermedi. Essa non è altro che il riflesso della già ricordata frammentazione produttiva che caratterizza la globalizzazione degli anni '90. Così come era avvenuto per il decentramento "interno" degli anni '70 e '80, le imprese spostano alcune fasi della lavorazione all'esterno del paese, scegliendo per ciascuna di esse paesi diversi a seconda della convenienza relativa. La composizione delle esportazioni e delle importazioni riflette sempre di più l'attività di riorganizzazione della filiera produttiva, che può avvenire senza necessariamente coinvolgere gli investimenti diretti (e quindi il controllo) ma, appunto, forme di internazionalizzazione "più leggere" quali le collaborazioni commerciali e tecniche, fra cui la subfornitura (torneremo su questo punto più avanti). Dalla ricerca di

[40] Cfr. Bugamelli, Cipollone e Infante (2000).

[41] *Ibidem*, p. 351. Gli autori, utilizzando dati del Mediocredito Centrale, hanno trovato che " nel triennio 1995-97 quasi 60.000 imprese hanno esportato parte dei loro prodotti, oltre 20.000 hanno avviato o mantenuto forme di internazionalizzazione commerciale diverse dalle esportazioni, 2.700 hanno concluso accordi di collaborazione tecnica con imprese estere e poco più di 1.000 hanno scelto di effettuare investimenti produttivi all'estero" (p. 350, nota).

Bugamelli et al. emerge una conclusione che va sottolineata. Il loro lavoro si è proposto di stimare la capacità di quattro variabili (localizzazione geografica, settore, età dell'impresa, dimensione) di spiegare la variabilità della "propensione all'internazionalizzazione" (definita come il rapporto tra le imprese che hanno internazionalizzato mediante una determinata modalità[42] e il numero complessivo delle imprese). Essi trovano che queste variabili, e in particolare la dimensione, hanno sì un ruolo, anche se *decrescente nel tempo* nello spiegare la variabilità del fenomeno dell'internazionalizzazione rispetto alle diverse modalità. Ma tale ruolo è molto ridotto: la variabilità spiegata oscilla tra il 5% e il 15% (a seconda delle modalità) della variabilità complessiva. Sono quindi soprattutto altri i fattori che influiscono sulle scelte delle imprese riguardo all'internazionalizzazione. Gli autori ne traggono questa conclusione[43]: "I risultati del lavoro indicano che il basso livello di internazionalizzazione della nostra industria non deriva da fattori strutturali e scarsamente modificabili nel breve periodo come quelli qui trattati. Se le quattro variabili qui considerate avessero spiegato la massima parte della variabilità dei fenomeni studiati, allora i destini di internazionalizzazione dell'industria italiana sarebbero segnati per i prossimi lustri; infatti composizione geografica, settoriale e dimensionale mutano con estrema lentezza. Al contrario i risultati del lavoro lasciano aperta la possibilità che le determinanti importanti siano quelle più vicine alle scelte aziendali, e quindi più prontamente modificabili anche attraverso appropriati orientamenti di politica economica".

Abbiamo già ricordato che l'opinione prevalente attribuisce alle piccole e medie imprese (in quanto tali) una ridotta capacità innovativa. Come nel caso delle forme di internazionalizzazione, si perviene a questa conclusione ignorando le modalità specifiche di operare del sistema di piccole imprese e applicando ad esse le modalità riscontrate per la grande impresa (ritorna qui, in altre parole, l'idea della piccola impresa come copia in scala della grande). Si assume infatti che l'incidenza della spesa in Ricerca e Sviluppo sul fatturato o sul valore aggiunto sia il fattore esplicativo

[42] Le modalità considerate sono: esportazioni, collaborazioni commerciali, collaborazioni tecniche, investimenti diretti.
[43] Cfr. Bugamelli et al. (2000), p. 372, nota.

principale (e quindi anche l'indicatore[44]) dell'attività innovativa delle imprese. Poiché tale incidenza cresce al crescere della dimensione, si deduce automaticamente che la piccola dimensione penalizza l'attività di innovazione, e quindi la crescita del sistema economico. Vi sono tuttavia ragioni di fondo che conducono a respingere questa conclusione, ponendone in discussione sia la concezione teorica sottostante (indipendentemente dal problema della dimensione) sia il modo specifico in cui questo indicatore è stato concepito e viene rilevato in una realtà eterogenea costituita da un sistema di imprese. In breve, la concezione teorica da cui l'indicatore di Ricerca e Sviluppo scaturisce da una teoria dell'innovazione che risale a Schumpeter. A questo autore si devono una serie di idee che hanno orientato profondamente la ricerca successiva: la definizione di innovazione come introduzione di una nuova funzione di produzione, la distinzione tra fase inventiva, innovativa e di diffusione delle innovazioni, l'accento posto sul carattere esogeno dell'aspetto inventivo e sul carattere di rottura e discontinuità del fenomeno innovativo. Una parte crescente della ricerca economica ritiene tuttavia che tali idee costituiscano "un ostacolo alla corretta interpretazione delle dinamiche innovative"[45] e si muove su un solco teorico molto diverso, che sottolinea il carattere processuale, contestuale e sociale delle innovazioni. Per gli scopi che interessano qui, è riduttivo pensare alle innovazioni come a un fenomeno puramente tecnologico, che prescinde sia dagli aspetti organizzativi sia da quelli legati alla funzionalità dei prodotti. Inoltre, come ha osservato N. Rosenberg, "il cambiamento tecnologico entra nell'economia attraverso molte porte" e non necessariamente attraverso la porta "maestra" della Ricerca scientifica (che Schumpeter considerava un fattore "esogeno", non suscettibile di ulteriore approfondimento di analisi, e da cui scaturivano innovazioni già compiute e perfezionate, pronte ad essere tradotte in tecniche e poi diffuse). Viene quindi respinta una suddivisione in fasi per cui "la scienza viene prima della tecnologia così come l'invenzione precede l'innovazione"[46]. Questa suddivisione ha portato a trascurare una parte consistente

[44]Molte delle osservazioni critiche che seguono possono essere riferite anche ad un altro indicatore frequentemente impiegato per misurare l'attività innovativa, il numero di brevetti. Dato il costo del brevetto, e la presunta scarsa protezione offerta per le innovazioni incrementali, a tale strumento tendono a fare ricorso soprattutto le grandi imprese.
[45] Cfr. Penati (2000), p. 74, che è da vedere (cap. 2), per alcuni riferimenti ad impostazioni alternative.
[46] Cfr. Antonelli (1995), p. 230.

dell'attività innovativa, consistente nel complesso andirivieni tra scienza, tecnologia, applicazioni, adattamenti, esperienza di fare e di utilizzare. Si sono esclusi, quindi, i meccanismi di *feedback* mediante cui emergono, progrediscono (o si esauriscono) i fenomeni innovativi. Questa impostazione, a differenza della precedente, pone l'accento sul carattere incrementale delle innovazioni, e sul carattere relazionale – e spesso localizzato, tacito e non formalizzato – delle competenze da cui scaturiscono le innovazioni. Anche in questo caso, una diversa prospettiva fa emergere all'attenzione fenomeni che coinvolgono (tra l'altro, ma non esclusivamente) le piccole e medie imprese e che l'impostazione precedente aveva portato a trascurare.

Una critica in parte diversa, ma convergente nelle conclusioni, ha condotto a porre in dubbio la validità dei criteri utilizzati per descrivere, e quindi rilevare, le spese di Ricerca e Sviluppo. Tali criteri sono stati originariamente proposti dall'OCSE nel 1959 a Frascati, dando origine al *Frascati Manual*, che, pur con revisioni (l'ultima delle quali nel 1993), fornisce ancora oggi la base per le rilevazioni statistiche, in tutto il mondo, delle spese in Ricerca e Sviluppo, sia pubbliche sia private. I criteri per le spese del settore privato riflettevano[47] "l'esperienza delle grandi imprese anglo-americane" (in particolare della chimica). Ma ancora oggi sono concepiti in modo tale da finire per escludere una serie di attività che, nelle piccole e medie imprese, pur non essendo effettuate in un reparto formalmente designato come dedicato alla R&D, tuttavia sono alla base di fenomeni di innovazione significativi. Nel paragrafo[48] intitolato *Problems on the borderline between R&D and other industrial activities*, si può leggere infatti "Care must be taken to exclude activities which, *though undoubtedly a part of the innovation process*, rarely involve any R&D, e.g. patent filing and licensing, market research, manufacturing start up, tooling up and redesign for the manufacturing process. Some activities, such as tooling up, process development, design and prototype construction, may contain an appreciable element of R&D, thus making it difficult to identify precisely what should or should not be defined as R&D ... Possibly the greatest source of error in measuring R&D lies in the difficulty of locating the cut-off point between experimental development and the related activities required during the

[47] Cfr. Antonelli (2004), p. 4.
[48] Cfr. OCSE (1994), p. 13, corsivi aggiunti.

realisation of an innovation. It is difficult to define precisely the cut-off point between experimental development and preproduction developments, such as producing user demonstration models and testing, and production that is applicable to all industrial situations. *It would be necessary to establish a series of conventions or criteria by type of industry*". Non sembra che quest'ultima indicazione sia stata, finora, raccolta.

5. Conclusioni

Nei paragrafi precedenti, abbiamo sostenuto che le analisi che hanno attribuito il ristagno dell'economia italiana degli ultimi anni alla presenza della piccola e media impresa non sono fondate. Esse si sono basate su tre ipotesi che conducono ad ignorare aspetti significativi, e particolarmente importanti nell'epoca della globalizzazione: 1) l'idea che l'oggetto di analisi sia la piccola impresa, e non il sistema di imprese; 2) il concetto di "anomalia" della struttura, che presuppone, dal punto di vista del perseguimento di condizioni di ottimalità, la convergenza dei modelli economici verso una struttura di composizione – e tasso di crescita – uniforme; 3) l'idea che l'unica forma di concorrenza sia quella di prezzo. Essa, secondo la teoria generalmente accolta, presuppone un mondo in cui tutte le imprese producono merci omogenee e standardizzate, senza barriere all'entrata e con profitti nulli. Un mondo di azioni passive, (le imprese sono *price takers*, la tecnologia è uniforme ed esse devono decidere solo le quantità da produrre), ben lontano da quello dell'innovazione e del cambiamento[49] che nella realtà, invece, con modalità diverse, avviene a tutti i livelli di organizzazione.

La prospettiva di questa ricerca prende l'avvio da premesse diverse. Il problema di quali siano i confini delle imprese appare particolarmente importante in Italia se si guarda non all'impresa isolata, ma al sistema di relazioni tra le imprese. In questa

[49] Cfr. Makowski e Ostroy (2001), pp. 485-486. La passività dei comportamenti implicita nel modello contrasta con la dinamicità e originalità che si vorrebbe associare alla (mai ben definita) concorrenza., che è diventata una parola simile alla "virtù dormitiva" con cui un personaggio di Molière riteneva di poter spiegare l'effetto "sonnifero" dell'oppio. Si veda per esempio questo passaggio: "Da dove origina questo declino? La chiave per capirlo è quella stessa che spiega il miracolo di ieri: la concorrenza … L'industria di oggi si trova ad affrontare una concorrenza assai più pervasiva e incisiva di quella che caratterizzò gli anni del miracolo ... Ciò che difetta rispetto a mezzo secolo fa non è certo la concorrenza, ma *la capacità di affrontarla*". Cfr. Nardozzi (2004), p. 108, corsivo aggiunto. Vedi anche p. 110.

prospettiva, la piccola impresa si proietta all'esterno lungo tre dimensioni: il decentramento interno, l'apertura di nuovi canali e nuove forme di internazionalizzazione dell'attività (dal lato degli acquisti e delle vendite), e l'attivazione di forme di partecipazione e controllo di altre imprese, con la costituzione di gruppi, sia formali sia informali. Questa prospettiva di ricerca non si propone in alcun modo di dimostrare l'assenza di difficoltà legate alla ridotta dimensione dell'impresa (per specifiche funzioni), o all'esiguità degli investimenti dedicati all'innovazione, alla ricerca, alla formazione di competenze e così via. Tali difficoltà, e altre ancora, non sono però individuabili in astratto, prescindendo dallo specifico modo in cui il *sistema* delle piccole e medie imprese ha praticato soluzioni alternative o comunque diverse da quelle della grande impresa. In questa ottica, anche una piccola ricerca su un campione non rappresentativo può fornire qualche elemento incrementale di conoscenza.

CAPITOLO PRIMO

La diffusione dei gruppi d'impresa in Italia

1.1 Le motivazioni

Sulla base di uno studio della Fondazione Edison su dati ISTAT[50], nel decennio 1991-2001 l'occupazione manifatturiera nei distretti industriali italiani risultava aumentata dell'1,3%, mentre nel resto del paese, nello stesso periodo, si era avuta una riduzione del 14,5%. Conseguentemente, l'incidenza globale dei distretti nell'occupazione manifatturiera italiana era salita, nel periodo, dal 47,6% al 51,8%. Nel cercare di spiegare questa migliore capacità di tenuta del sistema dei distretti in una situazione di accresciuta competitività internazionale si è soliti far riferimento, tra l'altro, all'esistenza di forti legami anche informali, di lungo periodo, tra le imprese, che "generano economie di agglomerazione capaci di sostituire le economie di scala proprie dell'impresa singola"[51]. Nell'esplorazione di tali legami, ha assunto un rilievo crescente la nozione di "gruppo di imprese". Con questo termine si intende "un insieme di società giuridicamente distinte, le quali fanno capo, per il tramite di legami proprietari o contrattuali, ad un unico soggetto economico detto 'vertice'"[52].

Che la forma del gruppo fosse diffusa tra le imprese quotate in Borsa e di grande dimensione, era ben noto agli studiosi. Particolare attenzione era stata dedicata alla struttura piramidale dei grandi gruppi italiani, spiegata con l'esigenza di separare proprietà e controllo. Attraverso il sistema di controllo a cascata, l'azionista di vertice (che può includere una coalizione, la famiglia o lo Stato) riesce a controllare, con un minimo investimento di capitali, un ampio complesso di attività. La presenza di questo sistema viene generalmente attribuita all'insufficiente sviluppo, in Italia, del mercato delle imprese e di istituzioni finanziarie specializzate (ad esempio la Borsa). La meritoria ricerca promossa da F. Barca sulla struttura proprietaria italiana, che si

[50] Cfr. il sito della Fondazione Edison. Lo studio utilizza i dati dei Censimenti e prende in considerazione 199 distretti "ufficiali" ISTAT di piccole e medie imprese più altri 24 distretti "caratterizzati da una maggior presenza di grandi imprese".
[51] Cfr Brioschi e Cainelli (2001), p. 1.
[52] Cfr. Carone e Jacobucci (1999), p. 313.

proponeva di fornire un sostegno empirico a questa tesi[53], gettava anche luce, mediante un'indagine campionaria rivolta alle imprese di oltre 50 addetti, sulla diffusione dei gruppi anche tra le imprese di minori dimensioni[54]. L'appartenenza ad un gruppo veniva dichiarata dal 35% delle imprese tra i 50 e 100 addetti e da quasi due terzi di quelle tra 100 e 1.000 addetti. Si riscontrava inoltre che l'appartenenza ad un gruppo aumentava al crescere della dimensione d'impresa. Questo finiva (meccanicamente[55]) per accrescere la quota degli addetti attribuibile ai gruppi di impresa nella classe di maggiori dimensioni a scapito di quella degli addetti appartenenti a gruppi nella classe di addetti inferiore. Si concludeva che dalla prospettiva dei gruppi d'impresa usciva rafforzata l'idea, già consolidata, della presenza di una forte polarizzazione della struttura dell'industria italiana: ad un estremo poche imprese, costituite in gruppi, di grandi dimensioni, all'estremo opposto, un numero molto elevato di imprese di piccola o piccolissima dimensione. Ne venivano tratte conclusioni sconfortanti sulle possibilità di crescita complessive del sistema economico. L'immagine della "polarizzazione", e delle sue conseguenze sullo sviluppo, veniva decisamente contestata in un saggio del 1998, intitolato *La fine della polarizzazione: le caratteristiche e la crescita dei gruppi medi italiani*[56]. Impiegando dati Mediobanca sui bilanci delle principali società italiane con un fatturato non inferiore a 100 miliardi di lire, la ricerca metteva in luce la consistente presenza di gruppi di medie dimensioni (con fatturato tra 100 e 999 miliardi di lire). Contrariamente alle attese, queste imprese si erano rivelate, negli anni '90, assai più dinamiche in termini di crescita di fatturato, valore aggiunto e addetti, delle imprese di maggiore dimensione. Ne derivava che prendendo in considerazione, come unità di analisi, il gruppo aziendale, formato dall'aggregazione di imprese giuridicamente autonome ma controllate da un unico soggetto economico e soggetto ad una gestione unitaria, la distribuzione del fatturato, del valore aggiunto e degli addetti per classi

[53] Cfr. Barca et al. (1994).
[54] Nell'indagine di Barca et al. (1994), promossa dalla Banca d'Italia, si definiva il gruppo (gruppo gerarchico) come "un insieme di imprese sottoposte al controllo diretto o indiretto di un unico vertice". L'indagine è stata condotta su dati del 1993.
[55] La quota di addetti appartenenti a gruppi delle diverse fasce dimensionali non coincide affatto con un dato molto più significativo ai fini dello studio degli effetti della dimensione di impresa sulle prestazioni economiche, cioè la quota di addetti collegata al gruppo per classe di addetti della controllante.
[56] Cfr. Balconi et al. (1998)

dimensionali (definite anche per valori del fatturato, oltre che per numero di addetti, una classificazione che, in periodi di intensa automazione, può risultare significativa), risultava assai più equilibrata di quanto non ci si fosse aspettati sulla base della tesi della "polarizzazione". Questi risultati inattesi, oltre a basarsi su rilevazioni più recenti, derivavano anche dall'aver preso in considerazione gli effetti prodotti, sulla dimensione aziendale, dai processi di internazionalizzazione produttiva e commerciale che avevano particolarmente interessato, negli ultimi anni, i gruppi di medie dimensioni. Il lavoro citato aveva anche il merito di distinguere, all'interno dei gruppi, imprese, definite di tipo A, caratterizzate dalla separazione tra la proprietà e il controllo (gruppi piramidali, gruppi controllati da società finanziarie) e imprese di tipo B[57] "in cui la proprietà e il controllo sono uniti. Soggetto proprietario e controllante è per lo più una famiglia imprenditoriale, quindi un insieme di individui uniti da legami e lealtà di natura personale"[58]. Si effettuava pertanto un passo significativo per adattare le categorie di classificazione/rilevazione dei dati ai problemi specifici della piccola e media impresa italiana, costituita in gran parte da sistemi di impresa territorialmente circoscritti. Questo sollecitava, accanto ad una nuova serie di studi e di rilevazioni a vari livelli territoriali[59], a riprendere il discorso sulle motivazioni sottostanti la diffusione dei gruppi nella piccola impresa. Prendeva sempre più piede l'idea che la crescente diffusione della forma gruppo tra le imprese di minore dimensione non dovesse essere interpretata "come una risposta a vincoli di carattere economico e istituzionale" quanto "come la ricerca di forme organizzative efficienti"[60] adatta ad assecondare la crescita delle PMI in un contesto competitivo nuovo e particolarmente difficile. In una cornice

[57] Cfr.*ibidem*, p. 44.

[58] Le imprese del tipo A comprendevano il 2% delle imprese considerate nella ricerca, mentre quelle del tipo B ne includevano il 61%. Il fatturato e il valore aggiunto del tipo A assorbiva il 30% dei rispettivi totali, mentre nel caso del tipo B essi erano pari al 34% .

[59] Cfr. Bianchi, Brioschi e Cainelli (1999), e i saggi raccolti in Brioschi e Cainelli (a cura di) (2001). Peraltro, aveva in precedenza richiamato l'attenzione sulla presenza di gruppi di impresa nei sistemi di piccola impresa toscani un saggio di Dei Ottati (1996), che va segnalato perché anticipava numerosi temi che verranno ripresi successivamente: veniva introdotta una distinzione tra gruppi formali e informali diversa da quella adottata nella presente ricerca, ma comunque significativa; inoltre, la crescita dei gruppi veniva ricondotta alle mutate condizioni dei mercati e alle conseguenti strategie di diversificazione e miglioramento qualitativo delle produzioni. Citando uno studio dell'IRIS del 1994, l'autrice concludeva (p. 54) che "in ogni caso, le informazioni disponibili ci inducono a ritenere che in tutti i distretti [toscani] il numero assoluto di gruppi d'impresa formali non è alto".

[60] Cfr. Carone e Iacobucci (1999), p. 315 e p. 320. Vedi anche Balconi et al. (1998), p. 36 e seguenti.

più generale, è stata proposta[61] questa classificazione delle motivazioni alla base della formazione di gruppi: 1) come possibilità di esercizio del controllo con minimo investimento di capitale (gruppi piramidali); 2) come forma di limitazione del rischio in caso di fallimento (l'azionista risponde solo della quota di capitale anticipato nella specifica impresa controllata; questa motivazione può intrecciarsi con la necessità di suddividere il rischio della famiglia nel caso in cui i legami fra imprese corrispondono anche a legami di parentela); 3) come meccanismo di incentivazione di dirigenti, o di prevenzione del loro allontanamento dall'azienda; 4) come strumento di cooperazione (la partecipazione a numerosi consigli di amministrazione agevola accordi di lungo periodo sull'attività del gruppo); 5) come veicolo di mobilità interna e di costruzione di percorsi professionali e imprenditoriali; 6) come strumento per ridurre la trasparenza nei confronti dello Stato (evasione/elusione fiscale), per aggirare i vincoli di liquidità posti dalle banche alle singole imprese di piccola dimensione – o più in generale per disporre del potere contrattuale associato alla maggiore dimensione, o viceversa per sfruttare le agevolazioni, le norme e le pratiche sindacali vigenti nella piccola dimensione; 7) come soluzione per la crescita delle PMI.

Mentre alcune delle motivazioni incluse nei primi sei punti possono indirettamente assecondare la crescita delle attività d'impresa, nell'ultimo punto si vuole sottolineare una relazione più diretta tra l'adesione alla forma gruppo e i processi di crescita specifici delle imprese di piccola dimensione. Lorenzoni (1990)[62] aveva suggerito che all'origine della scelta della forma gruppo vi fosse la difficoltà a gestire strutture organizzative complesse in presenza di "imprenditorialità diffusa, ma limitata". Una carenza di capacità organizzativa sarebbe quindi alla base di una preferenza delle PMI per la crescita non "per dilatazione" ma seguendo due percorsi più coerenti con i limiti iniziali, per "filiazione" o per "costellazione". La prima si verifica "aggiungendo nuove imprese giuridicamente separate alla casa madre", cioè attraverso la "replicazione" di una formula imprenditoriale già sperimentata. La seconda, formando piccoli gruppi più o meno informali, cioè "coinvolgendo strettamente altre imprese attraverso le quali e con le quali realizza una business idea altrimenti non realizzabile". Carone e Iacobucci

[61] Cfr. Carone e Iacobucci (1999) e la riformulazione proposta in ISAE (2004), pp. 156-161.
[62] Cfr. Lorenzoni (1990), pp. 17-18. Vedi anche IRER (1988) e ISAE (2004), p. 159.

(1999), invece, preferiscono porre l'accento sui mutamenti strutturali delle condizioni di domanda e di offerta intervenuti sui mercati in cui operano le PMI dopo la crisi degli anni '70. La progressiva frammentazione e differenziazione della domanda[63] e i suoi rapidi mutamenti quantitativi e qualitativi offrono alle PMI opportunità di sviluppo mediante *differenziazione*, cioè creazione di segmenti diversi entro lo stesso mercato e, soprattutto, mediante *diversificazione* "normalmente fondata su preesistenti conoscenze tecnologiche o di mercato (diversificazione concentrica)"[64]. In entrambi i casi, la crescita mediante la forma gruppo risponde all'esigenza di "mantenere un'elevata specializzazione delle strutture di offerta" poiché offre la possibilità di dedicare singole unità del gruppo a specifiche linee di prodotto. Si ha quindi, attraverso il gruppo, una "differenziazione organizzativa" che consente di realizzare un'elevata specializzazione produttiva – coerente con la tendenza delle tecnologie ad una riduzione della dimensione minima efficiente – e di ottenere contemporaneamente economie di scala in quelle funzioni aziendali – la finanza, il marketing, la commercializzazione, la ricerca e sviluppo – in cui permangono "significative economie di scala"[65].

Rispetto alla grande impresa basata su una struttura multidivisionale, la forma gruppo può quindi associare i vantaggi della centralizzazione con quelli della flessibilità e dell'autonomia giuridica. Tra questi, assume particolare rilievo, nel caso dei sistemi di piccole e medie imprese, l'autonomia contrattuale nei rapporti con fornitori, subfornitori e clienti[66]. Data la natura di rapporti personali e di fiducia delle relazioni di rete, l'autonomia nello stipulare obblighi formali e informali consente quell'adattamento alle specifiche situazioni che una gestione centralizzata non sarebbe mai in grado di

---

[63] Citando un lavoro di Carlsson (1989), Carone e Iacobucci sottolineano che "la variabilità della domanda rende scarsamente efficiente la crescita mediante integrazione verticale", poiché quest'ultima ridurrebbe "il grado di flessibilità strategica e operativa". Nei limiti in cui la diversificazione di impresa si effettua attraverso nuove specializzazioni lungo la filiera produttiva si può parlare, nella terminologia di Hirschman, di "connessione a monte" e "a valle" (*backward* e *forward linkage*) .

[64] Cfr. Carone e Iacobucci (1999), p. 346.

[65] Cfr. Guelpa (1999). Da un'indagine del Mediocredito centrale (cfr. Carone e Iacobucci (1999), pp. 338-339) emerge che il fenomeno dei cosiddetti gruppi minori (fino a 500 addetti complessivi) è recente: oltre l'80% si è costituito dopo il 1980, un terzo nella prima metà degli anni '90. Secondo quanto dichiarato dalle imprese intervistate, i vantaggi della forma gruppo sono soprattutto di natura organizzativa (efficienza nel controllo e coordinamento) e nella diversificazione dell'attività.

[66] Cfr. Carone e Iacobucci (1999), pp. 351-352.

realizzare. Accanto a questi elementi di flessibilità, vanno ricordati anche elementi di rigidità e di chiusura: ad esempio, come nelle società piramidali, il gruppo di impresa che vede al vertice e nelle società collegate membri di una stessa famiglia può rendere impossibile o problematico l'apporto di risorse e competenze di soci esterni. Inoltre, la forma gruppo può essere vista come una manifestazione, adattata anche alle condizioni di imprese non quotate in Borsa, della "sindrome del 50%" (la percentuale considerata indispensabile per il controllo dalla maggior parte delle maggiori imprese italiane). In ogni caso, la diffusione di gruppi d'impresa, rappresentando "forme di concentrazione", ha introdotto nel sistema delle piccole e medie imprese italiane nuove configurazioni di *leadership* e nuove "asimmetrie", su cui sappiamo ben poco.

1.2 Diffusione e caratteristiche dei gruppi d'impresa

La diffusione dei gruppi, in particolare tra imprese piccole e medie, è un fenomeno relativamente recente, e non concluso. Si tratta di un processo emergente, non stabilizzato né nella velocità di diffusione né nella forma dell'innovazione organizzativa. Ciò è implicitamente riconosciuto dalla nuova riforma del diritto societario introdotta recentemente (Decreto Legislativo n. 6 del 17 gennaio 2003), che pur prevedendo una disciplina specifica sui gruppi di impresa, indipendentemente dalla forma sociale delle imprese, ha rinunciato a fornire una definizione di "gruppo". La ragione di questa assenza, come chiarisce la Relazione di accompagnamento al Decreto, "risiede nella difficoltà di formulare una definizione in grado di tener conto dei molteplici aspetti presenti, e soprattutto futuri, che un gruppo può assumere; dunque una definizione che non sia condannata ad una rapida obsolescenza"[67].

La consistenza del fenomeno risulta da numerose indagini che si sono succedute nel tempo[68]. Esse si differenziano, oltre che per la data e la fonte di rilevazione dei dati, per le classi di dimensione d'impresa considerate, per l'estensione territoriale e per la definizione di "gruppo" adottata. Da quest'ultimo punto di vista, che ai fini della nostra ricerca assume particolare rilevanza, si possono distinguere ricerche che definiscono gruppi d'impresa esclusivamente quelli che presentano un bilancio consolidato, e quindi

[67] Citato in ISAE (2004), p. 152.
[68] Cfr. per una rassegna, Carone e Iacobucci (1999).

identificano i gruppi con le imprese ufficialmente costituite in gruppo. In questo lavoro, li definiremo "gruppi ufficiali". Vi sono tuttavia ricerche che cercano di rilevare anche legami proprietari, o di solo controllo oppure di controllo e di collegamento[69], tra imprese non costituite ufficialmente come gruppi. In una importante ricerca curata da Lorenzo Caprio nell'ambito di un progetto Mediobanca-Unioncamere[70], su cui torneremo, ai casi di controllo e partecipazione societaria si aggiungono anche quelli, che lo stesso Caprio[71] definisce "gruppi informali", in cui il controllo fa capo a persone fisiche. Al diminuire delle dimensioni d'impresa dobbiamo attenderci una maggior diffusione di legami proprietari meno formalizzati. Le analisi sulla diffusione dei gruppi forniranno risultati diversi a seconda dell'impiego di criteri orientati a "catturare", o meno, legami di questo tipo.

Un quadro sintetico della diffusione e delle caratteristiche dei gruppi d'impresa su scala nazionale può emergere dall'indagine sulle PMI del Mediocredito Centrale (oggi Capitalia) per le aziende dell'industria manifatturiera[72]. Da questi dati risulta [73]: 1) la già rilevata stretta correlazione positiva tra appartenenza ad un gruppo e dimensione d'impresa (per numero di addetti); 2) il forte incremento della diffusione dei gruppi, fra il 1994 e il 2000, in tutti i settori e in tutte le dimensioni di impresa[74], ma l'aumento risulta più elevato fra le imprese di minori dimensioni (il 61% delle imprese consociate della fascia 11-20 addetti appartiene a gruppi formati dopo il 1990); 3) la maggior presenza di gruppi in settori definiti ad alta tecnologia, di scala e specializzati (secondo

---

[69] Sono considerate società controllate quelle in cui un'altra società dispone della maggioranza dei voti, o di voti sufficienti per esercitare su di esse un'influenza dominante. Sono considerate collegate le società sulle quali un'altra esercita "un'influenza notevole" misurata dal possesso di un quinto dei voti (un decimo in società quotate) nell'assemblea ordinaria.

[70] Cfr. Caprio (2002) in Mediobanca-Unioncamere (2002).

[71] Cfr. Caprio (2002), p. 138.

[72] Si tratta di un campione di circa 4.500 imprese con più di 10 addetti. Alcune riserve possono essere avanzate sull'impostazione del questionario. Alle imprese viene chiesto direttamente se appartengano, o no ad un gruppo. Ai rilevatori si chiarisce che "per gruppo si intende un insieme di più imprese controllate, direttamente o indirettamente, dalle medesime persone fisiche, dalla medesima impresa o dal medesimo ente pubblico" (cfr. Capitalia (2002), p. 208). E' possibile che la domanda diretta, e una definizione così compatta, venga percepita dalle imprese come rivolta ad accertare la presenza di gruppi formali e riceva risposte diverse rispetto a quelle che si sarebbero ottenute mediante domande indirette, rivolte a chiarire la presenza di partecipazioni in (di) altre aziende.

[73] Cfr. anche ISAE (2004), p. 161 e seguenti.

[74] Fra il 1994 e il 2000 le imprese appartenenti a gruppi delle classi di addetti 11-20, 21-50 e 51-250 sono passate da 4,4%, 11,2% e 30,7% al 9,1%, 14% e 32,3%. Cfr. ISAE (2004) Tab.1, p. 162.

la discutibile classificazione di Pavitt) rispetto a quelli definiti tradizionali, coerentemente con l'idea[75] che la scelta del gruppo sarebbe motivata dalla esigenza di ridurre il rischio, da esigenze finanziarie e di coordinamento, così da poter usufruire anche di economie di scala; 4) ad esclusione dei settori definiti ad alta tecnologia, il numero medio delle imprese per gruppo è minore nelle imprese di minor dimensione (gruppi "più snelli"); 5) il numero degli addetti per impresa è mediamente maggiore nel caso di imprese consociate, in ogni settore e in tutte le classi di dimensione, eccetto che per quella inferiore in cui la differenza è nulla; 6) per quanto riguarda la ripartizione geografica, il 40% delle imprese appartenenti a un gruppo era situato nel Nord Ovest, il 32% nel Nord Est, il 17% nel Centro e l'11% nel Sud; 7) la percentuale dell'indebitamento bancario sul totale dei debiti finanziari si riduce, nel 2000, per le imprese appartenenti ad un gruppo nelle classi dimensionali 21-50 e 51-250 addetti, rispetto alle imprese indipendenti delle stesse classi, suggerendo che l'appartenenza ad un gruppo consente "strategie di ricorso al credito meno sbilanciate sul breve periodo e dunque meno volatili"[76] e penalizzanti; 8) contrariamente a quanto riscontrato in precedenza sulla base di una diversa rilevazione[77], l'appartenenza ad un gruppo non sembra avere alcun effetto sulla propensione ad esportare da parte delle imprese del campione dell'indagine Capitalia (ma nell'indagine non si opera alcuna distinzione tra imprese finali e in conto terzi).

Il Centro Studi Unioncamere ha realizzato un'analisi della diffusione dei gruppi basata su fonti e criteri metodologici diversi da quelle considerati nell'indagine Capitalia e, per molti aspetti, più adatta a rappresentare la realtà della piccola e media impresa. Essa ha utilizzato l'archivio relativo alla struttura proprietaria delle società di capitale operanti in Italia. L'appartenenza ad un gruppo è definita sulla base del possesso di oltre il 50% del capitale azionario. La ricostruzione dei gruppi è effettuata mediante un algoritmo che identifica le partecipazioni dirette e indirette delle società, delle singole persone fisiche e dei gruppi di persone. Questi ultimi, sono composti da "due o più persone che detengono singolarmente quote rilevanti di più società (almeno

[75] Cfr. Carone e Iacobucci (1999) e ISAE (2004), p. 162.
[76] Cfr. ISAE (2004), p. 170.
[77] Cfr. Becchetti (2003).

il 20%) e collettivamente ne hanno il controllo"[78]. Nella maggioranza dei casi i gruppi di persone rappresentano gruppi familiari che attraverso la somma delle quote dei singoli membri controllano più aziende. Da queste elaborazioni emerge che nel 2001 le imprese appartenenti a gruppi erano 180.599, il 3,7% del totale delle imprese, raggruppate in 66.455 gruppi distinti. I gruppi, cioè società collegate tra loro mediante partecipazioni di maggioranza, incidevano per il 31,9% sull'occupazione totale e per il 31,6% sul valore aggiunto complessivo. "Il risultato più evidente di questa aggregazione – si legge nel Rapporto Unioncamere 2004[79] – è il passaggio da una dimensione di piccola impresa, mediamente 26 addetti e 6 milioni di fatturato, a realtà di medie dimensioni con 75 addetti e oltre 18 milioni di fatturato". Questi dati salgono, rispettivamente a 140 addetti e 36 milioni quando l'impresa capogruppo sia una società con sede in Italia. Poiché circa tre quarti delle imprese presenta un fatturato inferiore al milione di euro e quasi il 50% delle imprese manifatturiere impiega meno di dieci addetti, l'aumento della dimensione media delle imprese associate ai gruppi non riflette esclusivamente l'effetto della presenza, tra di essi, delle imprese medie e grandi. "La diffusione del ricorso all'aggregazione attraverso l'acquisizione di maggioranza del capitale azionario rappresenta, dunque, un fenomeno rilevante anche per la piccola dimensione. In particolare ritroviamo la piccola dimensione all'interno dei gruppi con una struttura gerarchica più semplice, al cui vertice c'è un singolo imprenditore – o un nucleo famigliare – che controlla non più di due o tre imprese". Un risultato interessante dell'indagine riguarda la dimensione territoriale delle imprese appartenenti ai gruppi. Limitandoci a considerare i gruppi più semplici, formati da due imprese, ed escludendo i gruppi controllati da imprese estere, si osserva che essi incidono per il 65,7% sul totale dei gruppi. L'83% di essi è localizzato nella stessa provincia e il 45% appartiene allo stesso settore[80]. Questa concentrazione territoriale è confermata (72%) nel caso di gruppi formati da tre imprese, mentre in questo caso si riduce notevolmente (23%) l'incidenza dei gruppi monosettoriali. I gruppi mostrano quindi "un forte radicamento

[78] Cfr. Unioncamere (2004).
[79] *Ibidem*, p. 92, anche per la citazione seguente.
[80] Da dati presentati nel corso della 2° Giornata dell'Economia, 2004, a cura dello stesso Osservatorio sui gruppi dell'Unioncamere, si apprende che nella provincia di Reggio Emilia sono presenti 751 capogruppo, che controllano 1934 imprese, il 76,6% delle quali è localizzata nel territorio provinciale.

provinciale", così come i sistemi di imprese che formano i distretti. Come era stato già osservato[81], si conferma, quindi, la presenza di una stretta relazione tra gruppi (formali e informali) e distretti (definiti qui come sistemi locali di piccole e medie imprese). Da un lato, la diffusione territoriale dei gruppi "ricalca quella dei distretti". Dall'altro, i gruppi sembrano collegare imprese che appartengono alla stessa filiera (legami verticali) oppure a segmenti di prodotto contigui (legami orizzontali).

La relazione tra diffusione dei gruppi e distretti risulta anche dalla ricerca di Caprio sui gruppi di medie[82] imprese industriali del Nord Est, che costituisce un approfondimento dell'indagine Mediobanca-Unioncamere (2002). Caprio perviene dapprima all'individuazione dei gruppi con bilancio consolidato[83]. Poi all'individuazione di altri gruppi mediante due fonti, l'anagrafica dei soci e le informazioni sulle partecipazioni desumibili dal bilancio. La prima consente di identificare la presenza di partecipazioni di controllo (gruppi a monte), le seconde permettono di rilevare le controllate e collegate (gruppi a valle). Seguono poi i gruppi in capo a persone fisiche (che Caprio definisce "gruppi informali"), in cui, pur in assenza di bilancio consolidato e di forme di controllo e collegamento, l'anagrafe dei soci rivela che le imprese appartengono alla medesima proprietà.

Sulla base di questi criteri, la ricerca riscontrava percentuali della diffusione di gruppi pari al 47%, 54,8% e 62% del totale delle imprese, per le fasce dimensionali 50-99, 100-199 e 200-249. Tenendo conto che l'analisi aveva deliberatamente escluso le medie imprese controllate dalle grandi, la diffusione risultava molto più ampia, nelle classi dimensionali inferiori, di quanto riscontrato in studi precedenti. Inoltre, analizzando la diffusione della forma gruppo entro 20 distretti, si riscontrava, soprattutto nei casi in cui la numerosità delle imprese rilevate nel distretto riusciva a dare maggior conto della densità dei rapporti intra-distrettuali, che la diffusione nei

[81] Cfr. Balloni e Iacobucci (1997) e (2001) e Brioschi e Cainelli G. (2001).

[82] Nell'indagine, si definiscono medie imprese quelle che hanno realizzato un fatturato compreso tra 13 e 260 milioni di euro occupano fra 50 e 499 addetti. Sono state escluse le imprese controllate da imprese di grande dimensione.

[83] L'art. 27 del D.L. 9/4/91 n. 127 indica che non sono soggette all'obbligo del bilancio consolidato le imprese che non abbiano emesso titoli quotati in borsa e in cui le imprese controllanti, insieme con le controllate, non abbiano superato per due esercizi consecutivi due dei tre limiti seguenti: 19 miliardi di lire di attivi, 38 miliardi di lire di vendite, 250 addetti. Tali valori monetari sono stati aggiornati, rispettivamente, in 12,5 e 25 milioni di euro dal D.lgs del 27 aprile 2001, n. 203.

distretti era molto superiore a quella media del settore. Nel confronto tra regioni, l'Emilia Romagna mostrava una diffusione della forma gruppo tra le medie imprese superiore a quella osservata in Veneto (62,6% contro 54,8%). La differenza tra le dimensioni di impresa (correlata positivamente con la diffusione dei gruppi) non riesce a dar conto di questo divario. E' necessario introdurre altri determinanti, tra cui assume rilievo il settore[84]: il comparto delle macchine e attrezzature risulta al primo posto nella graduatoria della diffusione dei gruppi mentre risulta soltanto al settimo posto nella graduatoria della dimensione degli addetti. Acquistano rilievo, nello spiegare la maggior diffusione dei gruppi in alcuni settori, quegli aspetti di segmentazione e rapida variabilità della domanda, da un lato, e di differenziazione e specializzazione produttiva dell'offerta (dovuti anche, ma non esclusivamente, alla scomponibilità tecnica dei processi produttivi), dall'altro, di cui abbiamo parlato in precedenza.

Dalla stessa indagine emergeva, inoltre, "la notevole presenza di unità localizzate all'estero"[85]. A questo proposito, l'autore rilevava che "un dato [risultava] per certi versi sorprendente": le partecipazioni di controllo risultavano più numerose all'estero che in Italia, nonostante il maggior numero di imprese con controllate italiane. Tra queste ultime imprese, tuttavia, era più frequente riscontrare la presenza di una sola partecipazione di controllo per impresa, mentre tra le imprese che avevano scelto la via dell'internazionalizzazione il numero delle imprese controllate risultava in media superiore.

---

[84] Cfr. Caprio (2002), p. 134.
[85] Cfr. *ibidem*, p. 133 e p. 135.

CAPITOLO SECONDO

Le molteplici forme dell'internazionalizzazione

2.1 Forme "leggere" e PMI

Abbiamo già ricordato come anche recentemente fosse radicata l'idea che l'internazionalizzazione ammettesse solo due forme principali, le esportazioni (internazionalizzazione commerciale) e gli investimenti diretti (internazionalizzazione produttiva). Ed era spesso ribadito il giudizio sulla penalizzazione che la frammentazione produttiva arrecava nel fare imboccare anche all'Italia la strada della presenza strutturata sui mercati esteri. Per esempio, al termine di uno studio sullo sviluppo internazionale dell'industria di Reggio Emilia condotto prevalentemente sui dati di bilancio e sulle informazioni sulle imprese controllate/collegate (desumibili dalle note integrative ai bilanci) delle aziende manifatturiere costituite come società di capitale con oltre due milioni di euro di fatturato, ricco di informazioni e di dati, si concludeva[86] che "le imprese reggiane denotano in genere una limitata capacità di articolazione della formula di presenza e di gestione delle operazioni internazionali". Oppure, ancora, si traeva la conclusione che i risultati dell'indagine componevano[87] "un quadro dell'industria manifatturiera con un'elevata vocazione esportativa, ma una diffusione ancora limitata delle forme di presenza più strutturata. Solo poche imprese vantano più controllate sui mercati esteri e costituiscono probabilmente le 'capofila commerciali' di alcuni sistemi produttivi locali alimentandone e sostenendone, almeno in parte, lo sviluppo. Queste evidenze lasciano presagire in conclusione la polarizzazione dell'industria locale verso due modelli di crescita: l'uno a vocazione prevalentemente mercantile, che coinvolge la media dimensione, e l'altro, più strutturato e destinato, sul piano numerico, a pochi casi di eccellenza sopranazionale". Anche qui, come vedremo, la presunta polarizzazione è l'effetto dell'ottica della grande impresa (e dei dati su cui le analisi riferite ad essa sono soliti ricorrere). Del resto,

[86] Cfr. Bursi, prefazione a Galli (2002), p. 8.
[87] Cfr. Galli (2002), p. 77.

indicazioni di tutt'altro genere emergevano da un'indagine condotta dall'API di Reggio Emilia[88] su un campione di imprese associate, in parte coincidenti con quelle intervistate nella nostra indagine.

All'origine della ricerca era la stessa idea che abbiamo già ricordato, citando un lavoro di Bugamelli et al. (2000), relativo all'esistenza, in particolare nelle realtà distrettuali, di una molteplicità di forme di internazionalizzazione intermedie, "leggere", tra i due estremi costituiti da esportazioni e investimenti diretti. Questi autori, oltre a prendere in considerazione le forme cosiddette *non equity* (collaborazioni commerciali, collaborazioni tecnico produttive) rivolgevano l'attenzione a modalità di penetrazione commerciale "che si sostanziano nell'istituzione di uffici di rappresentanza nei mercati esteri, o strutture fisse di vendita e post vendita, ricerche di mercato, ecc. "[89]. In una prospettiva non dissimile, anche se in un ambito di ricerca evidentemente più limitato, l'indagine API somministrava un questionario indirizzato ad accertare, tra l'altro, diverse modalità di collocamento commerciale del fatturato destinato all'estero, disposte in una gamma, dalle forme più occasionali a quelle più strutturate. Quindi, dalle vendite mediante procacciatori occasionali alle vendite attraverso importatori/distributori/*buyers*, alle vendite dirette, alla presenza commerciale indiretta tramite rappresentanti e agenti, alla presenza commerciale diretta mediante uffici commerciali/filiali/partecipazioni di società commerciali, alla presenza produttiva diretta mediante *joint venture* produttive e unità produttive all'estero. L'indagine aveva rilevato la presenza, nel campione, di imprese appartenenti a gruppi (formali), in misura pari al 22%[90] delle aziende intervistate, e questo ha reso possibile suddividere le risposte fornite dalle aziende a seconda che esse appartenessero, o meno, a gruppi. I risultati confermavano[91] "il modello 'a gradini graduali' dell'internazionalizzazione delle PMI" e la rilevanza dell'appartenenza a gruppi nel favorire una maggiore presenza commerciale diretta rispetto a quella indiretta, quest'ultima più diffusa tra le imprese non appartenenti a

[88] API (2002).
[89] Cfr. Bugamelli et al. (2000), p. 360.
[90] Il 52% di tali imprese faceva parte di gruppi locali, il 17% di gruppi nazionali e il 31% di gruppi internazionali. Cfr. API (2002), p. 20.
[91] *Ibidem*, p. 15 e tabella p. 21.

gruppi. Risultava in ogni caso limitata, sul fatturato esportato, l'incidenza dei due estremi, cioè le vendite occasionali e la presenza produttiva diretta. I dati rilevati – e la stessa espressione "a gradini graduali" – sono passibili di letture diverse. Potrebbero essere l'istantanea di un processo in corso, in cui le forme "primitive" non si sono *ancora* poste il problema dell'adozione di forme "più evolute" di internazionalizzazione, che vadano oltre l'esportazione. In questo caso saremmo di fronte ad un percorso evolutivo obbligato, in cui bisogna solo esortare le imprese "rimaste indietro" a seguire le orme delle imprese più "moderne", in cui l'internazionalizzazione è più strutturata. Ma una lettura "evoluzionista ingenua" trascura o minimizza differenze strutturali – e conseguenti strategie di adattamento – che possono essere importanti. I risultati della ricerca mostrano infatti la presenza di una netta dicotomia strutturale nel campione di imprese intervistate. L'appartenenza a gruppi segnala la presenza di imprese maggiormente esportatrici, anche indipendentemente dalla dimensione di impresa. Esse risultano avere una posizione relativamente solida e autonoma sul terreno produttivo, hanno già una presenza commerciale all'estero da consolidare ed estendere. Nei rapporti con la commercializzazione, queste aziende sembrano disporre di un relativo potere contrattuale. Le imprese non appartenenti ai gruppi sono invece immerse in un ambiente competitivo più aggressivo (anche se, anch'esse, come le altre, attribuiscono alla qualità dei prodotti un peso rilevante). Quasi il 50% del fatturato esportato dalle imprese non appartenenti a gruppi viene collocato all'estero attraverso vendite indirette. Canale indiretto implica spesso impossibilità di essere visibile sui mercati esteri con un proprio marchio, o con un marchio sufficientemente riconoscibile. E' possibile quindi che le imprese non appartenenti a gruppi siano inserite in catene del valore in cui il potere contrattuale rimane in mano alla distribuzione, e siano pertanto collocate in segmenti produttivi più fragili ed esposti alla concorrenza. In questo caso, data questa configurazione della catena del valore, una presenza indiretta, più "leggera", si accompagna, in presenza di una ridotta scala di vendita sul singolo mercato, a costi unitari minori. Non avrebbe molto senso, in questo caso, invitarle a creare filiali all'estero, aumentando così l'incidenza dei costi fissi, per imitare le altre imprese. Sarebbe più opportuno sostenere gli sforzi di rafforzamento del prodotto, e quindi la più

antiquata delle forme dell'internazionalizzazione, cioè le esportazioni – oppure, sul terreno commerciale, promuovere la formazione di consorzi per il collocamento delle esportazioni, oppure ancora, agevolare la formazione di gruppi – piuttosto che inseguire astrattamente non facilmente raggiungibili forme di modernizzazione.

2.2 L'apertura dei distretti

Le considerazioni avanzate nel paragrafo precedente suggeriscono che l'analisi delle molteplici forme dell'internazionalizzazione venga effettuata congiuntamente a quella della posizione dell'impresa, o del gruppo, nella catena del valore. Da questo punto di vista, si deve tener conto esplicitamente del mutamento intervenuto nelle relazioni interne ed esterne al distretto. E' stato spesso sottolineato il "paradosso" alla base del decollo di numerosi distretti italiani: "una straordinaria apertura commerciale sui mercati internazionali ottenuta mediante una significativa chiusura delle relazioni produttive"[92]. Dato il carattere relativamente auto-contenuto dei sistemi di interazione locali (inclusi i circuiti finanziari e di circolazione delle competenze), il rapporto con l'esterno avveniva, in passato, "solo nei punti terminali della catena locale del valore", cioè la collocazione del prodotto finale e l'approvvigionamento di materie prime. (In questi due punti, peraltro, la capacità di presidio dei distretti è stata "mediamente assai debole"[93]). L'apertura dei distretti – e quindi la proiezione extra-distrettuale della catena del valore – sta avvenendo in molte direzioni[94]. Da un lato, attraverso un rafforzamento del presidio dei mercati di sbocco, e dall'altro attraverso una maggiore presenza a monte, sul fronte dell'approvvigionamento delle materie prime. In questo campo, anche senza ricorrere al *global sourcing* delle imprese di grandi dimensioni, può diventare rilevante riuscire a mantenere costanti la qualità delle materie prime impiegate, attenuare l'incidenza delle fluttuazioni di cambio, ridurre il potere contrattuale dei fornitori, contenere l'incidenza dei costi delle materie prime sul fatturato e così via. In entrambi i casi, a monte e a valle, il rafforzamento del presidio può avvenire, come vedremo nella nostra ricerca, attraverso un controllo proprietario diretto, oppure

[92] Cfr. Corò e Grandinetti (1999), p. 899, e la bibliografia ivi citata.
[93] *Ibidem*, p. 903.
[94] Cfr. *ibidem*, p. 903 e seguenti.

attraverso forme più "leggere", dalle partecipazioni in imprese collegate agli accordi con altre imprese. L'apertura del distretto sta avvenendo anche in altre tre direzioni che assumono un carattere di novità rispetto al precedente periodo di *relativa* maggior "chiusura" intradistrettuale delle reti di relazione: 1) il decentramento della fornitura, che possiamo distinguere in decentramento di fase (traffico di perfezionamento passivo, con consegna al subfornitore di materie prime o semilavorati) e decentramento completo (affidamento al subfornitore del compito di realizzare il prodotto completo, a partire dall'acquisto delle materie prime); 2) la delocalizzazione di una o più unità produttive della filiera (investimenti diretti); 3) il ricorso a competenze (prestazioni immateriali)[95], esterne al distretto. Ad esclusione dell'ultimo tema, che non tratteremo qui, le altre quattro direzioni di apertura dei distretti costituiranno oggetto della nostra ricerca. Ci proponiamo di valutare l'entità di queste forme di "apertura" del distretto, e delle trasformazioni organizzative nelle relazioni tra imprese che vi si associano, per portare qualche elemento alla discussione sulla "tenuta" dei distretti di fronte alla pressione del mercato globalizzato. Si è soliti contrapporre la "via alta" allo sviluppo, – la via dell'innovazione, della riqualificazione e della specializzazione selettiva – alla "via bassa", basata sul semplice contenimento dei costi, la delocalizzazione di parti sempre più ampie della rete produttiva, il declino e, alla fine, la scomparsa inevitabile del distretto. Non mancano descrizioni di casi che potrebbero essere avvicinati a queste due forme astratte e stilizzate. Tuttavia, le risposte di adattamento delle imprese sembrano essere più numerose e articolate di quanto la dicotomia "via alta"/"via bassa" sia in grado di rappresentare. Nell'esaminare il modo in cui le piccole e medie imprese reggiane del campione hanno realizzato combinazioni diverse di forme di "proiezione esterna" (gruppi formali e informali, decentramento interno, decentramento/delocalizzazione estera, ma anche eventuali processi in direzione opposta) desideriamo verificare se l'apertura del distretto si è accompagnata – pur nel cambiamento – al mantenimento di una robusta rete di scambi intra-distrettuali. In definitiva, su di essa poggia sia il mantenimento, senza eccessive dispersioni all'esterno, dei circuiti di generazione del reddito sia l'ampiezza della base su cui la sperimentazione e la varietà delle innovazioni può continuare a esercitarsi.

[95]Su questo, si veda Corò e Grandinetti (1999), pp. 912-913 e Rullani (2004).

Rispetto ad altre ricerche che hanno studiato gli stessi argomenti, e che abbiamo citato in precedenza, questa presenta tre caratteristiche che ricordiamo brevemente:

1) le imprese intervistate sono state classificate in imprese che operano in conto proprio e imprese che operano in conto terzi. L'assenza di questa distinzione tende spesso a falsare l'interpretazione di dati come il rapporto esportazioni/fatturato, il contributo della piccola impresa alle esportazioni e così via. Questa distinzione è in linea di principio[96] importante e dovrebbe essere tenuta presente nel confrontare zone distrettuali diverse.

2) l'allargamento dell'analisi dei gruppi d'impresa a dimensioni di impresa generalmente trascurati, e ai "gruppi informali", cioè, nella nostra definizione, ai legami proprietari che non sono stati formalizzati ufficialmente sotto la forma del gruppo. All'interno dei "gruppi informali" (nostra definizione), verranno individuate, come si dirà, tre tipologie che ricalcano da vicino (pur in un contesto di fonti dei dati e dimensioni d'impresa assai diverso) quelle di Caprio (2002).

3) la considerazione congiunta dell'appartenenza, o meno, a gruppi e della partecipazione a particolari forme di internazionalizzazione.

---

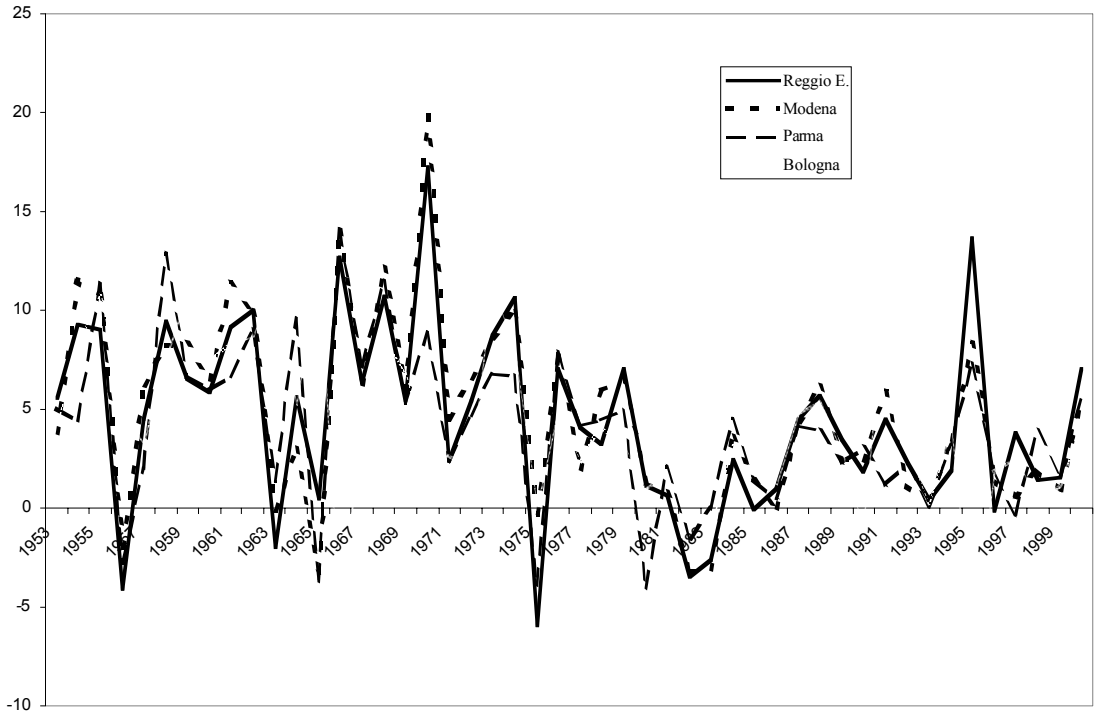
[96] Nel caso specifico della nostra ricerca, tuttavia, le imprese in conto terzi sono fortemente sotto-rappresentate nel campione.

CAPITOLO TERZO

Alcuni elementi di contesto: aspetti dello sviluppo economico della provincia di Reggio Emilia

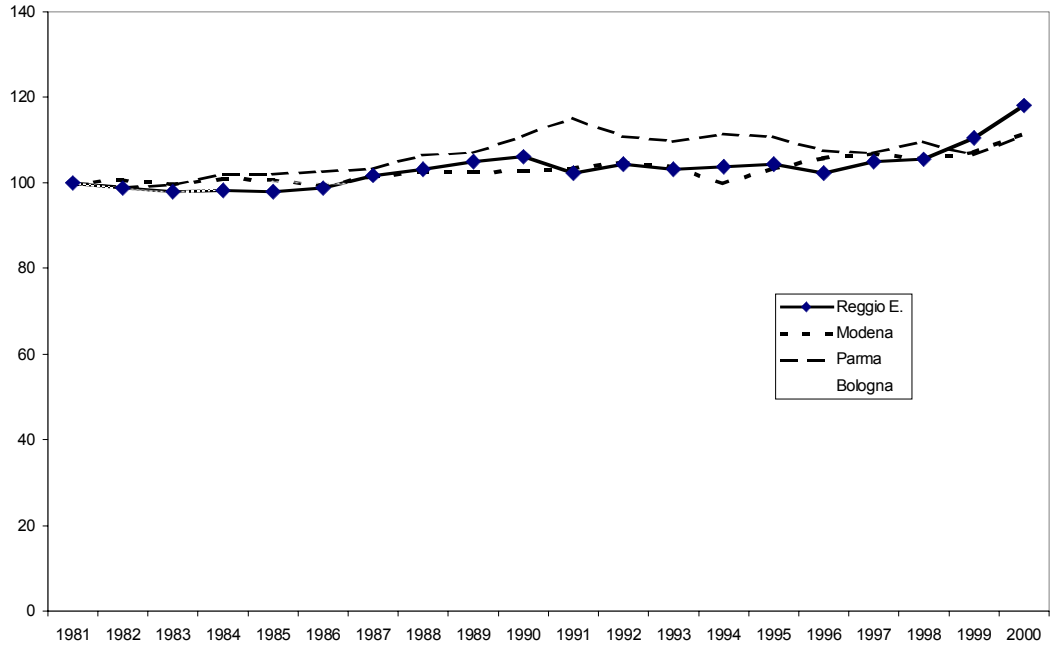
Ad uno sguardo d'insieme (vedi Fig. 3.1), fra il 1953 e il 2000 la provincia di Reggio Emilia è stata attraversata da due impetuose ondate di crescita del prodotto, la prima alla fine degli anni '60, la seconda a partire dalla seconda metà degli anni '80, fino al 2000. In quest'ultimo periodo, la crescita della provincia è stata maggiore di quella delle province vicine. Ciò si è tradotto anche in una maggiore crescita relativa degli occupati (vedi Fig. 3.2).

Fig. 3.1 – Tassi di crescita del PIL provinciale: Reggio Emilia, Modena, Parma, Bologna, 1953-2000



Fonte: elaborazione su dati Prometeia, Prezzi base 1995

Fig. 3.2 – Occupazione nelle province di Reggio Emilia, Modena, Parma e Bologna, 1981=100



Fonte: elaborazione di dati Prometeia

Negli ultimi due anni, in linea con il rallentamento dell'economia europea e, in maggior misura, italiana, si è invece avuta una battuta d'arresto nelle esportazioni, e, dato il ristagno della domanda interna, nel reddito, sia a livello nazionale sia provinciale (i dati recenti sono piuttosto incerti e lacunosi). Nel confronto di alcuni indicatori riferiti al 2000, fra province contigue dell'Emilia Romagna, ed esteso anche alla media dell'Italia e dei paesi dell'Unione Europea (Tab. 3.1), emerge che il livello del PIL per abitante è superiore a Reggio Emilia, sia rispetto alla media italiana sia rispetto alla media dei paesi europei.

Posta quest'ultima pari a 100, il valore di Reggio Emilia è pari a 112,6, con l'Italia a quota 89,2. Nonostante la "rincorsa" degli anni '80, tale valore è inferiore a quello di Parma (115,6), di Modena (124,7) e di Bologna (125,5). Per quanto riguarda gli indicatori del mercato del lavoro, il tasso di disoccupazione (3,2%) è pressoché in linea

con quelli delle province vicine, e nettamente inferiore alla media sia italiana (10,6%) sia europea (8,3%). Rimane comunque superiore a quello maschile il tasso di disoccupazione femminile (4,8%), come ovunque, e il tasso di attività femminile (37,7%), sia rispetto alle province vicine sia rispetto alla pur bassa media europea. Relativamente maggiore il saldo migratorio[97] (14,7 per mille abitanti nella media annua 1997-2000) contro il 10 a Modena, 9,3 a Parma, 8,1 a Bologna e 2,3 per mille abitanti in Italia.

Tab. 3.1 – Alcuni indicatori economici per provincia

	Reggio E.	Modena	Parma	Bologna	Italia	Paesi UE
PIL per abitante 2000	112,6	124,7	115,6	125,5	89,2	100
Tasso di attività 2000	47,6	48,2	45,1	45,1	40,6	45,5
Tasso di attività maschile 2000	54,2	55,7	52,1	52,2	51,6	53
Tasso di attività femminile 2000	37,7	40,4	36,6	39,3	30,5	38,3
Tasso di disoccupazione 2000	3,2	2,9	4,6	3,5	10,6	8,3
Tasso di disoccupazione maschile 2000	1,9	2	3,1	2,7	8,1	7,1
Tasso di disoccupazione femminile 2000	4,8	4	6,5	4,6	14,6	9,8
Tasso di disoccupazione giovanile 2000	9,4	8,2	11,2	12,5	33,3	16,3
Saldo naturale"97-2000	-2	-2,2	-5,3	-4,4	-0,6	0,8
Saldo migratorio '97-2000	14,7	10	9,3	8,1	2,3	3,2

Fonte: Unioncamere-Prometeia

Secondo dati Unioncamere, relativi alle sole società di capitale del 2001[98], posto pari a 100 il valore aggiunto per addetto dell'industria in Italia, il dato corrispondente per Reggio Emilia, l'Emilia Romagna e il Nord Est era pari, rispettivamente, a 106,5, 106,2 e 98,4. Molto più contenuto il divario nel costo del lavoro per addetto, pari rispettivamente a 102,5 (Reggio Emilia), 105,4 (Emilia Romagna), e 98,7 (Nord Est).

Come in altre province italiane in cui sono localizzati distretti[99], la percentuale degli occupati nell'industria è, a Reggio Emilia, superiore alla media italiana, senza che

[97] Nel Rapporto presentato dalla Camera di Commercio IAA di Reggio Emilia alla 2° Giornata dell'economia (maggio 2004) si legge (p. 16): "Gli immigrati stanno dimostrando di essere capaci di conquistare spazi economici molto più significativi di quelli comunemente fissati dagli stereotipi correnti delle figure professionali dal livello di qualificazione più basso, rappresentando in alcuni casi, addirittura, un serbatoio occupazionale per gli stessi lavoratori italiani".
[98] Cfr. 2° Giornata dell'economia (2004), pp. 38-39.
[99] Cfr. Murat e Paba (2004), p. 25.

questo abbia impedito agli abitanti della provincia – a causa anche del ridotto tasso di disoccupazione – di vivere in una delle province più ricche e socialmente avanzate del paese. In tutta l'economia provinciale i fenomeni dei gruppi d'impresa risultano avere larga diffusione.

In un'indagine della Camera di Commercio di Reggio Emilia[100], si rileva che nel 2002 erano 1.482 le imprese reggiane costituite come società di capitale. Esse "controllano altre imprese, cioè ne detengono più del 50% del capitale azionario, o sono controllate da altre società". Sulla base di questa definizione, le imprese in gruppo incidono per il 26,2% sul totale delle imprese della stessa forma giuridica, e ad esse è attribuibile il 58,7% degli addetti e il 57,1% del fatturato. In oltre "tre quarti dei casi, i gruppi sono composti da due o tre imprese, con una diffusa presenza di società di piccola-media dimensione", mentre il 2% dei gruppi è composto da un numero di imprese superiore a 10, attribuibili "nella maggioranza dei casi" a finanziarie ma anche a società di produzione, di approvvigionamento e commercializzazione. In valori assoluti, il controllo di altre aziende si concentra maggiormente in alcuni comparti, di cui alcuni (metalmeccanica, chimica, gomma, plastica, alimentare) presenti nella nostra indagine.

Tab. 3.2. - Imprese in gruppo nella provincia di Reggio Emilia (secondo la definizione Unioncamere) per settore di attività economica

	Imprese in gruppo	% società di capitale in gruppo sul totale delle società di capitale
Agricoltura	27	43,1
Alimentare	40	31,8
Sistema moda	45	30,0
Legno carta editoria	33	26,2
Chimica, gomma, plastica, min. non metalliferi	136	47,3
Metalmeccanica	04	30,6
Costruzioni	12	17,2
Commercio alberghi ristoranti	304	25,8
Trasporti magazz. Comunicazioni	39	36,0
Intermed. monetaria finanziaria	89	60,8
Attività immob. Servizi avanzati alle imprese	372	25,6
Altro	66	18,8
Totale	**1.565**	**26,2**

Fonte: elaborazione Unioncamere su dati Unioncamere, Il fenomeno dei gruppi d'impresa

[100] Cfr. Camera di Commercio IAA di Reggio Emilia (2003), pp. 21-22.

Dalla stessa indagine, è possibile ricavare indicazioni sulla localizzazione delle imprese appartenenti a gruppi: le imprese reggiane controllano 271 imprese localizzate al di fuori della provincia, mentre 224 imprese reggiane sono controllate da imprese ubicate al di fuori dei confini provinciali.

Rispetto al triennio 1991-93, nel 1999-2001 le esportazioni della provincia di Reggio Emilia sono cresciute del 101% ed hanno aumentato la loro incidenza sulle esportazioni mondiali (erroneamente definita, come si è ricordato, "quota di mercato") così che l'"indice della quota di mercato" segnala che le esportazioni provinciali sono cresciute più delle esportazioni mondiali (indice = +0,05). Rispetto alla sola Unione Europea, l'indice risulta essere pari a +0,10. Se si considerano le prime 20 province per valore delle esportazioni verso l'Unione Europea, Reggio Emilia (in particolare per le esportazioni di macchine di impiego generale) figura fra le sole cinque province che vedono aumentare la loro incidenza sul totale delle importazioni dell'Unione Europea[101].

Queste prestazioni sui mercati internazionali non sono spiegate dalla composizione delle esportazioni della provincia secondo la classificazione di Pavitt, e dall'idea, oggi prevalente, che vedrebbe i settori definiti ad alta tecnologia ricevere un'accoglienza privilegiata sui mercati. Infatti, le esportazioni della provincia di Reggio Emilia risultano[102] per il 31% attribuibili a "tecnologia assente o molto bassa", per il 64,1% a "tecnologia medio bassa", per il 4,8% a tecnologia "medio alta" e "alta". Per "contenuto tecnologico", secondo questa classificazione, Reggio Emilia occupava il 23° posto.

Per analizzare il mutamento della specializzazione relativa delle esportazioni della provincia, sia rispetto alla specializzazione media dell'Emilia Romagna sia rispetto a quella dell'Italia, abbiamo calcolato gli indici di specializzazione (detti anche indici di

[101] Cfr. Caselli (2004), p. 19, 23 e 25. Nello stesso lavoro, si legge che gli indici risultano pari a +1,52 per l'Europa Centro Orientale, +0,03 per altri paesi europei (Norvegia, Svizzera ecc.), -0,26 per l'Africa Settentrionale, +0,65 per Africa Centro-Meridionale, +0,81 per l'America Settentrionale, +0,09 per l'America Centro Meridionale, +0,06 per il Medio Oriente, +2,08 per l'Asia Centrale e Meridionale, -0,30 per l'Asia Orientale, +0,79 per l'Australia e Oceania. Tra le prime venti province esportatrici verso l'Asia Orientale (che include la Cina) solo due hanno guadagnato quote (per prodotti in cuoio). L'incidenza delle esportazioni della provincia verso quest'area era, nel triennio 1999-2001, pari al 6%.

[102] Cfr. i dati presentati in Caselli (2004), p. 14.

Balassa[103]) fra il 1992 e il 2003 (vedi Tabella 3.3). Sono stati definiti tre raggruppamenti. Il primo comprende i settori di specializzazione costante in cui gli indici di specializzazione si sono mantenuti nel periodo ad un livello superiore ad 1, così da individuare un'incidenza delle esportazioni provinciali di questo settore, rispetto al totale delle esportazioni provinciali, maggiore dell'incidenza che le esportazioni regionali (italiane) dello stesso settore assumono sul totale delle esportazioni della regione (dell'Italia). Il secondo comprende i settori di "nuova specializzazione", in cui gli indici sono diventati, nel 2003, maggiori di 1, mentre non lo erano nell'anno iniziale. Il terzo gruppo include i settori di "despecializzazione", in cui l'indice è passato da valori maggiori a valori minori di 1.

Si può vedere a colpo d'occhio che il raggruppamento che include il maggior numero di settori è quello di specializzazione costante (cioè con indici costantemente maggiori di 1 nell'arco di tempo considerato), sia rispetto all'Emilia Romagna (20 settori) sia rispetto all'Italia (18 settori). Elevato, inoltre, è il numero dei settori (13) che mostrano, allo stesso tempo, specializzazione costante sia rispetto alla Regione sia rispetto al paese nel suo complesso. Questo raggruppamento include numerosi settori legati alla metalmeccanica, e poi alla ceramica, all'abbigliamento e alla trasformazione industriale dei prodotti dell'agricoltura e dell'allevamento. Accanto a questo nucleo che appare, nel periodo, assai solido e stabile, emergono alcune modificazioni delle specializzazioni della provincia. Un gruppo (14 settori) si è despecializzato rispetto alla Regione, ma un numero molto inferiore (6) mostra la stessa tendenza rispetto all'Italia. Due soltanto, infine, sono i settori simultaneamente despecializzati rispetto ad entrambi.

[103] Gli indici di specializzazione sono calcolati sia rispetto alla regione che rispetto all'Italia. Gli indici rispetto alla regione sono calcolati come rapporto fra due quote: la quota delle esportazioni del settore j sul totale delle esportazioni provinciali e la quota delle esportazioni regionali dello stesso settore sul totale delle esportazioni regionali. Negli indici di specializzazione rispetto all'Italia, invece, la quota delle esportazioni del settore j sul totale delle esportazioni provinciali è posta in rapporto con la quota delle esportazioni nazionali dello stesso settore rispetto al totale delle esportazioni nazionali. In entrambi i casi, un indice maggiore di 1 denota una maggiore incidenza relativa del settore nelle esportazioni provinciali rispetto a quella riscontrata a livello regionale (o a livello nazionale). Si dice in questo caso che la provincia è "specializzata", rispetto alla regione o all'Italia, nelle esportazioni di quel settore. Se l'indice risulta minore di 1, l'incidenza relativa delle esportazioni provinciali del settore è minore di quella dell'aggregato (regionale o nazionale) di riferimento; si dice allora che la provincia non è specializzata in quel settore. Se nel corso del tempo osserviamo il passaggio da un indice maggiore di 1 a un indice minore di 1, diciamo che la provincia si è "despecializzata" (rispetto alla regione, o rispetto all'Italia) nelle esportazioni del settore. Il passaggio da un indice minore di 1 a un indice maggiore di 1 è descritto invece come attivazione di una "nuova specializzazione".

Fra i settori che si sono despecializzati rispetto alla Regione (e che, a testimonianza del loro scarso rilievo, non erano specializzati rispetto all'Italia) spiccano alcuni settori considerati ad alta tecnologia, come quello delle Macchine da ufficio ed elaboratori, Strumenti ottici e fotografici, Apparecchi per la trasmissione di radio e televisione, Prodotti farmaceutici. Altri riguardano comparti (ad es. del tessile, inclusa la maglieria) considerati ad alta intensità di lavoro e/o a basso valore aggiunto. Fra i settori di nuova specializzazione, undici sono quelli specializzati rispetto alla Regione, sette rispetto all'Italia e ben sei nei confronti di entrambi. Fra questi ultimi, figurano comparti del settore metalmeccanico, dell'abbigliamento, dell'agro-industria. Complessivamente, sembrano emergere nuove specializzazioni in comparti contigui a quelli esistenti, mentre vengono abbandonati comparti o troppo "poveri" di valore aggiunto, o troppo "distanti" dalle specializzazioni prevalenti.

La modificazione delle specializzazioni entro la provincia mostra comunque, sia nella despecializzazione sia nella formazione di nuove specializzazioni, un riposizionamento[104] che appare articolato, in quanto attraversa molti di quei settori "aggregati" (ad esempio il Tessile-Abbigliamento, la Metalmeccanica) che così spesso sono oggetto esclusivo di attenzione da parte dei commentatori.

[104] Bisogna tener presente tuttavia che l'indice, essendo, come si è detto, un rapporto fra due rapporti di composizione (o di incidenza), è influenzato non solo dalle esportazioni (provinciali, regionali, nazionali) di un dato settore, ma anche dalle esportazioni degli altri settori (a livello provinciale, regionale, nazionale). In altri termini, l'indice può segnalare un aumento della specializzazione in un settore unicamente perché le esportazioni di altri settori hanno perso terreno.

Tab. 3.3 – Indici di specializzazione delle esportazioni della provincia di Reggio Emilia rispetto alle esportazioni dell'Emilia Romagna e dell'Italia, 1992-2003

Specializzazione costante

Indici >1	Rispetto all'E.R.		Rispetto all'Italia	
	1992	**2003**	**1992**	**2003**
Prodotti lattiero caseari	2,23	3,08	2,37	4,84
Bevande	2,00	1,17		
Tessuti	2,08	2,44		
Maglieria	1,30	1,27	1,88	1,93
Abbigliamento	1,68	1,61	1,96	2,04
Pellicce	2,83	1,35		
Imballaggi in legno	1,16	1,31		
Carta e cartoni	1,59	1,07		
Prodotti ceramici	1,34	1,40		
Piastrelle	1,42	1,33	11,13	9,98
Cemento	1,65	4,25	1,07	2,41
Tubi	3,14	2,46	2,06	3,37
Macchine e apparecchi .	2,34	1,99	2,84	2,45
Locomotive	2,41	1,76		
Carni			1,10	1,92
Pitture, vernici			2,51	1,31
Altri pr. in metallo	1,68	2,01	1,31	1,51
Altre macch. impiego gen.			1,71	2,73
Macch. per l'agr.	1,68	2,20	6,78	5,90
Macc. utensili			1,30	1,29
Altre macch. spec.			1,33	1,12
Apparecchi per uso domestico	2,63	1,94	2,02	1,57
App. elettr.	2,12	2,10	1,01	1,37
App. ric. per la radio e tel.	4,52	3,18	2,63	3,31
Manuf. vari	2,95	2,43	2,19	1,15

Despecializzazione

Indici da >1 a <1	Rispetto all'E.R.		Rispetto all'Italia	
	1992	**2003**	**1992**	**1993**
Manuf tessili confezionati	1,17	0,45		
Tessuti a maglia	1,14	0,92		
Pasta da carta, e cartone	1,22	0,40		
Pitture, vernici	2,02	0,95		
Prod. farmac. e chim.	1,14	0,52		
Prodotti in calcestruzzo	3,11	0,67	2,61	0,64
Altri prodotti non metall.	1,36	0,33		
Pile e acc. elettr.	1,60	0,30		
Apparecchi di illumin.	1,30	0,32		
Appar. trasm. radio, tv	4,09	0,90		
Strum. ottici e fot.	1,49	0,42		
Macchine per uff., elab.	1,25	0,30		
Giocattoli	1,00	0,67		
Bevande			2,38	0,59
Pellicce			2,33	0,87
Motori e gen. elettr.	1,26	0,71	1,01	0,73
Parti ed access.auto			1,20	0,56
Locomotive			1,18	0,23

Nuova specializzazione

Indici da <1 a >1				
	1992	**2003**	**1992**	**1993**
Alimenti per animali	0,13	2,18	0,69	2,00
Filati di fibre tessili	0,96	1,41		
Indumenti in pelle	0,09	1,22	0,04	1,43
Altri prod. In legno	0,69	1,64	0,39	1,12
Altri art. di stampa	0,47	2,22	0,46	1,24
Saponi, profumi	0,25	1,33		
Altri prod.trasf.ferro	0,98	1,19		
Altre macch. imp. gen.	0,70	1,16		
App. per la distr.en el.	0,98	1,67		
Imb. in legno			0,93	1,88
Cisterne e caldaie	0,62	2,69	0,22	2,09
Strum. ed app. di misuraz.	0,61	1,12	0,57	1,13

Fonte: elaborazione su dati ISTAT

Anche se ci si limita a questo livello aggregato, un confronto dei dati di imprese e addetti fra il 1991 e il 2001 che risultano dai Censimenti[105], (Tab. 3.4 e Tab. 3.5) mostra un quadro complessivo che conferma la forte tenuta del sistema produttivo provinciale emersa dall'analisi degli indici di specializzazione.
L'occupazione manifatturiera della provincia aumenta dell'11,12 % mentre nei 784 sistemi locali del lavoro censiti in Italia dall'ISTAT arretra[106] del 6,2%. La riduzione di imprese e addetti si è concentrata a Reggio in alcuni settori che hanno registrato analoghe o maggiori diminuzioni anche in altri sistemi locali (alimentare, tessile abbigliamento, legno, cuoio e calzature). In questo caso, la riduzione degli addetti non ha inciso sull'occupazione totale, in parte perché, se si esclude il tessile abbigliamento, l'incidenza di questi settori era ridotta; e in parte, perché è aumentata in modo considerevole l'occupazione del settore metalmeccanico (+23%), della ceramica (+14,9) e della gomma e plastica (+35,2%).

L'andamento delle esportazioni provinciali, l'aumento delle quote nei diversi mercati di sbocco, il mutamento delle specializzazioni relative nel medio periodo, l'andamento dell'occupazione negli anni 1991-2001 rafforzano l'opinione, avanzata nel Rapporto provinciale dell'Unioncamere del 2004, secondo cui[107] "la perdita di competitività [del 2003 a livello provinciale e nazionale] è solo in parte riconducibile al venir meno del vantaggio competitivo valutario, visto anche che, secondo un recente studio OCSE, il cambio reale attuale è perfettamente nella media degli ultimi vent'anni. Dunque il riallineamento dell'Euro rispetto al dollaro non è certo una manna ma nemmeno una mannaia per le nostre esportazioni come dimostrano gli andamenti dell'export italiano in base ai mercati di sbocco. Nel corso del 2003, c'è infatti stato un tracollo e poi un parziale recupero dei flussi diretti verso l'area dell'Euro, a fronte di una sostanziale tenuta nel resto del mondo. Questo si spiega con l'andamento a forbice delle due aree: in robusta e anticipata ripresa fuori dai Dodici, in stagnazione e poi in lento riavvio nell'area della moneta unica. *La capacità di assorbimento interno è quindi*

[105] Nelle note metodologiche pubblicate sul sito web dell'ISTAT viene segnalato che dopo il 1991 è stato cambiato il metodo di rilevazione, avendo accertato errori di sottocopertura, tra l'altro, delle attività manifatturiere. Ciò suggerisce qualche cautela nei confronti intercensuari.
[106] Cfr. Murat e Paba (2004), p. 9.
[107] Cfr. Seconda Giornata (2004), p. 9, corsivo aggiunto.

il principale motore che guida i flussi commerciali, che vanno dove la domanda è più sostenuta".

Tab. 3.4 - Imprese e addetti nell'industria manifatturiera della provincia di Reggio Emilia, 1991-2001

	Imprese			Addetti		
	1991	2001	Var. %	1991	2001	Var. %
Alimentari	875	844	-3,54	7770	7483	-3,69
Tessile abb.	1788	1195	-33,17	10685	8672	-18,84
Cuoio	28	24	-14,29	224	99	-55,80
Legno	512	415	-18,95	2316	2237	-3,41
Carta	305	303	-0,66	2916	3098	6,24
Pr. chim.	44	60	36,36	634	795	25,39
Gomma e plastica	290	330	13,79	3133	4236	35,21
Min. non metall.	304	344	13,16	9171	10532	14,84
Metalmeccanico	3529	3557	0,79	34667	42823	23,53
Met. e pr. in met.	*1677*	*1812*	*8,05*	*12663*	*15373*	*21,40*
Macchine e appar.mecc.	*874*	*996*	*13,96*	*15635*	*20103*	*28,58*
Macchine elettriche, elettron.	*639*	*694*	*8,61*	*4596*	*6434*	*39,99*
Mezzi di trasporto	*69*	*55*	*-20,29*	*1773*	*913*	*-48,51*
Altre man.	379	392	3,43	2454	2219	-9,58
Totale	**7784**	**7464**	**-4,11**	**73970**	**82194**	**11,12**

Fonte: elaborazione su dati ISTAT, Censimenti 1991 e 2001

Tab. 3.5 - Addetti delle Macchine e apparecchi meccanici in provincia di Reggio Emilia, per comparto, 1991-20

	1991	2001	Var. %
Fabb. Macchine e app.per energia meccanica. escl. motori	5285	6243	18,13
Fabb. Altre macch. Impiego generale	2390	5667	137,11
Fabb. Macchine per agricoltura e silvicoltura	3021	3194	5,73
Fabbr. Macchine uttensili e parti	451	847	87,80
Fabb. Altre macchine per impieghi speciali	2978	2259	-24,14
Fabbr. Armi	0	2	0,00
Fabbr. Apparecchi uso dopmestico	1510	1891	25,23
Totale macchine e apparecchi meccanici	**15635**	**20103**	**28,58**

Fonte: elaborazione su dati ISTAT, Censimenti 1991 e 2001

CAPITOLO QUARTO

Le caratteristiche delle imprese intervistate

4.1 Il campione e i suoi limiti

La ricerca è stata realizzata su un campione di 75 imprese associate all'API di Reggio Emilia rappresentative delle aziende più strutturate che complessivamente fanno parte dell'Associazione.

Le imprese del campione appartengono a settori diversi dell'industria manifatturiera, operando in quelli più significativi della provincia di Reggio Emilia, quali il metalmeccanico, i minerali non metalliferi, l'alimentare, la gomma e plastica, ecc.

Il confronto con i dati censuari, riferiti all'anno 2001, consente di mettere in evidenza come il campione di imprese oggetto della ricerca si caratterizzi per una specializzazione nel settore metalmeccanico superiore alla media dell'industria locale. Il 64% delle imprese del campione opera nel settore metalmeccanico, mentre nell'universo delle aziende manifatturiere le aziende appartenenti a questo settore rappresentano il 47,7% del totale.

Oltre al metalmeccanico, nel campione assumono un maggior peso i settori della gomma-plastica e della chimica, mentre sono meno rappresentati, rispetto all'universo delle aziende locali, i settori dei minerali non metalliferi, alimentare e tessile abbigliamento.

All'interno del settore metalmeccanico, le imprese intervistate mostrano una elevata specializzazione nel comparto macchine ed apparecchi meccanici, superiore a quella dell'universo, e un peso inferiore nel comparto metallo e prodotti in metallo, nel quale si concentrano le imprese di subfornitura.

Il campione intervistato è formato prevalentemente da aziende che realizzano prodotti propri, l'89% del totale, mentre quelle di subfornitura sono una nettissima minoranza. Il campione è quindi rappresentativo soltanto delle aziende che hanno un rapporto diretto con il mercato finale di sbocco, e non delle imprese che operano in conto terzi.

Se si considera la dimensione occupazionale delle imprese del campione, è possibile rilevare come esse si concentrino nelle classi 20-49 addetti, il 53% del totale, e 50-99, il 24% del totale. Il confronto con la distribuzione dimensionale dell'universo delle imprese manifatturiere consente di verificare come queste due classi siano particolarmente sovra rappresentate all'interno del nostro campione, così come la 100-249 addetti.

Le aziende intervistate sono formate prevalentemente da imprese di piccole e medie dimensioni, ma non di dimensioni piccolissime. Oltre ad escludere le aziende con più di 250 addetti, il campione sottostima anche le imprese di più piccole dimensioni, caratterizzate da una occupazione inferiore ai 20 addetti.

La dimensione media delle imprese intervistate è, infatti, pari a 49 occupati, contro gli 11 addetti delle aziende dell'universo manifatturiero nel 2001.

Il campione intervistato non può quindi essere considerato rappresentativo sia delle numerosissime micro imprese che compongono l'industria manifatturiera locale sia delle aziende di grandi dimensioni in essa comunque presenti.

Tav. 4.1 - Imprese dell'industria manifatturiera in provincia di Reggio Emilia per settore

	Censimento Industria 2001		Campione API 2004	
	v.a.	%	v.a.	%
Alimentari, bevande e tabacco	844	11,3	5	6,7
Tessile e abbigliamento	1.195	16,0	2	2,7
Cuoio, pelle e similari	24	0,3	-	-
Legno e prodotti in legno	415	5,6	4	5,4
Carta, stampa ed editoria	303	4,1	2	2,7
Prodotti chimici e fibre	60	0,8	3	4,0
Gomma e materie plastiche	330	4,4	9	12,0
Minerali non metalliferi	344	4,6	2	2,7
Metalmeccanico:	3.557	47,7	48	64,0
- Metallo e prodotti in metallo	*1.812*	*24,3*	*12*	*16,0*
- Macchine ed apparecchi meccanici	*996*	*13,3*	*25*	*33,3*
- Macchine elettriche, elettroniche ed ottiche	*694*	*9,3*	*5*	*6,7*
- Mezzi di trasporto	*55*	*0,7*	-	-
Altre industrie manifatturiere	392	5,3	-	-
Totale manifatturiero	**7.464**	**100,0**	**75**	**100,0**

Fonte: elaborazioni R&I su dati Istat – Censimento dell'industria

Tav. 4.2 - Imprese dell'industria manifatturiera in provincia di Reggio Emilia per classe di addetti

	Censimento Industria 2001		Campione API 2004	
	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 19 addetti	6.702	89,7	10	13,3
20-49	512	6,9	40	53,3
50-99	137	1,8	18	24,0
100-249	79	1,1	7	9,3
250 e oltre	34	0,5	-	-
Totale manifatturiero	**7.464**	**100,0**	**75**	**100,0**

Fonte: elaborazioni R&I su dati Istat – Censimento dell'industria

4.2 Le caratteristiche delle imprese

Le informazioni raccolte sulle imprese intervistate consentono di delinearne alcune caratteristiche di fondo, legate alla dimensione, alla specializzazione ed ai mercati di sbocco.

Questi dati rappresentano una necessaria introduzione ai temi centrali della ricerca, sviluppati nei paragrafi successivi, relativi ai processi di crescita esterna.

Il profilo che si ricava da questa prima analisi mostra che le imprese sono di piccole e medie dimensioni, realizzano prodotti propri, vendono con il proprio marchio, e sono orientate ai mercati esteri.

4.2.1 *La dimensione*

Le 75 imprese intervistate occupano 3.699 lavoratori e sviluppano un fatturato complessivo di 770 milioni di euro. La dimensione media è di 49 addetti per impresa e, in termini economici, di 10 milioni di euro di fatturato per azienda.

A livello di dimensione occupazionale, in quasi tutti i settori analizzati la maggior parte delle imprese appartiene alla classe di addetti 20-49, che raccoglie nel complesso il 53% delle aziende intervistate. Se si osserva la distribuzione dell'occupazione per classe dimensionale, è interessante rilevare come nel campione intervistato le classi 20-

49 addetti, 50-99 e 100-249 raccolgano, più o meno, lo stesso numero di lavoratori, pari a un terzo ciascuna dell'occupazione totale.

I settori nei quali si registra una maggiore concentrazione di occupati nelle imprese più grandi, quelle della classe 100-249 addetti, sono l'oleodinamica, le macchine e impianti per l'industria, l'elettrico-elettronico e la gomma-plastica.

Considerando la dimensione economica delle imprese, emerge che una quota significativa, pari al 38,7% delle aziende del campione, ha un fatturato compreso fra i 5 e i 9,9 milioni di euro, e che anche le imprese della classe immediatamente inferiore e superiore sono numerose: il 20% si colloca nella fascia 2,5-4,9 milioni di euro ed il 21,3% nella fascia 10-24,9 milioni di euro. Le imprese che fatturano meno di 2,5 milioni di euro sono una minoranza, solo il 12% del campione, mentre quelle che fatturano dai 25 ai 99,9 milioni di euro rappresentano il 6,7% del totale. All'interno del campione soltanto un'impresa fattura più di cento milioni.

In termini di fatturato le classi dimensionali più importanti sono rappresentate, in ordine di importanza, dalla 10-24,9 milioni di euro, che raccoglie il 31,3% del fatturato delle imprese del campione; la 5-9,9 milioni di euro, con il 27,1%; e la 25-99,9 milioni di euro, con il 19,5%.

I settori ed i comparti nei quali si registra una maggiore incidenza delle aziende economicamente più grandi, sono l'oleodinamica, le macchine e impianti per l'industria, l'elettrico-elettronico e la gomma-plastica, gli stessi rilevati sulla base dell'analisi della dimensione occupazionale delle imprese.

4.2.2 *Le imprese che realizzano prodotti propri e le imprese di subfornitura*

Le imprese intervistate appartengono prevalentemente alla categoria delle aziende che realizzano *prodotti propri*, l'89,3% del totale, mentre soltanto il 10,7% svolge come attività principale quella di impresa subfornitrice.

Un aspetto interessante è dato dal fatto che la metà delle imprese che lavorano per conto terzi realizza anche prodotti propri, per cui le aziende che operano esclusivamente in qualità di subfornitrici sono un numero ancora inferiore, pari al 5,3% del campione intervistato.

Le imprese di subfornitura coinvolte nella ricerca si concentrano all'interno del settore metalmeccanico, e, pur non essendo rappresentative dell'universo della subfornitura, avendo dimensioni aziendali molto superiori alla media, costituiscono una parte fondamentale del sistema produttivo locale. Le statistiche ufficiali non consentono di distinguere le imprese che realizzano un prodotto proprio da quelle che eseguono lavorazioni o produzioni per conto terzi, anche se questa distinzione sarebbe fondamentale per interpretare correttamente le caratteristiche dimensionali, la propensione all'esportazione, il valore aggiunto, e così via, delle imprese manifatturiere italiane.

Nel campione analizzato, le imprese di subfornitura del settore metalmeccanico hanno una dimensione occupazionale simile a quella delle imprese che realizzano prodotti propri (45 addetti in media, contro 58 delle imprese conto proprio), ma un fatturato medio per addetto molto più basso (130 mila euro per addetto per le imprese di subfornitura e 211 mila per le aziende conto proprio).

Nelle indagini sulla struttura industriale è determinante tenere conto del processo di divisione del lavoro fra imprese, in quanto all'interno delle stesse classi dimensionali convivono aziende che svolgono un ruolo diverso nell'ambito della filiera produttiva del settore di appartenenza. Tra le aziende di minori dimensioni la quota di imprese che opera in subfornitura è mediamente più elevata, e soltanto se si tiene conto di questa diversa specializzazione delle imprese si può iniziare ad inquadrare correttamente il problema delle dimensioni aziendali.

4.2.3 *I prodotti realizzati ed i settori di specializzazione*

I *prodotti realizzati* dalle aziende intervistate sono prevalentemente prodotti finiti, per il 76% del fatturato, con una quota significativa di componenti soprattutto nel settore metalmeccanico e nella gomma-plastica.

Le imprese del settore metalmeccanico appartengono ai principali comparti dell'industria provinciale: meccanica agricola, oleodinamica, macchine e impianti per l'industria; e anche i settori gomma-plastica ed elettrico-elettronico appaiono fortemente orientati alle specializzazioni dell'industria meccanica locale, realizzando componenti e

prodotti destinati alla meccanica agricola, all'oleodinamica, agli impianti industriali, oltre ai settori automobilistico e dei veicoli industriali.

Il nucleo centrale del campione è composto da aziende metalmeccaniche (il 57% del totale), mentre le altre imprese intervistate si distribuiscono in settori fra loro molto diversi. Oltre all'elettrico-elettronico e alla gomma-plastica, che appartengono al settore verticalmente integrato dell'industria meccanica locale, nel campione sono presenti aziende del settore alimentare, legno, chimico-vetro-ceramica, tessile-abbigliamento e cartotecnico.

La numerosità dei settori compresi nell'indagine determina la presenza nel campione di un'amplissima varietà di prodotti, che tuttavia converge su alcuni fattori competitivi comuni alle aziende intervistate.

Il primo fattore competitivo, indicato dalle imprese, è la qualità del prodotto, il secondo è l'innovazione del prodotto, il terzo il prezzo. L'aspetto che accomuna la grande maggioranza delle imprese intervistate è la capacità di realizzare prodotti competitivi, in termini di qualità e di innovazione, attraverso una elevata specializzazione e una forte attenzione alle esigenze del cliente.

L'orientamento al cliente è un aspetto rilevante nelle strategie delle piccole e medie imprese, che nel caso del settore metalmeccanico e degli altri settori ad esso collegati si traduce nel proporsi ai clienti come risolutori di problemi e nell'essere estremamente flessibili e rapidi nel migliorare il prodotto e adattarlo alle nuove esigenze del mercato. L'attenzione ai bisogni dell'utilizzatore finale rappresenta una delle principali fonti del processo di innovazione del prodotto.

Fra le attività svolte dalle imprese intervistate non è trascurabile quella di pura commercializzazione di prodotti, equivalente al 7,9% del fatturato totale, che registra una maggiore diffusione fra le aziende della meccanica agricola, delle produzioni metalli, lavorazioni e prodotti in metallo, della gomma-plastica e del chimico-vetro. L'attività di pura commercializzazione, il cosiddetto *trading*, realizzata dal 56% delle imprese intervistate, corrisponde generalmente ad una strategia di integrazione della gamma dei prodotti offerti, relativa a prodotti che è più conveniente acquistare sul mercato piuttosto che produrre direttamente o far produrre a subfornitori. Come si vedrà nel capitolo dedicato agli approvvigionamenti, la provenienza di questi prodotti è spesso

estera ed è legata alla crescente disponibilità sul mercato internazionale di componentistica standard e di prodotti finiti, a medio e basso valore aggiunto, a prezzi estremamente competitivi.

La strategia di integrazione ed ampliamento della gamma dei prodotti offerti, attraverso la modalità del *trading*, rafforza la posizione di mercato delle imprese, che in questo modo presidiano più segmenti dello stesso mercato di riferimento.

Anche la *prestazione di servizi* appare fra le attività svolte dalle imprese intervistate, soprattutto nei comparti dove assume rilevanza l'assistenza post-vendita, come nelle macchine e impianti per l'industria e nell'elettrico-elettronico.

4.2.4 *I mercati di sbocco*

La maggior parte delle imprese intervistate opera sui mercati esteri, l'81,3% del totale, e soltanto una netta minoranza lavora esclusivamente per il mercato interno. Le imprese che non esportano sono rappresentate dalla metà di quelle che lavorano per conto terzi e da una quota inferiore, pari soltanto al 16%, di quelle che realizzano prodotti propri.

Le imprese che lavorano solo per il mercato italiano non sono necessariamente le più piccole; al loro interno prevalgono quelle della classe 20-49 addetti e della classe di fatturato 5-9,9 milioni di euro, ma vi sono anche imprese più grandi, della classe 50-99 addetti e 10-24,9 milioni di fatturato. I settori ai quali appartengono sono diversi, dal legno, all'elettrico-elettronico, alla meccanica agricola e così via.

Fra le imprese fortemente esportatrici, che realizzano sui mercati esteri oltre la metà del proprio fatturato, vi sono, per contro, anche aziende molto piccole, con fatturati inferiori ai 2,5 milioni di euro e un numero di occupati che non supera i dieci. I casi di piccole imprese prevalentemente esportatrici sono anch'essi presenti in settori diversi, dall'alimentare, alle macchine e impianti per l'industria; dalla meccanica agricola, all'oleodinamica e così via.

Il campione di imprese intervistate realizza sui mercati esteri il 49,5% del fatturato, per un valore pari a 381 milioni di euro di esportazioni. I settori che registrano una propensione esportatrice superiore alla media sono il metalmeccanico e l'alimentare, mentre quelli meno orientati alle esportazioni sono il legno, l'elettrico-elettronico e la

produzione metalli, lavorazioni e prodotti in metallo, nella quale si concentra la maggior parte delle (numericamente ridotte) aziende di subfornitura intervistate.

L'analisi della propensione esportatrice delle imprese rivela che, per tutte le classi di fatturato, la maggior parte delle imprese opera sui mercati esteri; e che, nelle classi più elevate, oltre i 25 milioni di euro di fatturato, sono nettamente prevalenti le aziende che esportano più della metà della propria produzione.

Sull'insieme delle imprese del campione, e pur in presenza di casi di aziende strutturate che non esportano e di imprese piccole che esportano molto, si osserva che al crescere della dimensione economica dell'azienda aumenta il peso delle esportazioni sul fatturato.

Questi dati sembrerebbero confermare l'esistenza di una relazione positiva fra dimensione economica e grado di internazionalizzazione commerciale dell'impresa, ma non fra dimensione economica e capacità dell'impresa di operare sui mercati esteri.

4.2.5 *I marchi utilizzati*

Le imprese del campione vendono i prodotti apponendovi prevalentemente i propri marchi aziendali. L'utilizzo di marchi propri riguarda il 78% del valore della produzione, mentre la quota venduta con il marchio del cliente o senza marchio raggiunge, rispettivamente, il 10,2% e l'11,3% del fatturato totale. Del tutto marginale è la presenza di produzioni realizzate su licenza di altri produttori.

I prodotti venduti con il proprio marchio sono sempre prevalenti in tutti i settori analizzati, ad eccezione della produzione metalli, lavorazioni e prodotti in metallo, comparto nel quale si concentra la maggior parte delle imprese di subfornitura.

I settori nei quali la produzione venduta con il marchio del cliente raggiunge incidenze superiori alla media sono, in particolare, l'elettrico-elettronico e il tessile abbigliamento, quest'ultimo inserito nella categoria residuale degli altri settori.

Nel caso dell'elettrico-elettronico la produzione venduta con il marchio del cliente corrisponde a prodotti propri, ideati e progettati dall'impresa, ma venduti ad aziende di grandi dimensioni che vi appongono il loro marchio; mentre nel caso del tessile abbigliamento la produzione venduta con il marchio del cliente corrisponde a prodotti ideati dal cliente e realizzati nell'ambito di una relazione di subfornitura.

Escludendo le imprese che operano per conto terzi, emerge che la produzione venduta con il marchio proprio è prevalente nelle aziende appartenenti a tutte le classi dimensionali, anche tra quelle di minori dimensioni.

Tav. 4.3 - Imprese e addetti del campione per settore, 2003

	Imprese		Addetti		Fatturato (milioni di euro)	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Metalmeccanico	**43**	**57,3**	**2.392**	**64,7**	**479,68**	**62,3**
Produzioni metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	12	16,0	384	10,4	68,49	8,9
Oleodinamica e trasmissioni	8	10,7	659	17,8	89,44	11,6
Meccanica agricola	8	10,7	367	9,9	85,49	11,1
Macchine e impianti per l'industria	11	14,7	654	17,7	180,57	23,4
Altri prodotti della metalmeccanica	4	5,3	328	8,9	55,70	7,2
Altri settori	**32**	**42,7**	**1.307**	**35,3**	**290,46**	**37,7**
Elettrico-elettronico	5	6,7	247	6,7	49,30	6,4
Plastica	9	12,0	485	13,1	73,95	9,6
Alimentare	5	6,7	138	3,7	57,93	7,5
Legno	4	5,3	159	4,3	34,53	4,5
Chimico Vetro e Ceramica	5	6,7	161	4,4	49,65	6,4
Altri	4	5,3	117	3,2	25,11	3,3
Totale	**75**	**100,0**	**3.699**	**100,0**	**770,14**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 4.4 – Dimensione media delle imprese per settore, 2003

	Addetti medi per impresa	Fatturato medio per impresa (milioni di euro)	Fatturato medio per addetto (migliaia di euro)
Metalmeccanico	**55,6**	**11,16**	**200,53**
Produzioni metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	32,0	5,71	178,35
Oleodinamica e trasmissioni	82,4	11,18	135,71
Meccanica agricola	45,9	10,69	232,94
Macchine e impianti per l'industria	59,5	16,42	276,10
Altri prodotti della metalmeccanica	82,0	13,93	169,82
Altri settori	**40,8**	**9,08**	**222,23**
Elettrico-elettronico	49,4	9,86	199,60
Plastica	53,9	8,22	152,47
Alimentare	27,6	11,59	419,77
Legno	39,8	8,63	217,16
Chimico Vetro e Ceramica	32.2	9,93	308,39
Altri	29,3	6,28	214,57
Totale	**49,3**	**10,27**	**208,20**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 4.5 - Imprese per settore e classe di addetti, 2003

	fino a 19		20-49		50-99		100-249		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Metalmeccanico	**5**	**11,6**	**22**	**51,2**	**11**	**25,6**	**5**	**11,6**	**43**	**100,0**
Produzioni metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	1	8,3	9	75,0	2	16,7	-	-	12	100,0
Oleodinamica e trasmissioni	-	-	3	37,5	3	37,5	2	25,0	8	100,0
Meccanica agricola	1	12,5	4	50,0	3	37,5	-	-	8	100,0
Macchine e impianti per l'industria	2	18,2	5	45,5	2	18,2	2	18,2	11	100,0
Altri prodotti della metalmeccanica	1	25,0	1	25,0	1	25,0	1	25,0	4	100,0
Altri settori	**5**	**15,6**	**18**	**56,3**	**7**	**21,9**	**2**	**6,3**	**32**	**100,0**
Elettrico-elettronico	1	20,0	2	40,0	1	20,0	1	20,0	5	100,0
Plastica	1	11,1	4	44,4	3	33,3	1	11,1	9	100,0
Alimentare	2	40,0	2	40,0	1	20,0	-	-	5	100,0
Legno	-	-	2	50,0	2	50,0	-	-	4	100,0
Chimico Vetro e Ceramica	-	-	5	100,0	-	-	-	-	5	100,0
Altri	1	25,0	3	75,0	-	-	-	-	4	100,0
Totale	**10**	**13,3**	**40**	**53,3**	**18**	**24,0**	**7**	**9,3**	**75**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 4.6 - Addetti delle imprese per settore e classe di addetti, 2003

	fino a 19		20-49		50-99		100-249		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Metalmeccanico	**68**	**2,8**	**702**	**29,3**	**759**	**31,7**	**863**	**36,1**	**2.392**	**100,0**
Produzioni metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	13	3,4	266	69,3	105	27,3	-	-	384	100,0
Oleodinamica e trasmissioni	-	-	106	16,1	227	34,4	326	49,5	659	100,0
Meccanica agricola	7	1,9	138	37,6	222	60,5	-	-	367	100,0
Macchine e impianti per l'industria	33	5,0	171	26,1	130	19,9	320	48,9	654	100,0
Altri prodotti della metalmeccanica	15	4,6	21	6,4	75	22,9	217	66,2	328	100,0
Altri settori	**60**	**4,6**	**555**	**42,5**	**400**	**30,6**	**292**	**22,3**	**1.307**	**100,0**
Elettrico-elettronico	12	4,9	55	22,3	70	28,3	110	44,5	247	100,0
Plastica	15	3,1	117	24,1	171	35,3	182	37,5	485	100,0
Alimentare	21	15,2	60	43,5	57	41,3	-	-	138	100,0
Legno	-	-	57	35,8	102	64,2	-	-	159	100,0
Chimico Vetro e Ceramica	-	-	161	100,0	-	-	-	-	161	100,0
Altri	12	10,3	105	89,7	-	-	-	-	117	100,0
Totale	**128**	**3,5**	**1.257**	**34,0**	**1.159**	**31,3**	**1.155**	**31,2**	**3.699**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 4.7 - Imprese per attività prevalente e settore, 2003

	Conto proprio		Conto terzi		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Metalmeccanico	**36**	**83,7**	**7**	**16,3**	**43**	**100,0**
Produzioni metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	7	58,3	5	41,7	12	100,0
Oleodinamica e trasmissioni	7	87,5	1	12,5	8	100,0
Meccanica agricola	7	87,5	1	12,5	8	100,0
Macchine e impianti per l'industria	11	100,0	-	-	11	100,0
Altri prodotti della metalmeccanica	4	100,0	-	-	4	100,0
Altri settori	**31**	**96,9**	**1**	**3,1**	**32**	**100,0**
Elettrico-elettronico	5	100,0	-	-	5	100,0
Plastica	9	100,0	-	-	9	100,0
Alimentare	5	100,0	-	-	5	100,0
Legno	4	100,0	-	-	4	100,0
Chimico Vetro e Ceramica	5	100,0	-	-	5	100,0
Altri	3	75,0	1	25,0	4	100,0
Totale	**67**	**89,3**	**8**	**10,7**	**75**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI – 2004

Tav. 4.8 - Imprese per attività prevalente e attività svolta, 2003

	Conto proprio		Conto terzi		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Solo attività in conto proprio	50	74,6	-	-	50	66,7
Solo attività in conto terzi	-	-	4	50,0	4	5,3
Sia attività conto proprio che attività conto terzi	17	25,4	4	50,0	21	28,0
Totale	**67**	**100,0**	**8**	**100,0**	**75**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI – 2004

Tav. 4.9 - Fatturato per tipo di attività svolta e settore (milioni di euro), 2003

	Produzione di prodotti propri		Lavorazioni o produzioni eseguite c/t		Vendita di prodotti acquistati per la sola rivendita		Prestazione di servizi		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Metalmeccanico	**405,28**	**84,5**	**42,31**	**8,8**	**30,67**	**6,4**	**1,40**	**0,3**	**479,68**	**100,0**
Produzioni metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	33,71	49,2	25,95	37,9	8,83	12,9	-	-	68,49	100,0
Oleodinamica e trasmissioni	77,29	86,4	11,49	12,8	0,66	0,7	-	-	89,44	100,0
Meccanica agricola	62,63	73,3	4,88	5,7	17,98	21,0	-	-	85,49	100,0
Macchine e impianti per l'industria	175,96	97,4	-	-	3,20	1,8	1,40	0,8	180,57	100,0
Altri prodotti della metalmeccanica	55,70	100,0	-	-	-	-	-	-	55,70	100,0
Altri settori	**249,47**	**85,9**	**10,96**	**3,8**	**29,80**	**10,2**	**0,24**	**0,1**	**290,46**	**100,0**
Elettrico-elettronico	46,36	94,0	-	-	2,71	5,5	0,24	0,5	49,30	100,0
Plastica	59,63	80,6	4,60	6,2	9,72	13,1	-	-	73,95	100,0
Alimentare	53,83	92,9	1,43	2,5	2,67	4,6	-	-	57,93	100,0
Legno	30,02	86,9	1,26	3,6	3,26	9,4	-	-	34,53	100,0
Chimico Vetro e Ceramica	41,01	82,6	0,13	0,3	8,52	17,2	-	-	49,65	100,0
Altri	18,63	74,2	3,55	14,1	2,93	11,7	-	-	25,11	100,0
Totale	**654,75**	**85,0**	**53,27**	**6,9**	**60,47**	**7,9**	**1,64**	**0,2**	**770,14**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI – 2004

Tav. 4.10 - Fatturato per tipo di prodotto e settore (milioni di euro), 2003

	Prodotti finiti		Componenti finiti		Semilavorati/ lavorazioni		Prestazione di servizi o altre attività		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Metalmeccanico	**362,33**	**75,5**	**94,38**	**19,7**	**21,57**	**4,5**	**1,40**	**0,3**	**479,68**	**100,0**
Produzioni metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	23,79	34,7	23,19	33,9	21,51	31,4	-	-	68,49	100,0
Oleodinamica e trasmissioni	66,30	74,1	23,09	25,8	0,05	0,1	-	-	89,44	100,0
Meccanica agricola	71,32	83,4	14,17	16,6	-	-	-	-	85,49	100,0
Macchine e impianti per l'industria	174,63	96,7	4,53	2,5	-	-	1,40	0,8	180,57	100,0
Altri prodotti della metalmeccanica	26,30	47,2	29,40	52,8	-	-	-	-	55,70	100,0
Altri settori	**226,80**	**78,1**	**43,98**	**15,1**	**10,74**	**3,7**	**8,94**	**3,1**	**290,46**	**100,0**
Elettrico-elettronico	48,10	97,6	0,96	1,9	-	-	0,24	0,5	49,30	100,0
Plastica	27,87	37,7	43,02	58,2	3,06	4,1	-	-	73,95	100,0
Alimentare	51,28	88,5	-	-	6,64	11,5	-	-	57,93	100,0
Legno	25,59	74,1	-	-	0,24	0,7	8,70	25,2	34,53	100,0
Chimico Vetro e Ceramica	48,85	98,4	-	-	0,80	1,6	-	-	49,65	100,0
Altri	25,11	100,0	-	-	-	-	-	-	25,11	100,0
Totale	**589,13**	**76,5**	**138,36**	**18,0**	**32,31**	**4,2**	**10,34**	**1,3**	**770,14**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI – 2004

Tav. 4.11 – Imprese per quota di export sul fatturato e settore, 2003

	Non esporta		Esporta fino al 50% del fatturato		Esporta oltre il 50% del fatturato		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Metalmeccanico	**8**	**18,6**	**20**	**46,5**	**15**	**34,9**	**43**	**100,0**
Produzioni metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	6	50,0	4	33,3	2	16,7	12	100,0
Oleodinamica e trasmissioni	-	-	5	62,5	3	37,5	8	100,0
Meccanica agricola	2	25,0	2	25,0	4	50,0	8	100,0
Macchine e impianti per l'industria	-	-	6	54,5	5	45,5	11	100,0
Altri prodotti della metalmeccanica	-	-	3	75,0	1	25,0	4	100,0
Altri settori	**6**	**18,8**	**19**	**59,4**	**7**	**21,9**	**32**	**100,0**
Elettrico-elettronico	2	40,0	3	60,0	-	-	5	100,0
Plastica	2	22,2	5	55,6	2	22,2	9	100,0
Alimentare	-	-	1	20,0	4	80,0	5	100,0
Legno	2	50,0	2	50,0	-	-	4	100,0
Chimico Vetro e Ceramica	-	-	4	80,0	1	20,0	5	100,0
Altri	-	-	4	100,0	-	-	4	100,0
Totale	**14**	**18,7**	**39**	**52,0**	**22**	**29,3**	**75**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI – 2004

Tav. 4.12 – Imprese per quota di export e classe di addetti, 2003

	Non esporta		Esporta fino al 50% del fatturato		Esporta oltre il 50% del fatturato		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
1-9	-	-	1	50,0	1	50,0	2	100,0
10-19	1	14,3	4	57,1	2	28,6	7	100,0
20-49	7	20,0	20	57,1	8	22,9	35	100,0
50-99	3	18,8	9	56,3	4	25,0	16	100,0
100-199	-	-	1	20,0	4	80,0	5	100,0
200-249	-	-	-	-	2	100,0	2	100,0
Totale	**14**	**18,7**	**39**	**52,0**	**22**	**29,3**	**75**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI – 2004

Tav. 4.13 – Imprese per quota di export e classe di fatturato, 2003

	Non esporta		Esporta fino al 50% del fatturato		Esporta oltre il 50% del fatturato		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 2,49 mln di euro	2	22,2	6	66,7	1	11,1	9	100,0
2,50 – 4,99 mln	5	33,3	9	60,0	1	6,7	15	100,0
5,00 – 9,99 mln	6	20,7	14	48,3	9	31,0	29	100,0
10,00 – 24,99 mln	1	6,3	9	56,3	6	37,5	16	100,0
25,00 – 49,99 mln	-	-	1	20,0	4	80,0	5	100,0
100,00 mln e oltre	-	-	-	-	1	100,0	1	100,0
Totale	**14**	**18,7**	**39**	**52,0**	**22**	**29,3**	**75**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI – 2004

Tav. 4.14 – Mercati di sbocco per settore (milioni di euro), 2003

	Italia		Estero		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Metalmeccanico	**207,54**	**43,3**	**272,14**	**56,7**	**479,68**	**100,0**
Produzioni metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	58,17	84,9	10,31	15,1	68,49	100,0
Oleodinamica e trasmissioni	38,52	43,1	50,91	56,9	89,44	100,0
Meccanica agricola	33,95	39,7	51,54	60,3	85,49	100,0
Macchine e impianti per l'industria	55,01	30,5	125,56	69,5	180,57	100,0
Altri prodotti della metalmeccanica	21,89	39,3	33,82	60,7	55,70	100,0
Altri settori	**181,07**	**62,3**	**109,40**	**37,7**	**290,46**	**100,0**
Elettrico-elettronico	32,55	66,0	16,75	34,0	49,30	100,0
Plastica	38,75	52,4	35,20	47,6	73,95	100,0
Alimentare	23,17	40,0	34,76	60,0	57,93	100,0
Legno	32,70	94,7	1,83	5,3	34,53	100,0
Chimico Vetro e Ceramica	33,50	67,5	16,15	32,5	49,65	100,0
Altri	20,40	81,3	4,71	18,7	25,11	100,0
Totale	**388,60**	**50,5**	**381,54**	**49,5**	**770,14**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI – 2004

Tav. 4.15 – Mercati di sbocco per classe di addetti (milioni di euro), 2003

	Italia		Estero		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
1-9	1,22	15,8	6,47	84,2	7,69	100,0
10-19	12,63	58,3	9,02	41,7	21,65	100,0
20-49	171,35	64,6	94,01	35,4	265,36	100,0
50-99	129,64	62,9	76,52	37,1	206,16	100,0
100-199	45,99	36,0	81,78	64,0	127,77	100,0
200-249	27,77	19,6	113,73	80,4	141,50	100,0
Totale	**388,60**	**50,5**	**381,54**	**49,5**	**770,14**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI – 2004

Tav. 4.16 – Mercati di sbocco per classe di fatturato (milioni di euro), 2003

	Italia		Estero		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 2,49 mln di euro	11,07	69,6	4,83	30,4	15,90	100,0
2,50 – 4,99 mln	40,63	78,6	11,06	21,4	51,70	100,0
5,00 – 9,99 mln	132,35	63,4	76,26	36,6	208,61	100,0
10,00 - 24,99 mln	134,07	55,6	106,99	44,4	241,06	100,0
25,00 - 49,99 mln	55,03	36,7	94,84	63,3	149,87	100,0
100,00 mln e oltre	15,45	15,0	87,55	85,0	103,00	100,0
Totale	**388,60**	**50,5**	**381,54**	**49,5**	**770,14**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI – 2004

Tav. 4.17 - Fatturato per marchio utilizzato e settore (milioni di euro), 2003

	Marchi dell'impresa		Marchi su licenza		Marchi del cliente		Senza marchio		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Metalmeccanico	**396,52**	**82,7**	**0,44**	**0,1**	**29,34**	**6,1**	**53,38**	**11,1**	**479,68**	**100,0**
Produzioni metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	25,26	36,9	-	-	9,69	14,1	33,54	49,0	68,49	100,0
Oleodinamica e trasmissioni	81,21	90,8	-	-	1,45	1,6	6,78	7,6	89,44	100,0
Meccanica agricola	67,92	79,5	0,44	0,5	7,56	8,8	9,57	11,2	85,49	100,0
Macchine e impianti per l'industria	174,13	96,4	-	-	2,94	1,6	3,49	1,9	180,57	100,0
Altri prodotti della metalmeccanica	48,00	86,2	-	-	7,70	13,8	-	-	55,70	100,0
Altri settori	**206,81**	**71,2**	**0,60**	**0,2**	**49,30**	**17,0**	**33,75**	**11,6**	**290,46**	**100,0**
Elettrico-elettronico	30,57	62,0	0,60	1,2	18,13	36,8	-	-	49,30	100,0
Plastica	53,99	73,0	-	-	6,35	8,6	13,60	18,4	73,95	100,0
Alimentare	41,90	72,3	-	-	9,40	16,2	6,62	11,4	57,93	100,0
Legno	20,82	60,3	-	-	0,18	0,5	13,53	39,2	34,53	100,0
Chimico Vetro e Ceramica	47,60	95,9	-	-	2,05	4,1	-	-	49,65	100,0
Altri	11,92	47,5	-	-	13,19	52,5	-	-	25,11	100,0
Totale	**603,33**	**78,3**	**1,04**	**0,1**	**78,64**	**10,2**	**87,13**	**11,3**	**770,14**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI – 2004

Tav. 4.18 - Fatturato per marchio utilizzato e classe di addetti (milioni di euro), 2003

	Marchi dell'impresa		Marchi su licenza		Marchi del cliente		Senza marchio		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
1-9	-	-	-	-	0,22	2,8	7,47	97,2	7,69	100,0
10-19	16,43	75,9	0,60	2,8	3,58	16,5	1,04	4,8	21,65	100,0
20-49	179,34	67,6	-	-	29,29	11,0	56,72	21,4	265,36	100,0
50-99	163,09	79,1	0,44	0,2	20,75	10,1	21,89	10,6	206,16	100,0
100-199	110,67	86,6	-	-	17,10	13,4	-	-	127,77	100,0
200-249	133,80	94,6	-	-	7,70	5,4	-	-	141,50	100,0
Totale	**603,33**	**78,3**	**1,04**	**0,1**	**78,64**	**10,2**	**87,13**	**11,3**	**770,14**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI – 2004

Tav. 4.19 - Fatturato per marchio utilizzato e classe di fatturato (milioni di euro), 2003

	Marchi dell'impresa		Marchi su licenza		Marchi del cliente		Senza marchio		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 2,49 mln di euro	10,43	65,6	0,60	3,8	2,47	15,5	2,40	15,1	15,90	100,0
2,50 – 4,99 mln	23,12	44,7	-	-	3,77	7,3	24,81	48,0	51,70	100,0
5,00 – 9,99 mln	135,33	64,9	-	-	27,53	13,2	45,75	21,9	208,61	100,0
10,00 - 24,99 mln	206,39	85,6	0,44	0,2	20,06	8,3	14,18	5,9	241,06	100,0
25,00 - 49,99 mln	125,07	83,5	-	-	24,80	16,5	-	-	149,87	100,0
100,00 mln e oltre	103,00	100,0	-	-	-	-	-	-	103,00	100,0
Totale	**603,33**	**78,3**	**1,04**	**0,1**	**78,64**	**10,2**	**87,13**	**11,3**	**770,14**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI – 2004

CAPITOLO QUINTO

La presenza di gruppi d'impresa

5.1 Le imprese autonome, i gruppi informali e i gruppi formali

L'analisi dell'assetto proprietario delle imprese del campione è stata realizzata sulla base delle dichiarazioni rilasciate dalle aziende in merito alla presenza di collegamenti proprietari con altre imprese e al grado di formalizzazione di queste relazioni.

Le risposte fornite sono state elaborate secondo la classificazione proposta da Caprio nello studio Mediobanca-Unioncamere (2002), realizzato sulle medie imprese industriali del Nord Est[108], integrata con una categoria aggiuntiva riguardante le imprese autonome. La classificazione delle imprese per assetto proprietario comprende le seguenti categorie:

1. *Impresa autonoma*: impresa che non è partecipata e non ha partecipazioni in altre imprese;
2. *Impresa autonoma con titolari/soci che hanno altre imprese*: impresa che non è partecipata e non ha partecipazioni in altre imprese, ma i cui titolari/soci sono presenti nella compagine proprietaria di altre imprese che hanno relazioni produttive o commerciali con l'impresa autonoma;
3. *Gruppi informali a valle*: imprese che hanno partecipazioni in altre imprese (di controllo e non, comprese le *joint venture*) senza che vi sia un bilancio consolidato di gruppo;
4. *Gruppi informali a monte*: imprese che sono partecipate da altre imprese (con partecipazioni di controllo e non, comprese le *joint venture*) senza che vi sia un bilancio consolidato di gruppo;
5. *Gruppi a monte di maggiori dimensioni e più formali*: presenza di un bilancio consolidato di gruppo.

[108] Le imprese analizzate da Caprio nello studio Mediobanca-Unioncamere hanno una occupazione compresa fra i 50 ed i 499 addetti.

I risultati ottenuti mostrano l'esistenza di una relazione diretta fra dimensione dell'impresa e presenza di gruppi, come le ricerche finora realizzate dall'ISTAT, dalla Banca d'Italia, da Mediobanca e dal Mediocredito hanno evidenziato.

Nel caso del campione analizzato, la presenza di gruppi risulta decisamente prevalente tra le imprese che hanno una occupazione superiore ai 50 addetti: nella classe di occupati 50-249, ben il 76% delle imprese intervistate appartiene ad un gruppo (formale e non).

Questa percentuale risulta più elevata di quella rilevata da Caprio nelle medie imprese industriali del Nord Est, pari al 54%, e riferita ad imprese mediamente più grandi, in quanto comprensive di quelle della classe 250-499 addetti. Nella stessa indagine emerge, tuttavia, che in Emilia Romagna, rispetto alle altre regioni del Nord Est, i gruppi di imprese sono più diffusi, coinvolgendo il 62% delle medie imprese industriali.

In relazione alla dimensione economica delle aziende, all'interno del campione, già a partire dalla classe di fatturato 5-9,9 milioni di euro la maggior parte delle aziende risulta appartenere ad un gruppo (formale e non), e questa percentuale cresce al crescere della classe di fatturato dell'impresa.

I risultati ottenuti vanno letti con molta cautela in quanto non si riferiscono ad un campione statisticamente significativo di imprese. Tuttavia, è interessante rilevare che anche tra le aziende al di sotto dei 50 addetti, una quota significativa, pari al 42% del totale, appartiene ad un gruppo (formale e non), e che nelle aziende della classe 20-49 occupati, le più numerose fra quelle intervistate, questa percentuale sale al 55% del totale.

Nel corso dell'indagine, tra le imprese definite autonome (in quanto non partecipate e senza partecipazioni in altre imprese) è emerso che i titolari/soci erano presenti nella compagine societaria di altre aziende, con le quali l'impresa intervistata aveva relazioni. Per questi casi è stata creata una nuova categoria che ha consentito di far emergere una specifica modalità di relazione, diffusa, in particolare, fra le imprese di minori dimensioni, e che, nella sostanza, è molto simile ai gruppi classificati da Caprio come "gruppi informali".

Nell'insieme delle 75 imprese intervistate, il 52% risulta appartenere ad un gruppo (formale e non), il 37,3% è completamente autonoma e il 10,7% è autonoma, ma con titolari/soci presenti in altre imprese.

Se quest'ultima tipologia di imprese viene considerata, come sembra ragionevole, all'interno dei gruppi informali, emerge che il 45,4% delle aziende intervistate appartiene a gruppi informali, il 17,3% a gruppi formali e soltanto il 37,3% è completamente autonoma[109].

Questa distribuzione delle imprese per tipo di assetto proprietario, pur essendo riferita ad aziende di dimensioni mediamente più piccole, è molto simile a quella individuata da Caprio nell'analisi delle medie imprese industriali del Nord Est.

La significativa presenza di gruppi, soprattutto informali, all'interno del campione intervistato, dimostra la capacità delle piccole e medie imprese di individuare forme di superamento dei limiti dimensionali. Queste forme non vengono normalmente rilevate dalle fonti statistiche ufficiali, e ciò rende evidente l'inadeguatezza di analisi sulla dimensione delle imprese italiane basate soltanto sulla distribuzione delle singole aziende per classe di addetti.

Nell'analisi dei sistemi produttivi e nell'interpretazione dei cambiamenti è quindi fondamentale tenere conto dell'assetto proprietario delle imprese, e, in particolare, delle forme di aggregazione specifiche delle piccole e medie aziende, spesso non formalizzate e di scarsa visibilità.

Coerentemente con le norme che regolano l'obbligatorietà del bilancio consolidato, all'interno del campione la relazione fra presenza di gruppi formali e dimensione d'impresa è evidente e significativa.

Tra le imprese intervistate, i gruppi informali sono presenti solo nelle aziende con meno di 100 addetti e 24,9 milioni di euro di fatturato, mentre al di sopra di queste due soglie dimensionali si rilevano nel campione soltanto gruppi formali.

L'analisi della dimensione media aziendale conferma questo risultato. Le imprese autonome e quelle che appartengono a gruppi informali hanno dimensioni occupazionali molto simili fra loro, oscillanti fra i 25 ed i 38 addetti, mentre le aziende che fanno parte

[109] Nel campione intervistato, la distribuzione delle imprese per assetto proprietario è molto simile sia per le aziende che realizzano prodotti propri, sia per le imprese di subfornitura.

di gruppi formali hanno una dimensione media decisamente più elevata, pari a 112 addetti per impresa.

Questo salto dimensionale esiste anche in termini di fatturato. Le imprese autonome hanno fatturati medi che variano dai 4,6 ai 5,9 milioni di euro, quelle che appartengono a gruppi informali, dagli 8 ai 9,3 milioni, e le aziende dei gruppi formali fatturano in media 25,9 milioni di euro per impresa.

A livello dei settori indagati, i gruppi formali risultano più diffusi all'interno dell'industria metalmeccanica, con alcune presenze nel settore della gomma-plastica e del tessile-abbigliamento.

Anche l'indagine di Caprio individua una maggiore presenza di gruppi all'interno del settore metalmeccanico, e, in particolare, nel comparto macchine e attrezzature, caratterizzato da una elevata frammentazione della domanda e differenziazione dei prodotti. In settori con queste caratteristiche la forma gruppo può consentire di coniugare l'esigenza di mantenere un'elevata specializzazione, dedicando singole unità del gruppo a specifiche linee di prodotto, pur avendo un'offerta produttiva ampia e differenziata.

Nel campione intervistato, la maggiore diffusione di gruppi formali nell'industria metalmeccanica è, in parte, legata alla presenza di imprese mediamente più grandi, rispetto agli altri settori oggetto della ricerca.

Il peso dei gruppi formali, se misurato in termini di addetti e fatturato, risulta significativo all'interno del campione, raccogliendo il 39% degli occupati ed il 43,7% del fatturato totale; seguiti, in ordine di importanza, dai gruppi informali, con il 26,7% degli addetti e il 30% del fatturato; e dalle imprese autonome, che sviluppano il 34,1% dell'occupazione ed il 26,3% del fatturato totale. Considerando le imprese autonome con titolari/soci che hanno altre imprese all'interno dei gruppi informali, il peso dei gruppi informali sale, nel campione intervistato, al 35% in termini di fatturato e al 32% in termini di addetti.

Nell'ambito dei gruppi informali, la categoria più diffusa è quella dei gruppi informali a valle, rappresentati dalle imprese che hanno partecipazioni in altre aziende. I casi di partecipazioni attive sono quindi più frequenti rispetto a quelli di partecipazioni passive, che troviamo, invece, nei gruppi informali a monte. All'interno del campione, i

gruppi informali sono maggiormente presenti nei settori diversi dal metalmeccanico e assumono maggiore rilevanza nel chimico-vetro-ceramica, alimentare e legno.

Analizzando il peso assunto dalle imprese completamente autonome, emerge come esse siano minoritarie nella maggior parte dei settori indagati, con un'incidenza sul fatturato di settore pari soltanto al 18% nel caso del metalmeccanico e al 27% negli altri settori manifatturieri. Questo risultato è in parte condizionato dalle caratteristiche del campione, nel quale non sono adeguatamente rappresentate le aziende di minori dimensioni; pur tuttavia, esso fornisce un'indicazione rilevante e significativa riguardo alla diffusione dei gruppi (formali e non) all'interno delle imprese di piccole e medie dimensioni.

5.2 Le caratteristiche delle imprese collegate

L'analisi dei gruppi (formali e non) presenti all'interno del campione e delle attività svolte dalle imprese collegate mostra che la maggioranza delle aziende intervistate ha collegamenti proprietari solo con imprese di produzione.

Delle 39 aziende che appartengono a gruppi (formali e non), escludendo le aziende autonome i cui titolari/soci hanno altre imprese per le quali non disponiamo di informazioni complete, il 53,8% ha relazioni proprietarie esclusivamente con aziende di produzione, e questa prevalenza è una caratteristica comune sia ai gruppi formali sia a quelli informali.

Seguono, in termini di numerosità, le imprese collegate sia con aziende commerciali sia con aziende di produzione, pari al 15,4% del totale; le imprese che hanno come collegate soltanto delle finanziarie, il 12,8% del totale; e quelle con relazioni più complesse, che comprendono imprese diversificate, di produzione, commerciali, di servizio, finanziarie e così via, pari al 7,7% del totale.

I gruppi definiti più complessi perché più diversificati, dal punto di vista delle attività svolte dalle imprese collegate, sono presenti sia tra i gruppi formali sia tra quelli informali, in proporzioni non troppo diverse. Nei gruppi informali le imprese che hanno collegamenti proprietari con aziende che svolgono almeno tre attività differenti (di produzione, commerciali, di servizio, finanziarie, e così via) sono il 7,4%, mentre nei gruppi formali l'8,3%.

Sulla base dell'analisi delle attività svolte dalle imprese collegate, l'unica differenza rilevante che emerge tra gruppi informali e gruppi formali è la maggiore diffusione all'interno dei gruppi formali di collegamenti con imprese finanziarie. La maggiore attenzione all'aspetto finanziario sembra quindi essere una prerogativa dei gruppi più formalizzati e, quindi, anche delle imprese di maggiori dimensioni.

Approfondendo l'analisi sulle caratteristiche delle imprese collegate, è possibile rilevare che nel campione sono numerosi i gruppi in cui sono presenti aziende che appartengono sia agli stadi a monte della filiera produttiva, come i fornitori ed i subfornitori dell'impresa intervistata, sia a quelli a valle, rappresentati, ad esempio, da altre imprese di produzione che integrano la gamma offerta, o da imprese commerciali o di servizio alla clientela.

I gruppi nei quali sono presenti sia imprese a monte che a valle della filiera produttiva rappresentano il 34% del totale, e questi sono più diffusi tra i gruppi formali (nel 69% dei casi), rispetto a quelli informali (20%).

Il secondo nucleo, per importanza, è rappresentato dalle imprese collegate soltanto ad aziende a valle della filiera produttiva, e cioè ad altre imprese di produzione che integrano la gamma offerta, a imprese commerciali o di servizio ai clienti. Questi casi rappresentano il 32% del totale e, pur essendo presenti sia tra i gruppi formali sia tra quelli informali, è tra i gruppi informali che hanno una maggiore diffusione.

Il terzo nucleo è costituito dalle imprese collegate soltanto ad aziende a monte della filiera produttiva, e quindi a fornitori e subfornitori. Esse rappresentano il 26% del totale e sono, come le precedenti, più diffuse tra i gruppi informali.

L'analisi della strategia seguita dai gruppi a livello di controllo della filiera produttiva mostra come i gruppi formali seguano prevalentemente una strategia di integrazione verticale completa, attraverso il coordinamento della filiera produttiva sia a monte sia a valle dell'intervistata.

I gruppi informali tendono, invece, a seguire o una strategia di sola integrazione a valle della filiera produttiva, volta a migliorare il rapporto con i mercati di sbocco e le relazioni con i propri clienti; oppure di sola integrazione a monte, finalizzata a migliorare le relazioni con i fornitori e subfornitori.

Quanto l'assetto dei gruppi informali possa rappresentare una tappa di un processo di costruzione di un gruppo di imprese più completo, in termini di controllo della filiera produttiva, potrebbe essere oggetto di un approfondimento qualitativo che nell'ambito di questa ricerca non è stato possibile realizzare.

Sulla base degli elementi finora considerati, le principali differenze presenti tra gruppi formali e gruppi informali, al di là della dimensione aziendale, sono imputabili alla maggiore presenza nei gruppi formali di relazioni sia a monte che a valle della filiera produttiva e di collegamenti con finanziarie.

5.3 La localizzazione delle imprese collegate

Le imprese che appartengono a gruppi (formali e non) hanno aziende collegate localizzate sia all'interno dell'Emilia Romagna, sia in altre regioni italiane che all'estero.

Il 69% è collegato ad imprese locali (dell'Emilia Romagna), il 38% ad imprese estere ed il 23% ad imprese di altre regioni italiane. E' interessante rilevare come l'esistenza di collegamenti proprietari con imprese estere sia diffusa anche all'interno dei gruppi informali e non rappresenti una caratteristica esclusiva dei gruppi più formalizzati e di maggiori dimensioni. Ben il 50% delle aziende che appartengono a gruppi informali a valle ha collegamenti con aziende estere, rispetto al 40% dei gruppi di maggiori dimensioni e più formali.

La stessa analisi per dimensione aziendale mette in evidenza la capacità delle piccole imprese di avere collegamenti proprietari con imprese localizzate all'estero: il 38% delle aziende che appartengono a gruppi e hanno meno di 50 addetti ha collegamenti proprietari con imprese estere; contro il 35% delle aziende che appartengono a gruppi e hanno una dimensione superiore, dai 50 ai 249 occupati.

Sull'insieme delle aziende che appartengono a gruppi (formali e non), le imprese che hanno collegamenti proprietari esclusivamente con imprese locali rappresentano il 41% del totale, mentre la maggioranza, il 59%, ha relazioni con imprese nazionali ed estere, dimostrando la capacità di costruire reti ed alleanze di tipo non solo locale, pur essendo aziende di piccole e medie dimensioni.

Inoltre, è rilevante sottolineare che la presenza di collegamenti proprietari con imprese estere è prevalentemente imputabile a partecipazioni attive, e non passive, delle aziende intervistate. All'interno del campione, le imprese che hanno partecipazioni in aziende localizzate all'estero sono 14, mentre quelle che sono partecipate da imprese estere sono soltanto tre. La stessa cosa accade per i collegamenti con imprese localizzate in altre regioni italiane; prevalgono, anche se in misura minore, le partecipazioni attive: cinque contro tre partecipazioni passive.

L'analisi delle attività svolte dalle imprese collegate, in relazione alla localizzazione geografica, fa emergere, tra le partecipazioni passive, l'elevato peso dei rapporti con aziende di produzione. Ciò è vero sia nel caso che le partecipanti siano localizzate in Emilia Romagna, che in altre regioni italiane o all'estero. tra le partecipazioni passive sono, inoltre, presenti collegamenti con finanziarie locali.

Tra le imprese che hanno partecipazioni attive – la maggioranza all'interno del campione – emerge, invece, una certa differenziazione nelle attività svolte dalle aziende collegate, in relazione all'area di localizzazione della partecipata. Le imprese che hanno partecipazioni in aziende italiane, sia in Emilia Romagna sia in altre regioni, riguardano prevalentemente aziende di produzione, mentre tra le partecipate estere vi è una prevalenza di imprese commerciali, pur essendo significative anche le partecipazioni in aziende di produzione.

Nel caso dei collegamenti societari con imprese estere, la strategia seguita dai gruppi intervistati appare, quindi, prevalentemente guidata da obiettivi commerciali e non dalla ricerca di minori costi produttivi.

Le imprese che hanno collegamenti proprietari con aziende estere appartengono a molti dei settori indagati: il metalmeccanico, la gomma-plastica, l'alimentare, il chimico-vetro-ceramica, l'elettrico-elettronico. In alcuni di questi, come nel caso della gomma-plastica e dell'elettrico-elettronico, le imprese estere collegate sono esclusivamente delle aziende commerciali, mentre per il metalmeccanico, l'alimentare e il chimico-vetro-ceramica, tra le collegate estere vi sono sia imprese commerciali e di servizi sia aziende di produzione.

I paesi esteri nei quali sono localizzate le imprese collegate comprendono, nel caso delle commerciali, sia paesi industrializzati (Usa, Germania, Francia, Australia) sia

paesi emergenti (Cina, Brasile, Argentina, Ucraina), mentre nel caso delle produttive si rileva una maggiore presenza di collegamenti con paesi europei di nuova adesione, come Polonia e Slovacchia, oltre a Russia e Cina.

5.4 I vantaggi derivanti dall'appartenenza ad un gruppo

Le dichiarazioni delle imprese relative ai vantaggi derivanti dall'appartenenza a gruppi indicano, con maggiore frequenza, i vantaggi nei rapporti con la commercializzazione: sono queste le indicazioni del 67% delle imprese appartenenti a gruppi.

Questo risultato è simile sia per i gruppi formali sia per i gruppi informali e si riferisce sostanzialmente a due aspetti tra loro strettamente collegati. Il primo aspetto riguarda la maggiore forza commerciale che è possibile acquisire offrendo come gruppo una gamma di prodotti più ampia; il secondo fa riferimento alla possibilità come gruppo di raggiungere una massa critica più elevata e tale da consentire un investimento maggiore nelle reti di commercializzazione dei prodotti.

Seguono, in ordine di importanza, i vantaggi nei rapporti con la subfornitura, indicato dal 49% delle imprese, ed i vantaggi nei rapporti con i fornitori, per il 41% delle aziende. Questi vantaggi sono legati alla maggiore forza contrattuale che le imprese appartenenti ad un gruppo possono esercitare nei confronti dei propri fornitori e subfornitori, ottenendo migliori condizioni contrattuali, ma anche alla possibilità, quando le relazioni societarie coinvolgono direttamente questi tipi di imprese, di raggiungere livelli di cooperazione più elevati e una maggiore integrazione operativa e gestionale.

Gli altri vantaggi, legati al reperimento di risorse finanziarie e alla riduzione dei costi fissi, appaiono soltanto al quarto e al quinto posto nelle segnalazioni delle imprese intervistate.

E' importante rilevare tuttavia che questi due ultimi vantaggi assumono un peso significativamente più elevato per le imprese che appartengono a gruppi formali, nelle quali i vantaggi finanziari e di riduzione dei costi fissi si collocano al secondo e al terzo posto, allo stesso livello dei vantaggi nei rapporti con i fornitori, e subito dopo i primi, quelli commerciali e nei rapporti di subfornitura.

I gruppi formali, come è già stato sottolineato, si caratterizzano per avere una maggiore presenza di collegamenti con finanziarie, e quindi per essere guidati anche da strategie di ottimizzazione della gestione finanziaria. Così come prevedono, spesso, la gestione di servizi comuni al fine di ottenere economie sui costi fissi di organizzazione.

Fra i gruppi analizzati, quelli che indicano con la stessa frequenza vantaggi di tipo commerciale, e nei rapporti con la subfornitura ed i fornitori, senza una netta prevalenza dell'uno sull'altro, sono i gruppi informali a monte, costituiti da aziende che hanno nella compagine societaria altre imprese, generalmente di produzione, e che hanno meno collegamenti con imprese commerciali, rispetto agli altri gruppi analizzati.

Tav. 5.1 - Imprese per assetto proprietario e classe di addetti, 2003

			Gruppi informali						Gruppi a monte			
	Autonoma		Autonoma con titolari che hanno altre imprese		Gruppi informali a valle		Gruppi informali a monte		di maggiori dimensioni e più formali		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
1-9	1	50,0	-	-	1	50,0	-	-	-	-	2	100,0
10-19	3	37,5	3	37,5	-	-	2	25,0	-	-	8	100,0
20-49	18	45,0	4	10,0	12	30,0	3	7,5	3	7,5	40	100,0
50-99	5	27,8	1	5,6	5	27,8	3	16,7	4	22,2	18	100,0
100-199	1	20,0	-	-	-	-	-	-	4	80,0	5	100,0
200-249	-	-	-	-	-	-	-	-	2	100,0	2	100,0
Totale	**28**	**37,3**	**8**	**10,7**	**18**	**24,0**	**8**	**10,7**	**13**	**17,3**	**75**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 5.2 - Imprese per assetto proprietario e classe di fatturato, 2003

			Gruppi informali						Gruppi a monte			
	Autonoma		Autonoma con titolari che hanno altre imprese		Gruppi informali a valle		Gruppi informali a monte		di maggiori dimensioni e più formali		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 2,49 mln di euro	5	55,6	2	22,2	-	-	2	22,2	-	-	9	100,0
2,50 – 4,99 mln	9	60,0	3	20,0	2	13,3	1	6,7	-	-	15	100,0
5,00 - 9,99 mln	10	34,5	3	10,3	10	34,5	3	10,3	3	10,3	29	100,0
10,00 - 24,99 mln	3	18,8	-	-	6	37,5	2	12,5	5	31,3	16	100,0
25,00 - 49,99 mln	1	20,0	-	-	-	-	-	-	4	80,0	5	100,0
100,00 mln e oltre	-	-	-	-	-	-	-	-	1	100,0	1	100,0
Totale	**28**	**37,3**	**8**	**10,7**	**18**	**24,0**	**8**	**10,7**	**13**	**17,3**	**75**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 5.3 – Addetti delle imprese per assetto proprietario e classe di addetti, 2003

			Gruppi informali						Gruppi a monte			
	Autonoma		Autonoma con titolari che hanno altre imprese		Gruppi informali a valle		Gruppi informali a monte		di maggiori dimensioni e più formali		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
1-9	7	53,8	-	-	6	46,2	-	-	-	-	13	100,0
10-19	42	36,5	45	39,1	-	-	28	24,3	-	-	115	100,0
20-49	564	44,9	104	8,3	381	30,3	99	7,9	109	8,7	1.257	100,0
50-99	338	29,2	50	4,3	303	26,1	169	14,6	299	25,8	1.159	100,0
100-199	110	15,1	-	-	-	-	-	-	618	84,9	728	100,0
200-249	-	-	-	-	-	-	-	-	427	100,0	427	100,0
Totale	**1061**	**28,7**	**199**	**5,4**	**690**	**18,7**	**296**	**8,0**	**1453**	**39,3**	**3.699**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 5.4 - Fatturato per assetto proprietario e classe di fatturato (milioni di euro), 2003

			Gruppi informali						Gruppi a monte			
	Autonoma		Autonoma con titolari che hanno altre imprese		Gruppi informali a valle		Gruppi informali a monte		di maggiori dimensioni e più formali		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 2,49 mln di euro	9,54	60,0	3,64	22,9	-	-	2,72	17,1	-	-	15,90	100,0
2,50 - 4,99 mln	30,87	59,7	10,13	19,6	7,20	13,9	3,49	6,8	-	-	51,70	100,0
5,00 - 9,99 mln	64,68	31,0	23,00	11,0	75,17	36,0	23,96	11,5	21,80	10,5	208,61	100,0
10,00 - 24,99 mln	31,80	13,2	-	-	84,76	35,2	34,10	14,1	90,40	37,5	241,06	100,0
25,00 - 49,99 mln	28,50	19,0	-	-	-	-			121,37	81,0	149,87	100,0
100,00 mln e oltre	-	-	-	-	-	-	-	-	103,00	100,0	103,00	100,0
Totale	**165,39**	**21,5**	**36,77**	**4,8**	**167,13**	**21,7**	**64,27**	**8,3**	**336,57**	**43,7**	**770,14**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 5.5 – Dimensione media delle imprese per assetto proprietario, 2003

		Gruppi informali			Gruppi a monte	
	Autonoma	Autonoma con titolari che hanno altre imprese	Gruppi informali a valle	Gruppi informali a monte	di maggiori dimensioni e più formali	Totale
Addetti medi	37,9	24,9	38,3	37,0	111,8	49,3
Fatturato medio (milioni di euro)	5,9	4,6	9,3	8,0	25,9	10,3

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 5.6 - Imprese per assetto proprietario e settore, 2003

	Autonoma		Gruppi informali: Autonoma con titolari che hanno altre imprese		Gruppi informali: Gruppi informali a valle		Gruppi informali: Gruppi informali a monte		Gruppi a monte di maggiori dimensioni e più formali		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Metalmeccanico	**17**	**39,5**	**4**	**9,3**	**7**	**16,3**	**4**	**9,3**	**11**	**25,6**	**43**	**100,0**
Produzioni metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	6	50,0	2	16,7	3	25,0	1	8,3	-	-	12	100,0
Oleodinamica e trasmissioni	5	62,5	-	-	-	-	1	12,5	2	25,0	8	100,0
Meccanica agricola	4	50,0	-	-	1	12,5	-	-	3	37,5	8	100,0
Macchine e impianti per l'industria	2	18,2	1	9,1	3	27,3	2	18,2	3	27,3	11	100,0
Altri prodotti della metalmeccanica	-	-	1	25,0	-	-	-	-	3	75,0	4	100,0
Altri settori	**11**	**34,4**	**4**	**12,5**	**11**	**34,4**	**4**	**12,5**	**2**	**6,3**	**32**	**100,0**
Elettrico-elettronico	1	20,0	1	20,0	3	60,0	-	-	-	-	5	100,0
Plastica	5	55,6	1	11,1	1	11,1	1	11,1	1	11,1	9	100,0
Alimentare	2	40,0	-	-	2	40,0	1	20,0	-	-	5	100,0
Legno	-	-	2	50,0	1	25,0	1	25,0	-	-	4	100,0
Chimico Vetro e Ceramica	2	40,0	-	-	3	60,0	-	-	-	-	5	100,0
Altri	1	25,0	-	-	1	25,0	1	25,0	1	25,0	4	100,0
Totale	**28**	**37,3**	**8**	**10,7**	**18**	**24,0**	**8**	**10,7**	**13**	**17,3**	**75**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 5.7 - Addetti per assetto proprietario e settore, 2003

	Autonoma		Gruppi informali: Autonoma con titolari che hanno altre imprese		Gruppi informali: Gruppi informali a valle		Gruppi informali: Gruppi informali a monte		Gruppi a monte di maggiori dimensioni e più formali		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Metalmeccanico	**664**	**27,8**	**87**	**3,6**	**279**	**11,7**	**131**	**5,5**	**1.231**	**51,5**	**2.392**	**100,0**
Produzioni metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	204	53,1	54	14,1	113	29,4	13	3,4	-	-	384	100,0
Oleodinamica e trasmissioni	271	41,1	-	-	-	-	62	9,4	326	49,5	659	100,0
Meccanica agricola	97	26,4	-	-	68	18,5	-	-	202	55,0	367	100,0
Macchine e impianti per l'industria	92	14,1	18	2,8	98	15,0	56	8,6	390	59,6	654	100,0
Altri prodotti della metalmeccanica	-	-	15	4,6	-	-	-	-	313	95,4	328	100,0
Altri settori	**397**	**30,4**	**112**	**8,6**	**411**	**31,4**	**165**	**12,6**	**222**	**17,0**	**1.307**	**100,0**
Elettrico-elettronico	110	44,5	12	4,9	125	50,6	-	-	-	-	247	100,0
Plastica	174	35,9	21	4,3	58	12,0	50	10,3	182	37,5	485	100,0
Alimentare	40	29,0	-	-	41	29,7	57	41,3	-	-	138	100,0
Legno	-	-	79	49,7	52	32,7	28	17,6	-	-	159	100,0
Chimico Vetro e Ceramica	61	37,9	-	-	100	62,1	-	-	-	-	161	100,0
Altri	12	10,3	-	-	35	29,9	30	25,6	40	34,2	117	100,0
Totale	**1.061**	**28,7**	**199**	**5,4**	**690**	**18,7**	**296**	**8,0**	**1.453**	**39,3**	**3.699**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 5.8 - Fatturato per assetto proprietario e settore (milioni di euro), 2003

			Gruppi informali						Gruppi a monte			
	Autonoma		Autonoma con titolari che hanno altre imprese		Gruppi informali a valle		Gruppi informali a monte		di maggiori dimensioni e più formali		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Metalmeccanico	**86,35**	**18,0**	**19,30**	**4,0**	**58,08**	**12,1**	**13,98**	**2,9**	**301,97**	**63,0**	**479,68**	**100,0**
Produzioni metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	28,50	41,6	7,80	11,4	31,46	45,9	0,72	1,1	-	-	68,49	100,0
Oleodinamica e trasmissioni	26,30	29,4	-	-	-	-	7,77	8,7	55,37	61,9	89,44	100,0
Meccanica agricola	16,04	18,8	-	-	8,65	10,1	-	-	60,80	71,1	85,49	100,0
Macchine e impianti per l'industria	15,50	8,6	9,00	5,0	17,97	10,0	5,49	3,0	132,60	73,4	180,57	100,0
Altri prodotti della metalmeccanica	-	-	2,50	4,5	-	-	-	-	53,20	95,5	55,70	100,0
Altri settori	**79,04**	**27,2**	**17,47**	**6,0**	**109,05**	**37,5**	**50,30**	**17,3**	**34,60**	**11,9**	**290,46**	**100,0**
Elettrico-elettronico	28,50	57,8	1,20	2,4	19,60	39,8	-	-	-	-	49,30	100,0
Plastica	24,01	32,5	2,44	3,3	8,00	10,8	12,00	16,2	27,50	37,2	73,95	100,0
Alimentare	12,23	21,1	-	-	23,60	40,7	22,10	38,1	-	-	57,93	100,0
Legno	-	-	13,83	40,1	12,00	34,8	8,70	25,2	-	-	34,53	100,0
Chimico Vetro e Ceramica	11,80	23,8	-	-	37,85	76,2	-	-	-	-	49,65	100,0
Altri	2,51	10,0	-	-	8,00	31,9	7,50	29,9	7,10	28,3	25,11	100,0
Totale	**165,39**	**21,5**	**36,77**	**4,8**	**167,13**	**21,7**	**64,27**	**8,3**	**336,57**	**43,7**	**770,14**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 5.9 - Imprese per assetto proprietario e tipo di imprese collegate, 2003

	Gruppi informali						Gruppi a monte			
	Autonoma con titolari che hanno altre imprese		Gruppi informali a valle		Gruppi informali a monte		di maggiori dimensioni e più formali		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Imprese a monte della filiera	5	62,5	6	33,3	-	-	1	7,7	12	25,5
Imprese a valle della filiera	1	12,5	9	50,0	2	25,0	3	23,1	15	31,9
Imprese sia a monte che a valle della filiera	-	-	2	11,1	5	62,5	9	69,2	16	34,0
Altre imprese	1	12,5	1	5,6	1	12,5	-	-	3	6,4
Non risponde	1	12,5	-	-	-	-	-	-	1	2,1
Totale	**8**	**100,0**	**18**	**100,0**	**8**	**100,0**	**13**	**100,0**	**47**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 5.10 - Imprese partecipate o con partecipazioni per mix di imprese collegate e assetto proprietario, 2003[110]

	Solo produttive		Solo commerciali		Solo di servizi		Solo finanziarie		Produttive e commerciali		Commerciali e finanziarie		Produttive, comm.li, finan. di servizi		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Gruppi informali a valle	10	55,6	2	11,1	1	5,6	1	5,6	3	16,7	-	-	1	5,6	18	100,0
Gruppi informali a monte	5	62,5	-	-	-	-	1	12,5	1	12,5	1	12,5	1	12,5	8	100,0
Gruppi a monte di maggiori dimensioni e piu' formali	6	46,2	-	-	-	-	3	23,1	2	15,4	-	-	1	7,7	13	100,0
Totale	**21**	**53,8**	**2**	**5,1**	**1,0**	**2,6**	**5**	**12,8**	**6**	**15,4**	**1**	**2,6**	**3**	**7,7**	**39**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

[110] Nelle tavole dalla 10 alla 16 i gruppi informali escludono le imprese autonome i cui titolari/soci hanno altre imprese.

Tav. 5.11 – Imprese appartenenti a gruppi per localizzazione geografica delle imprese collegate e assetto proprietario (multirisposta), 2003

	Imprese dell' Emilia Romagna		Imprese di altre regioni italiane		Imprese estere		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Gruppi informali a valle	9	50,0	5	27,8	9	50,0	18	100,0
Gruppi informali a monte	6	75,0	2	25,0	1	12,5	8	100,0
Gruppi a monte di maggiori dimensioni e piu' formali	12	92,3	2	15,4	5	38,5	13	100,0
Totale	**27**	**69,2**	**9**	**23,1**	**15**	**38,5**	**39**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI – 2004

Tav. 5.12 – Imprese appartenenti a gruppi per localizzazione geografica delle imprese collegate e classe di addetti (multirisposta), 2003

	Imprese dell' Emilia Romagna		Imprese di altre regioni italiane		Imprese estere		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
1-9	-	-	-	-	1	100,0	1	100,0
10-19	2	100,0	-	-	-	-	2	100,0
20-49	12	66,7	3	16,7	7	38,9	18	100,0
50-99	8	66,7	4	33,3	3	25,0	12	100,0
100-199	3	75,0	1	25,0	3	75,0	4	100,0
200-249	2	100,0	1	50,0	1	50,0	2	100,0
Totale	**27**	**69,2**	**9**	**23,1**	**15**	**38,5**	**39**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 5.13 – Imprese appartenenti a gruppi per localizzazione geografica delle imprese collegate e settore (multirisposta), 2003

	Imprese dell' Emilia Romagna		Imprese di altre regioni italiane		Imprese estere		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Metalmeccanico	16	72,7	6	27,3	7	31,8	22	100,0
Produzioni metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	4	100,0	1	25,0	1	25,0	4	100,0
Oleodinamica e trasmissioni	1	33,3	2	66,7	2	66,7	3	100,0
Meccanica agricola	3	75,0	1	25,0	-	-	4	100,0
Macchine e impianti per l'industria	5	62,5	2	25,0	3	37,5	8	100,0
Altri prodotti della metalmeccanica	3	100,0	-	-	1	33,3	3	100,0
Altri settori	11	64,7	3	17,6	8	47,1	17	100,0
Elettrico-elettronico	2	66,7	2	66,7	1	33,3	3	100,0
Plastica	2	66,7	-	-	3	100,0	3	100,0
Alimentare	-	-	1	33,3	2	66,7	3	100,0
Legno	2	100,0	-	-	-	-	2	100,0
Chimico Vetro e Ceramica	2	66,7	-	-	2	66,7	3	100,0
Altri	3	100,0	-	-	-	-	3	100,0
Totale	**27**	**69,2**	**9**	**23,1**	**15**	**38,5**	**39**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 5.14 - Imprese partecipate da altre imprese per attività e localizzazione delle partecipanti (multirisposta), 2003

	Produttiva		Commerciale		Servizi		Finanziaria		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Stessa regione	8	57,1	-	-	1	7,1	5	35,7	14	100,0
Altre regioni	2	66,7	1	33,3	-	-	-	-	3	100,0
Estero	2	66,7	-	-	-	-	1	33,3	3	100,0
Totale	**12**	**66,7**	**1**	**5,6**	**1**	**5,6**	**6**	**33,3**	**18**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI – 2004

Tav. 5.15 - Imprese con partecipazioni in altre imprese per attività e localizzazione delle partecipate (multirisposta), 2003

	Produttiva		Commerciale		Servizi		Finanziaria		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Stessa regione	14	66,7	2	9,5	2	9,5	2	9,5	21	100,0
Altre regioni	6	85,7	1	14,3	-	-	-	-	7	100,0
Estero	5	35,7	8	57,1	1	7,1	-	-	14	100,0
Totale	**25**	**92,6**	**11**	**40,7**	**3**	**11,1**	**2**	**7,4**	**27**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 5.16 – Paesi esteri di localizzazione delle imprese collegate per attività svolta dalla collegata, 2003

Imprese commerciali e di servizio	Imprese di produzione
Francia	Svizzera
Germania	Grecia
Spagna	Slovacchia
Ucraina	Polonia
Usa	Russia
Brasile	Canada
Argentina	Cina
Australia	
Cina	

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 5.17 - Imprese appartenenti a gruppi per vantaggi dichiarati e assetto proprietario (multirisposta), 2003

	Rapporti con i subfornitori		Rapporti con la commercia lizzazione		Reperimento risorse finanziarie		Riduzione costi fissi di organizzazione		Rapporti con i fornitori		Migliore programma zione		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Gruppi informali a valle	5	27,8	12	66,7	3	16,7	3	16,7	6	33,3	2	11,1	18	100,0
Gruppi informali a monte	3	37,5	3	37,5	3	37,5	1	12,5	2	25,0	-	-	8	100,0
Gruppi a monte di maggiori dimensioni e più formali	11	84,6	11	84,6	8	61,5	7	53,8	8	61,5	-	-	13	100,0
Totale	**19**	**48,7**	**26**	**66,7**	**14**	**35,9**	**11**	**28,2**	**16**	**41,0**	**2**	**5,1**	**39**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI – 2004

CAPITOLO SESTO

Il decentramento esterno e gli approvvigionamenti

6.1 Le imprese che decentrano

Una modalità di crescita esterna dell'impresa è rappresentata dall'affidamento ad altre aziende di attività prima gestite internamente. Il decentramento esterno può riguardare un'ampia serie di attività e di servizi, ma per circoscrivere l'oggetto della ricerca si è scelto di porre l'attenzione sulle funzioni più strettamente legate all'attività di produzione. Le funzioni considerate sono la *produzione, la manutenzione impianti, la logistica e l'assistenza tecnica clienti.*

Nel campione analizzato il ricorso al decentramento esterno è particolarmente diffuso con riferimento all'attività di produzione e alla logistica, rispettivamente, il 77% ed il 72% delle imprese intervistate ricorre al decentramento di almeno una parte di queste attività.

Un numero inferiore di aziende si avvale, invece, di imprese esterne per la manutenzione degli impianti, il 49% del totale, e una minoranza affida all'esterno l'assistenza tecnica clienti, qualora questa attività sia presente in azienda.

Il ricorso al decentramento esterno di attività di produzione, oltre a dipendere dalle scelte strategiche e organizzative della singola impresa, è fortemente legato alle caratteristiche tecnologiche del settore di appartenenza.

Nei settori manifatturieri in cui il ciclo produttivo è separabile in fasi distinte, come nel metalmeccanico o nel tessile-abbigliamento, la pratica del decentramento esterno di fasi di lavorazione o di parti di prodotto è molto diffusa, mentre in altri settori, dove il ciclo di produzione è integrato, come nella chimica, nella ceramica o in alcuni comparti del settore alimentare, l'esistenza di vincoli tecnologici impedisce la separazione delle fasi di lavorazione e l'affidamento ad altre imprese di parti del ciclo produttivo.

Il ricorso al decentramento esterno di fasi o parti della produzione è quindi legato al settore di appartenenza dell'impresa e alla sua specializzazione di prodotto, più che alla dimensione aziendale o ad altre variabili di tipo strutturale.

Tra le imprese intervistate, quelle più disintegrate dal punto di vista produttivo sono, infatti, le aziende del settore metalmeccanico e del tessile-abbigliamento. All'interno del settore metalmeccanico, vi sono poi alcune differenziazioni nel grado di integrazione verticale delle aziende appartenenti ai diversi comparti. Le imprese meno integrate sul piano produttivo sono, ad esempio, quelle del comparto macchine e impianti per l'industria, comparto caratterizzato dalla realizzazione di prodotti complessi, composti da tecnologie meccaniche, elettriche, elettroniche e così via, spesso personalizzati e a bassa standardizzazione. In questi casi, la quota di produzione decentrata ad altre aziende supera frequentemente la metà e spesso i due terzi del totale.

Le imprese del campione che risultano più integrate, sempre dal punto di vista produttivo, sono quelle del settore alimentare e del settore chimico-vetro e ceramica: nessuna decentra all'esterno fasi o parti della produzione.

Negli altri settori indagati, quali gomma-plastica, elettrico-elettronico e così via, prevalgono, invece, le imprese che ricorrono al decentramento esterno di fasi o parti della produzione.

L'analisi delle variazioni avvenute negli ultimi 3 anni nel grado di esternalizzazione delle attività di produzione, manutenzione impianti, logistica e assistenza tecnica clienti, mostra una prevalente stabilità del ricorso al decentramento esterno, pur in presenza di aumenti in un numero non marginale di imprese. In particolare, un nucleo significativo di aziende, pari a un terzo del totale, ha aumentato il decentramento esterno di attività di produzione, e tra queste vi sono numerose imprese metalmeccaniche e aziende del settore elettrico-elettronico e della gomma-plastica.

Le previsioni relative ai prossimi 3 anni indicano una situazione di sostanziale stabilità per le attività di manutenzione impianti e logistica, e di leggero incremento nell'affidamento all'esterno di attività di assistenza tecnica clienti.

Nel caso del decentramento produttivo, invece, le previsioni indicano un incremento del numero di aziende che prevedono di diminuire la produzione affidata ad altre

imprese, pur rimanendo molto più numerose quelle che prevedono di aumentare la produzione decentrata all'esterno, pari a circa un terzo del totale, come negli ultimi tre anni.

I settori nei quali si registra una maggiore tendenza all'incremento della produzione decentrata all'esterno sono, nell'ambito del metalmeccanico, il comparto della meccanica agricola e dell'oleodinamica-trasmissioni, mentre tra gli altri settori indagati la tendenza appare più consistente nell'elettrico-elettronico e nel settore legno.

Le aziende che prevedono, invece, di ridurre il ricorso al decentramento produttivo, appartengono prevalentemente al settore metalmeccanico. Esse si caratterizzano per operare in comparti diversi, anche in quelli in cui prevale la tendenza all'aumento della produzione decentrata. La coesistenza di tendenze opposte, a livello di direzione del cambiamento, all'interno del settore metalmeccanico e degli stessi comparti nei quali si articola, esprime l'elevata presenza, in questo settore, di processi di riorganizzazione finalizzati a migliorare l'efficienza produttiva.

Un aspetto interessante è determinato dalla netta prevalenza, all'interno delle imprese che hanno ridotto o intendono ridurre il ricorso al decentramento produttivo, di aziende che appartengono a gruppi (formali e non). Questa tendenza potrebbe essere legata all'incremento della scala produttiva che le imprese del gruppo riescono ad ottenere, anche attraverso la standardizzazione di alcune componenti o parti comuni dei prodotti, ed all'emergere di nuove convenienze nell'internalizzare fasi o parti selezionate delle produzioni prima decentrate.

6.2 Il decentramento produttivo come modalità di crescita esterna

Il decentramento di lavorazioni o parti di prodotto ad aziende di subfornitura rappresenta una modalità di crescita esterna abitualmente praticata dalle imprese italiane, e dalle aziende dei maggiori paesi industrializzati, a partire dagli anni '70. Da quel periodo, come si è già ricordato, la differenziazione dei bisogni e dei consumi e l'incremento della concorrenza internazionale hanno determinato una progressiva differenziazione dei prodotti offerti e un aumento della loro variabilità, con una conseguente riduzione delle serie di produzione.

L'esigenza di offrire prodotti differenziati e realizzati in serie corte ha determinato la necessità di ridurre il livello di integrazione verticale delle imprese, inducendo la nascita di molte aziende di piccole dimensioni.

Il modello produttivo basato sulla disintegrazione verticale delle imprese è l'elemento fondante di molti distretti industriali e rappresenta il modello prevalente sul quale si è formato il sistema produttivo reggiano ed emiliano romagnolo.

Al fine di quantificare le dimensioni del decentramento produttivo, l'indagine ha rilevato i costi sostenuti dalle imprese per le commesse di lavoro affidate ad imprese di subfornitura. Questi costi ammontano complessivamente a 151 milioni di euro, pari al 19,7% del fatturato delle imprese intervistate.

Per stimare l'occupazione equivalente al valore delle commesse decentrate, è possibile utilizzare il rapporto fatturato per addetto medio delle aziende di subfornitura. Sulla base dei dati tratti dalle indagini EBNA[111], realizzate sulle imprese artigiane sia conto proprio sia conto terzi, il rapporto fatturato per addetto medio di un'impresa metalmeccanica emiliana di subfornitura è pari a circa 69 mila euro. Dato che l'ottanta per cento del costo del decentramento produttivo, all'interno del campione, è imputabile al settore metalmeccanico, questo rapporto può essere impiegato come punto di riferimento per una stima approssimativa dell'occupazione indotta all'esterno da tutte le aziende intervistate. Essa risulta di circa 2.200 lavoratori.

Questo dato è chiaramente un dato teorico, in quanto si basa sull'ipotesi che le imprese di subfornitura abbiano lo stesso rapporto fatturato per addetto di quelle emiliane, anche se localizzate in aree geografiche diverse. L'aspetto significativo di questo esercizio non è quindi rappresentato dalla precisione della stima, ma dall'ordine di grandezza che una stima di questo tipo può dare sull'entità dell'occupazione attivata all'esterno dalle imprese che decentrano.

---

[111] L'Ente Bilaterale Nazionale Artigianato ha realizzato numerose analisi strutturali sulle imprese artigiane di diversi settori produttivi, nell'ambito dell'Indagine nazionale sui fabbisogni di formazione nell'artigianato. Tali analisi consentono di distinguere le imprese conto proprio da quelle conto terzi e di studiarne separatamente le caratteristiche strutturali. Per il settore metalmeccanico, cfr. Ebna (2003), pp. 93-95.

Pertanto, se si tenesse conto degli occupati indotti in altre imprese dal decentramento di produzioni, agli addetti delle aziende del campione (3.699 occupati) andrebbe aggiunto un numero di lavoratori pari a circa i due terzi di quelli occupati direttamente nelle imprese intervistate.

Questa stima mostra chiaramente che l'analisi della sola dimensione occupazionale dell'impresa, senza tenere conto del livello di integrazione verticale, non è rappresentativa della effettiva dimensione aziendale.

6.3 I tipi e le aree di decentramento

Le imprese che decentrano parte della produzione utilizzano, tutte, la modalità di decentramento denominata *decentramento di fase o di lavorazione.*

Questa modalità prevede che l'impresa committente fornisca al subfornitore, oltre alle specifiche tecniche, anche la materia prima o il semilavorato, e che il subfornitore realizzi, sulla materia prima o il semilavorato fornito, una o più fasi del ciclo produttivo, arrivando, in certi casi, a consegnare anche un componente o un prodotto finito.

Una seconda modalità di decentramento è invece rappresentata dal cosiddetto *decentramento completo*, che prevede l'affidamento al subfornitore del compito sia di acquistare le materie prime sia di realizzare le fasi di lavorazione. Questa forma di decentramento prevede che il committente fornisca soltanto le specifiche tecniche e che il subfornitore[112] si faccia carico dell'acquisto delle materie prime e della realizzazione completa di un componente o di un prodotto finito. Questa seconda modalità di decentramento è utilizzata dal 43% delle imprese che decentrano.

L'analisi delle aree territoriali nelle quali le imprese decentrano la produzione mette in evidenza il forte peso assunto dalla dimensione locale, per entrambe le modalità di

[112]Sia il decentramento di fase sia quello completo rientrano nella definizione di subfornitura contenuta nella legge che disciplina la subfornitura "nelle attività produttive". Secondo l'art. 1 della Legge 18 giugno 1998 n. 192, "con il contratto di subfornitura un imprenditore si impegna a effettuare per conto di un'impresa committente lavorazioni su prodotti semilavorati o su materie prime forniti dalla committente medesima, o si impegna a fornire all'impresa prodotti o servizi destinati ad essere incorporati o comunque ad essere utilizzati nell'ambito dell'attività economica del committente o nella produzione di un bene complesso, in conformità a progetti esecutivi, conoscenze tecniche e tecnologiche, modelli o prototipi forniti dall'impresa committente". Nel secondo caso in particolare, la distinzione tra subfornitore e *co-maker* può risultare difficile.

decentramento: sia per il decentramento di fase sia per il decentramento completo, circa il 78% del valore delle commesse è affidato a subfornitori dell'Emilia Romagna.

Il forte legame con la subfornitura locale è un aspetto comune a tutti i settori indagati, con una sola eccezione, rappresentata dalle imprese intervistate del settore tessile-abbigliamento che decentrano prevalentemente fuori dell'Emilia Romagna e soprattutto nei paesi esteri.

Nel caso del *decentramento di fase o di lavorazione*, la seconda area per importanza, dopo l'Emilia Romagna, è rappresentata dalle altre regioni italiane, alle quali è destinato il 16% del valore delle commesse; mentre l'estero raggiunge nel complesso un peso contenuto, pari al 3,8% del totale[113], valore che sarebbe ancora più basso se escludessimo dal campione le imprese del settore tessile-abbigliamento.

Nel caso del *decentramento completo*, la seconda area per importanza, dopo l'Emilia Romagna, è rappresentata dai paesi esteri, ai quali è destinato il 13,9% del valore delle commesse; seguiti dalle altre regioni italiane, con il 7,1%. Questa forma di decentramento è più utilizzata nelle relazioni con i paesi esteri, rispetto al decentramento di fase o di lavorazione.

Osservando, nel complesso, il peso assunto dal decentramento di produzioni verso i paesi esteri (sia quello di fase sia il decentramento completo) è possibile rilevare come nel campione vi siano alcuni settori, oltre al tessile-abbigliamento, caratterizzati da un grado di internazionalizzazione della produzione superiore alla media. Si tratta, in particolare, delle imprese del comparto della meccanica agricola, della produzione metalli, lavorazioni e prodotti in metallo e del settore elettrico-elettronico.

La propensione a delocalizzare produzioni all'estero, tenendo conto sia del decentramento di fase sia del decentramento completo, non risulta, all'interno del campione, significativamente correlata alla dimensione aziendale. Tra le imprese intervistate, quelle più internazionalizzate sul piano produttivo sono le aziende della classe 20-49 addetti, che, anche escludendo il settore tessile-abbigliamento, decentrano

[113] Nelle relazioni con i paesi esteri il decentramento di fase o di lavorazione viene denominato TPP – Traffico di perfezionamento passivo.

nei paesi esteri complessivamente l'11% del valore delle commesse decentrate[114], contro il 3,4% delle imprese 50-99 addetti, l'1,9% delle aziende della classe 100-199 e il 9,1% delle imprese della classe 200-249 occupati.

L'appartenenza ai gruppi rivela, invece, una relazione più significativa con il grado di internazionalizzazione produttiva delle imprese. Quelle più internazionalizzate appartengono sia a gruppi informali sia a gruppi formali, e, anche se una parte delle aziende autonome ricorre al decentramento produttivo verso paesi esteri, l'intensità del fenomeno è sicuramente più elevata tra le aziende che appartengono a gruppi. Le imprese autonome intervistate decentrano produzioni all'estero per una quota pari all'1,6% delle commesse, mentre le aziende che appartengono ai gruppi informali a valle, di dimensioni molto simili alle aziende autonome, e quelle dei gruppi più formali decentrano all'estero oltre l'11% del decentramento totale.

Nel complesso, tra le imprese del campione che decentrano fasi o parti della produzione quelle che delocalizzano all'estero sono soltanto il 25,8%, incidenza che scende al 20%, se calcolata sul totale delle aziende intervistate, comprese quelle che non ricorrono al decentramento di produzioni.

In termini di valore delle commesse, il decentramento sia di fase sia completo destinato ai paesi esteri raggiunge il 9,1% del totale decentrato, una quota molto contenuta se paragonata al peso assunto dal decentramento in Emilia Romagna, pari al 79% del totale, e simile al peso del decentramento in altre regioni italiane, l'11,6%.

Il campione intervistato si caratterizza, quindi, per avere una base produttiva fortemente radicata nel sistema produttivo locale, e un grado di internazionalizzazione della produzione molto basso.

Per contro, come è stato evidenziato nel capitolo sulle caratteristiche del campione, le imprese intervistate hanno una elevata propensione all'esportazione, con il 49,5% del fatturato realizzato sui mercati esteri, e quindi un livello di internazionalizzazione commerciale molto superiore a quello produttivo.

---

[114] Se in questa classe di addetti tenessimo conto anche delle imprese del tessile-abbigliamento il peso della produzione decentrata in paesi esteri salirebbe al 15% del totale.

Le imprese che decentrano in paesi esteri indicano come motivazione prevalente – ciò vale per il 94% delle imprese – il minor costo del lavoro.

Gli altri motivi che stanno alla base della decisione di delocalizzare all'estero fanno riferimento: alla difficoltà a reperire manodopera in Italia, 44% delle imprese; alla disponibilità di materie prime nel paese estero ospitante, 38% delle aziende; al minor costo delle aree produttive nel paese estero ospitante, 38% delle imprese; all'interesse per il mercato di sbocco del paese ospitante, 38% delle aziende; e soltanto all'ultimo posto vengono indicate le condizioni del tasso di cambio, dal 18,8% delle imprese.

La totalità delle aziende che decentrano produzioni all'estero importa o reimporta i prodotti in Italia, e soltanto una minoranza li vende direttamente nel paese estero ospitante o li esporta direttamente in altri paesi esteri, il 12,5% delle aziende che delocalizzano all'estero[115].

La prevalenza dell'importazione o reimportazione in Italia delle produzioni realizzate all'estero dipende dal tipo di prodotti e lavorazioni delocalizzate. Nel campione intervistato le aziende decentrano prevalentemente componenti o parti di prodotto che devono essere assemblate con altre, e questo assemblaggio viene fatto presso gli stabilimenti italiani.

Le aziende che vendono direttamente nel paese estero ospitante e in altri paesi esteri, senza importare o reimportare il prodotto in Italia, lo fanno per una parte dei prodotti finiti o dei componenti finiti delocalizzati all'estero. Questa modalità di delocalizzazione senza importazione o reimportazione dei prodotti determina effetti diretti sul valore delle esportazioni registrate in uscita dall'Italia. L'entità di queste produzioni sfugge, infatti, al calcolo delle esportazioni dirette e determina un abbassamento del valore delle esportazioni nazionali. Alla luce di questi fenomeni, l'interpretazione della dinamica delle esportazioni diventa sempre più complessa, in quanto una flessione potrebbe non esprimere una perdita di competitività, ma l'esistenza di processi sostitutivi come quelli prima descritti.

[115] Si tratta di imprese del settore metalmeccanico, di dimensioni comprese fra i 20 e i 49 addetti, sia autonome sia appartenenti a gruppi.

Se la ragione principale della delocalizzazione all'estero è la ricerca di costi più bassi, non sono comunque poche le imprese intervistate che indicano anche ragioni commerciali e di mercato.

Il fatto che siano ancora limitati i casi di aziende che vendono direttamente all'estero le produzioni lì delocalizzate, deriva dai tempi relativamente lunghi con i quali queste aree di mercato stanno crescendo, e dalla gradualità con la quale le imprese intervistate stanno procedendo nel processo di internazionalizzazione produttiva.

I paesi di destinazione del decentramento produttivo sono, nel caso del decentramento di fase o lavorazione, quasi tutti dell'Est europeo. Oltre a Spagna e Tunisia, vi sono, infatti, Croazia, Moldavia, Repubblica Ceca e Slovacchia.

Nel caso del decentramento completo i paesi di destinazione sono, invece, più diversificati e geograficamente lontani. Oltre ad un nucleo di paesi dell'Est europeo, quali Polonia, Croazia, Repubblica Ceca, Romania e Slovacchia, le imprese del campione delocalizzano in India, Cina, Corea e Taiwan, ma anche in Brasile e in Turchia, e nella vicina Francia e Germania.

La distanza geografica del paese di destinazione del decentramento produttivo non risulta correlata alla dimensione dell'impresa o al suo assetto proprietario. All'interno del campione, anche imprese piccole e autonome decentrano produzioni in paesi lontani.

L'analisi delle tendenze indicate dalle imprese sulle aree di destinazione dei flussi di decentramento produttivo mostrano, per i prossimi 3 anni, un incremento di quelle che aumenteranno il decentramento verso i paesi esteri. Per contro, un numero più elevato di imprese, rispetto agli ultimi tre anni, prevede di diminuire il decentramento in Italia, delineando così, all'interno del campione analizzato, un fenomeno lento ma costante di spostamento di produzioni verso i paesi esteri.

Nei prossimi 3 anni, le imprese che decentreranno all'estero saranno il 32% del campione, contro il 22,7% attuale, ma la grande maggioranza, pari al 68% delle intervistate, non prevede, in questo arco temporale, di decentrare produzioni all'estero.

6.4 Le relazioni con i subfornitori

Le imprese che decentrano fasi o parti della produzione si avvalgono prevalentemente di subfornitori indipendenti dal punto di vista proprietario, sia che i subfornitori siano localizzati in Italia sia che siano localizzati in paesi esteri.

Il 100% delle imprese che decentrano utilizza subfornitori indipendenti italiani e il 28% subfornitori italiani collegati da partecipazioni societarie. Per quanto riguarda il decentramento nei paesi esteri, il 20,7% delle aziende intervistate si avvale di subfornitori esteri indipendenti e il 6,9% di subfornitori esteri collegati.

La presenza di subfornitori collegati da partecipazioni societarie si rileva all'interno sia dei gruppi formali sia dei gruppi informali, e, pur essendo più frequente tra le imprese che superano la soglia dei 100 addetti, essa si individua, nell'ambito del campione, anche fra le aziende delle classi 20-49 e 50-99 addetti.

I collegamenti proprietari con imprese di subfornitura italiane sono presenti in circa la metà sia dei gruppi informali sia dei gruppi formali, mentre i collegamenti proprietari con subfornitori esteri riguardano maggiormente i gruppi formali.

E' interessante notare come in alcuni casi di imprese autonome con titolari/soci che hanno altre imprese, le aziende nelle quali è presente lo stesso titolare o lo stesso socio siano dei subfornitori dell'impresa intervistata.

I supporti forniti dalle imprese committenti ai subfornitori si differenziano in parte in relazione alla presenza di un rapporto societario o in relazione alla localizzazione del subfornitore.

L'aspetto comune, e quindi indipendente dai due fattori sopra indicati, è dato dalla consulenza tecnica. Il 76% delle imprese intervistate dichiara di fornire consulenze tecniche ai subfornitori, e questa attività è la più diffusa sia che si tratti di subfornitori collegati o indipendenti, sia che siano italiani od esteri.

Un elemento che differenzia, invece, il supporto dato ai subfornitori, in relazione alla presenza o meno di un collegamento proprietario, è rappresentato dalla consulenza gestionale. La consulenza gestionale ai subfornitori è fornita più frequentemente quando i subfornitori sono collegati al committente da partecipazioni societarie, esistendo in questi casi il presupposto e le condizioni per una maggiore integrazione anche gestionale delle aziende.

Nel campione intervistato è possibile verificare l'impegno dei committenti sul fronte della formazione del personale delle imprese di subfornitura, che risulta più frequente nel caso dei subfornitori esteri collegati. I casi analizzati mettono in evidenza il forte impegno prestato dalle imprese committenti, soprattutto nei primi anni di collaborazione, al fine di formare adeguatamente il personale, effettuando un vero e proprio trasferimento di *know how* verso le aziende estere collegate.

A livello di tecnologie, nel campione non si rilevano significative differenze nella fornitura di tecnologie in uso o in comodato in relazione alla presenza di un collegamento proprietario. Nel caso dei subfornitori italiani questo supporto è dato, più o meno nella stessa misura, sia ai subfornitori indipendenti sia ai subfornitori collegati, mentre nei confronti dei subfornitori esteri la fornitura di tecnologie in uso o in comodato appare, nel campione intervistato, una pratica meno frequente.

6.5 Gli approvvigionamenti

Un aspetto interessante emerso nel corso della ricerca riguarda le politiche di approvvigionamento seguite dalle imprese.

Gli acquisti delle aziende tendono ad essere costituiti da un insieme sempre più articolato ed eterogeneo di materiali, di cui le materie prime rappresentano soltanto una parte, e nel quale assumono un peso crescente sia i componenti sia i prodotti finiti acquistati direttamente sul mercato.

Tra le aziende intervistate è rilevabile, infatti, una tendenza all'incremento degli acquisti di componenti cosiddetti commerciali. Si tratta di prodotti acquistati su catalogo di aziende fornitrici, per i quali è possibile ottenere anche personalizzazioni, e che rappresentano, in numerosi casi, un'alternativa alla produzione diretta del componente o all'affidamento del componente ad un subfornitore.

La crescita dell'offerta di componentistica riguarda, in particolare, i settori della metalmeccanica e dell'elettrico-elettronico, e questa componentistica ha una provenienza soprattutto estera, dai paesi del Sud Est asiatico, dalla Turchia e così via.

La crescente offerta, sul mercato internazionale, di parti o componenti di prodotto rende, da un lato, più complessa l'attività di gestione degli approvvigionamenti da parte

delle aziende di questi settori, e, dall'altro, influenza direttamente le scelte di *make or buy* delle imprese, con conseguenti ricadute sulla rete di subfornitura esistente o sulle scelte future di investimento diretto all'estero.

Le imprese intervistate che acquistano direttamente sui mercati esteri le materie prime sono il 32% del campione; quelle che acquistano componenti/semilavorati commerciali il 32%, e quelle che acquistano, sempre all'estero, prodotti finiti per la sola rivendita sono il 35%.

Come è stato sottolineato nel capitolo sulle caratteristiche delle imprese intervistate, le aziende manifatturiere che commercializzano prodotti acquistati da altri sono numerose e la maggior parte di queste li acquista all'estero.

L'analisi delle previsioni delle imprese sulle aree di provenienza degli approvvigionamenti di materie prime, componenti/semilavorati commerciali, e prodotti finiti, indica un incremento ulteriore della provenienza dai paesi esteri. In questa direzione si muovono la maggior parte dei settori analizzati, e molto rapidamente, soprattutto nell'acquisto di componenti/semilavorati commerciali e prodotti finiti per la sola commercializzazione, i comparti dell'oleodinamica, della meccanica agricola e dell'elettrico-elettronico.

L'ultimo aspetto dell'analisi legata agli approvvigionamenti riguarda le relazioni con i fornitori. All'interno del campione, la maggioranza delle imprese, come è ovvio attendersi, acquista da fornitori indipendenti; pur tuttavia, la quota di aziende che ha legami societari con alcuni fornitori non è irrilevante, ed è pari al 16% delle aziende intervistate nel caso di fornitori italiani e al 4% nel caso di fornitori esteri.

Le imprese che hanno relazioni proprietarie con fornitori esteri appartengono ai settori oleodinamica e chimico-vetro-ceramica, mentre quelle che hanno legami societari con fornitori italiani sono diffuse nel settore metalmeccanico e presenti in tutti i comparti nei quali si articola il settore. All'interno del campione, anche le imprese del settore elettrico-elettronico e del legno hanno collegamenti societari con fornitori italiani.

La presenza di partecipazioni societarie con fornitori italiani ed esteri si rileva sia all'interno dei gruppi formali sia dei gruppi informali, e anche tra le aziende di minori

dimensioni, essendo coinvolte imprese che appartengono alla classe 10-19 addetti. Nel caso dei gruppi di maggiori dimensioni e più formali si nota, tuttavia, un'incidenza più elevata dei collegamenti proprietari con fornitori esteri, analogamente a quanto era emerso in riferimento ai subfornitori esteri.

Inoltre, è interessante sottolineare come in alcuni casi di imprese autonome con titolari/soci che hanno altre imprese, le aziende nelle quali è presente lo stesso titolare o lo stesso socio siano dei fornitori dell'impresa intervistata.

Le aziende del campione che hanno collegamenti societari con fornitori italiani si distribuiscono in questo modo: il 6,7% ha relazioni con fornitori di materie prime; il 10,7% con fornitori di componenti/semilavorati commerciali; e il 5,3% con fornitori di prodotti finiti acquistati dall'intervistata per la sola rivendita.

Nel caso dei fornitori esteri, le aziende del campione non hanno collegamenti proprietari con fornitori di materie prime, ma soltanto con fornitori di componenti/semilavorati commerciali, da parte dell'1,3% delle imprese, e con fornitori di prodotti finiti acquistati dall'intervistata per la sola rivendita, il 2,7% delle aziende.

Tav. 6.1 - Imprese che decentrano o no alcune attività per tipo di attività, 2003

	Decentrano all'esterno		Non decentrano all'esterno		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Produzione	58	77,3	17	22,7	75	100,0
Manutenzione impianti	37	49,3	38	50,7	75	100,0
Logistica	54	72,0	21	28,0	75	100,0
Assistenza tecnica clienti	9	12,0	66	88,0	75	100,0

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.2 - Imprese che decentrano per tipo di attività decentrata e settore, 2003

	Produzione		Logistica		Manutenzione impianti		Assistenza tecnica clienti	
	v.a.	% imprese che decentrano	v.a.	% imprese che decentrano	v.a.	% imprese che decentrano	v.a.	% imprese che decentrano
Metalmeccanico	**39**	**90,7**	**34**	**79,1**	**23**	**53,5**	**8**	**18,6**
Produzioni metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	9	75,0	8	66,7	5	41,7	1	8,3
Oleodinamica e trasmissioni	8	100,0	7	87,5	5	62,5	1	12,5
Meccanica agricola	8	100,0	7	87,5	5	62,5	-	-
Macchine e impianti per l'industria	10	90,9	11	100,0	5	45,5	5	45,5
Altri prodotti della metalmeccanica	4	100,0	1	25,0	3	75,0	1	25,0
Altri settori	**19**	**59,4**	**20**	**62,5**	**14**	**43,8**	**1**	**3,1**
Elettrico-elettronico	5	100,0	3	60,0	1	20,0	1	20,0
Plastica	6	66,7	4	44,4	5	55,6	-	-
Alimentare	-	-	3	60,0	2	40,0	-	-
Legno	4	100,0	3	75,0	2	50,0	-	-
Chimico Vetro e Ceramica	-	-	3	60,0	2	40,0	-	-
Altri	4	100,0	4	100,0	2	50,0	-	-
Totale	**58**	**77,3**	**54**	**72,0**	**37**	**49,3**	**9**	**12,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.3 – Imprese che decentrano per grado di decentramento esterno e tipo di attività, 2003

	Fino al 25%		26-50%		51 - 75%		76% e oltre		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Produzione	30	51,7	15	25,9	6	10,3	7	12,1	58	100.0
Manutenzione impianti	13	35.1	5	13,5	3	8,1	16	43,2	37	100,0
Logistica	11	20,3	9	16,7	9	16,7	25	46,3	54	100.0
Assistenza tecnica clienti	4	44.4	3	33,3	1	11,1	1	11,1	9	100,0

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.4 – Variazione avvenuta negli <u>ultimi 3 anni</u> nel decentramento di alcune attività, 2003

	Non decentra		Aumentato		Rimasto stabile		Diminuito		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Produzione	17	22,7	24	32,0	30	40,0	4	5,3	75	100,0
Manutenzione impianti	38	50,7	6	8,0	28	37,3	3	4,0	75	100,0
Logistica	20	26,7	7	9,3	47	62,7	1	1,3	75	100,0
Assistenza tecnica clienti	66	88,0	3	4,0	6	8,0	-	-	75	100,0

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.5 – Variazione prevista nei <u>prossimi 3 anni</u> nel decentramento di alcune attività, 2003

	Non decentrerà		Aumenterà		Rimarrà stabile		Diminuirà		Non risponde		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a	%
Produzione	16	21,3	25	33,3	20	26,7	8	10,7	6	8,0	75	100,0
Manutenzione impianti	38	50,7	4	5,3	29	38,7	1	1,3	3	4,0	75	100,0
Logistica	20	26,7	5	6,7	47	62,7	-	-	3	4,0	75	100,0
Assistenza tecnica clienti	62	82,7	7	9,3	3	4,0	-	-	3	4,0	75	100,0

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.6 - Imprese che decentrano parte della produzione per grado di decentramento esterno e settore, 2003

	Fino al 25%		26 -50%		51-75%		76% e oltre		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Metalmeccanico	**20**	**51,3**	**10**	**25,6**	**4**	**10,3**	**5**	**12,8**	**39**	**100,0**
Produzioni metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	5	55,6	4	44,4	-	-	-	-	9	100,0
Oleodinamica e trasmissioni	6	75,0	1	12,5	1	12,5	-	-	8	100,0
Meccanica agricola	4	50,0	3	37,5	1	12,5	-	-	8	100,0
Macchine e impianti per l'industria	4	40,0	1	10,0	1	25,0	4	40,0	10	100,0
Altri prodotti della metalmeccanica	1	25,0	1	25,0	1	10,5	1	25,0	4	100,0
Altri settori	**10**	**52,6**	**5**	**26,3**	**2**	**-**	**2**	**10,5**	**19**	**100,0**
Elettrico-elettronico	2	40,0	3	60,0	-	-	-	-	5	100,0
Plastica	6	100,0	-	-	-	-	-	-	6	100,0
Alimentare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100,0
Legno	1	25,0	1	25,0	2	50,0	-	-	4	100,0
Chimico Vetro e Ceramica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri	1	25,0	1	25,0	-	-	2	50,0	4	100,0
Totale	**30**	**51,7**	**15**	**25,9**	**6**	**10,3**	**7**	**12,1**	**58**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.7 – Variazione avvenuta negli ultimi 3 anni nel decentramento esterno della produzione per settore, 2003

	Non decentra		Aumentato		Rimasto stabile		Diminuito		Non risponde		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a	%
Metalmeccanico	**4**	**9,3**	**15**	**34,9**	**21**	**48,8**	**3**	**7,0**	**-**	**-**	**43**	**100,0**
Produzioni metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	3	25,0	5	41,7	4	33,3	-	-	-	-	12	100,0
Oleodinamica e trasmissioni	-	-	3	37,5	5	62,5	-	-	-	-	8	100,0
Meccanica agricola	-	-	3	37,5	5	62,5	-	-	-	-	8	100,0
Macchine e impianti per l'industria	1	9,1	3	27,3	5	45,5	2	18,1	-	-	11	100,0
Altri prodotti della metalmeccanica	-	-	1	25,0	2	50,0	1	25,0	-	-	4	100,0
Altri settori	**13**	**40,6**	**9**	**28,1**	**9**	**28,1**	**1**	**3,2**	**-**	**-**	**32**	**100,0**
Elettrico-elettronico	-	-	2	40,0	3	60,0	-		-	-	5	100,0
Plastica	3	33,3	3	33,3	2	22,2	1	11,1	-	-	9	100,0
Alimentare	5	100,0	-	-	-	-	-	-	-	-	5	100,0
Legno	-	-	1	25,0	3	75,0	-	-	-	-	4	100,0
Chimico Vetro e Ceramica	5	100,0	-	-	-	-	-	-	-	-	5	100,0
Altri	-	-	3	75,0	1	25,0	-	-	-	-	4	100,0
Totale	**17**	**22,7**	**24**	**32,0**	**30**	**40,0**	**4**	**5,3**	**-**	**-**	**75**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.8 – Variazione prevista nei prossimi 3 anni nel decentramento esterno della produzione per settore, 2003

	Non decentrerà		Aumenterà		Rimarrà stabile		Diminuirà		Non risponde		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a	%
Metalmeccanico	**4**	**9,3**	**14**	**32,6**	**12**	**27,9**	**7**	**16,3**	**6**	**13,9**	**43**	**100,0**
Produzioni metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	3	25,0	2	16,7	3	25,0	3	25,0	1	9,1	12	100,0
Oleodinamica e trasmissioni	-	-	4	50,0	1	12,5	2	25,0	1	12,5	8	100,0
Meccanica agricola	-	-	5	62,5	2	25,0	1	12,5	-	-	8	100,0
Macchine e impianti per l'industria	1	9,1	2	18,2	4	36,4	1	9,1	3	27,3	11	100,0
Altri prodotti della metalmeccanica	-	-	1	25,0	2	50,0	-	-	1	25,0	4	100,0
Altri settori	**12**	**37,5**	**11**	**34,3**	**8**	**25,0**	**1**	**3,1**	**-**	**-**	**32**	**100,0**
Elettrico-elettronico	-	-	3	60,0	2	40,0	-	-	-	-	5	100,0
Plastica	2	22,2	3	33,3	3	33,3	1	11,1	-	-	9	100,0
Alimentare	5	100,0	-	-	-	-	-	-	-	-	5	100,0
Legno	-	-	2	50,0	2	50,0	-	-	-	-	4	100,0
Chimico Vetro e Ceramica	5	100,0	-	-	-	-	-	-	-	-	5	100,0
Altri	-	-	3	75,0	1	25,0	-	-	-	-	4	100,0
Totale	**16**	**21,3**	**25**	**33,3**	**20**	**26,7**	**8**	**10,7**	**6**	**8,0**	**75**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.9 – Imprese che decentrano attività di produzione per tipo di decentramento e settore (multirisposta), 2003

	Non decentra		Decentramento di fase		Decentramento completo		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Metalmeccanico	**4**	**9,3**	**39**	**90,7**	**18**	**41,9**	**43**	**100,0**
Produzione metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	3	25,0	9	75,0	4	33,3	12	100,0
Oleodinamica e trasmissioni	-	-	8	100,0	2	25,0	8	100,0
Meccanica agricola	-	-	8	100,0	4	50,0	8	100,0
Macchine e impianti per l'industria	1	9,1	10	90,9	5	45,4	11	100,0
Altri prodotti	-	-	4	100,0	3	75,0	4	100,0
Altri settori	**13**	**40,6**	**19**	**59,3**	**7**	**21,9**	**32**	**100,0**
Elettrico-Elettronico	-	-	5	100,0	2	40,0	5	100,0
Plastica	3	33,3	6	66,6	2	22,2	9	100,0
Alimentare	5	100,0	-	-	-	-	5	100,0
Legno	-	-	4	100,0	2	50,0	4	100,0
Chimico Vetro Ceramica	5	100,0	-	-	-	-	5	100,0
Altri	-	-	4	100,0	1	25,0	4	100,0
Totale	**5**	**100,0**	**58**	**77,3**	**25**	**33,3**	**75**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.10 – Costo del decentramento di fase + decentramento completo per area di decentramento e assetto proprietario (milioni di euro), 2003

	Stessa regione		Altre regioni italiane		Estero		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Autonoma	15,11	74,3	4,90	24,1	0,33	1,6	20,34	100,0
Autonoma con titolari che hanno altre imprese	5,45	89,3	0,55	9,0	0,10	1,6	6,10	100,0
Gruppi informali a valle	15,35	73,7	3,11	14,9	2,37	11,4	20,83	100,0
Gruppi informali a monte	7,32	83,6	1,44	16,4	-	-	8,76	100,0
Gruppi a monte di maggiori dimensioni e più formali	76,91	80,6	7,52	7,9	10,99	11,5	95,42	100,0
Totale	**120,14**	**79,3**	**17,52**	**11,6**	**13,79**	**9,1**	**151,46**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.11 – Costo del decentramento di fase + decentramento completo per area di decentramento e classe di addetti (milioni di euro), 2003

	Stessa regione		Altre regioni italiane		Estero		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
1-9	0,16	100,0	-	-	-	-	0,16	100,0
10-19	3,33	87,4	0,28	7,3	0,20	5,2	3,81	100,0
20-49	33,32	71,5	6,31	13,5	6,98	15,0	46,61	100,0
50-99	14,12	69,6	5,48	27,0	0,70	3,4	20,29	100,0
100-199	14,97	76,2	4,32	22,0	0,37	1,9	19,64	100,0
200-249	54,26	89,0	1,14	1,9	5,55	9,1	60,95	100,0
Totale	**120,14**	**79,3**	**17,52**	**11,6**	**13,79**	**9,1**	**151,46**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.12 – Costo del decentramento di fase per area di decentramento e assetto proprietario (milioni di euro), 2003

	Stessa regione		Altre regioni italiane		Estero		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Autonoma	13,77	74,4	4,41	23,8	0,33	1,8	18,51	100,0
Autonoma con titolari che hanno altre imprese	3,77	91,3	0,36	8,7	-	-	4,13	100,0
Gruppi informali a valle	7,86	80,0	1,96	20,0	-	-	9,82	100,0
Gruppi informali a monte	5,17	78,2	1,44	21,8	-	-	6,61	100,0
Gruppi a monte di maggiori dimensioni e più formali	27,13	81,6	3,71	11,1	2,42	7,3	33,26	100,0
Totale	**57,70**	**79,8**	**11,88**	**16,4**	**2,75**	**3,8**	**72,34**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav .6.13 – Costo del decentramento completo per area di decentramento e assetto proprietario (milioni di euro), 2003

	Stessa regione		Altre regioni italiane		Estero		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Autonoma	1,34	73,2	0,49	26,8	-	-	1,83	100,0
Autonoma con titolari che hanno altre imprese	1,68	85,4	0,19	9,5	0,10	5,1	1,97	100,0
Gruppi informali a valle	7,49	68,0	1,15	10,4	2,37	21,5	11,01	100,0
Gruppi informali a monte	2,15	100,0	-	-	-	-	2,15	100,0
Gruppi a monte di maggiori dimensioni e più formali	49,78	80,1	3,81	6,1	8,57	13,8	62,16	100,0
Totale	**62,44**	**78,9**	**5,64**	**7,1**	**11,04**	**13,9**	**79,12**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.14 – Costo del decentramento di fase per area di decentramento e classe di addetti (milioni di euro), 2003

	Stessa regione		Altre regioni italiane		Estero		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
1-9	0,16	100,0	-	-	-	-	0,16	100,0
10-19	3,33	87,4	0,28	7,4	0,20	5,2	3,81	100,0
20-49	18,09	76,0	3,48	14,6	2,23	9,4	23,80	100,0
50-99	9,90	72,7	3,62	26,5	0,11	0,8	13,62	100,0
100-199	11,57	76,4	3,37	22,2	0,22	1,4	15,15	100,0
200-249	14,66	92,8	1,14	7,2	-	-	15,80	100,0
Totale	**57,70**	**79,8**	**11,88**	**16,4**	**2,75**	**3,8**	**72,34**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.15 – Costo del decentramento completo per area di decentramento e classe di addetti (milioni di euro), 2003

	Stessa regione		Altre regioni italiane		Estero		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
1-9	-	-	-	-	-	-	-	-
10-19	-	-	-	-	-	-	-	-
20-49	15,23	66,8	2,83	12,4	4,75	20,8	22,81	100,0
50-99	4,22	63,3	1,86	27,9	0,59	8,9	6,67	100,0
100-199	3,40	75,6	0,95	21,1	0,15	3,3	4,49	100,0
200-249	39,60	87,7	-	-	5,55	12,3	45,15	100,0
Totale	**62,44**	**78,9**	**5,64**	**7,1**	**11,04**	**13,9**	**79,12**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.16 – Costo del decentramento di fase per area di decentramento e settore (milioni di euro), 2003

	Stessa regione		Altre regioni italiane		Estero		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Metalmeccanico	**41,45**	**84,0**	**7,45**	**15,1**	**0,45**	**0,1**	**49,37**	**100,0**
Produzione metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	6,58	74,0	2,20	24,7	0,11	1,2	8,89	100,0
Oleodinamica e trasmissioni	7,10	78,3	1,75	19,3	0,22	2,4	9,07	100,0
Meccanica agricola	5,41	77,2	1,49	21,3	0,11	1,5	7,00	100,0
Macchine e impianti per l'industria	17,67	98,0	0,33	1,9	0,02	0,1	18,03	100,0
Altri prodotti	4,70	73,7	1,68	26,3	-	-	6,38	100,0
Altri settori	**16,25**	**70,7**	**4,43**	**19,3**	**2,30**	**10,0**	**22,97**	**100,0**
Elettrico-Elettronico	7,06	73,9	2,49	26,1	-	-	9,55	100,0
Plastica	3,26	97,3	0,09	2,7	-	-	3,35	100,0
Legno	4,12	70,8	1,70	29,2	-	-	5,82	100,0
Altri	1,81	42,5	0,15	3,5	2,30	54,0	4,25	100,0
Totale	**57,70**	**79,8**	**11,88**	**16,4**	**2,75**	**3,8**	**72,34**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.17 – Costo del decentramento completo per area di decentramento e settore (milioni di euro), 2003

	Stessa regione		Altre regioni italiane		Estero		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Metalmeccanico	**57,64**	**79,8**	**4,94**	**6,9**	**9,61**	**13,3**	**72,19**	**100,0**
Produzione metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	0,94	40,2	0,26	11,1	1,14	48,7	2,34	100,0
Oleodinamica e trasmissioni	0,96	80,7	0,23	19,3	-	-	1,19	100,0
Meccanica agricola	3,41	36,2	3,19	33,9	2,82	29,9	9,42	100,0
Macchine e impianti per l'industria	50,33	88,3	1,27	2,2	5,40	9,5	56,99	100,0
Altri prodotti	2,00	88,9	-	-	0,25	11,1	2,25	100,0
Altri settori	**4,80**	**69,3**	**0,70**	**10,1**	**1,43**	**20,6**	**6,93**	**100,0**
Elettrico-Elettronico	0,23	15,5	-	-	1,28	84,5	1,52	100,0
Plastica	0,45	60,3	0,15	19,9	0,15	19,9	0,74	100,0
Legno	2,22	80,3	0,55	19,7	-	-	2,77	100,0
Altri	1,90	100,0	-	-	-	-	1,90	100,0
Totale	**62,44**	**78,9**	**5,64**	**7,1**	**11,04**	**13,9**	**79,12**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.18 – Paesi esteri di destinazione del decentramento produttivo per tipo di decentramento, 2003

Decentramento di fase o lavorazione	Decentramento completo
Croazia	Croazia
Repubblica Ceca	Repubblica Ceca
Slovacchia	Slovacchia
Moldavia	Polonia
	Romania
Spagna	Germania
	Francia
	Svizzera
Tunisia	Turchia
	Cina
	Corea
	Taiwan
	India
	Brasile

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.19 – Variazione avvenuta negli ultimi 3 anni nel decentramento Italia ed Estero, 2003

	Non decentra		Aumentato		Rimasto stabile		Diminuito		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Decentramento produttivo nel complesso	17	22,7	24	32,0	30	40,0	4	5,3	75	100,0
Decentramento produttivo in Italia	17	22,7	19	25,3	33	44,0	6	8,0	75	100,0
Decentramento produttivo all'Estero	58	77,3	12	16,0	4	5,3	1	1,3	75	100,0

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.20 – Variazione prevista nei prossimi 3 anni nel decentramento Italia ed Estero, 2003

	Non decentrerà		Aumenterà		Rimarrà stabile		Diminuirà		Non risponde		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Decentramento produttivo nel complesso	16	21,3	25	33,3	20	26,7	8	10,7	6	8,0	75	100,0
Decentramento produttivo in Italia	17	22,7	17	22,7	24	32,0	12	16,0	5	6,7	75	100,0
Decentramento produttivo all'Estero	51	68,0	20	26,7	3	4,0	-	-	1	1,3	75	100,0

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.21 – Imprese che decentrano attività di produzione per tipi di subfornitori e settore, 2003

	Subfornitori italiani collegati		Subfornitori italiani indipendenti		Subfornitori esteri collegati		Subfornitori esteri indipendenti		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Metalmeccanico	**10**	**25,6**	**39**	**100,0**	**3**	**7,7**	**9**	**23,1**	**39**	**100,0**
Produzione metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	3	33,3	9	100,0	1	11,1	2	22,2	9	100,0
Oleodinamica e trasmissioni	-	-	8	100,0	1	12,5	-	-	8	100,0
Meccanica agricola	1	12,5	8	100,0	-	-	4	50,0	8	100,0
Macchine e impianti per l'industria	5	50,0	10	100,0	1	10,0	1	10,0	10	100,0
Altri prodotti	1	25,0	4	100,0	-	-	2	50,0	4	100,0
Altri settori	**6**	**31,6**	**19**	**100,0**	**1**	**5,3**	**3**	**15,8**	**19**	**100,0**
Elettrico-Elettronico	2	40,0	5	100,0	-	-	1	20,0	5	100,0
Plastica	1	16,7	6	100,0	-	-	1	16,7	6	100,0
Legno	2	50,0	4	100,0	-	-	-	-	4	100,0
Altri	1	25,0	4	100,0	1	25,0	1	25,0	4	100,0
Totale	**16**	**27,6**	**58**	**100,0**	**4**	**6,9**	**12**	**20,7**	**58**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.22 – Imprese che decentrano attività di produzione per tipi di subfornitori e classe di addetti, 2003

	Subfornitori italiani collegati		Subfornitori italiani indipendenti		Subfornitori esteri collegati		Subfornitori esteri indipendenti		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
1-9	-	-	1	100,0	-	-	-	-	1	100,0
10-19	-	-	6	100,0	-	-	1	16,7	6	100,0
20-49	9	32,1	28	100,0	2	7,1	5	17,9	28	100,0
50-99	4	25,0	16	100,0	-	-	4	25,0	16	100,0
100-199	2	40,0	5	100,0	1	20,0	1	20,0	5	100,0
200-249	1	50,0	2	100,0	1	50,0	1	50,0	2	100,0
Totale	**16**	**27,6**	**58**	**100,0**	**4**	**6,9**	**12**	**20,7**	**58**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.23 – Imprese che decentrano attività di produzione per tipi di subfornitori e assetto proprietario, 2003

	Subfornitori italiani collegati		Subfornitori italiani indipendenti		Subfornitori esteri collegati		Subfornitori esteri indipendenti		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Autonoma	-	-	19	100,0	-	-	3	15,8	19	100,0
Autonoma con titolari che hanno altre imprese	2	28,6	7	100,0	-	-	1	14,3	7	100,0
Gruppi informali a valle	7	53,8	13	100,0	1	7,7	2	15,4	13	100,0
Gruppi informali a monte	1	16,7	6	100,0	-	-	-	-	6	100,0
Gruppi a monte di maggiori dimensioni e più formali	6	46,2	13	100,0	3	23,1	6	46,2	13	100,0
Totale	**16**	**27,6**	**58**	**100,0**	**4**	**6,9**	**12**	**20,7**	**58**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.24 – Imprese per supporti forniti ai subfornitori, 2003

	Subfornitori italiani collegati		Subfornitori italiani indipendenti		Subfornitori esteri collegati		Subfornitori esteri indipendenti		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Tecnologie in uso	4	25,0	17	29,3	1	25,0	2	16,7	18	31,0
Consulenza tecnica	11	68,7	41	70,7	3	75,0	11	91,7	44	75,9
Consulenza gestionale	8	50,0	11	19,0	2	50,0	2	16,7	19	32,8
Finanziamenti	3	18,7	1	1,7	-	-	1	8,3	5	8,6
Formazione del personale	3	18,7	9	15,5	2	50,0	2	16,7	14	24,1
Altro	-	-	2	3,5	-	-	-	-	2	3,5
Nessuno	2	12,5	11	19,0	1	25,0	1	8,3	13	22,4
Totale	**16**	**100,0**	**58**	**100,0**	**4**	**100,0**	**12**	**100,0**	**58**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.25 – Imprese per quote di acquisti di materie prime all'estero e settore, 2003

	Non acquista all'estero		fino a 10%		11 - 25%		26 - 50%		51 - 75%		76 - 100%		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Metalmeccanico	**30**	**69,8**	**6**	**14,0**	**2**	**4,7**	**2**	**4,7**	**2**	**4,7**	**1**	**2,3**	**43**	**100,0**
Produzioni metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	7	58,3	2	16,7	-	-	1	8,3	1	8,3	1	8,3	12	100,0
Oleodinamica e trasmissioni	3	37,5	3	37,5	1	12,5	1	12,5	-	-	-	-	8	100,0
Meccanica agricola	7	87,5	1	12,5	-	-	-	-	-	-	-	-	8	100,0
Macchine e impianti per l'industria	10	90,9	-	-	-	-	-	-	1	9,1	-	-	11	100,0
Altri prodotti della Metalmeccanica	3	75,0	-	-	1	25,0	-	-	-	-	-	-	4	100,0
Altri settori	**21**	**65,6**	**3**	**9,4**	**-**	**-**	**5**	**15,6**	**1**	**3,1**	**2**	**6,3**	**32**	**100,0**
Elettrico-elettronico	4	80,0	-	-	-	-	-	-	1	20,0	-	-	5	100,0
Plastica	7	77,8	-	-	-	-	2	22,2	-	-	-	-	9	100,0
Alimentare	3	60,0	1	20,0	-	-	1	20,0	-	-	-	-	5	100,0
Legno	2	50,0	1	25,0	-	-	-	-	-	-	1	25,0	4	100,0
Chimico Vetro e Ceramica	1	20,0	1	20,0	-	-	2	40,0	-	-	1	20,0	5	100,0
Altri	4	100,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	100,0
Totale	**51**	**68,0**	**9**	**12,0**	**2**	**2,7**	**7**	**9,3**	**3**	**4,0**	**3**	**4,0**	**75**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.26 – Imprese per quote di acquisti di componenti o semilavorati all'estero e settore, 2003

	Non acquista all'estero		fino a 10%		11 - 25%		26 - 50%		51 - 75%		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Metalmeccanico	**26**	**60,5**	**14**	**32,6**	**1**	**2,3**	**2**	**4,7**	**-**	**-**	**43**	**100,0**
Produzioni metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	7	58,3	3	25,0	-	-	2	16,7	-	-	12	100,0
Oleodinamica e trasmissioni	6	75,0	2	25,0	-	-	-	-	-	-	8	100,0
Meccanica agricola	5	62,5	2	25,0	1	12,5	-	-	-	-	8	100,0
Macchine e impianti per l'industria	5	45,5	6	54,5	-	-	-	-	-	-	11	100,0
Altri prodotti della metalmeccanica	3	75,0	1	25,0	-	-	-	-	-	-	4	100,0
Altri settori	**25**	**78,1**	**1**	**3,1**	**3**	**9,4**	**1**	**3,1**	**2**	**6,3**	**32**	**100,0**
Elettrico-elettronico	1	20,0	-	-	2	40,0	1	20,0	1	20,0	5	100,0
Plastica	8	88,9	1	11,1	-	-	-	-	-	-	9	100,0
Alimentare	4	80,0	-	-	1	20,0	-	-	-	-	5	100,0
Legno	4	100,0	-	-	-	-	-	-	-	-	4	100,0
Chimico Vetro e Ceramica	4	80,0	-	-	-	-	-	-	1	20,0	5	100,0
Altri	4	100,0	-	-	-	-	-	-	-	-	4	100,0
Totale	**51**	**68,0**	**15**	**20,0**	**4**	**5,3**	**3**	**4,0**	**2**	**2,7**	**75**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI – 2004

Tav. 6.27 – Imprese per quote di acquisti di prodotti finiti all'estero e settore, 2003

	Non acquista all'estero		fino a 10%		11 - 25%		26 - 50%		76 - 100%		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Metalmeccanico	**30**	**69,8**	**8**	**18,6**	**3**	**7,0**	**1**	**2,3**	**1**	**2,3**	**43**	**100,0**
Produzioni metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	9	75,0	2	16,7	1	8,3	-	-	-	-	12	100,0
Oleodinamica e trasmissioni	7	87,5	1	12,5	-	-	-	-	-	-	8	100,0
Meccanica agricola	2	25,0	3	37,5	2	25,0	-	-	1	12,5	8	100,0
Macchine e impianti per l'industria	8	72,7	2	18,2	-	-	1	9,1	-	-	11	100,0
Altri prodotti della metalmeccanica	4	100,0	-	-	-	-	-	-	-	-	4	100,0
Altri settori	**19**	**59,4**	**6**	**18,8**	**2**	**6,3**	**2**	**6,3**	**3**	**9,4**	**32**	**100,0**
Elettrico-elettronico	2	40,0	1	20,0	1	20,0	-	-	1	20,0	5	100,0
Plastica	5	55,6	3	33,3	-	-	1	11,1	-	-	9	100,0
Alimentare	5	100,0	-	-	-	-	-	-	-	-	5	100,0
Legno	3	75,0	1	25,0	-	-	-	-	-	-	4	100,0
Chimico Vetro e Ceramica	2	40,0	-	-	1	20,0	1	20,0	1	20,0	5	100,0
Altri	2	50,0	1	25,0	-	-	-	-	1	25,0	4	100,0
Totale	**49**	**65,3**	**14**	**18,7**	**5**	**6,7**	**3**	**4,0**	**4**	**5,3**	**75**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI – 2004

Tav. 6.28 – Variazione avvenuta negli ultimi 3 anni negli acquisti all'estero per tipo di acquisti, 2003

	Non acquista all'estero		Aumentato		Rimasto stabile		Diminuito		Non risponde		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Acquisti materie prime	50	66,7	8	10,7	16	21,3	1	1,3	-	-	75	100,0
Acquisti componenti o semilavorati	50	66,7	13	17,3	10	13,3	2	2,7	-	-	75	100,0
Acquisti di prodotti finiti	49	65,3	15	20,0	7	9,3	3	4,0	1	1,3	75	100,0

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.29– Variazione prevista nei prossimi 3 anni negli acquisti all'estero per tipo di acquisti, 2003

	Non acquisterà all'estero		Aumenterà		Rimarrà stabile		Diminuirà		Non risponde		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Acquisti materie prime	47	62,7	13	17,3	12	16,0	-	-	3	4,0	75	100,0
Acquisti componenti o semilavorati	45	60,0	15	20,0	12	16,0	-	-	3	4,0	75	100,0
Acquisti di prodotti finiti	45	60,0	15	20,0	10	13,3	1	1,3	4	5,3	75	100,0

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.30 – Imprese che acquistano materie prime, componenti o prodotti finiti per tipi di fornitori e settore, 2003

	Fornitori italiani collegati		Fornitori italiani indipendenti		Fornitori esteri collegati		Fornitori esteri indipendenti		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Metalmeccanico	**9**	**20,9**	**40**	**93,0**	**2**	**4,6**	**32**	**74,4**	**43**	**100,0**
Produzione metalli, lavorazioni e prodotti in metallo	2	16,7	10	83,3	-	-	9	75,0	12	100,0
Oleodinamica e trasmissioni	2	25,0	8	100,0	2	25,0	6	75,0	8	100,0
Meccanica agricola	2	25,0	8	100,0	-	-	8	100,0	8	100,0
Macchine e impianti per l'industria	2	18,2	11	100,0	-	-	7	63,6	11	100,0
Altri prodotti	1	25,0	3	75,0	-	-	2	50,0	4	100,0
Altri settori	**3**	**9,4**	**31**	**96,9**	**1**	**3,1**	**21**	**65,6**	**32**	**100,0**
Elettrico-Elettronico	1	20,0	5	100,0	-	-	4	80,0	5	100,0
Plastica	-	-	9	100,0	-	-	5	55,6	9	100,0
Alimentare	-	-	5	100,0	-	-	3	60,0	5	100,0
Legno	1	25,0	4	100,0	-	-	2	50,0	4	100,0
Chimico Vetro e Ceramica	-	-	4	80,0	1	20,0	5	100,0	5	100,0
Altri	1	25,0	4	100,0	-	-	2	50,0	4	100,0
Totale	**12**	**16,0**	**71**	**94,7**	**3**	**4,0**	**53**	**70,7**	**75**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.31 – Imprese che acquistano materie prime, componenti o prodotti finiti per tipi di fornitori e classe di addetti, 2003

	Fornitori italiani collegati		Fornitori italiani indipendenti		Fornitori esteri collegati		Fornitori esteri indipendenti		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
1-9	-	-	2	100,0	-	-	2	100,0	2	100,0
10-19	2	25,0	8	100,0	-	-	3	37,5	8	100,0
20-49	7	17,5	36	90,0	1	2,5	25	62,5	40	100,0
50-99	2	11,1	18	100,0	-	-	16	88,9	18	100,0
100-199	1	20,0	5	100,0	2	40,0	5	100,0	5	100,0
200-249	-	-	2	100,0	-	-	2	100,0	2	100,0
Totale	**12**	**16,0**	**71**	**94,7**	**3**	**4,0**	**53**	**70,7**	**75**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 6.32 – Imprese che acquistano materie prime, componenti o prodotti finiti per tipi di fornitori e assetto proprietario, 2003

	Fornitori italiani collegati		Fornitori italiani indipendenti		Fornitori esteri collegati		Fornitori esteri indipendenti		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Autonoma	-	-	26	92,9	-	-	19	67,9	28	100,0
Autonoma con titolari che hanno altre imprese	3	37,5	7	87,5	-	-	6	75,0	8	100,0
Gruppi informali a valle	2	11,1	18	100,0	1	5,6	12	66,7	18	100,0
Gruppi informali a monte	3	33,3	9	100,0	-	-	5	55,6	9	100,0
Gruppi a monte di maggiori dimensioni e più formali	4	33,3	11	91,7	2	16,7	11	91,7	12	100,0
Totale	**12**	**16,0**	**71**	**94,7**	**3**	**4,0**	**53**	**70,7**	**75**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

CAPITOLO SETTIMO

La proiezione internazionale delle imprese

7.1 Le forme di internazionalizzazione

L'analisi delle modalità complessivamente adottate dalle imprese nelle relazioni con i paesi esteri, in riferimento sia all'attività commerciale sia a quella produttiva e degli approvvigionamenti, mostra la capacità delle piccole e medie aziende di operare in un contesto internazionale e di darsi forme organizzative più strutturate rispetto alle modalità con cui tradizionalmente esse si affacciavano ai mercati esteri.

Se consideriamo le forme di internazionalizzazione più semplici, quali l'esportazione diretta di prodotti all'estero; gli acquisti di materie prime, componenti e prodotti finiti da fornitori esteri; e l'utilizzo di subfornitori esteri per la realizzazione di fasi di lavorazione o parti di prodotto, emerge che la quasi totalità delle imprese del campione, l'81,3% delle intervistate, è in grado di vendere i propri prodotti sui mercati esteri; il 70,7% opera direttamente con fornitori esteri indipendenti dal punto vista proprietario; e il 16% commissiona fasi o parti di prodotto a subfornitori esteri sempre indipendenti.

Le forme di presenza più strutturate, che in questa ricerca sono state identificate con l'esistenza di collegamenti proprietari con aziende estere (comprese le *joint venture*), interessano tutte le attività considerate, quella commerciale, produttiva e degli approvvigionamenti.

All'interno del campione, le aziende che hanno relazioni societarie con commerciali estere sono il 10,7% del totale; quelle che hanno rapporti proprietari con imprese di produzione estere, in grado di vendere i prodotti direttamente sui mercati esteri, l'8%; le aziende che hanno rapporti proprietari con subfornitori esteri il 5,3%; e con fornitori esteri il 4%.

La presenza di relazioni societarie con imprese estere riguarda, all'interno del campione, anche aziende molto piccole e rappresenta una caratteristica sia dei gruppi informali sia dei gruppi formali.

Nei gruppi di maggiori dimensioni e più formali emerge, tuttavia, una maggiore diffusione di relazioni societarie con aziende produttive estere, e in particolare con fornitori e subfornitori, oltre ad essere più frequenti anche i rapporti con subfornitori esteri indipendenti.

Questa caratteristica fa presumere che, al di là del livello di internazionalizzazione produttiva attualmente raggiunto da queste imprese, complessivamente ancora contenuto, in prospettiva esso possa registrare una accelerazione. Nelle previsioni a 3 anni, la maggioranza delle imprese che appartengono a gruppi formali, il 61,5% del totale, prevede infatti di aumentare il decentramento produttivo estero, diminuendo in parte quello in Italia, contro una media del 25% delle imprese appartenenti a gruppi informali, e del 14% delle imprese autonome.

I gruppi formali hanno, tuttavia, collegamenti proprietari anche con commerciali estere e con imprese di produzione estere in grado di vendere direttamente all'estero. Il processo di internazionalizzazione di questi gruppi rientra quindi all'interno di una strategia di espansione commerciale sui mercati internazionali, e non è guidato esclusivamente da esigenze di risparmio sui costi di produzione. Esso si contraddistingue, inoltre, come è emerso nel corso dell'analisi, per la maggiore complessità e articolazione delle relazioni proprietarie, tese ad esercitare un controllo sull'intera filiera sia a monte sia a valle del ciclo produttivo.

All'interno dei gruppi informali, vi sono invece alcune differenze che mostrano come le imprese che hanno maggiori relazioni societarie con aziende estere siano quelle appartenenti ai gruppi informali a valle. Negli altri casi, relativi ai gruppi informali a monte e alle imprese autonome con titolari/soci che hanno altre aziende, non sono presenti collegamenti proprietari diretti con imprese estere e le forme di internazionalizzazione sono soltanto quelle tradizionali.

Nei gruppi informali a valle le relazioni societarie più diffuse sono quelle con commerciali estere e con imprese di produzione estere in grado di vendere direttamente i prodotti all'estero. Queste ultime sono rappresentate sia da aziende costituite in *joint venture* con partner stranieri, sia da imprese preesistenti acquisite dall'intervistata. In tutti i casi analizzati l'investimento realizzato ha come obiettivo l'espansione delle

vendite nel paese estero di localizzazione dell'impresa di produzione o nell'area di influenza di quel paese. Nei gruppi informali a valle la strategia di internazionalizzazione produttiva ha quindi una finalità di tipo prevalentemente commerciale.

La maggiore presenza nei gruppi informali a valle di collegamenti proprietari con imprese estere, rispetto agli altri gruppi informali analizzati, fa presumere che il processo di internazionalizzazione di queste imprese, indipendentemente dal livello finora raggiunto, possa rapidamente svilupparsi.

Le modalità di internazionalizzazione seguite dalle imprese possono avere implicazioni importanti sul fronte degli effetti che determinano sull'economia nazionale. Come si è detto, le vendite realizzate direttamente all'estero dalle imprese di produzione estere collegate, secondo la modalità estero su estero, non appaiono all'interno dei flussi di esportazione in uscita dall'Italia, per cui una flessione delle esportazioni italiane potrebbe non corrispondere ad una crisi di competitività dei prodotti, ma ad una espansione dei processi di internazionalizzazione di tipo produttivo e commerciale.

7.2 Il grado di internazionalizzazione

Al fine di misurare il grado di internazionalizzazione delle imprese, le aziende del campione sono state classificate secondo due diversi criteri.

Nel primo di questi, è stata considerata, come misura del grado di internazionalizzazione commerciale delle imprese, la propensione all'esportazione; e, come indicatore del grado di internazionalizzazione produttiva, la quota di produzione decentrata all'estero, comprensiva sia del decentramento di fase sia del decentramento completo.

Nel secondo caso, invece, accanto alla propensione all'esportazione si considera un indicatore, ritenuto più completo, del grado di internazionalizzazione dell'impresa,

ottenuto dalla somma della quota di decentramento estero e della quota di acquisti di materie prime[116], componenti commerciali e prodotti finiti realizzata all'estero.

L'incrocio tra i parametri scelti, seguendo sia il primo che il secondo criterio, genera quattro tipi di imprese caratterizzate dalle seguenti combinazioni:

1. *Basso export e bassa internazionalizzazione della produzione*[117];
2. *Alto export e bassa internazionalizzazione della produzione;*
3. *Basso export ed elevata internazionalizzazione della produzione;*
4. *Alto export ed elevata internazionalizzazione della produzione.*

Sulla base del secondo criterio adottato, il livello di internazionalizzazione della produzione diventa il *livello di internazionalizzazione della produzione e degli approvvigionamenti.*

Il risultato ottenuto è che seguendo il primo criterio, quello che considera solo la quota di produzione decentrata all'estero, la grandissima maggioranza delle aziende risulta non essere internazionalizzata sul piano produttivo. I nuclei più consistenti di imprese si aggregano all'interno dei tipi: basso export/bassa internazionalizzazione produttiva, il 56% delle intervistate; e alto export/bassa internazionalizzazione produttiva, il 29,3%.

I tipi caratterizzati da una più elevata internazionalizzazione produttiva, e cioè basso export/elevata internazionalizzazione produttiva e alto export/elevata internazionalizzazione produttiva, raccolgono soltanto piccoli nuclei di imprese, rispettivamente, il 9,3% e il 5,3% delle intervistate.

Nell'interpretare questi risultati occorre tenere presente che il basso livello di export è relativo al valore medio del campione analizzato, che, come è stato detto, è molto elevato. Le imprese classificate a basso export sono quindi aziende che esportano meno della media del campione, ma possono essere comunque orientate ai mercati esteri.

---

[116] Per alcuni aspetti, le materie prime dovrebbero essere considerate separatamente, in quanto talvolta non reperibili in Italia, e comunque fortemente dipendenti dal settore. Le abbiamo incluse, tuttavia, sia per brevità sia per la difficoltà di distinguere tradizionali e recenti approvvigionamenti esteri di materie prime.

[117] Il livello "basso" o "alto" è da considerare rispetto alla media del campione. Il "basso export", ad esempio, corrisponde ad una quota di esportazioni sul fatturato inferiore alla media delle aziende intervistate.

Se si adotta il secondo criterio, quello che considera sia il decentramento produttivo estero sia gli acquisti di materie prime, componenti commerciali e prodotti finiti effettuati all'estero, il grado di internazionalizzazione delle imprese aumenta.

Come è emerso nel corso dell'indagine, soprattutto nei settori metalmeccanico ed elettrico-elettronico, è in atto un processo di progressiva apertura internazionale sul fronte degli acquisti, determinato dalla crescente disponibilità di componentistica standard e di prodotti finiti a medio e basso valore aggiunto, in grado di costituire un'alternativa alla produzione diretta o all'affidamento della produzione ad un subfornitore.

Considerando anche gli approvvigionamenti effettuati all'estero, oltre al decentramento produttivo vero e proprio, le imprese del campione si distribuiscono in questo modo. Il nucleo più numeroso rimane quello caratterizzato da una quota inferiore alla media sia nell'export sia nell'internazionalizzazione produttiva e degli approvvigionamenti, pari al 38,7% delle aziende; mentre aumenta il tipo caratterizzato da basso export/elevata internazionalizzazione produttiva e degli approvvigionamenti, con il 26,7% delle imprese. Segue il nucleo con alto export/bassa internazionalizzazione produttiva e degli approvvigionamenti, pari al 25,3% del campione, e cresce il peso delle aziende più internazionalizzate, sia dal punto di vista commerciale sia produttivo e degli approvvigionamenti, con il 9,3% delle intervistate.

L'analisi di questi tipi di imprese in relazione all'assetto proprietario delle aziende mette in evidenza la presenza di alcuni elementi distintivi riferiti, da un lato, alle imprese autonome e, dall'altro, ai gruppi informali e a quelli formali e di maggiori dimensioni.

Se è vero che le imprese autonome, i gruppi informali e i gruppi formali, si ritrovano all'interno di tutti i tipi individuati, per cui abbiamo imprese autonome, anche di piccole dimensioni, che fanno parte di quel piccolo nucleo, pari al 5,3% o al 9,3% a seconda del criterio adottato, di aziende con alto export/elevata internazionalizzazione produttiva e degli approvvigionamenti, rimane però vero che passando dalle aziende autonome ai gruppi formali il livello complessivo di internazionalizzazione aumenta.

Se si considera il grado di internazionalizzazione commerciale delle imprese, si nota che le aziende con una propensione esportatrice superiore alla media rappresentano il 69,2% nei gruppi formali; il 32,4% nei gruppi informali e soltanto il 21,4% nelle imprese autonome.

Dal punto di vista produttivo e degli approvvigionamenti, il livello di internazionalizzazione attualmente raggiunto dalle imprese registra una maggiore similitudine tra gruppi formali e gruppi informali. Le aziende che hanno una apertura internazionale superiore alla media rappresentano nei gruppi formali il 46,2% del totale e nei gruppi informali il 41,2%, mentre le imprese autonome rimangono distanziate, avendo al loro interno soltanto un 25% di aziende con un livello di internazionalizzazione superiore alla media del campione.

Dall'analisi delle rappresentazioni grafiche emerge con chiarezza come nei gruppi formali siano più numerose le aziende caratterizzate contemporaneamente da livelli di internazionalizzazione sia commerciale sia produttiva e degli approvvigionamenti più elevati. Le imprese si collocano prevalentemente nei quadranti corrispondenti ad elevato export ed elevata internazionalizzazione produttiva e degli approvvigionamenti.

Le imprese dei gruppi informali assumono caratteristiche intermedie, distribuendosi all'interno di tutti e quattro i tipi individuati, ma con quote significative di aziende collocate nei quadranti relativi ad elevato export o ad elevata internazionalizzazione produttiva e degli approvvigionamenti.

Le aziende autonome, invece, si concentrano significativamente all'interno dell'area corrispondente a basso export e bassa internazionalizzazione produttiva e degli approvvigionamenti, rivelando un maggiore orientamento al mercato interno e un maggiore autocontenimento territoriale, pur avendo dimensioni occupazionali ed economiche molto simili a quelle delle imprese che appartengono a gruppi informali. Infatti, le imprese autonome hanno in media 37,9 addetti e 5,9 milioni di euro di fatturato per impresa; le aziende che appartengono a gruppi informali 35 addetti e 7,8 milioni di fatturato per impresa; e le imprese che appartengono a gruppi formali 112 addetti e 25,9 milioni di fatturato per impresa.

Il confronto tra imprese autonome e imprese appartenenti a gruppi informali è particolarmente significativo, in quanto, a parità di dimensioni aziendali, le imprese che appartengono a gruppi informali sono caratterizzate da livelli di internazionalizzazione più elevati.

I risultati della ricerca consentono quindi di affermare che la forma gruppo permette il superamento dei limiti dimensionali della singola impresa e determina le condizioni, anche per le piccole e medie imprese, di sperimentare forme di internazionalizzazione di tipo non tradizionale.

Tav. 7.1 – Imprese per forme di internazionalizzazione e assetto proprietario (multirisposta), 2003

	Autonoma		Gruppi informali: Autonoma con titolari che hanno altre imprese		Gruppi informali: Gruppi informali a valle		Gruppi informali: Gruppi informali a monte		Gruppi a monte di maggiori dimensioni e più formali		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Esportazione diretta	22	78,6	5	62,5	15	83,3	6	75,0	13	100,0	61	81,3
Fornitori esteri indipendenti	19	67,9	6	75,0	12	66,7	4	50,0	12	92,3	53	70,7
Subfornitori esteri indipendenti	3	10,7	1	12,5	2	11,1	-	-	6	46,2	12	16,0
Commerciali estere collegate	-	-	-	-	5	27,8	-	-	3	23,1	8	10,7
Imprese di servizio estere collegate	-	-	-	-	1	5,6	-	-	-	-	1	1,3
Finanziarie estere collegate	-	-	-	-	-	-	1	12,5	-	-	1	1,3
Produttive estere collegate in grado di vendere direttamente all'estero	-	-	-	-	3	16,7	-	-	3	23,1	6	8,0
Fornitori esteri collegati	-	-	-	-	1	5,6	-	-	2	15,4	3	4,0
Subfornitori esteri collegati	-	-	-	-	1	5,6	-	-	3	23,1	4	5,3
Totale	**28**	**100,0**	**8**	**100,0**	**18**	**100,0**	**8**	**100,0**	**13**	**100,0**	**75**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 7.2 – Imprese per forme di internazionalizzazione e classe di addetti (multirisposta), 2003

	1-9		10-19		20-49		50-99		100-199		200-249		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Esportazione diretta	2	100,0	6	75,0	30	75,0	15	83,3	5	100,0	2	100,0	60	80,0
Fornitori esteri indipendenti	2	100,0	3	37,5	25	62,5	16	88,9	5	100,0	2	100,0	53	70,7
Subfornitori esteri indipendenti	-	-	1	12,5	5	12,5	4	22,2	1	20,0	1	50,0	12	16,0
Commerciali estere collegate	-	-	-	-	4	10,0	1	5,6	2	40,0	1	50,0	8	10,7
Imprese di servizio estere collegate	-	-	-	-	1	2,5	-	-	-	-	-	-	1	1,3
Finanziarie estere collegate	-	-	-	-	-	-	1	5,6	-	-	-	-	1	1,3
Produttive estere collegate in grado di vendere direttamente all'estero	1	50,0	-	-	2	5,0	1	5,6	1	20,0	1	50,0	6	8,0
Fornitori esteri collegati	-	-	-	-	1	2,5	-	-	2	40,0	-	-	3	4,0
Subfornitori esteri collegati	-	-	-	-	2	5,0	-	-	1	20,0	1	50,0	4	5,3
Totale	**2**	**100,0**	**8**	**100,0**	**40**	**100,0**	**18**	**100,0**	**5**	**100,0**	**2**	**100,0**	**75**	**100,0**

Fonte: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 7.3 - Imprese per grado di internazionalizzazione, 2003

	Basso export e bassa internazionalizzazione produttiva		Alto export e bassa internazionalizzazione produttiva		Basso export e alta internazionalizzazione produttiva		Alto export e alta internazionalizzazione produttiva		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Internazionalizzazione commerciale e produttiva	42	56,0	22	29,3	7	9,3	4	5,3	75	100,0
Internazionalizzazione commerciale, produttiva e degli acquisti	29	38,7	19	25,3	20	26,7	7	9,3	75	100,0

Fonte: Indagine diretta API – UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 7.4 - Imprese per assetto proprietario e grado di internazionalizzazione commerciale, produttiva e degli acquisti, 2003

	Basso export e bassa internazionalizzazione produttiva e degli acquisti			Alto export e bassa internazionalizzazione produttiva e degli acquisti			Basso export e alta internazionalizzazione produttiva e degli acquisti			Alto export e alta internazionalizzazione produttiva e degli acquisti			Totale		
	v.a.	% riga	% col.	v.a.	% riga	% col.	v.a.	% riga	% col.	v.a.	% riga	% col.	v.a.	% riga	% col.
Autonoma	16	57,1	55,2	5	17,9	26,3	6	21,4	30,0	1	3,6	14,3	28	100,0	37,3
Gruppi informali	13	38,2	44,8	7	20,6	36,8	10	29,4	50,0	4	11,8	57,1	34	100,0	45,3
Gruppi formali	-	-	-	7	53,8	36,8	4	30,8	20,0	2	15,4	28,6	13	100,0	17,3
Totale	**29**	**38,7**	**100,0**	**19**	**25,3**	**100,0**	**20**	**26,7**	**100,0**	**7**	**9,3**	**100,0**	**75**	**100,0**	**100,0**

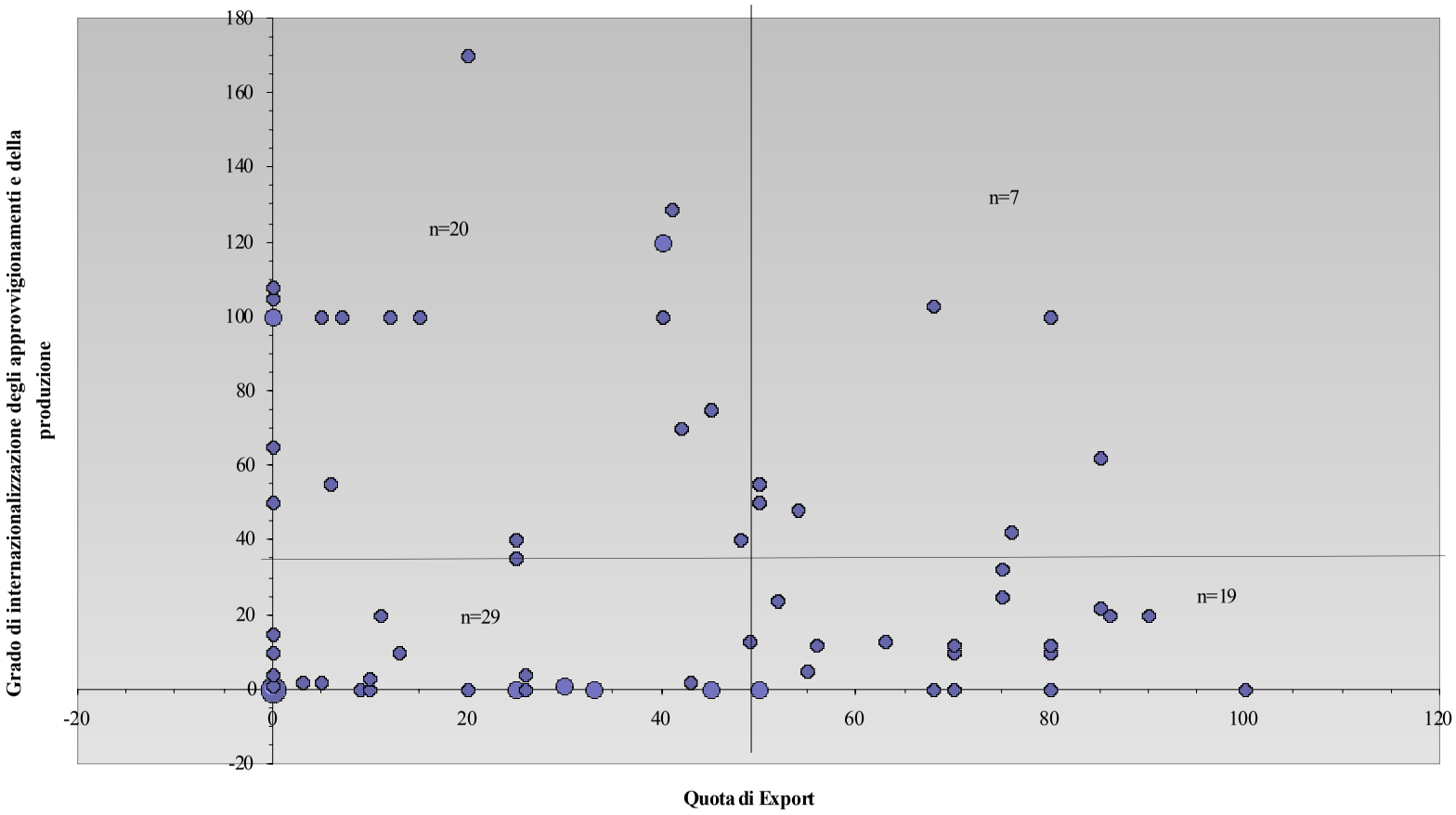
Fonte: Indagine diretta API – UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Tav. 7.5 – Fatturato delle imprese per assetto proprietario e grado di internazionalizzazione commerciale, produttiva e degli acquisti (milioni di euro), 2003

	Basso export e bassa internazionalizzazione produttiva e degli acquisti			Alto export e bassa internazionalizzazione produttiva e degli acquisti			Basso export e alta internazionalizzazione produttiva e degli acquisti			Alto export e alta internazionalizzazione produttiva e degli acquisti			Totale		
	v.a.	% riga	% col.	v.a.	% riga	% col.	v.a.	% riga	% col.	v.a.	% riga	% col.	v.a.	% riga	% col.
Autonoma	75,8	45,8	48,3	25,0	15,1	8,1	59,6	36,1	32,0	5,0	3,0	4,2	165,4	100,0	21,5
Gruppi informali	81,0	30,2	51,7	53,8	20,1	17,4	81,8	30,5	43,9	51,6	19,2	43,7	268,2	100,0	34,8
Gruppi formali	-	-	-	230,4	68,4	74,5	44,7	13,3	24,0	61,5	18,3	52,1	336,6	100,0	43,7
Totale	**156,8**	**20,4**	**100,0**	**309,1**	**40,1**	**100,0**	**186,1**	**24,2**	**100,0**	**118,1**	**15,3**	**100,0**	**770,1**	**100,0**	**100,0**

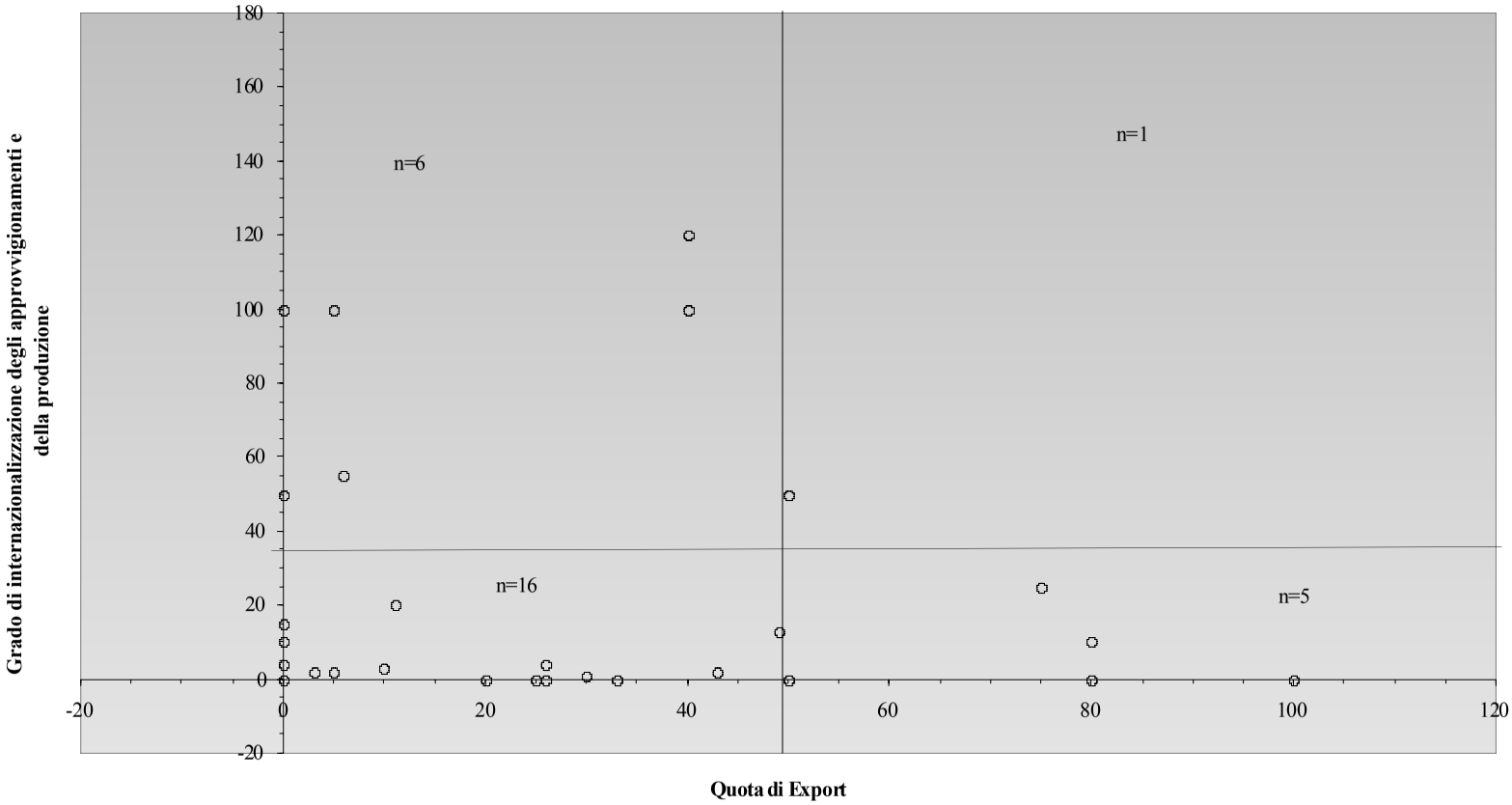
Fonte: Indagine diretta API – UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI – 2004

Fig. 7.1 - Internazionalizzazione commerciale, produttiva e degli approvvigionamenti delle imprese
TOTALE IMPRESE



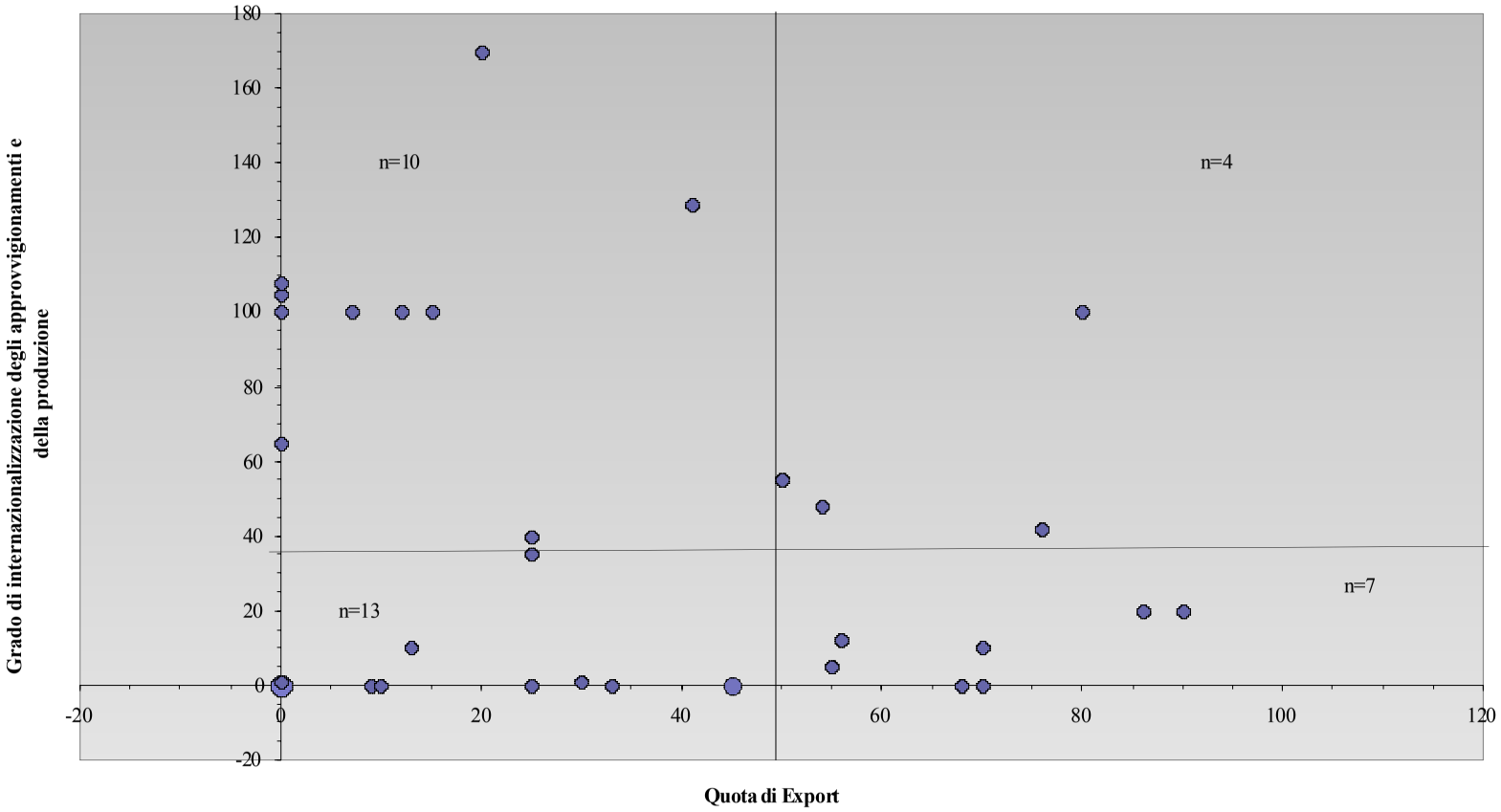
Fonte: Indagine diretta API – UNIMORE – R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Fig. 7.2 - Internazionalizzazione commerciale, produttiva e degli approvvigionamenti delle imprese AUTONOME



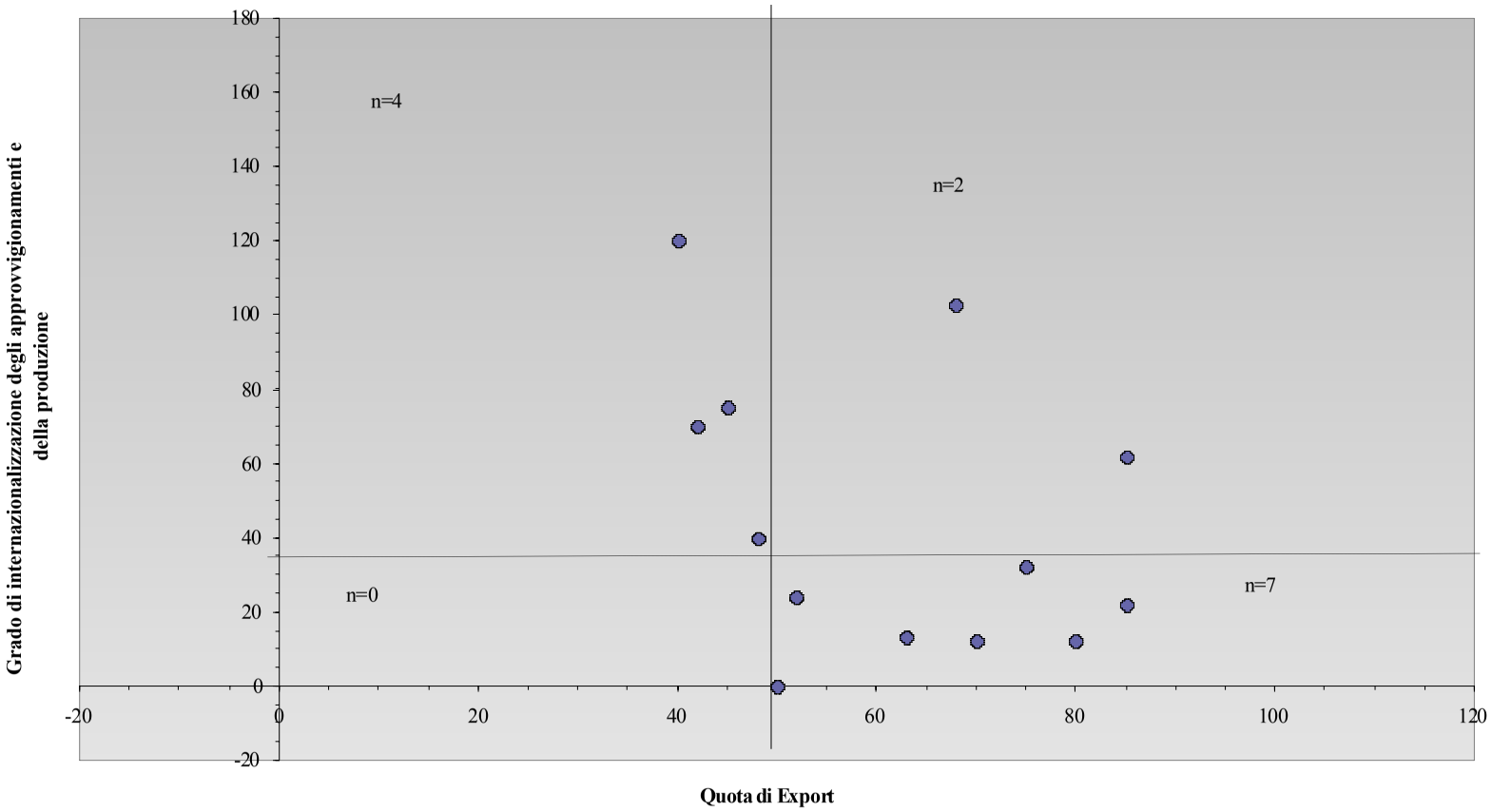
Fonte: Indagine diretta API – UNIMORE – R&I: I CONFINI DELLE PMI – 2004

Fig. 7.3 - Internazionalizzazione commerciale, produttiva e degli approvvigionamenti delle imprese appartenenti a GRUPPI INFORMALI



Fonte: Indagine diretta API – UNIMORE – R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

Fig. 7.4 - Internazionalizzazione commerciale, produttiva e degli approvvigionamenti delle imprese appartenenti a GRUPPI FORMALI



Fonte: Indagine diretta API – UNIMORE – R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

CAPITOLO OTTAVO

Conclusioni

In Italia, è assai diffusa l'opinione che attribuisce alla ridotta dimensione delle imprese, misurata dal numero degli addetti per impresa, le ragioni del rallentamento produttivo degli anni '90, sia in assoluto sia in confronto a quello osservato nei principali paesi europei. Dalla ridotta dimensione d'impresa scaturirebbero una serie di conseguenze negative che impedirebbero una risposta efficace, sui mercati globalizzati, ad una concorrenza sempre più aspra. Diseconomie di scala, specializzazione in produzioni "tradizionali" ad elevato impiego di lavoro non qualificato, debole impegno nella spesa in Ricerca e Sviluppo condannerebbero – secondo questa interpretazione – le piccole e medie imprese, e quindi il sistema economico italiano di cui costituiscono una parte importante, al ristagno per insufficienza di capacità ad innovare e a competere.

Siamo partiti dall'idea che queste tesi contenessero un duplice errore. Le imprese sono costituite da una costellazione di funzioni (approvvigionamento di materie prime o componenti, produzione, a sua volta suddivisibile in fasi di lavorazione, commercializzazione, ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, adeguamento della capacità produttiva alla domanda effettiva o attesa, manutenzione, logistica e così via). Nell'attribuire alla dimensione d'impresa (per di più misurata mediante un'unica dimensione, quella degli addetti) il ruolo decisivo nel realizzare in modo efficiente tutte queste funzioni, si finisce per associare indissolubilmente, fino a confonderli, i *processi* (cioè i modi specifici di realizzare una data funzione) e le *funzioni*. I confini delle imprese risultano mobili, invece, proprio perché determinate costellazioni di funzioni possono essere realizzate combinando modalità, e quindi processi, diversi. Vi è di più. La dimensione d'impresa influisce su tali specifiche modalità e sulle loro combinazioni, per cui dovremo attenderci che le piccole e medie imprese realizzino strategie di adattamento al contesto dei mercati globali molto spesso del tutto diverse da quelle seguite dalle grandi imprese. Tali strategie si basano in gran parte su *relazioni tra imprese*. Per individuarle, è

necessario quindi raccogliere dati sulla natura e l'intensità di tali relazioni. Le statistiche ufficiali, in gran parte originate dalla prospettiva teorica dell'impresa isolata e dalle problematiche della grande impresa, anch'essa isolata, tendono a prestare scarsa o inadeguata attenzione a queste relazioni. Per questo motivo, nel cercare di approfondire l'analisi delle modalità di "crescita esterna" delle piccole e medie imprese della provincia di Reggio Emilia, non potendo ricorrere a fonti ufficiali, abbiamo raccolto i dati rilevanti per la ricerca, mediante un questionario, direttamente presso le imprese.

Il campione di imprese intervistate, costituito da 75 piccole e medie imprese della provincia di Reggio Emilia associate all'API, non ha la pretesa di essere rappresentativo. E tuttavia i risultati dell'indagine, che pur richiederebbe di essere estesa e replicata nel tempo, forniscono alcune indicazioni significative. La ricerca ha preso in considerazione tre aspetti che illustrano modi diversi delle imprese di ampliare il loro volume di attività superando, almeno in parte, le strettoie della ridotta dimensione: la presenza di gruppi di impresa, sia formali sia informali; il decentramento di produzioni; l'adozione di forme diverse di internazionalizzazione. Questi tre aspetti sono stati esaminati sia separatamente, sia in congiunzione tra loro.

L'analisi degli assetti proprietari delle imprese ha consentito di distinguere tre tipologie: imprese autonome, gruppi informali e gruppi formali. Le imprese autonome sono caratterizzate dall'assenza di relazioni proprietarie con altre imprese, i gruppi informali sono costituiti da imprese che hanno partecipazioni in altre imprese, o sono a loro volta partecipate da altre imprese, pur non avendo un bilancio consolidato di gruppo; i gruppi formali sono caratterizzati invece dalla presenza di un bilancio consolidato di gruppo. L'indagine ha messo in evidenza una diffusione molto elevata di forme di aggregazione di imprese basata su legami proprietari. Questo era noto, soprattutto per quanto riguarda i gruppi formali. L'indagine ha tuttavia messo in luce non solo che nel campione studiato le aziende collegate a gruppi rappresentano la maggioranza, il 62,6% delle imprese, ma anche che assumono una netta prevalenza i gruppi informali. Avendo tenuto conto di legami proprietari non formalizzati nella forma del gruppo, si è potuto accertare anche che la soglia dimensionale dell'appartenenza a gruppi è più bassa di quanto si era fin qui ritenuto basandosi sui soli

gruppi formali e/o su dati riferiti a imprese di maggiori dimensioni. Nella fascia 20-49 addetti, quasi la metà delle imprese non è un'impresa autonoma (dal punto di vista proprietario). Si è osservato, inoltre, che l'appartenenza all'una o all'altra delle tre tipologie individuate si associa a strategie di internazionalizzazione e di decentramento produttivo interno assai diverse fra loro. Le imprese appartenenti a gruppi, sia informali sia formali, mostrano, rispetto alle imprese autonome, una maggiore internazionalizzazione, sia commerciale che produttiva. Anche se da una correlazione non può dedursi una relazione causale, l'interpretazione proposta qui suggerisce che, nel caso delle piccole e medie imprese, sia la scelta dell'internazionalizzazione[118] a determinare (o meglio, a incentivare) la formazione di gruppi, anche informali, di cui alcuni con propaggini produttive all'estero, più che non viceversa (anche se retroazioni di segno opposto non possono essere escluse). Per gettare maggiore luce sulle circostanze, probabilmente molteplici, che confluiscono nel far emergere, con particolare intensità a partire dagli anni '90, la forma gruppo nelle PMI, sarebbero necessarie maggiori ricerche fondate non tanto su questionari, quanto su interviste in profondità. Tuttavia, anche da una ricerca limitata per ambito e scopi sono emerse alcune indicazioni per possibili approfondimenti.

Innanzi tutto, possiamo osservare che la formazione di gruppi costituisce solo un aspetto – per quanto importante – di un più ampio processo in corso di ristrutturazione produttiva, tecnologica, organizzativa. Potrebbero applicarsi alla fase che stiamo attraversando le osservazioni[119] che Augusto Graziani riferiva alla metà degli anni '60: mentre veniva segnalato "un clima di generale depressione", vi erano elementi che facevano ritenere che "gli eventi di [quel] periodo [rappresentassero] una realtà più complessa, che non si [prestava] ad essere sintetizzata nelle semplici formule della depressione o della ripresa". La pluralità degli schemi – produttivi e organizzativi – in questa fase non ancora consolidati, e comunque diversi a seconda del prodotto e della posizione dell'impresa nella catena del valore – è ben rappresentata dalla coesistenza,

[118] Sulla relazione tra gruppi di imprese e processi di internazionalizzazione la letteratura è molto scarsa. Si veda tuttavia, per i gruppi formali, Morganti (2003).
[119] Cfr. Graziani (1975), p. 21.

nel campione considerato, di casi di decentramento produttivo per produzioni complesse che richiedono la convergenza di componenti meccaniche ed elettroniche, e casi di riaccentramento produttivo per un miglior controllo di qualità delle lavorazioni. Questa ristrutturazione produttivo/organizzativa[120], e quindi anche la formazione di gruppi, sembra essere sollecitata da alcune nuove caratteristiche assunte dalle strategie di vendita e di acquisto di imprese e consumatori. In passato, a partire dagli anni '70, le piccole e medie imprese cercavano di rispondere con prodotti personalizzati ad una domanda sempre più differenziata. In questa fase, invece, le stesse imprese tendono a presentarsi sul mercato con "pacchetti" di prodotti, e a ritagliarsi uno spazio per la personalizzazione sia nella stessa presentazione del "pacchetto" sia all'interno dei prodotti inclusi in tali combinazioni. Esse possono comprendere prodotti dello stesso tipo, ma di fascia diversa. Oppure prodotti complementari[121] (ad es. piccoli trattori da giardino, e seminatrici o altri attrezzi). Dal lato del venditore, la combinazione a "pacchetti" conduce ad aumentare il fatturato, a fidelizzare il cliente e a ridurre i costi unitari di vendita. Dal lato dell'acquirente, si riducono i costi di ricerca, e, talvolta, di assistenza post vendita. "Produrre non è un problema, il problema è vendere": questa frase, pronunciata da un piccolo imprenditore, può essere utilizzata per esprimere sinteticamente l'avvenuto trasferimento di importanza dalle economie di costo, e di scala, nella produzione, alle economie di scala nella vendita. Come è noto, il problema della vendita è stato sempre uno dei punti di debolezza delle piccole e medie imprese. La diffusione di strategie di vendita a "pacchetti" tende di per sé ad accentuare questa debolezza. Si ripropone su un terreno non produttivo, ma commerciale, il problema della insufficiente dimensione delle imprese. Anche in questo caso, i rapporti tra imprese forniscono la chiave per cercare di risolvere la difficoltà. Come ha osservato Rullani[122], "più le imprese sono piccole, e più devono 'inventarsi' forme originali di

[120] Per alcuni aspetti di questa riorganizzazione nelle aziende reggiane, si vedano anche IPL (2004), sui comparti dell'oleodinamica e della gomma-plastica, e Pini, a cura di, (2004) sul nesso tra innovazioni, relazioni industriali e risultati economici (effettivi o percepiti dai dirigenti) delle imprese.
[121] Nel campo dell'elettronica, è largamente diffusa la pratica della vendita congiunta (di software e hardware, oppure di due software, generalmente indicata con il termine "bundling", equivalente all'italiano "pacchetto".
[122] Cfr. Rullani (2004) in Unioncamere (2004), p. 119.

modernizzazione dei loro cicli produttivi che non passano per forti investimenti di capitali (che non potrebbero fare), ma per alleanze, collaborazioni, specializzazioni su nicchie, ecc." E anche gruppi d'impresa. La formazione di gruppi, anche informali, che collegano imprese i cui prodotti sono inseriti nei "pacchetti", può essere infatti il modo di superare (senza un irraggiungibile sforzo finanziario) le diseconomie di scala nella vendita, che sui mercati esteri possono risultare particolarmente elevate. Di qui la formazione di legami proprietari con società commerciali estere, oppure con imprese dello stesso settore che producono per fasce di acquirenti diverse. La diffusione di combinazioni a "pacchetti", peraltro, non riguarda solo la vendita, ma anche gli acquisti: ciò conduce ad una limitazione/razionalizzazione del numero dei fornitori (che diventano a loro volta capo-commessa di altri subfornitori) e, inevitabilmente, ad una forte selezione basata sulla qualità. Così come l'aggregazione della domanda in "pacchetti" sollecita la formazione di gruppi a valle, l'aggregazione della fornitura sollecita la formazione di gruppi che includono legami proprietari con imprese subfornitrici. In entrambi i casi, la forma gruppo appare unire i vantaggi della centralizzazione propri dell'impresa di maggiore dimensione con i vantaggi di flessibilità delle piccole e medie imprese.

Un altro tema che richiederebbe una ricerca più approfondita riguarda il *contenuto* della relazione tra le imprese appartenenti ai gruppi. In particolare, nel caso di imprese appartenenti alla stessa filiera, c'è da chiedersi se i legami proprietari agevolino oppure no la formazione di pratiche reiterate di *co-design*, che, come ha sostenuto Sabel[123], tendono (da un punto di vista diverso da quello considerato fin qui) "a rendere sfumati i confini delle imprese e i tradizionali domini di responsabilità". Sabel ha sostenuto che queste forme di collaborazione pragmatica tendono a diffondersi, nell'epoca della globalizzazione, per rispondere a due esigenze opposte. Da un lato quella di rendere più formale e stabile la collaborazione, in situazioni caratterizzate da elevata volatilità e incertezza; dall'altro, quella di non renderla troppo rigida e formale, pena l'impossibilità

[123] Cfr. Sabel (2004) e Helper, Mac Duffie e Sabel (2000). Il titolo originario di quest'ultimo saggio era "The Boundary of the Firm as a Design Problem" (cfr. *ibidem*, p. 485).

di cogliere con flessibilità le occasioni di innovazione. Nei limiti in cui i gruppi d'impresa consentono la presenza di stabilità nelle relazioni e, contemporaneamente, di forme di autonomia, potrebbero agevolare anche, tra imprese della stessa filiera produttiva, forme di co-evoluzione di competenze.

* * * *

Se ripercorriamo le principali caratteristiche dei tre raggruppamenti individuati, troviamo che, nel campione di imprese, le imprese completamente autonome includono il 37,3% delle imprese, il 21,5% del fatturato e il 28,7% degli addetti. In questo raggruppamento, prevalgono le imprese che producono prevalentemente per il mercato interno. Esse associano una propensione all'esportazione inferiore alla media ad un livello di internazionalizzazione produttiva e degli approvvigionamenti anch'esso inferiore alla media. Il decentramento produttivo interno si rivolge non solo all'Emilia Romagna, ma anche ad altre regioni italiane.

Tra le piccole e medie imprese, i gruppi informali raccolgono il maggior numero di aziende, il 45,3% del totale, e oltre il 32% di addetti e fatturato. La dimensione media, in termini di addetti, delle imprese appartenenti a gruppi informali non è molto diversa da quella delle imprese autonome, e tuttavia la loro adesione a forme di aggregazione con altre imprese si associa ad una più elevata quota delle esportazioni sul fatturato, ad un più alto ricorso (ma contenuto al 6,9% del decentramento produttivo totale) ad acquisti dall'estero di componenti standardizzate e di prodotti finiti. Il decentramento interno risulta prevalentemente concentrato nell'Emilia Romagna. La loro strategia di internazionalizzazione è guidata prevalentemente dall'obiettivo di istituire collegamenti societari con imprese commerciali estere, essendo la commercializzazione un'area tradizionalmente debole delle piccole e medie imprese. Non mancano tuttavia collegamenti con imprese di produzione in grado di vendere direttamente all'estero. I legami societari con imprese nazionali sono prevalentemente di tipo produttivo, spesso a valle, nell'ambito della stessa filiera, ed essi prevalgono su quelli di tipo finanziario.

I gruppi formali sono meno numerosi di quelli informali (includono solo il 13,5% delle imprese), ma hanno un'elevata incidenza sugli addetti (39%) e sul fatturato (44% del totale). I legami societari sono prevalentemente finalizzati al controllo dell'intera filiera produttiva e commerciale, sia in Italia sia all'estero, dando luogo, in questo secondo caso, a forme di internazionalizzazione più strutturate, sia a monte sia a valle. Non mancano anche collegamenti con società finanziarie. Come già rilevato in altri studi, la maggiore dimensione media delle imprese appartenenti ai gruppi formali si associa ad una più elevata quota delle esportazioni sul fatturato. L'indagine ha posto in evidenza che questa più alta propensione all'esportazione si associa anche ad un maggiore ricorso al decentramento di produzioni estere (valutabile nell'11,5% del valore delle commesse decentrate) e, in parte, all'aumento degli approvvigionamenti dall'estero. Il decentramento interno si concentra nella regione.

L'indagine ha messo in evidenza che l'appartenenza a gruppi, informali o formali, consente di superare alcune difficoltà legate alla dimensione delle imprese e di affrontare, sia pure con strategie differenziate e flessibili, in modo più efficace la sfida dei mercati internazionali. Inoltre, l'aumento del decentramento e degli acquisti di componenti all'estero, anche questo differenziato a seconda dei settori e dell'assetto proprietario, si è rivelato in crescita negli ultimi tre anni, ma è rimasto complessivamente ad un livello non superiore al 10%, dimostrando la sostanziale tenuta del tessuto produttivo locale. Questa tenuta va ricondotta soprattutto alla intensa specializzazione e al forte orientamento al cliente (o personalizzazione) delle produzioni. Le previsioni delle imprese per i prossimi tre anni, tuttavia, indicano l'aspettativa di un aumento della produzione decentrata nei paesi esteri e dell'acquisto all'estero di componenti standardizzate. Se è vero che la situazione è destinata ad essere più difficile nei prossimi anni, non lo sarà per tutti nella stessa misura.

L'importanza assunta dai legami tra le imprese nel determinare le forme di internazionalizzazione indica che sarebbe sbagliato adottare una politica uniforme a sostegno dello sforzo delle imprese di tenere il passo con la concorrenza internazionale. Imprese autonome, gruppi informali e gruppi formali affrontano da posizioni diverse difficoltà diverse, e questo suggerisce l'adozione di politiche di sostegno differenziate.

Agevolazioni fiscali alla formazione di gruppi, sorrette anche da semplificazioni amministrative, potrebbero essere il principale strumento per aiutare le imprese autonome ad allacciare legami societari con altre imprese, e i gruppi informali ad acquisire forme più strutturate. Il sostegno alla formazione di consorzi potrebbe conseguire l'analogo scopo di catturare alcuni vantaggi della grande dimensione senza acquisirne la rigidità e la rischiosità. Ciò risulta tanto più vero quanto più gli elementi di cooperazione fra le imprese consorziate prevalgono su quelli della concorrenza. Ne sono un esempio i consorzi di acquisto di materie prime omogenee dall'estero o i consorzi finalizzati alla promozione commerciale (dalle missioni all'estero alla partecipazione a fiere ed esposizioni). Gli strumenti consortili incontrano tuttavia un limite quando gli interessi delle imprese consorziate risultano prevalere su quelli della cooperazione: nel caso, ad esempio, dell'esigenza di acquisire dall'estero materie prime particolari, o nell'elaborazione di strategie commerciali specifiche, finalizzate alla collocazione di prodotti differenziati. In questi casi, le imprese tenderanno a privilegiare strategie individuali, e la formazione di gruppi, informali o formali. Di qui il rilievo attribuito in precedenza alle politiche di agevolazione alla formazione di gruppi d'impresa.

Lo sforzo maggiore dovrebbe tuttavia essere rivolto all'irrobustimento della qualità dei prodotti di una tipologia di impresa che, come abbiamo più volte segnalato, all'interno del campione è notevolmente sotto-rappresentata, cioè le imprese in conto terzi. Esse, nella terminologia adottata qui, appartengono al raggruppamento delle imprese autonome. Su di esse, le difficoltà dell'isolamento proprietario si cumulano a quelle del dover competere con il decentramento di produzioni e gli acquisti all'estero, a costi unitari ridotti, di componenti e produzioni standardizzate.

Bibliografia

Anderson, P., *More is Different. Broken Symmetry and the Nature of the Hierarchical Structure of Science*, in «Science», August, 1972.

Antonelli, C., *Economia dell'innovazione. Cambiamento tecnologico e dinamica industriale*, Bari, 1995.

- *Il bene della conoscenza* (intervista), in «Una città», maggio-giugno, 2004.

API, *Dall'export all'internazionalizzazione. Le piccole e medie industrie reggiane e i mercati esteri*, Reggio Emilia, dicembre, 2002.

Balloni, V. e Iacobucci, D., *Cambiamenti in atto nell'organizzazione dell'industria marchigiana*, in «Economia Marche», n.1, 1997.

- *Diffusione e caratteristiche dei gruppi di piccole e medie imprese nelle aree distrettuali delle Marche*, in *Diffusione e caratteristiche dei gruppi di piccole e medie imprese nelle aree distrettuali*, a cura di F. Brioschi e G. Cainelli, Milano, 2001.

Balconi, M., Moisello, A. e Mulinelli, M., *La fine della polarizzazione: le caratteristiche e la crescita dei gruppi medi italiani*, in «Economia e politica industriale», n. 97, 1988.

Barca, F., Bianco, M., Cannari, L., Cesari, R., Gola, C., Manitta, G., Salvo, G. e Signorini, L.F., *Assetti proprietari e mercato delle imprese. Proprietà, modelli di controllo e riallocazione nelle imprese industriali italiane*, Bologna, 1994.

Becattini, G., *Dal "settore" industriale al "distretto" industriale: alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale*, 1975, ora in *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, G. Becattini, Torino, 2000.

- *Il distretto industriale*: u*n nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Torino, 2000.

Becchetti, L., *Forme forti e deboli di cooperazione fra le imprese: l'appartenenza a gruppi e la partecipazione a consorzi*, in *Le piccole e medie imprese nell'economia italiana. Rapporto 2002*, a cura di Unioncamere e Istituto Tagliacarne, Milano, 2003.

Bianchi, R., Brioschi, M-S. e Cainelli G., *Struttura e localizzazione dei gruppi di imprese in Emilia Romagna*, 1999, in Idse-Cnr, a cura di, 1999.

Brioschi, F., e Cainelli, G., *Diffusione e caratteristiche dei gruppi di piccole e medie imprese nelle aree distrettuali dell'Emilia Romagna*, in *Diffusione e caratteristiche dei gruppi di piccole e medie imprese nelle aree distrettuali*, a cura di F. Brioschi e G. Cainelli, Milano, 2001.

Brusco, S., *Organizzazione del lavoro e decentramento produttivo nel settore metalmeccanico*, 1975, ora in *Piccole imprese e distretti industriali*, S. Brusco, Torino, 1989.

Bugamelli, M., Cipolline, P. e Infante, L., *L'internazionalizzazione delle imprese italiane negli anni Novanta*, in «Rivista Italiana degli Economisti», n. 3, 2000.

Camera di Commercio IAA di Reggio Emilia, *Aspetti dell'economia provinciale 2002*, 2003.

Camera di Commercio IAA di Reggio Emilia, *Seconda Giornata dell'economia*, maggio, 2004.

Capitalia, *Indagine sulle imprese manifatturiere. Ottavo rapporto sull'industria italiana e sulla politica industriale*, Roma, 2002.

Caprio, L., *I gruppi di medie imprese industriali del Nord Est*, in Mediobanca-Unioncamere, 2002.

Carlsson, B., *Flexibility and the Theory of the Firm*, in «International Journal of Industrial Economics», vol. 7, 1989.

Carone, A. e Iacobucci, D., *I gruppi di piccole e medie imprese nell'industria italiana*, in F. Traù, a cura di, 1999.

Caselli, G., *Commercio estero e quote di mercato. Mappa della competitività provinciale*, Unioncamere Emilia Romagna, 2004.

Ciocca, P., *L'economia italiana: un problema di crescita*, in «Bollettino economico», Banca d'Italia, novembre, 2003.

Corò, G. e Grandinetti, R., *Strategie di delocalizzazione e processi evolutivi nei distretti industriali italiani*, in «L'industria», ottobre-dicembre, 1999.

Corò, G., *La delocalizzazione: minaccia, necessità o opportunità?* in *Nord Est 2000, Rapporto sulla società e l'economia*, a cura di I. Diamanti e D. Marini, Fondazione Nord Est, Venezia, 2000.

Cossentino, F., Pyke, F., Sengerberger, W. (a cura di), *Local and Regional Response to Global Pressure: the Case of Italy and its Industrial Districts*, Research Series, ILO, Geneva, 1996.

David, P., *Some New Standards for the Economics of Standardization in the Information Age*, in *Economic Policy and Technological Performance* a cura di P. Dasgupta e P. Stoneman, Cambridge, 1987.

Dei Ottati, G., *The Remarkable Resilience of the Industrial Districts in Tuscany*, in F. Cossentino, F. Pike e W. Sengerberger, a cura di, 1996.

Fagerberg, J., *Technology and International Differences in Growth Rates*, in «Journal of Economic Literature», September, 1994.

EBNA, *Indagine nazionale sui fabbisogni formativi nell'artigianato 2000-2002, Settore meccanica – Rapporto Finale*, Roma, 2003.

Fruin, W.M., *Learning to Work Together: Adaptation and the Japanese Firm*, in *Beyond the Firm*, a cura di T. Shiba e M. Shimotani, Oxford, 1997.

Galli, G., *Lo sviluppo internazionale dell'industria reggiana. Il ruolo degli investimenti diretti in entrata e in uscita*, Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Reggio Emilia, Reggio Emilia, 2002.

Gerlach, M.L., *The Organizational Logic of Business Groups: Evidence from the Zaibatsu*, in *Beyond the Firm* a cura di T. Shiba e M. Shimotani, Oxford, 1997.

Ginzburg, A. e Simonazzi, A., *Patterns of Industrialization and the Flying Geese Model: the Case of Electronics*, in «Journal of Asian Economics», November-December, 2004.

Graziani, A. (1975) Aspetti strutturali dell'economia italiana nell'ultimo decennio, in A. Graziani, a cura di, 1975.
- (a cura di) *Crisi e ristrutturazione nell'economia italiana*, Torino, 1975.
Guelpa, F., *Specializzazione per area funzionale e performance d'impresa*, in F. Traù, a cura di, 1999.
Gurisatti, P., Soli V. e Tattara, G., *Pattern of Diffusion of New Techologies in Small Metal-Working Firms: the Case of an Italian Region*, in «Industrial and Corporate Change», n. 2, 1997.
Helper, S., MacDuffie, J.P. e Sabel, C., *Pragmatic Collaborations: Advancing Knowledge while Controlling Opportunism*, in «Industrial and Corporate Change», n. 3, 2000.
Houston, D.B., *The Shift and Share Analysis of Regional Growth: a Critique*, in «Southern Economic Journal», April, 1967.
ICE, *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2002-2003,* Roma, 2003.
Idse-CNR (a cura di), *Trasformazioni strutturali e competitività dei sistemi locali di produzione*, Milano, 1999.
IPL, *Dinamiche e prospettive di sviluppo della manifattura reggiana*, aprile, 2004.
IRER, *L'innovazione organizzativa nell'industria minore*, Milano, 1988.
ISAE, *Rapporto. Priorità nazionali, dimensioni aziendali, competitività*, seconda parte, aprile, 2004.
Kaldor, N., *What is Wrong with Economics?*, in «Quarterly Journal of Economics», August, 1975.
Lafay, G., *Dynamique de la spécialisation internationale*, Paris, 1979.
Lane, D., Malerba, F., Maxfield, R. e Orsenigo, L., *Choice and Action*, in «Journal of Evolutionary Economics», February, 1995.
Lorenzoni, G., *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Bologna, 1990.
Maione, G., *Le merci intelligenti*, Milano, 2001.
Mariotti, I., *Le strategie di delocalizzazione delle imprese del Nord Est nei paesi dell'Europa Sud Orientale: reti lunghe o fabbriche con le ruote?*, in ICE, *Rapporto*, 2003.
Mediobanca-Unioncamere, *Le medie imprese industriali del Nord Est (1996-2000)*, Milano, 2002.
Makowski, L. e Ostroy, J.M., *Perfect Competition and the Creativity of the Market*, in «Journal of Economic Literature», June, 2001.
Montani, G., *The Theory of Compensation: a Case of Alternative Economic Paradigms*, in «Political Economy», n. 1, 1985.
Morganti, E., *Struttura e attività internazionale dei gruppi di imprese in Italia*, in *Rapporto*, ICE, 2003.
Murat, M. e Paba, S., *Come cambiano le attività economiche e i distretti industriali*, in «Materiali di discussione», n. 465, Dipartimento di Economia Politica, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, 2004.
Nardozzi, G., *Miracolo e declino. L'Italia fra concorrenza e protezione*, Bari, 2004.
Nelson, R., *Aggregate Production Function and Medium Range Growth Projections,* in «American Economic Review», September, 1964.

OECD, *Main Definitions and Conventions for the Measurement of Research and Experimental Development (R&D). A Summary of the Frascati Manual*, *1993*, Paris, 1994.

OECD (1990), Employment and Productivity, *Labour*.

OECD, *Economic Surveys*: *Italy*, August, 2003.

Onida, F., *Crescita, competitività e dimensioni d'impresa nella proiezione internazionale del sistema produttivo dell'Italia*, in «Economia italiana», n. 3, 2002.

- *Se il piccolo non cresce. Piccole e medie imprese in affanno*, Bologna, 2004.

Pagano, P. e Schivardi, F., *Firm Size Distribution and Growth*, in «Scandinavian Journal of Economics», n. 2, 2003.

Penati, A., *Mappe dell'innovazione*, Milano, 2000.

Pierelli, F., *I mutamenti nella struttura degli scambi internazionali: la posizione dell'Italia*, in «Contributi alla ricerca economica», n. 16, Banca d'Italia, 1983.

Pini, P. (a cura di), *Innovazione, relazioni industriali e risultati d'impresa: un'analisi per il sistema industriale di Reggio Emilia*, Milano,2004.

Richardson, J. D., *Constant- Market- Shares Analysis of Exports*, in «Journal of International Economics», n.1, 1971.

Rullani, E., *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Roma, 2004.

Sabel, C., *Districts on the Move. Note on the TEDIS Survey of the Internationalization of District Firms*, mimeo, 2004.

Schumpeter, J., *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Milano, 1955.

Traù, F., *Il riemergere della small scale production nei paesi industriali: rassegna della letteratura e primi confronti internazionali delle tendenze di lungo periodo*, in F. Traù, a cura di, 1999.

- (a cura di), *La "questione dimensionale" nell'industria italiana*, Bologna, 1999.

Trento, S., *Stagnazione e frammentazione produttiva*, in «Il Mulino», n. 4, 2003.

UNCTAD, *Trade and Development Report*, New York, 1996.