

**Daniela Bigarelli<sup>1</sup> e Andrea Ginzburg<sup>2</sup>**

**Gruppi d'impresa e processi di internazionalizzazione nelle  
piccole e medie imprese\***

**Un'indagine nella provincia di Reggio Emilia**

***I. Introduzione***

In questo articolo si presentano i risultati di una ricerca realizzata con obiettivi limitati e su una realtà molto circoscritta. Sono stati esaminati alcuni aspetti dell'organizzazione dell'attività economica di 75 imprese appartenenti al settore manifatturiero, associate all'API – Associazione delle piccole imprese, operanti nella provincia di Reggio Emilia. Le imprese analizzate appartengono a settori diversi dell'industria manifatturiera, fra i più significativi della provincia, quali in primo luogo il metalmeccanico, e poi la gomma e plastica, l'elettrico-elettronico, l'alimentare, il tessile abbigliamento, e altri.<sup>3</sup> 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 si è partiti (“Quali sono i confini delle imprese?”) è oggi molto importante per tutti i sistemi produttivi contemporanei, nessuno escluso, ma in particolare, in Italia, data la maggiore incidenza, sulla produzione manifatturiera, dei sistemi di piccola e media impresa. Come spesso accade, la rilevanza di un problema scaturisce sia da mutamenti della realtà, in

---

<sup>1</sup> R&I, s.r.l. - Ricerche e Interventi di Politica Industriale e del Lavoro, Carpi (Modena)

<sup>2</sup> Dipartimento di Scienze Sociali, Cognitive e Quantitative della Facoltà di Scienze della Comunicazione e dell'Economia, Università di Modena e Reggio Emilia.

<sup>3</sup> Al settore metalmeccanico appartengono il 57,3% delle imprese intervistate, che occupano il 64,7% degli addetti. Seguono la gomma e plastica (12,0% delle imprese e 13,1% degli addetti), l'elettrico-elettronico (rispettivamente 6,7% e 6,7%), l'alimentare (rispettivamente 6 e 3,6%), il legno (5,3% e 4,3%), il chimico-vetro-ceramica (6,7% e 4,4%). Il tessile abbigliamento e la carta incidono meno del 3% sulle imprese e, rispettivamente, l'1,5% e l'1,7% sugli occupati.

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 siano 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<sup>4</sup>. La natura di tali rapporti con le altre imprese può essere molto diversa. 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 riguardano solo la produzione, ma possono investire attività di supporto, come il marketing, i servizi di assistenza, la ricerca, ecc. 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) fra imprese.

I confini delle imprese si modificano in primo luogo ogni volta che si sposta la linea di demarcazione fra 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

---

\*Ringraziamo il dottor Azio Sezzi, dell'API di Reggio Emilia, per l'aiuto e i consigli forniti nel corso della ricerca.

<sup>4</sup> 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 autoriproducibile 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".

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) in una situazione di aumento dei redditi pro capite e di saturazione dei mercati dei beni di consumo di massa, 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, accanto alla produttività, influiscono sui costi (prezzi delle 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, ecc.). 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<sup>5</sup>, 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

---

<sup>5</sup> 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.

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 – scrivevano Baldassarre e 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, fra 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<sup>6</sup>: 1) aumento della concorrenza internazionale attraverso riduzioni di dazi e barriere non tariffarie; 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 di grandi dimensioni (Cina e India) 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

---

<sup>6</sup> Cfr. Gerlach (1997), p. 246.

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.

## **2. Le caratteristiche della ricerca**

Il campione delle imprese intervistate è formato prevalentemente da aziende che realizzano prodotti propri, l'89% del totale, mentre quelle di subfornitura sono una nettissima minoranza. A livello dimensionale le aziende appartengono alla fascia delle piccole e medie imprese, con una occupazione compresa fra i 6 ed i 249 occupati. La classe di addetti più numerosa è quella nella fascia 20-49 occupati, che raccoglie oltre la metà delle imprese intervistate. Le imprese del campione sono state selezionate all'interno della base associativa dell'API di Reggio Emilia, fra quelle caratterizzate dalle migliori performance competitive.

L'indagine è stata realizzata nel corso del 2004 attraverso la somministrazione di un questionario rivolto alle direzioni aziendali e la realizzazione di alcune interviste in profondità a imprenditori.

**Tav. 1 - Imprese dell'industria manifatturiera in provincia di Reggio Emilia per classe di addetti**

	Censimento Industria		Campione intervistato	
	2001		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: Indagine diretta API - UNIMORE - R&I: I CONFINI DELLE PMI - 2004

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 aziendale: - la presenza di gruppi di impresa, sia formali che informali; - il decentramento di produzioni; - l'adozione di forme diverse di internazionalizzazione. In questo articolo si approfondirà, in particolare, il tema<sup>7</sup> della presenza di gruppi d'impresa e la relazione con le forme di internazionalizzazione.

### ***3. La presenza di gruppi d'impresa***

#### *3.1 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 L. Caprio nello studio Mediobanca-Unioncamere (2002) sulle medie imprese industriali del Nord Est<sup>8</sup>, integrata con una categoria aggiuntiva riguardante le imprese autonome. La classificazione delle imprese per assetto proprietario comprende le seguenti categorie<sup>9</sup>:

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;

---

<sup>7</sup> Per gli altri aspetti presi in considerazione dalla ricerca, si rinvia a Ginzburg e Bigarelli (2004).

<sup>8</sup> Le imprese analizzate da Caprio nello studio Mediobanca-Unioncamere (2002) hanno una occupazione compresa fra i 50 ed i 499 addetti, un fatturato compreso fra 13 e i 260 milioni di euro e la forma giuridica di società di capitale. Sono escluse le medie imprese controllate da imprese di grandi dimensioni.

<sup>9</sup> Le imprese del campione sono state classificate per tipo di assetto proprietario e i dati raccolti (sulla dimensione, la specializzazione, il decentramento produttivo, le relazioni proprietarie con altre imprese, ecc.) sono riferiti alla singola impresa intervistata e non all'insieme del gruppo di appartenenza.

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 formali*<sup>10</sup>: presenza di un bilancio consolidato di gruppo.

I risultati ottenuti mostrano l'esistenza di una relazione diretta fra dimensione dell'impresa e presenza di gruppi, come numerose ricerche<sup>11</sup> 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. 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.

---

<sup>10</sup> 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.

<sup>11</sup> Cfr. Barca et al. (1994), Balloni e Iacobucci (2001), Carone e Iacobucci (1999).

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 (comprendente *Imprese autonome con titolari/soci che hanno altre imprese*) che ha consentito di far emergere una specifica modalità di relazione, diffusa, in particolare, fra le imprese di minori dimensioni, e che, nella sostanza, presenta caratteristiche analoghe alle imprese classificate 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<sup>12</sup>.

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. Ciò rende inadeguate le analisi (e fuorvianti le conclusioni) sulla ridotta dimensione delle imprese italiane, quando essa sia misurata soltanto dalla distribuzione di *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.

---

<sup>12</sup> Il peso relativo dei diversi tipi di assetto proprietario, pur essendo riferito ad un campione di aziende di dimensioni mediamente più piccole, è simile a quello individuato da Caprio nelle 358 medie imprese industriali dell'Emilia Romagna (imprese autonome 37,4%, gruppi informali 50,3% e gruppi formali 12,3%).



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 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

**Tav. 2 - Imprese per assetto proprietario e classe di addetti**

	Autonoma		Gruppi informali				Gruppi formali				Totale	
	v.a.	%	Autonoma con titolari con altre imprese		Gruppi informali a valle		Gruppi informali a monte		v.a.	%	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
<b>Totale</b>	<b>28</b>	<b>37,3</b>	<b>8</b>	<b>10,7</b>	<b>18</b>	<b>24,0</b>	<b>8</b>	<b>10,7</b>	<b>13</b>	<b>17,3</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>

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

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.

Il peso dei gruppi formali, se misurato in termini di addetti e fatturato, risulta significativo all'interno del campione intervistato, 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, probabilmente anche per la ridotta presenza, nel campione, di imprese che operano in conto terzi<sup>13</sup>.

### *3.2 Le 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 appartenenti a gruppi ha collegamenti proprietari solo con imprese di produzione, il 53,8% del totale, e questa prevalenza è una caratteristica comune sia ai gruppi formali che a quelli informali. Seguono, in termini di numerosità, le imprese collegate sia con aziende commerciali che 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

---

<sup>13</sup> Con riferimento alle imprese conto terzi o di subfornitura, mancano indagini sulla diffusione di legami proprietari.

comprendono imprese diversificate, di produzione, commerciali, di servizio, finanziarie, ecc., 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 che tra quelli informali, in proporzioni non troppo diverse. Nei gruppi informali le imprese che hanno collegamenti proprietari con aziende specializzate in almeno tre attività differenti (di produzione, commerciali, di servizio, finanziarie, ecc.) 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 fra 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 sub-fornitori dell'impresa intervistata, che 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 fra 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 che 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 sub-fornitori. Esse rappresentano il 26% del totale e sono, come le precedenti, più diffuse fra 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 che 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 sub-fornitori.

La ricerca con ha consentito di accertare se 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. E' vero tuttavia che, fra le aziende appartenenti a gruppi informali, prevalevano, al momento dell'indagine, strategie di consolidamento degli assetti attuali del gruppo.

Sulla base degli elementi considerati, le principali differenze presenti fra 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.

### *3.3 I vantaggi dell'appartenenza a gruppi*

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 che per i gruppi informali e si riferisce sostanzialmente a due aspetti fra 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. Il rafforzamento della presenza commerciale sui mercati esteri è infatti una delle motivazioni principali che sta alla base della costituzione di questi gruppi d'impresa.

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 sub-fornitori, 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 minori collegamenti con imprese commerciali, rispetto agli altri gruppi analizzati.

#### **4. *L'internazionalizzazione delle imprese***

##### *4.1 Le forme di internazionalizzazione*

Le forme di internazionalizzazione adottate dalle imprese del campione<sup>14</sup> sono state indagate in riferimento sia all'attività commerciale che all'attività produttiva e degli approvvigionamenti, e sono state censite tutte le forme, da quelle più semplici e

---

<sup>14</sup> Cfr. Ginzburg e Bigarelli (2004).

tradizionali, rappresentate, ad esempio, dalle esportazioni dirette, alle forme più complesse, costituite dalla presenza di collegate estere.

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 sub-fornitori 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 sub-fornitori esteri, anch'essi 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 sub-fornitori 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 che dei gruppi formali. Nei gruppi formali e di maggiori dimensioni emerge, tuttavia, una maggiore diffusione di relazioni societarie con aziende produttive estere, e in particolare con fornitori e sub-fornitori. Inoltre, risultano più frequenti anche i rapporti con sub-fornitori esteri indipendenti.

Questa caratteristica fa presumere che il livello di internazionalizzazione produttiva attualmente raggiunto da queste imprese, complessivamente ancora contenuto, possa, in prospettiva, 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 in 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, per la maggiore complessità e articolazione delle relazioni proprietarie, tese ad esercitare un controllo sull'intera filiera sia a monte che 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 (rappresentati dalle imprese che hanno partecipazioni attive in altre aziende). Negli altri casi, relativi ai gruppi informali a monte (nei quali le imprese sono partecipate da altre aziende) 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 di tipo tradizionale.

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 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, fa presumere che il processo di internazionalizzazione di queste imprese, possa rapidamente svilupparsi.

Le modalità di internazionalizzazione seguite dalle imprese possono avere implicazioni importanti sul fronte degli effetti sull'economia nazionale. 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.

**Tav. 3 – Imprese per forme di internazionalizzazione e assetto proprietario (multirisposta)**

	Autonoma		Gruppi informali		Gruppi formali		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Esportazione diretta	22	78,6	26	76,5	13	100,0	61	81,3
Fornitori esteri indipendenti	19	67,9	22	64,7	12	92,3	53	70,7
Sub-fornitori esteri indipendenti	3	10,7	3	8,8	6	46,2	12	16,0
Commerciali estere collegate	-	-	5	14,7	3	23,1	8	10,7
Imprese di servizio estere								
collegate	-	-	1	2,9	-	-	1	1,3
Finanziarie estere collegate	-	-	1	2,9	-	-	1	1,3
Produttive estere collegate in grado di vendere direttamente all'estero	-	-	3	8,8	3	23,1	6	8,0
Fornitori esteri collegati	-	-	1	2,9	2	15,4	3	4,0
Sub-fornitori esteri collegati	-	-	1	2,9	3	23,1	4	5,3
<b>Totale</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>

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

#### 4.1 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, è stata considerata, come misura del grado di internazionalizzazione commerciale delle imprese, la propensione all'esportazione<sup>15</sup>; e, come indicatore del

<sup>15</sup> La propensione all'esportazione è stata misurata come quota percentuale delle esportazioni sul fatturato dell'impresa.



grado di internazionalizzazione produttiva, la quota di produzione decentrata all'estero<sup>16</sup>, comprensiva sia del decentramento di fase sia del decentramento completo<sup>17</sup>.

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 (sia di fase che completo) e della quota di acquisti di materie prime<sup>18</sup>, componenti commerciali e prodotti finiti<sup>19</sup> realizzata all'estero.

L'incrocio fra 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*<sup>20</sup>;
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*.

Seguendo il primo criterio, invece, 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

---

<sup>16</sup> La quota di produzione decentrata all'estero è stata calcolata sul valore complessivo delle commesse affidate dall'impresa a sub-fornitori sia italiani che stranieri.

<sup>17</sup> Per "decentramento di fase" si intende l'affidamento di lavorazioni o parti di prodotto a sub-fornitori ai quali il committente fornisce, oltre al disegno e alle specifiche tecniche, anche le materie prime. Nel caso del "decentramento completo", invece, il subfornitore si incarica dell'acquisto delle materie prime e riceve dal committente solo il disegno e le specifiche tecniche.

<sup>18</sup> 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 approvvigionamenti esteri recenti di componenti standardizzate da più tradizionali acquisti di materie prime.

<sup>19</sup> I "componenti commerciali" e i "prodotti finiti" acquistati all'estero sono rappresentati da prodotti standard reperiti sui mercati internazionali da fornitori esteri. Questi acquisti non vanno confusi con il "decentramento completo" in quanto l'impresa acquista direttamente sul catalogo del fornitore che rimane colui che ha la proprietà industriale del prodotto.

<sup>20</sup> 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.

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% ed il 5,3% delle intervistate.

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

Nei settori metalmeccanico ed elettrico-elettronico, in particolare, 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 sub-fornitore.

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 che 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 che 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 collocano all'interno di tutti i tipi individuati - per cui abbiamo imprese autonome, anche di piccole dimensioni, che fanno parte del piccolo nucleo di aziende con alto export/elevata internazionalizzazione produttiva e degli approvvigionamenti, pari al 5,3%

o al 9,3% a seconda del criterio adottato - 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 fra 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 emerge con chiarezza come nei gruppi formali siano più numerose le aziende caratterizzate contemporaneamente da livelli di internazionalizzazione sia commerciale che produttiva e degli approvvigionamenti più elevati. 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 tipi con elevato export o con elevata internazionalizzazione produttiva e degli approvvigionamenti.

Le aziende autonome, invece, si concentrano 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 38 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; le imprese che appartengono a gruppi formali 112 addetti e 25,9 milioni di fatturato per impresa.

Il confronto fra 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<sup>21</sup>.

I risultati della ricerca consentono quindi di affermare che la forma gruppo, sia formale che informale, tende a diffondersi anche fra imprese appartenenti ad una soglia (in termini di addetti) minore di quella che, sulla base di ricerche precedenti, ci si sarebbe aspettati. Questo determina le condizioni, anche per le piccole e medie imprese, di sperimentare forme di internazionalizzazione di tipo non tradizionale, direttamente come controllanti o indirettamente come controllate.

**Tav. 4 – Imprese per grado di internazionalizzazione, dimensione e assetto proprietario**

	Autonoma	Gruppi informali	Gruppi formali	Totale
	%	%	%	%
Addetti medi per impresa	38	35	112	49
Fatturato medio per impresa (mln di euro)	5,9	7,9	25,9	10,3
% export sul fatturato	30,3	34,9	70,7	49,5
% produzione decentrata all'estero (decentramento di fase + decentramento completo)	1,6	6,9	11,5	9,1
% acquisti di componenti standardizzati all'estero	2,7	7,7	4,0	5,2
% acquisti di prodotti finiti all'estero	7,4	12,2	3,2	8,8

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

<sup>21</sup> Sulla relazione fra gruppi di imprese e processi di internazionalizzazione la letteratura è molto scarsa. Si veda tuttavia, per i gruppi formali, Morganti (2003).

**Tav. 5 - Imprese per assetto proprietario e grado di internazionalizzazione commerciale, produttiva e degli approvvigionamenti**

	Basso export e bassa internazionaliz- zazione produttiva e degli acquisti		Alto export e Bassa internazionaliz- zazione produttiva e degli acquisti		Basso export e alta internazionaliz- zazione produttiva e degli acquisti		Alto export e alta internazionaliz- zazione produttiva e degli acquisti		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
	Autonoma	16	38,2	5	17,9	6	21,4	1	3,6	28
Gruppi informali	13	57,1	7	20,6	10	29,4	4	11,8	34	100,0
Gruppi formali	-	-	7	53,8	4	30,8	2	15,4	13	100,0
Totale	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

## 5. Conclusioni

Le difficoltà incontrate dall'economia italiana negli ultimi anni, sia in assoluto che nei confronti di altri paesi europei, hanno indotto numerosi autori a parlare di declino del sistema economico. A sostegno di questa interpretazione, si è concentrata l'attenzione sull'andamento di alcuni indicatori: la riduzione della quota delle esportazioni italiane, la costanza del modello di specializzazione delle esportazioni e la sua divergenza rispetto a quello riscontrabile in altri paesi, l'esigua crescita della produttività. Il deludente andamento di questi indicatori è stato spesso ricondotto ad un'unica (o prevalente) causa, la ridotta dimensione delle imprese italiane, misurata dal numero degli addetti per impresa. Diseconomia di dimensione, specializzazione in produzioni "tradizionali" ad elevato impiego di lavoro non qualificato, debole impegno nella spesa in Ricerca e Sviluppo condannerebbero -secondo queste interpretazioni- le piccole e medie imprese, e quindi il sistema economico italiano di cui costituiscono parte importante, al declino o al ristagno per insufficiente capacità di innovare e competere nei mercati globalizzati.

C'è da chiedersi, tuttavia, se questi indicatori siano adeguati ad analizzare le caratteristiche assunte dai processi di globalizzazione, che hanno introdotto, insieme con la frammentazione dei processi produttivi, ingenti modificazioni nella distribuzione della capacità produttiva fra i paesi, e quindi fortemente modificato la composizione, oltre che i livelli, dei flussi commerciali. Tenendo conto di questi aspetti, si possono scorgere, adottando altri

indicatori, alcuni fenomeni nuovi che hanno inevitabilmente modificato anche l'organizzazione delle imprese. Fra questi: 1) l'aumento, fin dalla metà degli anni '90, degli investimenti diretti all'estero anche delle piccole e medie imprese (a cui corrisponde invece, negli anni 2001-2004 un forte ripiegamento della presenza produttiva multinazionale delle grandi imprese); 2) la riduzione (-3841 milioni di euro nel quadriennio) dei saldi *attivi* dei settori definiti<sup>22</sup> di "elevata specializzazione del Made in Italy", effetto netto di una riduzione dei saldi attivi dei settori tessile, abbigliamento e calzature e di un forte aumento del saldo attivo del settore meccanico; 3) il sensibile aumento dei saldi *passivi* (-5338, di cui - 3642 del solo settore auto) dei settori della grande impresa, definiti "a debole specializzazione"<sup>23</sup>; 4) lo spostamento dei flussi di esportazione, precedentemente avviati verso la Germania, in direzione dell'Europa dell'Est, in concomitanza con gli investimenti diretti italiani descritti al punto 1), indotti, a loro volta, anche dallo spostamento degli acquisti di beni di consumo delle grandi catene di distribuzione tedesche verso la stessa Europa dell'Est; 5) la modificazione della composizione dei flussi di esportazione e di importazione nei confronti dell'Europa dell'Est, in concomitanza con la localizzazione all'estero di fasi di trasformazione di materie prime e semilavorati; 6) la grande diffusione di forme di internazionalizzazione "leggera", basate su accordi di collaborazione commerciale e di tipo tecnico-produttivo, che, a differenza delle due forme estreme, cioè le esportazioni e gli investimenti diretti, spesso sfuggono alle rilevazioni<sup>24</sup>; 7) la diffusione, anche fra le piccole e medie imprese, di forme di aggregazione fra le imprese, di tipo sia formale che informale.

La nostra ricerca è partita dall'idea che la tesi che considerava la ridotta dimensione delle imprese il principale ostacolo allo sviluppo del sistema economico italiano da un lato non era in grado di tener conto dei fenomeni appena descritti, dall'altro conteneva un duplice errore teorico. 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 da un'unica dimensione, quella degli addetti- il ruolo decisivo nel realizzare in modo efficiente tutte queste funzioni, si associano indissolubilmente, fino a confonderli, i *processi* -cioè i modi specifici di realizzare una data

---

<sup>22</sup> Cfr. Fortis (2005).

<sup>23</sup> Come ha osservato Fortis, la novità degli ultimi anni riguarda la mancata compensazione del saldo passivo (peraltro aumentato) dei settori a debole specializzazione della grande impresa con quello, attivo ma diminuito, dei settori del "Made in Italy". Vi è da aggiungere che negli stessi anni il saldo del settore "energia" è peggiorato di 3078 milioni di euro.

<sup>24</sup> Cfr. Bugamelli, Cipollone e Infante (2000).

funzione- e le *funzioni*. I confini delle imprese risultano mobili, invece, proprio perché determinate costellazioni di funzioni possono essere ottenute 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 fra imprese*. Come ha osservato Rullani,<sup>25</sup> “più le imprese sono piccole, e più devono ‘inventarsi’ forme originali di modernizzazione dei loro cicli produttivi che non passano per forti investimenti di capitali (che non potrebbero fare), ma per alleanze, collaborazioni, specializzazioni di nicchie, ecc.”. E anche gruppi d'impresa. 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 le modalità di crescita “esterna” delle piccole e medie imprese, abbiamo raccolto i dati in forma diretta 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 richiederebbe di essere estesa ad altre realtà e replicata nel tempo, forniscono alcune indicazioni significative. L'analisi degli assetti proprietari delle imprese ha consentito di distinguere tre tipologie: imprese autonome, gruppi informali (che includono imprese con partecipazioni in altre imprese o partecipate da altre imprese, pur non avendo un bilancio consolidato di gruppo) e gruppi formali (con bilancio consolidato). L'indagine ha messo in evidenza una diffusione molto elevata di forme di aggregazione di imprese basate su legami proprietari: il 62,6% delle imprese risulta appartenere a gruppi, di cui il 45,3% sono gruppi informali, che incidono per oltre il 32% sul totale degli addetti e del fatturato. Nella fascia 20-49 addetti, quasi la metà delle imprese non è autonoma dal punto di vista proprietario. 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).

Si è osservato che l'appartenenza all'una o all'altra delle tre tipologie individuate si associa a strategie di internazionalizzazione assai diverse. Le imprese appartenenti a gruppi, sia formali che informali, 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

---

<sup>25</sup> Cfr. Rullani (2004) in Unioncamere (2004), p. 119.

piccole e medie imprese, sia la scelta dell'internazionalizzazione a determinare (o meglio, a incentivare) la formazione di gruppi, anche informali, di cui alcuni con propaggini produttive anche all'estero (anche se retroazioni di segno opposto non possono essere escluse).

Nel caso dei gruppi informali, la dimensione media, in termini di addetti 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 al decentramento produttivo estero (ma contenuto al 6,9% del decentramento produttivo totale) e ad acquisti all'estero di componenti standardizzate e di prodotti finiti. La strategia di internazionalizzazione è guidata, in questo caso, prevalentemente dall'obiettivo di istituire collegamenti societari con imprese commerciali estere, anche se non mancano collegamenti con imprese in grado di vendere direttamente all'estero.

Nel caso dei gruppi formali, i legami societari sono prevalentemente finalizzati al controllo dell'intera filiera produttiva e commerciale, sia in Italia che all'estero, dando luogo, in questo secondo caso, a forme più strutturate, sia a monte che a valle. Non mancano anche collegamenti con società finanziarie. Come già rilevato in altri studi, la maggiore dimensione media delle imprese dei gruppi formali si associa ad una più alta quota delle esportazioni sul fatturato. L'indagine ha posto in evidenza che essa si associa anche ad un maggior ricorso al decentramento di produzioni estere (valutabile nell'11,5% del valore delle commesse decentrate) e, in parte, anche ad una più elevata incidenza degli approvvigionamenti dall'estero.

Nel complesso, il livello del decentramento e degli acquisti di componenti all'estero, pur differenziato a seconda dei settori e dell'assetto proprietario, si è rivelato in crescita negli ultimi tre anni, ma è rimasto complessivamente ad una soglia non superiore al 10%, dimostrando una sostanziale tenuta del tessuto produttivo locale (nei limiti in cui le imprese intervistate riescano a rappresentarlo). 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, segnalano 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. Particolarmente critica potrebbe rivelarsi la condizione delle imprese che, all'interno del campione, sono notevolmente sotto-rappresentate, cioè le imprese in conto terzi o di subfornitura. Esse, nella terminologia adottata qui, appartengono generalmente alle imprese autonome. Per esse, le difficoltà dell'isolamento proprietario si cumulano a quelle della necessità di competere con il decentramento e con gli acquisti all'estero, a costi unitari ridotti, di componenti standardizzate.



La formazione di gruppi per le piccole e medie imprese, in questa fase, sembra riflettere – data la maggiore importanza assunta in molti casi da forme di internazionalizzazione di tipo commerciale a scapito di quelle di tipo produttivo- il trasferimento di importanza dalle economie di costo, e di scala, nella produzione alle economie di scala nella vendita. “Produrre non è un problema, il problema è vendere”: questa frase, pronunciata da un piccolo imprenditore, può esprimere sinteticamente questo mutamento di rilevanza. Il problema della vendita, come è noto, è stato sempre uno dei punti di debolezza delle piccole e medie imprese. La diffusione, in questa fase, di strategie di vendita “a pacchetti”, sia di prodotti simili ma di fascia diversa, sia di prodotti complementari, tenderebbe, in prima battuta, a riproporre, su un terreno non produttivo ma commerciale, il problema della insufficiente dimensione delle imprese. Questa diffusione trova giustificazione in alcune nuove caratteristiche delle strategie di vendita e di acquisto di imprese e consumatori. Dal lato del venditore, la vendita “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.

Anche in questo caso, i rapporti fra imprese forniscono la chiave per risolvere, o ridurre, la difficoltà derivante dalla ridotta dimensione d’impresa. La formazione di gruppi, anche informali, che collegano imprese i cui prodotti sono inseriti in “pacchetti”, può infatti essere 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 sub-fornitori), e inevitabilmente ad una forte selezione basata, a parità di prezzo, 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 a monte, che includono legami proprietari con imprese sub-fornitrici. In entrambi i casi, la forma gruppo appare unire i vantaggi della centralizzazione propri dell’impresa di maggiore dimensione, con i vantaggi di flessibilità propri delle piccole e medie imprese.

## Bibliografia

- Baldassarre A. e Brusco S. (1975), Organizzazione del lavoro e decentramento produttivo nel settore metalmeccanico, ora in S. Brusco (1989), *Piccole imprese e distretti industriali*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Balloni V. e Iacobucci D. (1997), Cambiamenti in atto nell'organizzazione dell'industria marchigiana, *Economia Marche*, n.1.
- Balloni V. e Iacobucci D. (2001), Diffusione e caratteristiche dei gruppi di piccole e medie imprese nelle aree distrettuali delle Marche, in Brioschi F. e Cainelli G., a cura di, (2001).
- Barca F., Bianco M., Cannari L., Cesari R., Gola C., Manitta G., Salvo G. e Signorini L.F. (1994), *Assetti proprietari e mercato delle imprese. Proprietà, modelli di controllo e riallocazione nelle imprese industriali italiane*, Il Mulino, Bologna.
- Becattini G.(1979), Dal 'settore' industriale al 'distretto' industriale: alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale, ora in Becattini G. (2000).
- Becattini G. (2000), *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Brioschi F., e Cainelli G. (2001), Diffusione e caratteristiche dei gruppi di piccole e medie imprese nelle aree distrettuali dell'Emilia Romagna, in Brioschi F. e Cainelli G., a cura di, (2001).
- Brioschi F. e Cainelli G., a cura di, (2001), *Diffusione e caratteristiche dei gruppi di piccole e medie imprese nelle aree distrettuali*, Giuffrè, Milano.
- Bugamelli M., Cipollone P. e Infante L., (2000) L'internazionalizzazione delle imprese italiane negli anni Novanta, *Rivista Italiana degli Economisti*, n.3.
- Caprio L.(2002), I gruppi di medie imprese industriali del Nord Est, in Mediobanca-Unioncamere (2002).
- Carone A. e Iacobucci D., I gruppi di piccole e medie imprese nell'industria italiana, in F. Traù, a cura di (1999).
- Fortis M. (2005), Il Made in Italy manifatturiero e la sfida globale, *Economia e politica industriale*, n. 1.
- Gerlach M.L.(1997), The Organizational Logic of Business Groups: Evidence from the Zaibatsu, in T. Shiba e M. Shimotani, a cura di, (1997).

- Ginzburg A. e Bigarelli D.. (2004), *I confini delle imprese, Strategie di superamento dei limiti dimensionali nel sistema produttivo reggiano*, Camera di Commercio, Reggio Emilia.
- ICE (2003), *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2002-2003*, Roma.
- Mediobanca-Unioncamere (2002), *Le medie imprese industriali del Nord Est (1996-2000)*, Milano.
- Margotti S. e Mutinelli M. (2005), *Tendenze nell'internazionalizzazione produttiva dell'Italia, Economia e politica industriale*, 1.
- Morganti E.(2003) *Struttura e attività internazionale dei gruppi di imprese in Italia*, in ICE (2003).
- Rullani E. (2004), *Media impresa, ovvero economia della filiera. Una linea d'analisi post-strutturalistica per il sistema produttivo italiano*, in Unioncamere (2004).
- Shiba T. e Shimotani M. (1997), *Beyond the Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Traù F. (1999), a cura di, *La questione dimensionale nell'industria italiana*, Il Mulino, Bologna.
- Uniocamere (2004), *Rapporto Italia*.