

# MPRA

Munich Personal RePEc Archive

## **Il diverso modo in cui le piccole imprese misurano il loro successo**

Giuseppe Tattara

1 February 2005

Online at <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/24/>  
MPRA Paper No. 24, posted 25 September 2006

D

Dipartimento

S

Scienze

E

Economiche

# Studi sull'Economia Veneta

Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Dipartimento  
di Scienze  
Economiche

Giuseppe Tattara

Il diverso modo in cui le  
piccole imprese misurano  
il loro successo



## **Il diverso modo in cui le piccole imprese misurano il loro successo\***

**Giuseppe Tattara**  
*Università di Venezia*

### **Abstract**

L'autore inizia con la discussione della tesi che l'Italia, rispetto ad altri paesi di grado simile di sviluppo, ha un elevato numero di piccole imprese e che questo è spesso causa del modesto risultato del sistema economico, in termini di crescita e di efficienza.

La prospettiva cambia completamente se la crescita dell'impresa non viene identificata con l'aumento della dimensione ma viene definita con una maggiore articolazione. Alla base di questo modo di vedere sta la considerazione che le piccole imprese italiane non devono essere viste in modo isolato, ma devono essere inserite in una strategia a rete. In questo contesto la dimensione di una o più unità non può essere valutata separatamente, ma deve essere considerata come prodotto congiunto con i risultati conseguiti dalla restante parte della rete produttiva. Si analizza la struttura delle reti formali e informali tra le imprese.

L'estensione delle reti al di fuori dei confini nazionali solleva alcuni problemi interpretativi sul ruolo svolto dai distretti, specialmente per quanto riguarda il loro retroterra sociale. Si avanza l'esempio del settore dell'abbigliamento in Veneto per spiegare le interrelazioni tra subfornitori e imprese finali.

### **Parole Chiave**

piccola impresa, organizzazione, efficienza, dimensioni distretti, catene del valore, abbigliamento

### **Codici JEL**

L11; L22; L23; L67; R12.

*\* Lavoro svolto nell'ambito della ricerca Prin 2002-2003 n. 200213397. Ringrazio Renzo Bianchi per l'attenta lettura e i commenti.*

Giuseppe Tattara  
Dipartimento di Scienze Economiche  
Università Ca' Foscari di Venezia  
Cannaregio 873, Fondamenta S.Giobbe  
30121 Venezia - Italia  
Telefono: (+39)041 2349148  
Fax: (+39)041 2349176  
e-mail: [tattara@unive.it](mailto:tattara@unive.it)

*Gli Studi sull'Economia Veneta sono pubblicati a cura del Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Venezia. I lavori riflettono esclusivamente le opinioni degli autori e non impegnano la responsabilità del Dipartimento. Gli studi sull'economia veneta vogliono promuovere la circolazione di studi ancora preliminari e incompleti, per suscitare commenti critici e suggerimenti. Si richiede di tener conto della natura provvisoria dei lavori per eventuali citazioni o per ogni altro uso.*

## **1. Introduzione**

Perché il piccolo non cresce? Ma perché le piccole aziende non vogliono crescere, risponderebbe un lettore della nostra rivista, avvezzo a leggere sulla piccola impresa e sui suoi sviluppi.

Fabrizio Onida, autore del recente volume *Se il piccolo non cresce. Piccole e medie imprese italiane in affanno*, Il Mulino, Bologna, 2004 sembra a volte condividere questa risposta e volerne studiare le varie articolazioni, ma altre volte preferisce inquadrare il fenomeno della non crescita delle imprese all'interno di un contesto di vincoli di carattere burocratico e organizzativo che ne frenerebbero lo sviluppo, dipendenti ad esempio dalla disponibilità dei finanziamenti, dalla complessità della gestione del lavoro in azienda. Con tali premesse la piccola dimensione non viene interpretata – come sarebbe implicito nella prima proposizione, le imprese non crescono perché non desiderano crescere – come una risposta “efficiente” da parte delle imprese alle molteplici questioni strutturali ed istituzionali con le quali si confrontano e che le spingono a cercare il successo in modi diversi dalla crescita dimensionale intesa tradizionalmente, ma come una risposta pesantemente condizionata da lacci e laccioli. Le imprese si scontrerebbero quotidianamente con i limiti di un capitalismo arretrato, diverso da altre forme di capitalismo più evolute, e di questi limiti si auspica, ovviamente, il superamento.

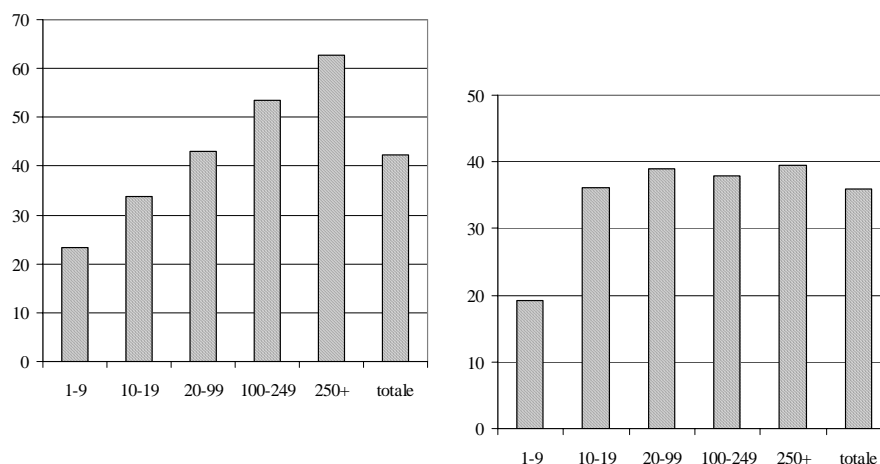
La trattazione tocca aspetti assai diversi e di grande interesse che offrono spaccati dello sviluppo recente dell'economia italiana, a partire dalla descrizione del modello di specializzazione, all'analisi degli ostacoli incontrati dalle piccole dimensioni, alle difficoltà che il nostro paese incontra sui mercati internazionali, ai distretti e ai diversi problemi di carattere istituzionale che un'impresa fronteggia giorno dopo giorno. Il libro chiude con delle interessanti pagine che testimoniano di vari casi in cui il piccolo è invece cresciuto e che fanno pensare che esistano diverse varietà di piccolo, con diverse strategie di crescita, che variano in relazione alle tipologie dei prodotti e al posizionamento delle relative imprese nei mercati. Alcuni sono casi di successo evidente, e le imprese crescono aumentando fatturato e dimensioni in modo esplicito; altre volte il successo è meno evidente, dato che le imprese crescono attraverso l'inserimento in una rete di aziende, collegate anche informalmente e a volte localizzate all'estero.

## **2. Il valore aggiunto come misura di efficienza**

Che la piccola dimensione delle imprese italiane sia anomala nel quadro delle economie industriali avanzate è fuor di dubbio: la distribuzione delle dimensioni di impresa in Europa appare, in tutti i paesi, più favorevole alla grande dimensione di quanto accada invece in Italia. Quella della piccola impresa italiana può apparire insomma una corsa frenata, e questa in fondo è la vera ragione del titolo del volume di Onida e della immagine di copertina che raffigura un'impresa bonsai, piccolo albero che rappresenta a scala ridotta tutte le problematiche e le articolazioni degli alberi più grandi, le cui dimensioni non potrà mai raggiungere a causa dei limiti che sono imposti alla sua crescita dal particolare sistema di coltivazione cui è sottoposto, dalla disposizione delle radici, dalla pratica della potatura, della cimatura e così di seguito.

La discussione prende le mosse dalla ipotesi che le piccole imprese tendono naturalmente ad aumentare le loro dimensioni, se hanno successo, perché le piccole imprese sarebbero scarsamente efficienti rispetto a quelle posizionate in classi dimensionali superiori: piccolo come sinonimo di arretratezza dunque. Se maggiore dimensione significa maggiore efficienza, l'impresa che resta piccola non lo sarà per libera scelta, ma solo perché si scontra con dei vincoli che ne impediscono la crescita. Questa argomentazione viene sviluppata a partire da una relazione statistica tra il valore aggiunto per addetto e le dimensioni di impresa calcolate in base al numero degli addetti, che è una delle possibili misure della dimensione. La figura seguente mostra come il valore aggiunto per addetto aumenti sensibilmente passando dalla classe dimensionale iniziale (1-9 addetti) a quelle successive (10-19, 20-99, 100-249 e 250+). Meno lineare è la relazione tra la quota dei profitti sul valore aggiunto e la dimensione: la quota dei profitti sul valore aggiunto cresce soprattutto passando dalla classe minore alla classe successiva, cioè al di sopra dei 9 addetti e poi resta grosso modo costante. Una cesura che segna, in molti casi, il passaggio da una gestione familiare, dove la remunerazione principale è data dal pagamento di salari ai familiari-lavoratori (e può includere parte dei profitti), a una organizzazione più complessa. La quota del profitto sul valore aggiunto resta stazionaria all'aumentare delle dimensioni sia perché crescono i salari medi pro capite a seguito della presenza di una maggior quota di impiegati rispetto agli operai sia perché crescono gli oneri indiretti relativi alla produzione, ad esempio a seguito dei maggiori investimenti fatti dalle imprese di più grandi dimensioni, e del loro maggiore indebitamento. La relazione positiva tra capitale impiegato e dimensione risente anche di un effetto di composizione perché le grandi imprese si trovano con maggiore frequenza in settori che richiedono elevati investimenti, come la chimica, la siderurgia e simili.

Fig. 1 - Valore aggiunto per dipendente e profitto sul valore aggiunto per classi



dimensionali delle imprese

1.a - Valore aggiunto per addetto in 1.000€ 1.b - Quota % dei profitti sul valore aggiunto

Fonte: Onida (2004: 49, tab. 2.7).

Queste ultime considerazioni dovrebbero far sorgere un dubbio: se si rapporta il profitto al capitale investito e quindi si calcola il saggio di profitto, come varierà tale saggio al variare delle dimensioni? La distribuzione del saggio di profitto sarà diversa da quella del valore aggiunto e potrà anzi sovvertirla attribuendo i maggiori saggi di profitto alle imprese medie e piccole. Alcune analisi sul Roi riferito alla manifattura del nostro paese indicano una distribuzione media non sempre correlata con le dimensioni di impresa misurate dal numero degli addetti; l'andamento del Roi è abbastanza uniforme per dimensioni, pur con ampie variazioni di anno in anno; non sono infrequenti esempi che vedono un maggior Roi nelle dimensioni medio basse, come risulta dai dati Capitalia per la manifattura, per il periodo 2001-2003 (Capitalia, 2002: tabb. G15-G18). È questa una misura dell'efficienza, a mio parere, più significativa del valore aggiunto per addetto. E, d'altra parte, se il valore aggiunto rappresenta in qualche modo la ricchezza prodotta dal sistema, un giudizio sull'efficienza della produzione non può prescindere dalla misura del saggio di profitto sul capitale investito: produrre un valore aggiunto per dipendente positivo ma in perdita, sono capaci tutti<sup>1</sup>.

### 3. Piccole imprese e produzioni di fase

Ma è comunque difficile associare le piccole dimensioni di impresa a un giudizio di scarsa efficienza, quando – proprio nel nostro paese – diversi studiosi attenti

<sup>1</sup> Rullani nota che è proprio il razionamento del capitale disponibile alle piccole imprese che le induce a lavorare nella filiera, dove – proprio grazie alla connessione che si realizza tra le attività svolte dalle diverse imprese che la compongono – i capitali investiti rendono. E si pone alcune domande: “perché meravigliarsi allora se, nonostante la bassa produttività pro capite, ma grazie ai buoni tassi di profitto, le imprese di piccola dimensione crescono di numero e di occupati? Sarà forse un segnale non convenzionale di competitività?” (Rullani, 2004: 119).

ai processi di sviluppo dei distretti industriali, usi a sporcarsi le mani con indagini sul campo e quindi attenti osservatori della realtà, hanno sostenuto all'inizio degli anni settanta (Becattini, 1975; Brusco, 1975) che le piccole imprese dei comprensori distrettuali sono imprese efficienti, usano tecnologie moderne "con macchine eguali a quelle usate dalle grandi imprese" e sono caratterizzate da una elevata produttività del lavoro? E d'altra parte se, come avveniva spesso, era l'imprenditore che sollecitava alcuni operai a mettersi in proprio e dava loro le macchine che essi usavano prima in fabbrica, le macchine della piccola e grande impresa saranno letteralmente le stesse (Brusco, 1975: 59-64).

L'osservazione che, in molti casi, la produzione può essere scomposta in fasi senza perdita di efficienza ha portato lo stesso Brusco a sottolineare come alle economie di scala possono accedere anche le fabbriche piccole nel caso di produzione "decomposta"; le economie di scala vanno in tal caso riferite alla capacità produttiva di ciascun reparto e non dell'intero processo integrato; se il processo è economicamente e tecnicamente scomponibile, le economie che determinano l'efficienza dell'impresa sono quelle di fase (Russo e Pirani, 2002: 2).

La presenza di importanti economie di scala a livello di produzione integrata descrive bene il modo di funzionare del primo sistema capitalistico, in cui i circuiti della conoscenza erano interni ai confini proprietari delle imprese. Ora la conoscenza percorre la filiera; ciascuna azienda si focalizza sulle competenze relative a uno specifico anello della catena del valore in cui opera, focalizza su questo rischi e investimenti, e delega il resto ad altre imprese più o meno autonome con le quali intesse dialoghi e relazioni, spesso durevoli, che consentono di gestire in modo efficace la reciproca specializzazione e dipendenza (Rullani, 2004: 116).

Questa considerazione pone già in discussione la relazione tra efficienza e dimensione di impresa misurata dal numero degli addetti o dal fatturato, grandezze che dipendono dal grado di integrazione verticale al quale l'impresa opera e dai vantaggi che possono derivare, specie sul piano organizzativo, da una gestione integrata o disintegrata dei processi e non dall'efficienza delle singole fasi. Ma su questo ritornerò in seguito.

I sistemi di piccole imprese hanno d'altro canto degli elementi di forza e tra questi assume particolare rilievo l'autonomia contrattuale delle varie unità nei rapporti con fornitori, subfornitori e clienti; in molte situazioni, specialmente in un contesto distrettuale, "il momento dell'innovazione va cercato soprattutto nel rapporto tra committente e impresa di fase"<sup>2</sup>. Data la natura di rapporti personali e di fiducia, formali e informali, che caratterizzano le relazioni di rete, una organizzazione flessibile consente quell'adattamento alle specifiche situazioni che una gestione centralizzata difficilmente sarebbe in grado di realizzare.

Sembrava che questi studi avessero fatto giustizia delle interpretazioni che legavano la piccola impresa a fenomeni di arretratezza: imprese che sopravvivono con l'impiego di lavoratori marginali, che svolgono una funzione a volte residuale, di *spugna*, assorbendo l'occupazione espulsa dalle grandi imprese in fasi congiunturali avverse. Una serie di classificazioni "funzionali" che risalgono agli anni 60 e che sono accomunate per il fatto di considerare la piccola impresa come isolata, non legata ad altre imprese e a un territorio in modi capaci di valorizzarne le com-

<sup>2</sup> Brusco (1989: 295) attribuisce a Charles Sabel questa importante intuizione.

petenze (per una tipologia dei ruoli ricoperti dalle piccole imprese, Paci, 1975).

In realtà si è abbandonata l'impostazione che attribuisce alti livelli di produttività del lavoro anche alle piccole dimensioni a favore di una relazione positiva tra dimensioni e produttività, ma senza spiegare le ragioni di tale scelta. Il passaggio risulta evidente nel materiale preparato dall'Ice, di cui Fabrizio Onida è stato per vari anni presidente, per la 2<sup>a</sup> Conferenza nazionale sul commercio con l'estero (2005) *La posizione competitiva dell'Italia nell'economia internazionale*. Si inizia infatti col dire che “*per molto tempo* la piccola dimensione è stata considerata una scelta strategica di tipo vincente in quanto connessa a diversi vantaggi”: alla possibilità di creare sinergie attraverso accordi di collaborazione; al raggiungimento di una maggiore diversificazione in grado di fronteggiare meglio la crescente frammentazione della domanda ed il diffondersi di mercati di nicchia; alla possibilità di sfruttare le relazioni tra le imprese per fronteggiare un aumento delle vendite. Ma si prosegue affermando, sommessamente, quasi si trattasse di una svolta che si è venuta maturando per forza propria, che “*di recente* si insiste soprattutto sui vincoli interni ed esterni all'impresa che ne limitano lo sviluppo dimensionale. Ciò si traduce nella notevole difficoltà ad ampliare le dimensioni aziendali”(corsivo mio). Il vantaggio organizzativo relativo alla piccola dimensione, alla flessibilità e alla articolazione della produzione diventa quindi uno svantaggio, senza mezzi termini, ma anche senza alcuna spiegazione convincente.

La capacità competitiva e la tenuta dei settori di piccola impresa sui mercati internazionali è tuttavia statisticamente provata e si tratta di un indicatore di efficienza non di poco conto, anche se indiretto. Teniamo presente che il 30% delle esportazioni italiane proviene da imprese di piccola dimensione, con meno di 50 dipendenti, il 27% da imprese con un numero di addetti tra 50 e 250; mentre le imprese con più di 250 addetti ne rappresentano il restante 43%; se consideriamo il numero delle imprese esportatrici, il primo gruppo, le piccole imprese, raccolgono il 92% delle imprese esportatrici complessive (Ice-Istat, 2005: parte V). Le nostre esportazioni di recente hanno segnato qualche difficoltà<sup>3</sup> che tuttavia, dallo stesso Ice, non sembra possano essere direttamente riportate al problema dimensionale, anche perché durante l'ultimo decennio la quota conferita dalle piccole imprese sul valore delle esportazioni è rimasta costante.

#### **4. Frammentazione dei processi, rapporti tra imprese e efficienza**

Nella critica alle tesi di Onida partiamo dalla constatazione che l'industria italiana negli ultimi 20 anni, a seguito della pressione della concorrenza internazionale, ha subito una spinta al processo di deverticalizzazione e ritorniamo al problema della relazione tra la dimensione di impresa calcolata in base al numero dei dipendenti e il valore aggiunto pro capite. Il processo di deverticalizzazione produttiva dell'industria manifatturiera ha interessato molti paesi, come l'Europa continentale e il Giappone, dopo gli anni '70. Il fenomeno viene usualmente misurato dalla diminuzione del rapporto tra valore aggiunto e fatturato, poiché un maggiore ricorso

<sup>3</sup> L'interpretazione del ristagno delle esportazioni non è tuttavia univoca. Ad esempio secondo l'Ice, la flessione della quota italiana è legata anche al fatto che le esportazioni sono state parzialmente sostituite, su alcuni mercati, da forniture realizzate dalle affiliate estere di imprese italiane o da altre imprese ad esse collegate, (Ice-Istat 2005: 4).



al decentramento, a fornitori esterni di beni e servizi intermedi, comporta la riduzione del valore aggiunto dell'impresa finale a parità o quasi di fatturato. Si pagano, d'altra parte, meno salari essendo una larga quota del lavoro demandata a terzi.

L'Italia presenta, a metà anni '90, il più basso rapporto valore aggiunto/fatturato tra i grandi paesi europei, gli Usa e il Giappone e già dagli anni '80 risulta aver deverticalizzato la propria produzione in misura maggiore di quanto accadeva in molti altri paesi industriali (Onida, 2004: 27). Questo processo ha importanti conseguenze per valutare l'efficienza delle piccole dimensioni perché con la frammentazione dei processi produttivi muta la collocazione dell'impresa lungo la catena del valore e con essa la "generazione" del valore aggiunto nei diversi anelli della catena; è possibile, in altre parole, che una fase di produzione svolta da un'impresa terzista in modo efficiente si concretizzi in un basso valore aggiunto per addetto, proprio per il rapporto che si instaura col committente, che può imporre dei prezzi di consegna molto bassi.

Seguiamo, a titolo di esempio, la tab. 1 costruita in base a alcuni rapporti medi che rappresentano abbastanza bene la situazione che si realizza nel settore dell'abbigliamento in Veneto. Partiamo da un'impresa integrata (colonna 1) e seguiamo la frammentazione del processo produttivo ipotizzando una impresa finale (colonna 2) che decentra all'interno o all'estero a due subfornitori di eguale dimensione interni o esteri (colonne 3 e 5).

Il costo del lavoro pro capite è posto uguale a 1 nel caso dell'impresa integrata, per scendere a 0,8 con subfornitura nazionale e a 0,25 nel caso di subfornitura estera: per quanto riguarda l'estero, mi riferisco alla Romania, che è un caso che conosco direttamente<sup>4</sup>. Il valore del fatturato di un terzista italiano nell'abbigliamento si divide in un 50% che va a salari e un 50% speso per l'acquisto di materie intermedie che il terzista compera o riceve dal committente. Nel caso del terzista rumeno queste quote sono all'incirca il 23% per i salari e il 77% per le materie intermedie (Crestanello e Tattara, 2005). Assumo per semplicità che l'impresa finale delocalizzi all'estero attraverso l'invio di materie da lavorare dello stesso valore di quelle usate in precedenza all'interno<sup>5</sup>. La struttura dei processi produttivi è esemplificata nei suoi termini elementari nella tabella 1. Il passaggio a processi maggiormente disintegrati trova riscontro nella caduta del rapporto tra valore aggiunto e fatturato che risulta, se non altro, da una scomposizione della produzione finale in stadi. Il caso più frequente è quello di un'impresa finale con subfornitori nazionali che decide di spostare all'estero gli acquisti intermedi; il valore aggiunto per dipendente dell'impresa finale sale da 1,67 a 2,33 (colonne 3 e 5). La delocalizzazione

<sup>4</sup> Il costo del lavoro nell'abbigliamento in Romania è circa 1/8 che in Italia, anche se è molto variabile (vedi nota 13). Nell'esempio usiamo un valore di circa 1/4, caricandovi gli altri oneri relativi alla gestione dei processi delocalizzati (trasporti, formazione etc. etc.).

<sup>5</sup> Si parla di forme intermedie o leggere in contrapposizione alla delocalizzazione che avviene attraverso gli investimenti diretti. La scarsa attenzione prestata a questi rapporti è responsabile di una notevole sottostima dello stesso fenomeno dell'internazionalizzazione delle imprese italiane (Bugamelli *et al.*, 2000). Se se ne tenesse conto in modo adeguato si scoprirebbe che "esso coinvolge quasi due terzi delle imprese". Ginzburg e Bigarelli (2004) continuano osservando che "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 tratte dall'osservazione della grande impresa o dell'impresa isolata".

all'estero che avviene spostando produzioni prima realizzate in un impianto integrato, determina un incremento del valore aggiunto pro capite ancora maggiore, da 1,23 a 2,33 (colonne 2 e 5).

Tab. 1 – Struttura della produzione in una impresa integrata e in un'impresa deverticalizzata

	Impresa integrata	Subfornitura nazionale		Subfornitura estera	
		Impresa finale	Subfornitura (due imprese)	Impresa finale	Subfornitura (due imprese)
Fatturato	1000	1000	500	1000	300
Lavoro	650	300	280	300	87,5
Materie prime	200	-	200	-	200
Semilavorati	-	500	-	300	-
Profitti lordi	150	200	20	400	12,5
Costo unitario lavoro	1	1	0,8	1	0,25
Dipendenti	650	300	350	300	350
Val. agg./Fatturato	800/1000=0,8	500/1000=0,5	300/500=0,6	700/1000=0,70	100/300=0,3
Val. agg. pro capite	800/650=1,23	500/300=1,67	300/350=0,86	700/300=2,33	100/350=0,29

Il margine operativo lordo dell'impresa finale cresce passando da processo integrato a subfornitura interna e/o estera, a seguito della riduzione del costo del lavoro e alla capacità dell'impresa finale di tenere le redini della catena e appropriarsi di larga parte dei profitti. Questa crescita esprime la convenienza dell'impresa finale all'adozione della nuova struttura organizzativa.

L'esempio è costruito in modo che l'efficienza "tecnica" della produzione resti pressoché immutata nel caso di subfornitura interna ed estera, poiché nelle tre situazioni un identico valore del fatturato finale (1000) è ottenuto dallo stesso valore delle materie prime (200), dalla stessa quantità di lavoro (650 addetti) e sono convinto che questa situazione sia molto più frequente di quanto si pensi, se non altro per la pratica delle imprese italiane di delocalizzare all'interno "affidando" dei macchinari a ex dipendenti e poi "trasportare" all'estero i macchinari prima usati in Italia, in stabilimenti gestiti, come accade di norma in Romania, con il concorso di tecnici e imprenditori italiani<sup>6</sup>. In questa ottica possiamo pensare all'unità locale interna e/o estera come un reparto distaccato dell'impresa finale. Il valore della subfornitura, ossia dei semilavorati, è fatto dall'impresa finale che in questo modo "determina" il profitto del subfornitore.

In sintesi il processo produttivo, considerato come aggregato, nei tre casi esemplificati produce un profitto pari a 150 se integrato, a 220 se frammentato all'interno e a 412,5 se all'estero. Se tutte le imprese realizzassero lo stesso profitto

<sup>6</sup> In realtà la produttività del lavoro in Romania, a detta di molti, è leggermente inferiore a quella in Veneto e questo si traduce in un aumento relativo degli occupati, che comunque è modesto e non cambia il significato dell'esempio. Si veda anche Crestanello e Tattara, 2005. Questa misura non ha nulla a che fare con la produttività misurata rapportando il valore del prodotto al numero dei dipendenti che si trova spesso citata nelle pubblicazioni internazionali che esprime non tanto una misura "tecnica" dell'efficienza ma una misura legata al modo in cui si strutturano le catene del valore, e quindi alla valutazione del rapporto tra valore del semilavorato e del prodotto. Infatti la produttività calcolata in questo modo nel tessile-abbigliamento della Romania non è che il 14% della produttività media di una impresa dell'Ue-15, pur calcolata a poteri di acquisto standard. Si veda Ceps-WIIW (2005: tab. 4). Non si capirebbe proprio la convenienza a delocalizzare, una volta considerati i costi dell'operazione!

il valore aggiunto pro capite sarebbe eguale per le diverse imprese, ma “i grandi gruppi riorganizzano la divisione del lavoro tra gli anelli della catena del valore allo scopo di catturare maggiori quote di reddito. Obbligano i loro fornitori a svolgere una successione di funzioni a basso profitto che essi non desiderano più svolgere direttamente” (Gereffi, 1994; ripreso da Gibbon, Palpacuer e Thomsen, 2005: 411). Ipotesi verificata dalla esperienza di visita a diversi subfornitori che lavorano in Romania nel settore dell’abbigliamento: spesso le schede di subfornitura che accompagnano la commessa riportano i tempi per le singole operazioni elementari stabiliti dal committente e sulla base dei quali “si fa il prezzo”, il subfornitore controlla l’andamento dei costi, monitorando le singole postazioni di lavoro attraverso sistemi di rilevazione anche computerizzati e il profitto è quanto basta a mantenere in vita l’impianto. L’impresa finale, attraverso la subfornitura estera, cerca di portare il profitto del terzista al minimo, date alcune garanzie di qualità e di stabilità dei rapporti di fornitura<sup>7</sup>.

In genere come il profitto si distribuisca tra l’impresa finale e il subfornitore oppure tra le varie imprese che compongono la catena del valore, dipende dalla convenienza di concentrare presso l’una o l’altra impresa della filiera il valore aggiunto complessivamente prodotto attraverso i prezzi di trasferimento, quindi dagli obiettivi dell’impresa leader e dalle differenze tra i diversi regimi fiscali nei paesi in cui le imprese operano.

La delocalizzazione che ha caratterizzato le nostre imprese non si accompagna, in genere, a frammentazione dei processi, ma è attuata da imprese che avevano già suddiviso la produzione delegandone parti a subfornitori locali: per queste imprese andare a produrre all’estero significa ripercorrere una strada già tracciata e comporta rischi ed incertezze molto inferiori (per un modello teorico, Melitz, 2003). In questo caso l’effetto positivo della delocalizzazione sui profitti dell’impresa finale si ottiene mettendo a confronto i valori di colonna 3 con quelli di colonna 5 e deriva dal minor costo del lavoro dei subfornitori esteri rispetto a quelli nazionali.

L’impresa che ha ricevuto la commessa è, nella generalità dei casi, un’impresa che produce per conto terzi e nel nostro esempio è legata al committente da un rapporto di dipendenza stretta se produce solo per lui (di dominanza, secondo la tipologia suggerita da Gereffi, Humphrey e Sturgeon, 2005). A volte, l’impresa terzista produce per alcuni clienti principali e magari produce anche per il mercato, ma non è autonoma dai suoi clienti più importanti. Sono loro che le garantiscono il lavoro, o comunque una quota importante di lavoro, e poi altri clienti minori assicurano il completamento della capacità produttiva. In questo caso l’impresa finale usa il subfornitore come un proprio reparto produttivo, gli da ordini precisi, con schede relative alla industrializzazione del prodotto, con i dettagli di ogni singola operazione, cosa che il committente è benissimo in grado di fare perché cura l’industrializzazione del prodotto che prima faceva al suo interno e che quindi conosce bene, e lascia al fornitore un margine di profitto sufficiente a tenerlo sul

<sup>7</sup> Le imprese committenti esercitano sui loro subfornitori in Romania un controllo stretto e il subfornitore lavora in un modo che è assimilabile al lavoro che si svolgerebbe in un reparto delocalizzato della fabbrica del committente. Nel caso di commesse in Asia, dove si ricorre al “commercializzato”, prevalgono invece relazioni di mercato o di quasi mercato nelle quali il terzista acquista la materia prima e gli accessori e si incarica di fornire un prodotto finito, per il quale assume il relativo rischio (Crestanello e Dalla Libera, 2003).

mercato, ma un margine minimo.

Ci sono casi in cui l'azienda cui si demandano le commesse svolge un ruolo più attivo e partecipa con il committente alla definizione del progetto, ne discute assieme, e in questo caso si parla di azienda co-maker, collegata al committente da legami di tipo relazionale; il fornitore può magari fare il campionario sulla base dei bozzetti del committente o proporre degli sviluppi attraverso progettisti interni o esterni, rivolgersi ad altre imprese e/o studi professionali di servizio, sviluppare le diverse taglie, trattandosi di calzature o abbigliamento. I legami che collegano questo tipo di imprese sono spesso stabili nel tempo poiché solo in questo modo il terzista può assumere il rischio di una specializzazione spinta, investendo nella crescita delle proprie competenze e in macchinari dedicati, e può essere condotto a sviluppare specifici processi e programmi produttivi (Richardson, 1972: 885). Nel caso in cui l'azienda cui si demanda parte della produzione manifesta una sua autonomia, in genere presenta delle dimensioni maggiori dell'azienda squisitamente terzista e può giostrare tra diversi committenti con una certa indipendenza. Pur restando un'azienda che produce anche per altri, spesso associa all'attività su commessa la vendita diretta sul mercato (si veda ad esempio l'accurata indagine di Pirani e Russo, 2002). Nel caso in cui il fornitore produca una sostanziale parte della produzione per conto proprio il rapporto cliente-fornitore può divenire un rapporto tra aziende "di pari livello".

Nell'aggregato, ma probabilmente anche all'interno dei settori produttivi principali, sono presenti situazioni svariate; terzisti dipendenti con margini di profitto all'osso e aziende in conto proprio con capacità di profitto simile a quella dei committenti. Tuttavia, indipendentemente dall'assortimento, il risultato di una organizzazione reticolare è che, a seguito della deverticalizzazione dei processi, il rapporto tra il valore aggiunto e il fatturato delle imprese finali si riduce, i profitti complessivi aumentano, ma tale aumento non è in genere egualmente ripartito tra le imprese. La sua distribuzione dipende dalla posizione ricoperta dalle imprese all'interno della catena del valore, la loro indipendenza, autonomia e da altri elementi ancora. Fattori che possono essere correlati alla dimensione delle unità produttive espresse dal numero degli addetti e, se questo è vero, può ben essere che il valore aggiunto pro capite e il saggio di profitto crescano con le dimensioni dell'impresa. Ma non è raro trovare terzisti che gestiscono stabilimenti con un numero di occupati ben maggiore di quanti ne abbia il committente. Questi confronti andrebbero fatti tenendo presente la natura dei diversi settori produttivi e il tipo di rapporto in essere, dato che la piccolezza di un'impresa e la sua autonomia non possono essere giudicate in astratto, poiché i diversi settori si qualificano per una specifica articolazione delle rispettive catene del valore, dei processi e dei territori in cui si delocalizza. Siamo di fronte a un continuo trasformarsi delle relazioni, che a seconda dell'oggetto, della tempistica e di altri elementi possono passare da scambi di mercato, dove l'elemento della cooperazione è minimo, a relazioni più complesse che sfociano spesso in accordi più o meno formali tra le imprese, fino alla costituzione di gruppi consolidati.

Quando si comparano le diverse dimensioni di aziende che fanno parte di catene produttive o quando si comparano imprese integrate con imprese deverticalizzate, non ha alcun senso trarre indicazioni sull'efficienza in base alla grandezza del valore aggiunto pro capite realizzato dalle singole unità. Non si possono infatti confrontare aziende di diversa dimensione che svolgono diversi ruoli nella catena, perché

le piccole imprese operano come laboratori efficienti che producono per conto delle imprese finali e il relativamente basso valore aggiunto pro capite delle prime è il risultato non della loro scarsa efficienza ma, eventualmente, del loro scarso potere nei confronti del committente: la loro efficienza si riflette nel valore aggiunto del committente, in modo congiunto.

Le imprese fornitrici sono spesso legate ad aziende estere ed esportano parte della loro produzione di semilavorati e componenti, un po' in tutti i settori, dal mobile all'abbigliamento, alla meccanica, nell'ambito dei fenomeni della frammentazione della produzione che stanno prendendo sempre più piede nei mercati globali. Sappiamo d'altro canto che negli anni più recenti la quota del commercio internazionale spiegata dai flussi delle merci semilavorate e dai componenti è cresciuta a ritmi rapidissimi, molto superiori alla crescita del commercio dei prodotti finiti (Kaminski e Ng, 2000; Yeats, 1998), e il commercio di componenti ha la sua origine proprio in queste aziende terziste, che sono, sempre più spesso, aziende internazionalizzate. Nello stesso modo le imprese finali italiane si servono in misura sempre maggiore di imprese subfornitrici estere, ossia importano da imprese estere semilavorati e componenti che prima producevano all'interno o in modo diretto o attraverso subfornitori nazionali. In questo caso la deverticalizzazione si accompagna a una crescita ancora maggiore del valore aggiunto per addetto a livello di sistema. Infatti l'aumento del valore aggiunto dell'impresa finale non ha controparte nel basso valore aggiunto pro capite del terzista, poiché la contabilità del terzista che opera nel paese estero, in quel paese e non in Italia, contabilizzerà costi e ricavi. All'interno quindi leggiamo solamente l'aumento della produttività dell'impresa "finale" (la penultima colonna della tab. 1).

## **5. Piccole imprese e gruppi**

La contiguità nelle relazioni tra le imprese di una filiera è spesso la premessa alla costituzione di un gruppo di imprese. Il gruppo, se comprende la maggior parte dei rapporti tra le imprese che contribuiscono alle diverse fasi in cui è organizzata la produzione, potrebbe essere il soggetto appropriato per una valutazione dell'efficienza. Le imprese che lo compongono appaiono "per quello che sono", reparti che seguono la produzione, gestiscono i problemi finanziari, di marketing, tutte le complesse fasi organizzative necessarie alla vita del gruppo e tali reparti saranno giudicati efficienti sulla base di parametri relativi ai costi, tempi, volumi che troveranno significato nella valutazione della resa complessiva del gruppo. Problema, quello dei gruppi, trascurato dalla ricerca di Onida, e non in modo casuale, perché viene alla mente solo a chi, leggendo le statistiche, presta attenzione alle relazioni che si instaurano tra le imprese all'interno della catena del valore.

Non tutti i gruppi d'altro canto racchiudono "tutte le fasi della produzione", anzi spesso il gruppo ricorre a subfornitori in modo massiccio, ed ecco allora che si ripropone il problema generale di una definizione dei confini delle imprese (Ginzburg e Bigarelli, 2004; per una rassegna Holmström e Roberts, 1998). Secondo alcuni studiosi i confini dell'impresa che risultano utili all'analisi economica dovrebbero escludere le unità unite da un collegamento puramente finanziario e invece includere quelle nei riguardi delle quali è istituito un coordinamento di tipo amministrativo (Cainelli e Iacobucci, 2005: 240), ma dovrebbero includere anche le relazioni informali che collegano le imprese alle reti alle quali prendono parte. Si

tratta di un problema complesso che riguarda il tipo di autonomia concesso alle singole imprese e il ruolo svolto dai diversi legami di cui si parla.

Nel caso in cui l'impresa faccia parte di un gruppo e il gruppo sia riconoscibile, cioè nel caso dei gruppi formali che presentano un bilancio consolidato (come negli esempi riportati da Onida e riferiti a De Longhi, Permasteelisa etc.) il problema è facilmente risolvibile sul piano concettuale perché le voci del consolidato dovrebbero proprio offrire una valutazione "complessiva" dell'attività svolta, anche se le grandezze statistiche di cui disponiamo hanno sempre per oggetto le singole unità produttive e ad esse si dovrebbero affiancare delle altre rilevazioni, a partire appunto dal bilancio consolidato. Nei gruppi informali il problema statistico diventa drammatico.

La documentazione su questo fenomeno che offre oggi la maggior copertura è quella derivante dalla banca dati sui gruppi in fase di formazione presso l'Istat, utilizzata congiuntamente all'indagine Istat Sci (Sistema dei conti delle imprese) centrata su 37.500 medie imprese<sup>8</sup>. Si tratta dell'unico lavoro che ha per oggetto l'universo delle società italiane di capitale e di recente l'Istat ne ha presentato una breve sintesi (Istat, 2005) proponendo la suddivisione in imprese industriali in "autonome" e "consociate", cioè controllate da o controllanti altre imprese industriali.

I gruppi vengono identificati attraverso le partecipazioni societarie. Nel 2002 il 22% delle imprese oggetto di indagine apparteneva a tali gruppi, occupando circa 5 milioni di addetti, 1/3 degli occupati. A tali gruppi fa capo oltre la metà del volume di affari del complesso delle imprese osservate. La presenza di gruppi, già alquanto diffusa tra le imprese di piccola-media dimensione, diventa maggioritaria tra le medie imprese, e addirittura quasi totalitaria tra le medio-grandi imprese.

Anteriormente alle rilevazioni contenute nel database Istat, l'indagine Banca d'Italia garantiva un'ampia copertura dell'universo con il suo campione di circa 1.200 imprese industriali con oltre 50 addetti: i risultati, non dissimili dai precedenti per quanto riguarda la rilevanza del fenomeno, si possono leggere in Barca *et al.* (1994).

Vi è poi l'indagine del Mediocredito Centrale relativa ad un campione di circa 4000 imprese manifatturiere con più di 10 addetti che viene aggiornata da R&S, una società tra Mediobanca e Unioncamere. Questa ricerca conferma la consistente presenza di gruppi di medie dimensioni (con fatturato tra 100 e 999 miliardi di lire). Nel 2001 le imprese appartenenti a gruppi erano 180.599, raggruppate in 66.455 gruppi distinti. I gruppi, cioè società collegate fra loro mediante partecipazioni di maggioranza, incidono per circa il 30% sull'occupazione e sul valore aggiunto complessivo. Considerando i gruppi, la dimensione media di impresa aumenta e si passa da una dimensione di 26 addetti e 6 milioni di fatturato, ottenuta prendendo le imprese come fossero isolate, 75 addetti e oltre 18 milioni di fatturato, gruppi di medie dimensioni (Caprio, 2002). I gruppi, formali o informali che siano, non esauriscono certo la molteplicità delle relazioni che collegano tra loro le imprese. Molte volte infatti le imprese ricorrono a legami non formali, forme "leggere" basate sulla condivisione di specifiche operazioni produttive, a accordi di penetrazione commerciale, sia all'interno che nei riguardi dell'estero. La metà degli esportatori esaminati dalla recente indagine Capitalia (2005), che comprendono

<sup>8</sup> Sono imprese con 20-499 addetti. I parametri dati da Eurostat per la definizione dei gruppi sono contenuti in Eurostat (2003).

quasi tutti i produttori industriali di una certa dimensione, pratica strategie semplici volte a costituire relazioni con altre imprese per vendere e commerciare il prodotto all'estero, gestiti usualmente attraverso *traders* locali, mentre un numero molto inferiore di imprese si occupa direttamente, attraverso imprese partecipate, della internazionalizzazione delle attività produttive (tabb. D16 e D26). Si prediligono quindi forme leggere di collaborazione, che restano del tutto "trasparenti" alla maggior parte delle rilevazioni statistiche.

L'importanza dei gruppi formali e soprattutto informali è messa bene in luce dalla recente ricerca condotta da Bigarelli e Ginzburg (2004) su alcune piccole e medie imprese della provincia di Modena, condotta attraverso un questionario molto analitico, che è sfociata in un rapporto sui confini delle imprese, in parte ripreso da questi due autori in questo stesso fascicolo, cosa che mi esime dal darne conto qui.

Vale invece la pena di soffermarsi con qualche attenzione sull'analisi Mediobanca condotta con riferimento alle imprese del Nord-Est nel 2001 per il tentativo di ricostruzione, accanto ai gruppi formali, anche di così detti gruppi informali. L'indagine riguarda un migliaio di imprese industriali di media dimensione (tra 50 e 499 addetti) escludendo le medie imprese che risultavano controllate da gruppi di grandi dimensione italiani od esteri.

Di questo migliaio di imprese, solo il 10% presenta un bilancio consolidato, poiché raggiungono i limiti oltre i quali la legge richiede questa pratica. Delle imprese che restano si cerca di ricostruire i legami a monte e a valle attraverso lo studio attento dell'anagrafica dei soci e l'informazione sulle partecipazioni desumibili dal fascicolo del bilancio d'esercizio 1998. La voce "partecipazioni" che si ritrova nei bilanci permette l'individuazione di due categorie di imprese, le controllate e le collegate; nel caso analizzato 400 imprese, poco meno della metà delle imprese che restano dopo aver tolto dal complesso quelle con bilancio consolidato.

Il libro dei soci viene sottoposto ad una interessante indagine "genealogica" che individua collegamenti proprietari, "sovrapposizioni proprietarie" come si dice nel rapporto, che conducono alla individuazione di 33 gruppi informali. Ovviamente non si è potuto tenere conto che in misura minima dei legami proprietari passanti attraverso il controllo, da parte dei proprietari delle imprese rilevate, di società esterne al campione. Residuano circa 400 imprese tra le quali non è stato evidenziato dall'analisi del libro dei soci alcun collegamento proprietario e si tratta quindi di imprese che paiono avere un'organizzazione unitaria e autonoma, le imprese che in precedenza abbiamo chiamato "isolate". Alla fine dal migliaio di imprese iniziali emergono non meno di 465 gruppi, formati dalle società che hanno un bilancio consolidato, da una trentina di gruppi informali (che raggruppano un numero doppio di imprese) e da parecchie società che denunciano nel loro bilancio d'esercizio l'esistenza di almeno una partecipazione in un'impresa controllata (più di 300). Se si tiene conto anche dei gruppi informali, non si manifesta più la prevalenza delle imprese autonome; la ripartizione tra il numero di queste ultime e quello delle imprese consociate ad altre diventa più equilibrata.

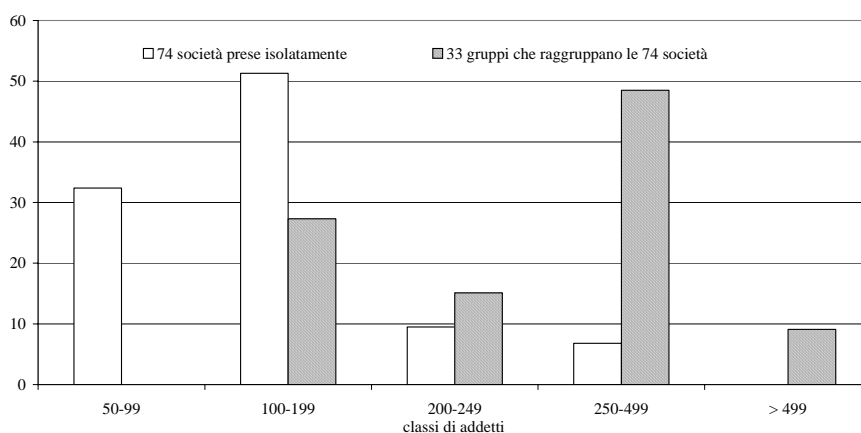
L'incidenza dei gruppi rilevata in questo studio risulta del tutto simile a quella quantificata nei lavori Istat e Banca d'Italia, nonostante dall'universo delle imprese qui considerate si siano escluse tutte le imprese facenti parte di gruppi di maggiore

dimensione<sup>9</sup>. Se si tenesse conto di ciò i gruppi avrebbero maggior peso e quindi l'indagine rafforza la convinzione che i gruppi tra imprese siano largamente maggioritari tra le imprese industriali del Nord Est.

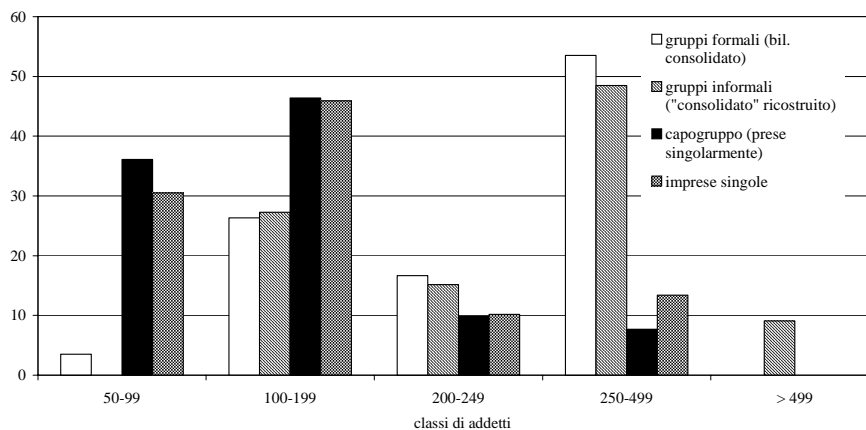
I "gruppi informali" di società sono analizzati nell'indagine Mediocredito-Unioncamere nella duplice veste delle imprese componenti prese in isolamento e in quella di gruppo. Questa duplice rilevazione ci consente di ritornare con nuova evidenza sul problema della dimensione delle imprese e dei vari modi con cui in diversi paesi e situazioni si sviluppano le reti delle imprese.

Fig. 2 - Distribuzione delle imprese per dimensione in base alle classi di addetti. Indagine Mediobanca sul Nord Est

2.a - Imprese isolate e gruppi informali



2.b - Imprese isolate e gruppi



Fonte: Caprio (2002: tabb. 15 e 34).

<sup>9</sup> In effetti, alle circa 1000 società analizzate si è giunti partendo da un insieme iniziale doppio; di queste 2000 società, 400 erano state scartate perché controllate da grandi imprese. Reinsediandole si giunge infatti a un totale di ben 865 gruppi contro 399 "non gruppi"; e a questo punto, l'incidenza dei gruppi diviene pari al 68%, quindi ancora superiore al dato più elevato rilevato dall'Istat (p. 23).



Come ci si può aspettare, le dimensioni di impresa mutano profondamente a seconda che si faccia riferimento ai dati relativi alle società componenti, o ai gruppi, sommando i dati rilevanti riferiti alle singole parti. La figura 2 riporta a sinistra le distribuzioni per classe dimensionale di addetti di 74 imprese del Nord Est legate ad altre imprese in base a rapporti proprietari nell'ipotesi che le 74 imprese siano assunte come imprese isolate e nell'ipotesi invece che si sia ricostruito il bilancio del gruppo cui esse appartengono. Si vede come le imprese gruppo abbiano una distribuzione dimensionale molto più spostata verso le grandi dimensioni. Il fatturato medio dei gruppi è più del doppio del fatturato medio delle unità prese isolatamente (Caprio, 2002: tab. 15).

Le imprese singole e quelle considerate come tali, cioè le imprese capogruppo prese senza ricostruire il gruppo, sono prevalentemente piccole e presentano una distribuzione per dimensione del tutto simile (figura 2.b).

Molto diversa è la distribuzione dei gruppi di imprese una volta che ne sia stata ricostruita la struttura, direttamente attraverso il bilancio consolidato, o indirettamente nella forma delle partecipazioni, controllate e consociate, come è bene evidenziato nella fig. 2b che indica un deciso spostamento della distribuzione dimensionale relativa ai gruppi verso classi di maggiore dimensione. Anche in questo caso il fatturato dei gruppi è più del doppio del fatturato medio delle società prese isolatamente (Caprio, 2002: tab. 34).

Se è vero, come nota Onida (2004: 27), che l'Italia ha deverticalizzato la propria struttura produttiva prima di altri paesi, e quindi in Italia le piccole imprese sono parte, più che altrove, di una struttura interconnessa, a rete, è chiaro che l'analisi della struttura produttiva del nostro paese non può essere condotta in termini di imprese isolate. Se considerassimo i gruppi, il quadro, anche dimensionale cambierebbe, come ho appena dimostrato, e d'altra parte solo una piccola parte dei legami tra le imprese trova formalizzazione o è riconducibile a gruppi, più o meno formali. Certamente si potrebbe obiettare che i confronti tra paesi, che vedono l'Italia con un numero elevato di piccole imprese, non possono essere eseguiti prendendo per un solo paese la distribuzione basata sui gruppi: se di gruppi si parla bisogna considerare i gruppi in tutti i paesi e viceversa. Ma è proprio la presunzione da cui si prendono le mosse, fondata sulla considerazione che nel nostro paese l'elevato numero di piccole imprese competitive sottende la presenza di un diverso modo di crescere, modo che in altri paesi è forse meno presente proprio per le maggiori dimensioni delle imprese, per i diversi settori implicati, per la diversa storia, che ci impone di tener ben presente il fenomeno quando si procede a dei confronti.

## **6. Gruppi di imprese e logica distrettuale**

Possiamo a questo punto ricordare alcune annotazioni di Lorenzo Caprio sul fatto che le imprese dei distretti del Nord Est hanno dimensioni minori delle imprese non distrettuali, ma tra di esse si ritrovano, con maggiore frequenza, aggregazioni in forma di gruppi; annotazioni che hanno trovato conferma in analisi empiriche successive (Cainelli, Iacobucci e Morgante, 2004). La diffusione dei gruppi nei distretti appare superiore a quella media del settore e fa capo prevalentemente a gruppi informali (p. 15) proprio perché la crescita dei distretti avviene più attraverso la creazione di nuove imprese, spesso dotate di forte autonomia, ma non isolate le une dalle altre, che non attraverso l'aumento delle dimensioni delle imprese esi-

stenti (p. 16).

Ecco un esempio importante di come le piccole dimensioni restino tali proprio perché le imprese sono in relazione tra loro con qualche tipo di accordo. In altre parole, se è vero che le imprese di maggiori dimensioni sono in genere anche quelle che più partecipano a gruppi, quando si considerano i distretti e si estende l'analisi a comprendere gli accordi informali ciò non è più vero. Quindi la distribuzione dimensionale delle imprese fatta considerando i legami di gruppo apparirebbe, nei distretti, ancora più spostata verso le grandi dimensioni di quanto appaia dalla precedente fig. 2<sup>10</sup>.

La presenza di gruppi di imprese nei distretti in qualche modo ne muta le condizioni e la interpretazione. Diversi autori hanno messo in luce come il percorso di crescita delle imprese italiane dei distretti si sviluppi spesso per via esterna, cioè tramite la costituzione di nuove unità produttive e l'acquisizione di imprese esistenti (Garibaldo, s.d.). In questo contesto la presenza del gruppo può cambiare la natura stessa dei rapporti distrettuali poiché si può accompagnare all'emergere di posizioni di leadership da parte di alcune imprese distrettuali, alla concentrazione del prodotto nelle imprese leader e all'aumento del controllo da parte di queste imprese sulle fasi delle catene del valore che si svolgono entro o fuori il distretto (Cainelli, Iacobucci e Morgante, 2004). Ma la logica dei gruppi è sovente diversa dalla logica distrettuale, come si può notare osservando, ad esempio, l'azione di Ikea che aveva fornitori nel distretto del mobile Veneto e che ora si rifornisce in paesi a basso costo del lavoro, anche spingendo gli stessi terzisti veneti a aprire laggiù nuove attività. Anche altre aziende capofila nell'abbigliamento hanno profondamente cambiato il loro rapporto con il distretto, tenendo in Veneto alcune fasi di controllo e progettazione ma delegando all'estero le principali fasi della produzione come nel caso delle due grandi imprese di abbigliamento Benetton e Stefanel (Gomirato, 2004; Tattara, 2005), o svolgendo all'estero pressoché la totalità della produzione e distribuendone larga parte direttamente da piattaforme estere come fa Lotto Sport Italia.

Proprio a sottolineare queste differenze comportamentali, alcuni autori definiscono una specifica forma organizzativa del gruppo che opera nel distretto e che costituisce la tipologia del "gruppo distrettuale". Si tratta di una struttura di gruppo costituita da un insieme di imprese con sede nell'area distrettuale e operanti in una delle diverse fasi della filiera produttiva che caratterizza la specializzazione del territorio. I gruppi distrettuali operano sia attraverso differenziazione orizzontale che integrazione verticale. L'integrazione verticale deriva dalla esigenza di controllo sulla accuratezza delle lavorazioni, l'approvvigionamento, mentre è prevalente la forma orizzontale quando la strategia dell'impresa finale è diretta all'ampliamento della gamma dei prodotti e alla differenziazione sui mercati di vendita, che viene, a

<sup>10</sup> L'analisi Mediocredito-Unioncamere non esplicita in modo chiaro la strategia campionaria, ma credo di poter affermare che i risultati relativi alle aggregazioni di gruppo non peccano per eccesso, ma probabilmente per difetto: il problema sorge ovviamente con riferimento ai soli gruppi informali ed è dovuto al fatto che diversi gruppi sfuggono all'indagine. Ne è un esempio, con riferimento all'indagine per il Nord Est, la scarsa presenza di gruppi rilevata nel distretto del mobile del Livenza e della concia di Arzignano, che sono due casi portati comunemente ad esempio dalla letteratura sui distretti per spiegare come buona parte dell'attività distrettuale sia in mano ad alcune famiglie di imprenditori locali che possiedono (o controllano) svariate imprese. In questi casi, i gruppi collegano imprese distrettuali, ma non avviene necessariamente così.

volte, ottenuta acquisendo imprese che operano nella medesima fascia di mercato ma che offrono produzioni differenziate.

Questo processo ha trovato riscontro in anni recenti nelle strategie di delocalizzazione delle imprese distrettuali, che si concretizzano in investimenti diretti là dove le attività sono più complesse e dove prevale l'esigenza di presidiare mercati nuovi e lontani, e in rapporti, spesso anche informali, con subfornitori stranieri dove è prevalente l'elemento della temporaneità e urgente la riduzione dei costi del lavoro<sup>11</sup>. A seguito delle strategie di delocalizzazione, interna e esterna, anche i tradizionali parametri localizzativi, accanto a quelli dimensionali, cominciano a perdere molta della loro importanza. I dati sull'abbigliamento Veneto e sul distretto di Carpi che riportiamo all'ultimo paragrafo sono eloquenti in proposito.

La delocalizzazione in territori lontani, a maggior ragione se all'estero, scinde il legame che aveva costruito la vera spina dorsale dei distretti, tra produzione e territorio; la fase della produzione viene separata da quella della distribuzione della ricchezza prodotta, per cui non è più vero che produrre significa automaticamente aumentare l'occupazione e il reddito del territorio dove è localizzata l'impresa finale. Questa identità, d'altro canto, è alla base della costruzione del distretto come "economia sociale di mercato", come luogo dove produzione e società si compenetrano e si arricchiscono vicendevolmente e un suo indebolimento non può che richiedere un ripensamento della stessa definizione e ruolo svolto dai distretti<sup>12</sup>.

## **7. Un esempio di complementarità tra piccole e grandi imprese: la produzione dell'abbigliamento veneto**

Ritorniamo all'esempio numerico presentato alla tabella 1. Un'analisi che ho recentemente condotto sui dati occupazionali del Veneto, relativamente all'abbigliamento può fornire alcuni spunti interessanti per la discussione in merito al collegamento tra efficienza e dimensione in relazione ai processi di deverticalizzazione che hanno preso piede nella nostra regione nel corso degli ultimi decenni.

Nell'abbigliamento, la generalità delle piccole imprese effettua fasi di lavorazione in collegamento con altre imprese; attività tipiche di questo settore, come il confezionamento, lo stiro, l'imbusto dei capi, possono essere convenientemente fatte da terzisti, anche all'estero. In altri settori, come in alcune produzioni meccaniche, prevalgono legami diversi per via della natura complessa di alcune lavorazioni. In altri ancora, dove il ciclo di produzione è integrato, come nella chimica, nella metallurgia o in alcuni comparti dell'alimentare, l'esistenza di vincoli tecnologici impedisce la separazione delle fasi di lavorazione e l'affidamento ad altre imprese di parti del ciclo produttivo. Per capire questi processi, ha giustamente rilevato Becattini alcuni

<sup>11</sup> Già la presenza di gruppi mette in luce il limite della visione tradizionale del distretto basata su un gran numero di imprese dominate da forme organizzative di tipo orizzontale, poiché i gruppi verticali presto sfociano in relazioni concentrate e gerarchizzate. Si tratta di forme organizzative funzionali a promuovere i processi di crescita delle imprese sempre più fondati sull'innovazione e sulla differenziazione delle attività.

<sup>12</sup> Mentre negli anni '80 l'"uscita" degli operai dalle grandi imprese aveva trovato due meccanismi di recupero – "mettersi in proprio" e produrre su commessa – la chiusura di molte imprese di terzisti, a causa della scelta delocalizzativa, non trova più meccanismi di recupero nel territorio distrettuale, o stenta a trovarli. Per proseguire su questi temi, si leggano le considerazioni di Renzo Bianchi (2005: 163-169) sul programma di ricerca di G. Becattini e pubblicate sul n. 3 (91) di questa rivista e in precedenza (Bianchi, 2004).

anni fa, ci sarebbe bisogno di statistiche “di filiera” e non di statistiche di settore, come sono quelle di cui disponiamo (Becattini, 1979).

Con riferimento al 1993 un'indagine nazionale della Confartigianato ha rilevato che, in Italia, i 2/3 delle imprese dell'abbigliamento lavori nella subfornitura, occupando più della metà degli addetti totali (Crestanello, 1999). L'industria dell'abbigliamento nazionale è caratterizzata da forti differenze regionali e il Veneto presenta una rete di subfornitura particolarmente fitta, fatta di imprese di dimensioni relativamente grandi (10 addetti), che opera quasi esclusivamente per produttori finali che hanno la loro sede in regione (Crestanello, 1999: 16 e sgg.). Anzi, il Veneto si presenta come la regione più importante per la dimensione assunta dalla subfornitura in questo settore.

L'abbigliamento in senso stretto conta in regione circa 120.000 addetti. Il settore (che abbiamo studiato dai dati Inps nelle 4 province principali Verona, Vicenza, Padova Treviso) ha aumentato l'occupazione complessiva fino ai primi anni '90. Negli anni '80 tuttavia l'occupazione delle grandi imprese – le imprese finali – si è contratto, anche se in termini relativamente modesti, perdendo in una decina d'anni circa 3.000 dipendenti. I laboratori di maglieria e di confezione e accessori dal 1981 al 1990 sono aumentati rapidamente di numero e gli occupati sono passati da 19.000 a 36.000 circa. A fine anni '80 si può stimare che gli occupati nel settore dell'abbigliamento regionale si dividessero a metà tra imprese finali e imprese di subfornitura.

La caduta dell'occupazione delle imprese finali quindi si è accompagnata a un processo continuo di disintegrazione fino ad arrivare al punto che “oramai molte grandi imprese hanno decentrato tutta la produzione, mantenendo internamente l'attività di progettazione e di marketing” (Crestanello, 1999: 18).

Negli anni '80 la produttività del sistema moda, misurata dal valore aggiunto pro capite, è cresciuta poco: il significato del processo di subfornitura sta nella differenza di costi (del lavoro in senso lato) tra laboratori e imprese finali che supera la differenza di produttività. La produttività dei terzisti non è inferiore a quella delle imprese finali poiché molte volte i terzisti sono ex-dipendenti messi in proprio, che lavorano con le stesse macchine che prima usavano come dipendenti dell'impresa finale e che comunque riescono a pareggiare eventuali cadute di efficienza tecnica attraverso una organizzazione più flessibile. Quello che cambia è la distribuzione del valore aggiunto e questa rispecchia i rapporti di forza tra l'impresa finale e i suoi fornitori.

Il decennio successivo, gli anni '90, ha visto la caduta occupazionale dei piccoli laboratori, che si è tradotta in riduzione dell'occupazione complessiva, l'aumento del valore aggiunto, che ha seguito il trend ascendente del decennio precedente, e la tenuta dell'occupazione nelle imprese finali. La produttività si è impennata in corrispondenza della fase di delocalizzazione, dato che l'occupazione si è spostata all'estero e l'occupazione interna è drasticamente caduta. Si è perso tutto l'aumento realizzato dal terzismo nel decennio precedente, senza che questo abbia inciso in modo sostanziale sul valore del prodotto. In questi anni i risultati economici delle imprese finali sono stati assai diversi da quelli registrati dalle imprese di subfornitura che hanno subito e stanno subendo una grave crisi. D'altro canto il valore aggiunto pro capite di questo settore, riferito alla regione nel suo complesso, è aumentato rapidamente e sono aumentate anche le dimensioni delle imprese, perché i laboratori hanno chiuso. Ma anche qui la relazione lineare tra dimensioni e valore

aggiunto, che sembra emergere dall'accostamento di dati che si riferiscono a periodi diversi di tempo, rappresenta solo una diversa fase della deverticalizzazione dei processi. Le imprese finali, che avevano già delocalizzato all'interno nel decennio precedente, in svariate situazioni hanno mantenuto l'occupazione o la hanno accresciuta leggermente perché la delocalizzazione all'estero ha posto loro problemi organizzativi nuovi e complessi e ha mutato la composizione della forza lavoro, con un aumento delle qualifiche superiori. Anche per questa ragione queste imprese rilevano un aumento del valore aggiunto pro capite e spesso del margine di profitto (Gianelle e Tattara, icp).

La spinta a spostare alcune lavorazioni in paesi a basso costo del lavoro è data dal divario tra i costi, che è ben maggiore del divario di produttività. Nei casi in cui la delocalizzazione avviene attraverso imprese di italiani che usano macchinari prima adoperati in Italia, l'efficienza delle lavorazioni è simile; ovviamente sono maggiori i costi indiretti connessi al sistema della subfornitura, come si verifica ad esempio quando le imprese italiane inviano la materia prima e gli accessori alle imprese estere, per effettuare su questi delle lavorazioni con il sistema del conto lavorazione.

C'è dunque una distinzione abbastanza netta in tre periodi. Un primo periodo di crescita del settore con aumento delle dimensioni medie e la formazione di grandi imprese di abbigliamento (anni '60 – prima metà anni '70). Un secondo periodo di decentramento, più o meno diretto, essenzialmente all'interno della regione, con un aumento occupazionale complessivo, specie nel terzismo, e un terzo periodo in cui si passa dalla subfornitura interna a quella estera, con perdita netta di posti di lavoro nella regione e un notevole incremento di produttività.

Subfornitura interna ed estera si sono susseguite all'interno di reti di imprese che continuano a fare un prodotto di qualità, che concorre sui mercati mondiali. In molti casi di aziende venete che hanno delocalizzato parte della produzione all'estero, l'impresa estera ha dipendenti numerosi e svolge pressoché tutta la produzione, mentre l'impresa nazionale tiene poche fasi del processo, quelle iniziali, la progettazione, il design, la scelta dei materiali, e quelle relative alla commercializzazione dei prodotti. In questo caso l'impresa nazionale appare a volte caratterizzata da un basso rapporto tra valore aggiunto e fatturato (ha pochi dipendenti), mentre il valore aggiunto pro capite può essere elevato perché svolge le attività più interessanti della filiera e delocalizza le attività meno ricche. A queste considerazioni in realtà si sommano poi le decisioni dell'imprenditore (o del gruppo) sul dove far apparire i profitti – attraverso un uso opportuno dei prezzi di trasferimento – all'interno o all'estero, in relazione alle convenienze fiscali, alle previsioni su futuri progetti di investimento, alle attese sul cambio.

La produzione è frammentata e, dalla osservazione di queste vicende, si vede come il problema dell'efficienza della gestione del processo produttivo non abbia nulla a che fare con il grado di integrazione verticale delle imprese e con le dimensioni delle imprese misurate in base al numero degli addetti. In tutti questi casi le grandezze che fanno riferimento all'occupazione hanno poco significato perché si è in presenza di una scissione tra il luogo di fatturazione del prodotto finale, il luogo dove questo prodotto viene ottenuto, che è il luogo dove si occupano i lavoratori, e il luogo dove si contabilizza il profitto.

Un'analisi condotta direttamente nell'ambito dell'industria dell'abbigliamento di Carpi da parte di Bigarelli e Solinas conduce a risultati che vanno nella stessa

direzione. Delle circa 1.600 imprese imprese che sono state prese in esame dai due ricercatori, il 23% sono imprese finali e l'77% sono subfornitrici. L'occupazione è suddivisa circa al 50% tra le due, perché le subfornitrici sono di dimensione notevolmente inferiore. L'occupazione complessiva nella subfornitura nel distretto segna una caduta minore di quella rilevata dalle imprese finali negli ultimi anni, ma vi fa capo un aumento dell'occupazione indotta, una volta che si tengano presenti i molteplici rapporti di terzismo messi in atto dalle imprese finali, dentro e fuori il distretto. Il 66% dell'occupazione nella subfornitura riguarda imprese localizzate fuori distretto, la metà all'estero mentre nel distretto, in senso stretto, la quota di occupazione cade quasi del 40% (Bigarelli e Solinas, icp).

L'evoluzione del settore dell'abbigliamento veneto indica con chiarezza la dinamica dei rapporti di complementarità e di dipendenza tra le imprese di piccola e grande dimensione nella regione. I laboratori artigiani degli anni 80 hanno rifornito le imprese finali con produzioni di subfornitura, spesso ne hanno incorporato i macchinari, a volte sono sorti su stimolo diretto da parte di queste ultime e/o hanno sviluppato produzioni ad esse complementari ampliando la gamma dei prodotti offerti sul mercato e sono ad esse legati in modo più o meno formalizzato. Poi quando la concorrenza internazionale si è fatta pressante, i vantaggi del cambio cedente sono venuti meno, le strategie sono rapidamente cambiate: molte fasi di lavorazione sono state trasferite all'estero attraverso investimenti diretti, rapporti di subfornitura, accordi commerciali. I collaboratori di pochi anni prima sono stati abbandonati e altri hanno preso il loro posto, sotto la spinta della concorrenza dei paesi industriali che avevano delocalizzato ben prima di noi e che, per questa ragione, potevano produrre a costi inferiori. Fare una lettura della efficienza della struttura produttiva di un territorio attraverso l'analisi del valore aggiunto pro capite e metterla in relazione con la struttura dimensionale delle imprese, misurata in base al numero degli addetti, e trarre delle regole di politica economica, porta a dei risultati errati. Questa lettura presuppone una visione delle imprese come unità autocontenute, il cui scopo è quello di acquistare risorse e vendere prodotti sul mercato in modo autonomo<sup>13</sup> e il cui successo si misura in termini di crescita dimensionale, mentre trascura il moltiplicarsi e il variamente articolarsi dei legami di cooperazione e di gruppo che collegano le imprese in relazione ai processi produttivi, ma anche in relazione ai loro programmi di ricerca, di commercializzazione e ai rapporti finanziari. Le imprese si sviluppano e hanno successo tessendo una varietà di accordi complessi e ramificati, stimolando e promuovendo la nascita di imprese for-

<sup>13</sup> Secondo Richardson, questa difficoltà ha le sue radici nella rappresentazione della produzione attraverso la funzione di produzione dove l'attività dell'impresa è rappresentata dall'acquisto di risorse (terra e lavoro) e dalla vendita diretta ai consumatori, senza alcuna necessità per le imprese di comperare o vendere o di cooperare tra di loro (1972: 890).

In questa luce, Rullani fa una interessante notazione rilevando che le medie aziende italiane acquistano in media "dall'esterno materiali e servizi (prodotti da altri) per un importo pari all'80,7% del fatturato" e aggiunge che si tratta "di una tendenza stabile, che nel tempo si rafforza ulteriormente: dal 1996 al 2000 questa già elevatissima percentuale cresce di un ulteriore due per cento circa ... Abbiamo di fronte imprese che hanno messo la propria fabbrica (di semilavorati e di servizi) fuori dei muri della fabbrica" e conclude affermando che "da questo *leverage* tra fornitore e cliente – assai più importante del *leverage* tra capitale e lavoro (che ha segnato l'economia del primo capitalismo) ... dipende il tasso di profitto e dunque la competitività di un sistema" (Rullani, 2004: 116).

Come ho già detto, in questo mondo complesso il valore aggiunto pro capite non fa altro che riflettere i rapporti economici tra le imprese e non la loro efficienza.

nitrici e clienti, ridefinendo le relazioni tra i vari anelli delle catene produttive. E' questo il modo in cui si può sviluppare e può avere successo un sistema economico che vede ormai da molti anni la presenza prevalente e stabile di un gran numero di piccole e medie imprese.

### Riferimenti bibliografici

- Barca F., M. Bianco, L. Cannari, R. Cesari, C. Gola, G. Manitta, G. Salvo e L.F. Signorini (1994), *Aspetti proprietari e mercato delle imprese*, vol. 1: "Proprietà, modelli di controllo e riallocazione delle imprese industriali italiane", Il Mulino, Bologna.
- Becattini G. (1975) (a cura di), *Lo sviluppo economico della Toscana*, Irpet, Firenze.
- Becattini G. (1979), "Dal 'settore' industriale al 'distretto' industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale", *Rivista di economia e politica industriale*; ristampato in Becattini G. (1987) (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Bianchi R. (2004), "Giacomo Becattini e la "causa finale" delle sua ricerca sui distretti industriali" in Bellanca N., M. Dardi e T. Raffaelli (a cura di), *Economia senza gabbie. Studi in onore di Giacomo Becattini*, Il Mulino, Bologna.
- Bianchi, R. (2005), "Giacomo Becattini, Per un capitalismo dal volto umano. Riproposizione di tesi note o impegnativo programma di ricerca?", *Economia e società regionale*, 3 (91).
- Bigarelli D. e A. Ginzburg (2005), "Gruppi d'impresa e processi di internazionalizzazione nelle piccole e medie imprese. Un'indagine nella provincia di Reggio Emilia", *Economia e società regionale*, 4 (92).
- Bigarelli D. e G. Solinas (icp.), *Struttura produttiva e internazionalizzazione dei mercati. Il caso di Carpi*.
- Brusco S. (1975), "Il convegno FLM di Bergamo sull'organizzazione del lavoro e sul decentramento produttivo nel settore metalmeccanico", *Inchiesta*, 17; ristampato in S. Brusco (1989) (a cura di) *Piccole imprese e distretti industriali. Una raccolta di saggi*, Rosenberg e Sellier, Torino. Le citazioni si rifanno alla ristampa del 1989.
- Brusco S. (1989), *Piccole imprese e distretti industriali. Una raccolta di saggi*. Rosenberg e Sellier, Torino.
- Bugamelli M., P. Cipollone P. e L. Infante (2000), "L'internazionalizzazione delle imprese italiane negli anni novanta", *Rivista italiana degli economisti*, 3
- Capitalia (2002), *Osservatorio sulle piccole e medie imprese indagine sulle imprese manifatturiere. Ottavo rapporto sull'industria italiana e sulla politica industriale*, <<http://www.capitalia.it/pages/studi02b.htm>>.
- Capitalia (2005), *Osservatorio sulle piccole e medie imprese. Indagine sulle imprese manifatturiere. Rapporto sull'industria italiana e sulla politica industriale*, ottobre, <<http://www.capitalia.it/pages/studi01.htm>>.
- Caprio L. (2002), "I gruppi di medie imprese industriali del Nord Est", in Mediobanca-Unioncamere, *Le medie imprese industriali del Nord Est (1996-2000)*, Milano, <[http://www.mbres.it/ita/mb\\_pubblicazioni/imprese.htm#](http://www.mbres.it/ita/mb_pubblicazioni/imprese.htm#)>.
- Cainelli G., e D. Iacobucci (2005), "I gruppi di impresa e le nuove forme organizzative del capitalismo locale italiano", *L'industria*, a. XXVI, 2, aprile-giugno.
- Cainelli G., D. Iacobucci e E. Morgante (2004), *Spatial agglomeration and business groups: new evidence from Italian industrial districts*, Wp 1.
- Ceepe-WIIW (2005), *Final Report. Part 1. The Textiles and Clothing Industries in an Enlarged Community and the Outlook in the Candidate States*, (Contract No. FIF. 20030838)
- Crestanello P. (1999), *L'industria veneta dell'abbigliamento: internazionalizzazione produttiva e imprese di subfornitura*, FrancoAngeli, Milano

- Crestanello P. e P.E. Dalla libera (2003), "La delocalizzazione produttiva all'estero nell'industria della moda: il caso di Vicenza", *Economia e società regionale*, 2 (82).
- Crestanello P. e G. Tattara (2005), "Connessioni e competenze nei processi di delocalizzazione delle industrie venete di abbigliamento-calzature in Romania", *Economia e società regionale*, 2 (90).
- Garibaldi F. (s.d.), *Reti tra aziende e piccole e medie imprese*. Wp, Ipielle 0.3
- Gereffi G. (1994), "The organization of buyer-driven commodity chains: How US retailers shape overseas production networks", in Gereffi G. e M. Korzeniewicz (a cura di), *Commodity chains and global capitalism*, Greenwood Press, Westport.
- Gereffi G., J. Humphrey e T. Sturgeon (2005), "La gestione delle catene del valore a livello globale", *Review International Political Economy*, 2; trad. it. in *Economia e società regionale*, 2 (90).
- Gianelle C. e G. Tattara (icp), "L'internazionalizzazione delle imprese ha migliorato le loro prospettive di profitto? Uno studio sulle imprese venete dell'abbigliamento e delle calzature".
- Gibbon P., F. Palpacuer e L. Thomsen (2005), "New Challenges for developing Country Suppliers in the Clothing Chains: A Comparative European Perspective", *World Development*, v. 33, n.3.
- Ginzburg A. e D. Bigarelli (2004), *I confini delle imprese. Strategie di superamento dei limiti dimensionali nel sistema produttivo reggiano*, Camera di Commercio, Reggio Emilia, < <http://www.r-i.it/download.html> >.
- Gomirato E. (2004), "La delocalizzazione dell'abbigliamento in Romania: il caso Stefanel", *Economia e società regionale*, 3 (86).
- Holmström B e J. Roberts (1998), "The Boundaries of the Firm Revisited", *Journal of Economic Perspectives*, 4, v. 12.
- Kaminski B. e F.Ng (2000), *Trade and Production Fragmentation: Central European Economies in EU Networks of Production and Marketing*, World Bank, Discussion Paper.
- Ice-Istat (2005), *La posizione competitiva dell'Italia nell'economia internazionale*, materiale preparatorio per la 2° Conferenza Nazionale sul Commercio con l'Estero, Roma, 26 febbraio.
- Istat (2005), "I gruppi di imprese in Italia. Anno 2002", *Statistiche in breve*, 21, aprile
- Melitz M. (2003), "The impact of trade on intraindustry reallocations and aggregate industry productivity", *Econometrica*, 71.
- Ministero delle attività produttive (2005), *La posizione competitiva dell'Italia nell'economia internazionale*, a cura dell'Area Studi dell'Ice.
- Paci M. (1975), "Crisi, ristrutturazione e piccola impresa", in *Inchiesta* n. 20, pp.3-8, riprodotto in A. Graziani (1979) (a cura di), *L'economia italiana dal 1945 ad oggi*, il Mulino, Bologna.
- Pirani E e M. Russo (2002), *Concorrenza, cooperazione e innovazione in un sistema di imprese. Una ricerca sulle imprese metalmeccaniche della provincia di Modena*, ottobre 2002
- Richardson G.B. (1972), "The Organization of Industry", *Economic Journal*, vol 118.
- Rullani E. (2004), "Media impresa, ovvero l'economia della filiera: una linea di analisi post strutturalista del sistema produttivo italiano", in Unioncamere, *Rapporto Italia, 2004. L'economia reale dal punto di osservazione delle Camere di Commercio*, FrancoAngeli, Milano.
- Tattara G. (2005), *Emerging hubs in central-eastern Europe, trade blocs and financial cooperation*, Wp Dip. Scienze economiche, Università di Venezia.
- Yeats A.J. (1998), *Just How Big Is Global Production Sharing?*, Policy Research Wp 1871, The World Bank, Development Research Group, Washington D.C., January.