

Capitolo 1

La questione dimensionale nel nuovo contesto competitivo

di Giancarlo Corò

Il fatto che in Italia persista, rispetto alle altre economie industriali moderne, una quota decisamente maggiore di piccole e medie imprese viene sempre più spesso indicato come causa delle difficoltà competitive che il sistema produttivo nazionale sta attraversando. Così, da fattore cruciale di un modello di sviluppo diffuso e flessibile, la piccola impresa – o, meglio, la sua incapacità di diventare grande – è presto diventata il principale imputato al processo sulla crisi del sistema industriale italiano. Anche se la “questione dimensionale” non costituisce un tema particolarmente nuovo nel dibattito italiano,¹ il generale cambiamento di valutazione rispetto al passato segna una novità di rilievo. È a partire da questo cambiamento di prospettiva che la presente ricerca ha preso le mosse. In particolare, l’obiettivo è stato quello di indagare le spiegazioni economiche che portano a considerare la “crescita dimensionale” come fattore di competitività, ma nella convinzione che i percorsi di crescita siano molteplici e molto più complessi di un aumento generalizzato delle dimensioni degli impianti produttivi.

In secondo luogo, questa ricerca assume l’ipotesi che ogni processo allargato di sviluppo e innovazione non può essere dise-

¹ Alla fine degli anni Novanta il Centro Studi Confindustria aveva raccolto analisi e interpretazioni sulla “questione dimensionale nell’industria italiana” in un volume curato da Traù (1999).

2 La questione dimensionale nel nuovo contesto competitivo

gnato in astratto ma nasce da una specifica base economica, istituzionale e cognitiva che contribuisce a definire la struttura di vincoli e possibilità concrete. Se, oltre ad analizzare un fenomeno, si ha anche l'obiettivo di trarne indicazioni di *policy*, allora tenere conto dei vincoli storici dello sviluppo economico – che gli economisti dello sviluppo chiamano *path dependence* – non è solo un'opzione teorica ma, soprattutto, un'esigenza pratica.

1.1 Fine dell'anomalia dimensionale dell'economia italiana?

La cosiddetta “anomalia dimensionale” dell'economia italiana parte da lontano e aveva trovato una spiegazione nella costruzione di condizioni di vantaggio comparato su industrie con limitate economie di scala, ma la cui competitività internazionale veniva assicurata da due condizioni specifiche. La prima riguarda il posizionamento “qualitativo” del Made in Italy su beni differenziati e sulle fasce medio-alte del prodotto – dai beni per la persona a quelli per la casa, all'alimentare di qualità, alla meccanica specializzata – dove la variabilità della domanda richiede capacità di adattamento flessibile e abilità nell'introdurre continuamente innovazioni incrementali nei prodotti e nei processi. Si tratta di situazioni in cui la scala efficiente d'impresa rimane limitata, in quanto non sono richiesti elevati costi fissi degli impianti (dati i potenziali di frammentazione tecnica dei cicli) e in cui i costi marginali della produzione tendono a diventare subito crescenti (data l'esigenza di mantenere un controllo diretto sulla qualità). A questa situazione produttiva corrispondeva una rete commerciale e dei servizi altrettanto frammentata – dal credito ai servizi alle imprese, alle *utilities* – che poteva mantenersi al riparo dalla concorrenza internazionale in conseguenza di una sostanziale chiusura del settore terziario all'interno di mercati locali. La struttura dimensionale dell'economia italiana rifletteva, perciò, una specializzazione coerente con il posizionamento internazionale dell'industria e dei servizi.

La seconda condizione riguarda i rendimenti di scala su alcu-

ni fattori di produzione strategici – come il capitale umano, la conoscenza tecnologica, i servizi dedicati e gli input intermedi, i beni di capitale specializzati ecc. –, i quali venivano in molti casi assicurati dall’organizzazione delle piccole imprese in reti produttive locali, in particolare nei “distretti industriali”, vera e propria *infrastruttura* economica, sociale e cognitiva della produzione che si è affermata come alternativa funzionale all’integrazione verticale della grande impresa. Non è un caso se sono stati proprio i settori manifatturieri nei quali l’Italia misura un vantaggio comparato a manifestare i più significativi fenomeni di localizzazione (Becattini 1998; Signorini 2000).

Modello di specializzazione dell’industria e organizzazione distrettuale hanno perciò a lungo assicurato una crescita sostenibile dell’economia italiana pur in presenza di una struttura dimensionale decisamente anomala rispetto agli altri Paesi industriali moderni. Infatti, nonostante la storica “anomalia dimensionale”, l’economia italiana ha mostrato per un lungo periodo, che va dagli anni Cinquanta ai primi anni Novanta, tassi di crescita superiori alla media OCSE, che hanno portato a una significativa riduzione delle distanze anche rispetto al reddito pro capite USA (Corò 2001).

Perché, allora, un così rapido e profondo cambiamento di valutazione rispetto al ruolo della piccola e media impresa?

1.2 Dimensione d’impresa, crescita economica, produttività: il ruolo dell’innovazione

Una risposta a questa domanda comporta, innanzitutto, un’analisi sulle cause della bassa crescita dell’economia italiana negli ultimi dieci anni, in larga parte imputabile alla modesta dinamica della *produttività*. Del resto, fra le componenti della crescita aggregata del reddito, la produttività rappresenta il fattore di gran lunga più importante nelle economie moderne, e la sua rilevanza tende ad aumentare con il tendenziale rallentamento della crescita demografica e la difficoltà di elevare oltre certe soglie il tasso di attività della popolazione. Per queste ragioni la dinami-

4 La questione dimensionale nel nuovo contesto competitivo

ca della produttività – sia quella relativa al fattore lavoro (misurata dal rapporto fra valore aggiunto e ore lavorate), sia quella riferibile all'insieme dei fattori impiegati nella produzione (nota come TFP, misurabile come residuo del processo di crescita non spiegato dalla variazione di quantità dei fattori) – costituisce oggi il principale indicatore della competitività di un sistema economico. Come è stato efficacemente osservato da Michael Porter, la *competitività* di un sistema economico corrisponde, alla fine, alla capacità di accrescere la *produttività* delle organizzazioni localizzate in quel sistema (Porter 2000).

Per quanto riguarda l'Italia, il confronto internazionale su questo indicatore risulta, negli ultimi anni, alquanto deludente: fra il 1995 e il 2004 la produttività per ora lavorata è cresciuta complessivamente del 4,4%, un quarto di quanto avvenuto in Germania e addirittura cinque volte meno che in Francia. Se poi consideriamo la capacità di combinare in modo efficiente l'insieme dei fattori produttivi (TFP) – lavoro, risorse naturali, capitale, competenze tecniche – l'economia italiana risulta ancora più penalizzata.² L'altra faccia di questo risultato è un aspetto altrettanto sorprendente, costituito dalla considerevole crescita dell'occupazione che si manifesta *nonostante* la bassa crescita aggregata dell'economia italiana. Il tasso di occupazione, infatti, è salito nell'ultimo decennio dell'11%, un risultato che se anche non penalizza il lavoro dipendente rimane tuttavia difficilmente attribuibile alle maggiori imprese, che nel periodo continuano a segnare un'erosione nel numero degli addetti.

Ma in che misura la produttività è collegata, dal punto di vista economico, alla dimensione d'impresa? Un risposta fin troppo semplice a questa domanda è quella di osservare come ogni statistica economica metta in evidenza una relazione diretta fra dimensione d'impresa e produttività del lavoro. Per esempio, Valerio Onida (2004) rileva come le grandi imprese (con più di

² Un'analisi sui differenziali di produttività dell'Italia è proposta da Rossi (2006, pp. 76-81). Si veda anche la documentazione fornita dal Rapporto IPI e curata da Gallo e Silva (2006).

250 occupati) misurino un rapporto del valore aggiunto per addetto tre volte superiore a quello delle micro-imprese (meno di 10 addetti) e comunque doppio delle piccole imprese vere e proprie (10-20 addetti).

Tuttavia, ci sono almeno due obiezioni a tale osservazione. La prima è che la diversa *produttività del lavoro* non spiega che una parte della *redditività dell'impresa* e che, anzi, in diversi casi è stato osservato come il saggio di profitto – che costituisce un incentivo difficilmente trascurabile nella valutazione delle scelte imprenditoriali – non risulta affatto correlato alla dimensione. Giuseppe Tattara (2005), mettendo a confronto tassi di produttività e indici di redditività delle imprese per dimensione ricavati dai dati Capitalia sui bilanci aziendali, ha infatti criticato le conclusioni a cui arriva Onida. Secondo Tattara: “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”.

Una valutazione analoga era stata proposta anche da Enzo Rullani (2004a) a commento del rapporto sui bilanci di Mediobanca, dove si rilevano indici di redditività delle medie imprese superiori rispetto alle grandi. Per Rullani questo risultato non è tanto dovuto alla maggiore efficienza delle strutture dimensionali intermedie, bensì al fatto che le PMI tendono molto più delle grandi a lavorare “in rete” con altre imprese, con le quali dividono una parte rilevante del lavoro. In questo senso, è allora nell'*economia della filiera*, piuttosto che all'interno delle singole imprese, cui sarebbe giusto riferire l'analisi economica, perciò anche le misure di produttività.

La seconda obiezione all'ipotesi di una relazione lineare fra produttività e dimensione è che, dal punto di vista della crescita economica, il problema non sta tanto nei *livelli* di produttività (su cui l'industria italiana è ben posizionata) bensì nelle sue *variazioni* nel tempo. In altri termini, se l'economia italiana ha vissuto un periodo di bassa crescita è perché la produttività è ri-

6 La questione dimensionale nel nuovo contesto competitivo

masta ferma, non perché è bassa in valore assoluto. Per tale ragione, l'obiettivo centrale di questa ricerca è stato quello di esplorare i collegamenti fra percorsi di crescita delle imprese e *capacità di innovazione*, a partire dall'ipotesi che proprio l'innovazione è alla base della dinamica della produttività. Infatti, dal punto di vista macroeconomico, una variazione positiva della produttività dipende dalla capacità del sistema di accrescere il valore dei fattori produttivi (input) attraverso processi di trasformazione che generano beni e servizi (output) valutati dal mercato. Dal punto di vista microeconomico, l'innovazione è alla base di questo processo di trasformazione, la cui consistenza e diffusione assume, perciò, un ruolo cruciale nel meccanismo della crescita (Helpman 2005).

Com'è noto fin dagli studi originari di Joseph Schumpeter, l'innovazione può intervenire congiuntamente o separatamente su più piani: può accrescere i livelli di efficienza nell'uso degli input produttivi, tramite innovazioni di processo e di organizzazione, nelle fonti di approvvigionamento ecc.; può elevare il valore dell'output attraverso miglioramenti nella qualità dei prodotti esistenti, e in questo caso l'innovazione si rivela nel mercato con l'aumento dei prezzi relativi dei beni e servizi sui quali è incorporato il miglioramento. Oppure l'innovazione si manifesta in misura più radicale con la creazione di nuovi prodotti che, per definizione, operano su mercati in espansione, e assicurano perciò un più elevato tasso di crescita dell'economia.

1.3 Cambiamenti dello scenario competitivo e nuove economie di scala

In questo modo possiamo riformulare la relazione fra bassa crescita economica, dovuta a scarsa dinamica della produttività, e mancata crescita dimensionale delle imprese. Gli investimenti in innovazione, alla base della dinamica della produttività, sono infatti caratterizzati da elevati costi fissi – in termini di ricerca, sviluppo dei prodotti, dotazioni tecnologiche, capitale umano qualificato, organizzazione internazionale ecc. – e da rendimenti

crescenti che contribuiscono a spostare verso l'alto la scala efficiente di produzione. Nel momento in cui l'innovazione diventa la principale "arma competitiva" a disposizione delle imprese (Baumol 2002), la crescita dimensionale diventa una strategia che non può essere elusa. Un problema rilevante è in quali *forme* può esprimersi il percorso di crescita, che non necessariamente porta all'integrazione verticale o alla semplice espansione quantitativa della produzione. Tuttavia, il problema della scala di produzione diventa sempre più importante.

La presente ricerca parte dunque dall'assunto che la questione dimensionale sia espressione di un problema più generale, costituito dalla necessità posta dal nuovo scenario competitivo di investire di più e meglio in innovazione. In altri termini, l'oggetto dell'analisi non è tanto la diversa struttura dimensionale dell'economia italiana bensì la "difficoltà di crescere" delle piccole imprese a fronte del mutamento dello scenario competitivo. Si può affermare che la struttura dimensionale dell'economia italiana – e del Nord-Est in particolare, su cui la ricerca si concentra – aveva raggiunto un equilibrio competitivo tutto sommato "sostenibile" all'interno di un quadro macroeconomico che si era venuto a definire fra la fine degli anni Sessanta e i primi anni Novanta. È in questo periodo che la piccola impresa manifesta, soprattutto in Italia, le migliori condizioni di sviluppo, in particolare grazie alle doti di maggiore flessibilità che le consentono di inserirsi in nuovi spazi di mercato che le organizzazioni di dimensione maggiore non sono in grado di cogliere con la stessa velocità ed efficacia. Questa situazione favorevole poteva contare anche sui difficili processi di ristrutturazione nella grande impresa, nonché su un contesto competitivo relativamente chiuso in conseguenza del permanere dei vecchi blocchi geopolitici, che escludevano di fatto intere regioni economiche dalla divisione internazionale del lavoro. Inoltre, la piccola impresa poteva sfruttare in Italia la possibilità di usare la svalutazione come strumento di sostegno alle esportazioni: alla fine degli anni Sessanta si esaurisce, infatti, il sistema di cambi fissi nato con gli accordi di Bretton Woods e basato sulla convertibi-

8 La questione dimensionale nel nuovo contesto competitivo

lità del dollaro. Si apre, per contro, un lungo periodo di instabilità valutaria nel quale in Europa gioca un ruolo centrale la forza del marco.

Questo quadro, tuttavia, risulta oggi profondamente modificato. Per almeno tre ragioni.

La prima è costituita dalla pervasività del cambiamento tecnologico le cui conseguenze si manifestano sia all'interno sia all'esterno delle imprese. All'interno delle aziende si rivela non più sufficiente un modello di apprendimento essenzialmente basato sull'esperienza, in cui la "conoscenza utile" costituiva un sottoprodotto o una esternalità che poteva comportare bassi investimenti specifici. Sempre più, invece, si rende necessario accrescere la capacità di assorbimento tecnico attraverso investimenti in capitale umano, ricerca, sviluppo dei prodotti, nuovi servizi, relazioni con altre imprese e con istituzioni specializzate. La crescita del contenuto tecnologico della produzione non ha effetti solo sui costi fissi ma anche sull'altra causa dei rendimenti di scala, rappresentata dai costi marginali. Infatti, tanto più aumenta la "componente informativa" della produzione, tanto meno la quantità incide sui costi totali, con effetti rilevanti anche nella trasformazione delle strutture di mercato, le quali tendono sempre più ad assumere configurazioni oligopolistiche (Baumol 2002). Il contenuto di ricerca, lo sviluppo di brevetti, l'implementazione di sistemi informativi aziendali, le politiche di marketing e comunicazione, gli investimenti crescenti nella logistica, nella distribuzione, nei servizi postvendita ecc. sono tutti fattori che contribuiscono a cambiare le funzioni di costo delle imprese, spingendo in avanti le soglie di produzione minima efficiente.

All'esterno delle aziende la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha contribuito a ridurre i costi di transazione internazionale, accrescendo la commerciabilità sia nei mercati dei beni e dei servizi, sia in quelli dei fattori produttivi. Quest'ultimo fenomeno, congiuntamente agli straordinari cambiamenti dello scenario geopolitico, ha concorso in misura rilevante nell'aumentare la pressione concorrenziale da

parte di economie in via di sviluppo che per molto tempo erano state escluse dalla divisione internazionale del lavoro. È questa una seconda causa di cambiamento che modifica gli equilibri competitivi raggiunti nel secondo dopoguerra e che avevano consentito all'Italia di sviluppare propri vantaggi comparati in settori "tradizionali" con basse economie di scala. Non a caso il nuovo protagonismo internazionale delle economie emergenti sembra colpire oltre misura proprio il Made in Italy, le cui minori barriere tecniche all'entrata – che spiegano anche la maggiore presenza di piccole imprese – spingono una concorrenza di prezzo difficilmente sostenibile per un'economia ad alto costo del lavoro (Fortis 2005).

Diversamente da quanto sembra emergere da buona parte del dibattito sul declino dell'industria italiana, questa situazione non porta, necessariamente, all'abbandono dei tradizionali settori di vantaggio comparato. Bisogna infatti essere consapevoli che la ricerca di nuove specializzazioni produttive non può avvenire all'improvviso, anche perché l'offerta internazionale nei nuovi settori tecnologici presenta già un certo grado di affollamento, da cui non sono affatto escluse le economie emergenti (Gereffi, Ong 2006). Tuttavia, rimanere competitivi all'interno dei settori tradizionali comporta la diffusione di processi di riposizionamento qualitativo e lo sviluppo di nuove funzioni all'interno di catene sempre più globali del valore. Tali operazioni contribuiscono a elevare i costi fissi di investimento e ad aumentare il contenuto immateriale della produzione (Corò 2005). D'altro canto, anche il semplice allargamento dei mercati genera effetti di scala per le imprese che, come avviene in presenza di beni differenziati, operano in condizioni di concorrenza monopolistica: la crescita del numero di imprese aumenta l'elasticità della domanda e alza la soglia di produzione efficiente. In definitiva, anche per mantenere e sviluppare il presidio del Made in Italy bisogna considerare la tendenza verso una crescita dei rendimenti di scala.

Il cambiamento del regime macroeconomico – con la creazione dell'euro e la fissazione di rigidi vincoli alle politiche fisca-

10 La questione dimensionale nel nuovo contesto competitivo

li nazionali – è la risposta che l'Europa cerca di dare al mutato quadro dell'economia globale. L'impossibilità di ricorrere a svalutazioni competitive per recuperare i margini di inefficienza del sistema-Paese scarica così sulle imprese più esposte alla concorrenza internazionale i recuperi di produttività, che diventano possibili anche attraverso la crescita della scala di produzione e una più dura selezione competitiva. Inoltre, il regime macroeconomico dell'euro incide sulla dimensione d'impresa in altri due modi: da un lato, attraverso la riduzione dei tassi di interesse, che abbassano così i prezzi relativi del capitale investito; dall'altro, favorendo un'organizzazione multinazionale della produzione grazie al minore costo sia degli investimenti diretti esteri, sia delle importazioni di beni e input intermedi. In entrambi i casi, ad avvantaggiarsi sono le imprese più strutturate e più pronte a rispondere al nuovo sistema di incentivi macroeconomici. Inoltre, la proiezione internazionale che le imprese leader tendono ad assumere anche all'interno dei distretti e delle reti produttive locali, genera effetti di sostituzione delle attività di fornitura, tradizionalmente assicurate dalle imprese minori.

1.4 Le opportunità di sviluppo di un nuovo capitalismo imprenditoriale

Da quanto fin qui affermato, la questione dimensionale dell'economia italiana sembrerebbe allora confermata come la causa prima delle difficoltà competitive che il Paese sta attraversando. Tuttavia, pur partendo dal riconoscimento dei cambiamenti intervenuti nel quadro economico, nella nostra ricerca abbiamo assunto con molta cautela l'ipotesi che la crescita dimensionale delle imprese sia l'unica strada da percorrere per rilanciare l'economia italiana. Se, infatti, il mutamento dello scenario competitivo accresce l'importanza delle economie di scala, non sempre la risposta più efficiente a questa esigenza si esprime attraverso un'espansione dei confini proprietari delle imprese. Per riprendere le tre ragioni di cambiamento appena discusse – progresso tecnico, globalizzazione, rigidità valutarie – possiamo osservare

che in ognuna di esse si presenta sia un quadro di vincoli per le piccole imprese, sia un insieme di opportunità da cogliere.

Il cambiamento tecnologico interviene non solo nell'accrescere i rendimenti di scala ma anche nel favorire processi di *scomposizione e modularizzazione* dei cicli produttivi, e nella complementare formazione di “mercati della tecnologia”, che forniscono inoltre alle piccole imprese rilevanti possibilità di accedere ai risultati applicativi della ricerca scientifico-tecnologica (Arora, Fosfuri e Gambardella 2001). In questo modo, anche le imprese di dimensione minore possono partecipare alle reti dell'innovazione senza essere costrette a integrare al proprio interno i costosi processi di ricerca e sviluppo non direttamente afferenti al proprio *core business*.

Si può infatti osservare che, congiuntamente al progresso tecnologico, si è notevolmente sviluppata la presenza di istituzioni internazionali a tutela della proprietà intellettuale e dei brevetti, condizione necessaria per ridurre i costi di transazione nei mercati della tecnologia. Il risultato di tali sviluppi porta a un'immagine tutt'altro che univoca sulle forme efficienti di innovazione: non è solo la grande impresa manageriale a dominare la scena ma anche nuovi “sistemi imprenditoriali” – basati su processi molto spesso localizzati di creazione di nuove imprese mediante *start-up*, *spin-off* o evoluzione di attività esistenti – riescono a esplorare le frontiere tecnologiche con maggiore velocità e minore avversione al rischio rispetto alle organizzazioni maggiori.³

Inoltre, bisogna ricordare che l'economia della conoscenza richiede un'attivazione personale che le piccole imprese sono in grado di assicurare meglio dei grandi apparati, e non è un caso che la riorganizzazione delle grandi *corporation* proceda, in molti casi, mediante esternalizzazione dei cicli produttivi, una de-verticalizzazione dei livelli gerarchici e l'attribuzione di cre-

³ Un importante riferimento per l'analisi dei “sistemi imprenditoriali” come modello di capitalismo alternativo a quello “manageriale” è il recente volume di Audretsch, Keilbach e Lehmann (2006). Si veda anche Gambardella (2005).

12 La questione dimensionale nel nuovo contesto competitivo

scenti margini di autonomia interna ai gruppi di lavoro e ai singoli individui (Nonaka e Takeuchi 1997; Bonomi e Rullani 2005). Osservando il cambiamento strategico nelle imprese tecnologiche leader negli USA – fra cui Apple, Google, Intel, Motorola – Robert Samuelson ha addirittura avanzato la necessità di guardare a un capitalismo post-manageriale (Samuelson 2006). Diversamente dalla grande *corporation chandleriana*, tali imprese hanno rinunciato alla tradizionale strategia di integrazione verticale, rimanendo invece focalizzate sulla propria area di competenza, e cercando semmai di crescere attraverso alleanze complementari con altre imprese. Anche i sempre più frequenti processi di “consorzio tecnologico” descritti da William Baumol, costituiscono una conferma del tentativo, non solo delle piccole imprese ma anche dei grandi gruppi multinazionali, di cercare strutture di condivisione della conoscenza nelle attività a maggior contenuto di innovazione. Per queste ragioni, anche i minori costi di investimento garantiti dai bassi tassi di interesse non seguono solo la direzione della crescita *quantitativa* delle aziende ma anche di quella *relazionale*, di cui le “medie imprese” costituiscono per l’economia italiana uno snodo decisivo. Come viene documentato dalla ricerca, le medie imprese non rappresentano affatto l’ibrido incompiuto di una grande impresa, bensì il motore dell’evoluzione di una nuova forma di capitalismo imprenditoriale, destinata a diventare sempre più importante in futuro.

Anche la globalizzazione dei mercati e la crescita di nuove piattaforme manifatturiere nelle economie emergenti è un fenomeno che può generare effetti non sfavorevoli alle imprese di dimensione minore. Se, come abbiamo già ricordato, la capacità di partecipare a reti internazionali di produzione rende necessario accrescere la dimensione minima efficiente, dall’altro lato proprio la disponibilità di decentrare all’estero le lavorazioni a maggiore intensità di lavoro “trasferibile” consente anche alle piccole imprese di espandere la produzione senza accrescere la dimensione tecnica degli impianti e la correlata rigidità dei processi. Ciò comporta, tuttavia, la capacità di crescere all’interno

della “rete del valore”, sviluppando nuove funzioni di intelligenza terziaria nella base domestica; un processo, quest’ultimo, che presuppone non solo investimenti interni su nuove tecnologie e capitale umano ma anche nel sistema di relazioni con l’ambiente esterno – infrastrutture a elevata accessibilità internazionale, centri di ricerca scientifica, servizi evoluti, comunità professionali ecc. – che non sempre i tradizionali distretti industriali sono in grado di assicurare.

1.5 Analisi economica della questione dimensionale: pressione concorrenziale e incentivi all’innovazione

Questa ricerca, nata dalla precisa esigenza di fornire informazioni utili per interventi a sostegno della crescita dimensionale e qualitativa delle piccole imprese, si è articolata in tre parti, le quali definiscono anche la struttura del presente volume. Il capitolo 2 raccoglie un’analisi della letteratura economica, di natura teorica ed empirica, sulla questione dimensionale. Il capitolo 3 affronta da una prospettiva di analisi strategica e organizzativa il tema dei diversi percorsi della crescita delle imprese e propone alcune chiavi interpretative utili per collocare la questione dimensionale nell’ambito dei processi concreti di creazione del valore. Il capitolo 4, infine, documenta alcuni significativi studi di caso condotti su imprese venete che evidenziano percorsi di crescita da guardare con particolare interesse.

Nella prima parte del volume si cerca dunque di chiarire alcuni aspetti teorici e metodologici relativi al tema della dimensione d’impresa, procedendo sia con un richiamo ai concetti dell’economia industriale, sia con una rassegna della letteratura economica internazionale, concentrando l’attenzione soprattutto sul rapporto fra innovazione e crescita dimensionale delle imprese. Da questa lettura emerge come tra processi di innovazione e dimensioni d’impresa non ci sia affatto una relazione lineare: se una dimensione minima efficiente esiste, oltre una certa soglia i rendimenti dell’innovazione in rapporto agli investimenti in ricerca e sviluppo (R&S) risultano inversamente proporzio-

14 La questione dimensionale nel nuovo contesto competitivo

nali alla scala di produzione, anche se questa soglia può variare a seconda delle attività considerate. In altri termini, sono le medie imprese quelle in grado di usare in modo più efficiente le risorse di R&S. Questo risultato comporta alcune importanti conseguenze in termini di analisi e di politica economica. Innanzitutto, il giudizio sulla rilevanza della spesa in R&S – che costituisce uno degli input dei processi di innovazione – dovrebbe tenere conto della maggiore produttività di questa spesa nelle PMI. In secondo luogo, anche i mercati finanziari dovrebbero essere più sensibili a tale risultato, in quanto il maggior rischio che ricade nel finanziamento di nuovi progetti alle PMI rispetto ai gruppi di dimensione maggiore può essere compensato da rendimenti mediamente più elevati.

È allora necessario specificare bene il contesto economico e istituzionale all'interno del quale l'impresa opera per comprendere a fondo vincoli e opportunità di un percorso di crescita. Se, come abbiamo appena detto, il sistema finanziario può giocare un ruolo cruciale nel favorire il raggiungimento di un assetto dimensionale efficiente, così vale anche per il sistema della giustizia civile e per il diritto societario, nonché per il sistema fiscale, che può svolgere una funzione importante negli incentivi diretti e indiretti alle concentrazioni (ISAE 2003-2005).

Un aspetto fondamentale è comunque rappresentato dalla pressione concorrenziale, che contribuisce in misura notevole a diffondere nel sistema economico incentivi che portano le imprese a cercare una dimensione efficiente. Non è certo un caso che i settori che in Italia hanno maggiormente rafforzato nel corso degli ultimi trent'anni la struttura dimensionale (magari solo attraverso il rallentamento nella tendenza storica verso la frammentazione) non siano tanto quelli che la teoria classifica come *scale intensive*, bensì quelli tradizionali, in ragione del fatto che questi più degli altri sono stati esposti a una forte concorrenza internazionale, ulteriormente accentuata con l'entrata delle economie emergenti nella scena mondiale. In questa prospettiva, non è un caso nemmeno che alcuni settori che hanno a lungo goduto di mercati protetti – come è stato in Italia per il sistema del credito,

per il commercio e le *public utility* – siano oggi sottoposti a processi di selezione concorrenziale, i quali stanno profondamente ridisegnando attraverso alleanze, fusioni o acquisizioni gli assetti proprietari e i confini dimensionali delle imprese.

1.6 I percorsi di crescita aziendale: un modello pluridimensionale

Nel capitolo 3 vengono proposte alcune chiavi interpretative per impostare un'analisi appropriata della questione dimensionale dell'economia italiana. In particolare, l'analisi dei casi aziendali inclusi nella nostra ricerca sulle imprese venete, in linea con diversi studi che hanno approfondito i percorsi di sviluppo di singole imprese,⁴ suggerisce di inquadrare il problema della crescita dimensionale nell'ambito di un più ampio modello di evoluzione competitiva dell'impresa.

L'assunto fondamentale intorno al quale il modello si costruisce è il seguente: la crescita dimensionale rappresenta solo una delle dimensioni della crescita aziendale, che entra in combinazione con altre due dimensioni, la crescita relazionale e la crescita qualitativa. La prima consiste nell'ampliamento dei confini proprietari dell'impresa, per linee interne o per linee esterne; la crescita relazionale può essere invece definita come ampliamento della rete del valore dell'impresa; la terza dimensione della crescita aziendale attiene alla crescita qualitativa. Sia la crescita dimensionale sia la crescita relazionale, per risultare sostenibili e quindi qualificare un'effettiva evoluzione competitiva dell'impresa, devono infatti incorporare una dimensione qualitativa.

L'aspetto qualitativo della crescita dimensionale è rappresentato dal potenziamento delle competenze aziendali esistenti e/o dallo sviluppo di nuove competenze interne. Lo sviluppo delle *capabilities* aziendali assorbe una quota della crescita della dimensione e al contempo supporta tale processo.

Anche la crescita relazionale incorpora una dimensione qua-

⁴ Si veda, per esempio: Grandinetti e Nassimbeni (2007).

litativa, legata in primo luogo alla varietà dei soggetti che partecipano alla rete del valore dell'impresa. Alcuni di questi soggetti presentano infatti un valore potenziale superiore in termini di vantaggio competitivo, in dipendenza dalla criticità strategica delle conoscenze e delle competenze esterne cui l'impresa accede attraverso le relazioni sviluppate con essi. Inoltre, l'impresa deve essere capace di: ricercare attivamente e selezionare, nell'ambito di una determinata categoria di soggetti esterni, quelli che rispondono meglio alle esigenze dell'impresa (qualità dei partner); gestire in modo efficiente ed efficace le relazioni con questi soggetti (qualità delle relazioni). In definitiva, la dimensione qualitativa della crescita relazionale comprende tre aspetti: il valore competitivo dei partner, la loro appropriatezza e la qualità delle relazioni.

Nell'ottica delineata, le relazioni intrattenute dall'impresa nella rete del valore rientrano, insieme alle conoscenze e alle competenze capitalizzate, nell'ambito della dotazione di risorse immateriali di cui dispone l'impresa. I due tipi di risorse rappresentano i mezzi che l'impresa utilizza per governare la complessità (Rullani 2004b). Quando la complessità dell'ambiente competitivo cresce, la necessità di affrontarla spinge l'impresa verso due direzioni: da una parte, a sviluppare le proprie *capabilities* e i circuiti cognitivi interni; dall'altra, a sviluppare relazioni efficaci con soggetti esterni, detentori di conoscenze e competenze rilevanti per il vantaggio competitivo dell'impresa.

Con riferimento alle *capabilities* aziendali, un rilievo particolare rivestono le competenze di interfaccia, come quelle relative al *supply chain management*, in quanto da esse dipende la ricerca e la selezione di partner appropriati e la qualità delle relazioni che si addensano all'intorno dell'impresa. D'altro canto, anche le competenze strategiche impattano sulla crescita relazionale. Infatti, l'impresa deve sviluppare una visione strategica della rete del valore, al fine di individuare nuovi partner dotati di elevato valore competitivo e di progettare riconfigurazioni coerenti con l'evoluzione degli obiettivi strategici perseguiti dall'impresa.

1.7 Le interdipendenze tra le dimensioni della crescita

Un aspetto qualificante del modello evolutivo proposto consiste nel riconoscere l'importanza delle interdipendenze che legano le diverse dimensioni della crescita aziendale. Innanzitutto, nei percorsi osservati di crescita-evoluzione delle imprese spesso l'allargamento dei confini proprietari e lo sviluppo di relazioni con soggetti esterni sono processi complementari e interdipendenti: da un lato, la crescita dimensionale può portare all'attivazione di nuove relazioni, oppure venire realizzata in parallelo con la crescita relazionale; simmetricamente, lo sviluppo di relazioni può offrire nuove opportunità di crescita dimensionale.

È opportuno aggiungere che la crescita dimensionale e la crescita relazionale presentano, soprattutto nella fase recente, una forte proiezione internazionale. Infatti, considerando la globalizzazione come la nuova forma assunta dal processo competitivo – una forma che rende sempre più ininfluenti le barriere geografiche alla circolazione delle merci, delle persone, dei capitali e delle conoscenze – e assumendo il punto di vista dell'impresa, adottare un orizzonte strategico globale significa proiettare i confini proprietari e il sistema delle relazioni in ambito internazionale.

Procedendo nell'esame delle interdipendenze, si è visto che lo sviluppo delle *capabilities* aziendali è parte della crescita dimensionale e la supporta. In alcuni casi, lo sviluppo delle competenze interne precede la crescita dimensionale e/o procede con la stessa, mentre in altre situazioni la crescita qualitativa è costretta a "inseguire" la crescita dimensionale. In ogni caso, deve sussistere un *matching* appropriato tra le due dimensioni.

Le *capabilities* aziendali presidiano inoltre l'estensione della rete del valore e determinano la dimensione qualitativa della crescita relazionale. Infine, la dimensione qualitativa della crescita relazionale consente di ampliare il pool di risorse cognitive cui l'impresa può accedere e ha ricadute positive sulle competenze aziendali nella misura in cui si instaurano delle *learning*

18 La questione dimensionale nel nuovo contesto competitivo

relationship. La stessa dimensione può anche contribuire direttamente alla crescita dimensionale, come accade con determinati fornitori di servizi di valenza strategica.

In definitiva, lo sviluppo del patrimonio di conoscenze e competenze aziendali e lo sviluppo di relazioni esterne non rappresentano aspetti disgiunti, ma operano in modo congiunto e interdipendente come mezzi di governo della complessità nei percorsi di sviluppo delle imprese.

1.8 I casi aziendali

Riassumendo, la casistica dei processi di crescita delle imprese – pur evidenziando una varietà di percorsi – segnala anche la presenza di alcuni elementi ricorrenti:

- in primo luogo, la crescita dimensionale rappresenta solo una delle dimensioni della crescita aziendale, che entra in combinazione con la crescita relazionale e con la crescita qualitativa;
- in secondo luogo, le dimensioni della crescita risultano interdipendenti ed è proprio la gestione appropriata di queste interdipendenze che costituisce uno snodo critico delle strategie di crescita delle imprese;
- infine, sia la crescita dimensionale sia quella relazionale presentano una forte proiezione internazionale.

Queste conclusioni costituiscono un risultato tutt'altro che scontato della ricerca, documentato nel capitolo 4 dall'analisi dei percorsi di crescita che sei imprese venete hanno seguito con successo o stanno cercando di realizzare.⁵

Fra le imprese analizzate alcune evidenziano *pattern* più

⁵ La ricerca è stata in realtà condotta su un numero maggiore di casi studio, selezionati in base al settore di appartenenza e considerando le modalità del processo di crescita. Nel capitolo 4 vengono pubblicati i sei casi per i quali è stata ottenuta dalle imprese l'autorizzazione a esporre i risultati dell'indagine in profondità.

consolidati e forse anche tradizionali di crescita dimensionale, come nel caso di Carraro (sistemi di trasmissione meccanica) o di Grotto (abbigliamento casual con marchio GAS), dove la focalizzazione sul prodotto si è accompagnata a un appropriato equilibrio tra crescita dimensionale e sviluppo della rete del valore. Per Grotto tale sviluppo ha significato in particolare la formazione di una rete di fornitura internazionale. Un percorso di riorganizzazione internazionale della produzione, che tuttavia rimane nell'ambito del controllo proprietario, è quello che caratterizza anche lo sviluppo recente del gruppo Mastrotto (industria conciaria), il cui ancoraggio al distretto industriale di origine continua comunque a costituire un fattore importante di vantaggio competitivo, soprattutto per l'innovazione di prodotto.

Gli altri casi che la ricerca ha analizzato escono dai canoni più consolidati dei percorsi di sviluppo aziendale e indicano la possibilità di strade più originali di crescita dimensionale. Tuttavia, proprio per questo, si tratta di strade ancora incomplete e certamente più rischiose.

Palesa-Aldebra (informatica) rappresenta un interessante caso di crescita orizzontale nell'ambito dei servizi per le imprese, realizzato tramite fusione di aziende differenziate in relazione ai diversi mercati originari di riferimento. Questa differenziazione aveva favorito anche una certa specializzazione funzionale e di competenze di mercato, che a sua volta ha giocato un ruolo importante nell'assicurare condizioni di complementarità nel processo di aggregazione. La crescita è stata in questo caso spinta dall'esigenza di effettuare un salto di scala in un settore tradizionalmente frammentato, con l'obiettivo di seguire il percorso di consolidamento dimensionale dei clienti maggiori i quali, altrimenti, avrebbero dovuto rivolgersi a nuovi fornitori, molto probabilmente scelti fra i principali gruppi internazionali dell'Information Technology.

Nell'ambito di un progetto di consorzio tecnologico e di mercato fra imprese si colloca invece il caso Anodica-Uniel-dom (industria degli elettrodomestici). L'idea è stata quella di riunire più imprese che producono componenti per l'industria

elettromeccanica con l'obiettivo di creare attività di sviluppo tecnologico e servizi logistici e postvendita più evoluti ed efficienti rispetto a quelli che le singole imprese sarebbero in grado di assicurare se affrontassero individualmente i mercati internazionali. Questa esperienza, il cui sviluppo è ancora in corso, mostra tutte le potenzialità ma anche le molte difficoltà di un progetto di associazione di imprese per l'innovazione. Anche per questo si tratta di un progetto da tenere sotto osservazione e il cui sostegno finora fornito da Unindustria Treviso può risultare decisivo.

L'ultimo caso considerato è Alenia Aeronavali (manutenzione e riconversione cargo di aerei), una grande impresa che opera all'interno di uno dei principali gruppi industriali italiani, quale Alenia-Finmeccanica. Anche in questo caso il processo di crescita è molto più qualitativo e relazionale che dimensionale, ed è mosso dalla necessità di rafforzare la propria posizione nel sistema globale del valore in un mercato fortemente concentrato. L'aspetto originale è, in questo caso, rappresentato dall'idea di sviluppare nuove relazioni di fornitura con l'ambiente imprenditoriale esterno, sfruttando competenze tecnologiche in parte già esistenti nel tessuto produttivo locale, sebbene generalmente attive su filiere più tradizionali. Si tratta, in altri termini, di un progetto di crescita relazionale di tipo distrettuale, promosso da parte di un'impresa a elevato contenuto tecnologico e che, anche per questo, assume un interesse più generale per il territorio. Se vogliamo, il progetto di sviluppo di Alenia Aeronavali conferma l'ipotesi che, anche nel caso di un settore *scale intensive*, il processo di riposizionamento competitivo richiede un'attivazione imprenditoriale che non può essere assicurata solo tramite l'aumento delle dimensioni degli impianti, bensì con il coinvolgimento nel percorso di crescita di una più ampia rete di fornitori.

1.9 Difficoltà e necessità di crescere

I casi analizzati costituiscono un insieme di esperienze e progetti di crescita aziendale da cui c'è molto da imparare. Dall'esame

di tutti i casi considerati si comprende come, innanzitutto, crescere sia difficile. Lo è perché la crescita delle dimensioni e delle relazioni dell'impresa porta ad aumentare i rischi connessi a nuovi investimenti, ma anche perché comporta la rottura dei vecchi equilibri e delle routine organizzative consolidate, la messa in discussione delle posizioni personali di potere, lo sviluppo delle competenze tecniche e manageriali. Date queste difficoltà, si capisce come nell'avviare il processo di crescita dell'impresa risulti determinante non solo la *volontà* dell'imprenditore – le sue ambizioni, la visione del futuro dell'azienda, la percezione delle opportunità di mercato, la propensione al rischio – ma anche un insieme di *condizioni esterne* che incentivano, e in parte costringono, a mettere in moto il cambiamento. Fra queste condizioni, come abbiamo ricordato, è fondamentale la pressione concorrenziale che rende necessario attrezzare l'impresa a rispondere alle sfide dell'innovazione e dei continui cambiamenti nella struttura e nella geografia dei mercati internazionali. Proprio perché ogni impresa è inserita in un sistema di interdipendenze tecnologiche e di mercato, il mutare di queste condizioni diventa motivo per ridefinire il proprio posizionamento.

I casi esaminati hanno tutti messo in luce come la spinta alla crescita sia rappresentata da un mix di vincoli e opportunità in cui l'impresa si viene a trovare: la prima mossa per avviare il cambiamento è, tuttavia, che qualcuno sappia riconoscere l'esistenza delle nuove condizioni tecnologiche e di mercato, assumendosi la responsabilità di cambiare gioco.

Un secondo aspetto che la ricerca ha messo in luce è che, a differenza di quanto prevedono i classici modelli della letteratura manageriale, ogni impresa segue un suo specifico percorso di crescita e ciascun percorso è caratterizzato, in genere, da più modalità di crescita. Si può crescere per espansione orizzontale o integrazione verticale, tramite acquisizioni o fusioni, con gruppi, alleanze, consorzi, *cluster* o progetti di filiera. Ciò che tuttavia sembra accomunare le esperienze esaminate è che la crescita dimensionale, per vie interne o esterne, rende necessario anche lo sviluppo di un nuovo sistema di relazioni con altre impre-

22 La questione dimensionale nel nuovo contesto competitivo

se e, in molti casi, con l'ambiente sociale e istituzionale in cui l'impresa opera.

Quest'ultimo aspetto si collega a un tema risultato fin da subito centrale per la ricerca, quello del rapporto fra crescita dimensionale e crescita qualitativa. Per crescere, l'impresa ha bisogno di competenze tecniche, manageriali, finanziarie, legali e logistiche di cui difficilmente dispone all'avvio del processo e che non può sviluppare solo al suo interno; in parte, queste competenze devono risultare disponibili nell'ambiente esterno all'impresa. In questa prospettiva, dal confronto con le imprese sono emerse alcune preoccupazioni sulla capacità dell'ambiente economico in cui si sono tradizionalmente sviluppate le PMI di sostenere un diffuso processo di crescita, innovazione e riposizionamento competitivo. Quasi mai, per esempio, i processi di crescita hanno visto partecipare in modo consapevole il sistema formativo tecnico e universitario; né è emerso un ruolo particolarmente incisivo del sistema bancario, per non dire della carenza di operatori finanziari di tipo innovativo, anche nell'affiancamento dei progetti di sviluppo delle medie imprese più dinamiche. Così come si deve riconoscere che solo in rari casi il sistema associativo è stato indicato come supporto decisivo dei progetti di crescita. I servizi a cui le imprese hanno potuto fare riferimento sono per lo più quelli forniti dalla consulenza organizzativa e fiscale, ma sempre più spesso emerge l'insufficienza dell'offerta locale di competenze specializzate, alle quali si rende invece necessario ricorrere soprattutto per guidare l'espansione internazionale delle imprese e il loro riposizionamento nella rete del valore.

Lo sviluppo di un mercato di servizi in grado di accompagnare la crescita dimensionale, relazionale e qualitativa deve perciò diventare un obiettivo che imprese, istituzioni e associazioni imprenditoriali dovranno in futuro assumere con maggiore impegno. Senza lo sviluppo di questi servizi, difficilmente l'industria può continuare a svolgere nel nostro Paese quel ruolo nel processo di crescita che ha avuto nel corso degli ultimi trent'anni.

Bibliografia

- Arora A., Fosfuri A. e Gambardella A. (2001), *Markets for Technology: The Economics of Innovation and Corporate Strategy*, The MIT Press, Cambridge (Mass.)
- Audretsch D.B., Keilbach M.C. e Lehmann E.E. (2006), *Entrepreneurship and Economic Growth*, Oxford University Press, New York
- Baumol W. (2002), *The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*, Princeton University Press, Princeton (NJ)
- Becattini G. (1998), *Distretti industriali e Made in Italy*, Bollati Boringhieri, Torino
- Bonomi A. e Rullani E. (2005), *Il capitalismo personale*, Einaudi, Torino
- Confindustria (2005), *Crescere. Materiali di riflessione sullo sviluppo delle imprese italiane*, Bari
- Corò G. (2001), *Processi produttivi, stato sociale, modelli di sviluppo*, Ediesse, Roma
- Corò G. (2005), "Dopo il declino: nuovi percorsi di sviluppo per le economie di piccola impresa", *Argomenti*, 13
- Fortis M. (2005), *Le due sfide del Made in Italy*, Il Mulino, Bologna
- Gallo R. e Silva F. (a cura di), *Le condizioni per crescere. Diagnosi e proposte per il sistema produttivo*, Il Sole 24 Ore, Milano
- Gambardella A. (2005), "Imprese manageriali e nuovi sistemi imprenditoriali", in R. Viale (a cura di), *Le nuove economie*, Il Sole 24 Ore, Milano
- Gereffi G. e Ong. R. (2006), "Upgrading in the Global Knowledge Economy: Insights from China and India", paper presented at the Global Value Chains Workshop, *Industrial Upgrading, Offshore Production, and Labor*, November 10, Durham, North Carolina
- Grandinetti R. e Nassimbeni G. (2007), *Le dimensioni della crescita aziendale*, Franco Angeli, Milano
- Helpman E. (2004), *The Mystery of Economic Growth*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.)
- ISAE (2003-2005), *Priorità nazionali: dimensioni aziendali, competitività, regolamentazione*, Roma
- Nonaka I. e Takeuchi H. (1997), *The Knowledge Creating Company. Creare le dinamiche dell'innovazione*, Guerini e Associati, Milano

24 La questione dimensionale nel nuovo contesto competitivo

- Onida V. (2004), *Se il piccolo non cresce. Piccole e medie imprese italiane in affanno*, Il Mulino, Bologna
- Porter M. (2000), *Strategia e competizione*, Il Sole 24 Ore, Milano
- Rossi S. (2006), *La regina e il cavallo. Quattro mosse contro il declino*, Laterza, Bari
- Rullani E. (2004a), "Media impresa, ovvero l'economia della filiera: una linea di analisi post-strutturalista del sistema produttivo italiano", in Unioncamere (a cura di), *Rapporto Italia 2004*, Franco Angeli, Milano
- Rullani E. (2004b), *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma
- Samuelson R.J. (2006), "Capitalism's Next Stage", *Washington Post*, October 26
- Signorini L.F. (a cura di) (2000), *Lo sviluppo locale. Un'indagine della Banca d'Italia sui distretti industriali*, Donizelli, Roma
- Tattara G. (2005), "Il diverso modo in cui le piccole imprese misurano il loro successo", *Economia e Società Regionale*, 4
- Traù F. (1999), "Fattore organizzativo e scala produttiva", in Traù F. (a cura di), *La "questione dimensionale" nell'industria italiana*, Il Mulino, Bologna