

--

**LE MEDIE IMPRESE NEL VENETO**

*De Marchi Valentina, Furlan Andrea, Galeazzo Ambra,  
Grandinetti Roberto*

Gennaio 2013



---

**SOMMARIO**

<b><u>CAPITOLO 1 - INTRODUZIONE</u></b>	<b>4</b>
<b><u>CAPITOLO 2 – LA METODOLOGIA</u></b>	<b>5</b>
2.1 Il campione: caratteristiche generali del database AIDA	5
2.2 La distribuzione delle classi dimensionali	8
2.3 Il campione: analisi per settori industriali	10
2.4 Il campione e la suddivisione per categoria sindacale CGIL	12
2.5 Il campione: una visione d'insieme	14
<b><u>CAPITOLO 3 - DIMENSIONE E PERFORMANCE</u></b>	<b>17</b>
3.1 Una visione d'insieme delle performance economico-finanziarie delle piccole, medie e grandi imprese	17
3.2 Classi dimensionali e performance: un approfondimento per macro-area geografica	18
3.3 Classi dimensionali e performance: il Veneto a confronto con le principali regioni italiane	22
<b><u>CAPITOLO 4 - CRESCITA E PERFORMANCE</u></b>	<b>27</b>
4.1 Chi sono le aziende cresciute durante il 2007-2009? Crescita e distribuzione territoriale	27
4.2 Le principali caratteristiche delle aziende cresciute durante la crisi	30
4.3 Categoria sindacale, crescita e performance	32
<b><u>CAPITOLO 5 - CONCLUSIONI</u></b>	<b>36</b>
<b><u>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI</u></b>	<b>37</b>



---

## CAPITOLO 1 - INTRODUZIONE

### **1.1. Media impresa: “*the Italian way*” al problema dimensionale?**

Nel dibattito sulla dimensione delle imprese in Italia, e nel Nord Est in particolare, si sono attraversate diverse fasi (Costa e Furlan, 2012). C'è stata l'epoca dello “*small is beautiful*”, una corrente di pensiero che sottolineava i vantaggi della piccola dimensione in termini di flessibilità, capacità innovativa e imprenditoriale, forte attitudine all'exportazione. Quando la piccola impresa ha mostrato segnali di fatica di fronte alle sfide della globalizzazione, sono emerse le ragioni dei sostenitori del “*big is better*”, per i quali erano le economie di scala e l'apprendimento, l'organizzazione manageriale e la formalizzazione dei processi gestionali a fare la differenza. Purtroppo, nel tempo, anche le (poche) grandi imprese hanno mostrato, e stanno mostrando, preoccupanti segnali di crisi di fronte ai mercati che chiedono costi decrescenti e prodotti sempre più innovativi.

Adesso ci troviamo in un periodo (definito da alcuni “quarto capitalismo”) in cui si sta diffondendo la convinzione che la media impresa possa essere la via italiana al problema dimensionale. La media impresa, secondo i criteri adottati da Mediobanca, ha un numero di addetti compresi tra 50 e 500 e un fatturato compreso tra 10 e 330 milioni di euro. Il punto di partenza dei sostenitori del “quarto capitalismo” è la corretta constatazione che «mentre abbondano studi e analisi delle vicende aziendali delle grandi imprese e dei processi evolutivi delle piccole unità, mancano sia una visione complessiva del fenomeno della media impresa, sia conseguentemente un approfondimento della sua genesi e dei suoi percorsi di crescita» (Coltorti, 2004). Non è tuttavia chiaro perché le performance (misurate dalla crescita, dall'innovazione, o dal profitto) della media impresa dovrebbero essere superiori rispetto alla piccola o alla grande impresa. La crescente attenzione sulla media impresa sembra essere piuttosto legata alla chiara evidenza che queste imprese rappresentano un segmento importante, e dinamico, del sistema industriale italiano.

L'edizione 2012 della ricerca sulle medie imprese condotta dall'Ufficio Studi di Mediobanca e dal Centro Studi di Unioncamere registra 3.220 medie imprese nel 2009 (Mediobanca - Unioncamere, 2012). Questo numero non comprende le medie imprese italiane controllate da società di grandi dimensioni italiane ed estere; il numero delle medie imprese risulta quindi sottostimato da tale indagine per la presenza di gruppi che, solo in quanto tali, superano le due soglie dimensionali di occupati e fatturato. Le medie imprese risultano

particolarmente numerose in Lombardia, in Veneto e in Emilia-Romagna. La ricerca mostra comunque come le medie imprese rappresentino nel loro insieme una componente dinamica dell'industria italiana. Nel periodo 2000-2009 il fatturato di questo aggregato di imprese è aumentato del 29,1% (con un forte rilievo della componente export, +42,9%), il valore aggiunto del 20,0%, il numero dei dipendenti dell'11,2%. Il margine operativo netto (MON) ha registrato nello stesso periodo una riduzione del 18,2%. Tutti gli indici di sviluppo delle medie imprese si collocano su valori decisamente superiori rispetto a quelli registrati dall'aggregato delle grandi imprese. Nel periodo 2000-2009 le grandi imprese hanno segnato un aumento del fatturato del 10,7%, con l'export aumentato del 21,6%, mentre i dipendenti sono diminuiti del 9,6%; e il MON ha subito una variazione negativa del 40,7%.

## 1.2. La domanda di ricerca

Storicamente la piccola dimensione delle imprese italiane è stato sinonimo di competitività del sistema industriale per due motivi (Corò, 2007). Innanzitutto, il posizionamento del “*made in Italy*” su settori con limitate economie di scala e su fasce di prodotti di qualità medio-alta. In queste condizioni, la piccola dimensione conferiva all'impresa la flessibilità necessaria sia a rispondere agilmente alla domanda molto variabile sia di introdurre continuamente innovazioni incrementali di prodotto e di processo. In secondo luogo, la presenza dei distretti industriali ha assicurato dei vantaggi comparati sugli input strategici come il capitale umano, la conoscenza, i servizi dedicati alle imprese, ecc. I distretti industriali hanno fornito le infrastrutture economiche, sociali e cognitive che sono state, per le piccole imprese, l'alternativa funzionale all'integrazione della grande impresa.

La crisi della piccola impresa, e i dubbi conseguenti sulla sua capacità di conferire al sistema industriale una qualche forma di vantaggio, hanno coinciso, e ne sono stati in parte una causa, con la bassa crescita dell'economia Italiana negli ultimi quindici anni. La bassa crescita è legata a doppio filo alla dinamica modesta della produttività delle imprese italiane in questo arco di tempo. La produttività, misurata dal rapporto tra valore della produzione e fattori di produzione (lavoro e capitale), è l'indicatore della potenzialità di crescita di un'economia o di un'impresa. Per esemplificare, negli ultimi quindici anni, in Germania la produttività del lavoro è cresciuta di quasi 7,5 punti, mentre in Italia è diminuita di quasi un punto (Costa, 2012).

Le cause della scarsa produttività del sistema industriale italiano sono molteplici e ricollegabili sia a fattori di sistema (tecnologia, infrastrutture, pubblica amministrazione, qualità del capitale umano) sia a fattori legati alle singole imprese. In riferimento a quest'ultima causa, il tessuto imprenditoriale

italiano ha mostrato crescenti segnali di sofferenza nella capacità delle imprese (soprattutto di piccole dimensioni) di adottare delle strategie vincenti di lungo periodo. Molti piccoli subfornitori, ad esempio, sono rimasti eccessivamente focalizzati sugli aspetti produttivi e estremamente dipendenti dai principali clienti. Analogamente, molte imprese legate al “made in Italy” non sono state in grado di progettare modelli di business in grado di mettere a valore l’enorme potenziale dei loro prodotti.

In un recente volume, Michel Porter afferma che il peggiore errore, e l’errore più frequente, per un’impresa è non avere una strategia (Magretta, 2011). Rendere più efficienti i processi interni o realizzare un prodotto migliore rispetto ai concorrenti non sono azioni strategiche ma rientrano nella tattica di breve periodo. Un’impresa ha una strategia quando ha una *value proposition* unica e distintiva rispetto ai concorrenti e una catena del valore vestita attorno a questa value proposition: “*strategy is about being different*”. La strategia non può cambiare nel medio termine ma è un concetto di lungo periodo che dovrebbe conferire all’impresa un vantaggio strutturale rispetto ai concorrenti. La definizione di una strategia richiede un’analisi rigorosa del contesto competitivo e delle risorse interne all’impresa. Inoltre una strategia che rimane nella mente dell’imprenditore serve a poco: essa deve essere comunicata chiaramente a tutta l’organizzazione e si deve operare perché tutta la forza lavoro la condivida.

La mancanza di strategia è spiegata da una serie di condizioni diverse, ma tra loro intimamente legate, come la mancanza di competenze manageriali, un’organizzazione che non favorisce la delega, un’eccessiva presenza delle famiglie nei *board* delle imprese.

Ciò che lega il fattore dimensionale a queste condizioni sfavorevoli è la constatazione che esse sono particolarmente presenti nelle piccole imprese. Se ne deduce che uno dei fattori (se non il principale) che spiegherebbe la performance superiore delle medie imprese rispetto alla piccola impresa è la mancanza, nelle medie imprese, dei limiti che impediscono alle piccole imprese di adottare e implementare strategie vincenti. Al contempo le medie imprese non dovrebbero soffrire degli svantaggi (ad es. eccessiva rigidità e lentezza decisionale, inefficienze burocratiche) tipiche della grande impresa. Se così fosse, dunque, dovremo rilevare una performance economica delle medie imprese migliore sia rispetto alle grandi imprese (ciò che le ricerche Mediobanca e Unioncamere hanno in parte già dimostrato) sia rispetto alle piccole imprese.

Il primo obiettivo del presente lavoro di ricerca è quindi quello di verificare questo assunto. Il secondo obiettivo, invece, è dare un profilo delle aziende che, a prescindere dalla categoria dimensionale di partenza, sono riuscite a crescere nel biennio 2007-2009, cioè a cavallo della “grande” crisi. Lo scopo è cercare di

capire se le aziende che sono cresciute lo hanno fatto a discapito dei propri margini e se presentano delle caratteristiche particolari rispetto a quelle che non sono cresciute.

### **1.3. L'organizzazione del rapporto di ricerca**

Il rapporto di ricerca è organizzato in altri quattro capitoli.

Il secondo capitolo tratta alcuni aspetti metodologici come la definizione della logica di campionamento, la specificazione dei criteri dimensionali adottati e contiene alcune statistiche che disegnano un profilo del campione oggetto di analisi.

Il terzo capitolo fornisce una prima batteria di risultati sul rapporto tra performance e crescita. La performance verrà analizzata sia in relazione al tasso di crescita annuo, sia sulla base dei principali indicatori di rendimento economici (ROE, ROA e ROS). Oltre che i risultati medi per classi dimensionali, verranno anche forniti e commentati i risultati disaggregati per area geografica (Nord-Est, Nord-Ovest, Centro, Mezzogiorno) e relativamente ad alcune regioni chiave (Veneto, Lombardia, Piemonte, Emilia Romagna).

Il quarto capitolo adotta una prospettiva di analisi diversa. Si abbandona infatti la dimensione come principale variabile esplicativa della performance e si adotta una prospettiva dinamica, assumendo come principale oggetto di analisi la crescita stessa. Verrà quindi offerto uno spaccato delle imprese che sono cresciute nel periodo 2007-2009 in termini di posizione geografica, di appartenenza settoriale e di performance economico-finanziaria. Il periodo preso in considerazione è recente e ingloba l'inizio della crisi che, partendo dagli Stati Uniti nel 2008, ha investito l'Europa nel 2009. In questo periodo l'intero campione registra un aumento del fatturato di poco più del 3%, registrando tuttavia nell'ultimo anno (2008-2009) una forte riduzione. Sarà quindi interessante analizzare le imprese industriali che, nonostante il periodo avverso, sono riuscite a crescere e metterne a fuoco alcune caratteristiche principali.

Il quinto capitolo conclude il rapporto di ricerca fornendo un modello generale di lettura dei fenomeni analizzati e qualche spunto sia per le politiche delle imprese che, più in generale, per le azioni dei *policy makers*.



## **CAPITOLO 2 – LA METODOLOGIA**

Con l'obiettivo di analizzare l'incidenza delle imprese di medie dimensioni nel tessuto produttivo veneto, rispetto ad altre aree geografiche, e confrontare le loro performance con aziende di diverse classi dimensionali, abbiamo scelto di condurre un'analisi di tipo quantitativo. Come si è ricordato in precedenza, le medie imprese industriali sono state recentemente al centro di molti studi, di carattere accademico e di ricerca applicata. Molti di questi studi, che ne hanno identificato il crescente ruolo di leader nel contesto dei distretti industriali (si veda ad esempio Rabellotti, Carabelli, & Hirsch, 2009), hanno utilizzato una metodologia qualitativa, analizzando attraverso casi studio le specificità delle medie imprese e le condizioni che ne hanno favorito la crescita e il successo, ma non permettendo di comprendere in modo sistematico gli ordini di grandezza della loro diffusione. Ricerche quantitative, come quelle condotte dagli uffici studi di Mediobanca e Unioncamere, hanno sopperito a questo problema, permettendo di apprezzare la diffusione delle medie imprese sul territorio nazionale e di verificare l'andamento delle loro performance economico-finanziarie dentro e fuori i distretti. Anche questo tipo di indagini, tuttavia, pur fornendo un quadro completo dell'evoluzione del cosiddetto "quarto capitalismo" (Colli, 2005) non permettono di confrontare le performance delle medie imprese rispetto ad aziende appartenenti ad altre classi dimensionali.

### **2.1 Il campione: caratteristiche generali della banca dati AIDA**

In questo studio, si analizzeranno le caratteristiche e le performance economico-finanziarie di aziende piccole, medie e grandi utilizzando la banca dati AIDA, che contiene informazioni anagrafiche e il dettaglio dello stato economico e patrimoniale – riclassificati secondo la IV Direttiva della CEE, che determina la comparabilità tra bilanci a livello europeo – per aziende con obbligo di deposito di bilancio, cioè le società di capitali. Le aziende per cui sono disponibili le suddette informazioni sono un sottoinsieme dell'universo produttivo italiano: AIDA contiene, infatti, informazioni relativamente alle prime 200.000 società di capitali italiane per fatturato e con un valore della produzione nell'ultimo esercizio uguale o superiore a 100.000 €. Questa selezione non inficia l'analisi in questione, visto che il

sottoinsieme contenuto in questa banca dati è rappresentativo delle società più strutturate ed include tutte le aziende di medie e grandi dimensioni, vere protagoniste di questo studio, più una buona quota delle aziende di piccole dimensioni. Si è invece optato per l'esclusione dall'analisi delle aziende di piccolissime dimensioni (definite, secondo gli standard europei, come le aziende con meno di 10 dipendenti ed un fatturato o totale di bilancio inferiore ai 2 milioni di euro) che pure rappresentavano una porzione importante (40,5%) del database iniziale ma che non sarebbero state significative dell'intera popolazione di questa classe dimensionale. La maggior parte delle micro aziende, infatti, non è una società di capitali e ha un fatturato inferiore alla soglia minima fissata in AIDA.

Sebbene AIDA contenga informazioni relativamente ad aziende di tutte le specializzazioni settoriali – incluse l'agricoltura e l'estrazione, la manifattura, le costruzioni, i servizi alle imprese e alle persone, e le attività delle amministrazioni pubbliche – in questa sede ci si è focalizzati sullo studio delle sole imprese manifatturiere (le divisioni dal 10 al 33 secondo la classificazione delle attività economiche ATECO 2007), in linea con la metodologia adottata dalla maggior parte degli altri studi empirici che si sono occupati dello studio delle medie imprese (si veda ad esempio il rapporto curato dagli uffici studi Mediobanca e Unioncamere). Le aziende manifatturiere, infatti, non solo hanno caratteristiche molto diverse da quelle specializzate negli altri macro-settori elencati, ma rappresentano anche la quasi totalità delle aziende private di medie e grandi dimensioni.

L'analisi verterà sui dati relativi al 2009: questa scelta temporale, determinata dalla disponibilità di dati alla data di inizio della presente ricerca, offre un'occasione unica per studiare le capacità competitive delle imprese di medie dimensioni. Il 2009, infatti, rappresenta *l'annus horribilis* per l'industria italiana e non solo. Studiare le performance realizzate dalle medie imprese rispetto a quelle facenti parte delle altre classi dimensionali durante un anno così difficile permetterà, infatti, di verificare se sono in grado di competere sui mercati internazionali anche in tempi difficili.

Per comprendere l'evoluzione delle performance rispetto all'inizio della crisi e valutarne la competitività durante un arco temporale di medio raggio, si sono utilizzati anche i dati 2007 e 2008. Utilizzando i dati relativi a questi tre anni si è creato un panel bilanciato, ovvero composto dall'insieme delle aziende presenti nel database iniziale e per le quali fossero disponibili i dati di bilancio dei tre anni presi in considerazione. Con questa scelta si sono, quindi, escluse le aziende

entrate in AIDA dopo il 2007 – le nuove nate o aziende il cui fatturato sia diventato sufficientemente grande in quegli anni – ma si sono create le condizioni per confrontare le performance tra un anno e l'altro. Dal totale delle aziende presenti nel database AIDA al settembre 2011 – 210.911 imprese – oltre alle aziende di piccolissime dimensioni, le non-manifatturiere e quelle per cui mancavano dati relativi al 2007, al 2008 o al 2009, sono state poi eliminate dall'analisi le aziende che, a quella data, risultassero cessate, in liquidità o fallite e i bilanci consolidati, sino ad avere un totale di 34.433 aziende.

La Tab. 1 riporta la distribuzione delle aziende del nostro campione suddivisa per area territoriale, confrontandola con la distribuzione della popolazione delle aziende di capitali attive in Italia secondo i dati Unioncamere<sup>1</sup>. Confrontando la numerosità dei due campioni, emerge che l'universo utilizzato in quest'analisi rappresenta il 26,99% delle aziende attive in Italia. Nord-Est e Nord-Ovest costituiscono insieme quasi i tre quarti del database totale (71,56%), risultato coerente con la forte vocazione manifatturiera di questi territori. Come emerge dalla Tab.1, il Nord è sovra-rappresentato: nel 2009, la sola regione Veneto rappresenta il 14,82% del database, con ben 5.103 aziende, contro il 12,57% dell'universo delle aziende di capitali presenti nel territorio secondo i dati Movimprese (banca dati camerali contenente i bilanci delle imprese di capitale). Simili differenze caratterizzano il Nord Est ed il Nord Ovest, che nel database utilizzato in quest'analisi trovano maggiore riscontro che nei dati Unioncamere, a svantaggio delle imprese del Mezzogiorno. Questa differenza, tuttavia, è spiegabile con l'esclusione, nel nostro database, delle aziende di minori dimensioni, secondo le ragioni analizzate sopra. I dati Mediobanca-Movimprese relativi alla numerosità delle medie imprese nel 2009 mostrano distribuzioni molto simili a quelle riscontrate nel nostro database, creato su dati AIDA: in quelle sede, infatti, è riportato che il 40,04% delle medie imprese manifatturiere totali è nel Nord Ovest e il 39,40% nel Nord Est. In conclusione,

---

<sup>1</sup> In questa sede si è adottata la classificazione territoriale dell'ISTAT, classificando le regioni italiane come segue:

- Nord Est: Veneto, Friuli Venezia Giulia, Trentino Alto Adige ed Emilia Romagna;
- Nord Ovest: Piemonte, Lombardia, Liguria e Valle d'Aosta;
- Centro: Lazio, Umbria, Marche e Toscana;
- Mezzogiorno: Puglia, Basilicata, Abruzzo, Sardegna, Campania, Calabria, Sicilia e Molise.

seppur i dati riportati in questo rapporto non prendono in considerazione l'intero insieme delle aziende manifatturiere italiane, i risultati delle nostre analisi non ne saranno influenzati poiché l'oggetto del presente studio è diretto a investigare le aziende di maggiori dimensioni.

**Tab. 1 - Aziende di capitali attive nel 2009, manifattura**

	Universo		Campione	
	#	%	#	%
<b>Veneto</b>	16.032	12,57%	5.103	14,82%
<b>Nord-Est</b>	34.000	26,65%	10.912	31,69%
<b>Nord-Ovest</b>	42.009	32,93%	13.729	39,87%
<b>Centro</b>	25.525	20,01%	5.419	15,74%
<b>Mezzogiorno</b>	26.029	20,40%	4.373	12,70%
<b>Italia</b>	127.563		34.433	

Fonte: ns. elab su dati Movimprese (per l'universo) e AIDA (per il campione)

## 2.2 La distribuzione delle classi dimensionali

Le classi dimensionali sono state identificate seguendo i criteri stabiliti dall'Unione Europea (si veda la raccomandazione della commissione Europea numero 2003/361/EC). Secondo questa classificazione, sono definite medie le imprese che impiegano tra i 50 e i 250 dipendenti e che realizzano un fatturato tra i 10 e i 50 milioni di euro, o un totale di bilancio tra i 10 e i 43 milioni di euro. Volendo rendere comparabili i nostri risultati con quelli del rapporto Mediobanca-Unioncamere – il più influente studio sul tema in Italia – che utilizza un limite superiore maggiore nell'identificare le medie imprese, in questo studio si è deciso di introdurre un'ulteriore categoria rispetto a quelle europee. La specificità della realtà italiana, caratterizzata da poche aziende di grandi dimensioni, risulterebbe poco evidenziata basandosi sui criteri dell'UE. Distinguere tra medio/grandi e medio/piccole è pertanto uno strumento utile per investigare le medie e grandi imprese ad un maggior livello di dettaglio, portando alla luce possibili differenze interne. Il gruppo medio/grandi identifica le aziende che risulterebbero grandi secondo la classificazione europea, ma medie secondo quella adottata da Mediobanca-Unioncamere, per contrapporre al gruppo di aziende considerate medie secondo entrambe le classificazioni (medio/piccole). In Tab. 2 sono riportati nello specifico i criteri utilizzati per l'individuazione di ognuna delle quattro classi.

**Tab. 2 – La metodologia utilizzata per identificare le classi dimensionali utilizzate**

	Dipendenti 2009	Fatturato 2009, milioni €		Totale di bilancio 2009, milioni €
<b>Grande</b>	250+	330 +		330 +
<b>Medio/Grande</b>	251-500	50-330		43-330
<b>Medio/Piccola</b>	50-250	10-50	oppure	10-43
<b>Piccola</b>	10-50	2-10		2-10

Fonte: ns. elab. sulla base della classificazione utilizzata dall'UE e da Mediobanca – Unioncamere.

La maggior parte delle aziende del nostro campione (71,79%) è di piccole dimensioni. Le medie imprese rappresentano poco più di un quarto della popolazione industriale nazionale (27,54%), con una netta maggioranza delle imprese medio/piccole rispetto a quelle medio/grandi (si veda la Tab. 3). Le grandi imprese, invece, rappresentano lo 0,67% del totale, percentuale che cresce a 0,85% se si considera il solo Nord Ovest, l'area con la maggior concentrazione di grandi aziende, sia in numero assoluto che per incidenza sul totale delle imprese. Il Nord Est, invece, è caratterizzato da un'incidenza molto inferiore alla media nazionale e simile a quella che si riscontra nel Mezzogiorno: nel 2009, erano solo 51 su un totale di 10.912 le aziende con più di 250 dipendenti e 330 milioni di fatturato. Al contrario, le due macro aree del Nord sono molto simili per quanto riguarda la presenza di aziende di medie dimensioni (28,58% e 29,40% nel Nord Est e nel Nord Ovest rispettivamente), e si caratterizzano per un'incidenza di molto maggiore che nelle regioni centro-meridionali.

**Tab. 3 - Distribuzione del campione per classe dimensionale e area geografica, anno 2009**

	Nord Est		Nord Ovest			Centro		Mezzogiorno		Italia	
	#	%	#	%		#	%	#	%	#	%
<b>Grande</b>	51	0,47%	117	0,85%	45	0,83%	18	0,41%	231	0,67%	
<b>Medio/Grande</b>	552	5,06%	771	5,62%	221	4,08%	124	2,84%	1.668	4,84%	
<b>Medio/Piccola</b>	2.566	23,52%	3.265	23,78%	1.101	20,32%	883	20,19%	7.815	22,70%	
<b>Piccola</b>	7.743	70,96%	9.576	69,75%	4.052	74,77%	3.348	76,56%	24.719	71,79%	
<b>Totale</b>	10.912		13.729		5.419		4.373		34.433		

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

La Tab. 4 permette di studiare la presenza di medie imprese nel territorio veneto. Per contestualizzare i dati relativi alla regione di interesse, si è scelto di riportare anche i valori relativi ad altre tre regioni, paragonabili per livello di industrializzazione: la Lombardia, il Piemonte e l'Emilia Romagna. Le aziende venete sono prettamente di piccole dimensioni, la cui incidenza segue solo quella dell'Emilia Romagna. In Veneto, sulle 5.103 aziende presenti nel database, solo 18 sono grandi (0,35%, una percentuale inferiore anche alla media del Mezzogiorno), mentre maggiore è il numero delle medie imprese: 219 medio/grandi e 1.228 medio/piccole. Insieme, queste due categorie rappresentano il 28,35% del totale, un'incidenza leggermente inferiore a quella dell'area territoriale di cui il Veneto è parte, ma in linea con quella delle altre regioni analizzate. La composizione delle medie aziende venete si distingue da quella delle altre regioni considerate per la maggiore incidenza delle aziende medie/piccole (24,06%, una percentuale sensibilmente superiore alla media nazionale) e la minore delle medio/grandi (4,29%). Se non stupisce la diversità rispetto alle regioni del Nord Ovest, tradizionalmente caratterizzate da un tessuto produttivo di maggiori dimensioni, è utile sottolineare che questa differenza si conferma anche nei confronti dell'Emilia Romagna, considerata a lungo insieme al Veneto come il modello della cosiddetta "terza Italia". Se si sommano le imprese grandi e medio/grandi, si nota che rappresentano più del 6,50% sia in Lombardia e Piemonte che in Emilia Romagna, e solo il 4,64% in Veneto.

**Tab. 4 - Distribuzione del campione per classe dimensionale e regione, anno 2009**

	Veneto		Lombardia		Piemonte		E. Romagna		Italia	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
<b>Grande</b>	18	0,35%	89	0,86%	18	0,62%	23	0,54%	231	0,67%
<b>Medio/Grande</b>	219	4,29%	590	5,69%	166	5,72%	249	5,80%	1.668	4,84%
<b>Medio/Piccola</b>	1.228	24,06%	2.468	23,81%	693	23,86%	954	22,21%	7.815	22,70%
<b>Piccola</b>	3.638	71,29%	7.219	69,64%	2.027	69,80%	3.070	71,46%	24.719	71,79%
<b>Totale</b>	5.103		10.366		2.904		4.296		34.433	

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

## 2.3 Il campione: analisi per settori industriali

Come emerge nella Tab. 5, la maggior parte delle aziende del nostro campione appartiene ai cosiddetti settori a bassa o medio/bassa tecnologia, ovvero tessile e abbigliamento, produzioni per il sistema casa, la produzione di carta e la lavorazione di plastiche e simili. Le aziende dei settori ad alta tecnologia, invece, sono meno del 5% dell'intero campione: solo 1.532 le aziende operano in settori come la farmaceutica, la produzione di computer e prodotti di elettronica e ottica o la produzione di macchinari per l'industria aerospaziale<sup>2</sup>.

**Tab. 5 - Distribuzione aziende del campione per settore, in base al contenuto tecnologico delle attività**

	#	%
Bassa tecnologia	12.075	35,07%
Medio-bassa tecnologia	12.243	35,56%
Medio-alta tecnologia	8.583	24,93%
Alta tecnologia	1.532	4,45%
<b>Totale</b>	<b>34.433</b>	

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

Se si osserva più nello specifico la distribuzione per specializzazione settoriale considerando la classificazione delle attività economiche ATECO2007 utilizzata dall'ISTAT, come in Tab. 6, si può notare che i settori maggiormente rappresentati sono legati alla meccanica. In particolare, i settori più popolosi sono la fabbricazione di prodotti in metallo (18,02%) e di macchinari ed apparecchiature (13,33%), che da soli compongono più del 30% del campione. Prima fra i settori del cosiddetto *Made in Italy* è l'industria alimentare (8,48%), seguita dalla lavorazione dei minerali non metalliferi e dalla produzione di articoli in gomma e materie plastiche, gli altri due settori che superano la soglia del 5%.

<sup>2</sup> Per un elenco dettagliato dei settori considerati in ciascuna categoria si rimanda al sito: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_SDDS/Annexes/htec\\_esms\\_an3.pdf](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/Annexes/htec_esms_an3.pdf)

**Tab. 6 - Distribuzione aziende del campione per settore, secondo le divisioni ATECO 2007 e ordinate in base alla numerosità**

	#	%
Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	6.206	18,02%
Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca	4.590	13,33%
Industrie alimentari e tabacco	2.920	8,48%
Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	2.179	6,33%
Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	1.968	5,72%
Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche	1.604	4,66%
Fabbricazione di mobili	1.487	4,32%
Industrie tessili	1.466	4,26%
Fabbricazione di prodotti chimici	1.397	4,06%
Confezione di articoli di abbigliamento; confezione di articoli in pelle e pelliccia	1.343	3,90%
Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi	1.180	3,43%
Fabbricazione di articoli in pelle e simili	1.089	3,16%
Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio	1.001	2,91%
Metallurgia	956	2,78%
Altre industrie manifatturiere	881	2,56%
Fabbricazione di carta e di prodotti di carta	823	2,39%
Stampa e riproduzione di supporti registrati	796	2,31%
Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	604	1,75%
Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature	571	1,66%
Industria delle bevande	477	1,39%
Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	458	1,33%
Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici	304	0,88%
Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	133	0,39%
<b>Totale</b>	<b>34.433</b>	

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

## **2.4 Il campione e la suddivisione per categoria sindacale CGIL**

La Tab. 8 riporta la numerosità del nostro campione secondo le cinque categorie sindacali CGIL che rappresentano i lavoratori della manifattura. Non essendovi nessun riferimento disponibile in



letteratura, su come associare in maniera sistematica le categorie sindacali con le categorie economiche identificate dall'ISTAT, in questa sede abbiamo adottato un raccordo identificato attraverso il confronto con i dirigenti sindacali CGIL<sup>3</sup>.

Le aziende del campione non sono equamente ripartite tra le categorie: la sola Federazione degli Impiegati e Operai Metallurgici (FIOM) rappresenta quasi la metà (il 47,68%) dell'intero database. Questo dato è in linea con quanto emerso precedentemente dall'analisi della Tab. 7, dove i settori più popolosi erano proprio quelli legati alla meccanica e alla metallurgia. Seconda per numerosità è la Federazione Italiana dei Lavoratori della Chimica, dell'Energia e delle Manifatture Tessili (FILCTEM), con circa metà delle aziende rispetto alla FIOM, così come uno a due è il rapporto tra la numerosità della seconda e la terza categoria sindacale, la Federazione Italiana dei Lavoratori del Legno, Edili ed Affini (FILLEA). FILCTEM e FILLEA rappresentano, rispettivamente, il 26,05% e l'11,70% del totale delle aziende. Se la FLAI, la Federazione Italiana dei Lavoratori dell'Agro Industria rappresenta poco meno di un decimo delle aziende considerate – dato che non stupisce viste le piccole e piccolissime dimensioni che caratterizzano molte aziende specializzate nei settori rappresentati da questa categoria – il Sindacato dei Lavoratori della Comunicazione (SLC) rappresenta una realtà ancora meno numerosa (4,70%).

**Tab. 7 - Distribuzione aziende del campione per categoria sindacale**

	#	%
<b>FIOM</b>	16.419	47,68%
<b>FILCTEM</b>	8.971	26,05%
<b>FILLEA</b>	4.027	11,70%
<b>FLAI</b>	3.397	9,87%

<sup>3</sup> Di seguito, si riportano i codici ATECO 2007 associati ad ognuna delle seguenti categorie sindacali manifatturiere:

- FIOM (Federazione Impiegati Operai Metallurgici): 24-30; 32.1; 32.99.13; 33
- FILCTEM (Federazione Italiana Lavoratori Chimica Energia Manifatture Tessili): 13-15; 19-22; 23.1; 23.31; 23.4; 23.9; 32.3; 32.4; 32.50.2-32.50.5; 32.91; 32.99.1(escluso 32.99.13); 32.99.3; 32.99.9; 23.00.00; 32.90.00; 32.99.00; 33.99.1
- FILLEA (Federazione Italiana Lavoratori Legno Edili Affini ed Estrattive): 16; 23.2; 23.30.00; 23.32; 23.5-23.7; 31; 32.2; 32.50.1; 32.99.4;
- FLAI (Federazione Italiana Lavoratori Agro Industria): 10; 11; 12
- SLC (Sindacato Lavoratori Comunicazione): 17; 18

<b>SLC</b>	1.619	4,70%
<b>Totale</b>	34.433	

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

In Veneto, la distribuzione delle aziende è sostanzialmente identica a quella vista poco sopra per l'Italia, ad eccezione della FILLEA, che ricopre un ruolo significativamente più importante rispetto alla media nazionale (15,17% vs. 11,70%), a discapito della FLAI, che rappresenta poco più del 7% delle aziende. In Veneto, i settori rappresentati da questa categoria pesano quasi il doppio che nel Nord Ovest, maglia nera tra le macro aree italiane per diffusione di aziende edili e specializzate nella produzione di legno-arredo (si veda la Tab. 6). Questo dato non deve essere interpretato come assenza nel tessuto produttivo di aziende specializzate in questi settori – basti citare il distretto della Brianza che è uno dei più importanti poli produttivi italiani del mobile – ma piuttosto come una minore presenza di aziende strutturale (società di capitali) e di dimensioni medio-grandi, tali da risultare nel database AIDA. Il confronto dell'incidenza delle varie specializzazioni tra le diverse aree geografiche italiane restituisce altre interessanti informazioni. In primo luogo, sottolinea la maggior propensione all'industria metalmeccanica – intesa in senso lato – del nord Italia. In secondo luogo, evidenzia l'esistenza di una peculiare specializzazione produttiva di alcune aree. E' il caso del mezzogiorno e, in misura minore, del Nord Est per le produzioni rappresentate dalla FLAI (20,40% e 10,29% rispettivamente, rispetto ad una media nazionale del 9,87%) e del centro Italia per la FILCTEM (34,58% rispetto al 26,05% italiano) e la SLC (6,20% rispetto ad una media che in tutte le altre aree si aggira attorno al 4,5%).

**Tab. 8 – Incidenza delle aziende del campione per categoria sindacale e area geografica**

	Veneto	Nord Est	Nord Ovest	Centro	Mezzogiorno	Italia
<b>FIOM</b>	47,19%	49,34%	54,39%	36,70%	36,11%	47,68%
<b>FILCTEM</b>	25,67%	22,27%	26,66%	34,58%	23,03%	26,05%
<b>FILLEA</b>	15,17%	13,89%	7,40%	14,52%	16,19%	11,70%
<b>FLAI</b>	7,49%	10,29%	6,91%	7,99%	20,40%	9,87%
<b>SLC</b>	4,49%	4,21%	4,64%	6,20%	4,28%	4,70%
<b>Totale</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>N. aziende</b>	5.103	10.912	13.729	5.419	4.373	34.433

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

## 2.5 Il campione: una visione d'insieme

In media, le aziende del nostro campione hanno registrato nel 2009 un fatturato di 15,81 milioni di euro ed impiegavano circa 65 addetti (si veda Tab. 9). Poco meno del 15% delle aziende aveva un'azionista di riferimento straniero; nella maggioranza delle aziende (il 67,63%) per cui è stato possibile raccogliere questi dati, l'azionista di riferimento era una persona fisica. I dati di bilancio relativi alle spese in R&S, pur dovendo essere considerati solo un'approssimazione dello sforzo innovativo delle aziende, confermano la diffusa opinione che l'Italia manifatturiera abbia una scarsa vocazione alla ricerca (incide per meno dell'1% sul fatturato delle imprese), anche se quasi un quarto delle aziende totali ha svolto questa attività.

**Tab. 9 - Caratteristiche principali del campione, medie**

	<b>Medie</b>
<b>Ricavi (2009) (milioni €)</b>	15,81
<b>Addetti (2009)</b>	64,96
<b>Anno fondazione</b>	1986
<b>Aziende con azionista di riferimento (A.R.) persone fisiche o famiglie</b>	67,63%
<b>Aziende con A.R. straniero</b>	14,62%
<b>Aziende che hanno sostenuto costi di R&amp;S (2009)</b>	24,66%
<b>Incidenza costi R&amp;S (2009)</b>	0,78%

Fonte: ns. elab. su dati AIDA



### **CAPITOLO 3 –DIMENSIONE E PERFORMANCE: CHI VINCE TRA PICCOLE, MEDIE E GRANDI IMPRESE?**

Nel presente capitolo, si intende fornire un quadro di riferimento sui risultati raggiunti dalle aziende, divise per classe dimensionale, nel periodo 2007-2009. Per mitigare l'effetto negativo della crisi, che si riflette in una sostanziale riduzione delle performance aziendali nell'anno 2009, è stata calcolata la media degli anni 2007, 2008, 2009. Al fine di evidenziare come le aziende si sono comportate a livello di performance, riportiamo di seguito i tre indici di bilancio - ROA, ROE e ROS – e la media della crescita annua (%) dal 2007 al 2009<sup>4</sup>. Con riferimento al ROA (*Return on Assets*), questo è un indice di bilancio che misura il ritorno economico degli investimenti che l'azienda realizza nell'esercizio della sua attività corrente. È misurato come il rapporto dell'utile netto dell'azienda e il totale delle sue attività. Non essendo influenzato dalla gestione finanziaria, questo indice è un buon indicatore della capacità dell'azienda di creare reddito derivante dall'impiego dei propri fattori produttivi. Il ROE (*Return on Equity*), invece, è un indice di bilancio che misura il ritorno economico dagli impieghi del capitale di rischio. È misurato come il rapporto tra il reddito netto e il capitale proprio di un'azienda. In altri termini, questo indice è un buon indicatore dell'economicità degli investimenti conferiti dai soci dell'azienda, ovvero della redditività delle scelte compiute nella gestione caratteristica ma anche nella gestione finanziaria, patrimoniale e, in generale, straordinaria dell'azienda. Infine, il ROS (*Return on Sales*) è un indice di bilancio che misura la redditività delle vendite. Si misura come rapporto tra il risultato operativo e i ricavi di vendita. Il tasso esprime la capacità dell'impresa di realizzare margini operativi indipendentemente dal volume di vendita.

---

<sup>4</sup> Per calcolare i corretti valori medi di queste variabili sono state escluse di volta in volta dall'analisi le aziende con valori troppo lontani dalla media, i cosiddetti *outliers*. Pertanto, in questo capitolo come nei successivi, la numerosità del campione su cui sono calcolate le medie riportate varia leggermente da tabella a tabella.

### **3.1 Una visione d'insieme delle performance economico-finanziarie delle piccole, medie e grandi imprese**

La Tab. 10 fornisce un quadro di sintesi dei risultati analizzati, sottolineando quali classi dimensionali sono state mediamente più virtuose nel periodo 2007-2009. Per rigore statistico, nell'ultima colonna si sono riportate le coppie di classi dimensionali che presentano valori medi significativamente diversi tra loro, con riferimento a ciascuna voce di sintesi<sup>5</sup>.

Le aziende piccole sono quelle che hanno dimostrato performance maggiori quanto a crescita del fatturato nel triennio considerato e per quanto riguarda il ROA, mentre sono le aziende medio/grandi a dimostrare performance migliori quanto a ROE e ROS. I risultati dell'ultima colonna, tuttavia, suggeriscono che le classi dimensionali non sono chiaramente distinte l'una dall'altra in termini di risultati di performance. Le aziende di piccole dimensioni sono le uniche ad avere valori medi significativamente diversi da alcune delle altre classi come, per esempio, nel caso del ROA, la media è certamente differente da quella riportata per le aziende di grandi e medio/piccole dimensioni ma non si discosta significativamente dal ROA della classe medio/grande. Pertanto, non ci sono classi dimensionali che dimostrano sistematicamente risultati migliori delle altre classi, ma piuttosto che, all'interno dello stesso gruppo di imprese ci sia un'elevata eterogeneità in quanto a performance.

È interessante notare che le performance medie delle aziende grandi non sono superiori a quelle delle altre classi dimensionali in riferimento a nessun indicatore considerato. Con riferimento alle aziende di medie dimensioni, si nota che le imprese medio/grandi tendono ad avere una performance migliore rispetto alle imprese medio/piccole. Questo suggerisce che esiste una certa eterogeneità all'interno del gruppo delle medie aziende, nel quale la struttura dimensionale medio/grande si comporta mediamente meglio in questo periodo di crisi economica, rispetto all'altra. Il dato sulla crescita del fatturato è significativo in questo senso, essendo addirittura negativo per le medio/piccole, e positivo per le medio/grandi. Nelle successive

---

<sup>5</sup> Il test statistico utilizzato per verificare se le medie di differenti gruppi, come le classi dimensionali, sono uguali, ovvero la differenza che si osserva tra i valori medi è dovuta al caso è l'F test: tra parentesi si riportano le coppie che hanno medie significativamente diverse al 5%.

tabelle, tali considerazioni riceveranno un maggior livello di dettaglio, andandosi ad analizzare le performance economico-finanziarie delle aziende appartenenti alle varie classi dimensionali per aree geografiche.

**Tab. 10 – Tabella riassuntiva sulle performance per classe dimensionale, medie**

	Grande (1)	Media-Grande (2)	Medio-Piccola(3)	Piccola(4)	Totale	F-test
<b>Crescita</b>	0,99%	0,31%	-0,20%	4,73%	3,38%	(3,4)
<b>ROA</b>	3,61%	4,89%	4,74%	5,15%	5,04%	(1,4) (3,4)
<b>ROS</b>	4,09%	4,54%	4,08%	4,02%	4,06%	(2,4)
<b>ROE</b>	4,11%	4,61%	4,11%	4,08%	4,11%	(3,4)

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

### **3.2 Classi dimensionali e performance: un approfondimento per macro-area geografica**

In Tab. 11, si approfondiscono le performance delle diverse classi dimensionali in termini di ROA. In generale, le aziende di piccole dimensioni hanno il più elevato ROA medio (5,15%), seguite da quelle di medie dimensioni (4,89% per le medio/grandi e 4,79% per le medio/piccole) e infine da quelle di grandi dimensioni (3,61%). Guardando alla divisione per area geografica, è interessante notare un ROA medio simile tra le aziende del Nord-Est e quelle del Nord-Ovest, con un certo scostamento dalle aziende del Centro e del Mezzogiorno che hanno un basso rendimento derivante dagli investimenti aziendali. In particolare, le grandi e le medio/piccole aziende del mezzogiorno sono quelle caratterizzate dai valori minimi, pari al 2,45% e al 3,19% rispettivamente.

Il Nord Est si distingue positivamente per le performance delle grandi e medio/piccole aziende che dimostrano le migliori performance, misurate in termini di ROA, della rispettiva classe dimensionale. Tuttavia, l'elevata variabilità che caratterizza questi risultati suggerisce che tali performance positive siano da ascrivere ad un più ristretto sotto-gruppo di aziende appartenenti a questa categoria.

**Tab. 11 – ROA per classe dimensionale e area, medie**

	<b>Nord Est</b>	<b>Nord Ovest</b>	<b>Centro</b>	<b>Mezzogiorno</b>	<b>Italia</b>
<b>Grande</b>	4,16 <i>s.d. 7,54</i>	3,53 <i>s.d. 5,11</i>	3,56 <i>s.d. 3,94</i>	2,45 <i>s.d. 2,93</i>	3,61 <i>s.d. 5,46</i>
<b>Medio/Grande</b>	5,01 <i>s.d. 6,94</i>	5,02 <i>s.d. 7,87</i>	4,64 <i>s.d. 6,66</i>	4,00 <i>s.d. 4,55</i>	4,89 <i>s.d. 7,22</i>
<b>Medio/Piccola</b>	5,07 <i>s.d. 6,58</i>	4,88 <i>s.d. 7,17</i>	4,81 <i>s.d. 6,2</i>	3,19 <i>s.d. 5,35</i>	4,74 <i>s.d. 6,68</i>
<b>Piccola</b>	5,41 <i>s.d. 7,11</i>	5,52 <i>s.d. 7,37</i>	5,00 <i>s.d. 6,57</i>	3,69 <i>s.d. 5,45</i>	5,15 <i>s.d. 6,95</i>
<b>Totale</b>	5,30 <i>s.d. 6,98</i>	5,33 <i>s.d. 7,34</i>	4,93 <i>s.d. 6,48</i>	3,59 <i>s.d. 5,4</i>	5,04 <i>s.d. 6,9</i>

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

Come nella tabella precedente, la Tab. 12 evidenzia che il Nord-Est ha una buona performance con riferimento al ROE, mostrando una media pari a 5,95% – la più alta tra le macro aree italiane – e una percentuale inferiore alla media delle altre regioni (3,78%) solo per le imprese di grandi dimensioni. A seguire, si collocano il Nord-Ovest e il Centro con un ROE medio pari a 5,43% e 5,24%, rispettivamente. È interessante sottolineare che le imprese del centro Italia hanno mediamente un ROE superiore di quelle del Nord Ovest, con la sola eccezione delle imprese di piccole dimensioni. Il Mezzogiorno, invece, continua a mostrarsi fanalino di coda tra le quattro aree geografiche, rilevando una certa difficoltà nella capacità di creare valore per i diretti azionisti dell'azienda.

**Tab. 12 – ROE per classe dimensionale e area, medie**

	<b>Nord Est</b>	<b>Nord Ovest</b>	<b>Centro</b>	<b>Mezzogiorno</b>	<b>Italia</b>
<b>Grande</b>	3,78 <i>s.d. 9,36</i>	4,57 <i>s.d. 15,6</i>	4,67 <i>s.d. 8,62</i>	3,66 <i>s.d. 6,94</i>	4,35 <i>s.d. 10,65</i>
<b>Medio/Grande</b>	5,89 <i>s.d. 13,95</i>	4,26 <i>s.d. 21,14</i>	5,49 <i>s.d. 13,62</i>	3,98 <i>s.d. 9,75</i>	4,93 <i>s.d. 15,19</i>
<b>Medio/Piccola</b>	5,47 <i>s.d. 16,38</i>	4,01 <i>s.d. 18,19</i>	4,65 <i>s.d. 15,49</i>	2,07 <i>s.d. 14,52</i>	4,36 <i>s.d. 16,88</i>
<b>Piccola</b>	6,13 <i>s.d. 20,95</i>	6,01 <i>s.d. 20,05</i>	5,39 <i>s.d. 19,76</i>	4,81 <i>s.d. 16,67</i>	5,78 <i>s.d. 19,87</i>
<b>Totale</b>	5,95 <i>s.d. 19,65</i>	5,43 <i>s.d. 19,68</i>	5,24 <i>s.d. 18,74</i>	4,24 <i>s.d. 16,12</i>	5,41 <i>s.d. 19,11</i>

Fonte: ns. elab. su dati AIDA



In Tab. 13, che riporta la redditività delle vendite delle aziende nelle varie classi dimensionali per area geografica, si conferma la posizione che il Nord-Est ricopre rispetto al resto d'Italia nel creare elevate performance, mostrando un ROS medio del 4,18% e classi dimensionali con risultati superiori - ad eccezione delle aziende di piccole dimensioni. Allo stesso modo, il Nord-Ovest si dimostra capace di generare una buona redditività delle vendite (4,18%), discostandosi dal Centro e dal Mezzogiorno su tutte le classi dimensionali (escluse le medio/piccole). È interessante riportare il dato per le aziende di medio/grande dimensione del Mezzogiorno, per le quali si registra un ROS (4,41%) inferiore al solo Nord-Est. La ridotta numerosità di questo gruppo di aziende, tuttavia, suggerisce la necessità di interpretare questo dato con cautela (vedi Tab. 3).

Dal punto di vista della classe dimensionale, le piccole e le medio/grandi continuano essere le aziende che evidenziano una superiorità nella media percentuale del ROS con 4,02% e 4,54%, rispettivamente.

**Tab. 13 – ROS per classe dimensionale e area, medie**

	Nord Est	Nord Ovest	Centro	Mezzogiorno	Italia
<b>Grande</b>	4,86 <i>s.d. 4,02</i>	4,04 <i>s.d. 6,51</i>	3,87 <i>s.d. 4,71</i>	2,83 <i>s.d. 4,45</i>	4,09 <i>s.d. 5,58</i>
<b>Medio/Grande</b>	5,02 <i>s.d. 6,18</i>	4,25 <i>s.d. 7,35</i>	4,40 <i>s.d. 6,32</i>	4,41 <i>s.d. 5,28</i>	4,54 <i>s.d. 6,72</i>
<b>Medio/Piccola</b>	4,31 <i>s.d. 6,16</i>	4,11 <i>s.d. 6,69</i>	4,03 <i>s.d. 6,11</i>	3,38 <i>s.d. 6,86</i>	4,08 <i>s.d. 6,47</i>
<b>Piccola</b>	4,08 <i>s.d. 6,09</i>	4,20 <i>s.d. 6,24</i>	3,88 <i>s.d. 5,67</i>	3,56 <i>s.d. 5,95</i>	4,02 <i>s.d. 6,07</i>
<b>Totale</b>	4,18 <i>s.d. 6,11</i>	4,18 <i>s.d. 6,42</i>	3,93 <i>s.d. 5,78</i>	3,55 <i>s.d. 6,12</i>	4,06 <i>s.d. 6,19</i>

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

In Tab. 14, si mostrano i dati raccolti sul tasso di crescita annualizzato, definito come la crescita dei ricavi realizzati mediamente nell'intervallo di tempo 2007 - 2009. La decisione di non considerare esclusivamente la crescita nel biennio 2008/2009 è dovuta alla necessità di attenuare l'impatto della crisi economica iniziata nell'ultimo quadrimestre del 2008. Nonostante questo, i dati indicano che tale impatto è, comunque, evidente, con ricavi di vendita fortemente penalizzati nel periodo preso in considerazione. È sorprendente notare come l'effetto della contrazione dei ricavi sia

maggiore per le aziende dell'area Nord, segnate da tassi di crescita pari a 2,43% per il Nord-Est e 0,1% per il Nord-Ovest. In controtendenza, le aziende del Centro e del Sud Italia mostrano un buon tasso di crescita (4,77% e 14,53%, rispettivamente), trainati dalle elevate performance delle aziende di piccola dimensione (6,58% e 14,53%, rispettivamente). La crisi economica ha invece colpito le aziende di grandi dimensioni (-0,14% e -7,9%, rispettivamente), la cui numerosità in queste aree geografiche è, tuttavia, molto ridotta (63 aziende).

In generale, le imprese di piccole dimensioni mostrano una performance di gran lunga superiore alle altre classi dimensionali; questo dato non deve stupire visto che queste aziende sono per loro natura le più vivaci per cogliere opportunità di mercato e, quindi, ad essere interessate a aumenti significativi dei ricavi. Anche le aziende di grandi dimensioni dimostrano un buon tasso di crescita, seppure questo risultato sia guidato esclusivamente dalla performance delle imprese del Nord-Ovest (4,71%), le uniche a mostrare segni positivi. Nella media dimensione, invece, rimane una certa differenza tra imprese medio/grandi e imprese medio/piccole, che hanno visto una minima riduzione dei ricavi nel periodo 2007-2009. È utile rilevare come esistano forti differenze all'interno delle stesse classi dimensionali, se si considera la loro localizzazione, suggerendo l'esistenza di un'elevata eterogeneità nelle performance che prescinde dalla dimensione aziendale. Per quanto riguarda le medie imprese, a fronte di un +4,85% che caratterizza le medio/grandi del centro, quelle del Nord-Est hanno registrato un -2,57%; a fronte di un 3,16% delle medio/piccole del Mezzogiorno.

**Tab. 14 – Tasso di crescita annualizzato per classe dimensionale e area, 2007-2009, medie**

	Nord Est	Nord Ovest	Centro	Mezzogiorno	Italia
<b>Grande</b>	-4,06%	4,71%	-0,14%	-7,90%	0,99%
	<i>s.d. 0,11</i>	<i>s.d. 0,35</i>	<i>s.d. 0,08</i>	<i>s.d. 0,1</i>	<i>s.d. 0,27</i>
<b>Medio/Grande</b>	-2,57%	1,04%	4,85%	0,43%	0,31%
	<i>s.d. 0,18</i>	<i>s.d. 0,47</i>	<i>s.d. 0,38</i>	<i>s.d. 0,17</i>	<i>s.d. 0,37</i>
<b>Medio/Piccola</b>	1,93%	-2,25%	-1,79%	3,16%	-0,20%
	<i>s.d. 0,72</i>	<i>s.d. 0,4</i>	<i>s.d. 0,25</i>	<i>s.d. 0,29</i>	<i>s.d. 0,51</i>
<b>Piccola</b>	2,98%	0,78%	6,58%	18,11%	4,73%
	<i>s.d. 0,74</i>	<i>s.d. 0,8</i>	<i>s.d. 0,87</i>	<i>s.d. 1,22</i>	<i>s.d. 0,86</i>
<b>Totale</b>	2,43%	0,10%	4,77%	14,53%	3,38%
	<i>s.d. 0,72</i>	<i>s.d. 0,7</i>	<i>s.d. 0,77</i>	<i>s.d. 1,08</i>	<i>s.d. 0,78</i>

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

### 3.3 Classi dimensionali e performance: il Veneto a confronto con le principali regioni italiane

Nelle prossime tabelle forniamo un quadro di sintesi dei tre indici di bilancio e del tasso di crescita adottando uno sguardo più attento a capire cosa sia accaduto in alcune regioni del Nord Italia, scelte perché facilmente confrontabili con la regione Veneto in termini di struttura industriale, economica e sociale. In particolare, la Tab. 15 mostra che le aziende del Veneto e della Lombardia hanno la capacità di generare maggiore redditività dalla gestione delle loro attività caratteristiche rispetto alle altre regioni del Nord considerate, pur discostandosi di poco dall'Emilia Romagna (5,36%). Tuttavia, quest'ultimo dato è principalmente dovuto al ROA medio registrato dalle aziende di piccole dimensioni (5,59%). In generale e rispetto alla media dell'Italia, le aziende venete e lombarde risultano avere un ROA medio superiore con riferimento a tutte le classi dimensionali. Prendendo in considerazione il Veneto, si evidenzia che, con la sola eccezione delle aziende di piccole dimensioni (ROA pari a 5,39%) leggermente inferiore alla media, tutte le aziende venete possiedono buone capacità di generare un ritorno economico dai propri fattori produttivi. Il Piemonte, invece, è la regione nella quale le aziende hanno un ROA più basso per ogni classe dimensionale analizzata.

Tab. 15 – ROA per classe dimensionale e regione, medie

	Veneto	Lombardia	Piemonte	E. Romagna	Italia
<b>Grande</b>	5,76	3,77	1,98	3,02	3,61
	<i>s.d. 9,09</i>	<i>s.d. 5,00</i>	<i>s.d. 5,67</i>	<i>s.d. 7,66</i>	<i>s.d. 5,46</i>
<b>Medio/Grande</b>	5,46	5,34	3,98	4,86	4,89
	<i>s.d. 7,87</i>	<i>s.d. 8,00</i>	<i>s.d. 7,52</i>	<i>s.d. 6,2</i>	<i>s.d. 7,22</i>
<b>Medio/Piccola</b>	5,49	4,95	4,68	4,81	4,74
	<i>s.d. 6,73</i>	<i>s.d. 7,07</i>	<i>s.d. 7,54</i>	<i>s.d. 6,48</i>	<i>s.d. 6,68</i>
<b>Piccola</b>	5,39	5,62	5,03	5,59	5,15
	<i>s.d. 6,83</i>	<i>s.d. 7,35</i>	<i>s.d. 7,37</i>	<i>s.d. 7,27</i>	<i>s.d. 6,95</i>
<b>Totale</b>	5,42	5,43	4,87	5,36	5,04
	<i>s.d. 6,86</i>	<i>s.d. 7,31</i>	<i>s.d. 7,42</i>	<i>s.d. 7,05</i>	<i>s.d. 6,9</i>

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

Come da Tab. 16, le aziende dell'Emilia Romagna risultano mediamente migliori nella capacità di creare ricchezza per i soci, con

un ROE pari a 6,58%, rispetto alle altre regioni del Nord considerate. Questo dato è guidato principalmente dalle performance delle aziende di piccole e medio/piccole dimensioni (6,91% e 5,96%, rispettivamente). Il Veneto segue l'Emilia Romagna per la performance media registrata per il ROE (5,84%). In particolare, tutte le classi dimensionali mostrano una posizione mediamente superiore rispetto al totale delle aziende italiane, evidenziando un ROE elevato per le aziende medio/grandi (6,34%). Le aziende di grandi dimensioni che performano meglio, con un ROE medio pari a 5,14%, sono, invece, quelle localizzate in Lombardia, che dimostrano una migliore capacità di generare redditività dall'impiego di mezzi propri.

**Tab. 16 – ROE per classe dimensionale e regione, medie**

	Veneto	Lombardia	Piemonte	E. Romagna	Italia
<b>Grande</b>	4,40 <i>s.d. 10,69</i>	5,14 <i>s.d. 15,82</i>	2,22 <i>s.d. 15,92</i>	1,91 <i>s.d. 9,06</i>	4,35 <i>s.d. 10,65</i>
<b>Medio/Grande</b>	6,34 <i>s.d. 14,29</i>	4,92 <i>s.d. 21,25</i>	1,10 <i>s.d. 20,8</i>	5,17 <i>s.d. 13,86</i>	4,93 <i>s.d. 15,19</i>
<b>Medio/Piccola</b>	5,50 <i>s.d. 16,65</i>	4,20 <i>s.d. 17,95</i>	3,36 <i>s.d. 18,74</i>	5,96 <i>s.d. 15,92</i>	4,36 <i>s.d. 16,88</i>
<b>Piccola</b>	5,94 <i>s.d. 20,9</i>	6,21 <i>s.d. 20,15</i>	5,02 <i>s.d. 19,47</i>	6,91 <i>s.d. 20,23</i>	5,78 <i>s.d. 19,87</i>
<b>Totale</b>	5,84 <i>s.d. 19,7</i>	5,65 <i>s.d. 19,71</i>	4,39 <i>s.d. 19,38</i>	6,58 <i>s.d. 19,00</i>	5,41 <i>s.d. 19,11</i>

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

Con riferimento all'indice della redditività sulle vendite (ROS), la Tab. 17 mostra che le aziende dell'Emilia-Romagna, del Veneto e della Lombardia hanno percentuali medie simili (4,27%, 4,22% e 4,20%, rispettivamente), risultando in linea o superiori rispetto ai dati medi italiani. In particolare, le aziende venete più virtuose sono quelle appartenenti alla categoria delle medio/grandi (5,27%), mentre le imprese dell'Emilia-Romagna si dimostrano migliori per quanto riguarda tutte le altre classi. Rimane costante la posizione delle aziende piemontesi rispetto a quella delle altre regioni del Nord, evidenziando che la performance del ROS è inferiore alla media rispetto a quasi tutte le classi dimensionali, così come accade per gli indici di bilancio ROA e ROE.

Tab. 17 – ROS per classe dimensionale e regione, medie

	Veneto	Lombardia	Piemonte	E. Romagna	Italia
<b>Grande</b>	4,74 <i>s.d. 4,46</i>	4,16 <i>s.d. 6,60</i>	2,62 <i>s.d. 5,75</i>	5,20 <i>s.d. 4,35</i>	4,09 <i>s.d. 5,58</i>
<b>Medio/Grande</b>	5,27 <i>s.d. 5,98</i>	4,45 <i>s.d. 7,34</i>	3,43 <i>s.d. 7,47</i>	4,95 <i>s.d. 6,23</i>	4,54 <i>s.d. 6,72</i>
<b>Medio/Piccola</b>	4,65 <i>s.d. 6,28</i>	4,12 <i>s.d. 6,55</i>	3,99 <i>s.d. 7,20</i>	4,16 <i>s.d. 6,00</i>	4,08 <i>s.d. 6,47</i>
<b>Piccola</b>	4,01 <i>s.d. 5,81</i>	4,21 <i>s.d. 6,22</i>	4,04 <i>s.d. 6,26</i>	4,25 <i>s.d. 6,12</i>	4,02 <i>s.d. 6,07</i>
<b>Totale</b>	4,22 <i>s.d. 5,94</i>	4,20 <i>s.d. 6,37</i>	3,99 <i>s.d. 6,56</i>	4,27 <i>s.d. 6,09</i>	4,06 <i>s.d. 6,19</i>

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

Nella Tab. 18, il tasso di crescita annualizzato misura la crescita media dei ricavi realizzati dalle aziende in Veneto, Lombardia, Piemonte ed Emilia Romagna nel periodo 2007-2009. Confrontando questi dati con quelli evidenziati in Tab. 14, si offre una visione di dettaglio sull'impatto che la crisi economica ha avuto sul Nord-Est, rappresentato dalle due regioni con la più elevata numerosità. Infatti, si evidenzia come le aziende del Veneto e dell'Emilia Romagna siano state duramente colpite dalla crisi (0,42% e 2,15%, rispettivamente), con performance inferiori della media italiana (3,38%). Tuttavia, a differenza delle due regioni del Nord-Ovest prese in considerazione, le aziende nordestine hanno continuato a crescere. Tale crescita è principalmente guidata dalle aziende di piccola e medio/piccola dimensione. Al contrario delle due regioni del Nord Ovest, le aziende che mostrano le performance peggiori sono le più grandi, che hanno subito importanti perdite a fronte di un aumento del 3,47% e del 6,42% delle aziende lombarde e piemontesi rispettivamente. L'Emilia Romagna, in particolare, è la regione che ha registrato la crescita maggiore (2,15% in media). In Lombardia, le aziende resistono a una riduzione drastica dei tassi di crescita in quasi tutte le dimensioni, ad eccezione delle aziende medie/piccole (-3,33%). Mentre la situazione delle aziende piemontesi è peggiore in quasi tutti le classi dimensionali, ad eccezione del picco registrato dalle aziende di grandi dimensioni (6,42%).

**Tab. 18 - Tasso di crescita annualizzato per classe dimensionale e regione, medie**

	Veneto	Lombardia	Piemonte	E. Romagna	Italia
<b>Grande</b>	-5,47%	3,47%	6,42%	-4,49%	0,99%
	<i>s.d. 0,08</i>	<i>s.d. 0,35</i>	<i>s.d. 0,41</i>	<i>s.d. 0,11</i>	<i>s.d. 0,27</i>
<b>Medio/Grande</b>	-2,11%	0,22%	-4,74%	-3,27%	0,31%
	<i>s.d. 0,17</i>	<i>s.d. 0,41</i>	<i>s.d. 0,25</i>	<i>s.d. 0,2</i>	<i>s.d. 0,37</i>
<b>Medio/Piccola</b>	-0,10%	-3,33%	-0,57%	1,71%	-0,20%
	<i>s.d. 0,64</i>	<i>s.d. 0,36</i>	<i>s.d. 0,48</i>	<i>s.d. 0,68</i>	<i>s.d. 0,51</i>
<b>Piccola</b>	0,76%	0,20%	-0,24%	2,76%	4,73%
	<i>s.d. 0,6</i>	<i>s.d. 0,76</i>	<i>s.d. 0,75</i>	<i>s.d. 0,71</i>	<i>s.d. 0,86</i>
<b>Totale</b>	0,42%	-0,61%	-0,54%	2,15%	3,38%
	<i>s.d. 0,6</i>	<i>s.d. 0,67</i>	<i>s.d. 0,67</i>	<i>s.d. 0,68</i>	<i>s.d. 0,78</i>

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

In conclusione, le aziende del Nord Italia dimostrano di possedere una maggiore capacità di generare redditività dalle proprie attività, evidenziando indici di bilancio superiori alla media del Centro e Sud Italia. Con riferimento alle imprese di medie dimensioni, si evidenzia che la scelta di distinguere tra medio/grandi e medio/piccole per meglio rappresentare la specificità del tessuto produttivo italiano permette di mostrare l'eterogeneità esistente in queste due classi dimensionali. In generale, le medio/grandi hanno indici di bilancio superiori alle aziende medio/piccole e incrementano i propri ricavi, anche se di poco, anche durante la crisi (0,31%), al contrario delle medio/piccole che sono l'unica classe dimensionale caratterizzata da una crescita negativa (-0,2%). Per quando riguarda la distribuzione geografica, è il Nord-Est, il territorio in cui sia le imprese medio/piccole che quelle medio/grandi hanno performance migliori. Un'analisi più attenta delle maggiori regioni del Nord Italia mostra che il Veneto e l'Emilia Romagna si distinguono per le performance registrate nelle diverse classi dimensionali. In particolare, le medio/grandi aziende venete mostrano risultati migliori in termini di ROA, ROE e ROS, con percentuali ben al di sopra delle altre regione del Nord. Tuttavia, i dati sui tassi di crescita evidenziano un'incapacità da parte di queste aziende di far fronte alla contrazione dei consumi, con effetti negativi sui ricavi, dovuta alla crisi economica. Invece, le imprese di medio/piccole dimensioni mostrano performance simili sia in Veneto sia in Emilia Romagna, distinguendosi dal Piemonte e dalla Lombardia.

## **CAPITOLO 4 - CRESCITA E PERFORMANCE: UN NUOVO CONNUBIO**

Se nel capitolo precedente si sono analizzate le performance delle aziende in base alla loro dimensione al 2009, in un'ottica statica, in questo capitolo si intende analizzare le aziende che sono cresciute nonostante la congiuntura economica poco propizia, passando ad una più elevata classe dimensionale dal 2007 al 2009. In particolare, si considerano cresciute quelle aziende che hanno incrementato i propri ricavi e il numero di dipendenti nel triennio 2007-2009, ovvero quelle aziende che hanno aumentato il totale attivo, composto dagli investimenti in immobilizzazioni materiali, immateriali, finanziarie e/o il circolante netto, con l'effetto di rientrare, nel 2009, in una classe dimensionale superiore rispetto al 2007. In altre parole, si intendono cresciute, per esempio, le aziende che nel 2007 rientravano nella categoria piccole e nel 2009 sono passate a quella delle medio/piccole e medio/grandi, quelle che erano medio/grandi e sono diventate grandi e così via.

### **4.1 Chi sono le aziende cresciute durante il 2007-2009? Crescita e distribuzione territoriale**

In Tab. 19 sono elencate le aziende cresciute di classe dimensionale nel periodo 2007-2009, dividendo la distribuzione secondo la classe dimensionale. Le categorie che hanno incorporato un maggior numero di imprese che appartenevano ad una classe dimensionale inferiore sono quelle più numerose, cioè quella delle piccole aziende (2.822 unità), e delle medio/piccole (1.077), dove il passaggio avviene più facilmente grazie a una minore inerzia manageriale e organizzativa. È tuttavia nelle classi medie che queste aziende cresciute rappresentano una percentuale più importante rispetto alla totalità delle aziende parte di quelle classi nel 2009: esse rappresentano infatti il 13,71% e il 13,91% delle aziende medio/grandi e medio/piccole rispettivamente. In ultima istanza, si pone l'attenzione sul fatto che il totale delle aziende cresciute (4.151 unità) rappresentano il 12,17% dell'interno campione preso a riferimento. Questo dato comunica che più di un'impresa su 10 è riuscita non solo a evitare gli effetti negativi dell'*annus horribilis* ma addirittura a ingrandirsi sapendo adattarsi alla nuova congettura economica e individuando la migliore strada da percorrere per crescere.

**Tab. 19 – Aziende cresciute dal 2007 al 2009**

	#	% su totale classe 2009
<b>Grande</b>	28	12,67%
<b>Medio/Grande</b>	224	13,71%
<b>Medio/Piccola</b>	1.077	13,91%
<b>Piccola</b>	2.822	11,52%
<b>Totale</b>	4.151	12,17%

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

In Tab. 20, le aziende cresciute di classe dimensionale sono divise sulla base della provenienza geografica. Come già evidenziato a riguardo della distribuzione geografica delle imprese parte del nostro database (Tab. 3), si evidenzia che il Nord-Ovest concentra il maggior numero di queste aziende (1.459), seguito dal Nord-Est (1.196) e, con un maggior distacco il Centro (757) e il Mezzogiorno (739).

È interessante rilevare che mentre il Nord-Est e il Nord-Ovest rappresentano più del 70% delle aziende del database totale (31,69% e 39,87%, rispettivamente), vi sono concentrate solo il 63,96% delle imprese cresciute, a fronte di una maggiore concentrazione nel Mezzogiorno, che pur essendo rappresentativo del 12,7% del database complessivo, è sede del 17,80% delle cresciute. Questo dato è messo in evidenza dal nostro indice di concentrazione<sup>6</sup>, che è superiore a 1 solo per le aziende del Centro e Mezzogiorno. Al contrario, le due aree geografiche del Nord Italia mostrano un indice inferiore a 1, suggerendo che, nonostante siano sede della maggior parte delle aziende cresciute, esse hanno un'incidenza inferiore sul totale delle aziende del Nord rispetto all'incidenza delle imprese cresciute sul totale del Centro e Mezzogiorno.

---

<sup>6</sup> Indice di concentrazione è calcolato come il rapporto tra la percentuale di aziende cresciute in una determinata zona (i.e. area geografica, regione, provincia) e la percentuale di tutte le aziende presenti nella zona rispetto al totale dell'area a cui afferisce (i.e. Italia, regione). Per esempio, l'indice di concentrazione per il Nord Est è il risultato del rapporto tra la percentuale aziende cresciute in Nord Est e la percentuale di aziende nordestine sul totale delle aziende italiane. Per valori superiori a 1, l'indice indica che le aziende cresciute nella zona presa in considerazione incidono in modo elevato in quella zona, indipendentemente dal numero di aziende concentrate rispetto al totale area.



**Tab. 20 – Aziende cresciute dal 2007 al 2009 sulla base della provenienza geografica, per area**

	#	% su totale cresciute	% su totale area	Indice di concentrazione
Nord Est	1.196	28,81%	11,05%	0,91
Nord Ovest	1.459	35,15%	10,71%	0,88
Centro	757	18,24%	14,13%	1,16
Mezzogiorno	739	17,80%	17,23%	1,42
<b>Italia</b>	<b>4.452</b>	<b>100,00%</b>	<b>13,28%</b>	<b>1,00</b>

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

Tra le regioni del Nord Italia prese in considerazione, la Tab. 21 mostra che la Lombardia è numericamente superiore rispetto alle altre in termini di aziende cresciute, ospitando il 26,57% del totale delle aziende passate di classe dimensionale in Italia. Questo dato non sorprende alla luce del fatto che la concentrazione di imprese in Lombardia è di gran lunga superiore a quella delle altre regioni italiane (10.366 aziende rispetto a 5.104 del Veneto, al secondo posto per numerosità). Infatti, se guardiamo l'incidenza delle aziende cresciute di classe dimensionale rispetto al totale delle aziende presenti nella regione, la percentuale di aziende cresciute in Lombardia (10,82%) è simile a quella delle altre regioni considerate, discostandosi solo, anche se di poco, dalla percentuale di cresciute piemontesi (9,72%). Il Veneto segue la Lombardia per numerosità, ma risulta al primo posto se si considera quante imprese venete sono cresciute rispetto al totale presente nella regione (10,82%). In ogni modo, la differenza di concentrazione di aziende cresciute tra Veneto, Lombardia e Emilia Romagna è minimo, come suggerito dall'indice di concentrazione, che non sorprende essere inferiore a 1 per tutte le regioni sulla base delle considerazioni riportate sopra.

**Tab. 21 – Aziende cresciute dal 2007 al 2009 sulla base della provenienza geografica, per regione**

	#	% su totale cresciute	% su totale regione	Indice di concentrazione
<b>Veneto</b>	548	13,20%	10,82%	0,89
<b>Lombardia</b>	1.103	26,57%	10,73%	0,88
<b>Piemonte</b>	280	6,75%	9,72%	0,80
<b>E. Romagna</b>	453	10,91%	10,62%	0,87
<b>Italia</b>	4.452	100,00%	13,28%	1,00

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

La Tab. 22 mostra dove hanno sede le aziende cresciute del Veneto, distinguendo tra le diverse province. In particolare, i dati sono ordinati classificando le province sulla base dell'incidenza delle aziende cresciute rispetto al totale delle aziende nella provincia. Tale ordinamento mostra che Venezia, Rovigo e Padova sono le province con la più elevata percentuale (12,31%, 12% e 11,67%, rispettivamente). Lo stesso risultato è suggerito dall'indice di concentrazione che è superiore a 1 solo per le tre province. Questo dato permette di confrontare le province senza considerare possibili distorsioni dovute alla diversa concentrazione delle aziende sulla regione veneta, così da evidenziare dove esattamente è presente una maggiore vitalità nel territorio. In termini assoluti, invece, sono Vicenza e Treviso a detenere il primato con più della metà delle aziende venete cresciute di dimensione (276 su un totale di 548).

**Tab. 22 – Aziende cresciute dal 2007 al 2009 sulla base della provincia di appartenenza, ordinate in base all'incidenza sul totale della provincia.**

Provincia	#	% su totale cresciute regione	% su totale provincia	Indice di concentrazione
<b>Venezia</b>	48	8,76%	12,31%	1,14
<b>Rovigo</b>	18	3,28%	12,00%	1,11
<b>Padova</b>	107	19,53%	11,67%	1,08
<b>Treviso</b>	133	24,27%	10,73%	0,99
<b>Verona</b>	88	16,06%	10,67%	0,99
<b>Vicenza</b>	143	26,09%	10,15%	0,94
<b>Belluno</b>	11	2,01%	8,33%	0,77
<b>Veneto</b>	548	100,00%	10,82%	1,00

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

## **4.2 Le principali caratteristiche delle aziende cresciute durante la crisi**

Come evidenziato in Tab. 23, le aziende cresciute di dimensione dal 2007 al 2009 sono generalmente più giovani (nascono in media nel 1991), non sono quotate (solo lo 0,14% è quotato in borsa, rispetto alla percentuale comunque basse delle altre aziende parte del database, 0.29%), sono a conduzione familiare o gestite da un socio unico (75,53%) e hanno una bassa concentrazione di capitale straniero (11,27%), caratteristica che rappresenta la diversità più significativa tra quelle generali (è significativa al 5%). Come è prevedibile, le aziende cresciute si caratterizzano per una sostanziale crescita dei ricavi nel triennio considerato (55,82%) ben al di sopra della media registrata dal resto del campione di riferimento, che è invece mediamente negativa. È interessante notare che le aziende cresciute sono mediamente di dimensione più contenuta rispetto alle aziende non cresciute, il che rispecchia la forte numerosità di aziende che da micro sono diventate piccole che emergeva in Tab. 19. Infatti, l'entità dei ricavi 2009 è significativamente inferiore (€10.398.000) rispetto alle aziende non cresciute (€16.949.000) così come il numero di dipendenti è nettamente inferiore (circa 36) considerando il resto delle aziende del campione (circa 69).

Questa crescita non è comunque avvenuta a discapito della redditività dato che gli indici di bilancio analizzati (ROA, ROE, ROS) mostrano una media significativamente superiore alle altre aziende del database.

Con riferimento agli investimenti in ricerca e sviluppo (R&S), le aziende cresciute mostrano di essere significativamente meno propense a sostenere costi di R&S (20,80% rispetto al 25,01% che caratterizza le imprese che non sono passate ad una classe dimensionale superiore dal 2007 al 2009), tuttavia, quando investono, queste imprese normalmente investono di più delle altre aziende (0,89% rispetto al 0,76%). Per quanto riguarda le strategie di indebitamento e l'incidenza delle immobilizzazioni, invece, non vi è alcuna differenza significativa tra i due gruppi, suggerendo che la struttura dei debiti e l'insieme dei beni presenti in azienda non sono elementi distintivi di una strategia di crescita.

**Tab. 23 – Caratteristiche generali delle aziende cresciute dal 2007 al 2009**

	Cresciute (n=4.151)	Resto database (n=29.944)	T-test
	1991	1985	
<b>Generale</b>			
Aziende quotate in borsa	0,14%	0,29%	*
Aziende con persona fisica/famiglia come azionista principale	75,53%	66,72%	
Aziende con partecipazione straniera	11,27%	14,87%	**
Dipendenti 2007	32,73	75,54	***
Dipendenti 2009	36,27	68,92	***
Ricavi 2007 (mig. €)	7.755	20.960	***
	<i>s.d. 41.899</i>	<i>s.d. 114.635</i>	
Ricavi 2009 (mig. €)	10.398	16.949	***
	<i>s.d. 43.627</i>	<i>s.d. 81.014</i>	
Crescita ricavi 2007-2009	55,82%	-3,7%	***
	<i>s.d. 1,85</i>	<i>s.d. 0,42</i>	
<b>Performance</b>			
Roa 2009	5,2%	3,02%	***
	<i>s.d. 8,48</i>	<i>s.d. 8,15</i>	
Roe 2009	8,71%	0,28%	***
	<i>s.d. 26,79</i>	<i>s.d. 24,83</i>	
Ros 2009	4,2%	2,28%	***
	<i>s.d. 7,83</i>	<i>s.d. 8,6</i>	
<b>R&amp;S</b>			
Aziende che hanno sostenuto costi di R&S (2009)	20,8%	25,01%	***
	<i>s.d. 0,41</i>	<i>s.d. 0,43</i>	
Incidenza costi R&S 2009	0,89%	0,76%	
	<i>s.d. 0,05</i>	<i>s.d. 0,03</i>	
Indice indebitamento breve (2009)	83,12%	82,73%	
	<i>s.d. 0,20</i>	<i>s.d. 0,19</i>	
Indice indebitamento lungo (2009)	16,89%	17,28%	
	<i>s.d. 0,20</i>	<i>s.d. 0,19</i>	
<b>Attivo &amp; Passivo</b>			
Incidenza immobilizzazioni tot (2009)	0,32	0,32	
	<i>s.d. 0,24</i>	<i>s.d. 0,21</i>	
Incidenza immobilizzazioni immateriali (2009)	0,15	0,12	***
	<i>s.d. 0,24</i>	<i>s.d. 0,20</i>	

Fonte: ns. elab. su dati AIDA. Nell'ultima colonna sono segnalate le differenze significative tra i due gruppi, secondo quanto emerso dal test statistico t-test che misura se le medie di due gruppi sono significativamente diverse o la differenza tra i loro valori medi è casuale. Maggiore è il numero di \* presenti, maggiore è la probabilità che le medie dei due gruppi siano significativamente differenti tra di loro. Se non ci sono \*, non possiamo escludere che la differenza tra le medie sia solo casuale.

### 4.3 Categoria sindacale, crescita e performance

Quali sono stati i comparti produttivi dove è stata maggiore l'incidenza delle aziende che hanno registrato una crescita positiva nel triennio 2007-2009? In Tab. 24 si analizza la distribuzione delle aziende cresciute, così come definite in questo testo, in base alla categoria sindacale. Quasi tre quarti delle aziende che sono passate da una classe dimensionale all'altra durante il periodo 2007-2009

appartengono ai settori rappresentati dalle due più grandi tra le cinque federazioni sindacali, la FIOM (46,48%) e la FILCTEM (25,06%). Tuttavia, se si guarda all'incidenza relativa di queste aziende rispetto alla loro presenza nel territorio, si può vedere come i settori rappresentati da questi due sindacati siano piuttosto sottorappresentati: è piuttosto più ricorrente che un'azienda sia cresciuta nei settori della FLAI e della FILLEA, come indicato dal valore dell'indice di concentrazione. In altre parole, è vero che la maggiorparte delle aziende cresciute appartiene ai settori FIOM e FILCTEM, ma solo perché queste categorie sono più numerose, mentre sono quelli afferenti la FLAI e la FILLEA i settori dove esse rappresentano la quota maggiore sul totale delle imprese (15,41% e 12,32% rispettivamente).

**Tab. 24 – Distribuzione aziende cresciute tra il 2007 e il 2009 per categoria sindacale**

	#	% su totale cresciute	% su totale categoria sindacale	Indice di concentrazione
<b>FIOM</b>	1.940	46,48%	11,93%	0,98
<b>FILCTEM</b>	1.032	25,06%	11,61%	0,95
<b>FILLEA</b>	492	11,84%	12,32%	1,01
<b>FLAI</b>	517	12,46%	15,41%	1,27
<b>SLC</b>	170	4,16%	10,61%	0,87
<b>Totale</b>	4.151	100%	12,17%	1,00

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

L'analisi della distribuzione delle aziende cresciute per categoria sindacale sembra suggerire che i settori tradizionalmente a minor contenuto tecnologico siano quelli dove sia più frequente crescere di dimensioni nonostante la difficile congiuntura economica. La Tab. 25, e in modo ancora più puntuale la successiva

Tab. 26, permettono di precisare questo risultato, suggerendo un'elevata eterogeneità nelle performance delle aziende appartenenti a settori diversi ma tutelati dalla stessa categoria sindacale. In particolare, le aziende specializzate nei settori ad alto contenuto tecnologico sono quelle dove sono più diffuse le aziende che sono passate di categoria dimensionale tra il 2007 e il 2009, rappresentando più del 15% delle aziende facenti parte di questo settore. Se questo risultato non stupisce, confermando l'importanza di questi settori per lo sviluppo delle economie di cui si discute da tempo, il valore dell'indice di concentrazione riportato in Tab. 25, suggerisce che vi sia un'incidenza importante di aziende cresciute anche tra le aziende specializzate in settori a bassa tecnologia come l'agroalimentare, il tessile e abbigliamento, l'arredamento, quei settori cioè che rappresentano il cosiddetto *Made in Italy*, motore della competitività sui mercati internazionali del sistema produttivo italiano. Al contrario, aziende specializzate in comparti a medio-alto contenuto tecnologico, come la chimica, l'elettronica e la meccanica, sembrano quelli che hanno sofferto di più durante la recente recessione: solo poco più di un'azienda su dieci (10,91%) tra quelle presenti nel campione e appartenenti a questi settori è cresciuta.

**Tab. 25 - Distribuzione aziende cresciute tra il 2007 e il 2009 per settore, in base al contenuto tecnologico delle attività**

	#	% su totale cresciute	% su totale settore	Indice di concentrazione
<b>Bassa tecnologia</b>	1.537	37,30%	12,85%	1,06
<b>Medio-bassa tecnologia</b>	1.453	35,23%	11,98%	0,98
<b>Medio-alta tecnologia</b>	926	21,86%	10,91%	0,90
<b>Alta tecnologia</b>	235	5,61%	15,49%	1,27
<b>Totale</b>	4.151	100%	12,17%	

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

I dati riportanti in Tab. 26 permettono di apprezzare con ancor maggior chiarezza l'elevata varietà che caratterizza settori accumulati dallo stesso livello tecnologico e facenti parte della stessa categoria sindacale. Si prenda ad esempio la FIOM, categoria sindacale che racchiude principalmente i settori ATECO dal 24 al 30 ed il 33 e che è caratterizzata da una delle minori incidenze di aziende cresciute secondo quanto emerso in Tab. 24 (11,93% vs. 15,41% delle categoria con l'incidenza maggiore). Tra questi settori, ve ne sono una parte con una bassa concentrazione di aziende cresciute (i codici 24, 27, 28, 29, rappresentativi delle aziende metallurgiche e delle aziende che

fabbricano prodotti in metallo, apparecchiature elettriche, macchinari ed autoveicoli), ed altre che figurano tra i settori a maggior concentrazione di aziende cresciute. Ci si riferisce in particolare ai settori contrassegnati dai codici ATECO 26, 30 e 33, cioè i produttori di computer ed elettronica, di altri mezzi di trasporto ed aziende specializzate nella riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature, dove quasi un'azienda su cinque (19,40%) è passata in una classe dimensionale maggiore tra il 2007 e il 2009.

**Tab. 26 – Distribuzione aziende cresciute tra il 2007 e il 2009 per settore. in base alle divisioni ATECO 2007, ordinate in modo decrescente per valore assunto dall'indice di concentrazione**

Codice ATECO	Descrizione attività ATECO	#	% su totale cresciute	% su totale settore	I. di Concentrazione
33	Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature	109	2,63%	19,40%	1,59
30	Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	77	1,85%	17,38%	1,43
19	Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	22	0,53%	16,67%	1,37
10,12	Industrie alimentari e tabacco	455	10,96%	15,79%	1,30
26	Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi	181	4,36%	15,50%	1,27
21	Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici	45	1,08%	14,90%	1,22
32	Altre industrie manifatturiere	121	2,91%	13,86%	1,14
14	Confezione di articoli di abbigliamento; confezione di articoli in pelle e pelliccia	181	4,36%	13,58%	1,12
11	Industria delle bevande	62	1,49%	13,11%	1,08
16	Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio	130	3,13%	13,10%	1,08
15	Fabbricazione di articoli in pelle e simili	139	3,35%	12,92%	1,06
18	Stampa e riproduzione di supporti registrati	98	2,36%	12,44%	1,02
25	Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	753	18,14%	12,22%	1,00
23	Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	262	6,31%	12,16%	1,00
31	Fabbricazione di mobili	175	4,22%	11,85%	0,97
27	Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche	185	4,46%	11,79%	0,97
28	Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca	489	11,78%	10,73%	0,88
22	Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	196	4,72%	10,07%	0,83
20	Fabbricazione di prodotti chimici	139	3,35%	10,05%	0,83
13	Industrie tessili	142	3,42%	9,73%	0,80
29	Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	58	1,40%	9,73%	0,80
17	Fabbricazione di carta e di prodotti di carta	72	1,73%	8,83%	0,73
24	Metallurgia	60	1,45%	6,32%	0,52
	<b>Totale</b>	<b>4,151</b>	<b>100%</b>	<b>12,17%</b>	

Fonte: ns. elab. su dati AIDA



## CAPITOLO 5 - CONCLUSIONI

### 5.1 Sintesi dei risultati

In questa sezione si riprenderanno i principali risultati dei due capitoli precedenti per poi commentarli alla luce di alcuni schemi interpretativi.

Innanzitutto, con riferimento alle performance economico-finanziarie (ROA, ROS, ROE) non sono emerse differenze sostanziali relativamente alle imprese appartenenti a diverse categorie dimensionali. In particolare le medie imprese non presentano indicatori migliori rispetto alle altre categorie dimensionali. Questo sembrerebbe smentire i fautori di quel "quarto" capitalismo che vedono nella media impresa l'ossatura portante del moderno sistema industriale Italiano. Le medie imprese restano comunque una parte importante del sistema industriale italiano, se non altro per la loro crescente numerosità, ma non rappresentano una dimensione che permette "a priori" migliori performance (come del resto nessuna delle altre).

Il periodo analizzato (2007-2008-2009) ovviamente influenza molto i risultati. Tuttavia tale influenza va nella direzione di individuare, in un periodo difficile, proprio le aziende migliori che mostrano buone performance. Le categorie dimensionali non sembrano quindi essere in grado da sole di individuare queste imprese.

L'indicatore di crescita del fatturato nel periodo 2007-2009 presenta invece una notevole differenza in relazione a una categoria dimensionale, la piccola impresa. Infatti, il tasso di crescita nel periodo considerato per le piccole imprese è molto più elevato rispetto a tutte le altre categorie dimensionali. Le piccole imprese sono cresciute a un tasso maggiore (più del 4%) rispetto a tassi di crescita (o decrescita) molto inferiori delle altre classi dimensionali. La lettura di questo dato deve essere fatta considerando che le piccole imprese costituiscono la maggior parte del campione (più del 70%) e non comprendono le micro-imprese che, come spiegato nel capitolo metodologico, sono state escluse dallo studio perché non rappresentative dell'universo sottostante. Contrariamente alle aspettative, le medie imprese (sia medio-piccole che medio-grandi) presentano una crescita prossima allo zero (-0,20% e 0,31% rispettivamente).

Anche la distribuzione geografica del dato sulla crescita fornisce degli elementi interessanti di riflessione. Le imprese localizzate nel

mezzogiorno presentano una performance di crescita (14,53%) molto maggiore rispetto alle altre imprese. A questa crescita hanno contribuito soprattutto le piccole imprese del sud-Italia che sono cresciute ad un tasso del 18,11%. Anche il centro-Italia presenta un tasso di crescita maggiore rispetto al Nord (4,77%), crescita spiegata dalla ottima performance delle piccole imprese. Le imprese del centro e del sud-Italia contribuiscono quindi in modo significativo alla crescita positiva dell'intero campione. Ovviamente questo dato deve essere ponderato dal fatto che nel centro/sud sono presenti solo il 28,44% delle imprese del campione. Le imprese del Nord-est, che rappresenta il 31,69% del campione, sono cresciute del 2,43% mentre le imprese del Nord-Ovest (circa il 40% del campione) registrano un tasso di crescita pressoché nullo.

L'approfondimento sulle singole regioni dà risultati analoghi. In particolare, in Veneto, la grande impresa registra una perdita di fatturato del 5,47% seguita dalla medio-grande (2,11%) e dalla medio piccola (0,10%). La piccola impresa segna un aumento molto contenuto ma positivo (0,42%). In Veneto gli indicatori di redditività considerati (ROE, ROA, ROS) non segnalano particolari differenze tra le classi dimensionali. Il ROA è per tutte le classi tra il 5% e il 6%, il ROE va da un 4,40% per le grandi imprese a 6,34% per le medio/grandi. Tuttavia la deviazione standard è tale da rendere queste differenze non significative. Ugualmente il ROS si muove tra il 4,01% delle piccole imprese e il 5,27% per le grandi imprese.

Con riguardo all'analisi sulla crescita, misurata come salto da una categoria dimensionale a una superiore, i risultati forniscono un quadro contro intuitivo. Innanzitutto si nota che il 12,93% delle imprese del campione hanno saputo, nonostante il triennio di forte crisi, aumentare la propria dimensione al punto da passare ad una categoria dimensionale maggiore. Il dato significativo è che la crescita per queste imprese non viene a discapito dei margini o della redditività. In altri termini queste imprese non hanno adottato una strategia di riduzione dei prezzi per aumentare le loro quote di mercato. Il binomio crescita e vantaggio competitivo (misurato dalla profittabilità), in un periodo di forte crisi dei mercati, segnala quindi l'esistenza di una strategia vincente. Queste imprese sono state in grado di adottare una chiara strategia (di costo o differenziazione) che ha loro permesso di aumentare la penetrazione nei mercati esistenti o aumentare la presenza in nuovi mercati rafforzando, al contempo, il proprio vantaggio competitivo.

## 5.2 La crescita, il vero problema

Nel dibattito sulla dimensione delle imprese del nostro paese si è spesso cambiato idea. Un tempo vigeva l'ideologia dello "small is beautiful": le doti della piccola impresa, la sua flessibilità e creatività erano messe in luce assieme alle esternalità positive dei distretti industriali. Con la globalizzazione e la crisi dei distretti industriali, l'attenzione si è spostata verso il "big is better": ad un tratto ciò che contava era l'efficienza creata attraverso le economie di scala e la dimensione degli impianti e delle strutture organizzative.

Diversi autori ora delineano il "quarto capitalismo" come l'era della media impresa. Il ragionamento seguito ricalca, da un lato, alcune evidenze empiriche e, dall'altro, i vincoli e le caratteristiche del sistema industriale italiano. Per quanto riguarda il primo punto, le ricerche di Merdiobanca e Unioncamere mostrano come le medie imprese rappresentino una frazione crescente del tessuto industriale italiano e siano più dinamiche e profittevoli delle grandi imprese, soprattutto nei settori del cosiddetto *Made in Italy*. Tuttavia queste ricerche non confrontano la performance delle medie imprese con quella delle piccole imprese industriali che, come il presente studio dimostra, continuano a essere uno dei pezzi portanti del sistema industriale Italiano. Per quanto riguarda il secondo punto, l'enfasi sulle medie imprese è probabilmente dovuta al fatto che il traguardo della media dimensione è visto più alla portata per le piccole imprese italiane rispetto alla grande dimensione, visti anche la natura familiare di molte imprese e i vincoli alla crescita tipici del sistema istituzionale italiano.

Il nostro rapporto fornisce una visione diversa. Nel complesso i risultati supportano quanti sostengono che il dibattito sulla superiorità della media impresa non centra il bersaglio. La ricerca conferma che non esiste una dimensione "giusta", come non esiste una "one best way". Bisogna analizzare il problema in termini dinamici. Il tema non è avere una certa dimensione ma avere la capacità (sotto forma di competenze manageriali, struttura organizzativa, routines operative, relazioni con gli attori strategici) per crescere. L'impresa che non cresce si trova, prima o poi, in difficoltà, sia essa piccola media o grande. Inoltre, l'impresa che cresce male (troppo velocemente, senza equipaggiarsi delle giuste competenze, non gestendo in modo corretto i processi di acquisizione) può trovarsi in una situazione ancora peggiore. Si può essere piccoli ma grandi dentro la nicchia dove si

compete, come si può essere grandi in assoluto ma piccoli in rapporto ai principali concorrenti e al mercato che si vuole servire.

Se il problema è la crescita, una constatazione fa preoccupare: nel nostro paese, anche nel mitico Nord-Est, si cresce poco. Questo dato è confermato dal nostro studio che mostra come nel Nord-Est il tasso medio di crescita annualizzato nel periodo 2007-2009 sia inferiore alla media complessiva del campione e pari a 2,43%. Questo tasso medio comprende una forte decrescita delle grandi e medio/grandi imprese e una sostanziale tenuta delle medio/piccole e piccole imprese. Le cause di questo stallo sono molteplici: la crisi finanziaria, l'imposizione eccessiva e, più in generale, il contesto istituzionale non favorevole.

Bisogna gettare luce anche su un'altra causa che non viene spesso sufficientemente sottolineata: la mancanza di strategia da parte delle imprese. Un percorso di crescita sostenibile nel tempo non può che essere il risultato dell'implementazione di una strategia fondata su un'analisi di lungo periodo dell'ambiente esterno e dei punti di forza e debolezza dell'impresa.

Ma quali sono le caratteristiche di un percorso di crescita equilibrato e sostenibile? Al di là dell'adozione di generici indirizzi strategici (come attenzione al costo o alla differenziazione), quali sono gli aspetti che l'impresa dovrebbe gestire per realizzare un tale percorso? Sono queste le domande alle quali gli studiosi di management dovrebbero cercare di dare risposta, evitando di ingessare la discussione su categorie dimensionali statiche (come quella della media impresa) che poco dicono sulle sottostanti dinamiche competitive.

A ben vedere il problema della crescita è già presente nella mente degli imprenditori e manager. Le imprese sono da lungo sottoposte alla medesima e intensa pressione, una sorta di imperativo strategico condiviso da studiosi, consulenti aziendali e policy makers (Furlan e Grandinetti, 2011). Un'enfasi di pari entità non viene invece riposta nel sottolineare i rischi connessi ai processi di crescita aziendale. Eppure le evidenze che tali rischi siano ben presenti non mancano. Ad esempio, è molto elevato il numero di fusioni e acquisizioni che si concludono in modo fallimentare (Homburg, Bucerius, 2006; Chatterey, 2009). La grave recessione mondiale innescata dal crack finanziario del settembre 2008 ha poi messo in evidenza che non sempre "più grande" significa anche "più robusto" nel sopportare l'impatto della crisi: non mancano infatti i casi in cui la crisi recessiva ha semplicemente acuito un problema di cui l'impresa già soffriva,

ossia quello di essere cresciuta troppo rapidamente nella fase precedente alla crisi.

Nasce quindi l'esigenza di studiare il processo di crescita in modo più approfondito e considerando diverse angolature. Il prossimo paragrafo delinea un framework che proponiamo per studiare il processo di crescita. Tale framework può essere usato sia per ricavare delle lezioni manageriali sulla gestione della crescita di impresa sia per evidenziare alcuni importanti aspetti di *policy*.

### **5.3 Un modello per la crescita**

Il tema della crescita delle imprese è stato al centro di un vivace dibattito nella letteratura economica e manageriale. Ma è proprio analizzando questa letteratura che rimane un motivo di insoddisfazione, che può essere formulato nel seguente modo: se gli imprenditori e i manager che devono gestire la crescita aziendale dovessero ricercare nella letteratura esistente risposte sul come crescere rimarrebbero piuttosto confusi (Furlan e Grandinetti, 2011).

Per tre decenni, fino a tutti gli anni novanta, negli studi di management è prevalsa l'idea che i percorsi di crescita delle imprese potessero venire interpretati come sequenza univoca di stadi che le imprese attraversano nel corso del loro ciclo di vita, in modo analogo a quanto accade agli organismi biologici. I numerosi modelli di crescita "a stadi" proposti in letteratura si sono però scontrati con la varietà dei percorsi reali di crescita delle imprese, difficilmente riducibili a un modello universale. Nella fase recente è venuta allora a prevalere la convinzione opposta: i percorsi di crescita sono idiosincratici e quindi non modellizzabili in alcun modo. Queste due tesi estreme ed opposte condividono in realtà la stessa premessa riduzionistica, ossia considerano la crescita dell'impresa solo come crescita della sua scala o dimensione.

Diversamente dai precedenti studi, Furlan e Grandinetti (2011) propongono una lettura del fenomeno della crescita sulla base di un modello costruito sul seguente assunto fondamentale: la crescita della "dimensione"/scala rappresenta solo una delle "dimensioni" della crescita aziendale, che interagisce con altre due fondamentali componenti, la crescita relazionale e lo sviluppo delle competenze aziendali.

Il modello proposto appare più realistico, e anche più fertile sotto il profilo delle implicazioni manageriali, rispetto ai tentativi di comprimere la fenomenologia della crescita entro un'unica

dimensione e un modello sequenziale univoco. In particolare, 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. Inoltre, il modello pluridimensionale porta a una rappresentazione efficace della proiezione spaziale dei processi di crescita delle imprese.

Di seguito vengono descritte le dimensioni o componenti del processo di crescita incluse nel nostro modello:

- la crescita dimensionale,
- la crescita relazionale,
- lo sviluppo delle competenze aziendali.

La crescita dimensionale consiste nell'ampliamento dei confini proprietari dell'impresa, per linee interne o per linee esterne (Penrose, 1959). La crescita per linee interne è realizzabile attraverso diverse modalità: gli investimenti espansivi delle unità esistenti; la creazione di unità aggiuntive di tipo produttivo, logistico o commerciale; la creazione di nuove imprese controllate dalla casa-madre. Le linee esterne di crescita corrispondono alle fusioni e alle acquisizioni, due fenomeni molto studiati da diversi anni (Cartwright, Schoenberg, 2006). Anche la crescita per linee esterne può assumere diverse forme: la fusione in senso proprio, in cui entrambe le imprese perdono la loro individualità giuridica ed economica; la fusione per incorporazione, in cui l'impresa incorporata perde la propria identità; l'acquisizione dell'intero capitale sociale di un'impresa; l'acquisizione della quota di controllo del capitale sociale di un'impresa; l'acquisizione di un ramo d'azienda, ossia di una parte di un'altra impresa (Rispoli, 1998).

La crescita relazionale in un dato periodo di tempo può derivare dall'incremento del numero di relazioni, oppure dal fatto che aumenta il valore di una o più delle relazioni esistenti all'inizio del periodo. Nel primo caso la crescita relazionale determina l'estensione della rete o costellazione del valore dell'impresa, ossia dell'insieme di relazioni che l'impresa utilizza per accedere a risorse esterne (Barringer, Harrison, 2000).

La terza dimensione della crescita aziendale consiste nello sviluppo delle competenze dell'impresa. Anche la crescita delle competenze registrata dall'impresa in un certo periodo di tempo può avvenire in due modi: attraverso l'ingresso di nuove risorse acquisite dall'ambiente esterno, oppure potenziando le risorse esistenti all'inizio del periodo. Ad esempio, un'impresa può sviluppare le competenze in un'area gestionale in cui è debole acquisendo nuovo personale esperto

in quell'area, ma può raggiungere lo stesso risultato anche attraverso la formazione del personale interno oppure combinando le due modalità (Furlan e Grandinetti, 2008; Furlan et al., 2007; Lorenzoni e Lipparini, 1999; Teece et al., 1997).

### **5.3 Le implicazioni per il *management***

Il riconoscimento che la crescita aziendale non è un fenomeno unidimensionale ma pluridimensionale richiama l'attenzione alla gestione delle interdipendenze tra queste tre dimensioni. E' proprio la gestione di queste interdipendenze il principale compito del management. Ad esempio, quando un'impresa decide di fare un'acquisizione (e quindi aumentare la crescita dimensionale) deve considerare in che modo questa acquisizione aumenti lo stock di competenze dell'impresa (crescita delle competenze) e la rete di relazioni nella quale l'impresa si troverà immersa al termine dell'acquisizione (impresa relazionale). Oppure se un'impresa decide di attivare dei rapporti in franchising con negozi all'estero (crescita relazionale) deve tenere in considerazione le competenze necessarie per la gestione di tali rapporti (es. competenze legali o di marketing) e le possibili ripercussioni che queste relazioni potrebbero avere sui percorsi futuri di crescita dimensionale.

In sintesi il principale messaggio manageriale dell'approccio alla crescita che qui proponiamo è di evitare una visione della crescita unicamente fondata sulla dimensione aziendale. Il problema della crescita non è quello di allargare i confini proprietari dell'impresa (questo può essere, al limite, un risultato). L'obiettivo è quello di portare l'impresa a crescere in modo equilibrato lungo tutte e tre le dimensioni che qui proponiamo. Solo una crescita equilibrata sulle tre dimensioni conduce a processi sostenibili nel tempo. Spesso, infatti, l'attenzione alla sola dimensione di scala ha portato a una crescita eccessiva del "corpo" dell'azienda (strutture, impianti produttivi) senza al contempo aumentare la "testa" (i.e. competenze strategico-organizzative o funzionali) o gli "arti" (i.e. le relazioni inter-organizzative che permettono all'azienda di essere ben inserita nel proprio ambiente competitivo). Ad esempio, la grande impresa integrata punta molto sulla crescita dimensionale accompagnata, eventualmente, alla crescita delle competenze interne senza però dare importanza alle relazioni esterne. Questo tipo di strategia in mercati globali, complessi e volatili comporta eccessiva rigidità strategica e strutturale. Viceversa, la piccola azienda tipicamente si sviluppa

accrescendo molto la sua rete di relazioni o aumentando il valore di alcune relazioni chiave. Questo conferisce estrema flessibilità alla struttura aziendale ma comporta elevata dipendenza da terze parti e limiti a sviluppare al proprio interno processi innovativi e a sfruttare economie di costo.

## 5.4 Implicazioni di *Policy*

Gli attori coinvolti nelle politiche industriali tendono a interpretare e incoraggiare la crescita delle imprese come veicolo per la creazione di occupazione, elemento di supporto allo sviluppo dell'economia, opportunità di maggiore introito fiscale e, infine, occasione di ammodernamento per le città, le regioni i territori.

Tuttavia alcune evidenze suggeriscono che la relazione tra crescita delle imprese e effetti per l'economia potrebbero essere non chiari e diretti come normalmente assunto (McKelvie and Wiklund, 2010). Ad esempio, la crescita che avviene tramite acquisizione potrebbe semplicemente trasferire i posti di lavoro di due imprese più piccole a un'impresa più grande senza di fatto creare occupazione aggiuntiva. Tuttavia, la stessa operazione potrebbe avere un impatto positivo sulla capacità dell'impresa di affrontare i mercati domestici e internazionali, gettando le basi per una crescita futura. Analogamente, una crescita per linee interne (ad esempio un investimento in un nuovo impianto produttivo "green field") porta nel breve un aumento di nuova occupazione ma potrebbe ingessare la capacità di crescita futura dell'impresa se non è accompagnato dallo sviluppo di competenze e relazioni idonee.

Queste considerazioni portano a spostare il focus di interesse del policy maker *dal "quanto" crescere al "come" crescere*. Tradizionalmente chi progetta la politica industriale si pone (o ha in mente) un obiettivo quantitativo di crescita. Come visto, la crescita è un fenomeno multi-dimensionale e può assumere diverse forme che hanno diversi impatti economici e sociali. Concentrarsi sul "come" crescere porta a individuare le condizioni peculiari che favoriscono le varie modalità di crescita.

Quattro esempi possono aiutare a chiarire il punto. Le operazioni di fusione&acquisizione sono la via elettiva per incentivare processi di crescita veloci che fanno leva sull'aggregazione dimensionale di piccole imprese. Questa modalità di crescita richiede un accesso senza frizioni a mercati di capitali funzionanti, dove gli imprenditori e le imprese possono raccogliere capitale proprio da immettere nelle



operazioni di crescita. Una crescita organica (o per linee interne) è invece maggiormente sensibile alla crescita del mercato in generale. E' stato dimostrato che durante periodi di recessione economica la crescita via acquisizioni diventa più appetibile rispetto alla crescita organica, che invece prevale durante periodi di prosperità economica. La crescita tramite alleanze richiede un chiaro riferimento normativo relativo agli strumenti che regolano la governance dell'alleanza stessa e la creazione di strutture organizzative che abbiano autonomia strategica, in modo da rendersi indipendenti dagli interessi e dalle dinamiche delle singole parti coinvolte. Infine, la crescita di piccole imprese può essere fortemente incentivata dalla riduzione degli effetti sociali ed economici negativi per l'imprenditore del fallimento. In molti casi, il fallimento non è un segnale di incapacità dell'imprenditore ma un passaggio nel processo di apprendimento che può portare a futuri successi nell'attività imprenditoriale.

In sintesi non è sufficiente parlare di crescita in generale e progettare degli interventi generali e trasversali di sviluppo. Al contrario, bisognerebbe individuare una (o più) modalità di crescita dell'economia e progettare degli interventi (legislativi, regolamentativi e fiscali) in funzione delle modalità di crescita individuate.

---

**RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI**

- Barringer, B. R. and Harrison, J. S. (2000) Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management* 26(3), 367–403.
- Costa G., Furlan A., 2011, “Cosa sappiamo e cosa dovremo sapere sulla natalità delle imprese”, *Economia e Società Regionale*, 115(1), 5-23
- Camuffo A., Grandinetti R., (2005) “I distretti industriali come economie della conoscenza, Argomenti – Rvisita di Economia, Cultura e Ricerca Sociale, 5 (15)
- Colli A. (2005), “Il quarto capitalismo”, *L'industria*, 2.
- Coltorti F. (2004) “Le medie imprese industriali italiane: nuovi aspetti economici e finanziari, *Economia e Politica Industriale*, 31 (121)
- Mediobanca-Unioncamere (2012), *Le medie imprese industriali italiane (1990-2009)*, Milano
- Corò G., 2007, *La questione dimensionale nel nuovo contesto competitivo*, in Corò G., Grandinetti R. (a cura di), 2007, *Le strategie di crescita delle medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano
- Costa G., 2012, *La sindrome del turione. Nordest, mercato globale e imprese adeguate*, Marsilio editore, Padova
- Furlan, A., Grandinetti, R. and Camuffo, A. (2007) How do subcontractors evolve? *International Journal of Operations & Production Management* 27(1), 69-89
- Furlan A., Grandinetti R., 2011, “Size, Relationships and Capabilities: a new Approach to the Growth of the Firm”, *Human Systems Management*, 30 (4), 195-213

- 
- Homburg, C. and Bucerius, M. (2006) Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic Management Journal* 27(4), 347–367.
- Chatterjee, S. (2009) The keys to successful acquisition programmes. *Long Range Planning* 42(2), 137–163
- Grandinetti R., 2007 I percorsi di crescita delle imprese: un modello evolutivo pluridimensionale in Corò G., Grandinetti R. (a cura di), 2007, *Le strategia di crescita delle medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano
- Lorenzoni, G. and Lipparini, A. (1999) The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study. *Strategic Management Journal* 20(4), 317–338.
- Magretta J., 2012, *Understanding Micheal Porter. The Essential Guide to Cometition and Strategy*, Harvard Business Review Press, Cambridge (USA)
- Penrose, E. T. (1959) *The theory of the growth of the firm* (1st ed.). Basil Blackwell, Oxford.
- Rabellotti, R., Carabelli, A., & Hirsch, G. (2009), “Italian Industrial Districts on the Move: Where Are They Going?”, *European Planning Studies*, 17(1)
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7), 509–533.