

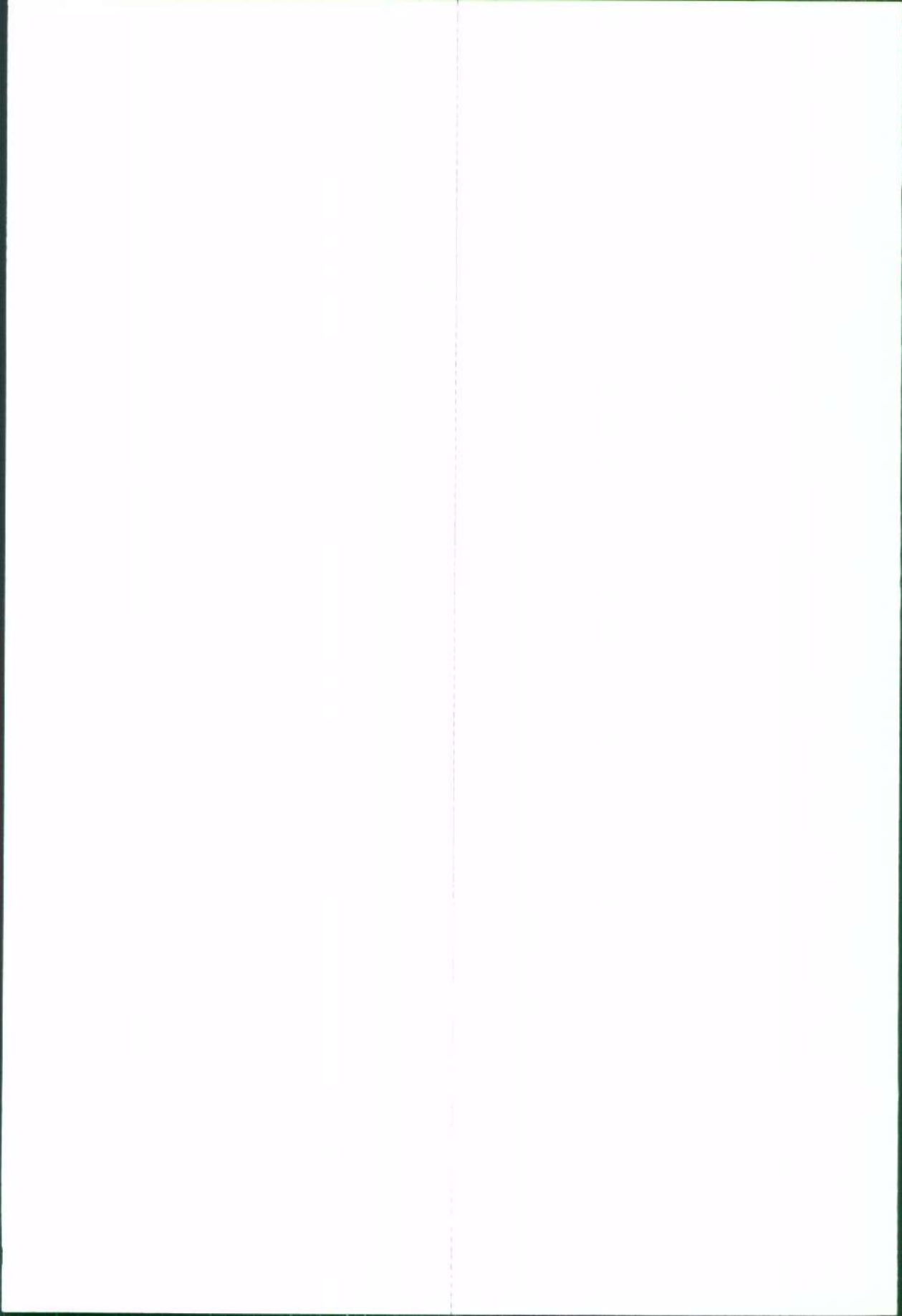
Finanza e sviluppo

**Diffusione e caratteristiche
dei gruppi
di piccole e medie imprese
nelle aree distrettuali**

a cura di
**Francesco Brioschi
Giulio Cainelli**

Fondazione Giordano Dell'Amore

GIUFFRÈ EDITORE



FINANZA e SVILUPPO

Collana diretta
da Arnaldo Mauri

4

FONDAZIONE GIORDANO DELL'AMORE

costituita dalla

Fondazione Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde



Finanza e sviluppo

**Diffusione e caratteristiche
dei gruppi
di piccole e medie imprese
nelle aree distrettuali**

Dove va il distretto industriale?

a cura di

Francesco Brioschi

Giulio Cainelli

Fondazione Giordano Dell'Amore

GIUFFRÈ EDITORE

ISBN 88-14-08743-1

TUTTE LE COPIE DEVONO RECARE IL CONTRASSEGNO DELLA S.I.A.E.

© Copyright Dott. A. Giuffrè Editore, S.p.A. Milano - 2001

La traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm, i film, le fotocopie), nonché la memorizzazione elettronica, sono riservati per tutti i Paesi.

Tipografia «MORI & C. S.p.A.» - 21100 VARESE - Via F. Guicciardini 66

BIOGRAFIE

Valeriano Balloni è Professore Ordinario di Economia Industriale presso la Facoltà di Economia dell'Università di Ancona ed è Direttore dell'Istituto di Economia Aziendale e Industriale della stessa Facoltà. I suoi interessi riguardano i processi dinamici e l'evoluzione delle strutture produttive. È autore di numerose pubblicazioni di economia industriale.

Francesco Brioschi è Professore Ordinario di Economia dei Sistemi Produttivi al Politecnico di Milano. È autore di numerose pubblicazioni di economia industriale e finanza aziendale.

Giulio Cainelli è Ricercatore Confermato presso l'IDSE-CNR di Milano ed è Professore Incaricato di Istituzioni di Economia presso la Facoltà di Ingegneria dell'Università di Ferrara. È autore di numerose pubblicazioni di organizzazione industriale, economia dello sviluppo locale, economia del lavoro e statistica economica.

Roberto Camagni è Professore Ordinario di Economia Urbana al Politecnico di Milano. È stato capo del Dipartimento delle Aree Urbane della Presidenza del Consiglio dei Ministri sotto il Governo Prodi. È Presidente del GREMI con sede presso la Università di Parigi 1 ed è stato Presidente dell'A.I.S.Re., l'Associazione Italiana di Scienze Regionali. È autore di numerose pubblicazioni di economia urbana e regionale.

Roberta Capello è Professore Associato di Economia Regionale presso l'Università del Molise e insegna Economia Politica al Politecnico di Milano. Ha conseguito un Ph.D. in Economia alla Libera Università di Amsterdam. È stata Segretario Nazionale dell'Associazione Italiana di Scienze Regionali e Consigliere della stessa Associazione. È tesoriere e membro della European Regional Science Association. È autrice di numerose pubblicazioni sullo sviluppo locale.

Luca Ferrucci è Professore di Economia e Gestione delle Imprese presso la Facoltà di Economia di Sassari ed è docente al Master in Management delle Innovazioni presso la Scuola Sant'Anna di Pisa. È autore di diverse pubblicazioni sullo sviluppo locale, con particolare riferimento ai distretti industriali.

Donato Iacobucci è Ricercatore in Economia Applicata presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Urbino ed è Docente di Economia

dell'impresa presso la stessa Facoltà. I suoi interessi riguardano l'economia industriale e dell'impresa, con specifico riferimento all'evoluzione dei sistemi locali ed ai processi di crescita dell'impresa. È autore di numerose pubblicazioni di economia industriale.

Sergio Mariotti è Professore Ordinario di Economia dei Sistemi Industriali al Politecnico di Milano. È autore di numerose pubblicazioni di economia industriale.

Marco Mutinelli è Professore Associato di Economia ed Organizzazione Aziendale presso la Facoltà di Ingegneria dell'Università di Brescia. È autore di numerose pubblicazioni in tema di internazionalizzazione ed innovazione tecnologica.

Riccardo Varaldo è Direttore della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa dove insegna Strategie delle Imprese ed è responsabile del Master in Management delle Innovazioni. È autore di numerose pubblicazioni di economia industriale.

INDICE

<i>Introduzione</i> di Francesco Brioschi e Giulio Cainelli	<i>pag.</i> 1
---	------------------

Capitolo 1

DIFFUSIONE E CARATTERISTICHE DEI GRUPPI DI PICCOLE E MEDIE IMPRESE NELLE AREE DISTRETTUALI DELL'EMILIA ROMAGNA

(di *Francesco Brioschi e Giulio Cainelli*)

1. Obiettivi e principali risultati della ricerca	9
2. I gruppi di piccole e medie imprese	20
2.1. La diffusione dei gruppi di piccole e medie imprese in Italia: alcune evidenze empiriche	20
2.2. I motivi della configurazione in forma di gruppo	22
2.3. Tipologie di gruppi di piccole e medie imprese e dinamiche connesse alla loro formazione	27
3. Gruppi di imprese e distretti industriali in Emilia Romagna	31
3.1. La banca dati, l'algoritmo di mappatura dei gruppi ed i cam- pioni di riferimento	31
3.2. La diffusione dei gruppi a livello regionale e di sub-aree ter- ritoriali	35
4. La diffusione dei gruppi nei distretti industriali dell'Emilia Roma- gna	41
4.1. I distretti emiliano-romagnoli	41
4.2. Diffusione dei gruppi nei distretti emiliano-romagnoli	44
4.3. Il metodo di campionamento utilizzato	50
5. Il distretto della meccanica agricola di Reggio Emilia e Mo- dena	52
5.1. Storia ed evoluzione del distretto	52
5.2. La diffusione dei gruppi di imprese nel distretto	55
5.3. Aggiornamento del campione al 1999	58
5.4. Struttura e principali caratteristiche dei gruppi	60
5.5. Quota di proprietà e persistenza del controllo	70
5.6. Stadi di sviluppo	71
5.7. Alcuni esempi significativi di gruppo	75

	<i>pag.</i>
6. Il distretto del tessile e abbigliamento di Carpi (Modena)	77
6.1. Storia ed evoluzione del distretto	77
6.2. La diffusione dei gruppi di imprese nel distretto	81
6.3. Struttura e principali caratteristiche dei gruppi	87
6.4. Aggiornamento delle informazioni al 1999	98
6.5. Quota di proprietà e persistenza del controllo	99
7. Il distretto delle macchine automatiche di Bologna	100
7.1. Storia ed evoluzione del distretto	100
7.2. La diffusione dei gruppi di imprese nel distretto	106
7.3. Aggiornamento del campione al 1999	110
7.4. Struttura e principali caratteristiche dei gruppi	111
7.5. Quota di proprietà e controllo	118
7.6. Le determinanti della formazione dei gruppi	119
7.7. Alcuni casi significativi di gruppo	124
8. Il distretto calzaturiero di San Mauro Pascoli (Forlì)	142
8.1. Storia ed evoluzione del distretto	142
8.2. La diffusione dei gruppi di imprese nel distretto	148
8.3. Struttura e principali caratteristiche dei gruppi	155
8.4. Alcuni esempi significativi di gruppo	165
<i>Bibliografia</i>	168

Capitolo 2

DIFFUSIONE E CARATTERISTICHE DEI GRUPPI DI PICCOLE E MEDIE IMPRESE NELLE AREE DISTRETTUALI DELLE MARCHE

(di Valeriano Balloni e Donato Iacobucci)

1. Distretti industriali, sistemi di piccola impresa, reti e gruppi: una breve riflessione	174
2. La diffusione dei gruppi nei distretti delle Marche	182
2.1. I distretti industriali delle Marche	182
2.2. La presenza dei gruppi nei distretti marchigiani	191
3. L'area sistema della calzatura	195
3.1. Caratteristiche generali	195
3.2. I gruppi calzaturieri	199
3.3. Alcuni casi significativi di gruppo	205
4. L'area sistema della meccanica	209
4.1. Caratteristiche generali	209
4.2. I gruppi della meccanica	214
4.3. Alcuni casi significativi di gruppo	219
5. L'area sistema del mobile	223
5.1. Caratteristiche generali	223
5.2. I gruppi mobiliari	229
5.3. Alcuni casi significativi di gruppo	232
<i>Bibliografia</i>	235

Capitolo 3

**LA FORMAZIONE DI GRUPPI MULTINAZIONALI
NEI DISTRETTI: INTERPRETAZIONI GENERALI
ED EVIDENZE EMPIRICHE PER IL CASO
DELLA MECCANICA ITALIANA**

(di Sergio Mariotti e Marco Mutinelli)

	<i>pag.</i>
1. Introduzione	239
2. L'atipicità del modello di internazionalizzazione del paese	240
3. L'internazionalizzazione produttiva dei distretti: una discussione generale	243
4. L'internazionalizzazione produttiva dei distretti: alcune evidenze empiriche	247
5. Considerazioni di sintesi	252
<i>Bibliografia</i>	253

Capitolo 4

**CAMBIAMENTI ISTITUZIONALI NELL'IMPRESA
DISTRETTUALE: MECCANISMI INERZIALI E LOGICHE
DI EVOLUZIONE**

(di Riccardo Varaldo e Luca Ferrucci)

1. Introduzione	255
2. La vischiosità del cambiamento istituzionale nelle imprese	255
3. L'impresa distrettuale tra specificità istituzionali e masse inerziali al cambiamento	258
4. Verso nuove vie di evoluzione del capitalismo distrettuale	262
5. Per una policy industriale del cambiamento istituzionale nelle imprese distrettuali	268
6. Conclusioni	270
<i>Bibliografia</i>	271

Capitolo 5

**MILIEUX INNOVATEURS E PROCESSI
DI APPRENDIMENTO COLLETTIVO**

(di Roberto Camagni e Roberta Capello)

1. Introduzione	275
2. Il concetto di milieu innovateur	277
3. Apprendimento collettivo in aree di piccola impresa	281
4. Conclusioni	284
<i>Bibliografia</i>	285

INTRODUZIONE

Il modello di sviluppo industriale italiano è sempre stato considerato « anomalo » rispetto a quello degli altri Paesi industrializzati. Una performance di lungo periodo tutto sommato soddisfacente ad onta di numerose debolezze strutturali è risultata infatti essere il prodotto di un sistema industriale composto in gran parte da piccole e medie imprese (PMI) non dotate, in generale, di una scala sufficiente per reggere alla competizione internazionale. Tra le numerose spiegazioni di tale performance, spesso complementari tra loro, una delle più convincenti è quella che fa riferimento all'esistenza di forti legami informali di lungo periodo tra le imprese che generano economie di agglomerazione capaci di sostituire le economie di scala proprie dell'impresa singola. Questa spiegazione ha una validità generale ma è particolarmente adatta per dare ragione del successo registrato, almeno a partire dalla metà degli anni '80, dai distretti industriali italiani.

Alcuni studi recenti hanno contestato la significatività del dato statistico sulla scarsa concentrazione dell'industria italiana (Barca *et al.*, 1994). Se in luogo della singola impresa si considera il gruppo di imprese o gruppo industriale, sostituendo cioè la nozione economica a quella giuridica di impresa, il grado di concentrazione tende a crescere in modo significativo. Ciò risulta vero sia a livello di sistema industriale sia a livello di settore produttivo o di area geografica. Di conseguenza è del tutto plausibile che tale evidenza risulti verificata anche (e soprattutto) nell'ambito dei distretti industriali costituiti, come è ben noto, da una pluralità di PMI operanti in una area territorialmente circoscritta. In queste strutture produttive sono operanti infatti una serie di meccanismi di coordinamento e/o di legami tra imprese addizionali rispetto al mercato. Nonostante il potenziale rilievo che i legami azionari possono assumere nei rapporti tra imprese all'interno dei distretti

industriali italiani, la vasta letteratura su queste strutture produttive, al di là di notazioni a piè di pagina o di alcune osservazioni di carattere non-sistematico, ha mostrato uno scarso interesse per questo tema. Costituiscono un'eccezione significativa alcuni lavori (Bianchi *et al.*, 1999; Balloni e Iacobucci, 1997; Dei Ottati, 1996 e Iacobucci, 1999) che procedendo nell'integrazione del filone di ricerca sui gruppi di piccole e medie imprese con quello sui distretti industriali, hanno offerto sia sul piano teorico che su quello empirico alcune prime importanti riflessioni su questo argomento. Un limite che ha contraddistinto queste analisi ha riguardato la metodologia quantitativa utilizzata per l'individuazione dei gruppi all'interno dei diversi distretti. In questi contributi si è dovuto infatti spesso ricorrere ad approcci di analisi basati, da un lato, sulla identificazione empirica dei diversi distretti condotta in maniera molto generale talvolta attraverso la semplice intersezione tra la dimensione settoriale e quella territoriale (spesso per altro definita in modo molto ampio) e, dall'altro, sull'utilizzo di *case-studies* che, se utili per offrire una prima teorizzazione di questi fenomeni, non sempre hanno condotto a risultati di carattere generale. Per queste ragioni, oltre che per la compresenza nel gruppo di ricerca di competenze e di interessi scientifici sia nel campo delle strutture proprietarie e dei gruppi di imprese che in quello dei distretti industriali, si è deciso di intraprendere un vasto progetto di ricerca sulla « Diffusione e sulle caratteristiche dei gruppi di imprese nelle aree distrettuali dell'Emilia Romagna ». I risultati dell'indagine statistica e della ricerca sul campo che sono presentati e discussi nel primo contributo di questo volume rappresentano il compimento della prima fase del progetto, che come emerge dal lavoro ha avuto un carattere fortemente empirico. Inoltre, come verrà messo in evidenza meglio nel seguito un sostanziale contributo al progetto di ricerca è derivato da quattro Tesi di Laurea svolte al Politecnico di Milano sotto la nostra supervisione.

I principali risultati del lavoro sono stati: *i*) lo sviluppo di una metodologia quantitativa *ad hoc* per l'analisi di questo fenomeno; *ii*) l'elaborazione di una tassonomia utile per la classificazione delle diverse forme di gruppo che si possono rilevare in un distretto industriale ed infine *iii*) la « scoperta » che una delle forme prevalenti assunte dalla forma gruppo nell'ambito

di queste strutture produttive è quella del «gruppo distrettuale»: vale a dire, di una tipologia di gruppo che sembra costituire la naturale evoluzione dei tradizionali rapporti di lungo periodo tra imprese incentrati sulla fiducia e sulla reputazione. Per quanto concerne il primo aspetto, nel corso della ricerca è stata dedicata particolare attenzione allo sviluppo di una metodologia di analisi che consentisse di giungere a risultati che avessero il maggior carattere di generalità possibile. In particolare, gli elementi di maggiore novità dell'analisi — dal punto di vista metodologico — ci sembrano essere due: vale a dire, da un lato, l'utilizzo (per la prima volta a nostra conoscenza) nell'analisi statistica di mappatura dei gruppi di impresa delle informazioni sulle strutture di proprietà contenute nell'archivio Soci di Infocamere e, dall'altro, la scelta di adottare per l'indagine sul campo una strategia di campionamento che comprendesse nel campione sia imprese autonome che imprese appartenenti ad un gruppo. L'idea alla base di quest'ultima scelta è stata quella, oltre che di calibrare meglio sul piano statistico le analisi empiriche, di verificare se l'impresa giuridica costituisca l'unità di indagine più appropriata per l'analisi di un distretto industriale.

Un secondo risultato della ricerca ha riguardato lo sviluppo di una tassonomia specifica⁽¹⁾ che ha consentito di classificare le diverse strutture di gruppo presenti in un distretto industriale in quattro diverse tipologie⁽²⁾: vale a dire, *i*) lo «pseudo-gruppo», *ii*) il «gruppo conglomerale», *iii*) il «gruppo distrettuale» ed infine *iv*) il «gruppo internazionale»⁽³⁾. L'utilità di questa tassonomia è duplice: da un lato, consente di meglio precisare il «contorno» del fenomeno gruppi nell'ambito di un distretto industriale evidenziando come una quota significa-

(1) Questa tassonomia è stata presentata per la prima volta nella Tesi di Laurea di V. CHECCHIA e S. GALIMBERTI, *Legami proprietari e strutture di gruppo nel distretto industriale della meccanica agricola di Reggio Emilia e Modena*, Tesi di Laurea in Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano, Milano (Relatore F. Brioschi, Correlatore G. Cainelli), aprile 2000.

(2) Si rinvia il lettore al lavoro successivo per una definizione precisa di ciascuna di queste tipologie di gruppo.

(3) Nel lavoro è presentata una quinta tipologia di gruppo — il cosiddetto «gruppo distrettuale-nazionale» — che tuttavia a questo livello di analisi può essere considerato come una variante del «gruppo distrettuale».

tiva di questi gruppi sia costituita da «pseudo-gruppi» e da «gruppi conglomerati»: ossia, da strutture la cui finalità principale è semplicemente quella della separazione tra il patrimonio familiare e quello societario o della diversificazione delle attività di investimento; dall'altro, permette di mostrare come una delle forme prevalenti assunte dai legami di proprietà in un distretto industriale sia quella del «gruppo distrettuale». Ed è per l'appunto in relazione a quest'ultimo concetto che si è articolato l'ultimo — e forse più importante — risultato della ricerca: vale a dire, la scoperta della pervasività di questa forma organizzativa nei distretti analizzati. Una possibile interpretazione di questo fenomeno non può che fare riferimento ai mutamenti in atto nelle regole e negli assetti che in modo sempre più marcato contraddistinguono i processi competitivi a livello internazionale. Questi processi richiedono infatti sempre più spesso alle imprese, da un lato, una maggior differenziazione di prodotto e quindi una maggior integrazione orizzontale allo scopo di ampliare la gamma dei prodotti offerti e, dall'altro, una migliore qualità dei prodotti stessi che spesso si traduce in una integrazione verticale a monte allo scopo di meglio controllare la qualità delle lavorazioni e/o dei componenti ed in una integrazione verticale a valle realizzata per esercitare un più efficace controllo sui canali di vendita. I nuovi assetti della competizione internazionale fanno sì che le imprese per poter essere competitive devono poter operare su una scala maggiore e con un più elevato grado di integrazione dei processi produttivi. In altri termini, questi processi tendono a spingere nella direzione di una maggior concentrazione industriale. Ora il problema è capire perché questi fenomeni che hanno un carattere estremamente generale si stanno manifestando con particolare intensità all'interno dei distretti industriali? La nostra impressione è che i tradizionali meccanismi che governano i rapporti tra le imprese distrettuali (reputazione, fiducia, rapida circolazione delle idee e delle informazioni, ecc.) stiano anche governando le operazioni di finanza straordinaria che si realizzano in queste strutture produttive. La crescita delle imprese distrettuali non sembra infatti avvenire per via interna, attraverso una semplice espansione della scala delle attività, bensì attraverso la formazione di gruppi di impresa. In questo senso, il «gruppo distrettuale» inteso come una plura-

lità di imprese operative con sede legale nell'area distrettuale attive in diversi comparti o livelli della filiera produttiva afferenti al distretto sembra costituire l'architettura organizzativa preferita dalle imprese distrettuali nel loro processo di crescita. Il « gruppo distrettuale » consente infatti di coniugare la flessibilità della piccola dimensione giuridica, indiscusso punto di forza dei distretti italiani e, più in generale, del *Made in Italy*, con una maggior scala operativa e con l'accentramento di talune funzioni come la finanza, la commercializzazione, ecc. In questo senso, il distretto industriale sembra costituire un « contesto produttivo-territoriale » nel quale i processi di concentrazione, prevalentemente realizzati attraverso la formazione di gruppi, trovano un terreno favorevole. Solo nei prossimi anni si potrà tuttavia verificare l'intensità e la pervasività di questi fenomeni sul complesso dei distretti industriali italiani.

In occasione della presentazione pubblica della ricerca, avvenuta a Milano il 23 giugno del 2000 presso la Fondazione Giordano Dell'Amore, sono stati invitati un gruppo di studiosi e ciò al fine vuoi di commentare i risultati del lavoro vuoi per presentare a loro volta lavori sul tema della diffusione dei gruppi di imprese nei distretti industriali o, più in generale, sull'evoluzione del capitalismo distrettuale in Italia. Alcuni di questi contributi sono pubblicati in questo volume e costituiscono una significativa integrazione alla nostra ricerca, in quanto analizzano questo tema sia fornendo evidenze su realtà distrettuali diverse dall'Emilia Romagna sia offrendo spunti interpretativi di notevole interesse sul tema più generale dell'evoluzione dei distretti industriali. Più in particolare, nel contributo di Balioni e Iacobucci *Diffusione e caratteristiche dei gruppi di piccole e medie imprese nelle aree distrettuali delle Marche* è offerta un'analisi sulla diffusione, la rilevanza quantitativa e le caratteristiche dei gruppi di imprese nelle tre principali aree distrettuali delle Marche: vale a dire, quella del mobile di Pesaro, quella della meccanica della media e alta valle dell'Esino ed infine quella calzaturiera a cavallo tra la provincia di Macerata e quella di Ascoli Piceno. Anche da questo lavoro emerge la notevole pervasività della forma gruppo nell'ambito dei sistemi locali di piccola impresa. Delle 229 imprese prese in esame, 120 risultano appartenere ad un gruppo, con una quota percen-

tuale sul totale pari al 52,4%. Un risultato di rilievo di questo contributo è l'aver riscontrato una forte presenza nell'area distrettuale delle calzature ed in quella del mobile di « gruppi distrettuali », a conferma della notevole diffusione di questa forma organizzativa nell'ambito di distretti operanti in settori « tradizionali ». Per converso, i due autori mostrano come nell'area distrettuale della meccanica i gruppi di imprese mostrano, da un lato, una dimensione maggiore rispetto alla media e, dall'altro, una crescente presenza estera, realizzata in prevalenza attraverso la costituzione di società commerciali e produttive che svolgono attività simili rispetto alle produzioni originarie del gruppo. Su quest'ultimo aspetto si concentra il lavoro di Mariotti e Mutinelli *La formazione di gruppi multinazionali nei distretti: interpretazioni generali ed evidenze empiriche per il caso della meccanica italiana*. Questo contributo analizza infatti il tema della formazione nell'ambito dei distretti industriali di « gruppi multinazionali ». Ciò con lo scopo, da un lato, di mostrare come il modello di internazionalizzazione dell'industria italiana sia « atipico » rispetto a quello di altri Paesi e, dall'altro, di verificare se sia possibile identificare un ruolo dei distretti industriali nella determinazione di tale specificità. L'indagine empirica è condotta su un campione di 21 distretti industriali del settore meccanico. I risultati dell'analisi confermano la ridotta capacità di crescita multinazionale dei distretti industriali che mostrano una propensione all'internazionalizzazione produttiva inferiore rispetto a quella, già modesta, dell'industria meccanica italiana nel suo complesso. Tuttavia, l'analisi condotta dai due autori segnala anche come il processo di formazione dei gruppi multinazionali sia assai differenziato tra i vari distretti, dipendendo fondamentalmente da alcune caratteristiche strutturali quali la concentrazione industriale e quindi la presenza di imprese *leader* e la presenza di un originario insediamento nel distretto di imprese multinazionali.

Gli ultimi due contributi — di carattere maggiormente teorico — affrontano rispettivamente il tema dei cambiamenti istituzionali nell'impresa distrettuale e quello dei processi di apprendimento collettivo nell'ambito dei *Milieux Innovateurs*. In particolare, nel lavoro di Varaldo e Ferrucci — *Cambiamenti istituzionali nell'impresa distrettuale: meccanismi inerziali e logiche di evoluzione* — si cerca di esaminare la natura ed i sentieri

evolutivi degli assetti istituzionali nel capitalismo distrettuale. Partendo dall'assunto in base al quale esistono per ogni forma di impresa particolari meccanismi inerziali al cambiamento istituzionale, i due autori mostrano come le specificità istituzionali e storiche di quello che definiscono il « capitalismo distrettuale » tendono a rafforzare le barriere ai mutamenti degli assetti proprietari. Infine, dopo aver esaminato i principali sentieri evolutivi di questa particolare forma di capitalismo, Varaldo e Ferrucci concludono il loro contributo segnalando l'esigenza di approntare nuovi strumenti di politica industriale capaci di assecondare i cambiamenti in atto negli assetti istituzionali dei distretti industriali italiani. Il contributo di Camagni e Capello — *Milieux Innovateurs e processi di apprendimento collettivo* — affronta invece il tema dei processi di apprendimento collettivo nell'ambito di quella particolare impostazione di analisi — denominata approccio del GREMI — che fa ricorso al concetto di *Milieux Innovateurs*. Si tratta di una concettualizzazione che ponendo particolare enfasi sull'attività innovativa quale motore dello sviluppo economico e sul carattere evolutivo del cambiamento tecnologico tende a differenziarsi dal più tradizionale approccio alla analisi dei sistemi locali fondato sul concetto di distretto industriale. Nell'ambito di questa impostazione, gli autori esaminano le modalità e le condizioni che caratterizzano i processi di apprendimento collettivo nei sistemi locali di produzione.

In conclusione riteniamo che l'insieme dei lavori presentati in questo volume consenta di offrire, sia dal punto di vista teorico che da quello empirico, un utile contributo al dibattito in corso sulla evoluzione seguita dai distretti industriali e, più in generale, sulle trasformazioni in atto nel capitalismo locale italiano.

FRANCESCO BRIOSCHI e GIULIO CAINELLI

Bibliografia

- BARCA F., BIANCO M., CANNARI L., CESARI R., GOLA G., MANITTA G., SALVO G.M., e SIGNORINI L.F. (1994), *Assetti proprietari e mercato delle imprese. Proprietà, modelli di controllo e riallocazione nelle imprese industriali italiane*, Vol. I, Il Mulino, Bologna.

- BIANCHI R., BRIOSCHI M.S. e CAINELLI G. (1999), *Struttura e localizzazione dei gruppi di imprese in Emilia Romagna*, in IDSE-CNR, *Trasformazioni strutturali e competitività dei sistemi locali di produzione, Rapporto IDSE-CNR sul cambiamento strutturale dell'economia italiana*, Franco Angeli, Milano.
- BALLONI V. e IACOBUCCI D. (1997), *Cambiamenti in atto nell'organizzazione dell'industria marchigiana*, in *Economia Marche*, n. 1, pp. 29-66.
- DEI OTTATI G. (1996), *The Remarkable Resilience of the Industrial Districts of Tuscany*, in COSENTINO F., PYKE F. e SENGENBERGER W. (a cura di), *Local and Regional Response to Global Pressure: The Case of Italy and Its Industrial Districts*, ILO, Ginevra.
- IACOBUCCI D. (1999), *Processi di crescita e strutture organizzative delle piccole e medie imprese manifatturiere*, comunicazione presentata alla Sessione « Piccole e grandi imprese nell'attuale contesto competitivo » della XL Riunione Scientifica Annuale della Società Italiana degli Economisti (SIE), Università di Ancona, 29/30 ottobre 1999, Ancona.

Capitolo 1

DIFFUSIONE E CARATTERISTICHE DEI GRUPPI DI PICCOLE E MEDIE IMPRESE NELLE AREE DISTRETTUALI DELL'EMILIA ROMAGNA (*) ()**

FRANCESCO BRIOSCHI e GIULIO CAINELLI

1. Obiettivi e principali risultati della ricerca

Il dibattito sulle specificità strutturali, organizzative ed evolutive assunte dal sistema industriale italiano nel corso de-

(*) Benché frutto di un comune lavoro di analisi e di riflessione, Francesco Brioschi ha maggiormente curato i paragrafi 3, 7 ed 8, mentre Giulio Cainelli ha maggiormente curato i paragrafi 1, 2, 4, 5 e 6.

(**) L'indagine sul campo è stata condotta nell'ambito di quattro Tesi di Laurea realizzate presso il Dipartimento di Economia e Produzione del Politecnico di Milano e presso l'IDSE-CNR di Milano (relatore Francesco Brioschi e correlatore Giulio Cainelli). Le quattro tesi sono state realizzate rispettivamente da Vittorio Checchia e Simona Galimberti (distretto della meccanica agricola di Reggio Emilia e Modena), Federico Caloi e Simona Fantini (distretto del tessile-abbigliamento di Carpi (Modena)), Mauro Casamatta e Fulvio Delaiti (distretto delle macchine automatiche di Bologna) ed infine Roberto Marabini (distretto calzaturiero di San Mauro Pascoli). Il materiale di questo lavoro è stato in parte tratto da queste tesi, così come queste hanno utilizzato materiali contenuti in questo contributo.

Gli autori desiderano ringraziare i *discussants* e tutti coloro che sono intervenuti al III Colloquio di Finanza *Diffusione e caratteristiche dei gruppi di piccole e medie imprese nelle aree distrettuali. Dove va il distretto industriale?*, organizzato dalla Fondazione Giordano Dell'Amore nel corso del quale gli autori hanno presentato questo lavoro. Un ringraziamento particolare per suggerimenti, commenti e critiche è rivolto a Salvatore Baldone (Politecnico di Milano), Valeriano Balloni (Università di Ancona), Roberto Camagni (Politecnico di Milano) Riccardo Cappellin (Università di Roma), Gabi Dei Ottati (Università di Firenze), Luca Ferrucci (Università di Sassari), Donato Iacobucci (Università di Urbino), Sergio Mariotti (Politecnico di Mi-

gli anni '90 si è andato sviluppando ed articolando in almeno due diverse direzioni di ricerca. Con riferimento alle imprese di dimensione medio-piccola, la prima ha condotto al riconoscimento della pervasività della forma gruppo non soltanto tra le grandi imprese (quotate e non), ma anche tra le unità di piccola e media dimensione. I lavori che si sono collocati in tale solco d'analisi — si ricordano, tra gli altri, i contributi di Barca *et al.* (1994); Carone e Iacobucci (1999) — hanno infatti evidenziato come il gruppo costituisca in molti casi la modalità preferita dalle piccole imprese sia per far fronte ai mutamenti intervenuti nelle condizioni di mercato e nelle regole competitive sia per rispondere alle esigenze di crescita dimensionale delle stesse. Il secondo indirizzo di ricerca si è invece focalizzato, utilizzando i concetti teorici e gli approcci di analisi sviluppati per primi da Becattini (1990) e Brusco (1982), nell'individuazione del percorso evolutivo seguito dai principali distretti industriali e/o sistemi locali italiani (si vedano, tra gli altri, Lazzaretti e Storai, 2000; Tessieri, 2000). Vi è stato infatti il generale riconoscimento del fatto che queste strutture produttive hanno subito negli ultimi anni radicali trasformazioni che ne hanno determinato mutamenti sia negli assetti organizzativi sia nelle modalità di rapporto con i mercati.

Questi due filoni di ricerca hanno trovato di recente un momento di integrazione in alcuni lavori (Bianchi *et al.* (1999); Balloni e Iacobucci (1997); Dei Ottati (1996)) che si sono posti la finalità di analizzare, sia dal punto di vista teo-

lano), Giuliano Mussati (Università Cattolica di Milano), Marco Mutinelli (Università di Brescia), Marcello Pagnini, (Banca d'Italia, Bologna), Fabio Sdogati (Politecnico di Milano), Federico Signorini (Banca d'Italia, Roma), Riccardo Varaldo (Scuola S. Anna di Pisa), Andrea Zanoni (Università di Bologna). Alcuni dei contributi presentati al Convegno vengono pubblicati in questo volume.

Un ringraziamento va anche a tutti gli imprenditori e ai dipendenti delle imprese coinvolte nell'indagine empirica per la disponibilità mostrata e per il tempo concesso e ad Andrea Trevisani (ASTER, Bologna) che ci ha consentito, mettendoci a disposizione le informazioni della banca dati Impero, di dare l'avvio a questo progetto.

Intendiamo rivolgere un ringraziamento particolare anche a Gilberto Antonelli (Università di Bologna e IDSE-CNR di Milano) a Roberto Zoboli (IDSE-CNR di Milano) e a Lillo Spatazza (IDSE-CNR) per la collaborazione prestata.

rico sia da quello empirico, la struttura e la diffusione della forma gruppo nell'ambito dei distretti industriali e/o sistemi produttivi locali. Questo contributo intende collocarsi in tale linea di analisi.

Obiettivo di questo progetto di ricerca è stato quello di analizzare — principalmente dal punto di vista empirico — la diffusione e le principali caratteristiche dei gruppi di imprese operanti nei principali distretti industriali dell'Emilia Romagna. Più in particolare, il lavoro si è andato articolando in due diverse fasi. La prima è consistita in un'indagine di tipo statistico sulla diffusione della forma gruppo in Emilia Romagna. Avvalendosi di una banca dati estremamente ampia (una delle più ampie mai utilizzate in un lavoro di mappatura dei gruppi di imprese), comprendente circa 50.000 imprese con struttura proprietaria nota e con sede legale in regione e sviluppando un apposito algoritmo si è proceduto alla analisi di questa forma organizzativa sia a livello delle tre sub-aree territoriali (« Emilia Centrale », « Parma e Piacenza » e « Resto della Regione ») nelle quali viene tradizionalmente ripartito il sistema industriale emiliano-romagnolo sia a livello dei principali distretti regionali. La seconda fase della ricerca si è invece andata articolando sotto forma di una approfondita indagine sul campo effettuata da studenti del corso di Finanza Aziendale del Politecnico di Milano sotto il coordinamento di Francesco Brioschi e Giulio Cainelli che ha interessato quattro diversi distretti emiliano-romagnoli: vale a dire, quello della meccanica agricola di Reggio Emilia e Modena (Vittorio Checchia e Simona Galimberti), quello del tessile-abbigliamento di Carpi (Modena) (Federico Caloi e Simona Fantini), quello delle macchine automatiche di Bologna (Mauro Casamatta e Fulvio Delaiti) ed, infine, quello calzaturiero di San Mauro Pascoli (Roberto Marabini). Attraverso la realizzazione — in un arco di tempo compreso tra il settembre 1999 ed il maggio 2000 — di quasi 200 interviste « dirette » presso le imprese, si è tentato di comprendere, da un lato, l'entità del fenomeno gruppo all'interno di ciascun distretto industriale e, dall'altro, le motivazioni e le modalità alla base della formazione e della crescita dei gruppi in queste strutture produttive. Dal punto di vista metodologico, questa seconda fase della ricerca è stata realizzata adottando un piano di campionamento che comprendesse

nella struttura del campione sia imprese autonome sia imprese appartenenti ad un gruppo. L'idea alla base di questa impostazione è stata quella, oltre che di calibrare meglio sul piano statistico le analisi empiriche, di verificare se l'impresa giuridica costituisca l'unità di indagine più appropriata per l'analisi di un distretto industriale.

Prima di procedere nella presentazione dei principali risultati della ricerca, ci pare tuttavia utile giustificare brevemente la scelta quale campo di indagine dei distretti emiliano-romagnoli. La scelta è ricaduta su queste strutture produttive per almeno due ordini di ragioni. La prima è dovuta alla disponibilità per i distretti industriali analizzati di una vasta letteratura (di varia fonte) che è stata utilizzata sia per ricostruire la loro storia ed evoluzione nel tempo sia per giungere ad una loro migliore identificazione empirica. In relazione a quest'ultimo punto, si è preferito ricorrere alla classificazione dei distretti dell'Emilia Romagna condotta da un gruppo di ricerca coordinato da Sebastiano Brusco (Brusco *et al.*, 1996). Il pregio maggiore di questa classificazione è che risponde sia a requisiti « oggettivi » di identificazione di un distretto (dimensione e numerosità delle imprese, specializzazione produttiva, ecc.) sia a requisiti di tipo più « soggettivo » (storia, caratteristiche evolutive, percezione, ecc.) che difficilmente possono essere « catturati » da un semplice algoritmo statistico. La seconda ragione è che la scelta dei distretti emiliano-romagnoli consente di analizzare strutture produttive, che pur avendo caratteristiche « specifiche », permettono generalizzazioni di più ampio respiro sul percorso evolutivo seguito dai distretti industriali italiani nel corso degli ultimi anni. In questo senso, non ci siamo limitati ad esaminare i fenomeni di diffusione dei gruppi nell'ambito di distretti operanti in settori « tradizionali » come il tessile-abbigliamento (Carpi) o il calzaturiero (San Mauro Pascoli), ma abbiamo esteso l'analisi anche a distretti metalmeccanici come quello della meccanica agricola di Reggio Emilia e a sistemi produttivi locali come quello delle macchine automatiche di Bologna. Va da sé che tale scelta può aver condizionato alcuni dei risultati ottenuti, accomunando sotto il concetto di « distretto industriale » strutture produttive contraddistinte da profonde differenze in termini di dimensione, tecnologia ed assetti organizzativi.

I principali risultati emersi nel corso dell'indagine empirica hanno riguardato sia aspetti generali sia aspetti specifici relativi ai singoli distretti.

Per quanto concerne i primi, il lavoro ha consentito di evidenziare, da un lato, la presenza nei distretti emiliano-romagnoli di marcati fenomeni, seppur presenti con significative differenze, di concentrazione orizzontale e verticale e, dall'altro, come il gruppo di imprese costituisca la forma prevalente adottata dalle imprese distrettuali per la realizzazione di questi processi. A questi due aspetti va aggiunto che dalla ricerca è emerso anche come i motivi generalmente indicati in letteratura come alla base della formazione dei gruppi — ossia, ragioni di tipo sindacale, fiscale, di accomodamento di situazioni familiari, ecc. — siano tutti presenti nei distretti esaminati anche se in forme e con intensità diverse.

Una prima evidenza empirica a favore della concentrazione è emersa dall'analisi statistica della diffusione dei gruppi di imprese sia a livello dell'intera regione sia a livello delle singole sub-aree che costituiscono il territorio regionale. È risultato infatti appartenere ad un gruppo il 23,4% delle imprese manifatturiere dell'Emilia Romagna. Per le imprese con più di 50 addetti, il dato sulla penetrazione dei gruppi in questa regione (53,8% delle imprese) risulta essere, seppur leggermente, addirittura superiore al valore nazionale (48,5%). Tuttavia, se il valore medio è simile, la distribuzione per dimensione d'impresa è molto diversa: in Emilia Romagna si registra, infatti, una penetrazione dei gruppi molto più elevata nelle imprese di dimensione minore. Questa evidenza è rafforzata dal fatto che in Emilia centrale (Bologna, Modena e Reggio Emilia), un'area contraddistinta da una forte presenza di distretti industriali e di sistemi locali di piccola e media impresa, si registra una percentuale di imprese in gruppo (il 24,7%) superiore sia rispetto alla media regionale sia rispetto ai valori delle altre due sub-aree che compongono la regione: ossia, l'area di Parma e Piacenza ed il resto della regione. È lecito pensare come questi valori tendano probabilmente a sottostimare il fenomeno della diffusione dei gruppi e ciò in relazione sia a considerazioni circa le ipotesi adottate nello sviluppo dell'algoritmo di mappatura dei gruppi e sia in relazione alle evidenze emerse nel corso della ricerca sul

campo. Una conferma di ciò si è avuta dall'applicazione di una seconda procedura di ricostruzione dei gruppi ai quattro distretti in esame che ha evidenziato una penetrazione significativamente maggiore rispetto a quella ottenuta con il primo algoritmo più restrittivo.

Se il fenomeno della diffusione dei gruppi all'interno dei distretti esaminati ha assunto nel tempo un carattere sempre più pervasivo, l'entità di tale fenomeno, nonché le motivazioni ed i meccanismi che ne stanno alla base, sono risultati assai differenziati. In altri termini, è stata riscontrata nel corso della ricerca una marcata eterogeneità nei processi di concentrazione e di riorganizzazione industriale dei distretti in esame.

Per quanto concerne quindi gli aspetti specifici a ciascuno dei quattro distretti, la ricerca ha cercato, da un lato, di individuare, attraverso un attento studio dei singoli gruppi, le principali caratteristiche degli stessi in termini di dimensione, struttura, attività produttiva, ecc. e, dall'altro, ha tentato di capire le finalità alla base della loro nascita e della loro formazione. A questo scopo, è stata sviluppata una tassonomia dei gruppi che ha consentito di classificare le diverse strutture in quattro distinte tipologie: vale a dire, *a*) lo «pseudo-gruppo», *b*) il «gruppo conglomerale», *c*) il «gruppo distrettuale» e *d*) il «gruppo internazionale». Più in particolare, con il termine «pseudo-gruppo» si sono intese definire nella ricerca quelle strutture di gruppo costituite da una sola impresa produttiva e da una holding e/o immobiliare, contraddistinte entrambe in genere da livelli occupazionali molto modesti, se non addirittura nulli. I «gruppi conglomerali» sono quei gruppi formati da almeno due imprese produttive, una sola delle quali opera nell'area produttiva del distretto di riferimento. Il «gruppo distrettuale» è definito invece come una pluralità di imprese operative con sede legale nell'area distrettuale, attive in diversi comparti o livelli della filiera produttiva; spesso possono essere presenti una o più finanziarie ed immobiliari. Infine con il termine «gruppo internazionale» si deve intendere una struttura più evoluta, dove il *core business* è nel distretto con una o più società, ma è anche connotato da una proiezione di tipo internazionale (soprattutto commerciale).

A partire da questo schema di riferimento, iniziamo la nostra analisi dal distretto industriale della meccanica agricola di Reggio Emilia e di Modena. Dall'indagine che ha interessato 43 imprese (di cui 23 appartenenti ad un gruppo) è emersa la presenza di 20 gruppi con una dimensione media di 5,1 imprese. Di questi 20 gruppi 7 sono risultati essere «pseudo-gruppi» e «gruppi conglomerati», mentre i restanti 13 — con l'eccezione di uno — sono risultati essere «gruppi distrettuali»: vale a dire: gruppi caratterizzati da un *core business* focalizzato sulle attività del distretto. Mentre per le prime due tipologie di gruppo uno degli obiettivi principali per cui vengono costituiti è la separazione tra il patrimonio familiare e quello societario, le motivazioni alla base della formazione di un gruppo distrettuale sono da ricondurre principalmente al tentativo di dare vita a sinergie di varia natura: soprattutto di tipo commerciale, ma anche di tipo produttivo. Nel primo caso il «gruppo distrettuale» — centralizzando la funzione commerciale — sembra aver risposto, da un lato, alla necessità di massimizzare il potere contrattuale nei confronti dei canali distributivi, risolvendo uno dei punti di maggior debolezza della piccola dimensione e, dall'altro, permette, tramite l'ampliamento della gamma, di far fronte ad una domanda sempre più specializzata e differenziata. Nel secondo caso invece la formazione di un «gruppo distrettuale» ha la finalità di sfruttare sinergie di tipo produttivo e di progettazione. Un aspetto interessante, per altro comune ad almeno due degli altri distretti esaminati, riguarda inoltre il fatto che non è stata riscontrata nel corso dell'indagine una dimensione «intermedia» tra il gruppo distrettuale e quello internazionale. In altri termini, il binomio locale-globale sembra trovare in questo particolare contesto produttivo un esempio significativo.

Per quanto concerne il distretto tessile di Carpi (Modena), dall'indagine che ha interessato 67 imprese (di cui 31 appartenenti ad un gruppo) è emersa la presenza di 30 gruppi che hanno in media una dimensione di 3,4 imprese. Di questi solo 15 sono costituiti da «gruppi distrettuali», gli altri sono «pseudo-gruppi» (10), «gruppi conglomerati» (4) ed un «gruppo internazionale». Mentre le motivazioni che conducono alla formazione degli «pseudo-gruppi» e dei gruppi «conglomerati» fanno riferimento — come si è già rilevato

— principalmente alla separazione tra il patrimonio familiare e quello societario, i fattori alla base della costituzione dei «gruppi distrettuali» sembrano rispondere in questo distretto principalmente a logiche di integrazione verticale a monte al fine di garantirsi una migliore qualità delle lavorazioni e di integrazione orizzontale allo scopo di ampliare la gamma dei prodotti offerti. Una possibile spiegazione di tali processi va ricercata nella crisi che ha colpito l'intero settore e quindi il distretto a cavallo tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90. Gli effetti della crisi sono stati fundamentalmente due: il primo è stato quello di determinare una forte selezione tra le imprese finali; il secondo di costringere le imprese «sopravvissute», inizialmente, ad utilizzare il «pronto-moda» e, successivamente, a posizionarsi su segmenti di mercato caratterizzati da una maggior qualità di prodotto e ciò allo scopo di contrastare la concorrenza dei paesi con un più basso costo del lavoro. Al fine di perseguire un più elevato standard qualitativo, contenendo allo stesso tempo i costi di produzione, le imprese autonome hanno quindi cercato di legare a sé i terzi sia attraverso diverse forme di accordo sia direttamente attraverso l'acquisto dei sub-fornitori venendo in tal modo a costituire un gruppo. Un risultato di rilievo dell'indagine su Carpi ha riguardato il fatto che i tradizionali rapporti distrettuali di subfornitura sembrano comunque ancora costituire una alternativa a quelli basati sui legami di proprietà. In altri termini, i rapporti distrettuali sia in termini di diffusione sia in termini di capacità di dare una risposta adeguata ai problemi della subfornitura sembrano ancora «tenere». Anche in questo caso infine si è rilevata la presenza soltanto di due dimensioni nell'azione dei vari gruppi: ossia, quella locale e quella internazionale.

Dall'analisi del sistema locale di produzione delle macchine automatiche di Bologna che ha interessato 48 imprese (di cui 30 appartenenti ad un gruppo) è emersa la presenza di 20 gruppi che hanno in media una dimensione di 12,3 imprese. Questi gruppi operano nel *business* delle macchine automatiche, mostrando in molti casi una elevata differenziazione di prodotto. Dei 20 gruppi presi in esame, 9 sono di tipo internazionale, evidenziando in tal senso un elevato grado di maturità del settore, mentre soltanto uno ha le caratteristiche

proprie per poterlo classificare come distrettuale. Negli altri casi appare più opportuno parlare di «gruppi distrettuali-nazionali», cioè formati in parte da imprese localizzate nel sistema locale e in parte ubicate in altre aree italiane (in particolare nel milanese, in Veneto o nel resto dell'Emilia Romagna). L'indagine ha evidenziato, come a partire dalla fine degli anni '80, sia in atto in questo sistema locale un intenso processo di concentrazione industriale che è in gran parte spiegato dalla crescente importanza assunta nel settore dalle economie di scala nella distribuzione e nelle attività di Ricerca e Sviluppo. Questo processo di concentrazione delle imprese si è attuato principalmente attraverso la forma organizzativa del gruppo che ha consentito alle imprese del distretto di godere sia di vantaggi di natura sindacale sia di benefici di tipo fiscale.

Infine l'indagine ha mostrato che nel distretto calzaturiero di San Mauro Pascoli sono presenti 9 gruppi di imprese con una dimensione media di circa 6 unità. La struttura del distretto sembra articolarsi su tre diversi livelli. Il primo è costituito da un grande numero di piccole e piccolissime imprese autonome terziste caratterizzate da una elevata flessibilità ed adattabilità alle caratteristiche della domanda. Un secondo livello è costituito da 4 gruppi composti da imprese operanti nella produzione di componenti per le calzature (tacchi, suole, solette, ecc.) che si sono formati allo scopo di aumentare la gamma dei prodotti offerti. Infine vi è un terzo livello costituito da quattro imprese finali di grande dimensione (almeno rispetto alle dimensioni medie delle imprese del distretto) che sono state interessate nel corso degli ultimi anni da processi di acquisizione da parte di multinazionali (Gucci e Prada) operanti nel settore moda. Forzando un pò la realtà si può affermare che il distretto è composto da quattro imprese del settore moda che possono disporre di manodopera caratterizzata da un grado di flessibilità molto elevato. Per intendersi manodopera che lavora da 0 a 60 ore la settimana a completa disposizione del titolare dell'impresa.

Da questi risultati empirici discendono due ordini di considerazioni conclusive: il primo riguarda le possibili implicazioni di *policy* che possono essere tratte dall'analisi; il secondo costi-

tuisce invece un primo (provvisorio) tentativo di dare una risposta alla domanda: dove va il distretto industriale?

Per quanto concerne il primo aspetto, può essere utile per la nostra riflessione partire dalle esperienze di politica industriale condotte in Emilia Romagna a favore dei sistemi di piccola e media impresa e dei distretti industriali a partire dalla metà degli anni '80. Come è ben noto, infatti, la scelta della Regione Emilia Romagna in materia di azioni a favore delle piccola impresa è ricaduta, almeno a partire dagli anni '80, su politiche basate sull'erogazione di servizi « reali », piuttosto che sulle più tradizionali azioni di sostegno alla impresa minore basate sull'erogazioni di incentivi finanziari (contributi in conto capitale, ecc.). A questo scopo la Regione ha sviluppato, attraverso la costituzione dei cosiddetti Centri di servizi « reali » del Sistema ERVET, una struttura capace — attraverso il finanziamento e la promozione di interventi come la certificazione di qualità, la diffusione di informazioni sulle caratteristiche dei mercati e delle principali innovazioni tecnologiche — di aumentare il livello di competitività di queste unità produttive sia a livello nazionale che internazionale (Mazzonis, 1996). Una delle idee « forti » alla base di questa strategia di politica industriale è stata che nei distretti industriali, come più in generale nei sistemi locali di piccola impresa, la modesta dimensione delle unità produttive se, da un lato, consentiva di rispondere in termini di flessibilità e di adattamento al mercato alla crescente differenziazione della domanda, dall'altro, costituiva un « vincolo » alla crescita delle imprese minori, soprattutto in relazione a talune funzioni come per esempio, quella finanziaria, quella commerciale, ecc. La costituzione dei Centri di Servizio in alcuni dei principali distretti dell'Emilia Romagna è stata finalizzata per l'appunto ad offrire risposte concrete alle esigenze connesse alla modesta dimensione delle imprese distrettuali. I risultati ottenuti in questo lavoro hanno tuttavia evidenziato come il grado di concentrazione sia molto maggiore rispetto a quanto emerge dalle statistiche ufficiali. La frammentazione delle imprese economiche in un maggior numero di imprese giuridiche può pertanto determinare una concentrazione dei benefici degli interventi di *policy* su un minor numero di fruitori effettivi. A ciò occorre aggiungere che, essendo la dimensione giuridica un

elemento molto spesso fondamentale per discriminare tra i potenziali fruitori di un'azione, l'adozione di una forma organizzativa basata sul raggruppamento di imprese di piccola dimensione può consentire di aggirare i limiti imposti da questi provvedimenti. In altri termini, questa forma organizzativa potrebbe introdurre delle distorsioni nei processi di allocazione delle risorse pubbliche a sfavore delle piccole imprese autonome.

Se queste considerazioni, da un lato, sembrano spingere nella direzione di un generale ripensamento di questa impostazione di politica industriale (almeno per quanto concerne le caratteristiche dei beneficiari), dall'altro, paiono evidenziare la capacità delle piccole imprese di trovare comunque soluzioni « autonome » rispetto ad alcune aree di criticità della propria azione quali, per esempio, i rapporti con la subfornitura, il reperimento di risorse finanziarie, i problemi connessi alla commercializzazione, ecc.

In relazione al secondo punto — vale a dire, alla domanda dove va il distretto industriale? — l'indagine consente di offrire qualche primo spunto di riflessione. La nostra impressione è infatti che i fenomeni di concentrazione industriale e di diffusione dei gruppi di imprese non costituiscano una specificità dei distretti emiliano-romagnoli, ma rappresentino un fenomeno, come altri lavori hanno mostrato, comune a numerosi sistemi locali italiani. Altre indagini saranno necessarie per trovare un riscontro più ampio e preciso di tali fenomeni. Tuttavia, partendo da questi primi risultati si può inferire una conclusione di carattere generale circa la possibile evoluzione futura dei distretti italiani: vale a dire, è assai probabile che nei prossimi anni la concentrazione industriale di queste strutture produttive registri un aumento e che questo processo si realizzi in prevalenza tramite la costituzione di gruppi. In altri termini, ci sembra di poter affermare che in futuro i distretti industriali che sapranno meglio sfruttare la loro capacità di trasformare, laddove necessario, i rapporti di tipo informale basati sulla fiducia e sulla reputazione in relazioni di proprietà saranno in grado di far fronte meglio alle mutate condizioni del quadro e delle regole competitive sia a livello interno che a livello internazionale.

questa viene riscontrata nell'area al Sud del Paese, seguita dal Nord e poi dall'area centrale» (Carone e Iacobucci, 1999, p. 331).

Dalle indagini Banca d'Italia e Mediocredito Centrale appare infine evidente come la forma gruppo sia meno diffusa nei settori tradizionali e ricorra invece con maggior frequenza nei settori ad alta tecnologia.

2.2. *I motivi della configurazione in forma di gruppo*

La diffusione del fenomeno dei gruppi anche tra le aziende di dimensioni minori ha spinto diversi autori ad indagarne le determinanti della formazione che per altro solo in parte coincidono con quelle che interessano le imprese di dimensione maggiore.

Il gruppo, come forma organizzativa dell'attività economica, consente, grazie all'autonomia giuridica delle società che ne fanno parte, di diminuire le responsabilità patrimoniali dei soggetti controllanti, ciò grazie al principio della responsabilità limitata in base al quale questi sono chiamati a rispondere delle inadempienze delle società controllate nei confronti delle obbligazioni contratte verso terzi solo nella misura del capitale a queste conferito; ciò tutela i detentori della proprietà nel caso che si manifestino andamenti negativi e situazioni di perdita da parte delle controllate.

Un elemento da non trascurare è la frequenza con cui si verifica che al vertice delle piccole e medie imprese vi sia un'unica famiglia; il più delle volte si tratta della famiglia dell'imprenditore che ha dato vita all'azienda stessa. Ciò comporta la necessità di gestire le relazioni tra i diversi componenti della famiglia; tali relazioni sono abitualmente fondate su rapporti di fiducia che possono talora deteriorarsi con il tempo o con il presentarsi di un ricambio generazionale. L'adozione della forma organizzativa gruppo si presta alla gestione di tali situazioni tramite la ristrutturazione dell'attività economica di partenza e la ridistribuzione delle funzioni su diverse società indipendenti giuridicamente ma tra loro interrelate e sottoposte ad una direzione unitaria sebbene la proprietà possa essere distribuita al fine di soddisfare in maniera equa le aspettative dei diversi familiari (Cannari e Gola, 1996). Lo stesso meccanismo

risulta utile qualora il soggetto controllante decida di concedere quote di proprietà a soggetti esterni alla famiglia o comunque al nucleo di azionisti originario. L'eventualità di questa decisione si presenta in diversi casi. Quello di implementare efficaci meccanismi di incentivazione del *management* è uno di questi. Dare autonomia concedendo quote di proprietà, seppure di minoranza, di società già controllate ottenute per scorporo di rami d'azienda, create *ad hoc* od acquisite, può servire per trattenere figure professionali dell'azienda dotate di una spiccata vocazione imprenditoriale o detentori di competenze particolari che è necessario trattenere ed è opportuno sfruttare. Un altro meccanismo per incentivare la dirigenza consiste nel sostituire alcune relazioni interne all'impresa con delle relazioni tra imprese autonome sottoposte al controllo di un unico vertice; in tal modo si ottiene sicuramente una maggiore motivazione e responsabilizzazione della dirigenza che in tale situazione si trova a capo di un'entità giuridica autonoma i cui risultati e le cui responsabilità sono evidenti — contrariamente al caso in cui le stesse attività siano svolte da una *business unit* o da una divisione di un'unica azienda — semplicemente grazie agli obblighi rappresentati dalla contabilità esterna sicuramente meno onerosi e più oggettivi di qualsiasi strumento di contabilità interna (Depperu e Varacca Capello, 1990; Carone e Iacobucci, 1999). Questo modo di agire comporta evidenti vantaggi di tipo manageriale pur mantenendo accentrata nel nucleo di controllo di partenza la gestione imprenditoriale (Depperu e Varacca Capello, 1990).

La creazione di un gruppo può comportare, in taluni casi, una riduzione della trasparenza nei confronti dello Stato. Questo tipo di operazione può comportare in primo luogo dei vantaggi in termini di elusione della normativa fiscale. In secondo luogo nel momento in cui risultati positivi condurrebbero alla crescita, la riorganizzazione in forma di gruppo delle attività svolte permette di godere delle agevolazioni che il Legislatore prevede a sostegno delle piccole imprese; tali agevolazioni possono consistere in incentivi di varia natura per specifiche attività condotte da piccole imprese oppure in aiuti di vario genere per correre in soccorso di piccole società che registrano *performance* negative. In quest'ultimo caso si concentrano situazioni di perdita in particolari imprese perché l'intero

gruppo possa beneficiare di questi incentivi solitamente di natura finanziaria (Cannari e Gola, 1996; Carone e Iacobucci, 1999). Si tratta di «una sorta di assicurazione pubblica a favore delle unità produttive in perdita o ad alto rischio» (Cannari e Gola, 1996, p. 826; Carone e Iacobucci, 1999, p. 343).

Va tuttavia osservato come dalla recente indagine Mediocredito Centrale condotta da Barbetta *et al.* (1996) le motivazioni fin qui esposte non risultino avere un peso particolarmente significativo nella diffusione dei gruppi tra le imprese di dimensione minore; per quanto concerne, ad esempio, gli aspetti di tipo fiscale, si presentano spesso diversi svantaggi (Carone e Iacobucci, 1999); in diversi casi i benefici dovuti a forme di elusione fiscale sono ritenuti insufficienti a compensare l'aumento di complessità nella gestione della funzione che si occupa degli aspetti fiscali. Nel caso dei gruppi di piccole e medie imprese accade spesso che gli eventuali benefici dell'organizzazione in forma di gruppo non ripaghino dei costi che è necessario sostenere al fine di conseguirli. Non appare quindi ragionevolmente supportato da evidenze empiriche l'accusa rivolta alle piccole imprese che si configurano in forma di gruppo di essere affette da una sorta di «sindrome da frazionamento», al fine di conseguire gli obiettivi di riduzione della trasparenza nei confronti delle istituzioni sopra esposti, espressione questa di un «capitalismo povero» (Buratti, 1994, pp. 52-43).

I vantaggi che queste aziende ricercano sono principalmente legati alla diversificazione dell'organizzazione delle attività economiche svolte (Nomisma, 1998).

La diversificazione organizzativa è il risultato di una crescita per integrazione orizzontale e per «diversificazione concentrica» — ossia sfruttando *know how* di produzione e di commercializzazione generato in precedenza — che le piccole e medie imprese hanno dovuto compiere in risposta alle mutate condizioni del contesto competitivo. Una delle caratteristiche cui viene generalmente imputato il successo delle imprese minori consiste nella elevata flessibilità e capacità di adattamento alla variabilità della domanda. Nel corso degli anni '80 e '90 si è assistito ad una progressiva frammentazione e differenziazione della domanda. Questo mutamento ha configurato per le piccole e medie imprese prospettive di crescita

e di sviluppo per integrazione orizzontale attraverso processi di differenziazione e di diversificazione. D'altra parte, lo stesso cambiamento ha accentuato il processo di specializzazione delle attività economiche. Lo strumento gruppo permette di strutturare in maniera ordinata le attività caratterizzate da maggiore criticità affidandole a società autonome del gruppo così da agevolare, da un punto di vista manageriale, lo sviluppo delle competenze e delle funzioni divenute critiche garantendo inoltre elevate prestazioni in termini di adattamento dinamico agli eventuali futuri cambiamenti del contesto competitivo. Il gruppo coniuga inoltre questi vantaggi, caratteristici dell'impresa di piccole dimensioni, con la possibilità di accentrare quelle funzioni per le quali risulta maggiormente significativo lo sfruttamento di economie di scala; a tal fine, ad esempio, vengono gestite a livello di gruppo la funzione finanza, quella commerciale, quella relativa agli approvvigionamenti, la ricerca e sviluppo ed altre attività di supporto cogliendo benefici caratteristici della forma organizzativa delle grandi imprese gerarchiche e multidivisionali (Carone e Iacobucci, 1999; Nomisma, 1998). Abitualmente la funzione finanza è una delle prime ad essere accentrata; ciò accade tanto nei gruppi formati da grandi imprese quanto in quelli formati da imprese più piccole. Nel caso delle imprese di dimensioni minori tuttavia tale accentramento ha lo scopo (minimo) di porre rimedio ad una debolezza caratteristica del modello di gestione finanziaria delle piccole imprese. Le relazioni con il mondo finanziario si limitano il più delle volte al rapporto col sistema bancario e di conseguenza al ricorso al finanziamento a breve; concentrando le funzioni finanza delle varie imprese del gruppo si ottiene sicuramente un maggior potere contrattuale con il quale ottenere un minor costo medio dell'indebitamento oltre ad ulteriori vantaggi derivanti da una eventuale gestione e riallocazione interna dei flussi finanziari. Il raggiungimento di un maggior potere contrattuale è anche la ragione per cui si accentra la gestione dei contratti d'acquisto nel tentativo di superare negli approvvigionamenti presso comuni fornitori la dimensione critica necessaria per ottenere condizioni di favore. Obiettivo della centralizzazione della funzione commerciale è quello di sfruttare le eventuali sinergie nelle reti di vendita o, analogamente ai casi prece-

denti, massimizzare il potere contrattuale nei confronti dei singoli canali distributivi. Quello del rapporto con il mercato finale è un problema che interessa in particolar modo le imprese di piccole dimensioni che singolarmente non sono in grado di conseguire le economie di scala che caratterizzano gli investimenti nel *marketing* e nell'area commerciale in genere; gestendo in maniera unitaria le diverse strategie si possono invece cogliere, laddove esistano, sinergie che consentono di approdare su nuovi mercati ed estendere la propria quota in quelli già presidiati. L'accentramento della funzione di ricerca e sviluppo ha invece il duplice scopo di evitare la dispersione delle conoscenze delle varie aziende del gruppo e concentrare le risorse — solitamente limitate — destinate a questa attività solo su quei progetti connotati da una maggiore probabilità di successo e da una maggiore redditività attesa (Nomisma, 1998).

Va sottolineato come queste scelte denotino l'esistenza di un « capitalismo evoluto » (Buratti, 1994) che tuttavia non è possibile riscontrare in tutti i gruppi di piccole e medie imprese. Non sempre, infatti, questo processo di ristrutturazione organizzativa avviene in maniera consapevole. Nelle prime fasi della costituzione di un gruppo spesso manca una visione strategica e « non si può dire che esista una identificabile filosofia di crescita del gruppo » (Depperu e Varacca Capello, 1990, p. 63); la decisione di seguire un processo di crescita esterna è motivata principalmente dalle caratteristiche dell'imprenditore dalle quali è impossibile prescindere nell'analisi dell'evoluzione delle imprese di dimensioni minori; il più delle volte, in questi soggetti, ad una spiccata capacità imprenditoriale si contrappongono limitate capacità manageriali. È nelle convinzioni di questi che sia meno oneroso e rischioso replicare strutture organizzative elementari e simili a quelle già costituite che non gestire un aumento della complessità internamente ad un'unica azienda integrata di grandi dimensioni (Lorenzoni, 1990; Depperu e Varacca Capello, 1990).

Al fine di riassumere alcune delle osservazioni fatte sulle motivazioni alla base della diffusione dei gruppi tra le imprese di dimensione minore si riporta di seguito una tabella presentata nel lavoro di Carone e Iacobucci (1999).

Tabella 2.3 - I vantaggi della forma gruppo. Percentuali di imprese che hanno indicato il tipo di vantaggio (erano possibili risposte multiple)

Vantaggi	Grado di importanza	
	Alto	Medio
Migliore ripartizione dei costi di controllo e organizzativi	31,3	29,5
Diversificazione dell'attività aziendale . . .	25,4	26,1
Aggiunta di attività correlate	17,0	22,8
Controllo della subfornitura	9,8	13,8
Controllo della distribuzione	17,0	15,2
Agevolazioni fiscali	10,5	17,0
Facilità di raccolta di capitale di rischio .	6,5	14,3
Riduzione del rischio d'impresa	8,3	17,0

Fonte: Carone e Iacobucci (1999).

2.3. *Tipologie di gruppi di piccole e medie imprese e dinamiche connesse alla loro formazione*

Dall'indagine del Mediocredito Centrale non emergono purtroppo informazioni precise sulle tipologie dei gruppi di imprese individuati. Ciò che si osserva è che il numero medio di imprese per gruppo cresce al crescere della dimensione della società che ha dichiarato di appartenere ad un gruppo. Trova inoltre conferma il fatto che la configurazione in forma di gruppo da parte di imprese di piccola e media dimensione è un fenomeno relativamente recente che ha conosciuto una notevole diffusione negli anni '80 e nei primi anni '90. In questo periodo le piccole e medie imprese così come le più grandi hanno dovuto riorganizzare la propria struttura ed adeguare la propria scala in risposta ad una progressiva frammentazione della domanda ed in funzione del prospettato allargamento dello scenario competitivo al mercato comunitario europeo. Uno dei meccanismi di ristrutturazione è stato proprio quello della crescita esterna e delle acquisizioni che in generale hanno registrato un picco nel periodo che va dal 1987 al 1990 (Nomisma, 1998), così da facilitare i processi di specializzazione e di internazionalizzazione.

Le società che appartengono a gruppi di piccole e medie imprese mantengono solitamente una notevole autonomia ope-

rativa, accentrando invece solo alcune funzioni, prime tra tutte quella finanziaria, quella commerciale e quella della ricerca e sviluppo (Nomisma, 1998; Carone e Iacobucci, 1999).

La maggior parte delle piccole e medie imprese appartenenti ad un gruppo opera nei settori non tradizionali; in particolare, nei settori ad alta tecnologia (Iacobucci, 1999; Depperu e Varacca Capello, 1990).

Trova conferma l'idea che nei gruppi di piccole e medie imprese risulti poco rilevante il meccanismo della leva finanziaria. I dati mostrano, infatti, come nella maggioranza dei casi il soggetto controllante detenga una ampia maggioranza o, in un numero non trascurabile di casi, addirittura la quasi totalità delle partecipazioni. La possibilità che la proprietà venga diluita aumenta al crescere della dimensione del gruppo ma senza raggiungere i livelli che si osservano in gruppi costituiti da imprese di dimensione maggiore (Nomisma, 1998). Ciò è dovuto in gran parte alla dinamica costitutiva del gruppo. Evidenze empiriche derivanti dall'analisi di alcuni casi specifici in Emilia Romagna e nelle Marche (Balloni e Iacobucci, 1997) mostrano come i gruppi di piccole e medie imprese seguano un percorso di sviluppo a stadi. Nello stadio iniziale si ha un insieme di imprese che fa riferimento ad un unico soggetto economico spesso rappresentato da una persona fisica o da un nucleo solidale di azionisti; in questo stadio non esistono strutture di coordinamento formale e questo avviene tramite la figura dell'imprenditore (Iacobucci, 1999). La crescita del gruppo e la sua prima strutturazione seguono, nella maggioranza dei casi, un processo casuale (Nomisma, 1998). Si tratta, il più delle volte, dell'aggregazione sotto un'unica proprietà di imprese appartenenti a contesti territoriali specifici mediante processi di crescita «a grappolo» il cui obiettivo è comunque quello di mantenere una spiccata autonomia operativa delle imprese partecipanti (Lorenzoni, 1990; Buratti, 1994); chiaramente assume una importanza fondamentale la presenza, in ogni caso, dell'imprenditore in tutti i contesti decisionali critici al fine di impedire che le varie aziende del gruppo perseguano esclusivamente i propri obiettivi a discapito del bene del gruppo (Depperu e Varacca Capello, 1990). Raramente dietro queste operazioni vi è una chiara visione strategica da parte dell'imprenditore che sembra maggiormente propenso ad una

semplice diversificazione del portafoglio di investimenti cogliendo opportunità d'acquisto di imprese operanti in aree nelle quali detiene già alcune competenze grazie alla vicinanza dell'attività economica svolta, oppure sviluppandole per gemmazione incorporando specifiche competenze operando « una diversificazione correlata [...] che si fonda sulle risorse e sulle conoscenze precedentemente acquisite » (Carone e Iacobucci, 1999, p. 349); in tal modo l'imprenditore dà sfogo ad « una tensione diffusa al cambiamento, imputabile al fatto che c'è eccedenza di risorse finanziarie che si intende impiegare in modo nuovo » (Depperu e Varacca Capello, 1990, p. 156). Questo atteggiamento privo di un preciso progetto di sviluppo comporta nei casi peggiori l'amplificazione delle debolezze delle singole aziende raggruppate sotto un'unica proprietà. In questo primo stadio si assiste spesso alla formazione di società immobiliari o finanziarie; si tratta tuttavia il più delle volte di entità giuridiche che nascono col solo scopo di realizzare una separazione del patrimonio dell'imprenditore dalle attività delle imprese costituenti il gruppo. Non è infrequente il caso in cui gli stessi beni immobili destinati alla produzione vengano trasferiti ad una società immobiliare o finanziaria che in seguito stipula contratti di locazione con le stesse partecipate. Questo comportamento può tuttavia essere motivato anche dal tentativo di aumentare la patrimonializzazione di una singola società (non necessariamente una finanziaria) così da migliorare la propria posizione nei confronti degli operatori del mercato finanziario; a questa viene quindi delegato da tutte le società del gruppo il compito di interagire col mondo del credito, soprattutto quello a breve termine, e dei capitali. Diversamente, alcuni piccoli gruppi, spesso costituiti solo da una immobiliare e da una operativa o da due o più operative operanti in settori non correlati, si arrestano a questo stadio di sviluppo dando luogo a gruppi « fittizi » frutto di un totale disinteresse per la funzionalità delle attività produttive (Nomisma, 1998). Nei gruppi formati da imprese di dimensioni maggiori l'operare in aree d'affari non correlate genera l'esigenza di decentrare potere manageriale (Depperu e Varacca Capello, 1990); una caratteristica dei gruppi di imprese di dimensioni minori è invece la capacità del soggetto controllante di accentrare sia il potere manageriale che quello imprenditoriale. La costituzione di que-

sti gruppi è spiegata semplicemente da motivazioni di carattere patrimoniale e finanziario.

In seguito, col crescere della dimensione del gruppo in termini di scala delle imprese ad esso appartenenti e del loro numero, il gruppo tende a strutturarsi instaurando dei meccanismi formali di coordinamento delle attività operative; compaiono, laddove già non esistano, delle società finanziarie; queste assumono la funzione di *holding* con lo scopo di razionalizzare le relazioni di proprietà (Iacobucci, 1999). Accanto a queste vengono costituite delle società in cui vengono accentrate alcune funzioni per le quali risulta possibile sfruttare delle economie di scala, quali la funzione finanza, la funzione commerciale e la funzione acquisti qualora le imprese del gruppo operino in settori correlati o facciano riferimento a comuni mercati di approvvigionamento. In questa fase il gruppo cresce favorendo la specializzazione funzionale di società autonome sulle funzioni chiave citate. Oltre alla funzione finanziaria, di cui si è già discusso, la relazione con il mercato viene percepita come particolarmente critica dalle imprese di dimensione minori che organizzano la struttura del gruppo anche al fine di ridurre tale criticità. Tuttavia la delicatezza di questa funzione raramente viene affrontata da un punto di vista di analisi competitiva e strategica; il più delle volte è risolta accentrando la funzione di erogazione di servizi a supporto delle reti di vendita delle singole imprese del gruppo quali, ad esempio, la gestione dei contratti, senza intervenire a livello di « strategia di gruppo » (Depèru e Varacca Capello, 1990) nella definizione di nuovi prodotti o mercati. La stessa costituzione od acquisto di partecipazioni in società ubicate all'estero è nella maggioranza dei casi dovuta a finalità commerciali. Raramente capita che le società estere svolgano anche attività di produzione. Dal lato degli approvvigionamenti invece ciò che si verifica con la formazione di un gruppo è prevalentemente l'accentramento della definizione dei contratti e dell'acquisto di beni comuni alle esigenze di più imprese del gruppo (Nomisma, 1998).

Infine, « in alcuni casi, nelle fasi avanzate, si assiste a processi di razionalizzazione, con l'accorpamento di società o la scomparsa di livelli intermedi di controllo » (Iacobucci, 1999, p. 9). Anche nelle fasi di maggiore maturità, si può osservare come al di sopra delle *holding* ci siano sempre delle persone fi-

siche, diversamente dai grandi gruppi industriali italiani nei quali si fa ricorso a società in accomandita per mettere al riparo da eventuali *take over* ostili il controllo strategico del gruppo. Non è d'altra parte nemmeno trascurabile il caso in cui nella posizione di capogruppo si trovi una società di tipo operativo evidenziando come non si avverta la necessità di centralizzare o supportare la funzione finanzia delle altre società del gruppo. In questo caso è maggiormente evidente l'esistenza di una strategia di sviluppo industriale nel disegno della proprietà che non persegue quindi obiettivi puramente di portafoglio (Nomisma, 1998).

Una schematizzazione come quella appena delineata può essere applicata per spiegare alcuni dei processi di riorganizzazione delle relazioni tra imprese all'interno dei distretti industriali; all'interno di questi sistemi locali si assiste sempre più spesso a fenomeni di concentrazione economica ed alla formazione di gruppi in sostituzione delle tradizionali relazioni di tipo informale (Buratti, 1994). Questo fenomeno, laddove non soggiaccia esclusivamente a logiche di gestione patrimoniale e finanziaria, si verifica in risposta a mutamenti dell'ambiente esterno ma anche a seguito di esigenze di crescita e di ristrutturazione delle attività delle piccole e medie imprese che proprio attraverso la costituzione di gruppi perseguono obiettivi di crescita per diversificazione.

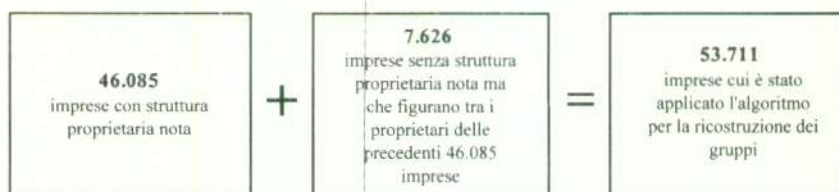
3. Gruppi di imprese e distretti industriali in Emilia Romagna

3.1. La banca dati, l'algoritmo di mappatura dei gruppi ed i campioni di riferimento

La banca dati utilizzata per l'individuazione dei gruppi di imprese (denominata Impero e riferita all'ottobre 1997) è stata fornita da Aster e comprende 424.623 imprese attive, di cui 410.265 con sede legale in Emilia Romagna e 14.358 con sede legale fuori dall'Emilia Romagna. Nata per censire le imprese manifatturiere emiliano-romagnole, questa banca dati si è arricchita nel corso del tempo di quelle imprese non industriali ed extra-regionali che sono risultate collegate, ad esempio da

relazioni di natura proprietaria, con le imprese originarie. Delle 424.623 imprese presenti nell'archivio, la struttura di proprietà (dato necessario per poter operare la ricostruzione dei gruppi) risulta nota soltanto per 46.085 imprese⁽¹⁾. Le quote di proprietà di queste 46.085 imprese sono detenute da 102.554 persone fisiche e 13.564 imprese. Di queste 13.564 imprese, 5.938 appartengono al campione delle 46.085 imprese con struttura proprietaria nota, mentre le restanti 7.626 sono imprese di cui non si conosce la struttura proprietaria, ma di cui si conoscono diverse altre informazioni, come la localizzazione, il settore di attività e spesso anche la dimensione in termini di numero di addetti. Al fine di non perdere alcuni legami di proprietà e preziose informazioni sulle caratteristiche dei gruppi industriali, all'insieme delle 46.085 imprese con struttura proprietaria nota sono state aggiunte le 7.626 imprese che figurano tra i loro proprietari, ottenendo, in questo modo, un campione composto da 53.711 imprese (Figura 3.1).

Figura 3.1 - Composizione del campione cui è stato applicato l'algoritmo per la mappatura dei gruppi

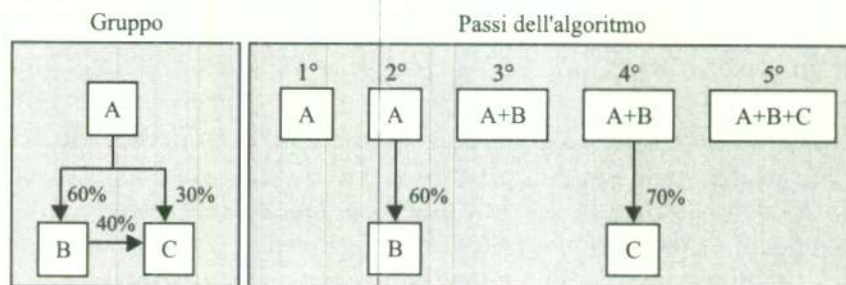


⁽¹⁾ Occorre rilevare che, pur rappresentando meno del 10% dell'intera banca dati, le 46.085 imprese con struttura proprietaria nota costituiscono la quasi totalità delle imprese con l'obbligo legislativo di segnalare la struttura proprietaria alle Camere di Commercio. Quasi totalità in quanto, per problemi di trasferimento dati da Infocamere (da cui provengono i dati sulla struttura di proprietà di queste imprese) ad Impero, in Impero sono state importate solamente le informazioni relative alle imprese con meno di 200 proprietari. Di conseguenza, non risultano disponibili le strutture proprietarie delle società quotate che, comunque, vengono escluse dall'analisi che segue.

A questo campione è stato applicato l'algoritmo per la ricostruzione dei gruppi descritto nel seguito. L'algoritmo prevede una procedura iterativa estremamente semplice. Al primo passo esso utilizza un criterio di selezione che permette di identificare i vertici dei potenziali gruppi, i quali possono essere sia imprese sia persone fisiche: le imprese selezionate sono quelle dalle quali non è possibile risalire ad un soggetto controllante, mentre le persone fisiche selezionate sono quelle che detengono quote di maggioranza assoluta in una o più imprese. Ad ogni passo successivo l'algoritmo applica una procedura che ricerca tutte le imprese controllate con quote di maggioranza assoluta⁽²⁾ dai vertici e da tutte le imprese associate ai vertici fino al passo precedente. L'algoritmo termina quando nessun'altra impresa, tra quelle non ancora assegnate, risulta controllata con una quota di maggioranza assoluta da uno dei gruppi esistenti. Al termine della procedura iterativa risultano identificati dall'algoritmo gruppi composti da imprese legate da quote di maggioranza assoluta, gruppi composti da imprese unite dal controllo di una stessa persona fisica e imprese isolate. Per esemplificare il meccanismo di funzionamento dell'algoritmo adottato nella Figura 3.2 è riportato il processo di ricostruzione di un gruppo costituito da tre imprese dove l'impresa A rappresenta la capogruppo. Al primo passo l'algoritmo identifica l'impresa A come vertice di un possibile gruppo; nei due passi successivi identifica l'impresa B e l'associa alla capogruppo; al quarto passo rileva che il gruppo A+B detiene una quota di partecipazione pari al 70% nell'impresa C; al quinto passo, infine, unisce l'impresa C al gruppo che la controlla.

⁽²⁾ L'algoritmo utilizzato raggruppa le imprese considerando solamente i legami di maggioranza assoluta, ossia i legami con quote di proprietà strettamente maggiore del 50%. Questa scelta è motivata dal fatto che la valutazione delle quote pari al 50% richiede l'introduzione di un ulteriore criterio di scelta nel caso in cui un'impresa risulti partecipata alla pari da due diversi soggetti economici.

Figura 3.2 - L'algoritmo per l'individuazione dei gruppi



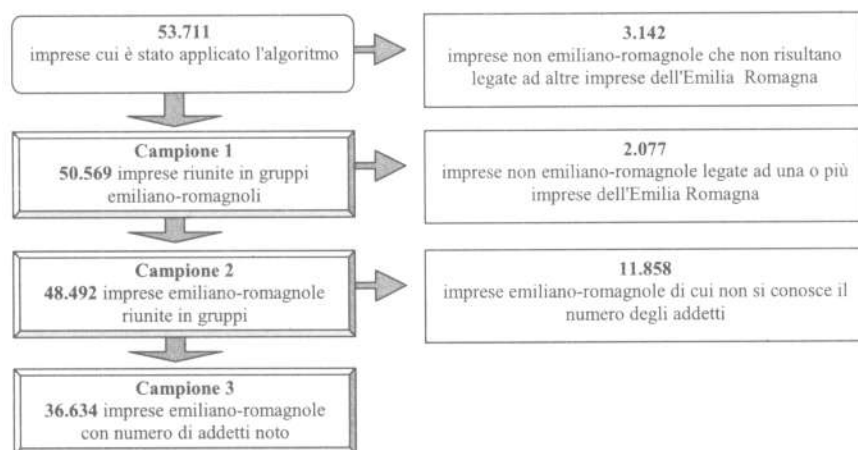
Terminato il processo di ricostruzione dei gruppi, dalle 53.711 imprese di partenza sono state eliminate le 3.142 imprese non emiliano-romagnole rimaste isolate, ossia quelle per cui non è stato possibile rilevare alcun legame di maggioranza assoluta. Al fine di circoscrivere l'analisi ai gruppi formati da imprese emiliano-romagnole, le 50.569 imprese rimanenti (d'ora in poi, il « campione 1 ») sono state poi decurtate delle 2.077 imprese non emiliano-romagnole che, tramite l'algoritmo, sono risultate legate ad una o più imprese dell'Emilia Romagna: in questo modo è stato definito un nuovo campione (il « campione 2 ») composto da 48.492 imprese emiliano-romagnole⁽³⁾. Infine, per poter analizzare la diffusione della forma gruppo in termini di numero di addetti (oltreché di numero di imprese), dalle 48.492 imprese del campione 2 è stato isolato un sottocampione formato dalle 36.634 imprese di cui è noto il numero degli addetti (il « campione 3 »)⁽⁴⁾. Quest'ul-

⁽³⁾ Un'impresa, indipendentemente dalla localizzazione delle sue unità produttive, è definita emiliano-romagnola se ha sede legale in Emilia Romagna. Viceversa, un'impresa con sede legale non in Emilia Romagna, a prescindere dalla localizzazione delle sue unità locali, è definita extra-regionale.

⁽⁴⁾ Nell'archivio Impero il dato sugli addetti delle imprese, laddove disponibile, deriva da una delle seguenti fonti: INPS (che rileva il numero dei dipendenti), di cui esiste il dato relativo al 1996 e/o quello relativo al 1995, e CERVED (che fornisce il dato di autocertificazione delle imprese relativo al numero degli occupati), di cui si ha uno o più dati relativi al triennio 1995-'97. Poiché per molte delle imprese del campione 3 sono disponibili entrambe le fonti e per più anni, si è scelto di associare il dato occupazionale ad

timo insieme di imprese costituisce il campione di riferimento per le analisi effettuate nel seguito. È interessante notare come, nonostante le riduzioni effettuate, il grado di rappresentatività del campione rimanga notevole: la somma complessiva degli addetti delle 36.634 imprese del campione 3 è, infatti, pari a 542.294 unità, vale a dire più del 42% del totale degli addetti emiliano-romagnoli.

Figura 3.3 - I campioni di riferimento



3.2. La diffusione dei gruppi a livello regionale e di sub-aree territoriali

In questo paragrafo vengono presentati, prima per l'intera regione e poi per le tre aree territoriali in cui viene generalmente suddivisa l'Emilia Romagna, i principali risultati sulla diffusione della forma di gruppo tra le imprese del campione 3. Prima di cominciare a descrivere e commentare le analisi effettuate, va osservato che il campione 3 è composto da 31.763 gruppi, di cui 28.073 impropri (formati da un'unica impresa)

ogni impresa del campione in base al *ranking* seguente: INPS 1996 (utilizzato per 22.075 imprese), INPS 1995 (1.326), CERVED 1996 (4.524), CERVED 1997 (7.362) e CERVED 1995 (1.347).

e 3.690 propri (costituiti da due o più imprese). I gruppi propri sono formati da 8.561 imprese e impiegano complessivamente 276.252 addetti. In altri termini, la quota degli addetti impiegati nelle imprese organizzate in forma di gruppo proprio sul totale degli addetti del campione è pari al 50,9%.

La tabella 3.1 presenta la distribuzione delle imprese del campione 3 organizzate in forma di gruppo per classe di addetti e per area territoriale. Limitando, per ora, la nostra analisi all'ultima colonna della tabella (« Totale regione »), da questa emerge come l'incidenza del fenomeno gruppo cresca al crescere della dimensione dell'impresa; infatti, la quota di imprese appartenenti ad un gruppo aumenta dal 20,3% per le imprese della classe 1-9 addetti fino all'88,6% per le imprese con 1.000 e più addetti. In generale, risulta appartenere ad un gruppo il 23,4% delle imprese dell'intero campione 3, il 32,6% delle imprese con 10 e più addetti e ben il 53,8% delle imprese con almeno 50 addetti. Questi risultati possono essere confrontati con quelli della ricerca della Banca d'Italia relativi ai gruppi di imprese industriali a livello nazionale (Barca *et al.*, 1994). In particolare, si osserva come, per le imprese con 50 e più addetti, il nostro risultato sulla penetrazione del fenomeno gruppo in Emilia Romagna (53,8% delle imprese) sia, seppur leggermente, addirittura superiore al dato nazionale (48,5%); tuttavia, se il dato medio è simile, la distribuzione per dimensione d'impresa è molto diversa: in Emilia Romagna si riscontra, infatti, una penetrazione dei gruppi molto più elevata nelle imprese di dimensioni minori.

Tabella 3.1 - Imprese del campione 3 organizzate in forma di gruppo per classe di addetti e per area territoriale

Classe di addetti	Emilia Centrale		Parma e Piacenza		Resto della regione		Totale regione	
	Totale imprese	In gruppo	Totale imprese	In gruppo	Totale imprese	In gruppo	Totale imprese	In gruppo
	N	%	N	%	N	%	N	%
1-9	16.465	21,27	4.606	16,78	6.356	20,14	27.427	20,25
10-19	2.698	26,02	662	20,24	974	22,90	4.334	24,43
20-49	1.989	34,09	459	27,45	752	32,31	3.200	32,72
50-99	548	49,27	130	43,08	220	35,00	898	44,88
100-199	261	61,30	57	54,39	95	51,58	413	58,11
200-499	172	70,93	35	62,86	58	56,90	265	66,79
500-999	37	83,78	10	60,00	15	80,00	62	79,03
≥ 1.000	26	96,15	6	83,33	3	33,33	35	88,57
Totale	22.196	24,73	5.969	19,33	8.473	22,64	36.634	23,37
Totale ≥ 10	5.731	34,69	1.359	27,96	2.217	30,14	9.207	32,65
Totale ≥ 50	1.044	58,24	238	50,42	391	43,99	1.673	53,80
Totale ≤ 50	21.152	23,08	5.727	18,04	8.082	31,60	34.961	21,91

La tabella 3.2 mostra invece la distribuzione degli addetti delle imprese del campione 3 per classe dimensionale e per area territoriale. Come nel caso delle imprese, anche considerando gli addetti la frequenza del fenomeno gruppo cresce al crescere della dimensione dell'impresa; nel caso di specie, la diffusione della forma organizzativa del gruppo è più elevata che nel caso precedente in tutte le classi di addetti, segnalando che la dimensione delle imprese organizzate in gruppo è, in media, più elevata di quella delle imprese non appartenenti ad un gruppo. In particolare, sempre analizzando il fenomeno a livello regionale, sono occupati in imprese appartenenti ad un gruppo il 50,9% degli addetti totali, il 56,1% degli addetti delle imprese con almeno 10 addetti e il 68,7% degli addetti delle imprese con 50 addetti e oltre. Anche questi risultati sono in linea con quelli che emergono dall'indagine della Banca d'Italia sulla diffusione del fenomeno gruppo tra gli addetti delle imprese italiane, ferma restando la maggiore penetrazione della forma di gruppo per le fasce dimensionali più basse in Emilia Romagna.

Tabella 3.2 - Addetti delle imprese del campione 3 organizzate in forma di gruppo per classe di addetti e per area territoriale

Classe di addetti	Emilia Centrale		Parma e Piacenza		Resto della regione		Totale regione	
	Totale addetti	In gruppo	Totale addetti	In gruppo	Totale addetti	In gruppo	Totale addetti	In gruppo
	N	%	N	%	N	%	N	%
1-9	44.878	20,30	12.919	14,98	17.518	19,07	75.315	19,10
10-19	36.538	26,33	8.847	20,48	13.229	23,04	58.614	24,70
20-49	59.319	35,39	13.544	28,57	22.530	33,22	95.393	33,91
50-99	37.656	50,91	9.034	42,20	15.273	35,22	61.963	45,77
100-199 . .	35.261	62,81	7.672	56,22	13.257	51,88	56.190	59,33
200-499 . .	51.027	71,71	10.835	62,00	17.940	56,42	79.802	66,96
500-999 . .	25.916	84,47	6.771	61,48	10.866	82,17	43.553	80,33
≥ 1.000 . .	54.952	96,59	11.333	90,61	5.179	30,31	71.464	90,84
Totale	345.547	55,74	80.955	45,57	115.792	40,37	542.294	50,94
Totale ≥ 10	300.669	61,03	68.036	51,38	98.274	44,17	466.979	56,08
Totale ≥ 50	204.812	74,65	45.645	64,14	62.515	52,59	312.972	68,71
Totale ≤ 50	140.735	28,23	35.310	21,57	53.277	26,04	229.322	26,69

Per concludere l'analisi dei gruppi a livello regionale, consideriamo la tabella 3.3 nella quale viene presentata la distribuzione dei gruppi propri del campione 3 per dimensione del gruppo e per numero di società equivalenti⁽⁵⁾. Considerando, dapprima, le statistiche relative a tutti i gruppi, emerge che ben il 77,6% dei gruppi è costituito da un numero di società equivalenti minore di due e che complessivamente il 94,2% dei gruppi è caratterizzato da un numero di società equivalenti

⁽⁵⁾ Indicando con n il numero delle imprese appartenenti ad un gruppo e q_i il peso degli addetti dell' i -esima impresa sul totale degli addetti del gruppo, il numero di società equivalenti del gruppo viene definito come:

$$N = \exp \left\{ \sum_{i=1}^n q_i \ln(l/q_i) \right\}.$$

Questa grandezza, costruita come un indice di entropia, può essere considerata una misura del grado di concentrazione degli addetti, essendo compresa tra 1 (quando tutti gli addetti del gruppo sono concentrati in un'unica impresa) ed n (quando le n imprese del gruppo hanno tutte il medesimo numero di addetti).

inferiore a tre. In altri termini, la quasi totalità dei gruppi emiliano-romagnoli (così come definiti e rilevati in questo lavoro) è composta da meno di tre società « grandi ».

Tabella 3.3 - Gruppi del campione 3 costituiti da almeno due imprese per numero di società equivalenti

Classe di addetti	Numero di società equivalenti											
	< 2		2-3		3-5		5-10		> 10		Totale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1-9	1.078	71,9	359	23,9	58	3,9	4	0,3	0	0,0	1.499	100,0
10-19	484	86,1	57	10,1	14	2,5	7	1,2	0	0,0	562	100,0
20-49	622	82,3	88	11,6	39	5,2	5	0,7	2	0,3	756	100,0
50-99	281	77,2	54	14,8	25	6,9	3	0,8	1	0,3	364	100,0
100-199 . .	185	77,4	28	11,7	16	6,7	8	3,3	2	0,8	239	100,0
200-499 . .	143	80,3	17	9,6	13	7,3	3	1,7	2	1,1	178	100,0
500-999 . .	41	82,0	4	8,0	0	0,0	3	6,0	2	4,0	50	100,0
≥ 1.000 . .	30	71,4	4	9,5	5	11,9	1	2,4	2	4,8	42	100,0
Totale . . .	2.864	77,6	311	16,6	170	4,6	34	0,9	11	0,3	3.690	100,0
Totale ≥ 50	680	77,9	107	12,3	59	6,8	18	2,1	9	1,0	873	100,0

Analizzando il fenomeno per classi dimensionali, si nota come in generale non sussista una corrispondenza tra dimensione del gruppo (in termini di addetti) e numero di società equivalenti: vi è, infatti, un numero consistente di gruppi di medie e grandi dimensioni costituiti da un numero di società « importanti » molto modesto, ossia vi sono molti gruppi composti da poche grandi imprese e da svariate imprese di piccole dimensioni. In relazione ai gruppi con almeno 50 addetti, si osserva che, sebbene la percentuale di gruppi con un numero di società equivalenti minore di due rimanga sostanzialmente invariata (77,9%), la quota dei gruppi con un numero di società equivalenti maggiore o uguale a tre è quasi doppia rispetto al caso precedente (9,9% contro 5,8%). Da ultimo, confrontando la tabella 3.3 con la (relativa all'analisi del numero di società equivalenti nei gruppi nazionali con almeno 50 addetti), si nota immediatamente che a livello nazionale i gruppi sono più « grandi » e più uniformemente distribuiti di quelli emi-

liano-romagnoli: infatti, «solo» il 38,3% di questi è composto da un numero di società equivalenti minore di due, mentre il 22,5% è formato da un numero di società «economicamente significative» maggiore o uguale a 3⁽⁶⁾.

Terminata l'analisi della diffusione dei gruppi a livello regionale, torniamo ora alle tabelle 3.1 e 3.2 ed esaminiamo la rilevanza del fenomeno gruppo nelle tre seguenti aree territoriali: l'Emilia Centrale (Bologna, Modena e Reggio Emilia); le province di Parma e Piacenza; il resto della regione (Ferrara, Ravenna, Forlì-Cesena e Rimini). Con riferimento alla tabella 3.1, si nota innanzitutto che nell'area dell'Emilia Centrale è concentrato il maggior numero (circa il 61%) delle imprese del campione 3 e che la distribuzione dimensionale delle imprese è sostanzialmente identica nelle tre aree territoriali considerate⁽⁷⁾. Per quanto concerne la diffusione della forma gruppo, emerge una diversa propensione ad utilizzare il modello di gruppo tra imprese localizzate nelle tre aree: in particolare, a fronte di una media regionale pari al 23,4%, in Emilia Centrale si riscontra una percentuale di imprese in gruppo pari al 24,7%, nell'area di Parma e Piacenza una percentuale pari al 19,3% e, infine, nel resto della regione una quota pari al 22,6%. Alla luce della precedente evidenza in base alla quale la penetrazione della forma gruppo cresce con la dimensione dell'impresa, quest'ultimo risultato appare abbastanza sorprendente se si considera che l'Emilia Centrale è un'area contraddistinta da un tessuto produttivo molto frammentato e che, al contrario, la zona di Parma e Piacenza è caratterizzata dalla presenza di imprese di medie e grandi dimensioni. Il quadro descritto appare confermato anche nella tabella 3.2, dove si evidenzia che in quest'area la percentuale degli addetti delle imprese appartenenti ad un gruppo risulta inferiore alla media regionale.

(6) Si tenga presente che questa conclusione ha solo un significato parziale in quanto tra le imprese dell'archivio Impero di cui si conosce la struttura proprietaria mancano le imprese con più di 200 proprietari, ossia tutte le imprese quotate e, in generale, quelle di maggiore dimensione.

(7) La distribuzione percentuale delle imprese per classe dimensionale non è stata riportata nella tabella 3.1 per evitare di ridurne la leggibilità. È tuttavia possibile rilevare che in tutte e tre le aree territoriali circa il 74% delle imprese ha meno di 9 addetti e che solo il 2% ne ha più di 100.

Come si spiega il basso ricorso alla forma organizzativa di gruppo da parte delle imprese operanti nell'area di Parma e Piacenza? Una prima spiegazione potrebbe essere legata al modo in cui è stato costruito l'algoritmo di mappatura dei gruppi. Come esposto nel paragrafo 3.1, l'algoritmo associa un'impresa ad un gruppo solo se questa è connessa ad una o più società del gruppo medesimo attraverso legami di maggioranza assoluta. In realtà, è possibile che, al crescere della dimensione, il controllo di un'impresa venga realizzato con quote di proprietà di maggioranza solo relativa oppure attraverso il modello del controllo di coalizione. In questi casi, dunque, l'algoritmo non coglie la presenza del gruppo. Un'ipotesi collegata è che molte delle imprese localizzate nell'area di Parma e Piacenza siano a conduzione familiare e in quanto tali sfuggano anch'esse all'algoritmo utilizzato per identificare i gruppi. Un'altra possibile interpretazione, che prescinde dalla struttura dell'algoritmo, riguarda la numerosità delle imprese di media e grande dimensione localizzate in quest'area. In particolare, dalle due considerazioni seguenti: *a*) l'area di Parma e Piacenza è quella, all'interno della regione Emilia Romagna, a più forte penetrazione della grande impresa, *b*) la nostra indagine (tabella 3.1) non rileva differenze tra la distribuzione dimensionale delle imprese nelle tre aree territoriali esaminate, potrebbe discendere che nel campione da noi utilizzato mancano (in aggiunta alle società quotate) alcune grosse imprese delle province di Parma e Piacenza. In ultima analisi, va segnalato come, tra le province emiliano-romagnole, Parma e Piacenza siano quelle maggiormente legate al sistema economico della Lombardia; di conseguenza, molte imprese potrebbero avere legami di tipo *equity* con imprese lombarde, delle quali (mancando molto spesso nell'archivio il dato sulla struttura proprietaria) non è possibile ricostruire i collegamenti con le imprese emiliane.

4. La diffusione dei gruppi nei distretti industriali dell'Emilia Romagna

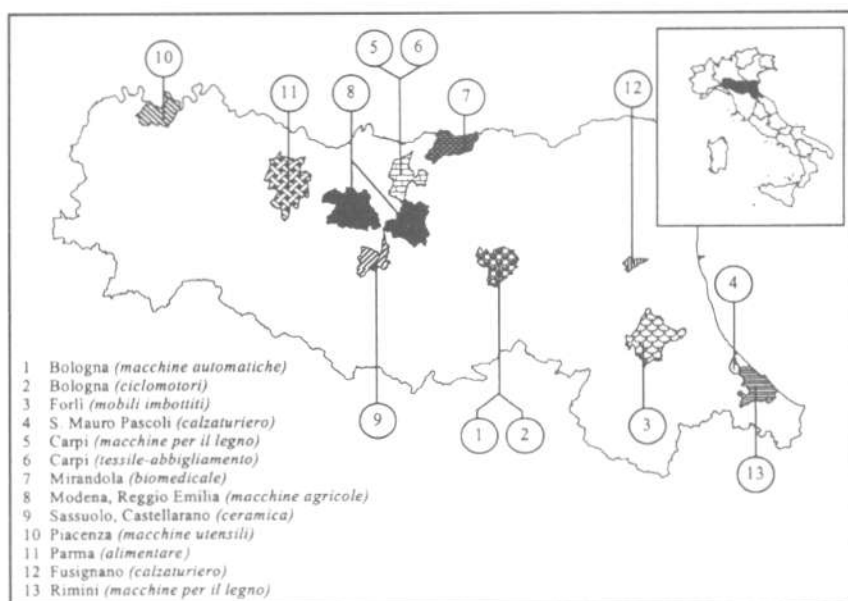
4.1. I distretti emiliano-romagnoli

In questo paragrafo viene presentata un'analisi della diffusione e del peso assunto dalla forma gruppo nell'ambito dei di-

stretti industriali emiliano-romagnoli. Questo tipo di indagine pone quale primo problema quello della definizione e, quindi, della identificazione dei distretti da prendere in esame. Nella ricca ed articolata letteratura sui distretti italiani è stato, infatti, dedicato un intenso sforzo alla ricerca di definizioni di distretto che potessero essere utili anche ai fini delle indagini empiriche. Basti ricordare a questo proposito il contributo di Sforzi (1990) o il dibattito che ha fatto seguito alla legge n. 317 del 1991 nel quale si è tentato, sulla base di indicatori quantitativi, di pervenire ad una mappatura dei distretti italiani. Come è noto, tuttavia, molti problemi sono rimasti aperti e ciò per tre ordini di motivi. In primo luogo, il concetto di distretto non può essere facilmente « catturato » sulla base di un semplice *set* di indicatori statistici in quanto il distretto « non è solo un apparato produttivo, ma è un contesto di relazioni sociali e un sistema di valori » (Brusco *et al.*, 1996, p. 19, nostra traduzione). In altri termini, la complessità e l'articolazione che contraddistingue tale unità di analisi può rendere talora arbitrario il suo riconoscimento e quindi la sua identificazione empirica in una data configurazione economico-territoriale. Secondariamente, anche se si assumono alcuni indicatori statistici come rilevanti per l'identificazione empirica di un distretto, rimangono comunque aperte alcune fondamentali questioni. La più importante è relativa al fatto che l'utilizzo di specifici codici della classificazione delle attività economiche (Ateco) per il riconoscimento di un distretto genera un *bias* a sfavore delle aree a specializzazione metalmeccanica. Infatti, mentre un distretto tessile o calzaturiero può essere facilmente individuato, dal punto di vista della specializzazione produttiva, sulla base del codice ISTAT Ateco a due o a tre cifre, lo stesso non può essere fatto per un distretto meccanico, nel quale le imprese che operano nelle diverse fasi del processo produttivo possono essere collocate in codici Ateco diversi. Si pensi a questo proposito al comparto della meccanica agricola che comprende all'interno del suo Ateco di riferimento (D29.3) soltanto le imprese che producono macchine per l'agricoltura e non, per esempio, la aziende di componentistica meccanica. Da ultimo, vi è il problema della delimitazione territoriale del distretto. Si tratta di un altro tema assai dibattuto in letteratura e sul quale il grado di arbitrarietà può essere ancora maggiore

rispetto al problema delle specializzazioni produttive. Su questo aspetto non si intende offrire alcun contributo, assumendo un insieme di scelte già adottate in precedenza da altri autori (Brusco *et al.*, 1996). Si tratta di scelte arbitrarie ma che, date le finalità di questa indagine (studiare la diffusione dei gruppi di imprese in aree contraddistinte da una forte prevalenza di piccole e piccolissime imprese e da forme distrettuali) possono essere ritenute, almeno in prima approssimazione, accettabili. Discende da questo complesso di considerazioni la scelta di adottare nell'analisi empirica la nozione, più debole, di area distrettuale al posto di quella, più forte, di distretto. Con il concetto di area distrettuale si intende semplicemente un'area territoriale caratterizzata da una forte concentrazione di imprese distrettuali.

Figura 4.1 - I distretti industriali in Emilia Romagna



Fonte: Brusco *et al.* (1996), p. 18.

Tuttavia potrà succedere che nelle pagine che seguono i termini area distrettuale e distretto siano utilizzati come sino-

nimi. Ciò detto e seguendo Brusco *et al.* (1996), le aree distrettuali studiate in questo lavoro sono quelle evidenziate nella Figura 4.1 ed elencate nella Tabella 4.1.

Tabella 4.1 - I 13 distretti industriali presi in esame

<i>Distretto</i>	<i>Prodotti</i>	<i>Note</i>
Macchine automatiche (Bo) Ciclomotori (Bo)	Macchine automatiche Componenti ciclomotori Motocicli	Esclusa New Holland Fiat
Mobili imbottiti (Fo)	Mobili imbottiti	
Calzaturiero (San Mauro Pascoli)	Calzature	
Macchine per il legno (Carpi)	Macchine per la lavorazione del legno	
Tessile-abbigliamento (Carpi)	Maglieria	
	Confezioni	
Biomedicale (Mirandola)	Macchine biomedicali + <i>disposable</i>	
Macchine agricole (Mo/Re)	Macchine agricole	
Ceramica (Sassuolo/Castellano)	Piastrelle in ceramica	
Macchine utensili (Pc)	Macchine utensili	
Alimentare (Pr)	Prodotti a base di carne Prodotti lattiero-caseari Altri prodotti alimentari	
Calzaturiero (Fusignano)	Calzature	
Macchine per il legno (Rn)	Macchine per la lavorazione del legno	

4.2. Diffusione dei gruppi nei distretti emiliano-romagnoli

Al fine di rilevare la diffusione della forma organizzativa di gruppo tra le imprese delle aree distrettuali prese in esame è stata utilizzata la già citata banca dati Impero⁽⁸⁾; per ogni distretto analizzato è stata effettuata una prima estrazione specificando congiuntamente due criteri: l'operare nel settore

⁽⁸⁾ Come si vedrà in seguito, per alcuni di essi si è ritenuto opportuno integrare tali informazioni con quelle provenienti da altre fonti.

di riferimento del distretto e la localizzazione della sede legale nell'area sulla quale il distretto insiste. Si è quindi proceduto a selezionare esclusivamente quelle imprese per cui era nota la struttura proprietaria — dato questo fondamentale per una ricerca come la nostra che indaga su vari aspetti della diffusione dei gruppi di imprese in un'area distrettuale — ottenendo in tal modo per ognuno dei distretti esaminati il numero totale delle imprese distrettuali per le quali è nota la struttura proprietaria ed il numero degli addetti. A questo punto è stato applicato l'algoritmo di Bianchi *et al.* (1999) per individuare quelle imprese del distretto che appartengono ad un gruppo.

Tabella 4.2 - Imprese con struttura proprietaria nota nelle 13 aree distrettuali

Area distrettuale	Imprese censite in Impero	Imprese con proprietà nota		
		Totale imprese	Di cui in gruppo	
			N	%
Ciclomotori (Bo)	42	26	7	27,0
Macchine per il legno (Carpi)	43	27	9	33,3
Mobili imbottiti (Fo)	458	61	8	13,1
Biomedicale (Mirandola)	326	51	15	29,4
Ceramica (Sassuolo/Castellarano)	441	261	136	52,1
Macchine utensili (Pc)	101	36	14	38,8
Alimentare (Pr)	1.552	259	66	25,5
Calzaturiero (Fusignano)	193	30	4	13,3
Macchine per il legno (Rn)	41	17	5	29,4
Macchine automatiche (Bo)	296	112	48	42,9
Calzaturiero (San Mauro Pascoli)	137	16	2	12,5
Tessile-abbigliamento (Carpi)	2.779	449	77	17,1
Macchine agricole (Mo/Re)	337	124	40	32,2
Totale	6.746	1.469	429	29,2

Nella tabella 4.2 sono riportate, per le imprese di cui è nota la struttura proprietaria e per i 13 distretti esaminati, le quote percentuali delle imprese organizzate in gruppo. Delle 1.469 imprese distrettuali di cui è nota la struttura proprietaria, 429 im-

prese (il 29,2%, ossia una percentuale superiore a quella messa in rilievo per l'intera regione) appartengono ad un gruppo. L'area distrettuale che sembra contraddistinta da una maggior presenza di imprese organizzate in gruppo è quella delle ceramiche di Sassuolo seguita dal distretto delle macchine automatiche di Bologna. Minore appare invece la diffusione dei gruppi di imprese in distretti che operano in settori « tradizionali » come il tessile-abbigliamento e le calzature.

Nel quadro generale della ricerca si è deciso di focalizzare l'attenzione su 4 distretti industriali: vale a dire, sul distretto della meccanica agricola di Reggio Emilia e Modena, su quello del tessile-abbigliamento di Carpi, su quello delle macchine automatiche di Bologna ed infine su quello calzaturiero di San Mauro Pascoli. Per questi sistemi locali si è sentita l'esigenza di affiancare all'algoritmo fin qui utilizzato una nuova procedura. Il limite principale del primo algoritmo è infatti quello di non riuscire ad identificare tutte le possibili forme in cui un gruppo si può configurare. Per evidenziare tale punto di debolezza va ricordato che un gruppo è definito come un insieme di società giuridicamente autonome, connesse da legami di proprietà che ne permettono una *direzione unitaria* o, quantomeno, ne garantiscono il coordinamento (Brioschi *et al.*, 1990). In particolare, il gruppo gerarchico (Goto, 1982) — che rappresenta una forma organizzativa particolarmente diffusa nell'Europa continentale — è un insieme di imprese controllate direttamente od indirettamente da un unico soggetto economico. Si può quindi muovere una prima obiezione al modo di procedere dell'algoritmo: l'incapacità di cogliere l'appartenenza ad un gruppo di una impresa partecipata con una quota di maggioranza relativa che concede comunque la direzione unitaria da parte del soggetto controllante qualora le restanti quote siano suddivise tra più soggetti distinti. Una seconda obiezione riguarda l'impossibilità di cogliere attraverso tale algoritmo l'esistenza di gruppi il cui soggetto controllante sia una famiglia od una coalizione di azionisti e non solo una singola persona giuridica o fisica. Tali limiti sono stati superati nell'ambito di questo lavoro giungendo ad identificare una diversa diffusione del fenomeno gruppo di piccola e media impresa nell'universo di riferimento.

Nelle tabelle riportate di seguito vengono comparati i risultati ottenuti applicando all'universo di partenza l'algoritmo Bianchi *et al.* (1999) (Universo con Ripartizione 1) a quelli ottenuti applicando la nuova procedura (Universo con Ripartizione 2) nei casi dei vari distretti considerati.

Tabella 4.3 - Distretto della Meccanica Agricola di Reggio Emilia e Modena: confronto tra Universo con Ripartizione 1 e Universo con Ripartizione 2 relativamente alla diffusione dei gruppi nell'universo di riferimento

Gruppo	Universo con Ripartizione 1		Universo con Ripartizione 2	
	Numero	%	Numero	%
Sì	40	32,3	62	50,0
No	84	67,7	62	50,0
Totale	124		124	

Tabella 4.4 - Distretto della Meccanica Agricola di Reggio Emilia e Modena: confronto tra Universo con Ripartizione 1 ed Universo con Ripartizione 2 relativamente alla diffusione dei gruppi all'interno delle classi dimensionali

Classe addetti	Universo con Ripartizione 1				Universo con Ripartizione 2			
	Auto-nome	%	Gruppo	%	Auto-nome	%	Gruppo	%
1-9	41	80,4	10	19,6	35	68,6	16	31,4
10-19	25	83,3	5	16,7	16	53,3	14	46,7
20-49	12	52,2	11	47,8	8	34,8	15	65,2
50-99	3	37,5	4	62,5	1	12,5	7	87,5
100-199	3	42,9	4	57,1	2	28,6	5	71,4
200-499	—	—	2	100,0	—	—	2	100,0
> 499	—	—	3	100,0	—	—	3	100,0
Totale parziale	84		40		62		62	
Totale	124				124			

Tabella 4.5 - Distretto del Tessile e Abbigliamento di Carpi: confronto tra Universo con Ripartizione 1 ed Universo con Ripartizione 2 relativamente alla diffusione dei gruppi nell'universo di riferimento

Gruppo	Universo con Ripartizione 1		Universo con Ripartizione 2	
	Numero	%	Numero	%
Sì	77	17,1	176	39,2
No	372	82,9	273	60,8
Totale	449		449	

Tabella 4.6 - Distretto del Tessile e Abbigliamento di Carpi: confronto tra Universo con Ripartizione 1 ed Universo con Ripartizione 2 relativamente alla diffusione dei gruppi all'interno delle classi dimensionali

Classe addetti	Universo con Ripartizione 1				Universo con Ripartizione 2			
	Autonome	%	Gruppo	%	Autonome	%	Gruppo	%
1-9	289	86,5	45	13,5	227	67,1	110	32,9
10-19	54	78,3	15	21,7	33	47,8	36	52,2
20-49	22	61,1	14	38,9	14	38,9	22	61,1
50-99	7	77,8	2	22,2	2	22,2	7	77,8
100-199	—	—	—	—	—	—	—	—
200-499	—	—	1	100,00	—	—	1	100,0
> 499	—	—	—	—	—	—	—	—
Totale parziale	372		77		273		176	
Totale	449				449			

Tabella 4.7 - Distretto delle Macchine Automatiche di Bologna: confronto tra Universo con Ripartizione 1 ed Universo con Ripartizione 2 relativamente alla diffusione dei gruppi nell'universo di riferimento

Gruppo	Universo con Ripartizione 1		Universo con Ripartizione 2	
	Numero	%	Numero	%
Sì	48	42,9	66	58,9
No	64	57,1	46	41,1
Totale	112		112	

Tabella 4.8 - Distretto delle Macchine Automatiche di Bologna: confronto tra Universo con Ripartizione 1 ed Universo con Ripartizione 2 relativamente alla diffusione dei gruppi all'interno delle classi dimensionali

Classe addetti	Universo con Ripartizione 1				Universo con Ripartizione 2			
	Auto-nome	%	Gruppo	%	Auto-nome	%	Gruppo	%
1-9	27	42,2	15	31,3	20	43,5	22	33,3
10-19	13	20,3	9	18,8	11	23,9	11	16,7
20-49	20	31,2	10	20,8	13	28,3	17	25,8
50-99	4	6,3	5	10,4	2	4,3	7	10,6
100-199	—	—	2	4,2	—	—	2	3,0
200-499	—	—	4	8,3	—	—	4	6,1
> 499	—	—	3	6,2	—	—	3	4,5
Totale parziale	64		48		46		66	
Totale	112				112			

Tabella 4.9 - Distretto delle Calzature di San Mauro Pascoli: confronto tra Universo con Ripartizione 1 ed Universo con Ripartizione 2 relativamente alla diffusione dei gruppi nell'universo di riferimento

Gruppo	Universo con Ripartizione 1		Universo con Ripartizione 2	
	Numero	%	Numero	%
Sì	2	12,5	11	68,6
No	14	87,5	5	31,2
Totale	16		16	

Tabella 4.10 - Distretto delle Calzature di San Mauro Pascoli: confronto tra Universo con Ripartizione 1 ed Universo con Ripartizione 2 relativamente alla diffusione dei gruppi all'interno delle classi dimensionali

Classe addetti	Universo con Ripartizione 1				Universo con Ripartizione 2			
	Autonome	%	Gruppo	%	Autonome	%	Gruppo	%
1-9	1	100,0	—	—	—	—	1	100,0
10-19	1	100,0	—	—	—	—	1	100,0
20-49	5	100,0	—	—	3	60,0	2	40,0
50-99	4	100,0	—	—	2	50,0	2	50,0
100-199	2	66,7	1	33,3	—	—	3	100,0
200-499	1	50,0	1	50,0	—	—	2	100,0
> 499	—	—	—	—	—	—	—	—
Totale parziale	14		2		5		11	
Totale	16							

4.3. Il metodo di campionamento utilizzato

Questa ricerca si basa su una indagine sul campo estremamente ampia ed articolata; tuttavia non è stato possibile intervistare tutte le imprese dell'universo. È stato quindi necessario utilizzare la strategia di campionamento descritta in questo paragrafo.

Come si è già rilevato, l'obiettivo della ricerca è quello di indagare le ragioni, le dinamiche e gli effetti che stanno alla base della diffusione dell'organizzazione in forma di gruppo da parte delle imprese operanti nelle aree distrettuali considerate. Rimandando all'analisi dei singoli distretti per l'approfondimento delle specifiche modalità di campionamento si può qui affermare che, dati gli obiettivi evidenziati, si è ritenuto opportuno utilizzare, in generale, un piano di campionamento stratificato. È stata effettuata una doppia stratificazione dell'universo di riferimento. Il primo criterio di stratificazione seguito è stato quello relativo alla dimensione dell'impresa; come indicatore di questa caratteristica aziendale è stato utilizzato il numero di addetti. Esistono infatti evidenze empiriche a supporto del fatto che al crescere della dimensione dell'impresa (misurata mediante il numero di addetti) aumenta l'incidenza del fenomeno gruppo (Bianchi *et al.*, 1999). All'interno di ogni classe dimensionale identificata è stato quindi effettuato un campionamento proporzionale all'incidenza del fenomeno gruppo nella classe stessa. Si è in effetti praticata una seconda stratificazione all'interno di ogni classe dimensionale utilizzando come criterio di stratificazione l'appartenenza o meno ad un gruppo. Solo a questo punto si è proceduto ad un campionamento proporzionale stratificato. Tale metodo di campionamento è vivamente consigliato nel caso in cui il criterio di stratificazione è in stretta correlazione con la variabile studiata; nel caso trattato appare evidente come sia nella prima che nella seconda stratificazione operata le grandezze studiate sono strettamente correlate con i criteri rispettivamente utilizzati. Se, infatti, come si è già evidenziato, è dimostrata la correlazione tra diffusione del fenomeno gruppo e dimensione d'impresa, è altresì evidente che le ragioni, le dinamiche e le conseguenze dell'appartenenza ad un gruppo sono strettamente correlate all'appartenenza o meno ad un gruppo di imprese. A tal proposito va evidenziato come la decisione di far rientrare nel campione anche imprese che non risultavano appartenere a gruppi sia stato dettato dal desiderio di ottenere informazioni non distorte dalla appartenenza stessa. Sarebbe infatti apparso più logico effettuare il campionamento sull'universo ristretto alle sole imprese appartenenti a gruppi e confrontare le risposte ottenute solo da queste ma si è ritenuto

che in tal modo sarebbero andate perdute preziose informazioni in grado di spiegare meglio il contesto di relazioni, necessità ed occasioni nel quale hanno preso forma le strutture di gruppo oggi esistenti.

5. Il distretto della meccanica agricola di Reggio Emilia e Modena

5.1. Storia ed evoluzione del distretto

Alla base della nascita e dello sviluppo del distretto industriale della meccanica agricola a Reggio Emilia e, più in generale, la sua diffusione in varie provincie dell'Emilia Romagna ed in particolar modo in quella di Modena, vi sono diversi elementi. Tra di essi vi sono quelli che vengono generalmente sottolineati nell'ambito della letteratura sui distretti industriali, ossia la disponibilità nel mercato del lavoro locale di forza-lavoro specializzata, la presenza di una efficiente rete di subfornitura, la possibilità di sfruttare economie dovute ad esternalità di rete (trasporti, comunicazioni, ecc.) e, infine, la capacità di trasferire in tempi sufficientemente rapidi le innovazioni tecnologiche da un'impresa all'altra. La meccanica agricola ricopre un ruolo centrale nell'economia della zona fin dai primi anni del «900 quando, sulla scia dell'intensificarsi dei processi di meccanizzazione, dell'istruzione tecnica ed agronomica dell'agricoltura provinciale, nascono le prime officine specializzate nella costruzione e nella riparazione delle macchine agricole (Cainelli e Matteucci, 1992). Il pioniere di tale attività è Giovanni Landini; nell'officina Landini si formano altre due figure fondamentali della meccanica reggiana: Adelmo Lombardini e Pietro Slanzi (Pagnini *et al.*, 1999). È anche importante fare riferimento alla storia della prima grande esperienza di industrializzazione della provincia di Reggio Emilia: le Officine Reggiane. Queste nascono nel 1901 ed operano in vari comparti della meccanica: dal ferroviario alle commesse belliche durante le due guerre mondiali. L'incapacità delle Reggiane di riconvertire l'attività produttiva nel secondo dopoguerra porta ad una profonda crisi, ad un importante processo di ristrutturazione e, necessariamente, ad una riduzione dei livelli

occupazionali. È nel corso di questi anni, a seguito di questi tagli di personale che numerosi capireparto ed operai specializzati, animati da spirito imprenditoriale e sfruttando le competenze tecniche acquisite presso le Reggiane, diventano imprenditori. La difficoltà nel reperimento di adeguate risorse finanziarie, dovuta all'origine operaia di questa classe imprenditoriale, porta alla costituzione di aziende artigiane individuali o piccole società di persone a bassa intensità di capitale ma in grado di coniugare le competenze tecniche della grande impresa capitalistica con la flessibilità ed i modelli organizzativi tipici della piccola impresa. Queste piccole realtà imprenditoriali, per la citata vocazione artigianale e le scarse risorse finanziarie, si specializzano nella piccola e media meccanizzazione agricola, produzioni a modesto contenuto di capitale. Tali attività produttive trovano un primo vivace mercato di sbocco nella ricca agricoltura locale ed in generale nell'area della pianura Padana.

Queste quindi le origini di un settore che ha conosciuto una continua espansione fino agli anni '80. Dapprima, negli anni '60, la meccanica agricola dell'area distrettuale amplia il proprio mercato muovendo da quello regionale e padano, che stava vivendo una fase di rallentamento, verso la conquista di nuove posizioni anche su mercati esteri. Negli anni '70, invece, il distretto di Reggio Emilia consolida la propria posizione competitiva generando al proprio interno una fitta rete di relazioni di collaborazione e di rapporti informali tra le piccole e medie imprese che lo compongono. Tale processo assume i tratti di « fenomeno sistemico che genera una competitività diffusa » (Bertini, 1995, p. 172). In questo periodo si assiste anche alla nascita di nuove imprese, spesso per « gemmazione » da aziende già esistenti perpetuando quel meccanismo che aveva inizialmente generato una prima serie di soggetti economici attorno a delle competenze sviluppate in precedenti contesti aziendali (Pagnini *et al.*, 1999). Negli anni '80 sopraggiunge una forte crisi della domanda di macchinari agricoli che investe violentemente l'area distrettuale. Effetto di questa situazione è il tentativo di diversificare verso nuove nicchie di mercato. I produttori di componentistica si rivolgono sempre più a comparti diversi dalla meccanica agricola, mentre i costruttori cercano di diversificare il prodotto per approdare in

nicchie di mercato meno colpite dalla crisi, quali il giardinaggio professionale ed hobbistico nella forma di macchinari vari ma anche di semplici attrezzature. La crisi si protrae fino ai primi anni '90 quando anche la meccanica agricola reggiano-modenese risente dell'influsso positivo sulle esportazioni della svalutazione della lira. Nel frattempo, però, molte piccole e medie aziende sono scomparse; ad altre è stato riservato un destino diverso dalla chiusura ma comunque traumatico che ha aperto le porte ad iniziative di concentrazione industriale sia da parte di soggetti distrettuali che nazionali ed esteri. Aziende sorte agli inizi del «900 come la Carpi (Baldassarre e Brusco, 1983) scompaiono; altre cambiano proprietà ed entrano a far parte di gruppi nazionali ed esteri (è il caso della Landini, della Fort & Pegoraro entrate a far parte di un unico grande gruppo nazionale, e solo recentemente della Lombardini entrata a far parte di un gruppo con *head quarter* negli Stati Uniti), altre ancora vengono assorbite mantenendo in vita semplicemente un marchio reso famoso da anni di presenza sui mercati di tutto il mondo (è il caso della Valpadana).

Il distretto industriale di Reggio Emilia e Modena come si presenta oggi riflette la sua evoluzione storica. Vi si trova infatti localizzato un elevato numero di piccole imprese che operano in subfornitura per le poche aziende di dimensioni maggiori, le quali occupano posizioni di primissimo piano nel mercato internazionale della meccanica agricola. Tra queste troviamo costruttori di macchine complete, ma anche produttori di parti e di componentistica; i primi, per la natura stessa della clientela cui si rivolgono, l'utilizzatore finale, necessariamente sono rivolti all'*export*. I secondi, invece, sono stati in grado in passato di ampliare il proprio mercato oltre quello limitato dei costruttori presenti nel loro stesso contesto territoriale affermandosi in ambiti internazionali ad elevatissima specializzazione. Le imprese di subfornitura hanno rapporti molto significativi nel distretto per quanto concerne i prodotti venduti, mentre nei rapporti a monte, con i fornitori di materie prime, anche i subfornitori hanno rapporti prevalentemente con soggetti localizzati al di fuori del distretto. Questo riflette una particolarità della meccanica agricola e dell'area a specializzazione metalmeccanica emiliano-romagnola in genere, e cioè il non avere sul territorio industrie siderurgiche e di prima lavorazione dei

materiali a supporto delle attività meccaniche, come invece accade per altre realtà distrettuali (Pagnini *et al.*, 1999).

5.2. La diffusione dei gruppi di imprese nel distretto

Il meccanismo di individuazione dell'universo che prendiamo in esame e le modalità del campionamento corrispondono a quelle esposte nel paragrafo 4; più precisamente i codici Ateco 91 di iscrizione presso le Camere di Commercio di competenza utilizzati come discriminante sono quelli indicanti l'insieme delle attività della meccanica agricola. Queste vengono raccolte nel gruppo 29.3 (« *Fabbricazione di macchine per l'agricoltura e la silvicoltura* »); più in particolare, nelle classi 29.31 « *Fabbricazione di trattori agricoli* » (suddivisa in due categorie: 29.31.1 « *Fabbricazione di trattori agricoli* » e 29.31.2 « *Riparazione di trattori agricoli* ») e 29.32 « *Fabbricazione di altre macchine per l'agricoltura e la silvicoltura* » (suddivisa in due categorie: 29.32.1 « *Fabbricazione di altre macchine per l'agricoltura, la silvicoltura e la zootecnia* » e 29.32.2 « *Riparazione di altre macchine per l'agricoltura, la silvicoltura e la zootecnia* »). Facendo riferimento alle imprese localizzate nelle provincie di Reggio Emilia e Modena si ottengono inizialmente, con riferimento a tutte le imprese (tra cui anche quelle per cui non si conoscono numero di addetti e struttura proprietaria), i risultati in termini di distribuzione per classe di addetti, riportati nella tabella 5.1.

Tabella 5.1 - Distribuzione per classi dimensionali delle imprese della meccanica agricola

Classe addetti	Numero	%
n.d.	62	18,4
1-9	193	57,3
10-19	36	10,7
20-49	25	7,4
50-99	9	2,7
100-199	7	2,1
200-499	2	0,6
> 499	3	0,9
Totale	337	

Si è successivamente proceduto all'eliminazione delle imprese per cui non fossero noti struttura proprietaria e/o numero di addetti. Il risultato ottenuto è l'universo riportato nella tabella 5.2.

Tabella 5.2 - Distribuzione per classi dimensionali dell'universo delle imprese della meccanica agricola con struttura proprietaria nota

<i>Classe addetti</i>	Numero	%
1-9	51	40,1
10-19	30	24,2
20-49	23	18,5
50-99	8	6,5
100-199	7	5,6
200-499	2	1,6
> 499	3	2,4
Totale	124	

Applicando il primo algoritmo per la ricostruzione dei gruppi si ottengono i risultati di seguito riportati in termini di incidenza del fenomeno gruppi di imprese all'interno delle singole classi dimensionali (Universo con Ripartizione 1).

Tabella 5.3 - Diffusione dei gruppi di piccole e medie imprese nell'universo all'interno di ogni classe dimensionale

<i>Classe addetti</i>	Autonome	%	Gruppo	%
1-9	41	80,4	10	19,6
10-19	25	83,3	5	16,7
20-49	12	52,2	11	47,8
50-99	3	37,5	5	62,5
100-199	3	42,9	4	57,1
200-499	—	—	2	100,0
> 499	—	—	3	100,0
Totale parziale	84		40	
Totale		124		

I risultati dell'applicazione della seconda procedura, sviluppata da Checchia e Galimberti (2000), porta a risultati significativamente diversi come evidenziato dal confronto tra Universo con Ripartizione 1 ed Universo con Ripartizione 2 riportato nella tabella 5.4.

Tabella 5.4 - Confronto tra Universo con Ripartizione 1 ed Universo con Ripartizione 2 relativamente alla diffusione dei gruppi all'interno delle classi dimensionali

Classe addetti	Universo con Ripartizione 1				Universo con Ripartizione 2			
	Auto-nome	%	Gruppo	%	Auto-nome	%	Gruppo	%
1-9	41	80,4	10	19,6	35	68,6	16	31,4
10-19	25	83,3	5	16,7	16	53,3	14	46,7
20-49	12	52,2	11	47,8	8	34,8	15	65,2
50-99	3	37,5	4	62,5	1	12,5	7	87,5
100-199	3	42,9	4	57,1	2	28,6	5	71,4
200-499	—	—	2	100,0	—	—	2	100,0
> 499	—	—	3	100,0	—	—	3	100,0
Totale parziale	84		40		62		62	
Totale	124				124			

Il campionamento effettuato secondo le modalità descritte nel paragrafo 4.3 ha quindi portato ad un campione costituito da 43 imprese che in base ai due criteri di stratificazione utilizzati si presentano distribuite come nella tabella 5.5; nella stessa tabella è affiancato l'Universo con Ripartizione 2 dell'universo di partenza per mostrare la vicinanza alla proporzionalità del campionamento all'interno di ogni classe dimensionale.

Tabella 5.5 - Diffusione dei gruppi per classe dimensionale nel campione e nell'Universo con Ripartizione 2

Classe addetti	Universo con Ripartizione 2				Campione			
	Auto-nome	%	Gruppo	%	Auto-nome	%	Gruppo	%
1-9	35	68,6	16	31,4	7	70,0	3	30,0
10-19	16	53,3	14	46,7	8	57,1	6	42,9
20-49	8	34,8	15	65,2	3	37,5	5	62,5
50-99	1	12,5	7	87,5	1	25,0	3	75,0
100-199	2	28,6	5	71,4	1	33,3	2	66,7
200-499	0	0,0	2	100,0	0	0,0	2	100,0
> 499	0	0,0	3	100,0	0	0,0	2	100,0
Totale parziale	62		62		20		23	
Totale	124				43			

5.3. Aggiornamento del campione al 1999

Dalle interviste effettuate su tutte le 43 imprese prese in considerazione si è potuto osservare che una sola impresa appartenente ad un gruppo è diventata autonoma, mentre due imprese autonome sono entrate a far parte di un gruppo. Di conseguenza definiamo un «campione 1999» riportato nella tabella 5.6 che si discosta solo marginalmente da quello della tabella 5.5. Nel campione sono state identificate 24 imprese appartenenti ad un gruppo; a queste corrispondono 20 gruppi differenti. Tre imprese intervistate, infatti, sono risultate appartenere allo stesso gruppo; sono inoltre emersi altri due gruppi ad ognuno dei quali appartiene una coppia di imprese intervistate.

Tabella 5.6 - Confronto tra il campione ed il « campione 1999 »

Classe addetti	Campione				« Campione 1999 »			
	Auto-nome	%	Gruppo	%	Auto-nome	%	Gruppo	%
1-9	7	70,0	3	30,0	6	75,0	2	25,0
10-19	8	57,1	6	42,9	8	66,7	4	33,3
20-49	3	37,5	5	62,5	3	30,0	7	70,0
50-99	1	25,0	3	75,0	1	25,0	3	75,0
100-199	1	33,3	2	66,7	1	25,0	3	75,0
200-499	0	0,0	2	100,0	0	0,0	3	100,0
> 499	0	0,0	2	100,0	0	0,0	2	100,0
Totale parziale	20		23		19		24	
Totale	43				43			

Per quanto concerne la distribuzione sul territorio delimitato dalle province di Reggio Emilia e Modena si è osservata una polarizzazione nella provincia di Reggio Emilia (29 imprese sulle 43 del campione); anche l'incidenza del fenomeno gruppo è maggiore in questa provincia rispetto a quella di Modena; delle 29 imprese reggiane ben 17 appartengono ad un gruppo rispetto alle 7 registrate nel modenese.

Per concludere occorre evidenziare che in alcune delle analisi che seguono si terrà conto, oltre che delle imprese del campione che, ripetiamo, appartengono tutte al settore della meccanica agricola, anche di tutte le altre imprese legate a quelle del campione da legami di proprietà delle quali si è venuti a conoscenza nel corso dell'indagine. Si tratta di 123 aziende di cui solo una parte è operante nel settore della meccanica agricola e che fanno parte anch'esse dei gruppi presi in considerazione.

Tabella 5.7 - Localizzazione delle imprese

Classe addetti	Reggio Emilia		Modena		Totale	
	Autonome	Gruppo	Autonome	Gruppo	Autonome	Gruppo
1-9	4	1	2	1	6	2
10-19	5	3	3	1	8	4
20-49	1	5	2	2	3	7
50-99	1	1	0	2	1	3
100-199	1	3	0	0	1	3
200-499	—	2	—	1	—	3
> 499	—	2	—	0	—	2
Totale parziale ..	12	17	7	7	19	24
Totale	29		14		43	

5.4. Struttura e principali caratteristiche dei gruppi

In quanto segue i gruppi sono stati individuati con numeri romani da I a XX.

Le imprese appartenenti ad un gruppo sono distribuite in tutte le classi dimensionali individuate. Si verifica sia il caso di gruppi costituiti prevalentemente da imprese di dimensioni simili che da imprese di dimensioni significativamente diverse. In particolare esistono gruppi formati da imprese che appartengono tutte ad un'unica classe dimensionale; quest'ultimo caso riguarda esclusivamente imprese di dimensioni minori. L'osservazione relativa alla dimensione in termini di addetti delle imprese che costituiscono i gruppi non riguarda evidentemente eventuali società finanziarie od immobiliari che per loro natura sono scarsamente *labour intensive*. Una misura della dimensione dei gruppi considerati è data dalla numerosità delle imprese che li compongono; nella prima colonna della tabella 5.9 è riportato per ciascun gruppo il numero di imprese che ne fanno parte. Si può osservare che i gruppi in esame sono generalmente costituiti da poche imprese; calcolando una media sul totale dei gruppi individuati questi risultano essere costituiti da 7,3 imprese. Questo risultato, tuttavia, risente dell'esistenza di due « picchi », i gruppi XII e XX. Come meglio evidenziato in seguito queste sono due situazioni del

tutto particolari; nel primo caso si tratta di un insieme di imprese di rilevanza internazionale con *head quarter* negli Stati Uniti che presenta ben poche caratteristiche in comune con i soggetti del distretto studiato. Nel secondo caso si tratta del più grande gruppo italiano nel settore della meccanica agricola⁽⁹⁾, con un livello di fatturato intorno ai 300 milioni di dollari che, tuttavia, risulta completamente circoscritto nell'area di Reggio Emilia e Modena. Se si « depura » la media da questi due picchi si ottiene un'indicazione più corrispondente alla realtà della dimensione dei gruppi che risulta essere di 5,1 imprese.

Tabella 5.8 - Numero di imprese e diversificazione settoriale dei gruppi

Gruppi	Numero di imprese	Meccanica Agricola	Finanziaria	Immobiliare	Altri settori industriali
I.....	3	2	0	0	1
II.....	9	7	0	1	1
III.....	8	4	4	0	0
IV.....	4	4	0	0	0
V.....	8	1	0	2	5
VI.....	3	1	1	0	1
VII.....	5	4	0	1	0
VIII.....	9	5	1	2	1
IX.....	6	5	1	0	0
X.....	2	1	0	0	1
XI.....	2	1	0	0	1
XII.....	25	n.d.	1	n.d.	n.d.
XIII.....	3	1	0	1	1
XIV.....	6	5	1	0	0
XV.....	8	6	0	1	1
XVI.....	2	1	0	1	0
XVII.....	5	1	1	0	3
XVIII.....	7	7	0	0	0
XIX.....	3	3	0	0	0
XX.....	30	n.d.	1	1	n.d.
Totale	147	n.d.	11	n.d.	n.d.

(9) Si ricorda che il gruppo New Holland Fiat non è stato considerato fin dall'inizio dell'analisi.

È interessante suddividere le imprese dei 20 gruppi considerati in quattro categorie (tabella 5.8): *i*) imprese appartenenti al settore della meccanica agricola, *ii*) finanziarie *iii*) immobiliari e *iv*) imprese appartenenti ad altri settori industriali.

Si noti tra l'altro che i risultati fanno riferimento all'attività dichiarata dalle imprese nel corso delle interviste e non a quelle con cui sono iscritte presso la Camera di Commercio. In tal modo è stato possibile « etichettare » come « Meccanica Agricola » anche imprese con codici Ateco diversi dal 29.3 e relative sottosezioni. È stato inoltre possibile rilevare come sia minimo il grado di integrazione verticale all'interno dei gruppi. Si evidenzierà in seguito, infatti, che le aziende considerate mostrano una maggiore propensione alla diversificazione orizzontale eccetto i pochi casi in cui si è acquisito un fornitore ritenuto critico o si è creata un'impresa collocata ad un livello adiacente, immediatamente a valle o a monte della filiera produttiva.

I gruppi risultano nella maggioranza dei casi poco diversificati. Merita un breve commento il caso del gruppo XVI, costituito da solo due società entrambe iscritte con codice 29.32.1; di queste una sola svolge un'attività produttiva mentre l'altra è stata « svuotata » di ogni attività e resa intestataria degli immobili come fosse una società immobiliare.

È possibile osservare che la maggior parte dei gruppi comprende almeno una finanziaria od una immobiliare; solo 7 gruppi sono costituiti esclusivamente da società operative o commerciali.

Si può osservare la presenza di società finanziarie in 8 gruppi; 8 comprendono almeno un'immobiliare. Nel caso del gruppo VIII si presentano entrambe le tipologie; va rilevato che si tratta di un gruppo abbastanza articolato che data la complessità può richiedere una gestione separata delle attività finanziarie e dei beni immobili.

Nella tabella 5.9 è indicato se il gruppo è controllato direttamente da un azionista o da un insieme di azionisti oppure indirettamente da una società, distinguendo tra finanziarie, immobiliari ed operative. A seguito delle interviste si è potuto stabilire che laddove esista una finanziaria questa ricopre, nella maggior parte dei casi, il ruolo di *holding*; la presenza di un'immobiliare ha generalmente lo scopo di separare il patrimonio

familiare da quello societario. A questa affermazione fa eccezione il gruppo VIII, in questo caso il ruolo di *holding* è ricoperto da una società immobiliare. Vi sono due gruppi in cui il coordinamento delle imprese è gestito da una società operativa: gruppi XI e XVIII. Va osservato che il primo è costituito esclusivamente da due società operative di cui una controlla totalmente l'altra, mentre il secondo presenta una struttura più articolata.

Tabella 5.9 - Strutture di controllo

Gruppi	Finanziaria	Immobiliare	Operativa	Insieme di persone fisiche
I.....	—	—	—	1
II.....	—	—	—	1
III.....	1	—	—	—
IV.....	—	—	—	1
V.....	—	—	—	1
VI.....	1	—	—	—
VII.....	—	—	—	1
VIII.....	—	1	—	—
IX.....	—	—	—	1
X.....	—	—	—	1
XI.....	—	—	1	—
XII.....	1	—	—	—
XIII.....	—	—	—	1
XIV.....	1	—	—	—
XV.....	—	—	—	1
XVI.....	—	1	—	—
XVII.....	1	—	—	—
XVIII.....	—	—	1	—
XIX.....	—	—	—	1
XX.....	1	—	—	—

In tutti gli altri casi (metà di quelli analizzati) risulta fondamentale la posizione assunta dagli azionisti all'interno della struttura; molti gruppi sono addirittura identificabili soltanto individuando un nucleo unitario di azionisti che detiene partecipazioni in più società. Questo è spesso costituito da un unico nucleo familiare che controlla direttamente le società del gruppo e ne coordina le attività. Per alcuni di questi gruppi è

in atto un processo di riorganizzazione della struttura proprietaria che tende a trasferire le partecipazioni ed il ruolo di coordinamento ad una società finanziaria (gruppo IX) od immobiliare (gruppo II), destinata ad assumere il ruolo di capogruppo.

Alla luce delle considerazioni fin qui emerse è possibile evidenziare l'esistenza di due tipologie di gruppi che definiremo rispettivamente « pseudo-gruppo » e « gruppo conglomerale » caratterizzati dalla presenza di una sola società operante nel settore della meccanica agricola. Con queste dizioni si vogliono indicare, come si è già rilevato, due diverse tipologie di gruppo; indicheremo come « pseudo-gruppi » strutture composte da una o più finanziarie ed immobiliari e da una sola operativa (VI e XVI), mentre definiremo « gruppi conglomerali » quei gruppi formati da due o più aziende operanti in settori completamente disgiunti (V, X e XI) ed i gruppi formati da una finanziaria/immobiliare con due o più operative operanti in settori non correlati (V e XVII). In totale sono presenti 7 gruppi ai quali è possibile applicare questa definizione.

A proposito di questi gruppi è possibile ipotizzare alcune delle finalità per cui vengono costituiti. Uno degli obiettivi principali è sicuramente quello di separare il patrimonio familiare da quello societario; a tal fine vengono « svuotate » di ogni attività produttiva società operative o create finanziarie ed immobiliari *ad hoc* cui conferire risorse ed immobili. Tra questi ultimi vi sono anche gli stessi edifici funzionali alla produzione che vengono quindi concessi in locazione alle imprese che mantengono l'attività operativa. Tale trasferimento ha anche lo scopo di agevolare la gestione del patrimonio familiare. Un'altra motivazione da non trascurare è il tentativo di diversificare gli investimenti in attività disgiunte al fine di ridurre il rischio dell'attività imprenditoriale ed, in misura maggiore, cogliere opportunità di mercato rappresentate da imprese in crisi raccogliendo intorno ad un unico nucleo di azionisti, in una struttura a « grappolo », attività in cui questi non detengono precedenti esperienze. Infine, vi è il tentativo di cogliere vantaggi di natura fiscale sebbene questi ricoprano un ruolo marginale.

È possibile individuare almeno altre due tipologie di gruppo; per fare ciò occorre prendere in considerazione anche la tabella 5.10 relativa alla localizzazione delle imprese che co-

stituiscono un gruppo escludendo gli «pseudo-gruppi» ed i «gruppi conglomerati». Si evidenzia la possibilità di distinguere i restanti 13 in base alla distribuzione geografica delle imprese che ne fanno parte.

Si noti come la maggior parte dei gruppi è costituita da imprese insediate prevalentemente nel distretto; fanno eccezione due gruppi per i quali esiste una forte concentrazione all'estero, i gruppi XII e XIX. Risulta invece trascurabile all'interno dei singoli gruppi il numero di imprese localizzate nel resto del territorio italiano.

Tabella 5.10 - Distribuzione geografica delle imprese appartenenti al gruppo

<i>Gruppi</i>	<i>Numero di imprese</i>	<i>Distretto</i>	<i>Resto Italia</i>	<i>Estero</i>
I.....	3	3	0	0
II.....	9	7	2	0
III.....	9	7	0	2
IV.....	4	3	1	0
VII.....	5	5	0	0
VIII.....	9	7	1	1
IX.....	6	6	0	0
XII.....	25	3	1	21
XIV.....	5	5	0	0
XV.....	8	8	0	0
XVIII.....	7	7	0	0
XIX.....	3	1	0	2
XX.....	30	n.d.	n.d.	n.d.

Alla luce di queste nuove indicazioni è possibile definire le tipologie del «gruppo internazionale» e del «gruppo distrettuale». Il «gruppo internazionale» è composto da imprese localizzate in diversi Paesi e facenti capo a realtà industriali o finanziarie con orizzonti di riferimento strategici ed operativi a carattere mondiale; questa tipologia di gruppo sostiene all'estero una presenza anche produttiva oltre che commerciale e presenta un'elevata strutturazione delle funzioni vendita, finanziaria ed approvvigionamento. In base alle informazioni raccolte nel corso delle interviste occorre evidenziare che solo il

gruppo XII rientra in questa definizione. Si tratta di un importante gruppo industriale statunitense con due grandi *business area* rappresentate da *Automotive Customers* ed *Industrial Customers*; è nella prima area d'affari che ha acquisito nella sua interezza un importante gruppo reggiano (operante nel settore dei motori endotermici di piccola e media potenza) facente capo fino allo scorso anno allo storico nucleo della famiglia Lombardini. Precedentemente a quest'ultima operazione di acquisizione il gruppo Lombardini era caratterizzato da una dimensione, complessiva e delle singole imprese che ne facevano parte, tale da renderlo distante dalle logiche di gruppo analizzate in questo lavoro. Il nuovo gruppo travalica la realtà distrettuale ma è molto interessante perché fa emergere la rilevanza delle imprese distrettuali nei processi di internazionalizzazione e globalizzazione in atto.

Per quanto riguarda il gruppo XIX, sebbene l'incidenza delle imprese localizzate all'estero sia rilevante, le informazioni di cui si dispone permettono di identificare all'interno del distretto l'impresa in cui è svolta l'attività *core* del gruppo che ha all'estero solo due società che si occupano della distribuzione del prodotto nel continente americano; si tratta di una presenza all'estero puramente commerciale e quindi di tipo tradizionale. Di conseguenza appare più corretto collocare questo gruppo nell'ultima tipologia che è possibile individuare: i « gruppi distrettuali ».

Il « gruppo distrettuale » è caratterizzato da una pluralità di imprese operative con sede legale nell'area distrettuale, attive nel settore della meccanica agricola in diversi comparti o livelli della filiera produttiva; spesso sono presenti una o più finanziarie ed immobiliari, mentre solo raramente vi sono società commerciali estere.

Le motivazioni della formazione di questo tipo di gruppi sono da ricondurre principalmente al tentativo di dare vita a sinergie di vario tipo. In primo luogo si perseguono sinergie di tipo commerciale. I problemi delle piccole e medie imprese sul lato della commercializzazione sono ben noti⁽¹⁰⁾; questa analisi mostra che la struttura di gruppo rappresenta per la gran parte delle imprese intervistate una soluzione a questo

(10) A tal proposito si veda, tra l'altro, Checchia e Galimberti (2000).

tipo di difficoltà. Le modalità con cui ciò avviene sono differenti. La centralizzazione della funzione commerciale permette di veicolare su un numero limitato di canali distributivi i prodotti dell'intero catalogo del gruppo; ciò consente di massimizzare il potere contrattuale nei confronti di tali canali e di suddividere tra più imprese i costi relativi a quelli in comune. Questo aspetto riguarda in particolare le relazioni con mercati esteri che richiedono maggiori risorse per intrattenere rapporti commerciali con i clienti o semplicemente per partecipare a manifestazioni fieristiche internazionali. Sebbene accada solo in pochi casi, a volte, come si è visto, all'interno del gruppo vengono costituite delle società commerciali con sede all'estero, specialmente in Paesi molto lontani, al fine di rendere più agevole una prima distribuzione ad intermediari specializzati e rivenditori; ciò può essere dovuto anche alla necessità di aggirare particolari disposizioni in materia di importazione nei Paesi di destinazione. Ad un livello maggiore di complessità è possibile integrare le strategie commerciali relative a mercati nazionali ed esteri elaborando strategie di vendita e di promozione di gruppo, cogliere, laddove possibile, aspetti di integrabilità dei prodotti e sfruttare un *brand* comune sotto il quale aggregare una molteplicità di imprese in grado di soddisfare l'ampia gamma di esigenze di un comune cliente. A quanto detto va ricondotta una seconda importante motivazione che spinge alla formazione di un gruppo: l'integrazione orizzontale. Questa garantisce da un lato la capacità di rispondere alle necessità del cliente, dall'altro la possibilità di ampliare il proprio mercato conquistando nuove fasce di acquirenti o entrando in nuove nicchie di mercato. Per finire, non va trascurato l'aspetto degli acquisti; qualora sia possibile concentrare l'acquisto di beni e servizi comuni a più imprese, i gruppi possono giovare di un maggiore potere contrattuale nei confronti dei fornitori dovuto al raggiungimento della massa critica minima indispensabile per l'ottenimento di vantaggi nella negoziazione dei prezzi, delle modalità e dei tempi di pagamento.

Un altro importante obiettivo che spinge alla formazione di un gruppo è la possibilità di sfruttare sinergie anche a livello produttivo e di progettazione. È possibile infatti condividere l'utilizzo di tecnologie comuni, coordinare la produzione e sviluppare congiuntamente nuovi prodotti. Dal punto di vista della

progettazione va osservato che non si assiste mai, nei casi presi in esame, all'accentramento di questa funzione in un unico soggetto che la gestisce per conto del gruppo ma piuttosto all'integrazione delle conoscenze tecnologiche presenti nelle diverse imprese che consente un'accumulazione della stessa a livello di gruppo.

Dall'analisi dei gruppi individuati emerge che in molti casi una situazione di crisi aziendale risulta essere una tra le determinanti della scelta di costituire o ampliare una struttura di gruppo. Questo aspetto va analizzato da diversi punti di vista; la crisi può infatti riguardare il settore in cui opera l'impresa che quindi può decidere di diminuire la pressione competitiva acquisendo società concorrenti oppure diversificare ed intraprendere nuove attività il cui mercato registra andamenti migliori. La crisi può anche riguardare le relazioni di fornitura; può accadere infatti che rapporti di mercato con fornitori critici vengano sostituiti da relazioni di proprietà nel momento in cui questi ultimi non siano in grado di rispondere alle esigenze da parte del cliente a causa di limiti tecnologici e organizzativi. A questo proposito va osservato il legame tra la relazione con i fornitori e la progettazione nel caso di rapporti particolarmente evoluti; in questo caso tali rapporti sono improntati su concetti di *co-design* e *co-progettazione* che consentono il raggiungimento di più elevati standard qualitativi del prodotto e del servizio. La crisi può infine riguardare un'impresa operante in un settore correlato che il *management* o la proprietà dell'acquirente ritiene di poter « risanare » e rendere profittevole in termini economici e sinergici con le attività già svolte.

Per finire, poco significative risultano la separazione del patrimonio degli azionisti di controllo da quello societario e motivazioni di tipo fiscale; poco rilevanti risultano, secondo l'indagine, anche problemi successori e di finanziamento.

Le motivazioni fin qui esposte hanno determinato in gran parte le dinamiche di formazione e di sviluppo dei gruppi analizzati; i meccanismi utilizzati nei casi in esame sono la gemmazione, l'avvio di nuove iniziative e l'acquisizione.

Per processo di gemmazione si intende la creazione di un'entità giuridica indipendente sottoposta al controllo unitario da parte del vertice del gruppo alla quale sono affidate pre-

cise funzioni o viene trasferito *know how* attraverso lo scorporo di competenze specifiche sviluppate internamente. Un esempio della creazione di nuove aziende cui attribuire lo svolgimento di attività per conto del gruppo è quello della creazione di società commerciali estere; questo caso riguarda i gruppi III e XIX. Si presenta più frequentemente il caso dello scorporo di conoscenze sviluppate internamente in aziende create *ad hoc*; molti dei gruppi individuati hanno seguito questa strada per operare una diversificazione orizzontale e contemporaneamente un aumento della capacità produttiva o per sviluppare attività di supporto a quella principale nelle quali si sono generati *skills* di elevato livello. Tra coloro che hanno utilizzato questo meccanismo di formazione e di crescita vi sono i gruppi II, III, IV e XV.

L'avvio di nuove iniziative è un processo che si presenta in diversi gruppi che, soprattutto al fine di aumentare l'integrazione orizzontale, intraprendono la realizzazione di prodotti vicini per tipologie di mercato ma non per modalità di produzione; gruppi interessati da questo fenomeno sono, ad esempio, il gruppo II ed il gruppo VIII nei quali, come si può osservare, l'avvio di nuove iniziative si affianca alla gemmazione.

L'ultimo processo attraverso cui sono stati costituiti i gruppi è l'acquisizione della quota di controllo di una o più imprese già esistenti. Questo meccanismo è fortemente legato ad alcune delle motivazioni in precedenza riportate; molte imprese che hanno agito in questo modo lo hanno fatto per risolvere situazioni in cui le relazioni con i fornitori entravano in crisi assumendo quelli ritenuti maggiormente critici all'interno di una struttura di gruppo. Tale operazione è stata spesso agevolata da contingenti situazioni di crisi nelle quali versavano le società acquisite; in molti casi è stata sufficiente quest'ultima condizione per spingere all'acquisto. All'acquisizione sono ricorsi ben 8 dei 12 «gruppi distrettuali» analizzati.

Risulta interessante osservare che all'interno dell'area distrettuale il processo di acquisizione risulta agevolato dalla elevata circolazione di informazioni dovuta in parte alla *Industrial Atmosphere* Marshalliana; in un contesto socio-territoriale ad elevata specializzazione produttiva, come quello delle province di Reggio Emilia e Modena, questo vantaggio riduce i costi di informazione. La vicinanza territoriale, la parziale condi-

visione di fornitori e clienti ed in generale la fitta rete di relazioni informali, caratteristiche del distretto, permettono di venire a conoscenza con rapidità dello « stato di salute » delle aziende del distretto; tali elementi consentono, inoltre, di avere una visione alquanto precisa delle caratteristiche operative ed organizzative delle stesse. Da ciò emerge che in presenza di una situazione di crisi di un'azienda distrettuale molte altre, appartenenti al medesimo contesto, percepiscono velocemente la mutata condizione economica e, più agevolmente di soggetti esterni, sono in grado di valutare la possibilità di conseguire vantaggi e sinergie in seguito all'acquisto ed alla eventuale ristrutturazione dell'impresa acquisita.

5.5. *Quota di proprietà e persistenza del controllo*

L'analisi svolta ha messo in evidenza che per le imprese autonome il soggetto controllante detiene molto spesso la totalità del capitale o comunque una quota molto rilevante di esso, lasciando poco spazio ad azionisti minori. Risulta quindi poco rilevante il fenomeno della leva finanziaria.

Tale fenomeno è poco rilevante (ma non assente) per i gruppi, sia in termini di proprietà diretta che integrata e ciò contrariamente a quanto accade nei gruppi di grandi imprese per i quali costituisce una delle determinanti principali.

È anche interessante notare che la totalità delle imprese attualmente autonome risulta controllata dai fondatori⁽¹¹⁾. Va tuttavia notato che alcune imprese precedentemente autonome sono state assorbite dai gruppi. Per quanto riguarda i gruppi, ve ne sono 17 su 20 in cui il controllo è detenuto dai fondatori.

Laddove vi sia stato un meccanismo di trasferimento della proprietà diverso dall'eredità non si è riscontrato l'utilizzo di

⁽¹¹⁾ Con il termine « fondatori » non si sono indicati solo coloro che hanno dato origine all'attività imprenditoriale; la probabilità che questi detengano ancora il controllo diminuisce all'aumentare dell'età dell'impresa. Si è inteso invece porre l'attenzione sulle modalità di trasferimento del controllo; ci è sembrato significativo distinguere tra imprese in cui il trasferimento del controllo è avvenuto per avvicendamento generazionale all'interno di una o più famiglie ed imprese in cui il cambiamento ha introdotto al vertice soggetti esterni ai familiari.

strumenti finanziari che vadano al di là del semplice credito ordinario o addirittura delle risorse personali. Evidentemente questo fenomeno è riconducibile alla dimensione contenuta degli esborsi monetari richiesti da queste operazioni.

5.6. *Stadi di sviluppo*

L'analisi fin qui svolta è di carattere sostanzialmente statico e fa riferimento al 1999; tuttavia è del tutto evidente che i gruppi si sviluppano nel tempo e possono modificare anche profondamente le proprie caratteristiche.

Ci sembra interessante definire tre stadi di sviluppo all'interno dei quali, con una qualche forzatura, è possibile far rientrare i 20 gruppi considerati.

Lo stadio 1 è caratteristico di piccoli gruppi nati in contesti territoriali circoscritti aventi strutture « a grappolo » nei quali la figura dell'imprenditore (o comunque di un nucleo imprenditoriale unitario) assume una posizione di rilievo nell'attività di coordinamento tra le imprese laddove questa sia necessaria e possibile. Non è raro, infatti, il caso in cui le imprese appartenenti a questi gruppi operino in settori non correlati e l'aggregazione sotto un'unica proprietà non è guidata da alcun tipo di strategia industriale; la stessa situazione si presenta in quei piccolissimi gruppi che comprendono una società finanziaria od immobiliare creata con finalità puramente patrimoniali. Nei casi più « virtuosi » rientrano in questo stadio gruppi costituiti con lo scopo di perseguire precisi vantaggi e sinergie di tipo industriale che, però, non si sono ancora dotati di una minima strutturazione funzionale.

Nello stadio 2 compaiono gruppi che hanno registrato una crescita nella dimensione delle imprese che li compongono e nel loro numero; ciò comporta la necessità di una razionalizzazione delle relazioni di proprietà attraverso *holding*, e l'organizzazione di una prima struttura funzionale che si concentri su alcune funzioni critiche.

Infine, lo stadio 3 è caratteristico dei gruppi maturi, con una più chiara coscienza di sé ed una visione strategica unitaria, in grado di coordinare in maniera efficiente le varie imprese che li compongono al fine di perseguire un obiettivo stabilito dall'unico vertice strategico.

Osservando le caratteristiche della struttura proprietaria e delle attività svolte dagli «pseudo-gruppi» e dai «gruppi conglomerati» emerge la possibilità di collocare la quasi totalità di questi nello stadio 1. Limitandosi ai secondi, la maggior parte dei gruppi definiti «conglomerati» è costituita da due o più operative, raccolte attorno ad un unico nucleo imprenditoriale (coincidente con una famiglia), le cui attività sono del tutto non correlate. Si tratta di una semplice diversificazione di investimenti motivata il più delle volte dalla possibilità di rilevare aziende in crisi la cui proprietà aveva manifestato intenzioni di abbandono. Compagno a volte immobiliari il cui scopo è quello di separare il patrimonio familiare da quello societario. Nell'insieme degli «pseudo-gruppi» individuati è possibile anche identificare un caso esemplare che mostra il primo passo del processo evolutivo verso questo obiettivo di separazione; il gruppo XVI risulta infatti costituito da due società operative all'apparenza strettamente sinergiche poiché classificate nella stessa classe di attività economica. Ad una più attenta analisi delle attività, possibile grazie all'intervista, emerge che una delle due, quella che risulta essere la controllante, è stata, come già detto, completamente «svuotata» di ogni operatività e resa intestataria di tutti i beni immobili. Per finire occorre evidenziare l'unica eccezione tra i «gruppi conglomerati» relativamente allo stadio di sviluppo; il gruppo XVIII, infatti, sebbene costituito da società operative non correlate e da una finanziaria creata con le finalità già evidenziate, presenta una struttura degli assetti proprietari più razionale che si articola a valle con un'operativa completamente detenuta dalla finanziaria di famiglia. In questo caso è possibile intuire una strategia mirata alla diversificazione del portafoglio di investimenti al fine di ridurre il rischio seppure ancora fortemente spinta dalla possibilità di cogliere occasioni di mercato.

Passando ai «gruppi distrettuali» si può rilevare che la maggior parte di questi si trova nello stadio 2 ma ve ne sono alcuni anche nello stadio 3 e nello stadio 1. Partendo da questi ultimi occorre osservare le differenze rispetto agli «pseudo-gruppi» ed ai «gruppi conglomerati» che si trovano nello stesso stadio; i gruppi I e IV, sebbene formati entrambi da poche operative (rispettivamente 3 e 4) controllate direttamente da un nucleo unitario di azionisti (nel secondo caso una fami-

glia), mostrano, all'analisi delle attività, l'esistenza di un progetto strategico volto alla realizzazione di sinergie di tipo tecnologico, produttivo e commerciale attraverso un processo di diversificazione orizzontale. Allo stesso stadio si trova anche il gruppo XIX, costituito però da un'operativa e due commerciali estere, che mostra una più marcata tendenza allo sviluppo della funzione commerciale; questa nel caso considerato è anche titolare del servizio di assistenza post vendita il che rende necessario un primo coordinamento tra area commerciale e produzione. Nei tre gruppi menzionati il ruolo del nucleo degli azionisti di controllo appare fondamentale. Il coordinamento di tutte le attività avviene attraverso questi che sono presenti in tutti i contesti decisionali; ciò è reso possibile dalla contenuta dimensione dei gruppi e delle singole società che li costituiscono che quindi limitano i livelli organizzativi e le necessità di delega. Ciò consente ancora di riunire managerialità ed imprenditorialità nel vertice di controllo. Questa situazione si presenta anche quando aumenta la numerosità delle imprese, che mantengono comunque una dimensione media contenuta, e l'articolazione delle attività svolte; vi sono operative che cooperano in maniera significativa collocandosi su livelli adiacenti della filiera produttiva. Emerge chiaramente in questo caso la necessità di dotare il gruppo di una opportuna struttura funzionale che supporti la strategia industriale evidentemente già presente nelle intenzioni dei soggetti controllanti. Questo sviluppo è caratteristico dello stadio 2; vi è un'impresa che ricopre il ruolo di *holding* ordinando la struttura proprietaria ed accentrando alcune funzioni critiche quali quelle commerciale e finanziaria. In particolare va osservato che nel gruppo XVIII tale posizione è occupata da un'operativa che traduce in termini di breve periodo la strategia industriale del gruppo, coordinando le imprese che si articolano nella struttura a valle di questa. Questo è inoltre l'unico gruppo che si trova allo stadio 2 senza che abbia al proprio interno una società finanziaria od immobiliare; ciò denota la tendenza, abbastanza comune nelle piccole e medie imprese, ad avere al proprio interno « meno finanza e più industria ». In questo caso, più che in altri, la costituzione del gruppo appare come un ampliamento dell'impresa originaria che intende in questo modo affrontare un processo di diversificazione attraverso la crescita esterna. In questo

gruppo, come in quasi tutti quelli che seguono, l'aumentata dimensione comporta un necessario processo di delega da parte del vertice di controllo, concedendo autonomia operativa ai soggetti controllati e limitandosi a fissare, in sede di Consiglio di Amministrazione, gli obiettivi aziendali che nel loro insieme traducono quello del gruppo nel suo complesso. In altri casi il ruolo di *holding* è ricoperto da una finanziaria che, oltre a gestire la struttura delle partecipazioni, concentra la funzione finanza ed, in minor misura, gli acquisti. Tra i «gruppi distrettuali» che è possibile collocare allo stadio 2 risulta interessante osservare i gruppi II e IX che stanno vivendo una fase del loro sviluppo che li porta verso una più razionale strutturazione degli assetti proprietari che fa seguito a quella funzionale già realizzata; emerge la progressiva diminuzione di importanza del nucleo di azionisti di controllo a favore di una società, immobiliare per il primo e finanziaria per il secondo, destinata a diventare la vera *holding* del gruppo nella sua forma più matura. Per i «gruppi distrettuali» che si collocano allo stadio 3 va evidenziata l'intensa riorganizzazione funzionale; in particolare alcune funzioni quali la finanza, le vendite e gli acquisti, la ricerca e sviluppo, vengono affidate a specifiche società che le amministrano per conto dell'intero gruppo, potendo così sviluppare numerose sinergie e sfruttare economie di scala di vario tipo; restando al caso della funzione commerciale, che in questo stadio di sviluppo spesso si fa carico di gestire le politiche promozionali e l'uso dei marchi per conto dell'intero gruppo, si può osservare la necessità da un lato di competenze di *marketing* puro e dall'altro di coordinamento e coinvolgimento decisionale nell'interazione con altre funzioni, centrali e decentrate, di produzione e progettazione.

Per concludere occorre solo accennare al caso del «gruppo internazionale» individuato; questo, evidentemente, si colloca allo stadio 3. La complessità dei rapporti, dovuta alla distanza sia sul piano geografico, socio-culturale ed istituzionale, che dei contesti concorrenziali in cui i diversi attori si trovano ad operare, comporta necessariamente un disegno razionale dell'insieme delle relazioni proprietarie ed operative al fine di beneficiare dei vantaggi del coordinamento e della organizzazione funzionale che risultano in questo caso essere aumentati in modo esponenziale.

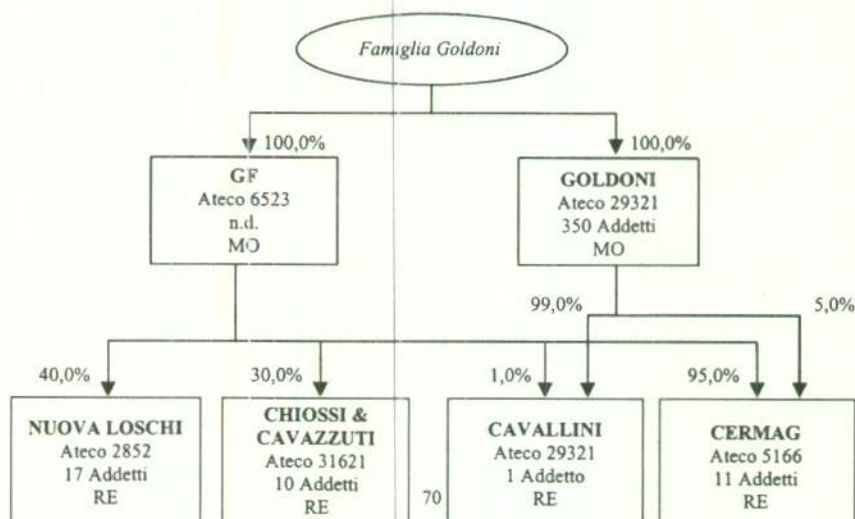
5.7. Alcuni esempi significativi di gruppo

Gruppo IX: Goldoni

Il gruppo Goldoni risulta controllato dalla famiglia Goldoni che detiene direttamente la totalità delle quote di proprietà di due società; la Goldoni che ha dato vita al gruppo e la finanziaria GF. La Goldoni, a sua volta, controlla l'impresa Cavallini mentre la GF controlla la Cermag e detiene partecipazioni in Chiossi & Cavazzuti ed nella Nuova Loschi. Queste, sebbene di minoranza, consentono sostanzialmente un controllo « *soft* » da parte del *management* della Goldoni in due fornitori per i quali quest'ultima rappresenta il cliente principale. Queste due imprese sono entrate nell'area del gruppo nel momento in cui, non potendo far fronte agli investimenti necessari a soddisfare le esigenze della Goldoni, questa ha fornito parte dei mezzi necessari in cambio di alcune quote di proprietà.

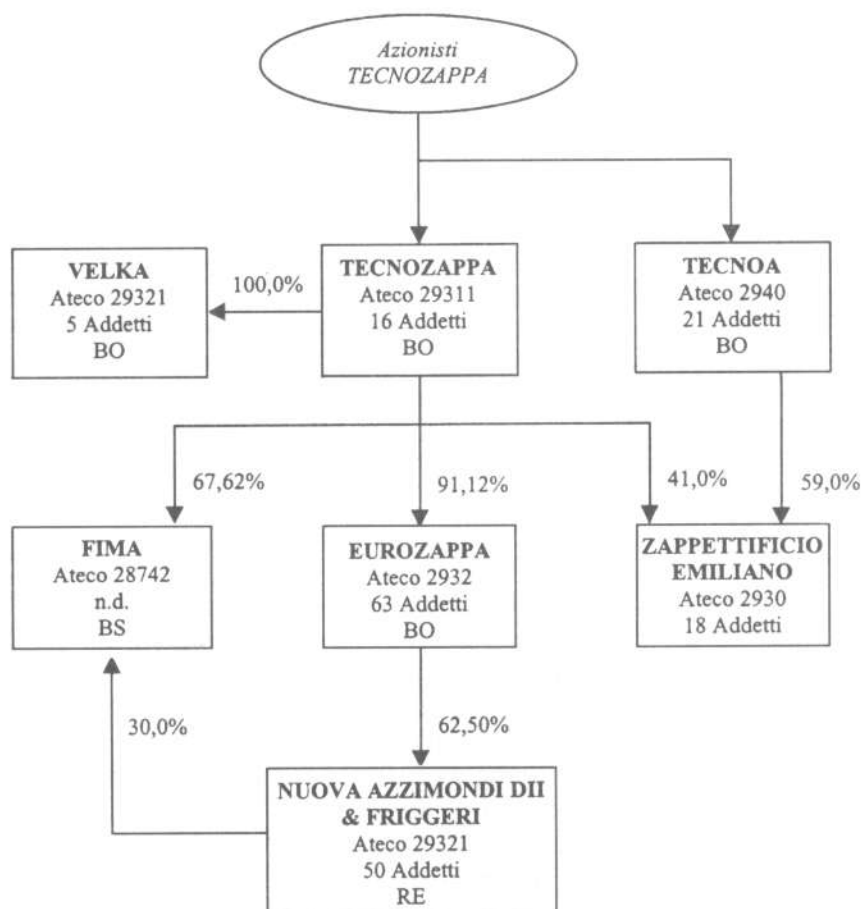
La Cavallini realizzava macchinari complementari ai trattori prodotti dalla Goldoni, quali carri a rimorchio. È stata in seguito acquisita per gestire all'interno della struttura di gruppo questa produzione, che in seguito è stata internalizzata in Goldoni riducendo la Cavallini a semplice intestataria degli immobili. La Cermag commercializza ricambi per macchine ed attrezzature agricole; a capo di questa è stato posto uno dei figli del fondatore del gruppo al fine di permetterne lo sviluppo delle le capacità manageriali necessarie al futuro trasferimento del controllo per avvicendamento generazionale. Le principali sinergie perseguite dal gruppo riguardano gli aspetti produttivi. È in questa ottica che vanno considerate le partecipazioni in Chiossi & Cavazzuti ed in Nuova Loschi.

Il gruppo Tecnozappa fa capo ad un nucleo di azionisti che detiene direttamente il controllo di due operative, la Tecnozappa e la Tecnoa; il resto della struttura proprietaria si articola prevalentemente al disotto di Tecnozappa che controlla Eurozappa, Fima, Velka e Zappettificio Emiliano. Eurozappa controlla a sua volta Nuova Azzimondi & Friggeri.



Gruppo XVIII: Tecnozappa

Il gruppo Tecnozappa è costituito da società operanti nel settore della meccanica agricola ed in particolare nel comparto della forgiatura, dell'assemblaggio e dello stampaggio di componenti ed utensili di macchine per la lavorazione del terreno di diverse gamme dimensionali quali ad esempio zappe, lame, coltelli, denti, mazze, molle, etc.. Il gruppo ha una forte caratterizzazione industriale e sono assenti società finanziarie od immobiliari. Capostipite del gruppo è la società Tecnozappa; attraverso successive e graduali trasformazioni si è addivenuti prima, al controllo di Eurozappa, poi sia all'acquisto di società già attive nel settore che alla costituzione di nuove. Le finalità perseguite nella crescita del gruppo riguardano, evidentemente, aspetti produttivi e tecnologici; il gruppo, infatti, nel suo complesso produce un'ampia gamma di articoli e mostra una notevole flessibilità produttiva che deriva dalla possibilità di deviare gli ordini ricevuti in base alle specifiche ed alla dimensione che li caratterizzano su una o più società del gruppo. È Tecnozappa che determina le politiche e gli indirizzi del gruppo.



6. Il distretto del tessile e abbigliamento di Carpi (Modena)

6.1. Storia ed evoluzione del distretto

L'inizio della storia del distretto carpigiano può essere fatta coincidere con il trasferimento della Fabbrica Italiana Magneti Marelli da Sesto San Giovanni a Carpi all'epoca della Seconda Guerra Mondiale. Il decentramento di parte della produzione venne attuato per timore di possibili bombardamenti e fu favorito anche dal governo. Nel 1940 vennero ristrutturati i locali

che, fino a pochi anni prima, erano stati occupati dalla Società Anonima Il Truciolo, costituita nel 1904 e fallita nel 1931. Pochi mesi dopo nello stabilimento ebbe inizio la produzione. Questo evento ebbe un ruolo decisamente importante per lo sviluppo economico dell'area di Carpi poiché la Magneti Marelli fu la prima vera grande impresa moderna di Carpi. Nel 1944, periodo di massima espansione, l'azienda giunse ad impiegare circa 1.200 persone. Una quota rilevante degli occupati era di sesso maschile, contrariamente alla tradizionale produzione del truciolo che occupava principalmente le lavoratrici. Con l'avvento della Magneti Marelli nell'area carpigiana si compie in modo definitivo il processo di trasformazione dell'uomo « da agricoltore [...] in manipolatore di macchine azionate da energia inanimata » (Solinas, 1993, p. 80). Tale fenomeno ha effetti profondi e complessi sulle condizioni di vita e di lavoro.

La Magneti Marelli creò le condizioni che, in seguito, consentirono lo sviluppo del sistema economico locale. Diffuse nel tessuto sociale le competenze necessarie per percepire nuovi bisogni e l'esistenza di potenziali mercati per prodotti interamente nuovi; rese le persone capaci di percepire opportunità di profitto e sfruttarle con un adeguato livello di professionalità. In seguito, grazie alle competenze acquisite presso la Magneti Marelli, molte persone avviarono nuove attività. In pochi anni tale processo cambiò l'area di Carpi.

Le imprese carpigiane sono nella quasi totalità società individuali o di persone. Entrambe le tipologie ci rimandano ad un tipo di impresa in cui su una sola persona o su un gruppo limitato di persone sono concentrati il controllo, la gestione e l'iniziativa sul piano degli investimenti, su quello dei finanziamenti e dei rapporti con il mercato. Si ha dunque un modello organizzativo elementare all'interno del quale una singola persona o un piccolo nucleo di persone costituisce il pilastro della struttura. Molte aziende carpigiane, all'atto della prima costituzione erano società di persone che si univano in base a vincoli di parentela o di amicizia al fine di avviare un'attività produttiva. Da questa forma si poteva avere uno sviluppo verso società per azioni, oppure una regressione. Questo secondo caso si verificò frequentemente poiché, dopo un'esperienza condotta in comune, i soci si dividevano e ad uno solo restava la proprietà dell'azienda. Tali scissioni erano volontarie e determi-

nate principalmente dall'esigenza dei singoli di operare in piena autonomia.

La maglieria nacque e si sviluppò nell'immediato dopoguerra, in risposta alla forte domanda interna. Questa attività produttiva utilizzò l'abilità e le competenze tecniche di alcune decine di magliaia di camiciaie già operanti in zona, ma soprattutto fece proprie e sfruttò le capacità di centinaia di donne che producevano per sé e per i propri familiari. Le prime aziende che cominciarono ad affermarsi nel settore della maglieria furono fondate da « piazzisti ».

Nel periodo compreso tra la metà degli anni '50 e l'inizio degli anni '60 il fenomeno della nascita di nuove imprese assunse dimensioni significative; tra i fondatori vi erano soggetti che riconvertivano un'attività precedente (truciolo, piccolo commercio) ed altri che emergevano dall'anonimato. Va sottolineato inoltre che molto spesso la decisione di fondare un'azienda fu stimolata da donne che già operavano come magliaie.

Chi passava dall'attività del truciolo a quella della maglieria e camiceria aveva a disposizione capitali, una certa cultura commerciale ed una struttura organizzativa; occorreva riconvertire la manodopera già conosciuta e disponibile. Tale tipo di attività si diffuse grazie all'imitazione di un modello già elaborato e si rivolse ad un mercato molto ricettivo.

Alcune imprese tessili furono caratterizzate fin dalla nascita una certa articolazione dei compiti, dalla conoscenza del mercato e da una maggiore familiarità con problemi amministrativi e finanziari. Altre si presentarono con una struttura embrionale di centro commerciale e produttivo allo stesso tempo, dove vi era un unico locale per la distribuzione dei filati destinati al lavoro a domicilio, il ritiro del prodotto, la rifinitura, l'esitazione e la spedizione; bastava eventualmente una sola macchina per la campionatura. Tutte le funzioni erano concentrate in una sola persona o entro un ristretto *entourage* costituito per lo più da familiari.

Per avere un quadro più completo in cui collocare la nascita e lo sviluppo del distretto di Carpi occorre considerare anche il contesto generale del Paese; i provvedimenti di liberalizzazione commerciale adottati dal governo centrale, quelli relativi al rimborso fatto dallo Stato agli esportatori e quelli relativi allo snellimento burocratico delle pratiche per l'esportazione favorirono lo sviluppo di Carpi.

La specializzazione produttiva determinò la concentrazione nel distretto delle fonti di approvvigionamento e dei servizi necessari all'attività produttiva (materie prime, accessori e manutenzione).

L'affermazione definitiva del distretto avvenne tra la fine degli anni '60 e l'inizio degli anni '70, proprio in corrispondenza di quello che sembrava il collasso inevitabile dell'industria tessile; la crisi riguardava le modalità di produzione, basate su strutture integrate e su processi verticalizzati legati a logiche di grande serie standardizzata. Il successo di Carpi fu assicurato, invece, dal modello organizzativo adottato, caratterizzato dal decentramento della produzione basato dapprima sul lavoro a domicilio e successivamente sul lavoro svolto per conto terzi da molte piccole imprese specializzate solo in alcune fasi del processo produttivo. Le aziende committenti trattenevano all'interno solo le fasi iniziali e finali, quali la realizzazione del campionario ed il controllo qualità, la ricerca stilistica, la gestione amministrativa e la spedizione. Tale modello organizzativo permise al distretto carpigiano di crescere e di affermarsi sul mercato come « capitale » del settore tessile.

A metà degli anni '70, tuttavia, la crescita di Carpi e quella delle altre aree di maglieria in Italia iniziò ad incontrare alcune difficoltà. La domanda cominciò a ridimensionarsi; calarono i tassi di crescita e la richiesta divenne sempre più esigente e sofisticata a causa del « fattore moda ». L'affermarsi di tale fenomeno influi sulla maglieria e sugli altri comparti dell'abbigliamento, portando alla frammentazione dei modelli, all'accorciamento del loro ciclo di vita e ad un accentuato cambiamento dei consumi. Nello stesso tempo sui mercati mondiali la concorrenza era in continua crescita e nuovi Paesi, con livelli di costo del lavoro sensibilmente inferiori a quelli italiani, si affacciavano sulla scena produttiva.

Diverse furono le modalità adottate per rispondere alle mutate condizioni del mercato; in primo luogo il « pronto-moda »⁽¹²⁾, modello organizzativo che nacque come punto di in-

(12) Le imprese « pronto moda » si caratterizzano per progettare i campioni con poco anticipo rispetto alla stagione di vendita, proponendo prodotti che il mercato quasi sicuramente è in grado di recepire. Si contrappongono a quelle che operano secondo il calendario tradizionale, detto « pro-

contro e di sintesi tra la struttura produttiva basata sul decentramento e la distribuzione. Era un tipo di produzione al totale servizio della distribuzione, che rispondeva in tempo reali alle esigenze del mercato. La diffusione del « pronto-moda » avvenne proprio a Carpi a causa dell'alto decentramento esistente nel tessuto produttivo locale. Tale fenomeno si estese in un primo momento alle regioni limitrofe e quindi a quelle meridionali, in cerca di laboratori e di artigiani in grado di approntare in pochissimi giorni gli ordini trasmessi. Il « pronto-moda » era in grado di rispondere alle fluttuazioni del mercato ed adeguarsi velocemente grazie all'elasticità della struttura produttiva che lo caratterizzava. A causa di un ulteriore cambiamento delle condizioni del mercato, questo modello produttivo entrò in crisi nei primi anni '90 soprattutto in relazione ad una domanda di qualità sempre più elevata.

La seconda risposta alle mutate condizioni competitive, successiva a quella del « pronto moda », fu la ricerca di un posizionamento basato sulla qualità e sull'ampliamento della gamma produttiva. In concomitanza a questo nuovo orientamento strategico molte imprese sentirono l'esigenza di integrarsi a monte per garantire la qualità dei semilavorati ed a valle per avere un controllo diretto sui mercati di sbocco.

Entrambi gli orientamenti strategici non consentirono la sopravvivenza di tutte le imprese del distretto. A partire dagli anni '80 si assistette ad una caduta delle esportazioni soprattutto verso il mercato tedesco ed il numero complessivo delle imprese attive nel distretto presentò una flessione che si arrestò solo nel 1995. Tuttavia in quest'ultimo periodo la numerosità delle imprese e la stabilità dell'occupazione sono state garantite dall'espansione di attività diverse dal tessile, in particolare le attività metalmeccaniche, e dalla tenuta del terziario.

6.2. *La diffusione dei gruppi di imprese nel distretto*

Al fine di identificare l'universo di riferimento si è proceduto all'individuazione, all'interno della banca dati Impero, del-

grammato », e che progettano i campionari con circa un anno di anticipo rispetto alla stagione di vendita. Le imprese pronto moda realizzano prodotti di qualità medio-bassa, e vendono quasi esclusivamente sul mercato interno.

l'insieme di imprese rispondenti ai criteri già utilizzati nel caso del primo distretto preso in esame. La prima estrazione è stata operata specificando l'appartenenza al settore Tessile e Abbigliamento utilizzando i codici Ateco 91 di seguito riportati: divisione 17 («*Industrie tessili*») e gruppi 17.1 («*Preparazione e filatura di fibre tessili*»), 17.2 («*Tessitura di materie tessili*»), 17.5 («*Altre industrie tessili*») e 17.7 («*Fabbricazione di articoli in maglieria*»), divisione 18 («*Confezioni di articoli di vestiario; preparazione e tintura di pellicce*») e gruppo 18.2 («*Confezione di altri articoli di vestiario ed accessori*»). Si è inoltre richiesta la localizzazione della sede legale nei comuni di Carpi, Cavezzo, Concordia sulla Secchia, Novi di Modena e San Possidonio e Soliera, tutti appartenenti alla provincia di Modena.

Adottando questi due criteri di selezione è stato possibile individuare 2.779 imprese operanti nel distretto carpigiano. Si veda a questo proposito la tabella 6.1 che include anche imprese con un numero di addetti non noto, che sono risultate 398 (14,3%).

Tabella 6.1 - Distribuzione per classe dimensionale delle imprese del settore tessile e abbigliamento

<i>Classe addetti</i>	Numero	%
n.d.	398	14,3
1-9	2.183	78,6
10-19	139	5,0
20-49	49	1,8
50-99	9	0,3
100-199	—	—
200-499	1	0,0
> 499	—	—
Totale	2.779	

Procedendo quindi alla selezione delle sole imprese con struttura proprietaria e numero degli addetti noti si è ottenuto l'insieme di imprese di seguito riportato (tabella 6.2).

Tabella 6.2 - Distribuzione per classe dimensionale delle 449 imprese rappresentanti l'universo di riferimento

<i>Classe addetti</i>	Numero	%
1-9	334	74,4
10-19	69	15,4
20-49	36	8,0
50-99	9	2,0
100-199	—	—
200-499	1	0,2
> 499	—	—
Totale	449	

La tabella 6.3 mostra il risultato dell'applicazione del primo algoritmo Bianchi per la ricostruzione dei gruppi, evidenziando l'incidenza del fenomeno dei gruppi all'interno delle singole classi dimensionali (Universo con Ripartizione 1); come si può notare la classe dimensionale maggiormente interessata da questo tipo di struttura organizzativa è quella intermedia (38,9% tra i 20 ed i 49 addetti). Il risultato relativo alla classe 200-499 fa riferimento ad un'unica grande azienda controllata da una società estera.

Tabella 6.3 - Diffusione dei gruppi di piccole e medie imprese nell'universo di riferimento all'interno di ogni classe dimensionale

<i>Classe addetti</i>	Autonome	%	Gruppo	%
1-9	289	86,5	45	13,5
10-19	54	78,3	15	21,7
20-49	22	61,1	14	38,9
50-99	7	77,8	2	22,2
100-199	—	—	—	—
200-499	—	—	1	100,0
> 499	—	—	—	—
Totale parziale	372		77	
Totale	449			

La tabella che segue riporta i risultati ottenuti grazie all'applicazione dell'algoritmo Checchia e Galimberti (2000) (Universo con Ripartizione 2). Confrontando i risultati ottenuti con le due procedure è evidente che la seconda fornisce un'analisi più corretta in relazione al significato di gruppo al quale la ricerca fa riferimento.

Tabella 6.4 - Confronto tra Universo con Ripartizione 1 ed Universo con Ripartizione 2 relativamente alla diffusione dei gruppi all'interno delle classi dimensionali

Classe addetti	Universo con Ripartizione 1				Universo con Ripartizione 2			
	Auto-nome	%	Gruppo	%	Auto-nome	%	Gruppo	%
1-9	289	86,5	45	13,5	224	67,1	110	32,9
10-19	54	78,3	15	21,7	33	47,8	36	52,2
20-49	22	61,1	14	38,9	14	38,9	22	61,1
50-99	7	77,8	2	22,2	2	22,2	7	77,8
100-199	—	—	—	—	—	—	—	—
200-499	—	—	1	100,0	0	0,0	1	100,0
> 499	—	—	—	—	—	—	—	—
Totale parziale	372		77		273		176	
Totale	449				449			

Anche in questo caso è stato adottato un piano di campionamento stratificato come nel caso del distretto di Reggio Emilia e Modena; occorre tuttavia osservare che l'elevata numerosità delle imprese appartenenti alla classe dimensionale 1-9 addetti (334) e l'obiettivo di mantenere una corretta copertura proporzionale da parte del campione sull'universo di riferimento, hanno suggerito di ripartire le 334 imprese in tre classi di addetti (1-3, 4-6, 7-9) ed adottare un criterio di campionamento probabilistico di 1/10 sul totale per ciascuna sotto-classe. La tabella 6.5 presenta la suddivisione delle 334 imprese appartenenti alla prima classe dimensionale nelle tre sottoclassi sopra considerate.

Tabella 6.5 - Diffusione dei gruppi nell'universo di riferimento in relazione alla classe dimensionale (1-9) addetti secondo la tripartizione nelle tre sottoclassi (1-3, 4-6, 7-9) addetti

<i>Classe addetti</i>	Autonome	%	Gruppo	%
1-3	137	68,2	64	31,8
4-6	61	62,3	37	37,7
7-9	26	74,3	9	25,7
Totale parziale	224	67,1	110	32,9
Totale	334			

Il criterio di campionamento adottato permette di ottenere un campione che riflette in maniera molto precisa quelle che sono le caratteristiche dell'universo di riferimento, a vantaggio della significatività dell'indagine condotta. La tabella 6.6 riporta il risultato dell'applicazione del criterio di scelta descritto.

Tabella 6.6 - Diffusione dei gruppi nel campione di riferimento in relazione alla classe dimensionale (1-9) addetti secondo la tripartizione nelle tre sottoclassi (1-3, 4-6, 7-9) addetti

<i>Classe addetti</i>	Autonome	%	Gruppo	%
1-3	14	70,0	6	30,0
4-6	6	60,0	4	40,0
7-9	3	75,0	1	25,0
Totale parziale	23	67,6	11	32,4
Totale	34			

Dal confronto delle tabelle 6.5 e 6.6 emerge la buona copertura ottenuta strutturando il campione secondo il criterio adottato. Il campione è risultato composto da 67 imprese distribuite come riportato nella tabella 6.7; questa evidenzia il grado di dif-

fusione della forma gruppo all'interno del campione ottenuto a confronto con l'universo di riferimento.

Tabella 6.7 - Diffusione dei gruppi per classe dimensionale nel campione e nell'Universo con Ripartizione 2

Classe addetti	Universo con Ripartizione 2				Campione			
	Auto-nome	%	Gruppo	%	Auto-nome	%	Gruppo	%
1-9	224	67,1	110	32,9	23	67,6	11	32,4
10-19	33	47,8	36	52,2	8	47,1	9	52,9
20-49	14	38,9	22	61,1	4	40,0	6	60,0
50-99	2	22,2	7	77,8	1	20,0	4	80,0
100-199	—	—	—	—	—	—	—	—
200-499	0	0,0	1	100,0	0	0,0	1	100,0
> 499	—	—	—	—	—	—	—	—
Totale parziale	273		176		36		31	
Totale	449				67			

Per quanto riguarda la localizzazione delle imprese appartenenti al campione si è osservato che 5 sono i comuni interessati: Carpi, Cavezzo, Concordia sulla Secchia, Novi di Modena, San Possidonio e Soliera; si è osservata una concentrazione rilevante (51 imprese) nel comune di Carpi, cuore del distretto. Le imprese localizzate in questo singolo comune presentano una distribuzione del tutto simile a quella dell'intero campione in termini di distribuzione per classi dimensionali ed incidenza del fenomeno dei gruppi di impresa al loro interno.

Con riferimento alla struttura degli assetti proprietari del 1997 all'interno del campione sono state identificate 31 imprese appartenenti ad un gruppo; a queste corrispondono 30 gruppi differenti. Due imprese intervistate sono risultate, infatti, appartenere allo stesso gruppo.

Occorre evidenziare che in alcune delle analisi che seguono si terrà conto, oltre che delle imprese del campione che appartengono tutte al settore del tessile e abbigliamento, anche di tutte le altre imprese legate alle imprese del campione da le-

gami di proprietà delle quali si è venuti a conoscenza nel corso dell'indagine. Si tratta di altre 69 aziende, spesso operanti in settori diversi dal tessile e abbigliamento, che fanno anch'esse parte dei gruppi presi in considerazione.

Dal momento che le interviste sono state effettuate nel 1999, sono state raccolte informazioni anche successive al 1997. Una breve sintesi dei mutamenti intervenuti sarà riportata in un successivo paragrafo.

6.3. *Struttura e principali caratteristiche dei gruppi*

Nel seguito i 30 gruppi sopra evidenziati sono stati individuati con numeri romani da I a XXX.

Le imprese appartenenti ad un gruppo sono distribuite in tutte le classi dimensionali individuate. Si verifica sia il caso di gruppi costituiti prevalentemente da imprese di dimensioni simili che da imprese di dimensioni diverse. In particolare, esistono gruppi formati da imprese che appartengono tutte ad un'unica classe dimensionale; quest'ultimo caso riguarda sempre imprese di dimensioni minori. Si è potuto anche osservare il caso in cui nel medesimo anno sono state costituite 3 società appartenenti allo stesso gruppo, di dimensione simile e operanti nel medesimo comparto. Possiamo anticipare come la presenza nello stesso gruppo di società dedite alla medesima attività e con numero simile di addetti sia legato a finalità di crescita interna ed al desiderio di replicare dal punto di vista organizzativo e gestionale strutture produttive analoghe a quelle di partenza sulle quali i soggetti controllanti hanno costruito tutte le loro conoscenze e competenze. Qualora le società del gruppo risultino tutte operanti nel settore tessile ma siano caratterizzate da dimensioni differenti in termini di numero di addetti è possibile spiegare tale fenomeno con la necessità di molte imprese di internalizzare le fasi produttive precedentemente svolte dai terzisti, gerarchizzando all'interno del gruppo quelle relazioni di subfornitura che, come vedremo in seguito, costituiscono un elemento critico all'interno del distretto di Carpi; a società dedite al confezionamento e spedizione, rivolte cioè al mercato finale, caratterizzate mediamente da un numero ridotto di addetti, sono state quindi affiancate società produttive più *labour intensive* operanti a

monte realizzato l'intero ciclo produttivo o comunque le fasi più critiche. Da tali osservazioni sono escluse eventuali società immobiliari od finanziarie che per loro natura sono scarsamente *labour intensive*.

È interessante suddividere le imprese dei 30 gruppi considerati in quattro categorie (tabella 6.8): *i*) Imprese appartenenti al settore tessile e abbigliamento, *ii*) Finanziarie, *iii*) Immobiliari, *iv*) Imprese operanti in settori di supporto al tessile e abbigliamento⁽¹³⁾, *v*) Imprese appartenenti ad altri settori industriali. Si noti tra l'altro che i risultati fanno riferimento all'attività dichiarata dalle imprese nel corso delle interviste e non a quelle con cui queste sono iscritte presso la Camera di Commercio.

Nella stessa tabella è riportato, laddove disponibile, il numero complessivo di addetti del gruppo.

Si può osservare che i gruppi in esame sono costituiti da un numero molto modesto di imprese (in media 3,43 imprese per gruppo); si distingue per numerosità di imprese il gruppo V all'interno del quale figurano 8 imprese di cui 5 operanti nel settore in esame, una dedicata alla commercializzazione del prodotto tessile, una finanziaria e un'immobiliare. I dati della tabella confermano che nella maggior parte dei casi tutte le imprese del gruppo concentrano la loro attività nel settore tessile. Si è inoltre osservata la tendenza da parte di alcuni gruppi ad integrare verticalmente l'attività produttiva sia a monte verso contoterzisti e società dedite al *design* ed alla realizzazione di campionari (gruppo XIII), che a valle verso imprese dedite alla commercializzazione di prodotti tessili e di abbigliamento (gruppi IV, V, XIII, XXVI e XXX); tra queste ultime compaiono anche finanziarie ed immobiliari che, a dispetto del codice Ateco, svolgono attività di *import-export*.

(13) Si sono indicati con la dizione «Altro tessile» le attività di commercializzazione di prodotti tessili, immagazzinaggio e custodia di prodotti tessili, progettazione di campionari.

Tabella 6.8 - Numero di imprese, addetti complessivi e diversificazione settoriale dei gruppi

Gruppi	Numero di imprese	Tessile e Abbigliamento	Finanziaria	Immobiliare	Altro tessile	Altri settori industriali	Numero totale di addetti
I.	3	3	0	0	0	0	n.d.
II.	4	2	1	0	1	0	n.d.
III.	5	2	2	0	1	0	n.d.
IV.	3	1	0	1	1	0	96
V.	8	5	1	1	1	0	339
VI.	2	1	1	0	0	0	29
VII.	4	3	0	0	0	1	27
VIII.	2	1	1	0	0	0	49
IX.	3	1	1	0	0	1	22
X.	4	1	1	1	0	1	22
XI.	3	2	1	0	0	0	26
XII.	4	2	0	1	0	1	31
XIII.	7	3	1	0	2	1	n.d.
XIV.	3	1	2	0	0	0	n.d.
XV.	3	3	0	0	0	0	17
XVI.	2	2	0	0	0	0	17
XVII.	2	1	0	1	0	0	13
XVIII.	4	2	0	2	0	0	n.d.
XIX.	2	2	0	0	0	0	11
XX.	6	4	1	1	0	0	n.d.
XXI.	2	1	0	1	0	0	10
XXII.	2	1	1	0	0	0	n.d.
XXIII.	2	2	0	0	0	0	32
XXIV.	4	3	0	1	0	0	16
XXV.	2	1	0	1	0	0	7
XXVI.	3	2	0	0	1	0	59
XXVII.	3	1	0	1	0	1	n.d.
XXVIII.	3	2	0	1	0	0	31
XXIX.	2	1	0	0	0	1	3
XXX.	3	1	0	0	2	0	6
Totale ...	100	57	14	13	9	7	n.d.

Nella tabella 6.8 è anche riportata la presenza di società finanziarie ed immobiliari all'interno dei gruppi. È possibile osservare che la maggior parte di questi comprende almeno una di queste due tipologie di società. Solo in 9 casi su 30 non sono presenti né società finanziarie né immobiliari all'interno dei

gruppi, che sono costituiti esclusivamente da società operative o commerciali. I casi in cui si può osservare la presenza di società finanziarie sono 12, con una forte concentrazione nei gruppi cui appartengono le imprese di dimensioni maggiori; 8 finanziarie su 12 appartengono a gruppi in cui l'impresa intervistata ha dimensione superiore ai 20 addetti e in 11 casi su 12 la dimensione dell'impresa intervistata risulta superiore ai 10 addetti. In questi casi, la presenza di una società finanziaria in grado di detenere il controllo del gruppo, oltre che favorire la separazione tra patrimonio familiare e quello societario, può senza dubbio facilitare il raggiungimento di un altro obiettivo, connesso alla massimizzazione del potere contrattuale nei confronti delle istituzioni finanziarie attraverso l'accentramento della funzione finanza. Si tratta di un risultato minimo che prescinde dalla gestione accentrata delle risorse finanziarie ma si limita alla negoziazione integrata dei contratti di finanziamento con i soggetti erogatori con i quali ci si relaziona evidenziando la dimensione complessiva del gruppo.

I gruppi che presentano al loro interno un'immobiliare sono 12 e si concentrano nei gruppi in cui l'impresa di riferimento appartiene alle fasce dimensionali minori. Si possono osservare 5 casi su 12 in cui l'impresa di riferimento (cioè quella intervistata) appartiene alla fascia 1-9 addetti e 10 casi su 12 in cui questa ha un numero di addetti inferiore a 20. Ciò può essere dovuto alla semplice necessità di separare il patrimonio familiare da quello societario. È inoltre opportuno considerare un fenomeno largamente diffuso a metà degli anni '80 e connesso alla diffusione di società immobiliari o addirittura di costruzione edile. A metà degli anni '80 infatti, molte famiglie, disponendo ormai di una certa ricchezza accumulata negli anni operando nel settore tessile e approfittando del periodo particolarmente florido del settore edile e dell'economia in generale, trovarono conveniente investire le proprie liquidità in attività immobiliari o comunque connesse al settore dell'edilizia. È in questi anni che trovano spazio nuove strategie di investimento della ricchezza privata che superano il tradizionale investimento mobiliare. In due casi analizzati l'ampiamiento del gruppo è coinciso con l'ingresso di società di costruzione edile, controllate con la maggioranza assoluta delle quote dalle famiglie operanti nel settore tessile nel ruolo di semplici

investitori finanziatori dell'attività, e con le partecipazioni residue distribuite tra soggetti già precedentemente attivi nel settore edile. I casi in cui si sono osservate finanziarie ed immobiliari, sono 3 su 30.

Tabella 6.9 - Strutture di controllo

<i>Gruppi</i>	<i>Finanziaria</i>	<i>Immobiliare</i>	<i>Operativa</i>	<i>Insieme di persone fisiche</i>
I.....	—	—	1	—
II.....	1	—	—	—
III.....	1	—	—	—
IV.....	—	—	—	1
V.....	1	—	—	—
VI.....	1	—	—	—
VII.....	—	—	—	1
VIII.....	1	—	—	—
IX.....	1	—	—	—
X.....	1	—	—	—
XI.....	—	—	—	1
XII.....	—	—	—	1
XIII.....	1	—	—	—
XIV.....	1	—	—	—
XV.....	—	—	—	1
XVI.....	—	—	—	1
XVII.....	—	1	—	—
XVIII.....	—	—	—	1
XIX.....	—	—	—	1
XX.....	1	—	—	—
XXI.....	—	—	—	1
XXII.....	—	—	—	1
XXIII.....	—	—	—	1
XXIV.....	—	—	—	1
XXV.....	—	—	—	1
XXVI.....	—	—	1	—
XXVII.....	—	—	—	1
XXVIII.....	—	—	—	1
XXIX.....	—	—	—	1
XXX.....	—	—	—	1

Nella tabella 6.9 viene indicato se il gruppo è controllato direttamente da un azionista o da un insieme di azionisti op-

pure indirettamente da una società distinguendo tra finanziarie, immobiliari ed operative.

A seguito delle interviste si è potuto stabilire che, laddove esista una finanziaria questa ricopre il ruolo di *holding*. La presenza di un'immobiliare ha generalmente lo scopo di separare il patrimonio familiare da quello societario. Tale evidenza viene sostenuta dal fatto che in un solo caso il controllo risulta esercitato attraverso un'impresa immobiliare.

Per realtà più piccole, il controllo viene esercitato prevalentemente da gruppi di persone riuniti da legami di parentela o di coalizione. In ben 17 casi su 30, tutti concentrati in realtà di dimensioni minori, il controllo del gruppo è esercitato da nuclei familiari o da coalizioni che garantiscono la direzione e la gestione dell'intero gruppo attraverso partecipazioni a grappolo in tutte le imprese che lo compongono.

Passando ad analizzare le tipologie di gruppo individuate, riprendendo la classificazione già illustrata, è possibile evidenziare la notevole diffusione degli «pseudo-gruppi» e dei «gruppi conglomerati»; si sono individuati 10 «pseudo-gruppi» composti da una o più finanziarie e/o immobiliari (gruppi VI, VIII, XI, XIV, XVII, XVIII, XXI, XXII, XV, XXVI) e 4 «gruppi conglomerati» formati da più imprese operanti in settori non correlati ed eventualmente da una o più finanziarie e/o immobiliari (IX, X, XXVII, XXIX).

Le motivazioni che conducono alla formazione di questa tipologia di gruppi sono già state ampiamente esposte e riguardano principalmente la separazione del patrimonio familiare da quello societario. Gli imprenditori infatti, solamente quando raggiungono una certa «ricchezza personale», in media una decina di anni dopo l'avvio dell'attività principale, vengono spinti a separare il patrimonio familiare da quello societario in modo anche da ridurre l'entità delle perdite in caso di fallimento della società operativa. È interessante osservare inoltre, come a causa della relativa giovane età delle imprese distrettuali, e del distretto in generale, il ricorso a tale forma di separazione si è concentrata prevalentemente negli ultimi vent'anni, parallelamente al processo di ristrutturazione aziendale che in tali anni ha visto molte imprese passare da individuali a società di capitali.

Per quanto concerne il tentativo di diversificare gli investimenti in attività disgiunte al fine di ridurre il rischio dell'attività imprenditoriale, si sono riscontrate due importanti tipologie di diversificazione verificatesi per lo più a cavallo degli anni '80. La prima è connessa alla localizzazione geografica del distretto in esame. L'area di Carpi, situata nel cuore della pianura Padana, risulta particolarmente ricca di colture e pertanto favorevole a molteplici attività agricole. Molti imprenditori impegnati in attività tessili, o perché in possesso di terreni e appezzamenti o perché in grado di acquisirne la proprietà nel corso degli anni, hanno trovato stimolante la possibilità di investire in attività agro-alimentari. Per tale motivo si sono osservati casi di gruppi in cui accanto a imprese operative nel settore tessile, trovano spazio società di allevamento di animali (XXVII), società di produzione, lavorazione e stagionatura per conto proprio e per conto terzi di prosciutti, coppe, salami e insaccati vari (XXIX) e società impegnate nella produzione e commercio di cereali e articoli agricoli. Una seconda tipologia di diversificazione è legata al settore dell'edilizia che, come già evidenziato, conobbe un periodo particolarmente felice negli anni '80. Le numerose società immobiliari sorte in quegli anni testimoniano infatti non solo della volontà degli imprenditori di proteggere il patrimonio familiare separandolo da quello societario, ma anche dell'intenzionalità di canalizzare le risorse accumulate in un settore che in quegli anni viveva il suo momento migliore. Ad ulteriore conferma di tale evidenza possiamo ricordare la decisione di avviare, in un paio di casi, nuove società operanti nell'edilizia. Le famiglie a capo dei gruppi, risultano controllare tali imprese con la maggioranza assoluta delle quote avvalendosi di soci di minoranza attivi già da tempo nell'edilizia.

Le tipologie dello « pseudo-gruppo » e del « gruppo conglomerale » non esauriscono il panorama delle diverse forme di gruppo che si possono osservare nel distretto in esame. Consideriamo quindi i rimanenti 16 gruppi.

Avvalendosi della tabella 6.10 relativa alla localizzazione delle imprese che costituiscono il gruppo è possibile individuare altre due tipologie di gruppo. In 10 gruppi su 16 tutte le imprese che ne fanno parte risultano localizzate nel distretto; dalle interviste si è appurato che le imprese localizzate

fuori dal distretto ma in Italia si trovano nel resto della regione Emilia Romagna, in Lombardia, in Veneto o nel Lazio. Occorre però osservare che spesso le società del gruppo aventi sede legale fuori dall'area distrettuale, sono localizzate in prossimità del comune di Carpi; pertanto l'attività imprenditoriale presenta complessivamente una forte concentrazione attorno al distretto. In due soli casi vi sono imprese localizzate all'estero (gruppi I e III); nel primo caso (relativo all'impresa più grande del distretto) due delle tre società appartenenti al gruppo hanno sede legale rispettivamente in Gran Bretagna ed in Lussemburgo. Nell'altro, il gruppo esternalizza l'attività produttiva avendo localizzato una società manifatturiera in Slovacchia, allo scopo di ridurre i costi della manodopera.

Tabella 6.10 - Distribuzione geografica delle imprese appartenenti al gruppo

<i>Gruppi</i>	<i>Numero di imprese</i>	<i>Distretto</i>	<i>Resto Italia</i>	<i>Estero</i>
I.....	3	1	0	2
II.....	4	4	0	0
III.....	5	3	1	1
IV.....	3	3	0	0
V.....	8	6	2	0
VII.....	4	4	0	0
XII.....	4	4	0	0
XIII.....	7	7	0	0
XV.....	3	2	1	0
XVI.....	2	2	0	0
XIX.....	2	2	0	0
XX.....	6	5	1	0
XXIII.....	2	2	0	0
XXIV.....	4	4	0	0
XXVIII.....	3	3	0	0
XXX.....	3	1	2	0

Si evidenzia dunque la possibilità di distinguere i restanti 16 gruppi in base alla distribuzione geografica delle aziende che ne fanno parte. Un solo gruppo risponde alla definizione di «gruppo internazionale» ed è quello cui appartiene l'impresa di dimensioni maggiori del distretto (gruppo I). Tale so-

cietà, fondata nel 1957, a seguito di significativi problemi finanziari ed economici presentatisi agli inizi degli anni '90, venne acquisita, attraverso l'acquisto del 75% delle quote, da una società inglese operante nel medesimo settore dell'impresa italiana. Ciò contribuì a risollevarne la precaria condizione finanziaria, come testimonia la successiva acquisizione per incorporazione di una società produttiva marchigiana. Nel 1997 infine, anche il rimanente 25% delle quote venne ceduto e la famiglia del fondatore risulta tutt'oggi coinvolta ricoprendo un ruolo dirigenziale e di supervisione.

Diverse sono le modalità e le motivazioni che hanno condotto alla nascita dei 15 «gruppi distrettuali».

Sicuramente interessanti sono i casi in cui la nascita del gruppo si deve a finalità di integrazione verticale a monte per risolvere eventuali problemi di tipo produttivo e di completamento del ciclo lavorativo. La maggior parte delle imprese operanti in conto proprio fa ricorso a terzisti per la realizzazione di alcune fasi del ciclo produttivo. Il problema è che mentre i committenti si avvalgono di pochissimi fornitori di fiducia, questi ultimi tendono a lavorare per un numero elevato di imprese finali e difficilmente dipendono in maniera rilevante da un solo committente. Considerando che il settore della moda è caratterizzato di fatto da un'altissima stagionalità, tanto che i periodi di concentrazione dell'attività produttiva sono due, uno relativo all'estate ed uno riservato all'inverno, è possibile capire perché il rischio di trovarsi in «coda», con altri concorrenti sia alto per le imprese committenti. Se poi consideriamo che generalmente le imprese finali si avvalgono di più su fornitori in grado di svolgere le diverse fasi del ciclo produttivo, dalla tessitura al taglio, dallo stiro all'imbusto, possiamo concludere come la gestione del flusso produttivo possa risultare particolarmente critica. In molti casi inoltre, al termine di ciascuna fase e prima di proseguire nel ciclo produttivo, il prodotto rientra in sede per un controllo di qualità, causando ingenti perdite di tempo che, anche se non immediatamente monetizzabili, gravano sui costi di produzione delle diverse imprese.

Al fine di ottenere un elevato livello qualitativo (anche in termini di rispetto dei tempi di consegna) contenendo allo stesso tempo i costi di produzione, molte imprese autonome hanno dunque cercato di legare a sé i terzisti attraverso diverse

forme di accordo volte appunto a creare una dipendenza tra impresa committente ed impresa subfornitrice; prima tra queste l'affitto ai terzisti dei macchinari per le lavorazioni. In altri casi si è assistito ad un processo di integrazione verticale che ha visto la costituzione all'interno del gruppo di società di subfornitura operanti esclusivamente, o quasi, per le società del gruppo poste più a valle nella filiera produttiva. Si è potuto osservare che nella quasi totalità di tali casi, i subfornitori sono stati collocati all'interno del distretto per sfruttare vantaggi connessi alla vicinanza, primo tra tutti un controllo più diretto del flusso produttivo e la possibilità di trasferire gli addetti da un'unità all'altra a seconda delle necessità. Relativamente invece alla localizzazione dei subfornitori in aree geografiche a minor costo della manodopera, come il Mezzogiorno o l'estero, dall'analisi empirica solo raramente è emerso il ricorso a tale soluzione. In un solo gruppo si è osservato il decentramento all'estero dell'attività, in Slovacchia e in un altro caso è stata riscontrata la volontà di allargare il gruppo attraverso l'acquisizione di una società operativa localizzata in Slovenia. La causa di tale ridotto impatto è giustificabile sia dalle piccole dimensioni della grande maggioranza delle imprese del distretto, che spesso possono non disporre delle risorse necessarie per decentrare la produzione in paesi stranieri⁽¹⁴⁾ o comunque lontani, sia dalla necessità di perseguire una maggior qualità che impone una maggiore specializzazione della manodopera.

Un caso limite di integrazione verticale a monte è rappresentato dal gruppo XXX che ha operato un processo di integrazione a monte da parte di un soggetto operante al livello finale della filiera produttiva: due «ingrossi» dediti alla commercializzazione del prodotto finito, si integrano a monte attraverso l'apertura di una impresa di produzione, in grado di rifornire esclusivamente i due «ingrossi» precedentemente già esistenti. Alla base di tale singolare meccanismo vi è la volontà di rendere indipendente il gruppo attraverso la creazione di una unità produttiva controllata in maniera diretta e presen-

⁽¹⁴⁾ Il caso osservato, di presenza nel gruppo di una società operativa localizzata all'estero è infatti relativo alla terza società del campione in termini di dimensione, ed in generale, ad uno dei gruppi più grandi.

tarsi sul mercato con un prodotto realizzato in autonomia e dotato di un marchio proprio.

Si sono rilevati anche fenomeni di integrazione verticale a valle partendo da diversi stadi della filiera produttiva; imprese operanti per conto terzi in attività di subfornitura penetrano nel mercato delle imprese finali attraverso la progettazione di un campionario e la commercializzazione di un prodotto dotato di un marchio proprio. Nel caso del gruppo II, il processo di integrazione è proseguito oltre, fino al raggiungimento dei canali distributivi, ponendo in rilievo l'importanza di un altro fattore critico di successo, quello dei mercati di sbocco e dei canali distributivi. La tendenza è quella di superare l'intermediazione del grossista, in modo da ridurre la dipendenza da questo ed in modo da non rendere l'ingrosso il principale canale distributivo a disposizione delle imprese finali, e limitare od evitare il ricorso a rappresentanti o agenti monomandatari (il cui servizio richiederebbe uno sforzo economico troppo elevato considerata la dimensione media delle imprese del distretto) e ad agenti plurimandatari (facilmente influenzabili dai clienti tra loro in competizione dei quali promuovono i cataloghi presso i clienti finali).

Nel tentativo di rendere indipendente l'accesso ai canali di sbocco sul mercato diverse imprese hanno creato propri «ingrossi», spacci o punti di vendita finali.

La creazione di unità dedite alla commercializzazione e alla costituzione di una rete commerciale propria del gruppo (oltre a rappresentare di fatto degli investimenti in termini di acquisto di unità immobiliari) permettono inoltre di ridurre i costi di stoccaggio presso le unità produttive (reso obbligatorio dal mercato che, come si è avuto modo di osservare ha bocciato l'esperienza del «pronto moda»), trasferendo i prodotti finiti direttamente nelle unità di vendita o di commercializzazione.

Sono inoltre emersi anche alcuni casi di integrazione orizzontale attraverso la costituzione di imprese operanti in diversi segmenti del medesimo settore (produzione di camicie, corsetteria, lingerie e costumi da bagno) rivolte all'ampliamento della gamma ed all'incremento del numero di collezioni realizzate e dei modelli proposti. È interessante osservare come il processo di integrazione orizzontale sia stato perseguito dal gruppo più

articolato tra quelli esaminati: ossia, dal gruppo V, composto da 8 imprese.

Il gruppo VII rappresenta un caso particolare di integrazione orizzontale ed ampliamento della gamma. Sfruttando, infatti, la passione del proprietario per le corse automobilistiche, il gruppo ha diversificato la propria produzione realizzando tute per gare automobilistiche ed abbigliamento sportivo in generale.

Nel gruppo XIII, uno dei più evoluti tra quelli presi in considerazione, si è rilevata l'esistenza di una società di *design* e realizzazione di campionari controllata con il 67% delle quote dalla famiglia a capo del gruppo. Il restante 33% risulta in possesso di soci di minoranza anch'essi operanti nel settore tessile. L'obiettivo connesso a tale iniziativa è stato quello di rendere efficiente il processo innovativo cercando di integrare conoscenze tecnologiche e culture diversificate all'interno della struttura del gruppo.

Per quanto riguarda i meccanismi di formazione con cui sono stati costituiti i diversi gruppi analizzati, possiamo osservare come nella quasi totalità dei casi abbia prevalso la decisione di fondare nuove imprese attraverso il meccanismo della gemmazione o dell'avvio di nuove attività o iniziative.

Lo strumento dell'acquisizione è stato adottato solo in tre casi, ed in particolare per i gruppi I, VII e XXIV.

6.4. *Aggiornamento delle informazioni al 1999*

Nel 1999 5 imprese del campione che nel 1997 risultavano appartenere ad un gruppo sono tornate ad essere autonome. Sono quindi rimasti 25 gruppi di cui ben 21 concentrati nella produzione tessile.

Le vicende che hanno dato origine a questi 5 casi sono sostanzialmente diverse tra loro. In un primo caso un gruppo è venuto a cessare semplicemente per la fusione delle due imprese che lo componevano. In altri due casi si è verificata una « scissione » del gruppo tra i diversi proprietari. In un quarto caso una società del gruppo è stata rilevata da un soggetto esterno. Nell'ultimo caso, a fronte di una difficile situazione economica, l'imprenditore alla testa del gruppo ha liquidato tutte le imprese del gruppo con l'eccezione di una. Questo è il

gruppo che aveva cercato di diversificare orizzontalmente la propria produzione entrando in un mercato di nicchia (quello dell'abbigliamento per corse motoristiche) presidiato da pochi marchi specializzati in posizione di oligopolio.

In 4 dei 5 casi considerati il controllo era esercitato direttamente da insiemi di persone fisiche senza l'intermediazione di una società. Da ciò si può dedurre che i gruppi controllati da nuclei familiari o da forme di coalizione tra diverse famiglie presentino di fatto una minore solidità rispetto ai gruppi maggiormente organizzati ed in grado di centralizzare le funzioni strategicamente più importanti e vitali come quella finanziaria. Va inoltre ricordato che per tali realtà, la conservazione dei rapporti e degli equilibri necessari al corretto funzionamento della struttura organizzativa gruppo può risultare tanto più difficoltosa quanto più numerose sono le persone o le famiglie coinvolte nel controllo.

Nel 1999 i gruppi identificabili come «pseudo-gruppi» o «gruppi conglomerati» sono ancora 14 (9 «pseudo-gruppi» e 5 «gruppi conglomerati» su un totale di 25).

Tra i restanti 11 gruppi permane il «gruppo internazionale» (I) mentre gli altri 10 sono costituiti da imprese localizzate prevalentemente nel distretto e risultano essere «gruppi distrettuali».

6.5. *Quota di proprietà e persistenza del controllo*

L'analisi svolta ha messo in evidenza che le imprese autonome sono controllate con quote di proprietà molto rilevanti, lasciando poco spazio ad azionisti minori. Risulta quindi poco rilevante il fenomeno della leva finanziaria.

All'interno dei gruppi individuati il controllo è garantito da quote leggermente più basse rispetto a quelle fatte registrare dalle imprese autonome. È quindi evidenziabile un minimo sfruttamento della leva finanziaria attraverso l'apertura del capitale ad azionisti di minoranza.

È anche interessante notare che molte delle imprese attualmente autonome risultano controllate dai fondatori (nell'accezione specificata in precedenza). Va tuttavia notato che alcune (poche) imprese precedentemente autonome sono state assor-

bite dai gruppi. Per quanto riguarda i gruppi, la maggior parte di questi risulta controllata dai fondatori.

Laddove vi sia stato un meccanismo di trasferimento della proprietà diverso dall'eredità non si è riscontrato l'utilizzo di strumenti finanziari che vadano al di là del semplice credito ordinario o addirittura delle risorse personali. Evidentemente questo fenomeno è riconducibile alla dimensione contenuta degli esborsi monetari richiesti da queste operazioni.

7. Il distretto delle macchine automatiche di Bologna

7.1. Storia ed evoluzione del distretto

La produzione delle macchine automatiche a Bologna ha una data precisa di inizio: il 1924, anno di fondazione dell'ACMA (Anonima Costruzioni Macchine Automatiche). L'ACMA si inseriva in un tessuto industriale in cui prevalevano imprese meccaniche di piccola dimensione, altamente specializzate ed al contempo dotate di una notevole flessibilità. Mancava invece una forte produzione di beni di consumo di massa.

Un'eccezione era costituita dalla Gazzoni, impresa operante a Bologna dall'inizio del secolo, che produceva preparati chimici e farmaceutici, quali ad esempio pasticche contro la tosse, tranquillanti e soprattutto le diffusissime bustine di Idrolitina, la polvere per l'acqua effervescente presente in quegli anni sulle tavole di tante famiglie italiane. Proprio all'Idrolitina erano destinate le prime macchine ACMA, tra cui la storica 713 che stampava le cartine, dosava la polvere e confezionava il prodotto; evidentemente le commesse da parte della Gazzoni non potevano assicurare la prosperità della nuova azienda e Bologna non offriva una sufficiente produzione di beni di consumo. Per avere successo l'ACMA doveva, quindi, rivolgersi necessariamente al mercato nazionale ed all'esportazione.

I primi acquirenti, nel triennio 1927-29, furono aziende di Padova, Torino e Milano; due macchine furono vendute in Argentina ed una a Bruxelles.

Negli anni seguenti le esportazioni aumentarono costantemente e divennero un tratto caratteristico dell'ACMA. Alla fine

degli anni '30 esisteva già una rete di vendita presso tutti i Paesi industriali europei e negli Stati Uniti.

Un impulso notevole allo sviluppo dell'azienda venne dall'assunzione nel 1927 di un giovane progettista, Bruto Carpigiani chiamato da tutti «l'ingegnere» sebbene non possedesse questo titolo. Nelle numerose testimonianze raccolte nel corso dell'indagine, il nome di Carpigiani appare sempre come il « mito » fondatore, il padre ideale di una intera generazione di progettisti, tecnici ed imprenditori del *packaging* bolognese. Fino alla sua morte, avvenuta nel 1945, Carpigiani diresse l'ufficio tecnico aziendale, migliorando e perfezionando macchine già in produzione e progettando nuovi modelli. Tra il 1929 ed il 1930 introdusse una innovazione decisiva per lo sviluppo delle macchine automatiche, la « ruota a zeta », un meccanismo che trasformava il moto rotatorio continuo in intermittente, permettendo di effettuare su una sola macchina lavorazioni lunghe e complesse, in quanto ad ogni fase del movimento corrispondeva una diversa operazione.

Queste soluzioni meccaniche evidenziano la genialità dell'ACMA, in grado di presentare sul mercato macchine innovative, flessibili, facilmente adattabili alle richieste del cliente e quindi capaci di rispondere alle esigenze del *packaging*.

La figura di Carpigiani riveste un ruolo di grande rilievo non solo nella storia dell'ACMA, ma in quella dell'intera industria del *packaging*, poiché pose le basi per la progettazione di macchine automatiche a Bologna e contribuì alla formazione professionale di una intera generazione di tecnici ed operai. Nonostante la rilevanza assunta dall'ACMA anche a livello nazionale, prima della seconda guerra mondiale, non esisteva a Bologna un settore specifico delle macchine automatiche. Solo la SASIB (Società Autonoma Scipione Innocenti Bologna) cominciò dal 1937 a produrre macchine confezionatrici per sigarette.

La SASIB, nata nel 1933 dalla trasformazione di una impresa già esistente, si dedicava alla produzione di strumenti ed impianti elettromeccanici per il segnalamento ferroviario e stradale quali apparecchi fermascambi, segnalatori e semafori. Questa aveva un orientamento strategico ben definito: si rivolgeva ad un mercato pubblico e privilegiava le produzioni su licenza di apparecchiature progettate e brevettate da altre

imprese più importanti. Il duplice orientamento si confermò anche alla fine degli anni '30, quando i problemi sorti nel campo del segnalamento spinsero la SASIB verso nuove attività. L'impresa colse l'opportunità di diversificare la produzione sfruttando la domanda bellica, ed in particolare si dedicò alla produzione e revisione di motori per l'aeronautica militare. È bene tenere presente che l'accentuata diversificazione produttiva non era una specificità della SASIB, ma costituiva una caratteristica ricorrente in molte altre imprese meccaniche nella prima metà del secolo; l'industria bolognese si fondava infatti su un insieme di piccole imprese operanti in produzioni specializzate e di piccola serie la cui organizzazione produttiva ruotava attorno all'officina, cioè ai reparti produttivi dotati di macchine universali. Gli operai dei vari reparti non avevano mansioni rigide e predefinite, ma all'occorrenza erano in grado di lavorare su diverse macchine e di passare senza troppa difficoltà da una lavorazione all'altra. Queste osservazioni permettono di comprendere quale fosse la logica che ispirava l'attività produttiva della SASIB ed il modo in cui l'azienda cominciò a produrre le sue prime macchine automatiche che nulla avevano a che fare con il segnalamento ferroviario. Nel 1937 la SASIB iniziò a produrre impacchettatrici di sigarette per la Manifattura Tabacchi di Bologna su incarico del Monopolio italiano. La nuova attività, per quanto diversa dall'attività prevalente, confermava l'orientamento aziendale degli anni precedenti rivolgendosi ad un mercato pubblico e relativamente sicuro e utilizzando una tecnologia consolidata. Sebbene fosse un'attività ancora limitata, la produzione di macchine impacchettatrici per il tabacco ebbe un'evoluzione molto graduale e durante la riconversione produttiva del dopoguerra, spinse la SASIB sulla strada delle macchine automatiche. L'economia di guerra portò anche un'altra impresa bolognese a specializzarsi nel settore del *packaging*: le Officine Cevolani.

L'azienda era nata come piccola bottega artigiana per produzioni varie di tipo meccanico e successivamente si era indirizzata verso la produzione di macchine speciali per stabilimenti militari ed apparecchiature meccaniche di elevata precisione.

Durante la seconda guerra mondiale alla produzione di macchine utensili si affiancò quella di ricambi meccanici ne-

cessari al funzionamento delle macchine semiautomatiche per produrre le scatolette per carni. Dal 1934 in poi le Officine Cevolani si specializzarono nella costruzione di macchine automatiche per fabbricare scatole metalliche ad uso industriale ed alimentare diventando una impresa di livello internazionale.

Nel seguito si farà riferimento alle imprese fin qui descritte con il termine di « imprese di prima generazione », aziende che hanno dato vita ad imprenditorialità diffusa grazie alla quale, attraverso lo *spin off* di molti tecnici si sono costituite molte aziende in questo sistema locale.

Durante gli anni '50 si assiste, infatti, ad una notevole concentrazione territoriale delle imprese, giustificata dalla nascita di numerose nuove aziende attraverso processi di gemmazione o di *spin off*.

Tale processo di sviluppo, descritto e studiato in modo approfondito da Capecchi (1992), mostra come la nascita delle diverse imprese è avvenuta in molti casi a seguito della fuoriuscita da alcune aziende « capostipiti » di tecnici e progettisti che, avendo concepito un nuovo prodotto o individuato la possibilità di migliorare sensibilmente una macchina già esistente sul mercato, si erano messi in proprio dando vita ad una piccola impresa. Questo è stato possibile poiché le aziende capostipiti si avvalevano dell'opera di lavoratori specializzati che, oltre ad avere familiarità con il funzionamento delle macchine ed occuparsi della loro progettazione, avevano anche una buona conoscenza del mercato derivante dall'attività di trasferisti⁽¹⁵⁾. Grazie all'esistenza di una rete diffusa ed efficiente di imprese di subfornitura meccanica, inoltre, le nuove imprese potevano decentrare gran parte della produzione, svolgendo all'interno esclusivamente le fasi di progettazione, assemblaggio e collaudo. È possibile individuare un percorso comune a più esperienze imprenditoriali: presi i contatti in qualità di montatori e trasferisti con i clienti esterni, i futuri imprenditori affina-
vano la pratica del mercato potenziale, sceglievano una linea innovativa di produzione rispetto a quelle del sottosistema bolognese e poi, trovati i capitali necessari in famiglia o tra gli

(15) Attività che consiste nel montaggio in loco dei macchinari venduti e nella successiva assistenza nella fase iniziale di avviamento o in caso di guasto.

amici, avviavano la propria attività. Non vi erano particolari difficoltà nel reperire i capitali iniziali; generalmente i clienti anticipavano parte del costo della macchina mentre il pagamento ai subfornitori avveniva successivamente al momento del versamento finale da parte dei clienti. Le barriere iniziali per queste prime generazioni di imprenditori non erano quindi costituite dai capitali necessari quanto dalle conoscenze tecniche, progettuali e di mercato.

La formazione tecnica ed il trasferimento di conoscenze specialistiche erano resi possibili dalla presenza di una scuola tecnica comunale, l'Istituto Aldini Valeriani, che trasmetteva ai figli maschi delle famiglie operaie ed artigiane, non solo le conoscenze pratiche per costruire le macchine, ma anche un bagaglio di nozioni essenziali per progettarle (tecnologia, matematica, geometria, fisica, disegno, ecc.).

Si trattava di un intreccio di teoria e pratica in cui la formazione universitaria non era necessaria poiché l'ideazione di nuove macchine richiedeva spiccata creatività e capacità di sperimentare soluzioni sempre diverse; la preparazione teorica dell'ingegnere meccanico non era in grado di sostituire le conoscenze acquisite con la pratica nella scuola ed al tavolo da disegno. Alcune nozioni di base erano fornite al fine di consentire ai diplomati l'inserimento in un ufficio tecnico di progettazione.

Un ruolo fondamentale in questo processo di gemmazione è rivestito dall'ACMA, l'azienda « madre » dalla quale sono fuoriusciti gran parte dei tecnici e dei progettisti fondatori delle aziende di seconda generazione quali Ariosto Seragnoli, Antonio Martelli, Giovanni Preci, Natalino Corazza ed Agostino Billi (fondatori rispettivamente della GD, Cam, Preci, Officine Meccaniche Natalino Corazza e Carle & Montanari, aziende tuttora *leader* nel comparto). Con limitate eccezioni queste nuove imprese tendono a specializzarsi in produzioni differenti da quelle dell'azienda di provenienza. Dall'esperienza di ACMA e SASIB, le uniche imprese presenti prima della seconda guerra mondiale, specializzate prevalentemente nel dolciario e nel tabacco, il comparto che nasce nel dopoguerra finisce per coprire la quasi totalità delle esigenze dell'industria alimentare, farmaceutica e cosmetica.

Negli anni '70 e '80, come evidenziato dall'analisi dell'ERVET (1987), il ritmo delle entrate si intensifica; questa nuova forte spinta allo sviluppo del comparto è da imputarsi alla notevole importanza che il *marketing* attribuisce al *packaging* dei prodotti come elemento di *facing* per il prodotto e quindi di attrazione per il consumatore ed all'inizio del processo di adeguamento tecnologico dei macchinari alle opportunità offerte dall'elettronica. Durante questa fase la maggiore flessibilità e la propensione verso innovazioni di natura incrementale, tipiche della media impresa italiana si sono rivelate fattori di successo di importanza strategica, poiché si sono sposate perfettamente con la preferenza accordata dal mercato a prodotti concepiti «su misura» con le specifiche esigenze dell'utente e con la conseguente necessità di organizzare la produzione per piccoli lotti.

Oggi la crescita del comparto appare notevolmente rallentata rispetto agli anni '80 e riguarda la nascita di imprese di commercializzazione, progettazione, servizi ausiliari e finanziarie direttamente collegate al comparto frequentemente legate, attraverso quote di partecipazione, alle aziende di produzione vera e propria.

Il percorso di formazione di nuovi imprenditori ha subito cambiamenti molto rilevanti; il bagaglio dei primi imprenditori non è più sufficiente a dar vita ad una nuova impresa, il *know how* richiesto non è fornito da scuole tecniche ma è di tipo universitario e post laurea.

Si sono create, inoltre, maggiori barriere all'entrata; creare una nuova impresa, data l'attuale presenza di una struttura imprenditoriale molto forte, richiede una organizzazione molto più complessa, ed è quindi sempre più raro che un progettista diventi imprenditore e, con pochissimi operai, inizi la produzione in un *garage*. A conferma di ciò la constatazione che negli ultimi 15 anni, nell'area bolognese, si è assistito alla nascita di un limitato numero di nuove imprese impegnate nella produzione di macchine per il *packaging*.

L'arresto dello sviluppo del comparto è da imputarsi al fatto che oggi non esistono quasi più nicchie economicamente convenienti in cui la piccola impresa possa inserirsi e prosperare senza entrare in diretta concorrenza con le imprese *leader*.

La risposta alle esigenze dell'ambiente esterno non può più basarsi esclusivamente sulla creatività e sullo sfruttamento di conoscenze meccaniche, ormai consolidate; la società richiede nuovi materiali di confezionamento, riciclabili, riutilizzabili, *energy recovery* mirati a ridurre l'impatto ambientale, che minimizzino i problemi di smaltimento degli imballaggi dismessi e contestualmente consentano il trasporto e lo stoccaggio di sostanze nocive per l'uomo e l'ambiente nel rispetto delle normative di sicurezza. L'industria dell'imballaggio e confezionamento necessita, inoltre, di macchinari flessibili, che sappiano garantire la massima qualità al consumatore, grazie a sofisticati meccanismi di controllo ed elevata precisione nello svolgimento delle operazioni e nel contempo riducano al minimo gli scarti ed i costi di produzione. Tutto questo va poi ad aggiungersi alle ormai scontate richieste di efficienza, affidabilità, sicurezza, produttività e prezzo contenuto dei macchinari.

Le aziende di questo sistema locale per poter essere competitive su questo mercato devono ricercare la massima efficienza nel sistema impresa e nell'innovazione standard⁽¹⁶⁾, riducendo al minimo indispensabile la progettazione speciale, punto di forza durante gli anni '70 delle piccole imprese del comparto in Italia.

Accordi, fusioni ed acquisizioni, ricorso alla subfornitura sono alcune delle risposte a queste esigenze; tra queste è sicuramente di fondamentale importanza la configurazione in forma di gruppo che questo lavoro si propone di studiare nelle sue determinanti, dinamiche ed effetti.

7.2. *La diffusione dei gruppi di imprese nel distretto*

Per questo sistema locale di produzione si è ricorso ad una molteplicità di fonti nell'operazione di identificazione delle imprese situate nella provincia di Bologna ed appartenenti al settore delle macchine automatiche.

(16) Il concetto di innovazione standard si riferisce alla capacità di studiare e realizzare componenti standard per le diverse macchine prodotte, mantenendo però la capacità di fornire prodotti che si adattino alle particolari esigenze del cliente.

Il punto di partenza è stato ancora la banca dati Impero; si è operata una prima estrazione selezionando le imprese registrate con codice Ateco 29.56.2 («*Fabbricazione ed installazione di macchine automatiche per la dosatura, la confezione e per l'imballaggio (compresi parti e accessori, manutenzione e riparazione)*») presso la Camera di Commercio di Bologna ed aventi sede legale nella provincia di questa città. Si sono così ottenuti i nominativi di 228 imprese, operanti nel settore studiato, che hanno costituito la lista di riferimento da integrare con le successive fonti consultate. Prima tra queste, l'Annuario Generale dell'Economia Italiana Kompass Italia 1999, all'interno del quale si sono ricercate tutte le imprese situate nella provincia di Bologna ed aventi come attività principale (classificazione Kompass) quella indicata dalle sigle T42900 («*Macchine ed attrezzature di confezionamento, riempimento, dosaggio liquidi, sostanze pastose, viscosi e semisolidi*»), T42910 («*Macchine ed attrezzature di confezionamento, riempimento e dosaggio di prodotti solidi, granulari, in polvere (prima parte)*»), T42911 («*Macchine ed attrezzature di confezionamento, riempimento e dosaggio di prodotti solidi, granulari, in polvere (seconda parte)*»), T42930 («*Macchine ed attrezzature per avvolgimento, fascettatura e nastratura di imballaggi*»), T42940 («*Macchine ed attrezzature per imballaggio in scatole e casse*»), T42960 («*Accessori per imbottigliatrici e macchine per confezionamento ed imballaggio*»), T42880 («*Impianti ed attrezzature di inscatolamento e riempimento lattine*»), T42890 («*Impianti e attrezzature per l'imbottigliamento*») e T42980 («*Macchine ed attrezzature per etichettare e marcare*»).

Il risultato della ricerca ha portato a 105 imprese, 47 delle quali destinate ad integrare il precedente elenco.

Infine, incrociando i nominativi ottenuti con quelli presenti all'interno del Catalogo Ipak-Ima (principale fiera italiana del settore, tenutasi a Milano durante il mese di Marzo del 2000) e con quelli dell'universo di imprese utilizzato nell'analisi dell'ERVET del 1987 è risultata una lista finale di 296 aziende.

Tabella 7.1 - Distribuzione per classi dimensionali delle imprese del distretto delle macchine automatiche di Bologna

<i>Classe addetti</i>	Numero	%
n.d.	47	15,9
1-9	124	41,9
10-19	45	15,2
20-49	47	15,9
50-99	17	5,7
100-199	7	2,4
200-499	5	1,7
> 499	4	1,4
Totale	296	100,0

Tra queste imprese solo 112 (pari al 37,8% del totale) sono risultate avere struttura proprietaria e numero di addetti noti.

Tabella 7.2 - Distribuzione per classi dimensionali delle imprese delle macchine automatiche con struttura proprietaria nota

<i>Classe addetti</i>	Numero	%
1-9	42	37,5
10-19	22	19,6
20-49	30	26,8
50-99	9	8,0
100-199	2	1,8
200-499	4	3,6
> 499	3	2,7
Totale	112	100,0

Applicando l'algoritmo per la ricostruzione dei gruppi elaborato da Bianchi *et al.* (1999) si sono ottenuti i risultati sull'incidenza del fenomeno gruppi riportati di seguito (Universo con Ripartizione 1).

Tabella 7.3 - Diffusione dei gruppi di piccole e medie imprese nell'universo all'interno di ogni classe dimensionale

<i>Classe addetti</i>	Autonome	%	Gruppo	%
1-9	27	64,3	15	35,7
10-19	13	59,1	9	40,9
20-49	20	66,7	10	33,3
50-99	4	44,4	5	55,6
100-199	—	—	2	100,0
200-499	—	—	4	100,0
> 499	—	—	3	100,0
Totale parziale	64		48	
Totale	112			

La successiva applicazione dell'algoritmo sviluppato da Checchia e Galimberti (2000) evidenzia risultati molto differenti come si può osservare dal confronto dei due universi proposto nella tabella 7.4 (Universo con Ripartizione 2).

Tabella 7.4 - Confronto tra Universo con Ripartizione 1 e Universo con Ripartizione 2 relativamente alla diffusione dei gruppi all'interno delle classi dimensionali

<i>Classe addetti</i>	<i>Universo con Ripartizione 1</i>				<i>Universo con Ripartizione 2</i>			
	Auto-nome	%	Gruppo	%	Auto-nome	%	Gruppo	%
1-9	27	64,3	15	35,7	20	47,6	22	52,4
10-19	13	59,1	9	40,9	11	50,0	11	50,0
20-49	20	66,7	10	33,3	13	43,3	17	56,7
50-99	4	44,4	5	55,6	2	22,2	7	77,8
100-199	—	—	2	100,0	—	—	2	100,0
200-499	—	—	4	100,0	—	—	4	100,0
> 499	—	—	3	100,0	—	—	3	100,0
Totale parziale	64		48		46		66	
Totale	112				112			

Adottando la metodologia di campionamento precedentemente illustrata è stato estratto dall'Universo con Ripartizione 2 un campione costituito da 48 imprese (pari al 43% dell'intero universo) che, come si può osservare nella tabella 7.5 mantiene una buona proporzionalità nei confronti dell'universo di riferimento.

Tabella 7.5 - Diffusione dei gruppi per classe dimensionale nel campione e nell'Universo con Ripartizione 2

Classe addetti	Universo con Ripartizione 2				Campione			
	Auto-nome	%	Gruppo	%	Auto-nome	%	Gruppo	%
1-9	20	47,6	22	52,4	6	46,2	7	53,8
10-19	11	50,0	11	50,0	4	50,0	4	50,0
20-49	13	43,3	17	56,7	6	34,1	10	65,9
50-99	2	22,2	7	77,8	2	40,0	3	60,0
100-199	—	—	2	100,0	—	—	2	100,0
200-499	—	—	4	100,0	—	—	4	100,0
> 499	—	—	3	100,0	—	—	3	100,0
Totale parziale	46		66		18		30	
Totale	112				48			

7.3. Aggiornamento del campione al 1999

L'indagine sul campo ha consentito di ricollocare le imprese del campione così come emerge dalla tabella 7.6. Si noti che le imprese sono diventate 46 poiché nel frattempo 2 sono fallite.

Tabella 7.6 - Diffusione dei gruppi per classe dimensionale nel campione aggiornato al 1999 e nel campione come risultante dalla banca dati Impero

Classe addetti	Campione 1997				Campione 1999			
	Auto-nome	%	Gruppo	%	Auto-nome	%	Gruppo	%
1-9	6	46,2	7	53,8	8	66,7	4	33,3
10-19	4	50,0	4	50,0	3	37,5	5	62,5
20-49	6	34,1	10	65,9	5	38,5	8	61,5
50-99	2	40,0	3	60,0	1	25,0	3	75,0
100-199	—	—	2	100,0	—	—	2	100,0
200-499	—	—	4	100,0	—	—	5	100,0
> 499	—	—	3	100,0	—	—	2	100,0
Totale parziale	18		30		17		29	
Totale	48				46			

Nel campione sono stati identificati 20 gruppi differenti.

Occorre evidenziare che in alcune delle analisi che seguono si terrà conto, oltre che delle imprese del campione che, ripetiamo, appartengono tutte al settore delle macchine automatiche, anche di tutte le altre imprese legate a quelle del campione da legami di proprietà delle quali si è venuti a conoscenza nel corso dell'indagine.

7.4. *Struttura e principali caratteristiche dei gruppi*

Come si è già rilevato sono stati identificati 20 gruppi che sono indicati con numeri romani da I a XX.

Tabella 7.7 - Classificazione dei gruppi e numero di imprese per gruppo

Gruppo	Imprese intervistate	Imprese del gruppo
I.	2	16+n.d.
II.	1	2
III.	1	7+n.d.
IV.	1	4+n.d.
V.	1	3
VI.	5	37
VII.	1	2
VIII.	1	16+n.d.
IX.	1	5
X.	2	4
XI.	4	27
XII.	1	59
XIII.	1	2
XIV.	1	12
XV.	1	2+n.d.
XVI.	1	2
XVII.	1	3+n.d.
XVIII.	1	2
XIX.	1	3
XX.	1	3+n.d.

Le imprese appartenenti ad un gruppo sono distribuite in tutte le classi dimensionali, ed inoltre, come emerge dalla tabella 7.7 il numero di gruppi individuati (20) è inferiore al numero di imprese appartenenti ad un gruppo individuato nel campione (29) poiché in quattro casi lo stesso gruppo è stato oggetto di più interviste.

Questo risultato non era prevedibile dalla documentazione statistica disponibile poiché la struttura di gruppo individuata differiva da quella ricavata utilizzando i dati sulla struttura proprietaria di Impero.

Il caso più significativo è quello del gruppo VI, che pur essendo di dimensioni rilevanti, non è facilmente ricostruibile utilizzando fonti statistiche (Impero, Kompass, Camera di Commercio), ma è individuabile solo tramite l'analisi diretta sul campo o parlando con esperti del settore.

Si verifica sia il caso di gruppi costituiti prevalentemente da imprese di dimensioni simili, che da imprese di dimensioni

significativamente diverse. In particolare esistono gruppi formati da imprese che appartengono quasi tutte ad un'unica classe dimensionale, come ad esempio il già citato gruppo VI, costituito da numerose imprese tutte di piccole dimensioni.

Una misura della dimensione dei gruppi considerati è data dalla numerosità delle imprese che li compongono. Tale informazione è riportata, ove disponibile, nella tabella 7.7.

Si può osservare che i gruppi in esame sono generalmente costituiti da numerose imprese; escludendo dal computo i gruppi per i quali la numerosità delle imprese non è nota, il numero medio di imprese per gruppo risulta essere di 12,3.

Questo risultato risente, comunque, dell'esistenza di alcuni « picchi », quali i gruppi VI, XI e XII.

Questo indicatore deve comunque essere preso con la dovuta cautela, in quanto rappresenta una stima per difetto della dimensione del gruppo; vi sono, infatti, alcuni casi in cui gli intervistati non hanno voluto fornire una struttura dettagliata e rigorosa del gruppo ma si sono limitati a correggere o debolmente integrare quella da noi fornita. Inoltre, gruppi di grandi dimensione hanno fornito informazioni attendibili solo sulle società produttive e finanziarie appartenenti al gruppo, dando solo una vaga idea della rete di imprese commerciali e di assistenza con sede estera (USA, Giappone, Messico, Brasile, Cina). Quando il dato ottenuto non è attendibile, in tabella si è riportato, accanto al numero di imprese che certamente fanno parte del gruppo, il simbolo « + n.d. ».

Le tabelle riportate nel seguito si rifanno a dati certi: mentre quindi per le società produttive e finanziarie le informazioni paiono attendibili, è possibile che il numero di imprese commerciali ed immobiliari individuato sia inferiore a quello effettivo, a causa della localizzazione all'estero di società di questo tipo.

È interessante analizzare la tipologia delle imprese appartenenti ai diversi gruppi. Per questo tipo di analisi abbiamo individuato diverse possibili classi di appartenenza: *i*) imprese produttive appartenenti al settore delle macchine automatiche; *ii*) imprese commerciali e post vendita appartenenti al settore delle macchine automatiche; *iii*) finanziarie; *iv*) immobiliari; *v*) altri settori industriali. I risultati sono riportati nella tabella 7.8. I gruppi risultano nella maggioranza dei casi poco di-

versificati, solo 7 gruppi operano infatti anche in aree differenti dal proprio *core business*, i casi più evidenti sono il gruppo XII, che essendo un gruppo tedesco di rilevanza mondiale ha diversificato notevolmente la propria attività, ed il gruppo VIII, che opera nel settore dell'editoria oltre che dei media.

Nella maggioranza dei casi, invece, la tendenza dei gruppi, anche di grandi dimensioni, è quella di operare nel *business* delle macchine automatiche, differenziandone però i settori di impiego (ad esempio gruppi *leader* nel comparto delle macchine per l'industria farmaceutica operano anche nel settore della cosmesi e dell'alimentare e viceversa, oppure realizzano macchine destinate a fasi diverse della filiera produttiva come dosatrici, astucciatrici, confezionatrici, pallettizzatori, ecc.).

Tabella 7.8 - Numero di imprese e diversificazione settoriale dei gruppi

Gruppi	Macchine automatiche	Commerciale post vendita	Finanziaria	Immobiliare	Altri settori industriali
I.....	15	n.d	1	0	0
II.....	1	1	0	0	0
III.....	6	n.d	1	0	0
IV.....	1	n.d	1	0	2
V.....	2	0	0	0	1
VI.....	14	22	1	0	0
VII.....	1	0	1	0	0
VIII.....	10	n.d	1	n.d	5
IX.....	4	0	1	0	0
X.....	4	0	0	0	0
XI.....	12	9	2	0	4
XII.....	11	22	1	0	25
XIII.....	1	0	1	0	0
XIV.....	5	6	1	0	0
XV.....	2	n.d	0	0	0
XVI.....	1	0	0	1	0
XVII.....	2	n.d	1	0	0
XVIII.....	1	0	0	1	0
XIX.....	2	0	1	0	0
XX.....	2	n.d.	1	0	n.d
Totale.....	98	60 + n.d	14	2 + n.d	37 + n.d

È possibile inoltre osservare che la maggior parte dei gruppi (14 su 20) possiede una finanziaria, mentre rara è la presenza di società immobiliari.

Tabella 7.9 - Strutture di controllo

Gruppi	Finanziaria	Immobiliare	Operativa	Insieme di persone fisiche
I.....	1	—	—	—
II.....	—	—	—	1
III.....	1	—	—	—
IV.....	1	—	—	—
V.....	—	—	—	1
VI.....	1	—	—	—
VII.....	1	—	—	—
VIII.....	1	—	—	—
IX.....	1	—	—	—
X.....	—	—	—	1
XI.....	1	—	—	—
XII.....	1	—	—	—
XIII.....	1	—	—	—
XIV.....	1	—	—	—
XV.....	—	—	—	1
XVI.....	—	1	—	—
XVII.....	—	—	—	1
XVIII.....	—	1	—	—
XIX.....	1	—	—	—
XX.....	1	—	—	—

I gruppi sono caratterizzati inoltre da un elevato numero di imprese produttive, in media 4,9 per gruppo, e da un numero ancora più elevato, anche se, come si è già detto, non determinabile con esattezza, di imprese commerciali dislocate in giro per il mondo. Questo è spiegabile considerando il fatto che il *know how* progettuale e tecnologico necessario per la costruzione delle macchine è una caratteristica specifica della «*packaging valley*», cioè di Bologna e provincia, mentre le macchine realizzate vengono poi vendute in tutto il mondo, dagli USA, all'ex URSS fino al Medio Oriente (Giappone, Cina, ecc.), tramite imprese e filiali commerciali appartenenti al gruppo.

Nella tabella 7.9 è indicato per ogni gruppo il soggetto che ne detiene il controllo.

Tabella 7.10 - Distribuzione geografica delle imprese appartenenti al gruppo

Gruppi	Totale	Distretto	Resto Italia	Eestero
I.	16	2	4	10
II.	2	2	—	—
III.	7	1	—	6
IV.	4	1	—	3
V.	3	2	1	—
VI.	37	13	2	22
VII.	2	2	—	—
VIII.	16	1	7	8
IX.	5	2	2	1
X.	4	4	—	—
XI.	27	11	—	16
XII.	59	2	1	56
XIII.	2	1	—	1
XIV.	12	3	2	7
XV.	2	2	—	—
XVI.	2	2	—	—
XVII.	3	3	—	—
XVIII.	2	2	—	—
XIX.	3	2	1	—
XX.	3	2	—	—
Totale ⁽¹⁾				

⁽¹⁾ Come ripetutamente osservato il totale fa riferimento alle imprese di cui si hanno informazioni certe. Si ritiene però che alcuni gruppi possono essere costituiti anche da altre imprese, soprattutto commerciali all'estero.

A seguito delle interviste si è potuto stabilire che laddove esiste una finanziaria questa ricopre sempre il ruolo di *holding*. In generale, inoltre, questa finanziaria è posseduta da un unico nucleo familiare che è anche il fondatore della società o ha acquisito successivamente la stessa. Si evidenziano solo due casi, i gruppi XVI e XVIII, in cui il controllo è detenuto da una immobiliare, il cui scopo è quello di separare il patrimonio familiare da quello societario. In tutti gli altri casi risulta fondamentale la posizione assunta dagli azionisti all'in-

terno della struttura; molti gruppi sono addirittura identificabili soltanto individuando un nucleo unitario di azionisti che detiene partecipazioni in più società, che è spesso costituito da un unico nucleo familiare che controlla direttamente le società del gruppo e ne coordina le attività.

È anche utile riportare la distribuzione geografica delle imprese appartenenti al gruppo (tabella 7.10).

Alla luce delle informazioni fin qui mostrate è possibile procedere alla classificazione dei gruppi di imprese di questo sistema locale.

È possibile evidenziare l'esistenza di una prima tipologia di gruppo: lo « pseudo-gruppo », composto — come si è già rilevato — da una o più finanziarie ed immobiliari e da una sola società operativa. Questa tipologia è poco diffusa nel sistema locale; solo 4 gruppi, infatti, possono essere classificati sotto questa voce (VII, XVI, XVIII e XIX).

Gli altri 16 gruppi possono essere classificati in 3 categorie: ossia, i « gruppi internazionali », i « gruppi distrettuali » ed i « gruppi distrettuali-nazionali ».

Il « gruppo internazionale » è composto da imprese localizzate in diversi Paesi e facenti capo a realtà industriali o finanziarie con orizzonti di riferimento strategici ed operativi internazionali; questo tipo di gruppo sostiene all'estero una presenza anche produttiva oltre che commerciale e presenta un'elevata strutturazione delle funzioni vendita, finanza ed approvvigionamento.

Ben 10 dei 20 gruppi studiati sono risultati essere di questo tipo: I, III, IV, VI, VIII, IX, XI, XII, XIII e XIV evidenziando ancora una volta la maturità di questo sistema locale.

Va tuttavia osservato che molti di questi gruppi presentano la quasi totalità delle società produttive nel distretto di Bologna, localizzando all'estero solo le società finanziarie, commerciali e post vendita. Si potrebbe quindi anche ragionevolmente parlare di « gruppo distrettuale-internazionale » per evidenziare il forte legame che esiste con le imprese produttive ubicate nel distretto.

Il « gruppo distrettuale » è invece caratterizzato da una pluralità di imprese operative con sede legale nell'area distrettuale, attive nel settore delle macchine automatiche per confezionamento ed imballaggio in diversi comparti o livelli della filiera

produttiva; spesso è presente una finanziaria, mentre solo raramente vi sono società commerciali estere. Sotto questa voce può essere classificato solo uno dei gruppi studiati (X) mentre gli altri presentano invece la caratteristica di gruppi « distrettuali-nazionali », cioè formati in parte da imprese operanti nel distretto e da altre dislocate nel resto d'Italia (prevalentemente Milanese, Veneto o nel resto dell'Emilia Romagna).

7.5. Quota di proprietà e controllo

L'analisi svolta ha messo in evidenza come per le imprese autonome il soggetto controllante detiene molto spesso la totalità del capitale o comunque una quota molto rilevante di esso, lasciando poco spazio ad azionisti di minoranza. Risulta quindi poco rilevante il fenomeno della leva finanziaria.

Tale fenomeno è poco rilevante (ma non assente) per i gruppi, sia in termini di proprietà diretta che integrata contrariamente a quanto accade nei gruppi di grandi imprese per i quali costituisce una delle determinanti principali.

Per quanto riguarda invece i soggetti che esercitano il controllo si è osservato che le aziende autonome sono sempre controllate dal maggior azionista o da un insieme di azionisti (la famiglia o i soci) mentre le imprese appartenenti ad un gruppo sono perlopiù controllate da un *manager* senza quote di proprietà (nel 58 % dei casi).

Questo evidenzia la maturità del sistema locale in esame in cui rivestono un ruolo rilevante grandi gruppi internazionali che delegano il controllo delle società italiane a *manager* da loro prescelti, e le grandi famiglie di Bologna che, gestiscono in proprio il controllo della società o lo delegano a *manager* di fiducia.

Ai vertici dei gruppi vi sono quasi sempre i fondatori.

Laddove vi sia stato un meccanismo di trasferimento della proprietà diverso dall'eredità, è interessante notare come il nuovo soggetto controllante abbia fatto ricorso prevalentemente a mezzi propri/risorse personali o familiari e solo in parte a credito ordinario. Rari sono stati, invece, i finanziamenti provenienti da *venture capital* o *merchant banks*; solo uno degli intervistati ha fatto ricorso a *venture capital*. Ciò è dovuto, in genere, al fatto che le società di *venture capital* richie-

dono tempi di ritorno dell'investimento, in termini di *payback time*, molto brevi che questo settore non può garantire. Per quanto riguarda invece il ricorso a *merchant banks*, l'unica impresa ad usufruirne è stata l'IMA, che per finanziare le numerose acquisizioni degli ultimi anni ha utilizzato questa forma di finanziamento e successivamente, nel '95 è stata quotata in Borsa.

7.6. *Le determinanti della formazione dei gruppi*

Analizziamo il fenomeno della concentrazione nel sistema locale delle macchine automatiche e le determinanti della formazione dei gruppi al suo interno; ricordiamo che la percentuale di imprese appartenenti ad un gruppo è molto elevata (64,6% del campione); inoltre dall'indagine emerge che al crescere dell'età dell'impresa e del numero degli addetti, cresce l'incidenza del fenomeno (tutte le imprese con età superiore ai 30 anni appartengono ad un gruppo).

Questo primo aspetto può essere compreso riprendendo brevemente la storia del distretto e ricordando le principali fasi in cui questa può essere scomposta.

Tra gli anni '20 e '40 sorsero le prime imprese: ACMA, SASIB, Officine Cevolani, Zanasi e Zamboni; in un secondo momento tecnici e progettisti specializzati formatisi all'interno di queste aziende ne fuoriuscirono e fondarono nuove imprese per soddisfare segmenti non ancora coperti del mercato. Successivamente si verificò una nuova uscita di tecnici dalle aziende di « seconda generazione » per fondare aziende spesso in concorrenza con l'azienda « madre » (emblematico il caso della Marchesini, fondata da un tecnico della CAM a metà anni '70, ed ora in « spietata » concorrenza con la CAM stessa).

L'ultima fase, iniziata alla fine degli anni '80 e non ancora conclusa, vede l'aggregazione di numerose imprese in gruppi industriali: all'interno del sistema locale si sono formate delle concentrazioni industriali costituite da gruppi come ACMA-GD, IMA, CAM, SASIB che hanno dato vita ad « imprese economiche » stabilmente presenti all'estero ma concentrate nell'area bolognese dal punto di vista produttivo.

Questo processo di concentrazione del settore è da attribuire al fatto che i grandi gruppi e/o imprese industriali pos-

sono avvalersi di economie di scala e sinergie, che invece non possono sfruttare le piccole imprese autonome del settore.

In particolare, nel corso dell'indagine è stata evidenziata l'importanza assunta delle economie di scala nella distribuzione e nella ricerca e sviluppo, non sono invece stati riscontrati particolari vantaggi derivanti da economie di scala nella produzione. Le macchine automatiche per confezionamento, dosatura ed imballaggio sono infatti progettate e costruite per soddisfare in modo flessibile le esigenze del cliente e devono perciò essere « personalizzate »: è questa la caratteristica che le differenzia dalle produzioni di massa fatte con metodi tayloristi o dalle attuali « produzioni snelle », in cui la produzione è sì flessibile ma su catalogo. La caratteristica peculiare di questo comparto è proprio l'importanza della « personalizzazione » della macchina o della linea di confezionamento, che richiede l'incontro con il cliente per discutere il modello da costruire e le esigenze di cui tener conto. Le imprese della « *packaging valley* » sono famose proprio per questa flessibilità che richiede un impegno continuo nella innovazione tecnologica di prodotto, inoltre le molte competenze accumulate in quasi un secolo di attività nel settore e l'esclusivo *know how*, creano notevoli difficoltà alle imprese giapponesi o tedesche del settore. La *leadership* indiscussa delle aziende bolognesi nella progettazione ed ideazione di macchine automatiche molto complesse è confermata dal caso Bielomatik & Leuze, un grande gruppo multinazionale tedesco che ha fondato proprio a Bologna la Bielomatik, specializzata nella progettazione, assemblaggio e collaudo di macchine automatiche per confezionamento delle risme di carta, poiché proprio qui vi erano le competenze e le specificità per questo tipo di produzione.

Se alla luce di quanto appena esposto, appare evidente la marginalità delle economie di scala nella produzione, altrettanto evidente è il peso assunto da quelle nella distribuzione: infatti, uno dei punti di debolezza che il comparto mostrava all'inizio degli anni '90, rispetto ad altri concorrenti stranieri, era che l'attenzione delle imprese doveva essere puntata non tanto sui prodotti, in cui le imprese della « *packaging valley* » sono indubbiamente *leader* mondiali, quanto sul sistema di commercializzazione, soprattutto per quanto riguarda l'assistenza post

vendita e gli interventi di manutenzione o modifica di impianti già in funzione presso i clienti. È quindi ovvio che una grande impresa, con numerose unità commerciali e post vendita ubicate in tutto il mondo, sfruttando economie di scala nella distribuzione, che consentono di ridurre i costi logistici all'aumentare della dimensione aziendale, può garantire una capillarità nel servizio ed una rapidità d'intervento, soprattutto all'estero, che una azienda piccola non è in grado di gestire avendo una sola sede in Italia, un numero di addetti limitato e costi di trasferta elevatissimi, soprattutto per interventi oltreoceano o nei paesi del sud est asiatico. Questo aspetto ha costituito una forte spinta alla concentrazione del settore ed ha indirizzato molte imprese verso la forma organizzativa del gruppo.

Accanto a tali realtà coesistono, tuttavia, imprese che continuano ancora ad operare secondo i modelli prevalenti negli anni '70: offerta di macchine, e non di impianti completi, molto personalizzate, rivolta a particolari nicchie di mercato e vendute a prezzi contenuti grazie alla tecnologia ormai consolidata, al vasto ricorso al decentramento produttivo ed alla quasi completa esternalizzazione della funzione commerciale presso aziende di commercializzazione specializzate ed agenti plurimandatari.

Alcune di queste imprese autonome stanno incontrando, da alcuni anni, serie difficoltà in quanto la domanda è ormai matura e sostanzialmente di rinnovo, i clienti dei paesi occidentali richiedono per lo più sistemi completi e non macchine singole, i fornitori di componenti elettronici, ormai fondamentali per la realizzazione della macchina, non sono disposti a personalizzare eccessivamente i prodotti offerti ed inoltre nuovi concorrenti appartenenti ai paesi di nuova industrializzazione hanno acquistato dalle aziende della «*packaging valley*» il *know how* ormai maturo e quindi a basso costo, relativo alle macchine automatiche più semplici per poi produrle e venderle a basso prezzo nei paesi meno sviluppati, sottraendo così clientela a queste imprese.

Questo non toglie che numerose imprese autonome rivestano ugualmente un ruolo di primissimo piano in alcune «nicchie di mercato» e all'interno del distretto stesso. È possibile infatti citare alcune aziende autonome di successo quali la Nuova Fima Imballaggi, che è uno dei principali produttori

mondiali di macchine automatiche per il confezionamento ed incarto di cioccolatini, la ABL, che realizza macchine etichettatrici per l'industria vendute in ogni parte del mondo, la V2 Engenerig, specializzata nella progettazione di macchine inscatolatrici e fardellatrici e la Tecnomeccanica, operante nelle nicchie di mercato dei plateau di cartone per frutta e nel settore sanitario, piccole dimensionalmente, ma dotate di ottimi uffici tecnici di progettazione dotati di numerose stazioni CAD, la Unimac, che realizza macchine automatiche per il settore bancario (*cash dispenser* e *bancomat*) ed altre ancora che qui non citiamo per ragioni di spazio.

La presenza nel distretto di imprese autonome di successo operanti in nicchie di mercato è spiegabile, come già evidenziato nell'analisi dell'ERVET nel 1987, considerando che ogni nuova macchina incorpora un discreto numero di soluzioni tecniche originali e richiede investimenti notevoli in termini di progettazione oltre a tempo e risorse ingenti per la messa a punto. Chi per primo, quindi, è riuscito a concepire una nuova soluzione tecnica o una nuova macchina ed è riuscito a realizzarla ha così acquisito un immediato vantaggio di posizione nell'ambito dell'area di affari che si è venuta a creare, scoraggiando l'ingresso di potenziali concorrenti. Il vantaggio di posizione dei «primi arrivati», destinato quasi sempre ad aumentare per via dei forti processi di *learning by doing*, soprattutto nella progettazione ma anche nel montaggio, ha consentito alle imprese innovatrici di conoscere a fondo i processi produttivi delle imprese utilizzatrici, e di acquisire particolare dimestichezza con gli oggetti da confezionare. Date queste condizioni, anche le imprese di grandi dimensioni, dotate di notevoli risorse, trovano molto difficile, e soprattutto economicamente poco conveniente, tentare di invadere queste piccole nicchie caratterizzate dalla presenza di barriere all'entrata più o meno consistenti a seconda del tipo di macchina e delle caratteristiche degli utilizzatori. Un esempio è quello della Prasmatic, che figura tra le prime dieci imprese operanti nella nicchia delle macchine automatiche per imballaggio secondario di barattoli (*food* per cani, gatti, ecc.), grazie ad una soluzione altamente innovativa, il «Braster», che permette di controllare l'orientamento dei barattoli prima dell'inscatolamento, in modo che una volta posizionati sugli scaffali dei grandi ipermercati,

questi abbiano tutti l'etichetta posizionata verso il cliente con ciò garantendo un maggior «*facing*».

Non tutte le piccole imprese autonome hanno reagito alla crisi con successo: alcune sono state assorbite dai grandi gruppi industriali del comparto, altre continuano ad operare, riducendo a poco a poco il numero degli addetti ed il volume degli investimenti in attesa della non lontana liquidazione dell'azienda concomitante con il ritiro dal mondo lavorativo dell'imprenditore (come ad esempio la Carmatic, per la quale non si ha una successione nell'ambito familiare che possa garantirne un futuro), altre ancora vengono liquidate o falliscono con il successivo rimpiego degli operai ed, a volte, anche dell'imprenditore in altre imprese del comparto (Verpac, Maco, recentemente Ve.Ga.Pack).

Quali sono i motivi per i quali la concentrazione delle imprese si è attuata in molti casi attraverso la forma organizzativa gruppo?

Una ragione importante è legata ad aspetti di natura fiscale e sindacale. Dal punto di vista fiscale, infatti superato l'obiettivo minimo di diminuire la trasparenza nei confronti dello Stato attraverso l'articolazione delle attività in più soggetti giuridici indipendenti, molti dei gruppi analizzati si caratterizzano per la presenza di società con sede legale in Paesi soggetti a regimi di minor tassazione. Aumentando inoltre il numero delle imprese appartenenti ad un gruppo, è possibile ottenere significativi vantaggi in termini di abbattimento degli utili delle singole imprese adottando in modo appropriato il meccanismo dei prezzi di trasferimento associati ai flussi di beni e servizi all'interno della struttura.

Un peso probabilmente più importante è attribuibile ad aspetti legati alla normativa sindacale; tra i gruppi analizzati, alcuni perseguono strategie di crescita attraverso la creazione di nuove società che replicano struttura organizzativa e dimensione dell'impresa madre, che mantiene quindi una dimensione limitata ottenendo di non sottostare ai vincoli imposti alle aziende con più di 15 addetti.

Un altro motivo per cui la concentrazione ha portato alla formazione di gruppi di imprese (e non ad imprese uniche di grandi dimensioni) è stato il fatto che essa è avvenuta in molti casi significativi attraverso la crescita esterna; spesso l'acqui-

rente ha ritenuto conveniente mantenere l'autonomia giuridica dell'acquisita per non rischiare di disperdere il patrimonio di imprenditorialità in essa contenuto (*brand*, canali commerciali, ecc.).

In molti casi, tuttavia, la crescita delle imprese del distretto delle macchine automatiche di Bologna ha assunto le caratteristiche della crescita interna. Anche per questi casi spesso è stata scelta la via di creare una società *ad hoc* di piccole dimensioni in modo da replicare un modello organizzativo e gestionale familiare all'imprenditore.

7.7. Alcuni casi significativi di gruppo

Gruppo I: IMA

Il gruppo IMA opera da quasi 40 anni nel settore delle macchine automatiche per il *packaging*. In particolare la capacità dell'impresa di offrire prodotti molto innovativi, la rete di vendita altamente specializzata e la flessibilità della struttura produttiva, hanno consentito al gruppo IMA di acquisire una posizione di *leadership* mondiale nella produzione di macchine automatiche per il confezionamento del tè e dei prodotti farmaceutici.

Oggi la produzione di IMA è caratterizzata da un elevato grado di innovazione di prodotto e da un alto livello qualitativo, che le consente di realizzare macchine adattabili alle specifiche esigenze della clientela e dotate di elevata flessibilità.

L'elevato livello tecnologico e le caratteristiche del mercato in cui opera hanno imposto una estensione della gamma di prodotti, portando il gruppo a svilupparsi attraverso una strategia di alleanze e di crescita per linee interne ed esterne.

Breve storia dell'impresa

L'IMA, Industria Macchine Automatiche, è stata fondata nel 1961 da Andrea Romagnoli, un perito meccanico diplomatosi all'istituto Aldini Valeriani che lavorò prima all'ACMA per poi passare alla GD, e dal cognato Renato Taino.

Per consentire la crescita della propria attività ricorse in seguito, al sostegno finanziario di Giuseppe e Luigi Vacchi;

qui si evidenzia ancora una volta il tipico processo di generazione di nuove imprese durante gli anni '60: fuoriuscita di tecnici dalla « società madre » e finanziamento tramite ricorso ai capitali della famiglia o di amici.

All'inizio della propria attività l'IMA si dedicava al confezionamento di uova di cioccolato ed all'imbustamento di polveri da tavola per l'acqua (come l'idrolitina).

Solo nel 1967 l'IMA cominciò la produzione di macchine confezionatrici per bustine da tè che hanno consentito la penetrazione della società nel settore dei sacchetti filtro nel quale l'IMA è diventata leader mondiale.

L'ingresso dell'IMA nel settore del confezionamento farmaceutico è invece avvenuto più tardi, negli anni settanta, con la realizzazione della prima macchina blisteratrice per il confezionamento di confetti e compresse.

I due soci fondatori hanno ceduto poi nel tempo le loro quote di possesso lasciando così la società nelle mani della famiglia Vacchi, che oggi ne detiene il controllo.

Nel 1995 l'IMA ha deciso di quotarsi alla Borsa Valori di Milano, al fine di finanziare la crescita della società attraverso una serie di acquisizioni interne ed esterne al distretto.

La struttura proprietaria nel 1999

Oggi l'IMA si articola in una struttura per divisioni:

— Divisione *Tea, Coffee and Beverage*: che si occupa della produzione di macchine automatiche per il confezionamento del tè, e marginalmente del caffè.

— Divisione Blisteratrici: che si occupa del confezionamento di compresse per uso farmaceutico.

— Divisione Comprimitrici e Opercolatrici: che si occupa della realizzazione di macchine e sistemi di comprimitura e di dosaggio di polveri farmaceutiche.

— Divisione Riempimento liquidi e polveri: che si occupa della produzione di macchine per il riempimento e chiusura di liquidi e polveri destinati al settore farmaceutico e cosmetico.

Il gruppo IMA è composto, oltre che dalla capogruppo IMA S.p.a, anche da:

— BFB. S.p.a. è una società produttiva dislocata all'interno del distretto, per l'esattezza a Bentivoglio (BO), che si oc-

cupa della realizzazione di macchine astucciatrici e di fine linea.

— Libra Pharmaceutical Technologies S.r.l. è una società produttiva, dislocata anch'essa all'interno del distretto, a Ozzano dell'Emilia, operante nel settore farmaceutico.

— Precision Gears Ltd. sono due società operanti in India, a Indore e Bornbay, nel settore farmaceutico.

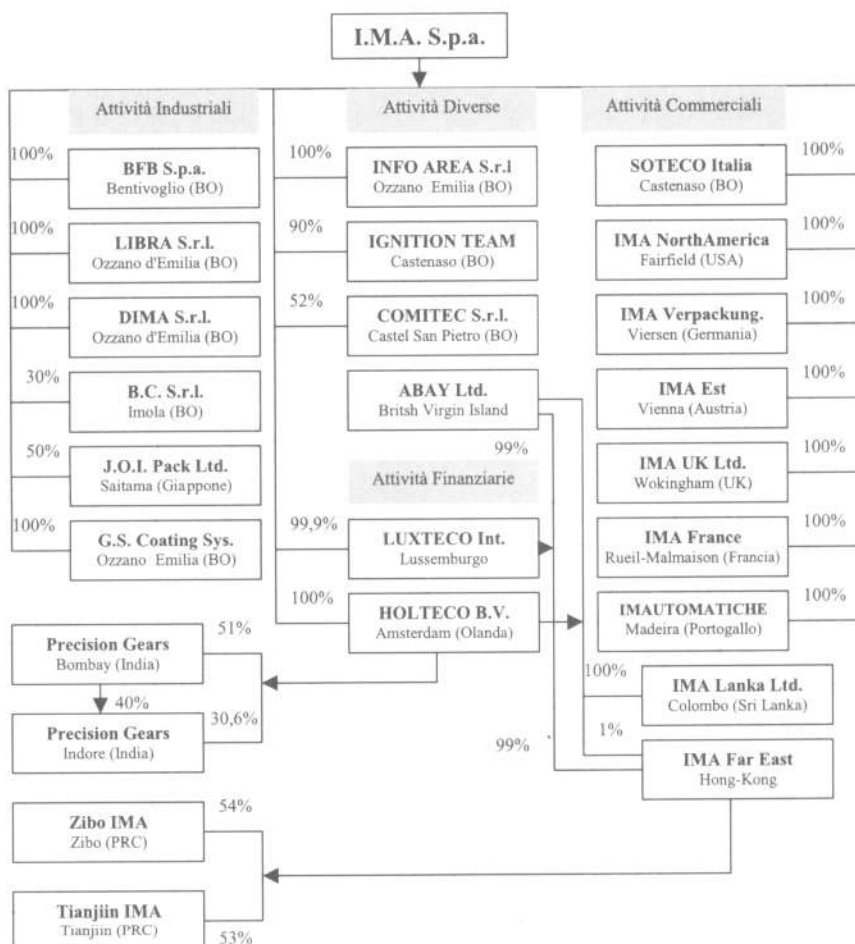
Nel gennaio 2000 l'IMA ha inoltre acquisito la società tedesca Kilian GmbH, perseguendo una politica di crescita per linee esterne, indirizzata ad espandere lo sviluppo del gruppo nel settore farmaceutico in un'ottica di «*global supplier*».

Con l'acquisizione della nuova società tedesca non si viene a creare una sovrapposizione di gamma di prodotti, ma una perfetta complementarità con la linea farmaceutica già realizzata dall'IMA, consentendo inoltre forti sinergie nell'area commerciale e post-vendita. È inoltre interessante far notare che l'intera operazione di acquisizione è stata completamente finanziata con debito. Il gruppo IMA è inoltre in fase avanzata in nuove trattative (ultima delle quali l'acquisizione della GS Coating Systems S.r.l., entro fine 2000) con imprese operanti sempre nel settore farmaceutico ed inoltre sta valutando l'ingresso anche in altri settori.

Il gruppo IMA ha inoltre un'ampia rete commerciale, che consiste di otto filiali con servizi di vendita ed assistenza in Italia, Francia, Regno Unito, Germania, Austria, Stati Uniti, Cina e Giappone e uffici di rappresentanza nei paesi dell'Europa centro orientale con un totale di più di 50 agenzie che coprono più di 70 paesi.

Oggi il gruppo IMA conta complessivamente circa 2000 dipendenti, 1300 dei quali in Italia (1200 di questi nelle due sedi locali di Ozzano dell'Emilia).

Di seguito è riportata la struttura proprietaria del gruppo. I dati sono aggiornati al 1999.



Gruppo II: Montpack

La Montpack è una azienda di medie dimensioni con circa 30 addetti, operante nel settore del montaggio e costruzione di macchine automatiche per il confezionamento.

Pur non ricoprendo una posizione di *leadership* in tale mercato, l'azienda costituisce un esempio significativo di una delle tipologie di gruppo del sistema locale: gli « pseudogruppi », costituiti da una finanziaria o immobiliare e da una sola società operativa.

Breve storia dell'impresa

L'azienda è nata nel 1986 dalla decisione di tre soci, Roberto Neri, Giancarlo Carbonchi e Giovanni Masetti decisi a fondare una società operante nel settore del *packaging*. La Montpack è stata una delle prime società in Italia a costruire macchine fardellatrici con film termoretraibile.

Oltre ai tradizionali modelli per avvolgere imballaggi di forma regolare (bottiglie, barattoli, flaconi), l'impresa si è dedicata anche alla progettazione di macchine speciali per imballaggi anche di grosse dimensioni.

Oggi l'impresa realizza diverse linee di macchine quali avvolgitrici, pallettizzatori, polmoni di accumulo e riempitrici.

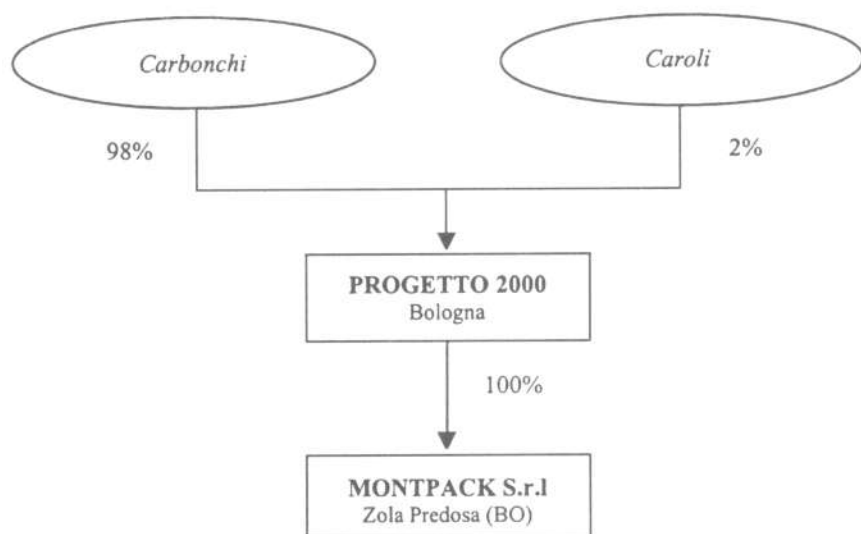
La struttura proprietaria nel 1999

La struttura proprietaria dell'impresa è cambiata negli ultimi anni, due dei soci fondatori hanno venduto le loro quote di possesso al Sig. Carbonchi che ora detiene il possesso ed il controllo della società insieme alla moglie.

È stata inoltre costituita una società immobiliare, denominata Progetto 2000, detenuta al 100% da Carbonchi e moglie, la cui finalità è quella di separare il patrimonio familiare da quello societario.

Anche gli stessi edifici della società produttiva (Montpack) appartengono alla immobiliare che li concede in locazione all'operativa.

Come discende dalle considerazioni fin qui sviluppate, una struttura societaria di questo tipo non può essere definita un gruppo industriale vero e proprio, non mostrando le peculiarità tipiche dei grandi gruppi industriali quali raggiungimento di sinergie, ecc.



Gruppo III: Casmatic

La Casmatic S.p.a è oggi il più importante produttore di macchine e impianti completi per il confezionamento di tutti i prodotti *tissue*: rotoli di carta igienica e da cucina, tovaglioli, *facial tissue* e rotoli industriali.

Grazie alla sua struttura altamente flessibile ed alla sua politica fortemente *customer oriented*, Casmatic è oggi in grado di fornire soluzioni personalizzate e linee per soddisfare ogni tipo di esigenza produttiva nel confezionamento del *tissue*.

Breve storia dell'impresa

La storia della Casmatic si intreccia con quella di un'altra impresa del distretto: la Wrapmatic. Quest'ultima nasce nel 1960 dall'incontro di tecnici bolognesi, Gianni Boccato, che veniva da una esperienza lavorativa alla Rangoni ed un gruppo di finanziatori del gruppo Panigal.

Proprio Boccato progettò per la Wrapmatic le prime macchine per l'imballaggio di grandi risme di carta; parallelamente, nel 1964 veniva fondata la Cassoli, impresa che confezionava rotoli di carta igienica, carta da cucina ed altri prodotti di carta.

Il suo fondatore, Cassoli, come molti altri imprenditori del settore veniva da un'esperienza maturata all'ACMA come aggiustatore e montatore.

Nel corso degli anni '90 entrambe le aziende entrano a far parte di uno dei più grandi gruppi industriali europei, la Korber AG di Amburgo.

Casmatic S.p.a. nasce nel 1995 dalla fusione di queste due importanti imprese concorrenti.

La struttura proprietaria nel 1999

Oggi la Casmatic conta 260 addetti, è organizzata in una struttura funzionale ed è una delle numerose imprese facenti parte del gruppo Korber che opera, oltre che nel segmento *tissue*, in numerosi altri settori.

L'intero *business* della Korber può essere suddiviso in quattro aree principali, in ognuna delle quali operano diverse imprese del gruppo:

— **Tecnica del tabacco:** la principale società del gruppo operante in questo settore è la Hauni Maschinenbau Ag, con sede ad Amburgo, che realizza macchine ed impianti per l'industria del tabacco ed è al tempo stesso la capogruppo della divisione tabacco. Sempre in quest'area operano anche la Baltic Metalltechnik GmbH, con sede a Grevesmuhlen, (Germania) che si occupa di lavorazione di metalli e costruzioni in lamiera, la Decoufle (Francia), la Hauni Richmond (USA) e la Hauni Ungheria, che producono impianti per l'industria del tabacco, la Hauni Lni Electronics, di Ginevra che si occupa dei sistemi elettronici di comando per le macchine di produzione, la Schmermund GmbH e la Topack GmbH che costruiscono macchine confezionatrici (concorrenti di SASIB e GD), la Universelle Engineerig che si occupa della revisione di queste macchine. Esistono inoltre tutta una serie di società di distribuzione-rappresentanza sparse in giro per il mondo.

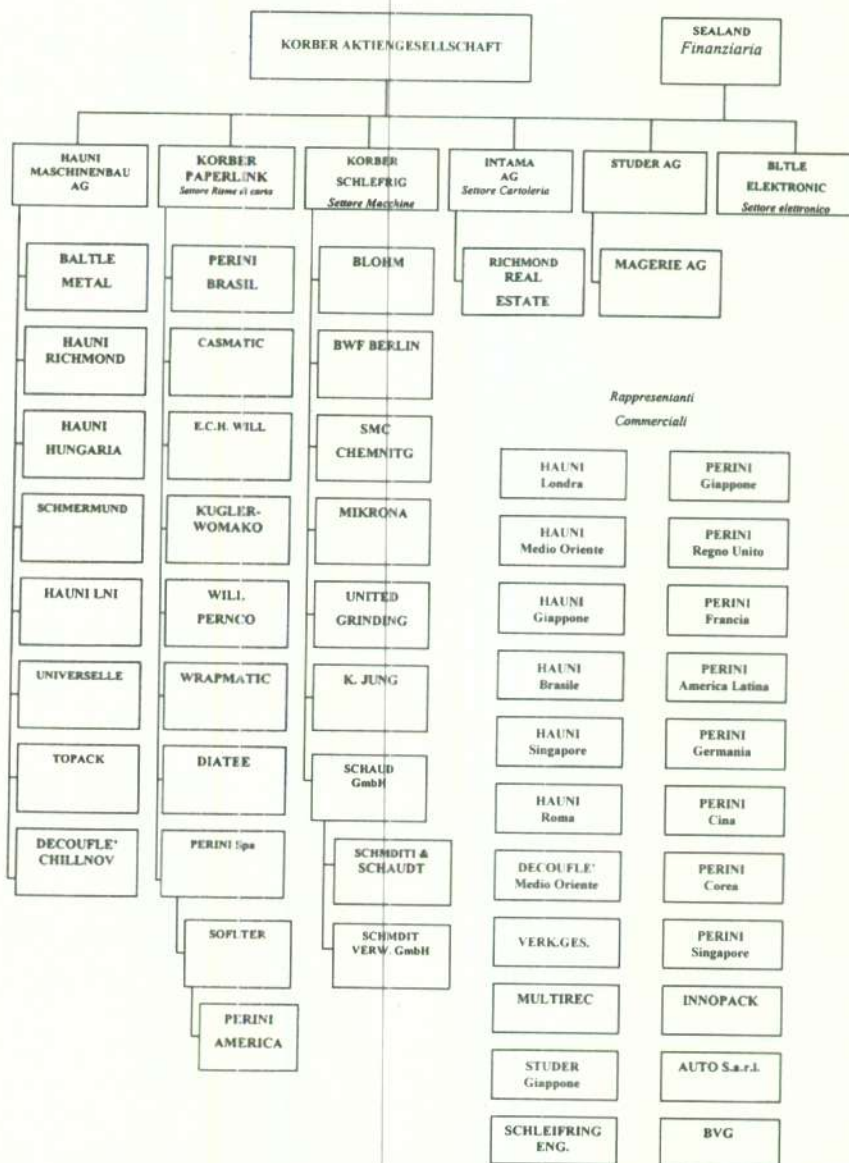
— **Tecnica della carta:** la società leader in questo settore è la Korber Paperlink GmbH di Amburgo. Vi sono poi una serie di società tedesche, E.C.H Will GmbH e Kugler-Womako GmbH che realizzano impianti per la produzione di cancelleria, e di società italiane tra cui la Casmatic e la Wrapmatic di Bologna che producono rispettivamente macchine confezionatrici per

l'industria della carta *tissue* e macchine imballatrici per risme di carta, la Fabio Perini S.p.a con sedi a Lucca e a San Paulo (Brasile) che si occupano della costruzione di macchine per la trasformazione della carta *tissue*, e la Diatec S.r.l di Pescara che costruisce macchine per la produzione di pannolini per bambini, per adulti e traverse ospedaliere. Anche in questo caso vi sono una serie di società di distribuzione e rappresentanza sparse per il mondo e facente parte prevalentemente della Perini.

— Tecnica della produzione: appartengono a questa classe le imprese del gruppo che effettuano lavorazioni meccaniche, la cui holding è la Korber AG Schleifring-Gruppe, e quasi tutte localizzate in Germania: la BWF Berliner Werkzeug Maschinenfabrik GmbH, la Blohm Maschinenbau GmbH, la K.Jung GmbH, la Magerle AG Maschinenfabrik, la Mikrosa Werkzeugmaschinen GmbH, la Schaudt Maschinenbau GmbH e la Studer AG che producono macchine rettificatrici in tondo e in piano e la Fertigungszentrum Chemnitz che effettua lavorazioni per asportazione di truciolo. Sono inoltre presenti diverse società di distribuzione e rappresentanza.

— Altre imprese: sotto questa dizione vengono raggruppate due società di Amburgo: la BVG Bergedorfer, società di assicurazioni e la Baltic Elektronik GmbH, che si occupa della produzione e montaggio di componenti elettronici e produzione di valvole.

La complessa struttura del gruppo è riportata qui di seguito:



Gruppo IV: Bielomatik

La Bielomatik S.r.l. è, insieme alla Wrapmatic, la società leader nel settore delle macchine automatiche per il confezionamento di risme di carta.

Breve storia dell'impresa

Questa azienda è forse uno degli esempi più lampanti di risposta alla mossa di un concorrente. Iniziamo con il dire che Bielomatik, azienda tedesca che fa parte di un gruppo che opera in diversi settori industriali, è uno dei maggiori produttori di macchine per la lavorazione della carta. Esso, come d'altronde il suo principale concorrente E.C.H. Will GmbH, pure tedesco, si riforniva per l'acquisto delle macchine per il confezionamento delle risme, da un'impresa *leader* nel settore e localizzata a Bologna: la Wrapmatic.

La Wrapmatic era stata fondata dalla famiglia Gentili, e produceva macchine molto complesse e di alta qualità, tra cui le avvolgitrici per grandi e piccole risme, che venivano poi utilizzate dalle due imprese *leader* nel settore.

Nel 1990, la Wrapmatic è stata acquisita dalla E.C.H. Will GmbH che ne ha fatto un proprio fornitore esclusivo.

La tedesca Bielomatik, appartenente al gruppo Leuze, si è quindi venuta a trovare in una situazione critica, venendole a mancare il proprio fornitore di macchine per il confezionamento.

Pronta è stata la reazione del management che ha deciso di fondare una nuova azienda addetta per l'appunto alla costruzione di tali macchine, la Bielomatik S.r.l. E dove farla sorgere? Naturalmente nel distretto di Bologna dove erano già presenti le conoscenze specifiche. Nasce così, nel 1991, la Bielomatik S.r.l di Bologna, che si avvale della collaborazione di tecnici usciti (o per meglio dire « acquisiti ») dalla Wrapmatic, tra cui cinque quadri che, pur non detenendo cariche chiave nella società suddetta, vennero ritenuti possedere elevati potenziali di crescita. In sei anni il fatturato della Bielomatik s.r.l. ha superato quello della diretta concorrente del gruppo Korber.

La struttura proprietaria nel 1999

Oggi la Bielomatik S.r.l ha 45 addetti ed è posseduta al 100% dalla Bielomatik GmbH, con sede a Neuffen (D), che fa parte del gruppo Leuze articolato in tre attività fondamentali:

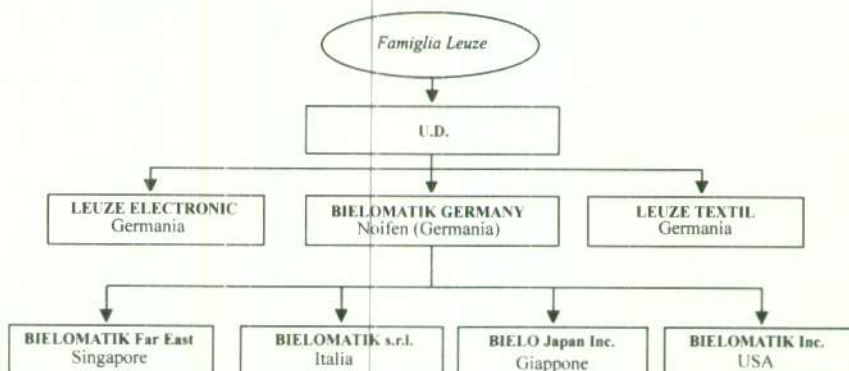
— Bielomatik: macchine automatiche per la lavorazione della carta (taglio e confezionamento di fogli da bobina, qua-

dermi, stampa flessografica), la saldatura di stampati di plastica (in particolare per l'industria automobilistica), la lubrificazione industriale.

— Leuze Elecronic: operante nell'automazione per il controllo ed il monitoraggio di sistemi produttivi, soluzioni specifiche per il trasferimento dati, sensori e *security technology*.

— Leuze Textil, operante da oltre 135 anni nel settore tessile e specializzata nella lavorazione di materiali speciali utilizzati, ad esempio, per la realizzazione di vele da regata e tute per l'industria aerospaziale.

Il gruppo è controllato dalla famiglia Leuze e tutte le società sono gestite da manager. La conformazione del gruppo è sotto riportata (il gruppo si articola in una quarantina di società distribuite in tutto il mondo. Per semplicità il grafico mostra solo alcune di quelle possedute dalla Bielomatik GmbH).



Gruppo V: Cam

La CAM è oggi una delle aziende leader nella costruzione di macchine automatiche astucciatrici e confezionatrici per il settore farmaceutico e cosmetico (insieme a Marchesini Group ed IMA S.p.a).

Breve storia dell'impresa

Il gruppo CAM (Costruzioni Antonio Martelli) nasce da un'intuizione di Martelli che, nell'immediato dopoguerra, do-

po vent'anni di esperienza all'ACMA, cominciò a progettare una macchina per incartare caramelle a ciclo continuo, diversa da quelle a ciclo alternativo fino ad allora in uso; questa progettazione venne fatta per conto proprio, fuori dall'orario di lavoro, pur continuando a dipendere dall'ACMA e la innovativa macchina a ciclo continuo venne realizzata nel garage del cortile dove abitava. Una volta uscito dall'ACMA, Martelli iniziò l'attività autonoma della CAM, il cui primo prodotto fu una macchina in grado di tagliare la plastica per costruire i portafogli (tale macchina fu venduta alla REGIS).

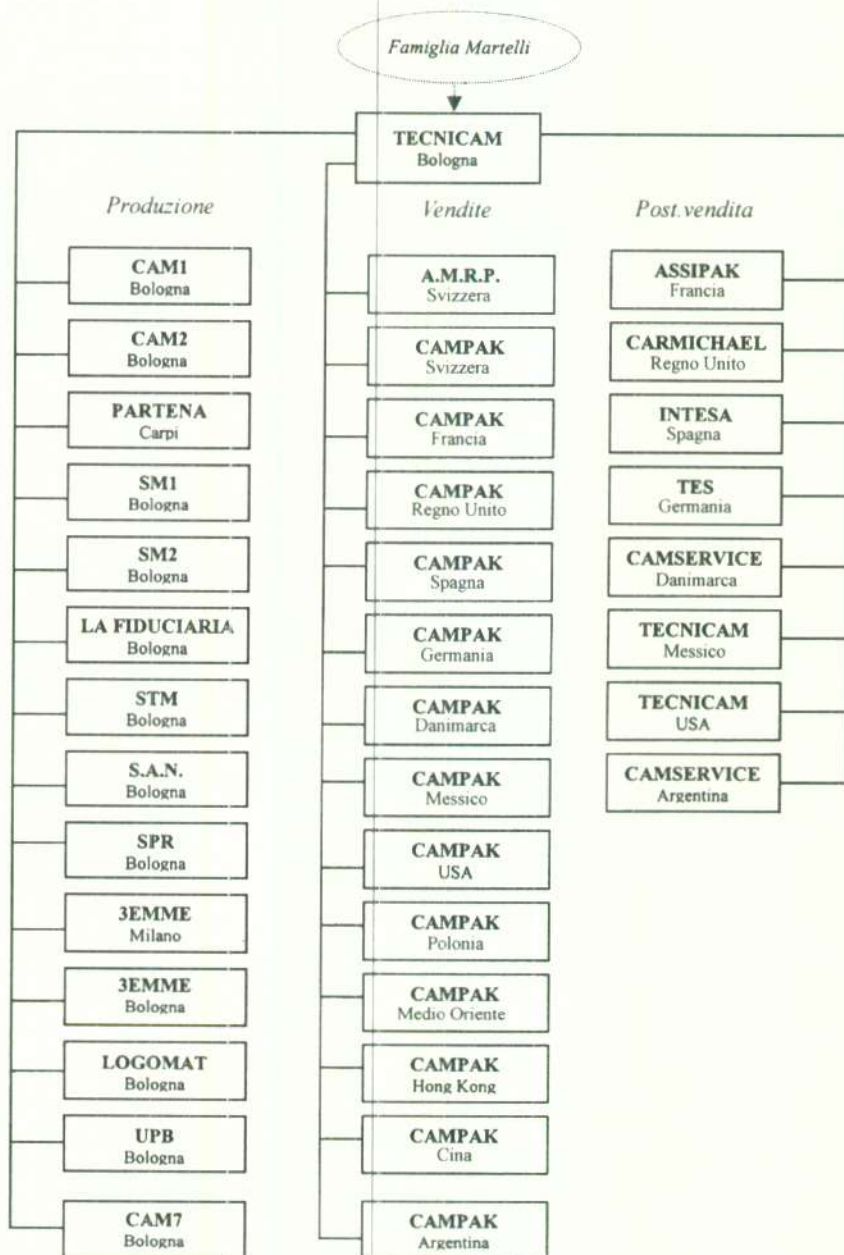
Vennero in seguito costruite alcune macchine per dosare e modellare i cioccolatini e per dosare detersivi in polvere, seguite dalle inscatolatrici automatiche per l'Idrolitina e dalle fascettatrici: la CAM iniziò così a progettare e realizzare le prime macchine astucciatrici italiane. All'inizio degli anni '50 CAM cominciò ad ingrandirsi, ma fu dopo la scomparsa del fondatore (nel 1966), sotto la guida del figlio Guglielmo, che la CAM cominciò ad assumere le dimensioni odierne.

Fu proprio Guglielmo Martelli che intuì con grande anticipo quelle che sarebbero poi diventate le scelte obbligate del mercato: fornire linee di confezionamento complete controllate da sistemi computerizzati. Risale proprio a quegli anni l'avviamento di diverse unità produttive totalmente sotto il controllo della famiglia Martelli, create tramite la fuoriuscita dalla casa madre di tecnici specializzati: nascono così unità per la produzione di macchine confezionatrici di famiglie di prodotti (riempitrici per liquidi, blisteratrici, astucciatrici, cellophanatrici, fardellatrici, incartatrici, ecc.).

Nello stesso periodo venne costituita una rete di commercializzazione e vendita a livello mondiale, che venne affiancata nel 1965 dalla G.B. Gnudi Bruno S.n.c. e da una altrettanto fitta rete di unità dislocate all'estero per la manutenzione, la ricambistica e l'assistenza post-vendita.

Struttura proprietaria nel 1999

Oggi la CAM è un gruppo di rilevanti dimensioni costituito da numerose società, molte delle quali, soprattutto le produttive, dislocate nel distretto di Bologna.



La particolare struttura del gruppo, costituito in prevalenza da numerose piccole società (molte delle quali con meno di quindici addetti), è legata alla scelta imprenditoriale del suo fondatore, che invece di creare divisioni interne alla stessa società, ha preferito di volta in volta creare una nuova azienda specializzata per quel tipo di esigenza o di prodotto e dotata di un proprio ufficio tecnico indipendente.

La Tecnicam (30 addetti), una delle società del gruppo da noi intervistate, gestisce i rapporti tecnici tra la produzione e la rete commerciale del gruppo.

Quasi tutte le società produttive si dedicano alla progettazione, alla costruzione ed al collaudo di macchine di testa linea (blisteratrici, riempitrici liquidi), in quanto il settore in cui l'impresa è nata e si è sviluppata è quello farmaceutico.

Solo alcune imprese del gruppo, quelle di più recente costituzione, si dedicano alla realizzazione di macchine fine linea e pallettizzatori. Unica eccezione è la Logomat che si cura della installazione di PLC fuori dagli standard di fabbrica dei sistemi di controllo e gestione di linee complete e delle documentazioni IQ/OQ ecc.

CAM, l'azienda fondatrice, è oggi solo un marchio sotto cui il gruppo si presenta in Italia e all'Estero, che garantisce un *brand* affermato nel settore del confezionamento farmaceutico, alimentare e vario.

Oggi esistono infatti imprese quali la CAM7 (9 addetti), SPR (19 addetti), UPB (5 addetti), CAM13: tutte aziende produttrici dislocate nel distretto, la cui nascita per *spin off* è iniziata nel 1952 ed è terminata cinque anni fa con la creazione della società più recente, la CAM7.

Gruppo VI: SASIB

La SASIB Tabacco S.p.a. è una delle imprese, assieme a GD, Hauni (Tedesca) ed a Forke (tedesca), che si spartisce il mercato mondiale delle macchine automatiche per il confezionamento di sigarette.

Breve storia dell'impresa

Il fondatore Scipione Innocenti iniziò l'attività nel 1923 in una piccola officina nel centro di Bologna costruendo in un

primo tempo stampi per pasta e successivamente dedicandosi alla costruzione di apparecchiature per la segnalazione ferroviaria. Nel 1933, grazie ai capitali di una finanziaria milanese, la SASIB cambiò forma giuridica e si ampliò notevolmente.

Nel periodo fascista le commesse pubbliche ebbero un'importanza crescente per lo sviluppo industriale bolognese: in particolare nel settore meccanico, alcune tra le maggiori imprese si impegnarono in produzioni destinate ad una domanda prevalentemente pubblica. Negli anni Trenta, la corsa al riarmo, spinse gran parte di queste aziende (e tra queste la SASIB) nel campo delle forniture militari favorendo la diffusione di produzioni meccaniche.

Nel periodo fascista, durante l'embargo, le manifatture tabacchi ebbero notevoli difficoltà, e quindi, Scipione Innocenti, per aggirare questo problema, decise di accettare la commessa riguardante la produzione di macchine confezionatrici per sigarette su progetto di una azienda americana, la AMF L.t.d.

Dopo la seconda guerra mondiale, non avendo figli maschi, Innocenti cedette la società alla grande multinazionale americana (AMF), operante nel settore del tempo libero e del tabacco.

La divisione dedicata al tabacco fu spostata in Italia a SASIB S.p.a, la cui specializzazione fu resa possibile grazie alle commesse pubbliche.

All'inizio degli anni '50, le qualità tecniche delle macchine SASIB avevano raggiunto un ottimo livello grazie soprattutto ad operai specializzati cresciuti fin da ragazzini all'interno dell'azienda. In seguito il *turnover* cominciò a portare via queste persone che fondarono imprese in proprio.

La produzione di sigarette, inoltre, ha rappresentato l'esempio più lampante dei problemi da affrontare nel confezionamento: sigarette non bene impacchettate, ad esempio, impressionavano sfavorevolmente la potenziale clientela.

Per questo tipo di *packaging*, le macchine comprendevano:

- Le confezionatrici vere e proprie, che formavano ed incartavano la sigaretta.
- Le impacchettatrici, che mettevano le sigarette nei pacchetti.
- Le impaccatrici che raccoglievano più pacchetti in pacchi, e questi in scatole per la spedizione.

Nell'immediato dopoguerra, il momento più difficile del ciclo era costituito dal trasferimento delle sigarette confezionate al ciclo di impacchettatura: tra gli anni '50 e '60, la confezionatrice prodotta dalla SASIB risolse questo problema permettendo così all'azienda di assumere il ruolo di leader nella progettazione di tali macchine.

Nel 1974 la società americana decise di vendere la propria divisione italiana, denominata SASIB World Tobacco Group, con sede principale in Svizzera, che fu acquistata dall'Ing. De Benedetti.

Successivamente De Benedetti decise di costruire proprio sulla nuova SASIB le sue attività industriali; iniziò quindi una serie di acquisizioni di imprese che realizzavano macchine automatiche per *food & beverage* e costruì il Gruppo SASIB, articolato in sei divisioni, sei *business area* con staff dirigenziale a Bologna.

In seguito a queste operazioni e per finanziarsi, il gruppo venne anche quotato in Borsa.

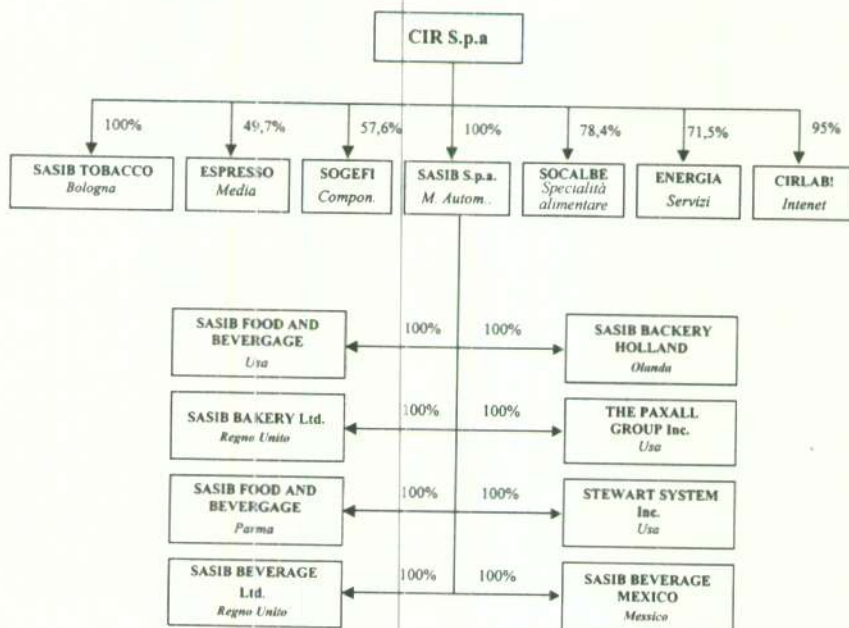
Questa fase di acquisizioni, iniziata nel 1987 è terminata nel 1997 con lo scioglimento del gruppo: Il Gruppo SASIB è stato rilevato dalla CIR con un'OPA totalitaria, e quindi SASIB, non più quotata, è tornata ad essere SASIB Tobacco S.p.a, controllata al 100% dalla CIR di De Benedetti.

Oggi SASIB, dopo l'ingresso nel gruppo De Benedetti, è un gruppo industriale attivo a livello mondiale nella costruzione, progettazione e commercializzazione di macchine e sistemi in due specifici settori: macchine ed impianti per l'industria alimentare; macchine ed impianti per l'industria del tabacco.

Struttura proprietaria nel 1999

Oggi la SASIB Tobacco S.p.a, con 283 addetti, è parte del gruppo CIR, la holding del gruppo De Benedetti, controllata per il 55% da COFIDE, Compagnia finanziaria De Benedetti, holding della famiglia⁽¹⁷⁾.

⁽¹⁷⁾ Sicuramente la struttura del gruppo è notevolmente più articolata, ma nel presente lavoro ci siamo limitati a ricostruire con esattezza solo la struttura di SASIB S.p.a.



Il gruppo si articola nei seguenti settori:

- Media: Gruppo Editoriale L'Espresso.
- Macchine per l'industria alimentare: SASIB s.p.a.
- Macchine per l'industria del tabacco: SASIB Tobacco s.p.a.
- Componenti per Autoveicoli: Sogefi.
- Specialità alimentari: Socalbe.
- Servizi: Energia.
- Internet: Cirlab.

La strategia

Dopo aver dismesso due partecipazioni storiche (Olivetti e Valeo), la CIR è oggi attivamente impegnata in una strategia di sviluppo verso il settore dei servizi. La prima tappa di questa nuova strategia è stata la recente creazione di Energia S.p.a. Analizziamo ora nel dettaglio le singole società facenti parte del gruppo:

- SASIB Food & Beverage Machinery: con sede a Parma, è nata dalla riorganizzazione del settore macchine alimentari

del Gruppo SASIB ed è formata da società operanti in due diverse aree: la prima riguarda macchine e linee complete per la preparazione ed il confezionamento di bevande, pomodoro, frutta ed altri prodotti liquidi. In questo ambito SASIB è leader per quanto riguarda i processi in asettico.

La seconda area operativa riguarda macchine ed impianti completi per la lavorazione ed il confezionamento di prodotti da forno quali pasta ed altri prodotti secchi. In questo ambito SASIB detiene una posizione di *leadership* nel settore della pasta e del *bakery*.

— SASIB Tabacco: è la società intervistata, che opera nel settore del tabacco, con sede a Bologna.

L'importanza di questa società all'interno del gruppo è andata riducendosi nel tempo a causa della grave crisi a livello mondiale del settore del tabacco: il mercato americano è tuttora in una fase di flessione a causa delle numerose controversie di carattere legale, che riguardano i grandi colossi del tabacco (Philip Morris fra tutte), e delle imminenti elezioni presidenziali; le aspettative nei confronti del mercato Russo non si sono realizzate ed inoltre anche il mercato Cinese si è ridimensionato notevolmente.

Durante l'intervista è stata quindi evidenziata una notevole incertezza circa il futuro del settore, ed il nuovo obiettivo che l'impresa si propone è quello di ricercare nuove aree di sviluppo. In particolare la società si sta indirizzando verso un settore non ancora consolidato come quello del *food & beverage* per creare un gruppo forte.

Per le altre società non operanti nel settore delle macchine automatiche diamo solo un quadro di massima visto che una descrizione esaustiva esula da questo lavoro:

— *L'espresso*: è il principale investimento di CIR ed opera nei seguenti settori: quotidiani nazionali (La Repubblica), periodici (L'Espresso), quotidiani locali (circa 16), Radio (Radio DeeJay, Radio Capital, e Italia Radio) ed internet (Kataweb).

— *Sogefi*: è il secondo produttore europeo di filtri destinati al mercato del ricambio ed è leader nazionale ed europeo nel settore dei componenti elastici, con stabilimenti ubicati prevalentemente in Europa e in America Latina.

Socalbe: produce dolcificanti, caramelle senza zucchero (Dietorelle), orzo tostato e tè e distribuisce tali prodotti attraverso il canale bar ed il canale *grocery*.

Energia: è il principale operatore elettrico austriaco, ed ha come obiettivo quello di diventare un importante operatore nazionale a seguito del processo di liberalizzazione nel settore energetico.

Cirlab: è un incubatore per favorire lo sviluppo di iniziative imprenditoriali e lo sviluppo di attività basate su Internet. Oggi Cirlab si sta concentrando in particolare su *e-commerce*, *digital media* e applicazioni internet e *wireless*.

8. Il distretto calzaturiero di San Mauro Pascoli (Forlì)

8.1. Storia ed evoluzione del distretto

L'industria delle calzature è presente nell'area fin dagli anni '50. La fase di sviluppo è collocabile nel decennio 1960-70 ed è da mettere in relazione alla nascita di alcune imprese di una certa dimensione che attualmente possono considerarsi fra le imprese *leader* del settore.

L'industria calzaturiera raggiunge la massima capacità diffusiva negli anni '70 con la nascita di numerose piccole imprese, anche attraverso il fenomeno dell'ingresso nell'area di imprenditorialità bolognese e parmense.

Per effetto delle scelte di decentramento delle imprese di maggior dimensione, è inoltre in questo periodo che sorgono numerosi laboratori artigiani conto terzi e che si definisce il modello industriale dell'area. A conferma di questo fatto, va sottolineato che circa il 70% delle imprese contoterzi intervistate nel corso dell'indagine ha iniziato la propria attività negli anni '70.

La dimensione prevalente dell'impresa è quella artigianale; l'evoluzione e lo sviluppo del distretto passa infatti attraverso la costituzione di un fitto tessuto di piccole imprese, per gran parte a conduzione familiare, che producono componenti e/o effettuano specifiche lavorazioni per conto di un nucleo stabile e ristretto (non più di 4-5 unità) di grandi imprese.

Il prodotto « tipico » dell'area è rappresentato dalla calzatura con tomaia in pelle/cuoio, in particolare scarpe da passeggio per donna; vengono realizzate anche altre calzature, scarpe e sandali da uomo, scarponi, stivali e pantofole (prevalentemente con tomaia in pelle o sintetico), ma si tratta di quantità limitate che non corrispondono a una specializzazione produttiva vera e propria.

Il livello qualitativo del prodotto si è sempre mantenuto su standard elevati: con il passare del tempo si è rafforzata, non solo in Emilia Romagna ma anche fuori della regione, la fama del distretto calzaturiero di San Mauro come polo specializzato nella calzatura di alta moda per donna.

Nella prima metà degli anni '80 si è registrata una forte crescita del volume d'affari delle imprese calzaturiere del distretto a seguito di una fase congiunturale favorevole che ha investito comunque tutto il settore. In generale la crescita del distretto è stata favorita anche dalle strategie commerciali delle imprese di dimensioni maggiori che, penetrando progressivamente anche sul mercato estero, hanno generato un indotto positivo per le imprese terziste del distretto che hanno potuto contare su un aumento delle commesse in conto lavorazione o in conto produzione.

In pratica lo sviluppo dell'intero distretto è stato ed è tuttora influenzato dalle dinamiche che hanno coinvolto il nucleo ristretto e stabile nel tempo di imprese di grande dimensione: Pollini, Baldinini, Casadei e Sergio Rossi, sono le imprese che, nate intorno agli anni '70, oggi rappresentano un punto di riferimento per quasi tutte le imprese del distretto che vedono dipendere gran parte del loro fatturato dagli ordini di questo ridotto numero di clienti.

Per quanto concerne la struttura produttiva, delle quattro unità *leaders* due imprese (Pollini e Baldinini) realizzano all'interno la maggior parte della produzione utilizzando i contoterzisti solo per particolari lavorazioni e le due rimanenti, pur mantenendo all'interno le fasi critiche (finitura, assemblaggio) ricorrono per il resto all'esterno.

In aggiunta alle imprese che riforniscono il mercato finale (le quattro maggiori già citate ed un limitato numero di calzaturifici minori) esistono nel distretto altre due categorie di imprese.

Le imprese di « fase » si limitano ad effettuare lavorazioni per conto dei calzaturifici su materiali e specifiche del committente. Sono imprese artigianali di piccola e piccolissima dimensione che si configurano come satelliti dei calzaturifici del distretto. La lavorazione principale è quella del taglio delle pelli.

Le imprese di « componente » realizzano tacchi, suole, ecc. e sono dotate di una autonomia maggiore. Lavorano prevalentemente, ma non esclusivamente, per i calzaturifici del distretto e in taluni casi sono dotate di una significativa capacità di innovazione.

Per quanto concerne i rapporti con il mercato, va evidenziato come la maggior parte dei calzaturifici dell'area operi sia sul mercato interno che su quello estero.

La quota di produzione esportata varia notevolmente in relazione alle dimensioni d'impresa. Permane, infatti, anche in quest'area una diversa propensione all'export fra la piccola impresa e l'impresa medio-grande. Mentre le imprese di grande dimensione commercializzano una quota significativa della produzione all'estero, le imprese artigianali operano esclusivamente sul mercato italiano (in particolare gran parte della produzione è riversata all'interno del distretto stesso) ed infine le imprese di piccole-medie dimensioni si collocano a un livello intermedio.

In Italia il prodotto viene prevalentemente venduto nelle regioni del Centro-Nord (Marche, Toscana, Lombardia) anche se una percentuale non irrilevante di imprese opera con le regioni del Sud (in particolare con la Puglia).

I principali mercati esteri sono rappresentati dalla Russia, dalla Germania, dalla Svizzera, dall'Austria e dagli Stati Uniti (soprattutto per quanto riguarda il comparto delle calzature in sintetico per giovani): solo recentemente si sta aprendo un nuovo e promettente mercato costituito dai paesi Balcanici della ex Jugoslavia. Pur prevalendo le imprese che operano per il mercato costituito dai paesi dall'Europa Continentale, solo in pochi casi si assiste a un assorbimento totale della produzione da parte di un unico mercato di sbocco; la diversificazione di quest'ultimo sembra quindi rappresentare un fenomeno diffuso nell'area.

In relazione ai canali di distribuzione del prodotto, il settore si caratterizza per l'utilizzo di agenti plurimandatari, sia per il mercato interno che per il mercato estero.

È inoltre presente il fenomeno della vendita diretta in negozio proprio, espressione esclusiva della strategia commerciale delle imprese *leader* dell'area.

I canali di distribuzione sembrano corrispondere, in termini di relazione diretta, alle caratteristiche qualitative del prodotto e paiono quindi confermare la stretta connessione esistente fra elevata qualità del prodotto, immagine dell'impresa e organizzazione commerciale.

Le tappe più significative, che hanno segnato il processo di crescita ed evoluzione del distretto calzaturiero del Basso Rubicone, possono essere schematizzate come segue: decollo del settore (anni '50); sviluppo (anni '60); maturità (anni '70); nuova fase di espansione (prima metà degli anni '80); declino (seconda metà degli anni '80 e prima metà degli anni '90); successiva fase di ripresa e consolidamento (dalla seconda metà degli anni '90 fino ad oggi).

Si tratta di un andamento altalenante che ha risentito delle vicende che hanno contrassegnato tutto il settore calzaturiero italiano.

La produzione di calzature in Italia, come emerge dalla tabella 8.1, è stata infatti, anch'essa, caratterizzata da una dinamica altalenante che si può definire comunque positiva, a differenza di quanto si è verificato nei principali Paesi Europei e negli Usa; contemporaneamente numerosi Paesi in via di sviluppo negli ultimi anni hanno invece notevolmente accresciuto le quantità prodotte.

Il periodo peggiore per il settore calzaturiero italiano è coinciso con gli anni che vanno dal 1985 al 1992: in questo periodo si è assistito ad un inasprimento della concorrenza internazionale ed alla conseguente perdita di competitività delle imprese calzaturiere italiane sia sul mercato interno, sia sul mercato estero. Tali risultati sono stati peraltro influenzati da una diminuzione dei consumi totali per cui questa fase di declino potrebbe anche essere interpretata come un fatto congiunturale e non come il risultato di errate strategie aziendali e/o di una perdita di competitività.

La crisi, che ha colpito l'intero settore calzaturiero italiano intorno alla seconda metà degli anni '80, ha determinato un mutamento anche negli equilibri del distretto del Basso Rubicone: se non si sono riscontrati grossi scossoni per le grandi

aziende del distretto, molte piccole e medie imprese, trovandosi improvvisamente senza lavoro, sono fallite cosicché la crisi ha spazzato via molte imprese artigianali ma ha avuto anche il merito di ripulire il distretto da tutte quelle unità fragili che erano nate sull'onda dell'entusiasmo e dei facili guadagni. Il contoterzismo, fenomeno che garantisce di per sé un elevato livello di flessibilità al distretto, è stato un elemento di salvezza per le grandi imprese committenti che pur vivendo situazioni di difficoltà generati dalla crisi del settore, in virtù del decentramento produttivo, hanno potuto considerare il costo del lavoro come un costo variabile.

Tabella 8.1 - Evoluzione della produzione di calzature in Italia (anni: 1970-1994)

Anni	Numero paia (in milioni)	Numero indice (1983=100)	Valore della produzione (in miliardi di lire)	Numero indice (1983=100)
1970	346	65,9	793,0	8,3
1980	452	86,1	4.899,7	51,1
1981	469	89,3	5.554,7	57,9
1982	531	101,1	7.009,8	73,1
1983	488	92,9	7.420,5	77,4
1984	496	94,5	8.554,2	89,2
1985	523	100,0	9.590,7	100,0
1986	499	95,0	9.783,7	102,0
1987	465	88,6	9.648,9	100,6
1988	436	83,0	9.144,1	95,3
1989	407	77,5	10.345,6	107,9
1990	423	80,9	10.946,9	114,1
1991	433	82,5	11.463,5	119,5
1992	419	79,8	11.531,4	120,2
1993	432	86,1	12.783,9	133,3
1994	471	89,7	13.828,0	144,2

Fonte: elaborazioni su dati ANCI (vari anni).

Va sottolineato come gli effetti di quella crisi si facciano sentire ancora oggi. Infatti, negli ultimi anni, le grandi aziende del distretto, grazie a strategie commerciali vincenti, si sono rafforzate sul mercato assumendo posizioni forti in tutte le vie più importanti dello «shopping internazionale»: questo ha

determinato un aumento del volume produttivo che si è rilevato ben presto superiore alla capacità produttiva garantita dall'insieme di imprese terziste presenti nel distretto. Oggi ci si trova di fronte ad una realtà in cui, fatto 100 la capacità produttiva del totale delle imprese terziste, le grandi imprese committenti si trovano a dover decentrare un volume produttivo pari a 150. Questo determina un sovra-utilizzo del tessuto della sub-fornitura che permette tra l'altro alle imprese contoterziste di vedere aumentato il proprio potere contrattuale nei confronti dei committenti a seguito di questo squilibrio tra domanda e offerta di lavorazioni. Il problema principale è che le forze lavoro che sono uscite dal settore calzaturiero alla fine degli anni '80, sono state subito assorbite da altri settori industriali ed oggi le piccole imprese artigiane fanno fatica ad assumere nuova manodopera per aumentare la capacità produttiva.

Non potendo aumentare il bacino della manodopera locale, se continuerà questo squilibrio tra esigenze produttive delle aziende *leader* e capacità produttiva del complesso delle imprese contoterziste, solo due appaiono le soluzioni possibili: *i*) un maggior ricorso al decentramento fuori dal distretto, ad esempio nella vicina regione Marche dove esiste il maggiore polo calzaturiero italiano; *ii*) la definizione di piani di mobilità che facciano affluire nella provincia di Forlì coloro che in altre regioni d'Italia, soprattutto nel Meridione, si trovano senza lavoro.

Conclusa l'analisi degli effetti della crisi congiunturale della seconda metà degli anni '80 sugli equilibri del distretto di San Mauro, resta da esaminare un altro aspetto di rilievo riguardante le fasi di sviluppo del distretto stesso, ossia le reazioni del distretto ai fattori « avversi » che sono emersi sul finire degli anni '80.

La reazione delle maggiori aziende del distretto alla crisi della seconda metà degli anni '80 è stata quella di puntare ulteriormente sulla leva della qualità di prodotto e della reputazione di marca. La strategia incentrata sul forte « contenuto moda » del prodotto ha limitato la concorrenza dei Paesi emergenti che non risultano competitivi sulla fascia di mercato fine, in quanto specializzati in produzioni di calzature con scarso contenuto moda e in materiale non pregiato. Questa stessa strategia ha permesso alle stesse imprese di resistere anche alla re-

cente crisi: l'intero settore a livello nazionale ha infatti registrato (a partire dal 1997-1998) la perdita di milioni di paia di scarpe in seguito al crollo del mercato interno ed europeo, ormai completamente saturo, ma i quattro maggiori calzaturifici del distretto del Basso Rubicone e il loro numeroso indotto hanno comunque sopperito con il risveglio della domanda in altri mercati come la Russia, l'Estonia, l'Ucraina e la Lettonia, aree di grande interesse dove si concentrano i « nuovi ricchi » dell'Europa dell'Est che richiedono scarpe di altissima qualità rigorosamente italiane.

8.2. *La diffusione dei gruppi di imprese nel distretto*

Il distretto industriale di San Mauro Pascoli è costituito dalle imprese operanti nel settore calzaturiero localizzate nei comuni di San Mauro Pascoli, Savignano sul Rubicone e Gatteo.

Al fine di compiere un censimento accurato dell'universo di riferimento si è fatto ricorso ad una molteplicità di fonti confrontando ed integrando le informazioni da queste derivanti. All'interno della banca dati Impero si è proceduto a selezionare le imprese con codici Ateco 19.3 (« *Fabbricazione di calzature* »), 19.30.1 (« *Fabbricazione di calzature non in gomma* »), 19.30.2 (« *Fabbricazione di parti e accessori per calzature non in gomma* ») e 19.30.3 (« *Fabbricazione di calzature, suole e tacchi in gomma e plastica* ») ed aventi sede legale nei comuni di San Mauro Pascoli, Savignano Sul Rubicone e Gatteo.

Successivamente è stato consultato l'Annuario Generale dell'Economia Italiana Kompass Italia 1999, selezionando tutte le imprese situate nei comuni di San Mauro Pascoli, Savignano sul Rubicone e Gatteo ed aventi come attività principale (classificazione Kompass) quella indicata dalle sigle 22 (« *Cuoio, Pelli, Pellicce e loro Prodotti. Articoli da viaggio. Calzature* »), 22800 (« *Calzature in generale* »), 22820 (« *Calzature da lavoro, protettive e speciali* »), 22840 (« *Calzature sportive* »), 22850 (« *Calzature di legno* »), 22880 (« *Parti e componenti per le calzature* ») e (« *Calzature (commercio)* »). Il risultato della ricerca ha portato a 21 imprese, alcune delle quali sono andate ad integrare il precedente elenco.

Si è quindi passati ad utilizzare una terza fonte costituita dalla lista delle imprese socie del CERCAL, il Centro di Servizi per il settore calzaturiero dell'Emilia Romagna.

Infine si sono consultati il catalogo della fiera internazionale della calzatura (MICAM, Bologna, 3-5 marzo 2000) e le Pagine Gialle della Provincia di Forlì nel tentativo di individuare anche le imprese più piccole o di recente costituzione che non hanno partecipato a fiere (sono entrate a far parte dell'universo le imprese inserite sotto le voci « *Produzione di calzature e componenti per calzature* » e « *Calzaturifici e tacchi e suole per calzature* »). Qualora una stessa impresa comparisse con diverse ragioni sociali in due o più fonti la soluzione adottata è stata quella di considerare uguali le imprese con lo stesso indirizzo ed eguale numero telefonico. Terminato il processo di ricerca ed integrazione dei nominativi, si è ottenuto come risultato finale un unico elenco di imprese operanti nel settore calzaturiero e localizzate nell'area geografica di riferimento. Queste sono state sottoposte ad una breve intervista telefonica allo scopo di eliminare le imprese che hanno cessato la propria attività o che comunque sono uscite dal settore calzaturiero e al fine di aggiornare i dati relativi al numero di addetti ed al tipo di produzione delle imprese ancora attive in questo comparto. Al termine di questa fase si è ottenuto un elenco comprendente 137 imprese che costituiscono l'universo di riferimento, la cui struttura è riportata nelle tabelle 8.2 ed 8.3 in termini di dimensione delle aziende che lo compongono e di tipologie di lavorazione da queste svolte.

In particolare queste tabelle mostrano come il distretto sia caratterizzato da una marcata presenza di piccole imprese e da un tessuto costituito da unità contoterziste; il 56,9% dell'universo è costituito da imprese con meno di 10 addetti (si arriva al 78,7% se si considerano le imprese con meno di 20 addetti) ed il 73,0% da imprese terziste.

Tabella 8.2 - Distribuzione per classi dimensionali delle 137 imprese operanti nel settore calzaturiero e localizzate nei comuni di San Mauro Pascoli, Gatteo e Savignano sul Rubicone

<i>Classe addetti</i>	Numero	%
1-9	78	56,9
10-19	30	21,8
20-49	19	13,8
50-99	4	3,0
100-199	4	3,0
200-499	2	1,5
> 499	—	—
Totale	137	

Va anche sottolineato come nella realtà spesso una stessa azienda può realizzare una parte del proprio fatturato in conto terzi e la restante parte in conto proprio: quelle imprese che nel corso dell'intervista telefonica preliminare hanno dichiarato di realizzare entrambi i tipi di lavorazione sono state classificate tenendo conto del tipo di produzione che ricopre la quota maggiore dell'intero fatturato.

Tabella 8.3 - Tipo di produzione all'interno di ogni classe dimensionale

<i>Classe addetti</i>	<i>Conto proprio</i>	%	<i>Conto Terzi</i>	%
1-9	8	10,3	70	89,7
10-19	10	33,3	20	66,7
20-49	11	57,9	8	42,1
50-99	3	75,0	1	25,0
100-199	3	75,0	1	25,0
200-499	2	100,0	—	—
> 499	—	—	—	—
Totale parziale	37	27,0	100	73,0
Totale		137		

Dai dati della tabella 8.3 si osserva che al crescere della dimensione aumenta la tendenza delle imprese a lavorare in conto proprio; solo il 10,3% delle imprese appartenenti alla classe 1-9 addetti lavora in conto proprio, tale percentuale cresce fino a giungere al 100,0% della classe 200-499.

Delle 137 imprese censite solo 16 (11,7%) risultano avere struttura proprietaria nota ⁽¹⁸⁾; è evidente l'impossibilità di considerare quest'ultimo sottoinsieme — rispondente ai criteri utilizzati nelle analisi precedenti per l'individuazione dell'universo di riferimento — come universo di riferimento dell'indagine empirica. Si sono quindi definiti 2 universi distinti: l'Universo A costituito da 16 imprese con numero di addetti noto e struttura proprietaria nota e l'Universo B costituito dalle rimanenti 121 imprese con numero di addetti noto ma struttura proprietaria non nota.

Le tabelle 8.4 ed 8.5 indicano la distribuzione per classe dimensionale e per tipo di lavorazione delle imprese appartenenti rispettivamente all'Universo A ed all'Universo B.

Tabella 8.4 - Distribuzione per classe dimensionale e per tipo di lavorazione delle 16 imprese rappresentanti l'Universo A

Classe addetti	Universo A		
	Dimensione	Tipo di lavorazione	
	Numero	Proprio	Terzi
1-9	1	—	1
10-19	1	1	—
20-49	5	3	2
50-99	4	3	1
100-199	3	3	—
200-499	2	2	—
> 499	—	—	—
Totale	16	12	4

⁽¹⁸⁾ È doveroso sottolineare il fatto che, i dati riguardanti la struttura proprietaria delle imprese, essendo ricavati dall'archivio Impero, sono aggiornati all'ottobre del 1997 mentre quelli riguardanti il numero di addetti ed il tipo di produzione sono aggiornati al marzo del 2000 poiché ricavati attraverso intervista telefonica realizzata nel corso di questa indagine.

Tabella 8.5 - Distribuzione per classe dimensionale e per tipo di lavorazione delle 121 imprese rappresentanti l'Universo B

Classe addetti	Universo A		
	Dimensione	Tipo di lavorazione	
	Numero	Proprio	Terzi
1-9	77	8	69
10-19	29	9	20
20-49	14	8	6
50-99	—	—	—
100-199	1	1	—
200-499	—	—	—
> 499	—	—	—
Totale	121	26	95

Il passo successivo è stato quello di verificare l'appartenenza o meno ad un gruppo da parte delle imprese che costituiscono l'Universo A applicando, come di consueto, l'algoritmo per la ricostruzione delle strutture di gruppo elaborato da Bianchi *et al.* (1999); la tabella 8.6 riporta il risultato ottenuto (Universo A con Ripartizione 1).

Tabella 8.6 - Diffusione dei gruppi di piccole e medie imprese nell'Universo A all'interno di ogni classe dimensionale, secondo l'algoritmo Bianchi

Classe addetti	Universo A con Ripartizione 1	
	Autonome	Gruppo
1-9	1	—
10-19	1	—
20-49	5	—
50-99	4	—
100-199	2	1
200-499	1	1
> 499	—	—
Totale parziale	14	2
Totale	16	

La tabella 8.7 mostra i risultati dell'applicazione dell'algoritmo Checchia-Galimberti (Universo A con Ripartizione 2) contrapposti a quelli ottenuti con quello di Bianchi. La diffusione dei gruppi di imprese appare notevolmente aumentata; si passa da 2 imprese appartenenti ad un gruppo su 16 ad 11 imprese su 16.

Tabella 8.7 - Confronto tra Universo A con Ripartizione 1 ed Universo A con Ripartizione 2 relativamente alla diffusione dei gruppi all'interno delle classi dimensionali

Classe addetti	Universo A con Ripartizione 1		Universo A con Ripartizione 2	
	Autonome	Gruppo	Autonome	Gruppo
1-9	1	—	—	1
10-19	1	—	—	1
20-49	5	—	3	2
50-99	4	—	2	2
100-199	2	1	—	3
200-499	1	1	—	2
> 499	—	—	—	—
Totale parziale	14	2	5	11
Totale	16		16	

Partendo dall'Universo A con Ripartizione 2 e dall'Universo B si è deciso di definire 2 campioni. Il primo campione, è stato definito campione A e coincide esattamente con l'universo di riferimento A dato l'esiguo numero di imprese che questo contiene.

Tabella 8.8 - Diffusione dei gruppi e tipi di lavorazione per classe dimensionale nel campione A

Classe addetti	Campione A			
	Autonome	Gruppo	Tipo di lavorazione	
			Proprio	Terzi
1-9	—	1	—	1
10-19	—	1	1	—
20-49	3	2	3	2
50-99	2	2	3	1
100-199	—	3	3	—
200-499	—	2	2	—
> 499	—	—	—	—
Totale parziale	5	11	12	4
Totale	16		16	

Il secondo campione, estratto dall'Universo B e definito campione B, è stato identificato attraverso un piano di campionamento di tipo stratificato; più precisamente si è fatto ricorso a due variabili di stratificazione: ossia, la dimensione dell'impresa (in termini di numero di addetti) ed il tipo di lavorazione (conto proprio oppure conto terzi). Quest'ultimo criterio è stato utilizzato in quanto è possibile ipotizzare che le imprese che lavorano in conto terzi abbiano caratteristiche differenti rispetto a quelle che lavorano in conto proprio e che, quindi, i due gruppi siano significativamente diversi rispetto alle variabili oggetto di studio. Si è quindi ottenuto il campione B (riportato nella tabella 8.9 accanto all'Universo B) costituito da 50 imprese stratificando prima rispetto alla dimensione delle imprese e poi, all'interno di ogni classe dimensionale, mantenendo la proporzionalità all'incidenza del tipo di conto lavorazione.

Tabella 8.9 - Confronto tra campione B ed Universo B

Classe addetti	Universo B			Campione B		
	Dimensione	Tipo di lavorazione		Dimensione	Tipo di lavorazione	
		Proprio	Terzi		Proprio	Terzi
1-9	77	8	69	31	3	28
10-19	29	9	20	11	3	8
20-49	14	8	6	7	4	3
50-99	—	—	—	—	—	—
100-199	1	1	—	1	1	—
200-499	—	—	—	—	—	—
> 499	—	—	—	—	—	—
Totale parziale .		26	95		11	39
Totale	121	121		50	50	

Gli scostamenti dalla proporzionalità più evidenti sono relativi alla classe dimensionale 100-199 addetti; non è stato possibile ottenere un campionamento più prossimo alla perfetta proporzionalità a causa del limitato numero di imprese presenti nell'universo appartenenti a tale classe.

Nel complesso, l'unione del campione A e del campione B conduce ad un insieme di 66 imprese, che garantiscono una copertura dell'universo censito pari al 48,2%. Su tutte le 66 imprese del campione A e del campione B sono state condotte interviste.

8.3. *Struttura e principali caratteristiche dei gruppi*

Nel corso della ricerca, sono stati identificati 9 gruppi che sono indicati con numeri romani da I a IX e sono riportati nella tabella 8.10. In questa tabella, sono stati riportati inoltre il numero di imprese appartenenti a ciascun gruppo ed il numero medio di addetti: quest'ultimo dato va però considerato con una certa cautela, in quanto influenzato da due elementi, ossia la presenza nei gruppi di imprese immobiliari prive di addetti, e la mancanza di dati sul numero di addetti di alcune società, soprattutto commerciali.

Tabella 8.10 - Numero di imprese per gruppo e numero medio di addetti

Gruppi	Numero imprese	Numero medio di addetti
I.	3	47,7
II.	6	49,0
III.	5	n.d.
IV.	4	n.d.
V.	4	45,7
VI.	2	25,5
VII.	2	17,5
VIII.	2	75,0
IX.	2	40,5
Totale	30	

Di conseguenza, per quanto riguarda le classi dimensionali delle imprese appartenenti ad un gruppo, vanno fatte alcune considerazioni: *i*) nei gruppi I, II, III, IV si ha la presenza di un numero (al massimo 4) di imprese satelliti di piccole dimensioni (mai più di 18 addetti per impresa) che svolgono attività di supporto per l'impresa capogruppo, la quale, oltre ad essere sempre un'impresa finale, ossia impegnata nella produzione del prodotto finito, ha una dimensione rilevante, con un numero medio di addetti pari a 178 unità; *ii*) nei gruppi V, VI, VIII, l'impresa capogruppo ha un numero medio di addetti pari ad 87 unità, mentre le imprese controllate hanno un numero medio di addetti pari a 19 unità; di conseguenza le imprese appartenenti a questi gruppi sono più omogenee; *iii*) dal punto di vista dimensionale rispetto alle imprese appartenenti ai gruppi analizzati in precedenza, il gruppo VII è il più omogeneo essendo costituito da due imprese di simili dimensioni, ma appartenenti comunque alla fascia delle piccole imprese (meno di 20 addetti per entrambe); *iv*) il gruppo VIII costituisce un caso particolare in cui si hanno 2 società, con un numero di addetti pari rispettivamente a 80 e 1 unità, operanti in settori completamente diversi e gestite in maniera autonoma ed indipendente tra loro.

In altri termini, si verifica sia il caso di gruppi costituiti da imprese di dimensioni simili, sia casi di gruppi formati da imprese di dimensioni significativamente diverse: in particolare i gruppi più omogenei, dal punto di vista dimensionale, sono quelli costituiti da piccole imprese, mentre, al crescere della dimensione dell'impresa capogruppo, si crea una «frattura dimensionale» con le altre imprese controllate che tendono quindi a rimanere ancorate alla piccola dimensione. Si può già anticipare che il primo fenomeno, ossia l'omogeneità dimensionale correlata comunque alla piccola dimensione, è tipica dei gruppi costituiti solo da imprese di subfornitura, specializzate nella produzione di componenti (imprese di componente) o nella realizzazione di particolari fasi (imprese di fase) del ciclo di lavorazione, mentre il secondo fenomeno, ossia gruppi che presentano una «frattura dimensionale» tra la capogruppo e le altre imprese controllate, è tipica dei gruppi nati intorno ad imprese finali.

Si può osservare che i gruppi in esame sono generalmente costituiti da poche imprese: il numero medio di imprese per gruppo risulta essere uguale a 3,3 unità. Il numero massimo di imprese per gruppo è uguale a 6: tuttavia il dato sul gruppo III va preso con cautela poiché, pur essendo 5 il numero di imprese riportato nella tabella, in realtà, a seguito di un'operazione di acquisizione, il gruppo in esame è entrato a far parte di un gruppo multinazionale, di cui non è stata ricostruita la struttura, avendo limitato la ricerca all'impresa (compresa tra le 5) che fa da anello tra la nuova proprietà ed il vecchio gruppo distrettuale.

Le tabelle riportate in seguito sono state ottenute utilizzando i dati ricavati dalle interviste: tuttavia, mentre per le società produttive e finanziarie, i dati ottenuti paiono altamente attendibili, è possibile che il numero di società commerciali ed immobiliari individuato sia inferiore a quello effettivo, a causa di società di questo tipo ubicate all'estero.

È interessante suddividere le imprese dei 9 gruppi considerati in 5 macro-categorie in funzione dei settori di attività delle singole imprese, così come mostrato nella tabella 8.11; in particolare sono state individuate le diverse classi di appartenenza: *i*) imprese produttive appartenenti al settore manifatturiero delle calzature; *ii*) imprese commerciali, addette alla vendita e

alla gestione dei canali di distribuzione, appartenenti al settore manifatturiero delle calzature; *iii*) imprese immobiliari, addette alla gestione, valorizzazione e vendita di beni immobili; *iv*) imprese finanziarie; *v*) imprese appartenenti ad altri settori industriali.

Le imprese produttive appartenenti al settore calzaturiero sono state suddivise in 3 sotto-categorie: *i*) *imprese di prodotto*, sono le imprese finali che realizzano, assemblando, il prodotto finito, ricorrendo eventualmente ai subfornitori per alcune fasi del ciclo di lavorazione e produzione delle calzature; *ii*) *imprese di fase*, specializzate in alcune lavorazioni appartenenti al ciclo produttivo; *iii*) *imprese di componente*, specializzate nella produzione di semilavorati ed accessori.

Va sottolineato come le imprese di fase e le imprese di componente siano le due possibili specializzazioni per le imprese di subfornitura: in altre parole, le imprese di fase e quelle di componente rappresentano due sottoinsiemi dell'insieme più ampio comprendente tutte le unità di subfornitura.

Si noti che i risultati riportati fanno riferimento all'attività dichiarata dalle imprese nel corso delle interviste e non a quelle con cui queste sono iscritte presso la Camera di Commercio.

Tabella 8.11 - Settori di operatività delle imprese appartenenti a gruppi

Gruppi	Settore calzaturiero			Settore commerciale	Settore immobiliare	Finanziaria	Altri settori industriali
	<i>impresa di prodotto</i>	<i>Impresa di fase</i>	<i>Impresa di componente</i>				
I.....	1	—	1	—	1	—	—
II.....	2	—	—	1	3	—	—
III.....	2	—	—	3	—	—	—
IV.....	1	—	—	1	—	2	—
V.....	—	1	2	—	—	1	—
VI.....	—	1	1	—	—	—	—
VII.....	—	1	1	—	—	—	—
VIII.....	—	—	2	—	—	—	—
IX.....	—	—	1	—	—	—	1

La tabella 8.11 conferma che, nella maggior parte dei casi, tutte le imprese del gruppo concentrano la loro attività nel settore calzaturiero.

Anzi, se si esclude il gruppo IX, che, come già è stato rilevato in precedenza, è costituito da due attività completamente indipendenti, tutte i gruppi rilevati operano nel *business* delle calzature.

In realtà, quasi tutte le imprese di prodotto hanno dichiarato, nel corso delle interviste, di affiancare alla produzione di calzature anche la produzione di borse in pelle: tuttavia, quest'ultima area di attività risulta marginale rispetto all'attività principale, in quanto rappresenta in media una quota del fatturato complessivo pari al 10%. Tenendo conto sia della quota marginale rispetto al fatturato complessivo, sia della vicinanza delle attività di produzione delle borse in pelle all'attività di realizzazione di calzature, comunque in pelle, si è ritenuto opportuno non evidenziare tale diversificazione produttiva anche sulla base di una strategia ormai consolidata che vede le imprese operanti nel settore delle calzature di alta moda impegnate nella realizzazione dei cosiddetti «prodotti combinati-moda in pelle».

Dall'analisi della tabella 8.11 si possono inoltre osservare due tendenze distinte: da una parte la tendenza da parte di quasi tutti i gruppi, aventi come capogruppo imprese finali (3 gruppi su 4, per la precisione i gruppi II, III, IV), ad integrare verticalmente l'attività produttiva a valle verso imprese dedite alla commercializzazione e alla gestione dei canali di vendita delle calzature; dall'altra la tendenza dei gruppi comprendenti imprese di componente ad integrare le imprese di fase (i gruppi V, VI e VII rispondono a questo requisito mentre il gruppo VIII è costituito esclusivamente da due imprese di fase).

Questo significa che le imprese finali, da una parte, e le imprese di subfornitura dall'altra tendono a rimanere autonome dal punto di vista proprietario: tra i due universi si stabiliscono solo legami informali rafforzati da accordi di collaborazione, resi ancora più stabili da quell'elemento di *Industrial Atmosphere* definibile come il «canale comunicativo» attraverso cui avviene lo scambio di conoscenze e di *know how* fra le unità distrettuali.

Solo il gruppo I sembra contraddire la precedente affermazione, tuttavia si tratta di un solo caso isolato che si discosta da un *trend* ben marcato: su 6 gruppi comprendenti imprese di componente, 3 gruppi comprendono anche imprese di fase, 1 gruppo contiene solo 2 imprese di componente, 1 gruppo (il IX, di cui è stata già evidenziata la particolarità) comprende anche una impresa operante in un altro settore industriale, mentre solo nel gruppo I si affianca ad una impresa di componente un'impresa di prodotto.

Per di più il « significato » del gruppo I risulta ridimensionato se si valutano alcuni elementi emersi nel corso delle interviste. Infatti, in riferimento a questo gruppo, l'impresa di componente, nata inizialmente come unità satellite, ossia come un'unità specializzata nella realizzazione dei semilavorati per calzature destinati all'impresa finale capogruppo, comincia ben presto a lavorare anche per altre committenti acquisendo una progressiva autonomia: oggi il suo fatturato si distribuisce soprattutto fuori del distretto, per una quota pari all'80% e quindi mostra una notevole autonomia gestionale rispetto alla capogruppo.

Altri due dati meritano di essere evidenziati: i) la presenza di ben 4 società immobiliari, 1 nel gruppo I e 3 nel gruppo II; ii) la presenza di 3 società finanziarie, 2 nel gruppo IV e 1 nel gruppo V.

Le società immobiliari si concentrano in 2 gruppi in cui l'impresa di riferimento, in entrambi i casi si tratta di impresa finale, appartiene alla fascia dimensionale alta 100-199 addetti. Ciò può essere dovuto alla semplice necessità di separare il patrimonio familiare da quello societario: non a caso, due nuclei familiari detengono rispettivamente la proprietà dei due gruppi.

È inoltre opportuno considerare un fenomeno largamente diffuso a metà degli anni '80 e connesso alla diffusione di società immobiliari o addirittura di costruzione edile: in quel periodo, infatti, molte famiglie disponendo ormai di una certa ricchezza accumulata negli anni operando nel settore calzaturiero e approfittando del periodo particolarmente florido del settore edile e dell'economia in generale, trovarono conveniente investire le proprie liquidità in attività immobiliari o comunque connesse al settore dell'edilizia. È in questi anni che trovano

spazio nuove strategie di investimento della ricchezza privata che superano il tradizionale investimento mobiliare. In questi casi l'allargamento del gruppo è coinciso con la creazione di società immobiliari, possedute al 100% dalle famiglie operanti nel settore calzaturiero poste in un ruolo di semplici investitori finanziatori dell'attività.

Anche se ufficialmente tutte le società immobiliari rilevate nel corso della ricerca sembrano rispondere alla dinamica precedente esposta, in realtà nel corso delle interviste dirette è sembrato emergere maggiormente il bisogno di creare società *ad hoc* per permettere di separare il patrimonio immobiliare personale (case e ville) delle famiglie da quello associato alle imprese operative appartenenti al gruppo posseduto.

Tali società immobiliari sono, quindi, nate sotto il consiglio di alcuni commercialisti di fiducia e svolgono esclusivamente la funzione di « contenitori » di beni immobili.

Per quanto riguarda le società finanziarie, come già detto, ne sono state rilevate 3 appartenenti a 2 gruppi distinti. Per tutte le 3 società finanziarie analizzate, la chiave di interpretazione risulta essere la medesima: è il risultato di un processo di riorganizzazione della struttura proprietaria che tende a trasferire le partecipazioni del nucleo familiare, che controlla direttamente le società del gruppo e ne coordina le attività, ad una società finanziaria che viene così ad assumere il ruolo di capogruppo.

La costituzione di una società finanziaria rappresenta quindi il passaggio da forme di controllo e coordinamento frammentate e poco strutturate a forme più organizzate ed unitarie. Questo passaggio tende a configurarsi quasi come una tappa inevitabile nel processo di crescita e di sviluppo di un gruppo nato in un distretto: infatti l'originario e ristretto nucleo familiare fondatore, a seguito del progressivo « assorbimento » nel gruppo dirigente dei discendenti dei fondatori, tende ad ampliarsi dando vita ad un azionariato diffuso e frammentato in cui alcuni soggetti, tramite legami di parentela acquisiti con eventuali matrimoni, possono trovarsi a controllare più società. La risoluzione dei problemi di eredità, così come la presenza di assetti di controllo frammentati, impongono una ristrutturazione dei legami di proprietà attraverso la costituzione di società finanziarie che svolgono il ruolo di *holding*.

Queste considerazioni possono essere facilmente avallate se si considera in dettaglio la storia e la contemporanea evoluzione degli assetti proprietari dei gruppi IV e V, nei quali attualmente figurano le 3 società finanziarie come indicato nella tabella 8.11.

Nella tabella 8.12 viene indicato se il gruppo è controllato direttamente da un azionista o da un gruppo di azionisti, oppure indirettamente da una società, distinguendo tra finanziarie, immobiliari ed operative.

Tabella 8.12 - Strutture di controllo

Gruppi	Finanziaria	Immobiliare	Operativa	Insieme di persone fisiche
I.....	—	—	—	1
II.....	—	—	—	1
III.....	1	—	—	—
IV.....	1	—	—	—
V.....	1	—	—	—
VI.....	—	—	—	1
VII.....	—	—	—	1
VIII.....	—	—	1	—
IX.....	—	—	—	1

A seguito delle interviste si è potuto stabilire che, laddove esiste una finanziaria, come già affermato in precedenza, questa ricopre il ruolo di *holding*.

In 3 casi su 9, il controllo di un gruppo avviene quindi attraverso una *holding* e a questo proposito si possono fare alcune considerazioni: *i*) in 2 casi (gruppi IV e V) la *holding* è stata costituita per trasferirle le partecipazioni ed il ruolo di coordinamento originariamente possedute da un nucleo familiare di azionisti aventi partecipazioni in più società; *ii*) nel caso del gruppo III, a seguito di un'operazione di acquisizione, il gruppo in esame è entrato a far parte di un gruppo multinazionale e il ruolo di anello tra la nuova proprietà ed il vecchio gruppo distrettuale è ricoperto da un'impresa finanziaria che detiene il 70% del capitale sociale dell'impresa di riferimento; *iii*) il controllo attraverso un'impresa finanziaria è eser-

citato in 3 gruppi di dimensioni rilevanti rispetto alla dimensione media dei 9 gruppi identificati.

Per realtà mediamente più piccole, il controllo viene esercitato prevalentemente da gruppi di persone riuniti da legami di parentela o di coalizione che assumono una posizione rilevante all'interno della struttura: molti gruppi sono addirittura identificabili soltanto individuando un nucleo unitario di azionisti che detiene partecipazioni in più società e controlla direttamente le società del gruppo, coordinandone le attività. In ben 5 casi su 9, il controllo del gruppo è esercitato da nuclei familiari o da coalizioni che garantiscono la direzione e la gestione dell'intero gruppo attraverso partecipazioni a grappolo in tutte le imprese che lo compongono.

È anche importante analizzare la distribuzione geografica delle imprese appartenenti ai gruppi identificati nel corso della ricerca.

Dall'analisi della tabella 8.13 emerge una prima considerazione: su 30 imprese appartenenti complessivamente ai 9 gruppi identificati nel corso della ricerca, ben 24 imprese (pari all'80% del totale) hanno sede nel distretto, 2 sono localizzate nel resto dell'Italia e le rimanenti 4 all'estero.

In particolare, delle 4 imprese localizzate all'estero, 3 sono società commerciali con funzioni di gestione dei punti vendita, dei canali distributivi e della commercializzazione dei marchi all'estero mentre la quarta impresa rimanente è uno stabilimento produttivo.

Tabella 8.13 - Distribuzione geografica delle imprese appartenenti ai gruppi

<i>Gruppi</i>	<i>Numero di imprese</i>	<i>Distretto</i>	<i>Resto Italia</i>	<i>Estero</i>
I.	3	3	0	0
II.	6	6	0	0
III.	5	1	1	3
IV.	4	3	0	1
V.	4	4	0	0
VI.	2	2	0	0
VII.	2	2	0	0
VIII.	2	2	0	0
IX.	2	1	1	0

Va anche evidenziato che 3 società localizzate all'estero appartengono ad uno stesso gruppo, il III, che ha la struttura tipica di una multinazionale.

Alla luce delle informazioni fin qui esaminate è possibile procedere alla classificazione dei gruppi di imprese operanti nel distretto calzaturiero di San Mauro Pascoli.

A questo scopo, è stata utilizzata la tassonomia dei gruppi sviluppata in questo lavoro e che consente di classificare le diverse strutture in quattro tipologie: lo «pseudo-gruppo», il «gruppo conglomerale», il «gruppo distrettuale» ed infine il «gruppo internazionale».

Più in particolare, con il termine «pseudo-gruppo» si è inteso definire nella ricerca quelle strutture di gruppo costituite da una sola impresa produttiva, operante nel distretto calzaturiero di San Mauro Pascoli, e da una holding e/o immobiliare, contraddistinte entrambe in genere da livelli occupazionali molto modesti, se non addirittura nulli. Questa tipologia di gruppo risulta poco diffusa nel distretto in esame: nessuno dei 9 gruppi individuati può essere classificato sotto questa voce.

I «gruppi conglomerali» sono invece quei gruppi formati da almeno due imprese produttive operanti in settori non correlati ed eventualmente da una o più finanziarie e/o immobiliari. Sotto questa voce può essere classificato solo uno dei gruppi identificati: il gruppo IX.

Il «gruppo distrettuale» è definito invece come una pluralità di imprese operative con sede legale nell'area distrettuale, attive nel settore calzaturiero a diversi livelli della filiera produttiva, collegate eventualmente ad una o più finanziarie, immobiliari o società commerciali estere. A questa tipologia di gruppo appartengono ben 7 gruppi (pari al 78% sul totale) tra i 9 identificati: si tratta in particolare dei gruppi I, II, IV, V, VI, VII, VIII.

Il «gruppo internazionale» è composto da imprese localizzate in diversi paesi e facenti capo a realtà industriali o finanziarie con orizzonti di riferimento strategici ed operativi aventi estensione mondiale; questo tipo di gruppo sostiene all'estero una presenza anche produttiva oltre che commerciale e presenta una elevata strutturazione delle funzioni vendita, finanziarie ed approvvigionamento. Sotto questa voce può essere

classificato solo uno dei gruppi identificati: il gruppo III, ossia il gruppo la cui impresa di riferimento è il calzaturificio Sergio Rossi, recentemente acquisita per il 70% del suo capitale sociale dal gruppo multinazionale Gucci.

In realtà, nel corso delle interviste, è emerso che il gruppo II, inserito nella categoria dei «gruppi distrettuali», è attualmente impegnato in una delicata trattativa con un grande gruppo multinazionale, il gruppo Prada, che ha formalizzato un'offerta per l'acquisto del 75% del capitale sociale dell'impresa di riferimento del gruppo in questione. L'accordo a tutt'oggi non è stato ancora raggiunto. Il motivo principale che rende difficoltoso l'accordo, è il dissidio interno ai componenti della famiglia Casadei: mentre i vecchi fondatori vorrebbero mantenere la proprietà di una società che hanno fondato ed hanno visto crescere i Casadei più giovani, ispirati da una visione più imprenditoriale e consapevoli dell'importanza di unire il proprio prodotto ad una grossa firma di fama mondiale con una forte struttura commerciale, sono maggiormente propensi all'accordo.

L'impressione ricavata nel corso delle interviste è che l'accordo di vendita si farà, con la famiglia Casadei che comunque manterrà una quota, seppur di minoranza, e continuerà ad occupare alcuni ruoli amministrativi.

Questo fatto, unito all'acquisto della Sergio Rossi da parte del gruppo Gucci, mostra come ormai le grosse firme del distretto di San Mauro siano entrate a far parte del contesto multinazionale dell'alta moda.

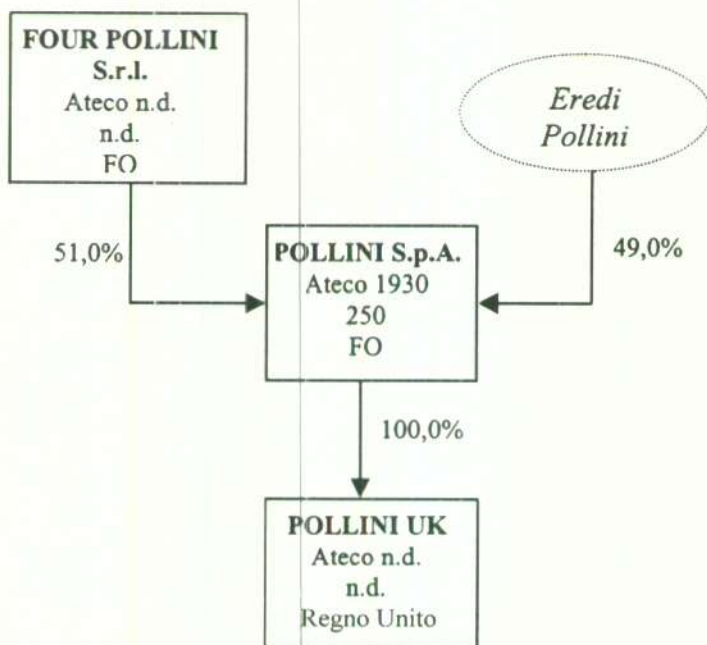
8.4. *Alcuni esempi significativi di gruppo*

Gruppo IV: Pollini

La famiglia Pollini, composta da 13 persone, detiene il 100% della Pollini S.p.A.; i 4 fratelli Pollini appartenenti alla prima generazione di imprenditori possiedono la totalità delle quote della Four Pollini S.r.l. mentre 9 Pollini di seconda generazione sono proprietari del residuo 49%. Delle società appena citate l'unica che svolge un'attività produttiva è la Pollini S.p.A. mentre la Four Pollini è la holding del gruppo. In questo caso il

fattore principale che ha influenzato la nascita di un gruppo così strutturato è la risoluzione di problemi di eredità.

Prima del 1998 la struttura proprietaria del gruppo era diversa; erano soci proprietari solamente i 4 fratelli Pollini ed il gruppo era costituito da tre società: il calzaturificio, la pelletteria e la divisione commerciale. La necessità di affrontare il problema dell'ingresso nella proprietà dei figli dei 4 fratelli Pollini ha spinto a far confluire le tre società nella Pollini S.p.A. ed a creare un controllo su di essa ripartito attraverso la costituzione di una società *ad hoc*, posseduta dai padri. La Pollini UK è proprietaria di un negozio che commercializza il marchio Pollini nel Regno Unito.



La Pollini S.p.A., produttrice e distributrice di calzature e di pelletteria è presente in tutto il mondo mediante punti di vendita di proprietà, in *franchising* e mediante dettaglianti indipendenti, molti dei quali dedicano parte della loro area espositiva all'azienda utilizzando anche gli arredi che Pollini fornisce; questa si segnala inoltre per aver implementato strategie com-

merciali particolarmente innovative. L'azienda negli ultimi anni ha implementato strategie di *trade-marketing* realizzando diverse attività. Tra queste sicuramente riveste un ruolo importante lo sviluppo di *shop in shop* con arredamento progettato dalla Pollini. Inoltre, questa azienda mette a disposizione dei negozi espositori, poster e materiale informativo per l'allestimento delle vetrine e la personalizzazione dei punti di vendita. La Pollini S.p.A. ha inoltre puntato sulla formazione del personale di vendita dei negozi; i corsi hanno come finalità l'apprendimento delle tecniche di vendita, delle modalità di gestione del punto vendita e delle relazioni con la clientela. È stato inoltre sviluppato un collegamento informatico con i punti di vendita di proprietà ed in *franchising* per l'acquisizione di continui flussi informativi.

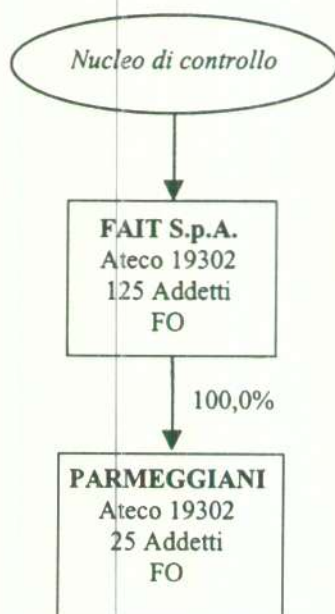
Gruppo VIII: Fait

La Fait Adriatica S.p.A. è stata fondata nel 1959 e gli attuali proprietari sono i fondatori più nuovi soci. Ci sono stati quindi trasferimenti di proprietà che tuttavia non è possibile documentare.

Il Solettificio Parmeggiani è invece una società che nasce autonoma e rimane indipendente fino al 1999 quando viene acquisita dalla Fait Adriatica S.p.A..

L'acquisizione del Solettificio Parmeggiani è realizzato ricorrendo all'autofinanziamento: in pratica l'acquisizione rappresenta un'opportunità di investimento per i proprietari della Fait Adriatica S.p.A. che disponevano di una discreta liquidità di cassa.

Attraverso l'acquisizione del Solettificio, la Fait ha la possibilità di ampliare la propria gamma di prodotti: affianca alla produzione dei fondi per calzature, la realizzazione anche delle solette che rappresentano un altro semilavorato richiesto dai calzaturifici.



Bibliografia

- ALAIMO A. e CAPECCHI V. (1992), *L'industria delle macchine automatiche a Bologna: un caso di specializzazione flessibile*, in D'ATTORRE P.P. e ZAMAGNI V. (a cura di), *Distretti imprese classe operaia. L'industrializzazione dell'Emilia Romagna*, Franco Angeli, Milano.
- ALZONA G. (1981), *Holdings e gruppi: le modificazioni in atto nelle strutture societarie del sistema industriale italiano*, in *Economia e politica industriale*.
- AMATORI F. e BRIOSCHI F. (1997), *Le grandi imprese private: famiglie e coalizioni*, in BARCA F. (a cura di), *Storia del capitalismo italiano*, Donzelli Editore, Roma.
- ANCI (vari anni), *L'industria calzaturiera italiana*, Schede Statistiche, Milano.
- BALCONI M., MOISELLO M. e MUTINELLI M. (1998), *La fine della polarizzazione: le caratteristiche e la crescita dei gruppi medi italiani*, in *Economia e politica industriale*, 97, 25-77.
- BALDASSARRE A. e BRUSCO S. (1983), *Struttura e sviluppo di un distretto industriale*, AGE Grafica Editoriale, Reggio Emilia.
- BALLONI V. e IACOBUCCI D. (1997), *Cambiamenti in atto nell'organizzazione dell'industria marchigiana*, in *Economia Marche*, n. 1, pp. 29-66.
- BANCO AMBROSIANO VENETO e FEDERAZIONE DELL'INDUSTRIA DEL VENETO (1994), *Struttura e dinamica dell'industria nel Veneto 1989-1992*, Franco Angeli, Milano.

- BARBETTA G.P., PIGA C. e VIVARELLI M. (1996), *Il fenomeno dei gruppi di imprese in Italia*, Quaderni di Politica Industriale, Mediocredito Centrale, Roma.
- BARCA F., BIANCO M., CANNARI L., CESARI R., GOLA G., MANITTA G., SALVO G. e SIGNORINI L.F. (1994), *Assetti proprietari e mercato delle imprese. Proprietà, modelli di controllo e riallocazione nelle imprese industriali italiane*, Vol. I, Il Mulino, Bologna.
- BECATTINI G. (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna.
- BECATTINI G. (1989), *Sectors and/or Districts: Some Remarks on the Conceptual Foundations of Industrial Economics*, in GOODMAN E. e BAMFORD J. (a cura di), *Small Firms and Industrial Districts in Italy*, Routledge, Londra.
- BECATTINI G. (1990), *The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Notion*, in PYKE F., BECATTINI G. e SENGENDERBERGER W. (a cura di), *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy*, ILO, Ginevra.
- BERTINI S. (1995), *La piccola impresa nella crescita economica di Reggio Emilia*, in SAPELLI G., CANOVI A., BERTINI S. e SEZZI A. (a cura di), *Terra di imprese. Lo sviluppo industriale di Reggio Emilia dal dopoguerra a oggi*, Pratiche Editrice, Parma.
- BIANCHI P. (1992), *Concorrenza dinamica, distretti industriali e interventi locali*, in NUTI F., (a cura di) *Distretti e sistemi produttivi alla soglia degli anni '90*, Franco Angeli, Milano.
- BIANCHI P. e GUALTIERI G. (1991), *L'Emilia Romagna e i distretti industriali: evoluzione di un modello*, in LEONARDI R. e NANETTI R.Y. (a cura di), *Le regioni e l'integrazione europea: il caso Emilia Romagna*, Franco Angeli, Milano.
- BIANCHI R., BRIOSCHI M.S. e CAINELLI G. (1999), *Struttura e localizzazione dei gruppi di imprese in Emilia Romagna*, in IDSE-CNR, *Trasformazioni strutturali e competitività dei sistemi locali di produzione, Rapporto IDSE-CNR sul cambiamento strutturale dell'economia italiana*, Franco Angeli, Milano.
- BRIOSCHI F., BUZZACCHI, L. e COLOMBO M.G. (1990), *Gruppi di imprese e mercato finanziario. La struttura di potere nell'industria italiana*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- BRUSCO S. (1982), *The Emilian Model: Production Decentralization and Social Integration*, in *Cambridge Journal of Economics*, n. 2, pp. 167-184.
- BRUSCO S. (1989), *Piccole imprese e distretti industriali*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- BRUSCO S. (1991), *La genesi del distretto industriale*, in BECATTINI G., PYKE F. e SENGENDERBERGER W. (a cura di), *Distretti industriali e cooperazione fra imprese in Italia*, supplemento a *Studi e Informazioni*, Banca Toscana, Firenze.
- BRUSCO S. (1994), *Una ricerca della Banca d'Italia sulle caratteristiche dell'impresa manifatturiera in Italia*, in *Economia e Politica Industriale*, n. 83, pp.
- BRUSCO S., CAINELLI G., FORNI F., FRANCHI M., MALUSARDI A. e RIGHETTI R. (1996), *The Evolution of Industrial Districts in Emilia-Romagna*, in

- COSSENTINO F., PYKE F. e SENGEBERGER W. (a cura di), *Local and Regional Response to Global Pressure: The case of Italy and Its Industrial Districts*, ILO, Ginevra.
- BURATTI N. (1994), *I gruppi di imprese minori: una realtà ambivalente che merita di essere indagata con maggiore sistematicità*, in *Economia e politica industriale*, n. 83, pp. 49-59.
- CAINELLI G. e MATTEUCCI N. (1992), *L'industria delle macchine e delle attrezzature per l'agricoltura in Emilia Romagna*, Arti Grafiche Tamari, Bologna.
- CAINELLI G., F. NUTI (1996), *Changing Directions in Italy's Manufacturing Industrial Districts: The Case of the Emilian Footwear Districts of Fusignano and San Mauro Pascoli*, in *Journal of Industry Studies*, n. 2, pp. 105-118.
- CANNARI L. e GOLA C. (1996), *La diffusione dei gruppi industriali in Italia*, in AA.VV., *I gruppi di società*, Giuffrè Editore, Milano.
- CAPECCHI V. (1992), *A History of Flexible Specialisation and Industrial Districts in Emilia Romagna*, in PYKE F., BECATTINI G. e SENGEBERGER W. (a cura di), *Industrial Districts and Inter-Firm Co-Operation in Italy*, ILO, Ginevra.
- CARONE A. e IACOBUCCHI D. (1999), *I gruppi di piccole e medie imprese nell'industria italiana*, in TRAÜ T. (a cura di), *La questione «dimensionale» nell'industria italiana*, Il Mulino, Bologna.
- CHECCHIA V. e GALIMBERTI S. (2000), *Legami proprietari e strutture di gruppo nel distretto industriale della meccanica agricola di Reggio Emilia e Modena*, Tesi di Laurea in Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano.
- DEI OTTATI G. (1996), *The Remarkable Resilience of the Industrial Districts of Tuscany*, in COSSENTINO F., PYKE F. e SENGEBERGER W. (a cura di), *Local and Regional Response to Global Pressure: The Case of Italy and Its Industrial Districts*, ILO, Ginevra.
- CALOI F. e FANTINI S. (2000), *Legami proprietari e strutture di gruppo nel distretto industriale del tessile-abbigliamento di Carpi*, Tesi di Laurea in Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano.
- DELAITI F. e CASAMATTA M. (2000), *Legami proprietari e strutture di gruppo nel sistema produttivo locale delle macchine automatiche di Bologna*, Tesi di Laurea in Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano.
- DEPPERU D. e VARACCA CAPELLO P. (1990), *I gruppi di imprese di dimensioni minori*, Franco Angeli, Milano.
- ERVET (1981), *Il settore calzaturiero in Emilia Romagna*, (a cura di Malusardi A.), Marsilio Editori, Venezia.
- ERVET (1987), *L'industria delle macchine automatiche per dosatura confezionamento e imballaggio*, (a cura di Biggiero L. e Forni F.), Editrice Compositori, Bologna.
- ERVET (1989), *I calzaturifici emiliano-romagnoli nel mutato quadro della concorrenza internazionale*, (a cura di Malusardi A.), Editrice Compositori, Bologna.
- ERVET (1995), *Strategie di sviluppo e rapporti tra imprese nel settore calzaturiero: un'analisi di due aree specializzate in Emilia-Romagna*, Mimeo, Bologna.

- GOTO A. (1982), *Business Groups in a Market Economy*, in *European Economic Review*, 19, pp. 53-70.
- GREGARI G.L. (1996), *L'impresa distrettuale calzaturiera in una prospettiva internazionale*, Giappichelli Editore, Torino.
- IACOBUCCI D. (1999), *Processi di crescita e strutture organizzative delle piccole e medie imprese manifatturiere*, comunicazione presentata alla Sessione « Piccole e grandi imprese nell'attuale contesto competitivo » della XL Riunione Scientifica Annuale della Società Italiana degli Economisti (SIE), Università di Ancona, 29/30 ottobre 1999, Ancona.
- IDSE-CNR (1999), *Trasformazioni strutturali e competitività dei sistemi locali di produzione, Rapporto IDSE-CNR sul cambiamento strutturale dell'economia italiana*, Franco Angeli, Milano.
- LAZZARETTI L. e STORAI D. (2000), *Un'interpretazione in chiave ecologica della « complessificazione » distrettuale: l'evoluzione del distretto pratese dal 1946 al 1993*, in *Sviluppo Locale*, n. 13, pp. 5-32.
- LORENZONI G. (1990), *L'architettura di sviluppo dell'impresa minore*, Il Mulino, Bologna.
- MARABINI R. (2000), *Legami proprietari e strutture di gruppo nel distretto industriale delle calzature di San Mauro Pascoli*, Tesi di Laurea in Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano.
- MAZZONIS D. (1996), *The Changing Role of ERVET in Emilia Romagna*, in COSENTINO F., PYKE F. e SENGERBERGER W. (a cura di), *Local and Regional Response to Global Pressure: The Case of Italy and Its Industrial Districts*, ILO, Ginevra.
- NOMISMA (1998), *Solidità organizzativa e posizionamento competitivo dei gruppi industriali di piccole e medie dimensioni*, dicembre, mimeo.
- PAGNINI M., PUGGIONI A. e QUINTILIANI F. (1999), *Non di solo tessile: il distretto meccanico di Reggio nell'Emilia*, lavoro presentato alla XX Conferenza Italiana di Scienze Regionali.
- PAVITT K. (1984), *Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory*, in *Research Policy*, 13, pp. 343-373.
- PORTER M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- SOLINAS G. (1993), *Competenze, grandi imprese e distretti industriali. Il caso Magneti Marelli*, in *Rivista di Storia Economica*, Nuova Serie, X, n. 1, pp. 79-111.
- SFORZI F. (1990), *The Quantitative Importance of Marshallian Industrial Districts in the Italian Economy*, in PYKE F., BECATTINI G. e SENGEBERGER W. (a cura di), *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy*, ILO, Ginevra.
- TESSIERI N. (2000), *Multinazionali e distretti industriali in Italia*, in *Sviluppo Locale*, n. 13, pp. 71-99.
- VARALDO R. (1988), *Il sistema delle imprese calzaturiere*, Giappichelli Editore, Torino.

