



## **IL SISTEMA INDUSTRIALE ITALIANO. LA CRESCITA DIMENSIONALE È ANCORA POSSIBILE?**

*Resoconto della conferenza di giovedì 9 febbraio 2006*

**Relatore: Paolo Morosetti**, lecturer presso l'Istituto di Strategia ed Economia Aziendale "G. Zappa", Università Bocconi. Coordinatore del Programma in Management e docente dell'Area Strategica della SDA Bocconi. Docente ufficiale del Master in Strategia Aziendale (MISA).

### **Dalla crescita della grande e media impresa trae beneficio l'intero sistema industriale**

industriale del nostro paese (anche perché è facilmente comprensibile come una crescita riservata al solo settore dei servizi non possa continuare all'infinito); la seconda concerne l'approccio al tema trattato: anziché l'analisi economica dei grandi sistemi, il relatore privilegia la prospettiva dell'azienda, cercando di dare risposte ai problemi di gestione delle realtà industriali.

Diamo uno sguardo al sistema delle imprese in Italia: che cosa le contraddistingue? Esaminiamo il numero di imprese e gli occupati per settore economico (Industria, Commercio, Altri Servizi)

### **Come evolvono le imprese italiane?**

Troviamo, in base al numero di imprese:

- l'esplosione, del comparto altri servizi
- la stagnazione, in termini relativi, del peso dell'industria

e, per quanto riguarda gli occupati:

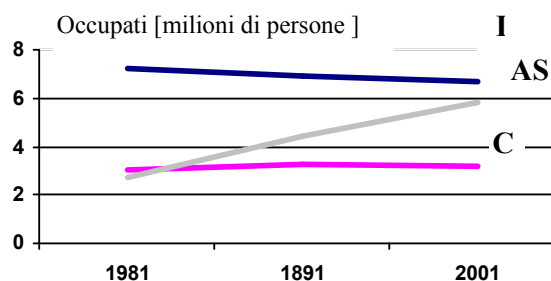
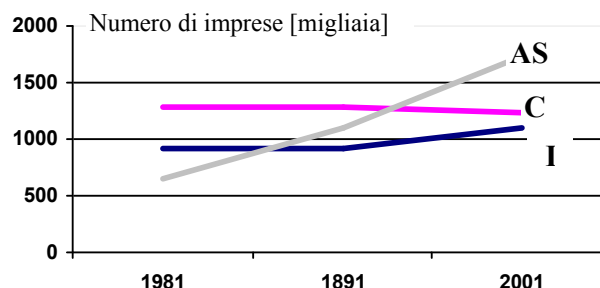
- la diminuzione del peso dell'industria manifatturiera e, all'interno di questa, la perdita di peso del "made in Italy" (negli anni '90, il tessile ha perso il 23,4% degli addetti, l'abbigliamento il 28,2 ed il calzaturiero il 15,4%)
- l'aumento nel settore delle costruzioni, alberghiero e dei pubblici servizi.

Se esaminiamo anche le dimensioni delle imprese:

- persiste e si aggrava il fenomeno della microimpresa e del nanismo imprenditoriale (quasi il 90% delle imprese ha meno di 10 dipendenti)
- è assai ridotta la presenza della media e, ancor più, della grande impresa (solo 251 aziende su oltre un milione, superano i 1000 dipendenti)

Il fenomeno del "nanismo industriale" di cui soffre l'Italia è favorito da diversi fattori ed in particolare dal sistema di aiuti statali che premiano l'imprenditorialità emergente, senza poi sostenerne la crescita.

Due premesse del relatore: la prima riguarda il titolo della relazione che già esprime un giudizio di valore dato che la crescita delle dimensioni aziendali è vista come auspicabile nel contesto



**Pochissime grandi  
e una moltitudine  
di aziende lillipuziane**

La rarefazione della grande industria non è generalizzata, restano infatti grandi complessi in settori locali, di monopolio o comunque di oligopolio protezionistico.

Se esaminiamo le imprese italiane rispetto al contesto europeo, emergono alcune specificità:

- abbiamo, in proporzione, un maggior numero di imprese ma di dimensioni più contenute
- allo stesso modo, da noi è superiore la quota di personale occupato nelle piccole imprese
- la nostra industria manifatturiera ha una forte specializzazione in settori "tradizionali", esposti alla competizione internazionale dei paesi emergenti ed in quelli meccanici
- la nostra presenza è scarsa in settori come la chimica, la farmaceutica, le telecomunicazioni e l'high-tech
- abbiamo una presenza rilevante in comparti di "nicchia".

**Proviamo a confrontarci con le imprese degli altri paesi europei:**

- siamo più piccoli
- occupiamo settori aperti alla competizione internazionale
- cerchiamo le "nicchie"

Se entriamo nel dettaglio del confronto con gli altri paesi europei nei diversi settori di esportazione di prodotti manifatturieri, troviamo che l'Italia esporta oltre la media UE in cuoio, tessile ed abbigliamento, lavorazione di minerali non metalliferi, macchinari ed attrezzature (esclusa quest'ultima voce, gli altri settori sono fortemente attaccati dalla concorrenza).

La Francia è sopra la media nei mezzi di trasporto e nei prodotti alimentari; la Germania in macchinari ed attrezzature, mezzi di trasporto, gomma e plastica e prodotti alimentari; la Spagna nella lavorazione di minerali non metalliferi, tessile ed abbigliamento, mezzi di trasporto, cuoio, prodotti di raffinazione e prodotti alimentari; il Regno Unito nei prodotti elettrici ed ottici, prodotti di raffinazione e chimica.

I dati non sono rassicuranti per il nostro paese dal punto di vista quantitativo (la nostra quota sull'export continua a decrescere) né da quello qualitativo: i settori in cui le nostre aziende esportano di più sono prevalentemente di trasformazione delle materie prime ma i settori occupati dagli altri paesi comportano un valore aggiunto generalmente superiore.

**Il fenomeno dei "gruppi giuridici" permette aggregazioni che sopperiscono alla debolezza dimensionale**

La frantumazione del sistema delle imprese italiane appare però meno spinta se si considera il fenomeno dei "gruppi" che è presente in modo diffuso e tocca anche imprese di medie e piccole dimensioni. Ci sono infatti in Italia circa 46.400

gruppi giuridici (il 2,6% delle imprese, ma il 26,4% degli addetti dell'industria e dei servizi). Numerosi sono poi i "gruppi economici" non contabilizzati ma ugualmente in grado di produrre collegamenti tra le aziende.

Abbiamo parlato del "nanismo" delle imprese italiane: in effetti, rispetto agli altri paesi europei il sistema economico del nostro paese è sbilanciato verso la piccola dimensione.

All'origine del fenomeno c'è l'alta natalità delle imprese: ogni anno centinaia di nuove aziende vedono la luce, grazie anche a sussidi di varia natura. Le piccole imprese restano sovente tali perché vengono a mancare adeguati processi di crescita, per diverse ragioni:

**Perché tante imprese "nane"?**

- la deriva generazionale di molte imprese a proprietà familiare
- la presenza di molte imprese in settori con basse barriere di entrata: questo fa mancare gli investimenti minimi necessari per la crescita
- la presenza di distretti industriali che spezzettano le fasi di lavorazione
- le esternalizzazioni eccessive di imprese di ogni dimensione, che fanno aumentare l'indotto, formato da aziende con piccolissima autonomia strategica
- ed infine, le già menzionate agevolazioni pubbliche riservate in modo particolare all'imprenditoria nascente.

Le conseguenze del nanismo industriale sono evidentemente di valenza negativa:

**Perché "piccolo non è bello"?**

- minori possibilità di controllo sui mercati
- impossibilità di cogliere opportunità di consolidamento (tramite acquisizioni)
- difficoltà a restare competitivi quando crescono i livelli di investimento con ritorni in tempi più lunghi
- basso potere contrattuale in settori con clienti e fornitori ad elevata concentrazione.

Può essere interessante esaminare le caratteristiche delle prime trenta imprese operanti in Italia e le prime trenta in USA. Nel nostro paese, delle 30 aziende, 15 sono pubbliche, alcune appartengono a grandi famiglie del capitalismo italiano o a gruppi esteri; la maggior parte appartiene a settori con forte connotazione locale o in qualche modo protetti.

**Tra le prime 30 imprese in Italia  
ritroviamo la vecchia impresa pubblica**

La realtà statunitense vede invece tra i “colossi” molte imprese aperte alla competizione internazionale, operanti nel settore della distribuzione, dei prodotti petroliferi, di macchine e prodotti ad alto contenuto tecnologico.

E’ altresì impressionante il divario dimensionale tra le imprese dei due paesi: mentre il fatturato della prima in lista USA è 4 volte quello dell’omologa italiana, arriviamo a 10 volte tanto per la trentesima.

**In USA le grandi imprese  
operano in settori non protetti**

Continuando la diagnosi del sistema delle imprese italiane possiamo constatare:

- una continua perdita di competitività a livello internazionale (siamo scesi al 41° posto)
- una bassa attrattività per investimenti diretti esteri
- un numero di imprese multinazionali basso (sono 1017 in Italia), con ridotta estensione all’estero delle nostre imprese (basso numero di filiali)
- un limitato grado di internazionalizzazione del sistema bancario: il supporto delle nostre banche per le imprese operanti all’estero è modesto
- una ridotta capacità di innovazione: su 25 indicatori che misurano questa capacità, in 14 ci troviamo sotto la media UE del 20%, in 6 siamo in linea ed in 3 casi siamo sopra la media; se esaminiamo la spesa in ricerca e sviluppo in percentuale del PIL, troviamo un valore che è metà della media UE (dei 15) e circa un terzo di USA e Giappone
- un gap per mancanza di infrastrutture e “collo di bottiglia” energetico: il ritardo in questi campi è più grave in quanto i cicli di investimento necessari richiedono periodi lunghi.

**I punti deboli  
delle nostre imprese:  
un elenco  
preoccupante**

In sintesi, le ragioni per cui le imprese italiane non crescono sono le seguenti:

- bassa propensione allo sviluppo dimensionale, con preferenza al perseguimento di strategie di nicchia (*global player in niche market*)
- deficit di imprenditorialità:
  - “meglio investire in settori protetti che affrontare la competizione internazionale”
  - “meglio investire sul core business che tentare la diversificazione”
- deficit di managerialità:
  - “l’organizzazione manageriale non è così diffusa come appare”
  - “i meccanismi di delega e di responsabilizzazione nelle aziende familiari sono ancora una sfida”
- tendenza del capitalismo italiano (nel quale riveste un ruolo fondamentale l’impresa familiare) a crescere per filiazione, piuttosto che per sviluppo lineare ed incrementale
- modifica del ruolo dello Stato – imprenditore, con sviluppo di nuove forme di imprenditorialità a livello locale o regionale, ma in settori protetti (nasce lo “statalismo regionale”)
- posizionamento in mercati maturi e scarsa presenza in quelli ad alto potenziale di crescita, in cui spesso siamo assenti come “sistema paese”
- poca “finanza per crescere”, tanta “finanza bancocentrica”
- sistema istituzionale e culturale poco orientato al supporto delle imprese italiane nei processi di crescita, anche a livello internazionale
- deriva generazionale che ostacola i processi decisionali
- incentivi alla nuova imprenditorialità e non al consolidamento di quella avviata

Abbiamo passato in rassegna ciò che ostacola o frena la crescita delle imprese italiane. E’ nella rimozione di tali ostacoli e nella ripresa di slancio che si gioca il futuro dell’industria del nostro paese. Il tema della crescita nelle realtà aziendali non è eludibile e si configura come scelta strategica *obbligata* o almeno *consigliata*.

- La crescita è *obbligata* quando:
  - bisogna fronteggiare la crescita del mercato o dei concorrenti, il declino industriale dei mercati tradizionalmente serviti, la competizione internazionale
  - si deve consolidare un vantaggio competitivo di *first mover*
  - si richiede una dimensione minima per poter competere con successo
  - si deve recuperare un *market power*, laddove qualcuno ne può disporre già liberamente
- La crescita è *consigliata* per:
  - aumentare la durabilità e l'autonomia dell'impresa
  - creare motivazione all'interno dell'organizzazione
  - alimentare la produttività, anticipare la concorrenza, sfruttare risorse critiche.

Per le imprese, crescere  
è in molti casi una necessità  
quasi sempre un'opportunità

Nelle imprese familiari non è detto che la crescita si traduca in perdita di *controllo*, bensì in un mutamento dell'assetto di governo alla ricerca di sostenibilità strategica e finanziaria.

In conclusione, la crescita delle imprese passa attraverso scelte statali di politica industriale (privatizzazione, interventi sulle rendite, regole per il mercato del lavoro, sblocco del sistema finanziario...) ed operazioni aziendali di aggregazione (acquisizioni e fusioni). Le imprese devono poi investire nella managerialità, cioè creare manager che sappiano gestire progetti di sviluppo e non solo di efficienza.

Anche perché le zone protette sono destinate a ridursi e molte aziende si troveranno ad essere o dalla parte dei predatori o da quella delle prede...

### Interventi

R. Guala passa in rassegna i problemi delle aziende del nostro paese, concordando in molti punti col relatore:

- il sistema Italia non facilita la crescita (norme complesse...)
- la sindacalizzazione è più forte che altrove (restare sotto le 15 persone è un modo per eludere l'art. 18)
- la finanza italiana non aiuta le aziende a crescere
- nel dopo guerra l'Italia è ripartita senza imprenditori di alto livello
- manca una visione strategica (anche se il concetto di nicchia non è necessariamente limitativo: basta ampliare l'orizzonte geografico, ad esempio, per crescere pur restando con produzione di nicchia).

Un altro intervento (B. Berello) pone l'accento sulla possibilità di crescere anche senza diversificare, quando l'azienda poggia la propria leadership sulla qualità tecnica del prodotto; anzi, in molti casi, la tensione al miglioramento che poggia sulle competenze, evita scelte di disimpegno (la diversificazione) e porta all'eccellenza.

L'intervento di G. Barberis mette in discussione la "bontà" della crescita, mentre sarebbe da privilegiare la decrescita economica. A suo avviso, il vero problema non è quello della mancata crescita ma quello della cattiva distribuzione delle risorse.

A. Brina tocca alcuni punti che incidono sulla crescita economica: la presenza di categorie privilegiate, il settore creditizio e bancario ma anche la spesa pubblica, che necessita di essere riqualificata con maggior rigore, ed infine l'attenzione evasione fiscale e sprechi.

Altri interventi toccano il rapporto banca – industria (un sistema fiscale iniquo e la presenza di leggi ad hoc rendono le aziende deboli e troppo dipendenti dal mondo bancario) ed il problema del management (inefficiente perché troppo individualista).

La replica finale del relatore si sofferma su alcuni punti:

- auspicare la crescita non significa certo mettere in discussione lo stato sociale, che ha bisogno di un mercato più diffuso e di un sistema che garantisca le protezioni.
- Il problema della fiscalità esiste e si possono pensare correttivi anche se non ci sono ricette miracolistiche.
- In merito al binomio imprenditore – manager, sembra sempre di più manifestarsi (negli studenti universitari in economia, ad esempio) la propensione alla carriera da manager: è sempre più raro trovare un giovane con vocazione imprenditoriale...

(a cura di Bartolomeo Berello)