

## EDITORIALE

---

### I TRATTI CARATTERISTICI DELLE MEDIE IMPRESE ALL'ITALIANA

*Fulvio Coltorti\**

#### 1. L'indagine Mediobanca-Unioncamere

Nell'estate del 1999 i centri studi di Mediobanca e di Unioncamere avviarono una collaborazione di lungo periodo volta a produrre un rapporto annuale sulla media impresa. Si decise di definirla sulla base dei dipendenti (da 50 a 499), del fatturato (da 13 a 290 milioni di euro)<sup>1</sup>, della forma giuridica di società di capitale e dell'assetto proprietario autonomo. Il censimento annuale di queste imprese porta a raccogliere numerose informazioni tratte dai documenti ufficiali e da altre fonti. Viene quindi pubblicato un insieme di elaborati che comprende commenti generali, una dettagliata documentazione quantitativa, specifici approfondimenti pubblicati in occasione della presentazione degli stessi rapporti (assetto proprietari, internazionalizzazione, qualifiche professionali, propensione a brevettare, ecc.)<sup>2</sup> e saggi di autori selezionati su tematiche specifiche.

L'indagine non è campionaria sia perché è stata concepita per avere visibilità sull'universo, sia perché si vogliono evitare le deformazioni tipiche dei "campioni" (che il più delle volte tali non sono). Inoltre, vengono richieste informazioni dirette alle aziende limitatamente a ciò che non deve essere reso *ex-lege* nei documenti pubblici. Ne deriva pertanto un'elevata qualità dei dati di base (come fatturato, dipendenti, vendite all'estero, investimenti, assetto proprietario) e di quelli che possono essere ricavati dagli stessi (come il valore aggiunto, i margini di profitto, la struttura finanziaria).

Il censimento realizzato nel 2006, riferito alla situazione nel 2003, ha individuato 3.887 società. Esse hanno sede prevalentemente in due aree:

*\* Direttore Studi e ricerche di Mediobanca.*

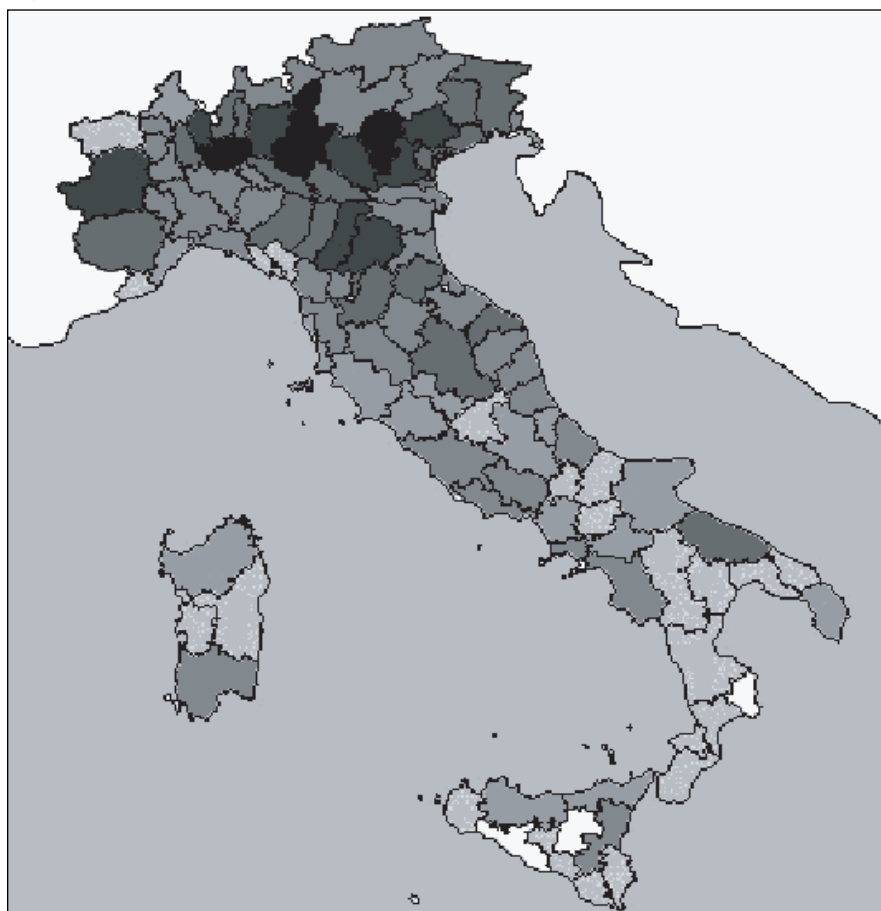
Come d'uso, la responsabilità dello scritto resta unicamente e personalmente a carico dell'autore.

1. Per un commento sui limiti si veda Coltorti (2006), p. 316.

2. Le presentazioni delle ricerche presso le camere di commercio italiane hanno visto sino ad oggi la partecipazione di una trentina di *discussant* accademici, che hanno variamente commentato i risultati, e di altrettanti medi imprenditori che hanno portato testimonianze dei propri casi aziendali.

Nord Est Centro – NEC (1.935 società) e Nord Ovest (1.658); il fenomeno è invece limitato nel Lazio e nelle aree meridionali (380)<sup>3</sup>. La Fig. 1 dà conto della densità territoriale (su base provinciale) della media impresa, misurata con riferimento alla principale sede operativa. Nel loro insieme, le medie imprese contribuiscono per il 13% al valore aggiunto dell'industria manifatturiera italiana, quota che sale al 21% considerando l'indotto. Il cosiddetto *made in Italy* conta per il 60% del fatturato e rappresenta i due terzi delle vendite all'estero.

Fig. 1 – Intensità provinciale delle medie imprese (anno 2003)



Scale di colore: provincia in bianco = nessuna media impresa; province con tonalità dal grigio al nero in progressione: 1-4 medie imprese; 5-9; 10-39; 40-99; 100-199; 200 e più.

Fonte: elaborazioni Mediobanca su dati dell'indagine Mediobanca-Unioncamere.

3. Mediobanca-Unioncamere (2006).

## 2. Le origini e la dinamica recente

Per capire il fenomeno della media impresa occorre riflettere sulle modalità dello sviluppo economico italiano nell'ultimo dopoguerra e, in particolare, sull'evoluzione delle imprese grandi e di quelle piccole. Le dinamiche delle prime sono legate a mutamenti generali e a fatti specifici italiani. Quelli generali derivano dalla crisi del modello americano, incentrato sulla fabbrica fordista, a partire dagli anni '80. I cambiamenti hanno riguardato sia la produzione (la fabbrica) che la vendita dei beni. In particolare, la domanda, espressa in prima battuta dai mercati dei paesi sviluppati, si è sempre più orientata verso beni differenziati come generale portato del maggior benessere; l'andamento è divenuto variabile nel tempo e ciò ha richiesto una revisione del tipo di beni e dei modi di produrli verso strutture più flessibili e meno integrate. Le fabbriche, anche grazie al progresso tecnico, sono divenute più snelle ed automatizzate e la gestione delle aziende ha preso ad orientarsi verso un deciso *downsizing*<sup>4</sup>. In Italia il cambiamento fu anticipato dalla crescente rigidità (e costo) del fattore lavoro già alla fine degli anni '60 e poi dagli effetti negativi di talune politiche industriali<sup>5</sup>. Negli ultimi 25 anni la dimensione media delle grandi società italiane si è ridotta di oltre il 40%, passando da circa 1500 dipendenti nel 1980 a poco più di 800 nel 2005<sup>6</sup>.

Ma vi furono cambiamenti anche dal lato delle piccole imprese, soprattutto con l'emersione delle aree distrettuali. Esse crebbero progressivamente in termini di occupati raggiungendo e superando negli anni '90 il peso delle stesse aree di grande impresa<sup>7</sup>. Alcune aziende distrettuali sono nel frattempo cresciute conquistando nicchie redditizie di mercati vasti. Da ultimo, la globalizzazione e il confronto con i nuovi *competitor* dei paesi emergenti hanno favorito un processo di aumento dimensionale più deciso, necessario per sostenere politiche di internazionalizzazione attiva e di riposizionamento sulle nicchie.

Gli effetti dei citati cambiamenti implicano una tendenziale convergenza della dimensione normale verso un'area intermedia<sup>8</sup> e l'indagine Mediobanca-Unioncamere ha colto (in parte fortunatamente) questo fenomeno a partire dalla metà degli anni '90 del secolo scorso. Il principale risul-

4. Baumol, Blinder e Wolff (2003).

5. Coltorti (2007 b).

6. Elaborazioni su dati dell'Ufficio Studi Mediobanca (indagine annuale sulle principali società italiane). Sono state considerate circa 1500 società, delle quali 1300 circa operanti nell'industria.

7. Becattini e Coltorti (2004).

8. La grande dimensione rimane tipica delle attività nelle quali la componente tecnologica è determinante ai fini della scala produttiva (energia, siderurgia al ciclo integrale, mezzi di trasporto, petrolchimica, elettronica di massa) e si avvale il più delle volte di un apparato di ricerca particolarmente sofisticato.

tato messo in luce da questi studi consiste nel fatto nuovo che la media impresa ha costituito negli anni più recenti la categoria di aziende che ha realizzato le dinamiche migliori.

### 3. Le performance

I rapporti annuali Mediobanca-Unioncamere propongono nel periodo 1996-2005 un'evoluzione che, tra le società a controllo italiano, vede le medie imprese realizzare incrementi di fatturato e di valore aggiunto più elevati rispetto alle grandi società: rispettivamente, +49% contro +37% (fatturato) e +39% contro +12% (valore aggiunto). Nello stesso tempo, le medie registrano margini di profitto che superano costantemente quelli delle grandi e sono sostanzialmente in linea con le multinazionali europee<sup>9</sup>.

I motivi di questa brillante *performance* vanno ricercati in tre caratteristiche che rendono il modello aziendale delle medie imprese abbastanza singolare:

- a) quando si ordina l'universo di queste aziende in classi di capitale (indagando dunque la dimensione sotto l'aspetto finanziario) si scopre che il saggio di profitto tende a declinare man mano che aumenta l'investimento; ciò significa che lo scenario in cui ci si muove prevede di norma rendimenti decrescenti; il che presuppone vischiosità alla crescita al di là di una certa soglia, soglia che sembra coincidere proprio con il limite superiore della media dimensione; difatti i movimenti delle imprese che entrano ed escono ogni anno dall'universo riguardano prevalentemente imprese che da piccole diventano medie a seguito dello sviluppo delle vendite a cui contribuiscono in buona misura i mercati esteri; più rari i casi di imprese che da medie diventano grandi; tra il 1998 e il 2003 i flussi del primo tipo hanno riguardato quasi un migliaio di società (soprattutto nel triennio congiunturalmente favorevole 1999-2001), quelli del secondo 259 imprese; circa 2300 società figurano sempre presenti nell'universo; inoltre sono state osservate circa 800 imprese "intorno" alle soglie (entrano ed escono, prevalentemente da/a quelle inferiori);
- b) la produttività del lavoro è legata assai chiaramente all'intensità di capitale per dipendente; una maggiore dotazione di macchinari, e quindi una maggiore automazione, non possono che accrescere la capacità di produzione per addetto; ma ciò comporta una maggiore intensità capitalistica e poiché i rendimenti – come detto – sono decrescenti, si deve concludere che il "livello" della produttività sta in relazione inversa con

9. Coltorti (2007 a), pp. 673 e 682.

il saggio del rendimento<sup>10</sup>; il corollario è costituito dal fatto che la crucialità della gestione non è tanto nella “quantità” dei beni che ciascun lavoratore deve mediamente produrre (quantità che può essere aumentata solo con dosi aggiuntive di capitale), ma sulla loro “qualità” e quindi sul prezzo che tali prodotti spuntano sul mercato;

- c) la struttura finanziaria delle medie imprese è tipicamente a basso consumo di capitale e ad elevata componente patrimoniale; il basso consumo di finanza (che è un portato del controllo familiare) viene ottenuto adottando una struttura di produzione snella che fa forte uso dell'*outsourcing* e dell'organizzazione a filiera la quale consente di ripartire i fabbisogni su più imprese. La componente patrimoniale dei mezzi propri è tale da finanziare completamente tutti gli attivi immobilizzati (cioè gli investimenti in impianti, macchinari, sedi commerciali e ogni altro bene materiale e finanziario connesso stabilmente al ciclo della produzione e della vendita); essa rappresenta il 43,7% del capitale investito totale a fronte di attivi immobilizzati pari al 38,9%; questa caratteristica spiega i trascurabili casi di fallimento (nel periodo 1998-2003 pari allo 0,3% delle imprese contro la media dell'1,3% di tutte le società di capitale italiane) ed inoltre la favorevole valutazione di affidabilità finanziaria; nel 2003, l'anno più sfavorevole, dal modello di *scoring* R&S-Unioncamere<sup>11</sup> risulta che la quota di medie imprese che meritava una valutazione cosiddetta *investment grade* era pari al 60,7% contro il 38,7% per tutto l'insieme delle *pmi* italiane.

#### 4. Gli aspetti commerciali

Le considerazioni precedenti portano a concludere che nelle medie imprese gli aspetti cruciali della gestione non sono tanto dal lato della produzione (dove, come visto, la fase puramente manifatturiera viene in varia misura esternalizzata), quanto da quello delle vendite. Si tratta cioè di aziende che si orientano sul mercato individuando bisogni nuovi o parzialmente insoddisfatti ed interpretando i cambiamenti sociali. Le medie imprese sono aziende snelle, finanziariamente solide, ricche di competenze professionali; esse attuano politiche commerciali fortemente focalizzate sul cliente e su nicchie che esse stesse costruiscono; quindi, hanno a che fare con beni differenziati e danno grande enfasi alla componente di servizio (specie nelle produzioni meccaniche).

10. Ciò non significa ovviamente che la produttività per addetto non sia una variabile da controllare attentamente nel tempo. Le considerazioni del testo valgono per confronti spaziali e non temporali.

11. Unioncamere (2006).

La prima indagine condotta attraverso un questionario, inviato all'inizio del 2006, ha portato ad alcuni risultati che sostanzialmente confermano le attese<sup>12</sup>. Le principali implicazioni di marketing sono le seguenti:

- le medie imprese sono fortemente specializzate: il prodotto principale genera oltre il 90% del fatturato;
- la nicchia di mercato consente un premio di prezzo rispetto al prodotto standard; mediamente si tratta del 19% in più, ma vi sono casi in cui tale differenziale raggiunge e supera il 30%;
- i fattori che determinano principalmente il premio di prezzo, secondo le stesse imprese, sono nell'ordine la qualità intrinseca del prodotto (importanza pari a 28 punti su 100), la personalizzazione e la flessibilità (16 punti), l'assistenza al cliente (14 punti), il marchio (12 punti), la rete di vendita (10 punti) e il *design* (9 punti).

I mercati comprendono una quota importante di clientela estera; per l'aggregato delle 4 mila medie imprese si tratta del 33%, ma si sale al 36% nei settori del *made in Italy*, al 41% nelle società aventi sede in distretti e altri sistemi produttivi locali e al 43% nelle società del settore meccanico. Nelle aree del Nord Italia vi sono alcuni comparti, come quello delle macchine, dove la quota estera delle vendite supera il 50% ed altri nei quali la percentuale è tra il 40% e il 50% (tessile-abbigliamento, mobile e arredocasa, *automotive*)<sup>13</sup>.

La stessa dinamica delle vendite all'estero è motivo di riflessione attenta nel valutare i fattori di competitività delle imprese italiane. Il fatturato consolidato mondiale dei maggiori gruppi industriali a controllo italiano è aumentato nel periodo 1996-2005 del 37,6% (contro il già citato +49% delle vendite complessive delle medie imprese): quell'incremento rappresenta la media tra il +17% del fatturato domestico (+44% le medie imprese) e il +52% delle vendite all'estero intese come somma delle vendite estere dei beni prodotti al di fuori dell'Italia e delle esportazioni delle controllate italiane (+61% le esportazioni delle medie imprese); le sole esportazioni delle controllate italiane dei gruppi maggiori hanno invece registrato un incremento di appena il 34%. Nel 2005 la quota estera del fatturato nei gruppi maggiori è pari al 65%, mentre la stima per le medie imprese è del 35%. Questi dati dimostrano che, quando ci riferiamo al sistema-paese, le aziende di media dimensione esprimono una competitività superiore, avendo conseguito un maggior sviluppo di vendite mantenendo la parte prevalente della loro attività (e quindi della produzione di valore aggiunto) in Italia<sup>14</sup>. Altro elemento rilevante è costituito dal fatto che mentre la fase

12. Gagliardi (2007).

13. Coltorti (2007 c).

14. Con ciò non si vuol dire che la multinazionalizzazione non sia un fenomeno di per

favorevole del cambio del dollaro (1996-2000) ha prodotto vantaggi sostanzialmente equivalenti ai grandi gruppi e alle medie imprese, il successivo periodo di progressiva rivalutazione dell'euro ha affaticato grandemente la prima categoria di aziende, lasciando la seconda con un *trend* praticamente immutato<sup>15</sup>.

## 5. Alcune conclusioni

Ciò che è stato detto nei punti precedenti conferma la natura fondamentale leggera di questo tipo di capitalismo. Una natura che deriva in primo luogo dalle origini e dal controllo tuttora familiare e che si basa sulla minimizzazione della componente finanziaria (cioè del capitale da investire). La fase produttiva è importante per ciò che riguarda la concezione del prodotto e le competenze nella sua fabbricazione (entrambe destinate a renderlo innovativo e a basso costo); tuttavia, resta fondamentale lo studio dei mercati e quindi l'interpretazione dei bisogni del cliente che si desidera raggiungere, pre-requisito per la creazione di una nicchia al cui interno l'impresa può far valere un vantaggio competitivo da specializzazione in grado di resistere anche a grandi multinazionali.

I casi portati all'attenzione del convegno della Società Italiana di Marketing ne sono una conferma. Sono i segni di un nuovo modello di impresa *made in Italy*<sup>16</sup> che consente di superare i limiti della piccola dimensione (pur attivando filiere di piccole aziende o emergendo da queste) senza ricadere nella burocrazia e nella spersonalizzazione delle multinazionali giganti. La Morellato che inventa il gioiello *easy to wear* di basso valore unitario, ma di alto valore simbolico, può essere vista parallelamente alla Nice che sviluppa l'idea di creare in un settore del tutto tradizionale (l'elettromeccanico) un prodotto capace di trasmettere emozioni e immagine aziendale; ciò può ben valere per il comando che apre il cancello di casa, posato sul tavolino del bar accanto alle chiavi dell'auto per esibirne la marca<sup>17</sup>. Altri casi

sé utile per le singole aziende (comprese quelle medie), ma che produce un'aggiunta al prodotto interno lordo del nostro paese solo per la quota di servizi direzionali e tecnici non delocalizzati. Ovviamente, si spostano all'estero attività quando la loro localizzazione in Italia non è più competitiva.

15. Coltorti (2007 a), p. 686.

16. Non disponiamo ancora di raffronti internazionali, ma la sensazione è che il modello italiano di media impresa non sia del tutto simile a quello prevalente in altri paesi. Il *mittelstand* tedesco, ad esempio, è sicuramente diverso sotto il profilo dell'organizzazione produttiva (meno snella) e del *core business* (più orientato a beni intermedi ad elevato contenuto tecnologico).

17. Sulla Morellato si veda il profilo in questa stessa rivista ed inoltre la presentazione al convegno Mediobanca-Unioncamere di Roma, 12 dicembre 2006 ([www.mbres.it](http://www.mbres.it)); sulla Nice si veda L. Buoro (2000), pp. 68 e ss.

interessanti, pur con declinazioni diverse di prodotto e di servizio, sono nei produttori di macchine, di mobili firmati, di principi attivi farmaceutici, di tessile-abbigliamento di alta qualità<sup>18</sup>.

I grandi interrogativi per il futuro riguardano l'adeguatezza della tecnologia e della finanza. La prima richiama un maggiore impegno di ricerca (anche nell'analisi della domanda e della sua evoluzione su mercati nuovi e in rapida espansione), da realizzare soprattutto insistendo su centri di competenza che concorrano al capitale sociale locale; la seconda richiama la disponibilità di intermediari adeguati alla bisogna, che siano capaci di conferire i mezzi necessari soprattutto al sostegno delle reti di vendita. Sono due grandi sfide che coinvolgono aspetti critici del sistema-paese; il loro esito deciderà se in futuro le nostre medie imprese brilleranno di quella stessa luce che oggi le rende piacevolmente attraenti.

### **Bibliografia**

- Baumol W.S., Blinder A.S. e Wolff E.N., 2003, *Downsizing in America. Reality, causes, and consequences*; Russell Sage Foundation, New York.
- Becattini G. e Coltorti F., 2004, "Aree di grande impresa ed aree distrettuali nello sviluppo post-bellico dell'Italia: un'esplorazione preliminare", in *Rivista Italiana degli economisti*, 2004/1 supplemento.
- Buoro L., 2000, *Il caso Nice*; in Azzariti F. (a cura di), *Capire il Nord-Est. Scenari, sfide e modelli di impresa tra Old e New Economy raccontati dai protagonisti*; FrancoAngeli, Milano.
- Coltorti F., 2006, "Le medie imprese italiane: una risorsa cruciale per lo sviluppo"; in Quadrio Curzio A. e Fortis M. (a cura di), *Industria e distretti. Un paradigma di perdurante competitività italiana*. il Mulino. Bologna.
- Coltorti F., 2007 a, "Il capitalismo di mezzo negli anni della crescita zero", in *Economia Italiana*, n. 3-2006 settembre-dicembre.
- Coltorti F., 2007 b, "Dal modello Nec di Fuà al nuovo ruolo delle medie imprese", in *QA-Rivista dell'Associazione Rossi-Doria*, n. 4-2006.
- Coltorti F., 2007 c, "Un nuovo protagonista dell'economia del Nord: la media impresa"; in *L'Italia del Nord: una trasformazione in atto*, Fondazione Feltrinelli (in corso di pubblicazione).
- Gagliardi C., 2007, "Strategie di filiera e radicamento sul territorio delle medie imprese industriali italiane"; *Economia Italiana* n. 3-2006.
- Mediobanca-Unioncamere, 2006, *Le medie imprese industriali italiane (1996-2003)*, Milano e Roma, Mediobanca e Unioncamere.
- Unioncamere, 2006, *Il modello R&S-Unioncamere per lo scoring delle PMI*. Roma, Retecamere.

18. Per questi casi rinvio a Coltorti (2007 c).