

# **Gruppi di imprese e sistema di relazioni in rete**

**di**

**Paolo Carnazza**

**Quaderno n. 150**

**Aprile 2008**

## **Gruppi di imprese e sistema di relazioni in rete\***

Paolo Carnazza\*\*

### **Abstract**

Questo lavoro intende evidenziare nella prima parte una serie di strategie adottate da molte imprese manifatturiere italiane nell'ultimo quindicennio volte, in particolare, a sviluppare un sistema di relazioni in rete (sia formali che informali). Nella seconda parte, lo studio si sofferma su una serie di misure di politica industriale che potrebbero favorire tale sistema di relazioni spingendo molti imprenditori ad operare all'interno di un quadro giuridico certo e ben definito e ad aggregarsi anche grazie ad agevolazioni di natura fiscale e/o monetaria.

**Jel classification: L14, L16**

**Keywords: reti di impresa, accordi di collaborazione, politica industriale**

*\* L'autore desidera ringraziare Carla Altobelli con la quale ha iniziato ad impostare il lavoro e Marco Calabrò per i preziosi suggerimenti. La responsabilità è ovviamente dell'autore, le cui opinioni non coinvolgono inoltre in alcun modo l'Istituto di appartenenza.*

*\*\* Responsabile Centro Studi Istituto per la Promozione Industriale (IPI) Tel: 0680972839 e-mail address for correspondence [carnazza@ipi.it](mailto:carnazza@ipi.it)*

## 1. Introduzione

La principale finalità di questo lavoro è analizzare una serie di rilevanti strategie adottate soprattutto nell'ultimo decennio dalle micro e piccole imprese italiane per superare i propri limiti dimensionali al fine di raggiungere una sufficiente massa critica (tipica della medio-grande dimensione) e mantenere una capacità competitiva nei mercati mondiali<sup>1</sup>.

Sempre più frequentemente, le imprese hanno avviato una serie di processi di aggregazione attraverso la costituzione di gruppi e la definizione di un sistema di relazioni in rete ricorrendo, in particolare, ad accordi di collaborazione. Il *focus* di questo studio si concentra così su una serie di forme - spesso spontanee ed informali - di aggregazione che vanno al di là dei confini territoriali dove operano le imprese distrettuali.

In generale, la piccola impresa di successo ha saputo sfruttare economie di agglomerazione, capaci di compensare l'inaccessibilità alle economie di scala tipiche delle dimensioni maggiori, attraverso l'intreccio di aggregazioni con altre imprese. Tali relazioni, configurabili in molteplici forme più o meno strutturate dal punto di vista giuridico, sono conseguibili attraverso le varie soluzioni che consentono una forma stabile di divisione del lavoro tra imprese, con conseguenti processi di specializzazione/integrazione tra unità che rimangono autonome, senza presupporre alcun controllo ed una direzione unitaria. Alleanze strategiche, accordi di collaborazione, realizzazione di consorzi e di gruppi di impresa sono sistemi basati sulla cooperazione e il coordinamento tra imprese o altre organizzazioni che si trovano sotto condizioni di interdipendenza. Interdipendenza che, a sua volta, "*... può esplicarsi sia lungo la dimensione verticale, in pratica lungo la catena di generazione del valore (ad esempio un fornitore ed un cliente), sia rispetto alla dimensione orizzontale, ossia tra imprese che svolgono le medesime attività ed operano nello stesso ambiente (ad esempio due concorrenti)*" (Soda, 1998).

A prescindere da come si configuri la forma collaborativa tra imprese, il carattere distintivo delle aggregazioni imprenditoriali è rappresentato in generale dalla migliore *performance* economica delle imprese "relazionate" rispetto alle micro e piccole imprese autonome, riscontrabile sia nel medio termine che relativamente alla più recente evoluzione congiunturale in termini di fatturato, occupazione ed esportazioni<sup>2</sup>. Sebbene non sia agevole individuare un nesso di causalità unico, ovvero stabilire se sia l'appartenenza al gruppo in sé a determinare la crescita o se sia invece la più evoluta struttura organizzativa che spinge le imprese ad intrecciare rapporti di collaborazione<sup>3</sup>, la crescita delle nostre imprese appare comunque ancora fortemente legata ad una consolidata e fitta rete di relazioni su tutto il territorio.

Il lavoro sarà strutturato come segue: nel successivo paragrafo sarà svolta una breve analisi sul fenomeno relativo ai gruppi di imprese e ad una diffusa forma di relazioni in rete, rappresentata, in particolar modo, dagli accordi di collaborazione<sup>4</sup>. Al di là dei "numeri" ci interrogheremo - nel

---

<sup>1</sup> Per un'analisi articolata sulle strategie adottate dalle micro e piccole imprese italiane per superare i propri limiti dimensionali si rinvia a Calabrò-Carnazza (2004).

<sup>2</sup> Al riguardo si rinvia ai vari contributi contenuti in Unioncamere-Tagliacarne (2007).

<sup>3</sup> Si rimanda in proposito all'analisi econometrica in Becchetti (2003).

<sup>4</sup> Il sistema di relazioni è ovviamente molto più ampio e articolato comprendendo, oltre agli accordi di collaborazione, altre tipologie tra cui la realizzazione di joint ventures, consorzi, associazioni temporanee di imprese, etc.. Inoltre, nel sistema di interdipendenze che deriva dalla rete, si deve distinguere tra legami di tipo produttivo e quelli di tipo proprietario nonché distinguere - nell'applicazione di distinte tipologie contrattuali - tra forme stabili o temporanee di aggregazioni. Per un'ampia analisi sulle reti di imprese, in particolare sotto l'aspetto giuridico, si rinvia ai vari contributi contenuti in Cafaggi (2004).

par.3 - sui principali vantaggi, finalità ed ostacoli che accompagnano le imprese nei loro processi di aggregazione sulla base di una serie di recenti Indagini di carattere qualitativo. Infine, dopo una sintesi dei principali risultati (par. 4), si cercherà di indicare alcuni possibili interventi di politica industriale volti a favorire e a sviluppare il sistema di relazioni in rete.

## 2. I gruppi di imprese e gli accordi di collaborazione

Negli ultimi decenni, la maggior parte delle imprese italiane (distrettuali e non) ha continuato ad operare all'interno dei settori tradizionali specializzandosi spesso in prodotti di nicchia (unici e, spesso, inimitabili) (Becattini, Bellandi, 2002). In particolare, molte imprese - pur rimanendo piccole e mantenendo una struttura a carattere prevalentemente familiare - hanno adottato una serie di strategie di aggregazione con altre imprese attraverso, soprattutto, il rafforzamento della loro presenza nei distretti industriali, l'inserimento in gruppi, la realizzazione di consorzi, la definizione di accordi di collaborazione al fine di acquisire i vantaggi e le economie di scala tipici delle imprese di medio-grandi dimensioni.

In generale, la creazione e il rafforzamento del sistema di relazioni hanno rappresentato - almeno finora - una strategia vincente che ha permesso al nostro sistema industriale di rispondere alle nuove sfide competitive rappresentate dall'ingresso nei mercati internazionali dei paesi asiatici e, in particolare, della Cina.

L'aggregazione di più imprese in gruppi e, in generale, in un sistema a rete<sup>5</sup> sembra rappresentare una forma - finora prevalentemente spontanea - adottata da molte imprese italiane in questi ultimi anni per mantenere e, successivamente, rafforzare la propria posizione competitiva nei mercati mondiali.

Come appena indicato, i gruppi rappresentano uno dei legami formalmente strutturati che possono crearsi tra imprese: a inizio 2003, sulla base dell'archivio Istat, i gruppi di imprese<sup>6</sup> ammontano a poco più di 73 mila con un incremento netto che sfiora le 8 mila unità rispetto al 2000<sup>7</sup>. Nel 2005, sulla base delle più recenti indicazioni fornite da Unioncamere (maggio 2007) sono circa 184 mila le imprese appartenenti ai 72.302 gruppi rilevati.

I gruppi di imprese presentano caratteristiche marcatamente polarizzate tra poche strutture di grandi dimensioni con rilevante peso economico e molti gruppi di piccola-piccolissima dimensione. Il 63,4% dei gruppi si concentra nella classe dimensionale più piccola (1-19 addetti), coinvolge il 46,9% delle imprese appartenenti a gruppi ma pesa soltanto per il 4,7% sul totale degli occupati. Le due classi dimensionali maggiori (500-4999 addetti e 5000 addetti e oltre) concentrano insieme oltre 3 milioni di addetti: rispettivamente il 29,5% e il 32,4% degli addetti totali dei gruppi.

---

<sup>5</sup> In realtà, in letteratura, la definizione di rete è molto vasta; essa può genericamente essere definita come “...una forma di organizzazione flessibile attraverso la quale le imprese che la compongono possono scambiarsi informazioni, conoscenze, beni e servizi in modo più efficiente di quanto possa fare il mercato o l'impresa gerarchicamente definita” (Marchica, 2004).

<sup>6</sup> I due Regolamenti europei che trattano i gruppi di imprese sono il Regolamento Comunitario n. 696/93 e n.2168/93. Il primo Regolamento definisce il gruppo di imprese come “...un'associazione di imprese retta da legami di tipo finanziario e non, avente diversi centri decisionali, in particolare per quel che concerne la politica della produzione, della vendita, degli utili” e in grado di “...unificare alcuni aspetti della gestione finanziaria e della fiscalità” ; il gruppo si caratterizza, in sintesi, come “...l'entità economica che può effettuare scelte con particolare riguardo alle unità alleate che lo compongono”.

<sup>7</sup> Il fenomeno dei gruppi assume dimensioni rilevanti se si considera la relativa incidenza in termini di occupazione e di valore aggiunto che risulta pari, rispettivamente, al 32,4% del totale degli occupati e al 33,1% del valore aggiunto complessivamente generato nel nostro Paese.

La rigidità dal punto di vista giuridico non sembra limitare la flessibilità e l'integrazione del gruppo lungo la filiera produttiva; sulla base dell'Indagine Unioncamere-Tagliacarne (2003) il gruppo proprietario si configura come una forma organizzativa di successo per la piccola impresa: le imprese di piccole dimensioni che ne fanno parte conseguono risultati economici mediamente superiori alla media delle imprese in termini di volume di affari, in misura anche maggiore rispetto alle imprese che operano all'interno dei distretti industriali.

L'Indagine svolta da Unioncamere-Tagliacarne evidenzia, inoltre, i principali vantaggi derivanti dall'appartenenza ad un gruppo di imprese tra cui l'ottimizzazione dei processi produttivi (per il 44,2% del campione intervistato), il raggiungimento di minori costi di produzione (34,6%), benefici nella distribuzione (32,1%), e di carattere fiscale (12%)<sup>8</sup>.

La formazione di gruppi di imprese non rappresenta, tuttavia, l'unica ed esclusiva forma di aggregazione tra imprese. Come indicato in precedenza, le imprese hanno creato, soprattutto negli ultimi anni, una serie di legami spesso informali e non soggetti ad una rigorosa disciplina giuridica. Nell'ambito delle varie relazioni in rete, gli accordi di collaborazione sembrano avere assunto un ruolo particolarmente rilevante soprattutto tra le imprese con meno di 100 addetti. (Tab.1).

---

<sup>8</sup> Per un'analisi più articolata sulle principali motivazioni che spingono le imprese a costituirsi in gruppi si rinvia a Gagliardi (2006).

**Tab. 1 - Imprese con meno di 100 addetti che hanno accordi di collaborazione, per classe di addetti, tipo e caratteristiche degli accordi - Anno 2001 (valori percentuali)**

	Classi di addetti					Totale
	1-2	3-9	10-19	20-49	50-99	
Imprese con accordi di collaborazione (migliaia)	196	78	21	11	3	309
Percentuale sul totale delle imprese	6,0	10,5	17,6	20,7	27,4	7,4
<i>Tipi di accordi</i>						
Produzione	32,5	36,1	48,8	51,7	52,6	35,5
Franchising	1,6	3,3	2,3	2,5	2,2	2,1
Gruppi di acquisto	4,8	9,4	7,8	8,7	14,9	6,4
Reti di vendita e marketing	8,4	11,0	12,3	13,3	15,0	9,6
Distribuzione, trasporto e magazzinaggio	8,5	10,6	12,4	12,4	12,9	9,5
Esportazione	1,0	0,7	2,2	2,4	3,6	1,1
Consorzi e cooperative di garanzia	4,1	3,3	7,4	7,1	7,8	4,3
Ricerca e sviluppo, innovazione	4,4	5,0	6,2	8,6	11,0	4,9
Informatica e telecomunicazioni	7,8	7,2	8,3	11,1	18,0	8,0
Altri servizi	38,9	31,1	24,5	22,2	26,0	35,2
<i>Ambiti degli accordi</i>						
Nazionale	88,5	87,3	87,6	86,6	89,2	88,2
- stessa regione	77,8	72,1	72,7	70,6	72,6	75,8
- altra regione italiana	19,3	29,2	33,7	37,0	43,7	23,7
Eestero	5,3	6,8	9,6	15,7	18,0	6,5
- Extra-Ue	2,1	3,4	5,4	8,1	9,4	3,0
Altri paesi europei	1,1	1,7	3,8	4,7	5,4	1,6
Altri paesi non europei	1,4	2,5	3,6	5,6	6,1	2,1
<i>Motivi degli accordi</i>						
Riduzione dei costi	26,5	31,7	37,2	40,7	43,4	29,4
Mancanza di risorse interne	34,5	27,9	32,6	33,1	37,3	32,7
Maggiore flessibilità	18,5	20,9	27,1	30,7	38,7	20,4
Accesso a nuovi mercati	22,3	22,2	26,8	32,3	33,6	23,1
Accesso a nuove tecnologie	12,4	12,2	15,5	16,4	23,6	12,8
Aumento del fatturato	42,6	36,3	37,7	43,1	43,8	40,7
Maggiore visibilità	17,3	17,4	20,7	20,2	21,6	17,7
Sviluppo nuovi prodotti	17,1	19,7	23,1	25,0	28,9	18,6
<i>Quota ricavi legati agli accordi</i>						
Meno del 5 per cento	7,5	9,4	10,8	15,2	13,6	8,6
Dal 5 a meno del 20 per cento	7,9	11,7	14,4	16,9	16,3	9,7
Dal 20 a meno del 50 per cento	5,2	6,6	6,1	6,3	5,6	5,6
Dal 50 a meno del 90 per cento	3,6	4,6	3,7	3,0	3,8	3,9
Almeno il 90 per cento	75,7	67,6	65,1	58,7	60,7	72,2
<i>Numero imprese coinvolte</i>						
Una sola	53,2	42,9	32,8	31,6	27,2	48,1
Da 2 a 4	36,3	42,0	47,5	46,1	45,4	39,0
Da 5 a 9	5,4	9,1	11,1	13,3	16,1	7,1
Almeno 10	5,1	6,0	8,5	9,1	11,3	5,8

Fonte: Istat, Elaborazione sul modulo Multiscopo dell'Indagine sui risultati economici delle piccole e medie imprese

La percentuale di imprese che hanno concluso accordi è direttamente proporzionale al numero degli addetti: nella classe dimensionale 1-2 solo il 6% delle imprese (196 mila) ha stipulato, nel 2001, simili forme di collaborazione, a fronte del 27,4% della classe 50-99 addetti. La natura degli accordi stipulati dalle imprese è prevalentemente orientata alla produzione di beni (35,5% del totale delle

imprese) e alla fornitura generica di servizi (ad esempio inerenti la contabilità:35,2% (Tab.1). Di modesta entità appaiono invece gli accordi relativi alla costituzione di consorzi e cooperative di garanzia (4,3%) e delle esportazioni (1,1%). Il numero di accordi legati alla ricerca e sviluppo aumenta sensibilmente all'aumentare delle dimensioni aziendali: il 4,4% delle imprese con 1-2 addetti ha stipulato, nel 2001, questo tipo di accordi contro l'11% tra le imprese con 50-99 addetti. Intorno al 8-10% la quota di imprese che ha stipulato accordi di collaborazione riguardanti le reti di vendita e marketing, la distribuzione e marketing; la distribuzione, il trasporto, il magazzino; informatica e telecomunicazioni.

L'aumento del fatturato, la mancanza di risorse interne, la riduzione dei costi, l'accesso a nuovi mercati sono le motivazioni che spingono più frequentemente le imprese oltre la soglia dei 10 addetti ad avere rapporti di collaborazione con altre imprese (Tab.1).

Le collaborazioni, così come i gruppi, sembrano coinvolgere generalmente un numero limitato di imprese, prevalentemente localizzate nel medesimo ambito regionale (75,8% del totale imprese). Inoltre, quasi la metà (48,1% in media e 53,2% per le piccolissime imprese) delle imprese ha accordi con una sola impresa e il 39% con al più quattro imprese. Modesta è la percentuale di imprese (6,5%) che raggiunge accordi con imprese operanti all'estero. Nonostante ciò, nell'ambito dei rapporti di collaborazione, viene generata una quota molto consistente del fatturato delle imprese coinvolte: per oltre il 70% di queste almeno il 90% del fatturato è collegato ad attività sviluppate con legami derivanti da accordi e tale percentuale aumenta al diminuire della dimensione di impresa (per le imprese con 1-2 addetti è pari al 75,7%) (Tab. 1).

Anche relativamente all'attività innovativa, il ricorso ad accordi di cooperazione non sembra essere molto frequente tra le imprese; in particolare, nell'industria in senso stretto, appena l'11,3 % delle imprese innovatrici ha dichiarato di avere definito, nel triennio 2002-2004, accordi di cooperazione per lo sviluppo delle proprie innovazioni a fronte del 15,8% delle imprese che operano nel comparto dei servizi (Tab.2).

**Tab. 2 - Imprese innovatrici con accordi di cooperazione per l'innovazione per macrosettore e tipo di accordo - Anni 2002-2004**  
(valori assoluti e valori percentuali)

MACROSETTORI ACCORDI DI COOPERAZIONE	INDUSTRIA IN SENSO STRETTO			SERVIZI		
	Numero	% sulle imprese innovatrici	% sulle imprese cooperanti	Numero	% sulle imprese innovatrici	% sulle imprese cooperanti
Imprese innovatrici con accordi di cooperazione	3.578	11,3		3.378	15,8	
<i>Tipologia dei partner coinvolti (a)</i>						
Altre imprese dello stesso gruppo	740	2,3	20,7	786	3,7	23,3
Clienti	1.409	4,4	39,4	1.251	5,9	37,0
Fornitori di attrezzature, materiali, componenti o software	2.015	6,3	56,3	2.193	10,3	64,9
Imprese concorrenti	1.153	3,6	32,2	1.378	6,5	40,8
Società di consulenza	1.842	5,8	51,5	1.530	7,2	45,3
Università o altri istituti di istruzione superiore	1.397	4,4	39,0	855	4,0	25,3
Istituti di ricerca pubblici e privati non profit	398	1,3	11,1	475	2,2	14,1
<i>Localizzazione geografica dei partner</i>						
Italia	3.414	10,7	95,4	3.310	15,5	98,0
Unione europea	731	2,3	20,4	518	2,4	15,3
Altri paesi	309	1,0	8,6	231	1,1	6,8

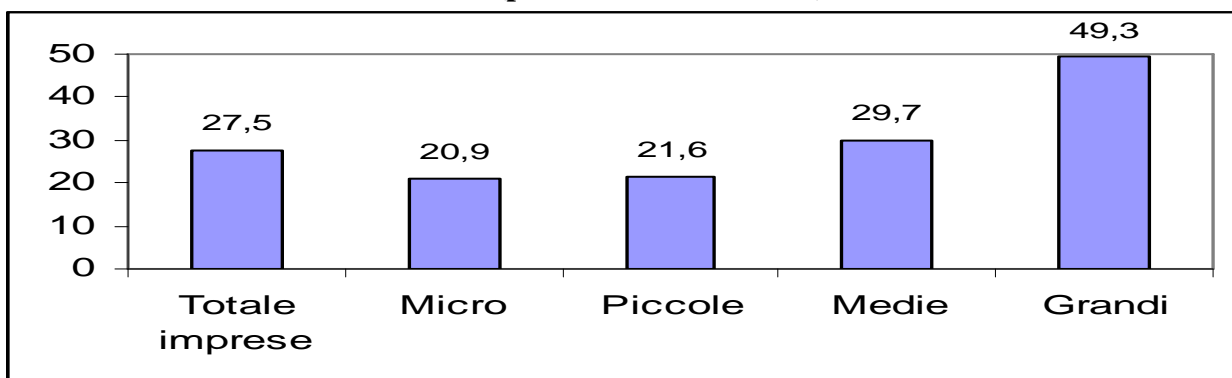
(a) Le imprese potevano indicare più di una tipologia di collaborazione  
Fonte:Istat, Rilevazione sull'innovazione nelle imprese. Anni 2002-2004

In generale, dall'Indagine dell'Istat emerge che le imprese cooperano con soggetti sia privati (imprese appartenenti allo stesso gruppo industriale, operanti nello stesso settore, consulenti o clienti) che pubblici (principalmente istituzioni impegnate in attività di R&S, come università e istituti pubblici di ricerca). I principali soggetti coinvolti sono i fornitori di attrezzature, materiali, componenti o software (con i quali ha collaborato il 56,3% delle imprese con accordi di cooperazione nell'industria e il 64,9% nei servizi), le società di consulenza e i clienti. Nell'industria, il 39% delle imprese ha instaurato accordi di cooperazione con la comunità scientifica (università), mentre nei servizi il 40,8% con le imprese concorrenti.

Rispetto alla localizzazione geografica dei soggetti coinvolti, emerge una netta prevalenza degli accordi conclusi con soggetti operanti in Italia (95,4% nell'industria in senso stretto e 98% nei servizi). Il 20,4% nell'industria e il 15,3% nei servizi hanno invece definito, rispettivamente, accordi con soggetti operanti nell'area dell'Unione europea, mentre l'8,6% delle imprese industriali e il 6,8% di quelle dei servizi hanno sviluppato accordi di cooperazione per l'innovazione con altri soggetti internazionali.

Un' Indagine svolta dall'IPI all'inizio del 2006 permette di estrarre ulteriori informazioni sugli accordi di collaborazione definiti dalle imprese manifatturiere italiane nel triennio 2003-2005 fuori dai confini nazionali. In particolare, il 27,5% del campione intervistato ha dichiarato di avere definito accordi con aziende straniere; tale quota appare sensibilmente correlata alle dimensioni aziendali (Fig.1).

**Fig. 1 Quota percentuale di imprese che hanno definito, nel triennio 2003-2005, accordi di collaborazione con aziende straniere (per classi dimensionali)**



*Fonte: Indagine IPI sull'internazionalizzazione delle imprese e sulla tutela del Made in Italy, gennaio 2006*

Una quota rilevante di questi accordi è di tipo commerciale e appare distribuita in misura omogenea tra le classi dimensionali; seguono ad una sensibile distanza gli accordi di tipo produttivo e, soprattutto, quelli tecnologici. Questi ultimi sono raggiunti soprattutto dalle grandi imprese (Tab.3).



**Tab. 3 Tipo accordi di collaborazione conclusi nel triennio 2003-2005 con aziende straniere (Valori %, possibili più risposte)**

	Totale imprese	Micro	Piccole	Medie	Grandi
Collaborazione commerciale	83,5	81,3	84,6	80,8	86,8
Collaborazione produttiva (sub fornitura)	34,0	27,5	23,2	34,6	52,8
Collaborazione tecnologica	8,7	1,1	3,4	13,9	13,7
Altro	1,2	0,0	1,7	0,8	1,0
Ns/Nr	0,3	0,0	0,3	0,4	0,0

Fonte: Indagine IPI sull'internazionalizzazione delle imprese e sulla tutela del Made in Italy, gennaio 2006

### 3. Aggregazioni tra imprese: vantaggi, finalità, ostacoli

Come evidenziato in precedenza, le micro e piccole imprese italiane hanno creato e rafforzato in questi ultimi anni un sistema sempre più articolato di aggregazioni: alleanze, consorzi, joint ventures, partecipazioni, contratti di licenza, etc..

La Fondazione Nord Est ha recentemente sviluppato un'Indagine *ad hoc* su un campione rappresentativo di circa 300 imprese di piccole e medie dimensioni dell'area al fine di conoscere i principali fattori che spingono le imprese ad aggregarsi, i relativi vantaggi, le principali finalità che le imprese si prefiggono aggregandosi, infine le principali esperienze di aggregazione.

Dall'Indagine emergono una serie di interessanti risultati; in particolare:

- una quota elevata di imprese (84,1%) segnala di essere restia a partecipare a progetti di aggregazione tra imprese: l'ostacolo principale è legato alla cultura diffusa tra gli imprenditori che guardano con diffidenza qualsiasi azione che possa in qualche modo ridurre la propria autonomia decisionale<sup>9</sup>;
- tra i principali fattori che spingono le imprese del Nord Est a partecipare a qualche forma di aggregazione emerge la necessità di superare le barriere/difficoltà per entrare in un nuovo mercato (25,1%); di sfruttare economie di scala (22,8%); di aumentare il livello di innovazione per diversificare la propria offerta (14,2%);
- l'aumento del capitale disponibile per realizzare progetti di crescita rappresenta per il 75,3% delle imprese intervistate la principale finalità perseguita attraverso la partecipazione a qualche forma di aggregazione;
- diverse sono le finalità di queste aggregazioni tra cui la possibilità di progettare strategie aziendali più ambiziose (93,4%) e l'accrescimento del proprio livello tecnologico (87,4%)<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Un'Indagine svolta dalla Commissione Europea (2004) su un campione rappresentativo di piccole e medie imprese europee evidenzia che poco più del 40% delle imprese intervistate attribuisce al desiderio di rimanere indipendente il principale ostacolo alla cooperazione a cui seguono, ad elevata distanza, altri fattori tra cui la mancanza di informazioni sulle imprese partner con cui creare accordi di collaborazione e la riluttanza nel non condividere con altre imprese informazioni considerate strategiche.

<sup>10</sup> Sulla base di uno studio condotto da Centazzi e Pasini per conto della CNA dell'Emilia Romagna su 700 imprese insediate in 9 sistemi produttivi della regione, le alleanze e le reti di impresa nonché i rapporti con le istituzioni, le associazioni e il mondo bancario tendono a favorire i processi di crescita dimensionale, culturale e manageriale delle imprese che ne fanno parte. L'Indagine svolta dalla Commissione Europea (CE) mette in evidenza che, secondo l'82% delle piccole-medie imprese europee intervistate, la cooperazione con altre imprese ha rafforzato sensibilmente la propria posizione competitiva.

Il 41% del campione dichiara inoltre di far parte attualmente di una qualche forma di aggregazione rispetto al 41,9% che segnala di non farne parte e al 17,1% che risponde di aver avuto questa esperienza “associativa” ma di averla ora conclusa. Il 51,6% delle imprese che si sono aggregate si dichiara soddisfatta dei risultati conseguiti.

La maggioranza degli imprenditori interpellati (60,4%) ha la consapevolezza che un’impresa di piccole dimensioni deve aderire ad una qualche forma di aggregazione per rimanere competitiva mentre il 27,8% sottolinea la necessità di fondersi con altre aziende.

Altre indicazioni di un certo rilievo emergono dall’Indagine. In particolare, la realizzazione di aggregazioni tra imprese potrebbe essere favorita soprattutto da un radicale cambiamento culturale degli imprenditori (39,6% delle risposte), dall’introduzione di incentivi e sgravi fiscali (31,3%), dalla presenza di soggetti esterni che possano aiutare le imprese nella progettazione delle aggregazioni (19,7%), infine dalla semplificazione degli adempimenti burocratici relativi alla realizzazione delle aggregazioni.

La progettazione e la realizzazione di questo tipo di progetti di aggregazione “forte” (che possono riguardare la costituzione in gruppi di impresa e/o fusioni) sono condizionati, in realtà, da una serie di fattori attribuibili in particolar modo alle difficoltà di relazioni, non solo strategiche ma anche fiduciarie, tra le varie aziende. Anche per questo motivo, il 59,3% del campione intervistato sottolinea la necessità di un soggetto terzo rispetto ai partecipanti in grado di operare *super partes* e di assicurare risultati operativi vantaggiosi per tutti. Tra chi auspica la presenza di un soggetto terzo, il 48,6% “... *esprime una preferenza verso un’ipotesi in cui questo soggetto si occupi di gestire tutte le diverse fasi dell’aggregazione: dalla progettazione, alla scelta dei partner; dalla definizione delle regole al concreto funzionamento*”.

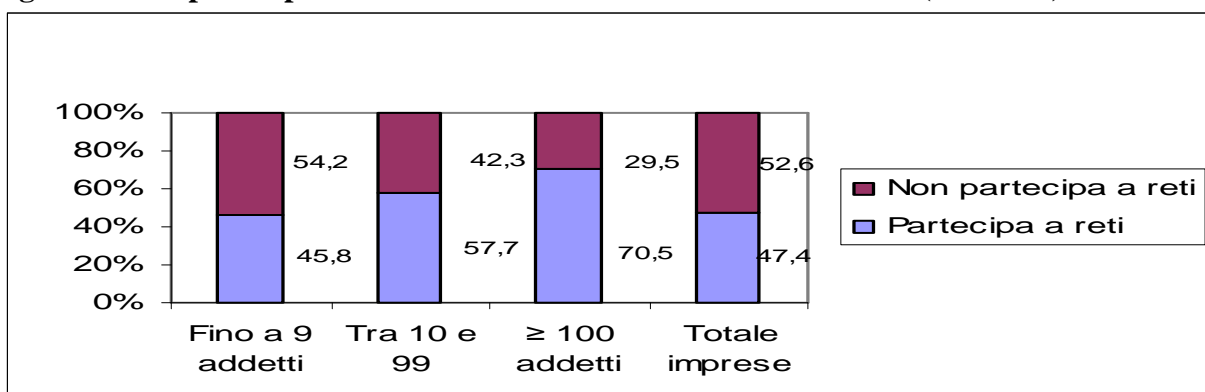
Altre interessanti indicazioni sulle caratteristiche della cooperazione tra le piccole e medie imprese europee che, almeno parzialmente confermano alcuni risultati dell’Indagine svolta dalla Fondazione Nord Est, possono essere ricavate da uno studio della Commissione Europea (2004) e da un’Indagine svolta, nel 2006, dal Censis per conto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MIps). In particolare, secondo la ricerca della Commissione Europea:

- le piccole e medie imprese europee tendono ad aggregarsi spinte principalmente dalla necessità di accedere a nuovi e più grandi mercati (35% delle risposte), da una più ampia offerta dei prodotti (31%), dall’accesso a nuove tecnologie (28%);
- il 38% delle imprese intervistate dichiara di avere stipulato con le altre imprese soprattutto accordi informali mentre pari al 25% è la quota di imprese che ha raggiunto accordi formali (la quota di accordi informali è più elevata tra le imprese di micro dimensioni e tende a diminuire all’aumentare delle dimensioni);
- la maggior parte delle aziende (circa due terzi) ha dichiarato di *fare rete* con un numero massimo di partners pari a sette; circa il 30% ha uno o due partner mentre solamente il 10% (soprattutto tra imprese di medie dimensioni) dichiara di collaborare con più di dieci aziende;
- infine l’80% degli accordi è raggiunto tra imprese della stesso paese.

L’Indagine svolta all’inizio del 2006 dal Censis-MIps su un campione rappresentativo di 1.110 aziende manifatturiere, commerciali e di servizi evidenzia come la partecipazione a reti di

collaborazione coinvolga poco più del 47% delle imprese intervistate ed aumenti sensibilmente all'aumentare delle dimensioni aziendali (Fig.2).

**Fig.2 Tasso di partecipazione a reti di collaborazione interaziendale (valori %)**



Fonte: Indagine Censis - Mlps, 2006

Il fenomeno partecipativo appare più marcato tra le imprese operanti all'interno di un distretto industriale: in questo caso il 57% delle imprese distrettuali ha dichiarato di prendere parte a reti interaziendali. In altri termini se, da una parte, il sistema delle reti assume un'importante connotazione che va al di là dei confini territoriali, è ipotizzabile però, dall'altra, che l'operare all'interno di un distretto - grazie soprattutto all'elevata fiducia che si instaura tra i diversi soggetti - possa facilitare la formazione (non solo informale) di un ampio sistema di relazioni tra le imprese distrettuali<sup>11</sup>.

La ricerca mostra anche che le reti di impresa tendono a favorire le strategie di internazionalizzazione: il 16,6% delle aziende che partecipano o hanno partecipato ad un *network* esporta a fronte del 7,4% di quelle che hanno segnalato, invece, di non partecipare ad alcuna forma di collaborazione interaziendale. Le imprese maggiormente orientate sui mercati esteri sembrano far leva, in altri termini, non solo su reti di collaborazione "...ma su *network* a più elevato contenuto tecnico, che prendono la forma di reti di distribuzione, reti di funzioni logistiche, sistema di filiali all'estero per l'offerta di servizi pre e post vendita, nella consapevolezza che ciò che conta non è solo realizzare prodotti di elevata qualità con il crisma dell'Italian style, ma di collocare il più velocemente possibile, a costi più bassi possibile, nel modo più gradito al cliente potenziale, un determinato prodotto in una specifica area di mercato nel mondo".

Il grado di relazionalità può incidere, inoltre, sulla *performance* economico-aziendale; in particolare una recente Indagine svolta da Unioncamere – Tagliacarne (2007) ha messo in evidenza il miglior andamento (sia in termini congiunturali che di strategie complessive) delle Pmi "relazionate" rispetto a quelle "non relazionate" considerando, all'interno della prima tipologia, il gruppo di aziende che ha relazioni stabili con altre imprese sia attraverso reti formalizzate forti (gruppi di impresa, fusioni con altre aziende, investimenti diretti esteri, etc.) che deboli (consorzi fidi, consorzi per l'export, associazioni, etc.)<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Un' Indagine qualitativa (Belussi, 2002) ha confermato l'esistenza di un elevato livello di fiducia all'interno di due distretti industriali (uno nel Nord Italia, l'altro nel Mezzogiorno). L'importanza del territorio - come fondamentale elemento aggregante sia nelle condizioni di filiera che dei gruppi di impresa - è evidenziata in un recente studio (Gagliardi, 2006).

<sup>12</sup> E' possibile individuare, secondo lo studio, due diverse logiche che possono spingere le imprese verso la realizzazione di processi di costituzione di *network* o reti aziendali: a) la logica partecipativa che caratterizza la costituzione di reti formalizzate; b) la logica relazionale che spinge verso la costituzione di reti non formalizzate.

Dall'Indagine, estesa a poco meno di 4.000 aziende manifatturiere, emerge che le imprese "relazionate" sono circa il 43% con quote che vanno dal 48,2% nell'area centrale del Paese al 34,9% nel Mezzogiorno. Lo studio indica che questa tipologia di imprese "... mostra una dinamicità maggiore sia in termini di approccio al mercato (vendita diretta rispetto alla subfornitura) sia in termini di strategie commerciali, dal momento che la domanda estera rappresenta una componente quasi paritetica alla domanda interna".

Inoltre, le imprese "relazionate" segnalano di avere una percezione di una più elevata competitività nei mercati mondiali e a mostrare una migliore performance del fatturato.

La creazione di reti presuppone che le imprese riescano ad uscire dai propri confini territoriali e a creare collegamenti, reti di network con altre imprese sia nazionali che estere acquisendo così una maggiore competitività nei mercati mondiali. Quest'ultima tipologia di imprese (imprese "a rete aperta"), caratterizzata da un elevato presidio nei mercati finali e da una forte proiezione nei mercati internazionali (Chiaversio, Micelli, 2007), rappresenta un modello di impresa emergente capace di creare reti lunghe e si differenzia sensibilmente dall'impresa "classica distrettuale", ancora fortemente arroccata nel territorio di appartenenza e con una modesta propensione all'estero. Dallo studio emerge che questa tipologia di imprese (pari al 12,4% del campione analizzato pari a circa 650 imprese operanti in 41 distretti del made in Italy) costituisce il gruppo più dinamico delle imprese distrettuali con performance migliori rispetto alle imprese locali tradizionali (pari al 48,4% del campione). In particolare "...si tratta di imprese mediamente più grandi, che in percentuale maggiore rispetto alla media appartengono a un gruppo industriale e che in un terzo dei casi hanno raggiunto una posizione di leadership sul mercato"; inoltre sono imprese "...che hanno fondato la strategia aziendale sull'innovazione, sulla ricerca, sul design, sulla comunicazione e che, più delle altre, hanno saputo supportare tali strategie con soluzioni gestionali più innovative e complesse".

#### **4. Sintesi e conclusioni**

Questo lavoro ha cercato di fornire una fotografia, quantitativa e qualitativa, su alcuni recenti fenomeni che hanno caratterizzato, soprattutto in questi ultimi anni, una parte della struttura produttiva italiana. In particolare, attraverso la costituzione in gruppi di imprese e la definizione di un diffuso sistema di relazioni in rete (sia formali che informali), molte micro e piccole imprese hanno cercato - tra le varie strategie possibili - di rispondere alla crescente sfida posta sui mercati mondiali dai paesi asiatici definendo "...un diverso paradigma organizzativo in grado di contribuire in modo significativo all'incremento di competitività del sistema produttivo e delle proprie componenti" (Vecchia, 2007).

Secondo le più recenti indicazioni fornite da Unioncamere, sono pari a poco più di 184 mila le imprese che, nel 2005, fanno parte di gruppi di imprese mentre ammontano a poco più di 300 mila le imprese sotto i 100 addetti (pari al 7,4% del totale) che, nel 2001, hanno definito una serie di accordi di collaborazione con altre aziende.

Questi accordi appaiono in crescita all'aumentare delle dimensioni aziendali, sono circoscritti in prevalenza a limitate aree geografiche, coinvolgono un numero modestissimo di imprese: il 48,1% e il 39% degli accordi sono, rispettivamente, raggiunti con una sola impresa e con un numero di imprese non superiore a quattro. La maggior parte di questi accordi è inoltre raggiunta in misura spontanea ed informale.

Dall'Indagine qualitativa svolta dalla Fondazione Nord Est è emerso, inoltre, che una quota elevata di imprenditori (84,1%) è poco propensa a partecipare a progetti di aggregazione; rimane tuttavia la

consapevolezza dell'importanza di tali aggregazioni, soprattutto tra le imprese di micro e piccole dimensioni, per continuare a rimanere competitive. E' emerso, ancora, come una discreta percentuale di imprese (poco meno del 60%) auspichi di affidare a un soggetto terzo il compito di fungere, da una parte, da catalizzatore di imprese intorno a un progetto ben definito e, dall'altra, di realizzare e gestire tutte le fasi della progettazione.

Da questo lavoro possono essere tratti, a nostro parere, una serie di suggerimenti di politica industriale per favorire il sistema di relazioni in rete<sup>13</sup>.

In particolar modo, si dovrebbero creare meccanismi agevolativi differenziati (ad esempio attraverso incentivi e sgravi fiscali) volti a premiare soprattutto accordi di collaborazione in grado di coinvolgere un elevato numero di imprese ed altre istituzioni (Università, centri di ricerca, etc.) ed estesi all'intero territorio (sia nazionale che estero). Nel contempo, una maggiore attenzione dovrebbe essere rivolta alle imprese di micro e piccole dimensioni che appaiono meno propense ad aggregarsi con altre imprese, almeno attraverso accordi di carattere formale (CE, 2004).

Fondamentale è il ruolo che può essere esercitato da un nucleo consistente di imprese leader che, sempre più in questi ultimi anni, sta adottando un mix articolato e coerente di strategie (innovazione, internazionalizzazione, marketing, distribuzione, ICT) e che potrebbe fungere da elemento aggregante di altre imprese e/o Istituzioni (nazionali ed esteri) intorno ad un progetto complesso e ben definito<sup>14</sup>.

Una certa rilevanza può essere, inoltre, assunta da un soggetto terzo nella realizzazione di questi processi di aggregazione, come è emerso dall'Indagine condotta dalla Fondazione Nord Est. Meccanismi premianti potrebbero così essere definiti a favore delle Associazioni di categoria o di altre Istituzioni/Agenzie appositamente costituite che potrebbero seguire e sostenere le imprese - soprattutto di micro e piccole dimensioni - durante le complesse fasi di aggregazione intorno a progetti ad alto contenuto tecnologico.

Un ruolo importante potrebbe essere, anche, rivestito dal sistema bancario nella definizione di progetti di *business plan* per le imprese coinvolte in un progetto di aggregazione. In questa direzione si potrebbero creare e rafforzare una serie di strumenti tra cui il venture capital fund, parchi scientifici e tecnologici, etc..<sup>15</sup>

Auspicabili sarebbero provvedimenti di semplificazione degli adempimenti burocratici relativi alla realizzazione delle varie forme di aggregazione.

Infine, si dovrebbero individuare meccanismi premianti volti a rafforzare alcune tendenze in atto riguardanti, in particolare, accordi e/o alleanze che possono essere adottate dalle imprese

---

<sup>13</sup> Sul sistema di relazioni in rete si è concentrato - come noto - il recente programma di politica industriale ("Industria 2015"). In particolare, nel ddl Interventi per l'innovazione industriale, Titolo I (Interventi per la competitività), art.9 (Delega in materia di configurazione giuridica delle reti di impresa), il Governo, su proposta del Ministro dello Sviluppo Economico di concerto con il Ministro dell'Economia e con il Ministro della Giustizia, è delegato ad adottare, entro dodici mesi dall'entrata in vigore della legge, uno o più decreti legislativi, volti a definire una rete di imprese, in conformità alla normativa comunitaria. Per una sintesi del dibattito teorico e dell'evoluzione normativa relativamente ai distretti produttivi e alle reti di impresa si rinvia a Tassani (2007).

<sup>14</sup> Recenti studi e ricerche (Barba-Navaretti e altri, 2007, Isae, marzo 2007, Guelfa, Trenti, 2007) hanno messo in evidenza come a prevalere siano sempre più, negli ultimi anni, le strategie adottate dalle singole imprese (distrettuali e non) - generalmente di medie dimensioni - a prescindere dal settore di appartenenza e/o dalle dimensioni.

<sup>15</sup> Per un'analisi articolata sui vari aspetti inerenti i rapporti tra reti aziendali e problemi di finanziamento si rinvia a Marchica, 2004.

distrettuali, localizzate in diverse parti del territorio. Interessante è, al riguardo, un'alleanza raggiunta nella seconda metà del 2006 tra le imprese del distretto del prosciutto di San Daniele, il distretto alimentare e conserviero di Nocera - Grignano (Napoli) e il distretto ittico-conserviero di Marzano del Vallo (Trapani)<sup>16</sup>.

In sintesi, il salto culturale che si richiede è il superamento dell'informalità e dello spontaneismo che ha finora caratterizzato gran parte dei legami e dei rapporti creatisi tra le imprese. Se, da una parte, le "forze spontanee" del mercato esprimono la vitalità di molte imprese che hanno saputo rispondere con efficacia alle nuove dinamiche internazionali, dall'altra, promuovere la cultura delle reti di imprese, regolamentandone l'iter in modo strutturato e formale, potrebbe spingere molti imprenditori ad operare all'interno di un quadro giuridico certo e ben definito e ad aggregarsi anche grazie ad agevolazioni di natura fiscale e/o monetaria.

In particolare, la certezza di un quadro giuridico "...potrà consentire alla rete di farsi riconoscere come interlocutore anche nei confronti della pubblica amministrazione (ad esempio per partecipare agli appalti), del fisco (con una possibile e condizionata estensione alle reti della fiscalità di gruppo, ad esempio), del sistema bancario e creditizio (anche con riferimento agli effetti di Basilea 2)" (Vecchia, 2007).

---

<sup>16</sup> Questa alleanza "...afferisce non solo e non tanto allo scambio di buone pratiche, ma al condividere strategie di penetrazione in nuovi mercati, distributori e grossisti con sede oltreoceano, show room all'estero..."(Azzariti, Candoni, 2007).

## Riferimenti bibliografici

Azzariti F., Candoni, *Oltre il distretto Interviste, modelli aziendali e teorie di un fenomeno italiano*, Franco Angeli

Barba Navaretti G., Bugamelli M., Faini R., Schivardi F., Tucci A., 2007, *Le imprese e la specializzazione produttiva dell'Italia Dal macrodeclino alla microcrescita?*, paper presentato al Convegno organizzato dalla Fondazione R. Debenedetti, 22 marzo.

Becattini G., Bellandi M., 2002, *Forti pigmei e deboli vatussi. Considerazioni sull'industria italiana*, *Economia italiana*, n.3, settembre-dicembre.

Becchetti L., 2003, *Forme forti e deboli di cooperazione tra le imprese: l'appartenenza a gruppi e la partecipazione a consorzi*, in Unioncamere, *Le piccole e medie imprese nell'economia italiana – Rapporto 2003*, Franco Angeli, Milano.

Belussi F., 2000, *Fiducia e capitale sociale nelle reti di impresa*, paper presentato al Convegno “Il valore economico delle relazioni interpersonali”, Università degli studi Milano – Bicocca, settembre.

Cafaggi F., 2004, *Reti di imprese, spazi e silenzi regolativi* in Cafaggi F. (a cura di), *Reti di impresa tra regolazione e norme sociali*, Il Mulino.

Calabrò M., Carnazza P., 2004, *Il ruolo e le strategie delle micro e delle piccole e medie imprese in Italia*, *Economia Italiana*, n.3 Settembre-Dicembre 2004.

Censis, 2006, *Rapporto sulla situazione sociale del Paese*, Franco Angeli.

Centazzo R., Pasini F., 2006, *Sistemi produttivi locali in Emilia Romagna – Nove ricerche sul campo*, Franco Angeli Editore.

Chiaversio M., Micelli S., 2007, *Oltre il distretto come sistema: le strategie delle imprese fra locale e globale*, in Guelfa F., Micelli S. (a cura di), *I distretti industriali del terzo millennio Dalle economie di agglomerazione alle strategie d'impresa*, Il Mulino.

Commissione Europea, 2004, *SMEs and cooperation*, Bruxelles.

Fondazione Nord Est, 2006, *Aggregazioni tra imprese: opportunità e prospettive*, settembre.

Gagliardi C., 2006, *Strategie di filiera e radicamento sul territorio delle medie imprese industriali italiane*, *Economia italiana*, n.3, settembre-dicembre

Guelfa F., Trenti S., 2007, *Un ambiente di crescenti divari ma di vantaggi competitivi persistenti*, in (a cura di), Guelfa F., Micelli S., *I distretti industriali del terzo millennio*, Il Mulino.

IPI, 2006, *Le strategie di penetrazione all'estero delle imprese italiane e misure di sostegno all'internazionalizzazione del Made in Italy*, gennaio.

ISAE, 2007, *Le previsioni per l'economia italiana - L'Italia nell'integrazione europea*, marzo.

Marchica M.T., 2004, *Reti aziendali e problemi di finanziamento: teorie e ipotesi interpretative* in Cafaggi F. (a cura di), *Reti di impresa tra regolazione e norme sociali*, Il Mulino.

Soda G, 1998, *Reti tra imprese – Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, Carocci, Roma.

Tassani T., 2007, *La fiscalità delle Pmi tra distretti produttivi e reti di impresa: il dibattito teorico e l'evoluzione normativa*, Piccola Impresa, n.3.

Unioncamere, Rapporto, 2007, *L'economia reale dal punto di osservazione delle Camere di Commercio*, maggio.

Unioncamere-Istituto Guglielmo Tagliacarne, 2003, *Le piccole e medie imprese nell'economia italiana*, Rapporto 2002, Franco Angeli, Milano.

Unioncamere-Istituto Guglielmo Tagliacarne, 2007, *Le piccole e medie imprese nell'economia italiana*, Rapporto 2007, Franco Angeli, Milano.

Vecchia A., 2007, *Comportarsi da grandi senza diventarlo*, L'Imprenditore, n.10, ottobre.