



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI**  
**“MARCO FANNO”**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE**  
*L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE*

Tesi di laurea  
**GRUPPI DI IMPRESA NEL SETTORE MANIFATTURIERO**  
**ITALIANO:**  
**caratteristiche, diffusione e strategie di crescita**

***CORPORATE GROUPING IN THE ITALIAN***  
***MANUFACTURING INDUSTRY:***  
***features, spread and growth strategies***

Relatore:  
Prof. CAINELLI GIULIO

Laureando:  
RIGON ANDREA

Anno Accademico 2015-2016



## Indice

<b>1. Introduzione</b> .....	5
<b>2. Letteratura di riferimento</b> .....	7
<b>3. Diffusione dei gruppi di impresa nel settore manifatturiero italiano</b> .....	9
<b>4. Formazione e crescita dei gruppi di impresa</b> .....	10
4.1. <i>SMEs e imprenditori</i> .....	10
4.2. <i>Diversificazione e integrazione verticale</i> .....	12
<b>5. Gruppi di impresa e distretti industriali</b> .....	13
5.1. <i>Distretti industriali italiani</i> .....	13
5.2. <i>Il gruppo distrettuale</i> .....	15
<b>6. Studi empirici</b> .....	16
6.1. <i>Marche</i> .....	17
6.2. <i>Puglia</i> .....	19
6.3. <i>Emilia-Romagna</i> .....	20
<b>7. Conclusioni</b> .....	24
<b>Riferimenti bibliografici</b> .....	26



## 1. Introduzione

La struttura economico-organizzativa dell'impresa italiana, con le sue anomalie rispetto alle altre grandi economie occidentali, è stata oggetto di numerosi studi nel corso degli ultimi trent'anni. Durante questo periodo, si è creata una forte contrapposizione tra due diverse correnti di pensiero: da una parte, coloro che sostengono che le peculiarità del sistema italiano, con la presenza di piccole e piccolissime imprese localizzate in specifici contesti definiti distretti industriali, siano la sua vera forza (Beccatini, 1992) perché da lì nascono una serie di vantaggi competitivi legati alle cosiddette economie esterne (economie di agglomerazione, *spillover* di conoscenza, ecc.). Dall'altra parte, coloro che vedono nella grande impresa di tipo fordista, con le relative economie di scala, il modello a cui tendere anche per l'industria italiana. A partire dalla seconda metà degli anni '90 tuttavia, si è formato un nuovo filone di studi, il quale pone al centro della propria ricerca il concetto di gruppo di imprese. In realtà, il concetto di *business group* era già stato utilizzato in precedenza, ma non vi era stata attribuita la stessa importanza che questo avrà invece nell'ultimo periodo. Infatti i primi a parlare, anche indirettamente, del concetto di gruppo sono stati due economisti statunitensi, Chandler (1982) e Williamson (1975). Per quanto riguarda il lavoro di Williamson sulla teoria dei costi di transazione, originariamente espressa da Coase, egli vede il gruppo come una forma organizzativa intermedia, che si pone tra gerarchia e mercato, ma al tempo stesso non lo considera come una vera e propria forma di impresa (Williamson, 1975). Allo stesso modo, in altri studi il gruppo è presentato come uno strumento di carattere meramente finanziario. Tutti però concordano sul fatto che il gruppo non possa essere preso come unità di studio, poiché manca di direzione strategica e di un'amministrazione comune alle varie società (Rinaldi, 2008).

Nel nuovo filone formatosi invece, il punto centrale dell'analisi si sposta dall'impresa vista come unità giuridica all'impresa intesa come gruppo (Brioschi *et al.*, 2002; Cainelli *et al.*, 2005; Iacobucci, 2002). Il gruppo diventa quindi l'unità per delimitare i confini dell'impresa su cui si basano questi studi; in questo modo infatti, la dimensione media delle imprese italiane varia da quelle che sono le statistiche ufficiali e il grado di concentrazione si alza notevolmente (Barca *et al.*, 1994).

Ma che cosa indica esattamente il termine *business group*? Generalmente con gruppo si intende un insieme di società legalmente distinte ma unite da legami proprietari comuni, che ne determinano quindi un controllo unitario. Questi legami possono essere di tipo proprietario, come detto in precedenza, e portare ad un controllo di tipo interno, o derivare da accordi specifici, portando ad un controllo di tipo esterno. Secondo il diritto societario italiano, gli elementi che caratterizzano il gruppo sono molteplici: innanzitutto la pluralità delle unità

giuridiche e la formale autonomia delle stesse; inoltre, la presenza di una direzione unitaria data da un certo grado di controllo, che derivi dal possesso di quote e azioni societarie o da accordi specifici (Rinaldi, 2008).

Nonostante l'importanza che il concetto di gruppo sembra rivestire nello studio dell'impresa, la letteratura su questo argomento non è da ritenersi ancora del tutto esaustiva. Ciò può essere dovuto principalmente a due motivi: in generale, le sole connessioni finanziarie o di proprietà non sono di per sé sufficienti per affermare che vi sia un coordinamento amministrativo tale da rendere un insieme di società un gruppo (Penrose, 1959); parlando invece dei gruppi presenti all'interno dei distretti industriali, i dati statistici disponibili non permettono di identificare univocamente l'effettiva rilevanza di tali gruppi all'interno delle aree distrettuali (Whitford, 2001).

Lo scopo di questa di questa tesi è quello di presentare, basandosi su una serie di lavori realizzati da vari economisti, le peculiarità principali del gruppo di imprese e di come questo tipo di struttura organizzativa venga utilizzata non solo nelle grandi aziende, ma anche in quelle di dimensioni minori. Il focus sarà sui gruppi manifatturieri italiani, e particolare attenzione verrà prestata alla presenza dei gruppi all'interno delle aree distrettuali e a come questa abbia in qualche modo modificato l'organizzazione interna dei distretti rispetto al recente passato.

Il lavoro è organizzato nel modo seguente: nel secondo capitolo vengono presentate le caratteristiche dei gruppi di impresa, basandosi sulla relativa letteratura economica. Nel terzo capitolo si approfondisce il tema della formazione dei gruppi e delle strategie di crescita da essi adottate. Nel capitolo successivo si passa a parlare delle relazioni esistenti tra gruppi e distretti industriali, con particolare attenzione al concetto di gruppo distrettuale. In seguito si procede a presentare tre studi empirici: quello di Iacobucci e Balloni nelle Marche, quello di Rinaldi in Puglia e quello di Brioschi e Cainelli in Emilia-Romagna. Infine, nell'ultimo capitolo vengono presentate alcune considerazioni finali.

## 2. Letteratura di riferimento

Come detto in precedenza, un *business group* si può definire come un insieme di imprese legalmente distinte, che sono controllate dallo stesso proprietario, che sia un imprenditore o una holding. La letteratura sui gruppi di impresa si è sviluppata lungo due diversi filoni di studio: da una parte quello che viene definito approccio finanziario, dall'altra il cosiddetto approccio organizzativo.

Per quanto riguarda l'approccio finanziario, si prendono in considerazione solamente i gruppi di grandi dimensioni, in particolare i gruppi piramidali; questi gruppi sono composti da società controllate a cascata, in cui si ricorre all'indebitamento per la costituzione di nuove società che verranno controllate dalla prima che è stata creata, detta capogruppo. In questo ambito il *business group* viene inteso come strumento di *governance*, che ha l'obiettivo di garantire il pieno controllo delle diverse attività da parte del proprietario ultimo, così da massimizzarne il capitale investito. Il gruppo serve quindi a definire una separazione tra i *control rights*, o diritti di controllo, che rimangono nelle mani del vertice del gruppo, e i *cash flow rights*, o diritti di cash flow, che sono invece dispersi tra gli azionisti di minoranza all'interno delle società del gruppo (Brioschi *et al.*, 1990; Cainelli, Iacobucci, 2007; Cainelli, Iacobucci, 2009). Alcuni autori hanno interpretato questo fenomeno come un modo per dividere proprietà e controllo in una situazione di sotto-sviluppo dei mercati di capitali e di altre istituzioni di *corporate governance* (Barca, 1996). Per fare in modo che questa separazione avvenga, c'è bisogno quindi della presenza di soci di minoranza che non abbiano interesse nelle funzioni di controllo; come si vedrà successivamente, tale fenomeno si verifica in misura minore nei gruppi di piccole e medie dimensioni, dove i soci di minoranza non sono frequenti e ruotano solitamente intorno alla cerchia familiare dell'imprenditore. Rivolgendo nuovamente l'attenzione ai gruppi più grandi, un dato interessante affiora dalla ricerca svolta da Mediocredito Centrale sul settore manifatturiero italiano, riferita al 1998, in cui si nota come la percentuale di imprese che fanno parte di un gruppo aumenti in base alla grandezza dell'impresa stessa (Caprio, 2002): per quanto riguarda le imprese con 251-500 dipendenti questa percentuale è del 73.7%, mentre nelle imprese con più di 500 dipendenti supera addirittura l'84% (Iacobucci, 2002). La quasi totalità delle grandi imprese manifatturiere italiane quindi, secondo tale indagine, appartiene ad un gruppo.

Al contrario dell'approccio finanziario, l'approccio organizzativo si basa sul fatto di considerare il gruppo non solo dal punto di vista finanziario, ma come una vera e propria forma organizzativa per l'impresa. Questo approccio è stato utilizzato soprattutto nello studio di gruppi di piccole e medie dimensioni e si basa sulla teoria dei costi di transazione formulata da Williamson. Questa teoria mostra come le varie forme organizzative dell'impresa mirino tutte

alla minimizzazione dei costi di transazione, ossia quei costi che derivano dalle transazioni di mercato di beni o servizi tra vari soggetti (Williamson, 1975). In questo senso, il *business group* viene accostato all'impresa multidivisionale o *M-form*. Secondo lo stesso Williamson, il gruppo rappresenta infatti una forma embrionale di impresa multidivisionale, caratterizzato dalla mancanza di una direzione centrale efficace e da un alto grado di autonomia delle società che lo compongono, il quale rende difficile un controllo effettivo da parte del vertice. I gruppi di impresa sono quindi in qualche modo simili alle imprese M-form, in quanto il vertice ha la responsabilità di allocare le risorse tra le imprese controllate e di decidere sull'apertura di nuove unità del gruppo, attraverso la costituzione di nuove società o l'acquisizione di società già esistenti, e sull'eventuale chiusura di alcune controllate, che possono essere liquidate o vendute (Chandler, 1982). Allo stesso modo però, vi sono anche delle differenze tra *business groups* e imprese divisionalizzate: mentre nei gruppi le relazioni tra vertice e controllate sono di tipo contrattuale, nelle imprese multidivisionali queste stesse relazioni tra direzione generale e divisioni hanno un forte carattere non-contrattuale, basandosi su rapporti dipendente-titolare. Inoltre, l'autonomia di cui godono le società appartenenti ad un gruppo permette loro di avere una maggiore libertà rispetto alle divisioni nei rapporti con soggetti terzi (Cainelli, Iacobucci, 2007). C'è da aggiungere poi che le società controllate possono reperire risorse finanziarie esterne, mentre le divisioni dipendono completamente dalla direzione generale (Cainelli, Iacobucci, 2005). Gli autori che si rifanno alla teoria dei costi di transazione, così come i sostenitori dell'approccio finanziario, sono concordi nell'affermare che il gruppo non può essere preso come elemento chiave per l'analisi dell'impresa in quanto privo di un coordinamento amministrativo sufficiente.

A partire dalla metà degli anni Novanta si è andato formando un nuovo approccio che supera i due precedenti, dato che non vi è più la contrapposizione tra grande e piccola impresa; il focus dell'analisi passa infatti dall'impresa intesa come unità giuridica all'impresa intesa come gruppo (Cainelli, Iacobucci, 2005). Questo grazie ad una serie di studi che hanno dimostrato come le scelte strategiche e le relazioni contrattuali presenti all'interno di un gruppo possano essere considerate come una forma vera e propria di coordinamento amministrativo. Guardando nello specifico al settore manifatturiero italiano, l'emergere della struttura del gruppo viene fatto coincidere con i cambiamenti nella struttura organizzativa e produttiva delle medie imprese attraverso processi di gerarchizzazione e riverticalizzazione (Arrighetti, Traù, 2006). Nel capitolo successivo viene presentata brevemente la diffusione dei gruppi all'interno del settore manifatturiero italiano, basandosi su due diversi studi di Cainelli e Iacobucci, uno del 2007 e uno del 2009, che in entrambi i casi si sono basati su un'indagine ISTAT.



### 3. Diffusione dei gruppi di impresa nel settore manifatturiero italiano

Come detto in precedenza, i due studi si basano su un *data set* ISTAT del 2001, relativo ai gruppi di impresa che operano in Italia. L'analisi si è poi concentrata solamente sui gruppi appartenenti al settore manifatturiero. Un *business group* è definito manifatturiero se l'impresa più grande del gruppo è un'impresa manifatturiera; inoltre, il gruppo deve essere formato da almeno due imprese produttive, una delle quali manifatturiera. Entrambi i lavori non tengono conto dei cosiddetti "pseudo-gruppi". Uno pseudo-gruppo è un gruppo formato da una sola impresa produttiva e da una o più imprese finanziari o immobiliari, che sono state create solamente per motivi fiscali. Nonostante questo tipo di gruppi rappresenti circa un quarto dei gruppi di impresa italiani, non viene preso in considerazione in quanto ritenuto poco utile ai fini dello studio della forma organizzativa dell'impresa (Cainelli, Iacobucci, 2005).

Lo studio ha rilevato la presenza di 8.661 gruppi manifatturieri; di seguito verranno presentate due diverse tabelle che ne delineano alcune caratteristiche. La Tabella 1 presenta la distribuzione dei gruppi in base alla classe di addetti e al numero di imprese appartenenti a ciascuno. Come riportato in diversi altri studi, si nota che la struttura organizzativa del *business group* è particolarmente diffusa anche tra le piccole e medie imprese: più del 60% dei gruppi compresi nello studio si trovano infatti nelle classi di addetti 1-99 e possiedono un massimo di tre imprese. I dati tuttavia non sono esaustivi poiché molti dei gruppi più grandi possiedono anche imprese estere, che non vengono conteggiate nell'indagine. La Tabella 2 mostra invece come i gruppi sono divisi tra vari settori di attività dell'industria manifatturiera, definiti dai codici ATECO 15-36. Si nota come ogni gruppo controlli una media di quattro società.

TABELLA 1

Classe di addetti	Numero di imprese nel gruppo							Totale
	2	3	4-5	6-9	10-49	50-99	>99	
1-9	732	138	24	2	0	0	0	896
10-19	893	234	60	8	0	0	0	1,195
20-49	1,604	546	196	34	9	0	0	2,389
50-99	815	461	270	63	18	0	0	1,627
100-249	542	395	337	118	42	0	0	1,434
250-499	117	123	156	110	58	0	0	564
500-999	49	45	67	77	63	3	0	304
>999	20	26	40	51	100	12	3	252
Totale	4,772	1,968	1,150	463	290	15	3	8,661

Fonte: Cainelli G., Iacobucci D., *Dimensione economico-organizzativa e strategie di crescita nei gruppi manifatturieri italiani*

TABELLA 2

Codice	Settore di attività	Gruppi		Dimensione	
		N.	%	N. di controllate (medio)	N. di dipendenti (medio)
15	Alimentare e bevande	643	7.4	4.6	189.0
17	Tessile	549	6.3	3.6	164.4
18	Abbigliamento	357	4.1	4.3	144.1
19	Fabbricazione articoli in pelle	281	3.2	3.3	121.8
20	Industria del legno e prodotti in legno	158	1.8	3.0	92.4
21	Fabbricazione di carta e prodotti di carta	157	1.8	3.5	199.2
22	Stampa ed editoria	523	6.0	3.9	122.1
23	Prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	35	0.4	6.8	347.1
24	Prodotti chimici e affini	443	5.1	3.9	299.7
25	Fabbricazione di gomma e materie plastiche	523	6.0	3.7	127.3
26	Prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	524	6.1	4.7	246.3
27	Metallurgia	226	2.6	4.4	377.9
28	Fabbricazione di prodotti in metallo	1,131	13.1	3.2	96.8
29	Macchinari industriali ed elettrodomestici	1,375	15.9	4.2	198.7
30	Macchine per ufficio e computer	70	0.8	3.1	82.7
31	Attrezzature e apparecchiature elettriche	395	4.6	5.1	197.7
32	Attrezzature e componenti elettronici	183	2.1	7.7	696.4
33	Strumenti di misurazione e controllo	242	2.8	3.1	161.8
34	Autoveicoli e componenti	177	2.0	3.3	529.9
35	Altri mezzi di trasporto	118	1.4	3.2	176.8
36	Altre attività manifatturiere	551	6.4	3.1	106.4
	Totale	8,661	100.0	4.0	189.1

Fonte: Cainelli G., Iacobucci D., *Do agglomeration and technology affect vertical integration? Evidence from Italian business group*

I settori in cui la presenza di gruppi è maggiore sono quello dei prodotti in metallo, con 1.131 gruppi, e quello dei macchinari industriali ed elettrodomestici, con ben 1.375 gruppi, che insieme corrispondono al 29% del totale dei gruppi manifatturieri presenti in Italia. Per quanto riguarda i settori con meno gruppi, si segnalano quello dei prodotti derivanti dalla lavorazione del petrolio, con 35, e quello delle macchine da ufficio e computer con 70, che insieme formano solamente l'1.2% del totale.

Dagli studi presentati si è visto come la presenza dei gruppi sia diffusa non solo tra le grandi imprese, ma anche tra le piccole e medie imprese. Tale fenomeno può essere il risultato di un processo imprenditoriale o il frutto di una scelta strategica ragionata, che porta all'integrazione verticale o alla diversificazione.

#### 4. Formazione e crescita dei gruppi di impresa

##### 4.1. SMEs e imprenditori

La figura dell'imprenditore all'interno delle cosiddette SMEs, ossia le piccole e medie imprese, è molto diffusa nel panorama manifatturiero italiano. La proprietà dei gruppi più piccoli è infatti spesso nelle mani di un solo individuo o di una cerchia ristretta di individui, e anche le quote di minoranza delle società controllate appartengono a familiari dell'imprenditore, o in alcuni casi ad ex-dipendenti. Si parla per questo di un fattore imprenditoriale, che è alla base della

formazione dei gruppi di questo tipo. Tale fattore consiste nella disponibilità e nella creatività dell'imprenditore stesso nel saper cogliere le opportunità che derivano dall'apertura di una nuova società, anziché dall'ampliamento dell'attività originaria (Cainelli, Iacobucci, 2005). La nascita di questi gruppi è infatti collegata alla volontà dell'imprenditore di accrescere o diversificare le proprie attività, non con una crescita interna, ma attraverso una crescita esterna, con la costituzione o l'acquisizione di nuove unità, per assicurarsi i vantaggi garantiti dalle dimensioni relativamente ridotte delle diverse unità. Tali benefici sono legati innanzitutto alla possibilità di eludere alcune normative fiscali e sul lavoro legate alle grandi imprese. Si può inoltre approfittare di eventuali benefici fiscali per le piccole imprese e si dispone di una maggiore flessibilità sulle norme contrattuali riguardanti i lavoratori (Barca *et al.*, 1994). Questi imprenditori vengono solitamente definiti come *habitual entrepreneurs*, ossia imprenditori che hanno una certa esperienza nell'ambito imprenditoriale, avendo già aperto più di un'attività. Questi possono essere *serial entrepreneurs*, quando possiedono una sola società per volta, o *portfolio entrepreneurs*, quando possiedono quote di maggioranza o minoranza in più società allo stesso tempo (Iacobucci, Rosa, 2005). Nel caso dei gruppi, l'attenzione si posa sui *portfolio entrepreneurs*. Lo studio di Iacobucci e Rosa (2005) mostra infatti che la creazione del gruppo come risultato di un processo creativo portato avanti dall'imprenditore, sia una delle possibili prospettive di analisi per comprendere la crescita dei gruppi stessi. Quando l'attività originaria dell'imprenditore ha raggiunto uno stadio di maturità è lo stesso imprenditore a decidere di delegare il controllo dell'impresa ad un management esterno alla cerchia familiare. Pur continuando a mantenere la proprietà dell'attività originaria, egli si dedica all'apertura di una nuova società, che può essere più o meno correlata alla precedente. La creazione di queste nuove attività da parte dell'imprenditore viene vista comunemente come il risultato di un processo di crescita per diversificazione (Rosa, 1998). Le nuove società costituite sono ritenute parte del gruppo che fa capo all'imprenditore stesso, dal momento che egli ne detiene la proprietà ed è coinvolto nella gestione e nella direzione di queste. L'attività imprenditoriale non è però l'unico modo attraverso cui i *business groups* si formano e crescono. Molto spesso infatti le strategie di crescita non derivano da processi creativi e intuizioni, ma si basano su scelte ragionate. In entrambi i casi però, la volontà principale è sempre quella di ampliare il proprio raggio d'azione attraverso strategie di crescita che portano le imprese a differenziarsi orizzontalmente o ad integrarsi verticalmente.

#### 4.2. *Diversificazione e integrazione verticale*

I gruppi di piccole e medie imprese crescono secondo logiche diverse: la crescita può essere il risultato di un processo di diversificazione, dovuto alle condizioni del mercato in cui le società del gruppo operano, oppure il frutto di un processo di integrazione verticale, quando il vertice del gruppo vuole assicurarsi un maggiore controllo sulle attività a monte o a valle.

Una strategia di crescita per diversificazione, come detto in precedenza, può essere dovuta alle particolari condizioni del mercato in cui le imprese si trovano ad operare. Nel caso di un mercato caratterizzato da un'elevata varietà e variabilità della domanda, una crescita per integrazione verticale risulterebbe infatti controproducente, in quanto minerebbe la flessibilità dell'impresa stessa (Carlsson, 1989). Il gruppo, partendo dall'impresa originaria, si sviluppa costituendo o acquisendo nuove società, sia nello stesso settore che in un settore diverso; nel primo caso si parla di diversificazione correlata, nel secondo di diversificazione non correlata o conglomerale. La diversificazione correlata è la strada seguita dalla maggioranza delle imprese, in quanto permette di sfruttare il know-how dell'azienda nello sviluppo delle nuove unità (Iacobucci, 2002). Questo tuttavia non può avvenire in tutti i settori, poiché la possibilità di trasferire la conoscenza propria dell'impresa alle nuove controllate è diversa da settore a settore. La diversificazione conglomerale invece, in cui il vertice del gruppo mira ad espandersi in un settore diverso da quello della capogruppo, è una decisione meno legata alla crescita e poco comune tra i gruppi più piccoli (Rosa, 1998), che può però essere determinata dalla volontà del vertice di espandere il proprio portfolio delle attività.

I gruppi possono crescere anche attraverso un processo di integrazione verticale, soprattutto a monte. L'integrazione verticale infatti, in mercati intermedi non competitivi, assicura alcuni vantaggi legati allo sfruttamento del potere di mercato e alla riduzione dei costi per le transazioni; tali vantaggi si vengono a creare con l'acquisizione di aziende appartenenti alla stessa filiera produttiva (Cainelli, Iacobucci, 2009). La decisione di integrarsi verticalmente può essere dovuta a due motivi differenti: alla cosiddetta *asset specificity* dei fornitori, ossia la particolarità degli investimenti da questi sostenuti, o alla vicinanza spaziale tra le imprese, cosa che accade ad esempio nei distretti industriali. Di seguito viene analizzata la prima causa, mentre dei distretti industriali si tratterà in modo dettagliato nel capitolo successivo. Come detto in precedenza, l'*asset specificity* si riferisce al fatto che gli investimenti sostenuti per una particolare transazione hanno un valore limitato o nullo se utilizzati per un altro scopo (Williamson, 1975). Questa specificità può essere dovuta al luogo, alla specializzazione dei beni fisici o alla peculiarità propria delle competenze umane (Cainelli, Iacobucci, 2009).

Uno dei fattori che influenzano maggiormente tale fenomeno è l'intensità tecnologica della produzione, che a sua volta è legata alla decisione di integrarsi o meno. Nello studio di Cainelli

e Iacobucci (2007) si mostra come l'integrazione a monte sia positivamente correlata con l'intensità tecnologica del fornitore. I due autori, basandosi su uno scritto di Acemoglu e altri dal titolo "Vertical Integration and Technology", affermano che se l'intensità tecnologica del produttore (o acquirente) è elevata, la possibilità di avere integrazione verticale sarà maggiore, mentre se è il fornitore ad avere un'intensità tecnologica elevata l'integrazione a monte sarà meno probabile. Questo perché i fornitori con un'alta intensità tecnologica devono sopportare investimenti maggiori e per gli acquirenti diventerebbe quindi meno vantaggioso assorbire tali costi. Per quanto riguarda l'integrazione *forward*, che si riscontra però meno frequentemente, molto dipende dal settore in cui l'impresa opera: la presenza di gruppi che crescono verticalmente a valle sembra infatti essere relativamente consistente solo nei settori cosiddetti *scale intensive*, in cui c'è bisogno di un maggiore controllo da parte dell'azienda sulle attività che avvengono a valle del processo produttivo (Cainelli, Iacobucci, 2007).

## **5. Gruppi di impresa e distretti industriali**

Come si è visto nel capitolo precedente, la volontà delle imprese di integrarsi verticalmente può dipendere non solo dalla particolarità degli investimenti dei fornitori, ma anche dalla vicinanza spaziale tra le stesse. L'integrazione verticale, insieme alla diversificazione orizzontale, è quindi uno dei motivi per cui la presenza dei gruppi nelle aree distrettuali sta diventando sempre più accentuata. In quanto segue infatti l'attenzione è posta sui gruppi di impresa presenti all'interno dei distretti industriali, in cui si è formato un nuovo tipo di *business group* detto gruppo distrettuale. Inizialmente però viene presentata una breve panoramica sulla natura dei distretti italiani.

### *5.1. Distretti industriali italiani*

Generalmente, con il termine distretto industriale si intende un territorio circoscritto in cui sono presenti una serie di piccole e medie imprese, normalmente specializzate in un singolo settore e in fasi specifiche della filiera produttiva, e integrate tra loro attraverso una fitta rete di interrelazioni di carattere economico e sociale. Queste riguardano i rapporti interpersonali che si creano tra lavoratori e tra imprenditori, accomunati dalla stessa cultura sociale e posti all'interno di un ambito industriale che permette la diffusione dell'innovazione (Bianchi, 1994). In questo modo si creano economie esterne di agglomerazione, che sono però interne se si guarda al sistema produttivo distrettuale nel suo complesso e che garantiscono quindi un vantaggio competitivo di natura sistemica. Le economie esterne di cui si parla generano tre principali vantaggi: la specializzazione dei fornitori, che rende meno costosa la fornitura di beni e servizi specializzati tra imprese operanti nel distretto; la concentrazione del mercato del

lavoro, che riduce i costi di ricerca e assunzione di nuovi lavoratori; ma soprattutto gli *spillover* di conoscenza, ossia gli scambi informali di informazioni che avvengono a livello personale. Questi scambi sono fondamentali poiché permettono di generare conoscenza, attraverso quello che viene definito come un processo di *learning by interacting*.

Per quanto riguarda il territorio italiano, sono stati identificati 199 distretti industriali, attraverso una procedura definita Sforzi-Istat. Questo metodo si articola in due fasi principali: durante la prima, la penisola viene suddivisa in 784 Sistemi Locali del Lavoro (SLL), ossia aggregati di comuni limitrofi i cui confini sono definiti sulla base dei flussi di spostamento casa/lavoro della popolazione. In seguito, un SLL viene definito distretto industriale se soddisfa determinati requisiti riguardanti i lavoratori, che devono essere impiegati in industrie manifatturiere e in imprese con meno di 250 dipendenti in una percentuale maggiore rispetto alla media nazionale; inoltre, il sistema locale deve essere specializzato in un determinato settore manifatturiero (Istat, 1997).

Dal punto di vista storico, il modello di sviluppo industriale basato sui distretti è diventato una peculiarità del sistema economico italiano a partire dagli anni Settanta del secolo scorso, sebbene questo fosse presente anche in altri paesi. Si è riconosciuto come questi aggregati di piccole e medie imprese, fulcro del modello produttivo del paese, potessero competere con successo sul mercato globale, in contrasto con il pensiero dominante in quel periodo, che vedeva nella grande impresa la via migliore per assicurare il successo economico (Whitford, 2001). Tuttavia, i distretti industriali sono stati anche oggetto di critiche da parte di coloro che riconoscevano nelle debolezze del modello distrettuale, date dalla profonda specializzazione in settori tradizionali a basso tasso di crescita, una delle cause principali delle difficoltà che l'economia italiana si è trovata recentemente ad affrontare (Corò, Micelli, 2007). In realtà, quello che si può affermare è che i distretti stanno attraversando un periodo di cambiamenti radicali che riguardano le diverse strategie adottate, la trasformazione di alcuni settori e l'emergere di nuove forme organizzative come i *business groups* (Carabelli *et al.*, 2007). L'ultimo punto è quello su cui si sofferma il prossimo paragrafo; anche nei distretti industriali infatti la presenza dei gruppi di impresa è aumentata notevolmente negli ultimi trent'anni, come dimostrano molti studi. Tra questi un importante contributo è dato dal lavoro di Gabi Dei Ottati sui distretti industriali della Toscana, in cui si è messo in luce come le imprese appartenenti ai distretti tendessero ad organizzarsi in gruppi, crescendo attraverso la costituzione di nuove società o l'acquisizione di società già esistenti (Dei Ottati, 1996). Si è inoltre iniziato a parlare di gruppi distrettuali, per evidenziare l'esistenza di una specifica forma organizzativa dei gruppi operanti in un distretto (tra gli altri, Brioschi *et al.*, 2002; Cainelli, Iacobucci, 2005; Rinaldi, 2008).

## 5.2. Il gruppo distrettuale

Il gruppo distrettuale nasce dalla volontà delle imprese del distretto di crescere per rispondere ai cambiamenti in atto nei mercati internazionali, in cui la competizione sempre più elevata riduce le possibilità di successo delle imprese più piccole (Brioschi *et al.*, 2002). Come sottolineato altre volte nel testo, tale crescita non avviene per linee interne, con l'espansione delle società originali, ma per linee esterne, attraverso la costituzione e l'acquisizione di nuove unità. Il gruppo distrettuale viene descritto come una struttura organizzativa «costituita da un insieme di imprese (giuridiche) con sede legale nell'area distrettuale ed operanti in una delle diverse fasi della filiera produttiva del distretto» (Cainelli, Iacobucci, 2005). Esso presenta alcuni elementi differenti rispetto ai gruppi localizzati al di fuori delle aree distrettuali; il *district group* infatti è caratterizzato da un maggiore grado di specializzazione e da una maggiore concentrazione spaziale. Tuttavia, mentre il primo aspetto è stato confermato dall'analisi empirica, il secondo non sembra essere così evidente, in quanto la concentrazione spaziale risulta molto elevata per entrambi i tipi di gruppo (Cainelli *et al.*, 2005). Questo poiché la facilità con cui le imprese distrettuali colgono le opportunità del mercato e scambiano informazioni sembra influire maggiormente sul loro grado di specializzazione rispetto al grado di concentrazione.

Nel loro processo di crescita i gruppi distrettuali, così come descritto per i gruppi "normali", adottano strategie diverse in risposta alle trasformazioni che stanno avvenendo negli assetti competitivi del mercato: possono diversificarsi orizzontalmente, se una domanda di mercato estremamente varia rende necessaria una maggiore differenziazione di prodotto, e quindi un ampliamento della gamma di prodotti offerti; possono invece integrarsi verticalmente se l'obiettivo è quello di accrescere la qualità della produzione. L'integrazione a monte infatti, attraverso l'acquisizione di sub-fornitori, permette di avere un maggiore controllo sulla qualità dei semi-lavorati e sui tempi di consegna, mentre l'integrazione a valle migliora il controllo dei canali di distribuzione (Brioschi *et al.*, 2002). Entrambe le alternative, integrazione orizzontale e integrazione verticale, rivelano che il percorso di crescita che i gruppi distrettuali seguono si focalizza intorno al *core business* dell'impresa originaria, e quindi al settore di attività del distretto, dimostrando l'elevato grado di specializzazione.

Diversi studi empirici hanno inoltre mostrato che la forma gruppo, oltre ad essersi sviluppata velocemente all'interno dei *cluster*, sembra essere più diffusa nelle aree distrettuali rispetto alle aree non distrettuali (tra gli altri, Brioschi *et al.*, 2002; Cainelli *et al.*, 2005; Cainelli, Iacobucci, 2005). Ciò dipende dal fatto che è più conveniente per le imprese di un distretto acquisire altre imprese appartenenti allo stesso, in quanto prossimità spaziale e interazioni interpersonali favoriscono la condivisione di informazioni, riducendo i costi di acquisizione. Inoltre, la

conoscenza e il rispetto reciproco tra le diverse imprese del gruppo permettono di conoscere in anticipo le caratteristiche di quelle che verranno acquisite senza necessità di ricorrere ad intermediari. Per questo motivo, le aziende acquisite mantengono solitamente il proprio *brand name* e la propria compagine societaria, mentre cambia ovviamente l'assetto proprietario (Brioschi *et al.*, 2002).

La letteratura recente tende a identificare la sempre maggiore presenza dei gruppi di impresa all'interno dei *cluster* come frutto di un processo di crescita che sta lentamente modificando alcune delle caratteristiche chiave dei distretti stessi. In primo luogo, la struttura di *governance* appare modificata per effetto della gerarchizzazione delle relazioni tra le imprese del distretto (Whitford, 2001); in secondo luogo, le economie esterne di agglomerazione sembrano agire in modo differente (Cainelli, Iacobucci, 2005). Riguardo al primo aspetto, si può dire che i legami proprietari che regolano i gruppi distrettuali, così come i fenomeni di integrazione verticale, stanno trasformando la natura stessa dei distretti. Le relazioni di tipo orizzontale che li hanno contraddistinti per diverse decadi sono in parte superate, lasciando posto a strutture organizzative più complesse, basate su legami di proprietà e sulla gerarchizzazione dei rapporti. All'interno delle aree distrettuali si nota ora la presenza di imprese leader, che detengono il controllo delle altre e sono responsabili delle scelte strategiche. Gli stessi fenomeni di gerarchizzazione sono anche la causa del mutamento che sta avvenendo nelle economie di agglomerazione. Esse non agiscono più solamente tra le diverse unità produttive del distretto, sotto forma di vantaggi derivanti dalla prossimità spaziale e dagli *spillover* di conoscenza; sono infatti sempre più presenti anche all'interno dei gruppi, sebbene questi siano caratterizzati da legami di tipo gerarchico.

In generale, si può dire che il gruppo distrettuale è sì un elemento che modifica profondamente i caratteri del distretto, ma al tempo stesso può essere visto come un elemento di continuità. Da una parte infatti, la presenza dei *district groups* ha alterato le relazioni all'interno del distretto a causa di processi di gerarchizzazione; dall'altra però, il distretto è ancora considerato fonte di competenze e abilità particolari che garantiscono una serie di vantaggi competitivi, e ciò è dimostrato dalla volontà delle imprese di espandersi all'interno del distretto stesso (Brioschi *et al.*, 2002).

## **6. Studi empirici**

Vengono ora presentati tre diversi studi sui gruppi di impresa, svolti a livello regionale: il primo è sulle Marche, compiuto da Balloni e Iacobucci nel 1997 ma qui presentato basandosi su Iacobucci (2002); il secondo è sulla Puglia, ad opera di Anna Rinaldi; il terzo infine riguarda l'Emilia-Romagna, frutto del lavoro di Brioschi F., Brioschi M.S. e Cainelli.



### 6.1. Marche

L'indagine empirica sui gruppi di impresa marchigiani è stata svolta da Balloni e Iacobucci nel corso dell'anno 1997. Qui si presenta una versione ridotta dello studio, contenuta in Iacobucci (2002). Il lavoro si basa su un *data set* fornito da Fondazione Merloni riguardante circa 200 imprese manifatturiere presenti in territorio marchigiano; di queste imprese, più del 40% è risultato essere appartenente ad un gruppo. Grazie a questo *data set*, i due autori hanno identificato la presenza di 32 gruppi. Dopo averli individuati, si è proceduto all'analisi diretta attraverso una serie di interviste; solamente 21 di questi 32 gruppi però sono stati utilizzati come oggetto dell'indagine poiché gli altri non sono stati in grado di fornire tutte le informazioni necessarie.

La Tabella 3 seguente presenta i 21 gruppi intervistati, sulla base del settore di attività e del numero di imprese controllate. Si nota come la presenza dei *business groups* sia maggiore nel settore meccanico e della pelletteria, mentre scarseggia nel settore abbigliamento e arredamento. Parlando del numero di imprese appartenenti al gruppo, la Tabella mostra che la maggior parte di quelli intervistati, 17 su 21, si trova nel range 1-10 imprese. In totale, i gruppi considerati controllano più di 140 società, con una media di 6.8 società per gruppo. Nello studio viene operata una distinzione tra due diverse forme organizzative di gruppo, i gruppi formali e i gruppi informali: i gruppi formali sono quelli in cui una società, la *holding*, detiene quote di capitale delle altre società, mentre i gruppi informali sono caratterizzati da una persona, o una famiglia, che detiene il controllo delle varie società. In base a questa divisione si è

TABELLA 3

Settore	Numero di imprese nel gruppo				Totale
	0-5	6-10	11-15	16-20	
Abbigliamento	0	0	1	1	2
Meccanico	2	5	0	0	7
Pelle e calzature	3	3	0	1	7
Arredamento	2	0	0	0	2
Altro	0	2	0	1	3
Totale	7	10	1	3	21

Fonte: Iacobucci D., (2002), *Explaining business groups started by habitual entrepreneurs in the Italian manufacturing sector*

riscontrata la presenza di 10 gruppi formali e 11 gruppi informali, divisi in modo simile tra i settori di attività. Focalizzando nuovamente l'attenzione sulle controllate, i due autori sono poi passati a classificare le varie imprese appartenenti al gruppo in base al ruolo che queste svolgono all'interno dello stesso. La più importante è la società originaria, ossia la prima che è stata costituita; ci sono poi le società simili, che operano in un settore o parte della filiera produttiva simile a quello della società originaria, in cui c'è bisogno di competenze affini; le società complementari, che fanno riferimento a fasi cruciali del processo produttivo inerenti alla medesima filiera; le società diversificate, divise, come si è descritto nei capitoli precedenti, tra diversificazione correlata e diversificazione conglomerale; le società commerciali, che sono create appunto per fini commerciali; le società finanziarie, costituite per motivi fiscali o legati all'amministrazione di beni immobili; infine le società ausiliarie, che offrono servizi comuni a tutte le controllate del gruppo, e le *holding*, ossia quelle che mantengono la proprietà di tutte le altre e che non hanno compiti produttivi.

L'analisi dei 21 gruppi ha mostrato che nella struttura organizzativa vi è una prevalenza di imprese simili e imprese diversificate, mentre quelle complementari sono più rare. Si nota una crescita di tipo orizzontale attraverso una diversificazione correlata. Lo studio mostra anche che la costituzione di tipi diversi di società è influenzata dal momento in cui queste sono state costituite: nel corso degli anni Settanta infatti si è avuto una proliferazione di società simili e diversificate, mentre nel decennio successivo è aumentata esponenzialmente la presenza di società complementari e commerciali all'interno dei gruppi marchigiani. Come si vedrà anche nel successivo studio relativo alla Puglia, l'assetto proprietario dominante in questi gruppi si basa sulla figura dell'imprenditore e della sua famiglia, che molto spesso è presente all'interno del consiglio di amministrazione con i figli del fondatore. In alcuni casi, quote di minoranza di società appartenenti al gruppo sono lasciate nelle mani di ex dipendenti, che non hanno però funzioni di controllo sul gruppo nel suo complesso.

Concludendo, si può dire che lo studio non porta a conclusioni generali riguardo le caratteristiche e la diffusione dei gruppi nelle Marche, a causa della difficoltà nel reperire le informazioni e nel delineare un modello generale partendo da strutture organizzative molto variabili. Tuttavia, Balloni e Iacobucci hanno evidenziato alcuni aspetti fondamentali di questo fenomeno. Essi considerano la flessibilità data dalla forma gruppo come una delle principali ragioni per cui gli imprenditori marchigiani hanno scelto di far crescere le proprie imprese per via esterna. Il gruppo ha infatti permesso una maggiore autonomia delle varie unità che lo compongono, garantendo al tempo stesso vantaggi strategici di natura sistemica.

## 6.2. Puglia

Lo studio di Anna Rinaldi sui *business groups* pugliesi si basa su *data set* fornito da InfoCamere relativo all'anno 2004. Lo studio si concentra dapprima su tutti i gruppi di impresa, per poi focalizzarsi, attraverso interviste dirette, sui gruppi manifatturieri.

Dal *data set* risulta che i gruppi aventi la società vertice con sede legale nella regione Puglia sono 109. La Tabella 4 mostra la distribuzione dei gruppi in base al numero di imprese che ciascuno controlla. Come si vede, più della metà dei gruppi presenti sul territorio pugliese è formato da sole due imprese. Tuttavia, se si osservano questi gruppi dal punto di vista del numero di addetti, si nota che proprio quelli formati da due imprese, risultati essere i più numerosi, occupano in realtà solo il 9.64% dei lavoratori, mentre il 44.41% del totale è occupato in gruppi formati da più di cinque aziende. Il numero totale di lavoratori impiegati nei gruppi manifatturieri pugliesi è 18.725 e la media di dipendenti per gruppo è di circa 172 addetti.

Dopo questa breve panoramica, lo studio si concentra su quelli che sono i gruppi manifatturieri; come è già stato definito in precedenza, un gruppo manifatturiero è formato da due o più imprese produttive, di cui almeno una manifatturiera. In questo modo si trovano, tra i 109 totali, 19 gruppi che corrispondono ai criteri sopra elencati, i quali vengono intervistati direttamente. Tramite queste interviste, Rinaldi mostra che i gruppi manifatturieri presentano delle differenze dimensionali rispetto a quelle che erano le caratteristiche generali dei gruppi pugliesi: solo uno di quelli intervistati infatti è formato da due aziende, mentre la grandezza media è di 8,58 imprese per gruppo. Per quanto riguarda la proprietà poi, la situazione è simile a quella riscontrata nello studio presentato in precedenza, con una gran parte delle società detenuta quasi interamente dall'imprenditore o dalla sua famiglia (quote di capitale sociale superiori all'87%), mentre solo il 24% delle società è detenuto attraverso quote di minoranza. La gran parte dei gruppi intervistati infatti risulta essere il frutto di un'iniziativa imprenditoriale.

TABELLA 4

Numero di imprese nel gruppo	Numero di gruppi	% di gruppi
2	63	57.7
3	18	16.5
4	9	8.6
5+	19	17.2
Totale	109	100.0

Fonte: Rinaldi A., (2008), *I gruppi di imprese nel settore manifatturiero: un'analisi regionale*

mentre solo il 24% delle società è detenuto attraverso quote di minoranza. La gran parte dei gruppi intervistati infatti risulta essere il frutto di un'iniziativa imprenditoriale. L'imprenditore svolge quindi un ruolo fondamentale nella creazione e nel mantenimento del gruppo, e questo si nota in modo particolare dall'assetto proprietario. È infatti l'imprenditore stesso, insieme ai suoi familiari, a detenere la proprietà di tutte le società appartenenti al gruppo. Nel caso in cui siano presenti anche soci di minoranza, è stato riscontrato un processo di fuoriuscita da parte di questi soggetti esterni, con un rientro delle quote minoritarie nel portafoglio familiare. Nonostante la proprietà permetterebbe formalmente ai membri della famiglia dell'imprenditore di avere un certo grado di controllo sul gruppo, la direzione unitaria spetta in realtà all'imprenditore stesso, o a pochi altri soggetti, che gestiscono il gruppo come fosse una singola impresa. Una caratteristica comune a tutti i gruppi intervistati è infatti il basso grado di autonomia delle diverse unità legali, in quanto le decisioni vengono prese dall'imprenditore e poi trasmesse grazie ad un apparato di controllo. La direzione unitaria si attua appunto attraverso quello che viene definito apparato amministrativo e di controllo, che ha il compito di sovrintendere e coordinare strategicamente le attività delle diverse società. La funzione amministrativa è quindi gestita dalla *holding* ed è comune a tutto il gruppo. Questo, insieme alla presenza di sistemi di informatizzazione comuni a tutte le controllate, permette a Rinaldi di affermare che il coordinamento amministrativo, elemento fondamentale per definire il gruppo come forma di impresa, è presente in tutti i gruppi intervistati. Secondo l'autrice, similmente a quanto detto da Balloni e Iacobucci per le Marche, il gruppo rappresenta la forma organizzativa migliore per crescere, grazie alla flessibilità che questo garantisce.

### 6.3. Emilia-Romagna

L'ultimo studio che viene presentato riguarda i gruppi di impresa in Emilia-Romagna, compiuto da Brioschi e Cainelli. Gli autori danno inizialmente una visuale d'insieme su quella che è la diffusione dei *business groups* sull'intero territorio regionale; in seguito, si concentrano sulle relazioni esistenti tra gruppi e distretti industriali dell'Emilia Centrale, finendo poi con l'analizzare direttamente le imprese di quattro aree distrettuali.

Il *data set* su cui si fonda il lavoro, che si riferisce all'anno 1997, è il risultato di una combinazione tra l'Archivio soci dell'Emilia Romagna di Infocamere, che riguarda tutte le imprese con struttura proprietaria registrata, e il database Impero fornito dall'Agenzia per lo Sviluppo Tecnologico dell'Emilia Romagna, che fornisce informazioni riguardo localizzazione, settore e occupati. Dall'incrocio di queste due fonti sono state trovate 53.711 imprese, alle quali è stato applicato un algoritmo con lo scopo di ricercare le società che, tra queste, fanno parte di un gruppo. Attraverso una serie di passaggi, dopo aver eliminato le

imprese non regionali e quelle per cui la banca dati Impero non fornisce tutte le informazioni necessarie, si è giunti ad un nuovo *data set* che comprende 36.634 società. Prima di passare all'analisi della tabella, è opportuno ricordare che questo algoritmo tende a sottostimare la presenza dei gruppi in Emilia Romagna. A causa della mancanza di informazioni complete sui legami di proprietà infatti non è in grado di identificare tutte le forme che il gruppo può assumere; inoltre, in alcuni casi non riconosce le imprese controllate con quote minoritarie come parti del gruppo. Si passa ora all'analisi della Tabella 5, che mostra come le 36.634 imprese considerate (la cui dimensione è valutata secondo il numero di addetti) sono distribuite in base alla dimensione e alla zona geografica, sia a livello regionale che a livello delle sottozone in cui l'Emilia-Romagna è generalmente divisa. Queste sono l'Emilia Centrale, ossia le province di Bologna, Modena e Reggio Emilia; le province di Piacenza e Parma; e infine il resto della regione, che comprende le province di Ferrara, Ravenna, Forlì-Cesena e Rimini. Osservando il quadro generale, si nota che quasi un quarto delle società valutate in questo studio appartengono ad un *business group*. Inoltre, la tabella mette in luce un fatto in linea con quello che si è detto nei capitoli precedenti, ossia che la presenza dei gruppi di impresa aumenta all'aumentare della grandezza delle imprese stesse. Guardando all'intera regione infatti, la percentuale di imprese appartenenti ad un gruppo passa dal 20.2% per le imprese con 1-9 dipendenti ad oltre l'88% per quelle con più di 1.000 dipendenti. Dal punto di vista delle sottozone, la distribuzione delle imprese in base alla dimensione risulta essere relativamente

TABELLA 5

Dimensione dell'impresa	Emilia Centrale		Parma e Piacenza		Altre province		Totale regionale	
	Tutte le imprese	Nei gruppi	Tutte le imprese	Nei gruppi	Tutte le imprese	Nei gruppi	Tutte le imprese	Nei gruppi
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
1-9	16,465	21.3	4,606	16.8	6,356	20.1	27,427	20.2
10-19	2,698	26.0	662	20.2	974	22.9	4,334	24.2
20-49	1,989	34.1	459	27.4	752	32.3	3,200	32.7
50-99	548	49.3	130	43.1	220	35.0	898	44.9
100-199	261	61.3	57	54.4	95	51.6	413	58.1
200-499	172	70.9	35	62.9	58	56.9	264	66.8
500-999	37	83.8	10	60.0	15	80.0	62	79.0
1000+	26	96.1	6	83.3	3	33.3	35	88.6
Totale	22,196	24.7	5,969	19.3	8,473	22.6	36,634	23.4

Fonte: Brioschi F., Brioschi M.S., Cainelli G., (2002), *From the Industrial District to the District Group*

simile in tutte e tre, anche se risulta che più del 60% delle aziende considerate ha sede nell'Emilia Centrale. In quest'area infatti la forma gruppo sembra essere più presente che nelle altre zone, e ciò risulta interessante poiché proprio in quest'area si trovano la maggior parte dei distretti industriali della regione. Questo elemento dimostra empiricamente un'altra affermazione contenuta in questo testo, ossia che i gruppi di impresa sono più diffusi all'interno delle aree distrettuali rispetto alle aree non distrettuali. Inoltre, si può pensare che la maggiore diffusione di queste strutture organizzative porti, come si è visto, ad un mutamento delle caratteristiche dei *cluster* attraverso quella che viene definita come una spinta alla gerarchizzazione. Grazie a queste sue peculiarità, l'Emilia Centrale è stata scelta per proseguire lo studio ad un livello più approfondito, studiando i gruppi di impresa localizzati nei distretti che appartengono a questa zona. Per identificare tali distretti, gli autori hanno utilizzato il metodo Sforzi-Istat che è stato presentato nel capitolo precedente. In questo modo, si trovano 13 aree distrettuali; la Tabella 6 mostra quanto la presenza dei gruppi incida sulle imprese operanti nei diversi *clusters*. Dai dati iniziali sono state identificate 6.149 imprese appartenenti non tutte però sono state utilizzate come oggetto dell'analisi in quanto l'Archivio Soci ha permesso di risalire alla struttura societaria di sole 1.415 società.

TABELLA 6

Distretto industriale	Tutte le imprese N.	Imprese con assetto proprietario conosciuto	
		Tutte le imprese N.	Imprese appartenenti a un gruppo N. %
Ciclomotori (Bologna)	42	26	9 34.6
Macchinari per lav. legno (Carpi)	43	27	9 33.3
Divani (Forlì)	458	61	10 16.4
Prodotti biomedicali (Mirandola)	326	51	11 21.6
Ceramiche (Sassuolo-Castellarano)	441	261	136 52.1
Macchine utensili (Piacenza)	101	36	14 38.9
Alimentare (Parma)	1,552	259	67 25.9
Calzature (Fusignano)	193	30	4 13.3
Macchinari per lav. legno (Rimini)	41	17	5 29.4
Macchine per imballaggio (Bologna)	296	112	48 42.8
Calzature (San Mauro Pascoli)	137	16	2 12.5
Tessile-abbigliamento (Carpi)	2,779	449	77 17.1
Macchinari agricoli (Modena)	337	124	40 32.2
Totale	6,419	1,415	432 30.5

Fonte: Brioschi F., Brioschi M.S., Cainelli G., (2002), *From the Industrial District to the District Group*

Per identificare tali distretti, gli autori hanno utilizzato il metodo Sforzi-Istat che è stato presentato nel capitolo precedente. In questo modo, si trovano 13 aree distrettuali; la Tabella 6 mostra quanto la presenza dei gruppi incida sulle imprese operanti nei diversi *clusters*. Dai dati iniziali sono state identificate 6.149 imprese appartenenti ai distretti; non tutte però sono state utilizzate come oggetto dell'analisi in quanto l'Archivio Soci ha permesso di risalire alla struttura societaria di sole 1.415 società. Tenuto conto che il numero totale delle imprese è ora 1.415, la tabella mostra che circa un terzo di quelle analizzate appartiene ad un gruppo. Tuttavia, la distribuzione non è da considerarsi omogenea: vi sono infatti distretti in cui l'incidenza dei gruppi è minore, come quelli calzaturieri di San Mauro Pascoli con il 12.5%, e di Fusignano con il 13.3%; o ancora quello dei divani di Forlì, con il 16.4%. In altri casi invece la presenza dei gruppi è molto più rilevante: nel distretto delle ceramiche di Sassuolo e Castellarano più della metà delle imprese è parte di un gruppo, mentre la percentuale si abbassa al 42.8% in quello dei macchinari per la lavorazione del legno di Rimini. Si nota quindi una differenza tra i distretti impiegati in settori tradizionali, in cui la presenza dei gruppi è ancora poco rilevante, e i distretti che invece operano in settori a maggiore intensità tecnologica, dove la forma gruppo garantisce vantaggi superiori a quelli che le diverse aziende avrebbero rimanendo indipendenti. Dopo aver valutato l'incidenza dei gruppi all'interno dei distretti dell'Emilia Centrale, il lavoro di Brioschi e Cainelli si focalizza su un'area ancora più ristretta, scegliendo di analizzare nel dettaglio quattro distretti, due appartenenti a settori tradizionali e due a settori "tecnologici". I primi due sono quello calzaturiero di San Mauro Pascoli e quello tessile e dell'abbigliamento di Carpi, mentre gli altri sono quello dei macchinari agricoli di Modena e Reggio Emilia e quello delle macchine per l'imballaggio di Bologna.

I risultati che vengono riportati nella Tabella 7 non sono frutto dell'algoritmo utilizzato per le precedenti ricerche poiché questo, come detto, tendeva a sottostimare la presenza dei gruppi per problemi dovuti alla mancanza di informazioni. I due autori sono ricorsi quindi alla ricerca per così dire manuale, in quanto hanno identificato personalmente le imprese appartenenti ad ogni gruppo. Da un insieme iniziale di 701 imprese con struttura proprietaria conosciuta, si è provveduto a scegliere un campione per ogni distretto, che è stato sottoposto ad intervista diretta attraverso un questionario, in modo da poter cogliere tutti i dettagli. Tale campione è composto da 174 imprese. I gruppi trovati sono 79, con una media di 6.1 controllate per ognuno; questa media però non rappresenta a pieno la distribuzione effettiva in quanto nei distretti tradizionali il numero di imprese per gruppo è minore rispetto ai distretti "hi-tech". Come si può notare dalla tabella, la percentuale di imprese appartenenti ad un gruppo è sicuramente più elevata rispetto a quanto presentato in precedenza. Prendendo ad esempio il distretto calzaturiero di San Mauro Pascoli, del quale tutte le imprese sono state inserite nel campione, si può osservare

TABELLA 7

Distretto	Tutte le imprese			Campione		
	Imprese con assetto proprietario conosciuto	Nel gruppo		Imprese con assetto proprietario conosciuto	Nel gruppo	
		N.	%		N.	%
Macchinari agricoli	124	62	50.0	43	24	55.8
Tessile-abbigliamento	449	176	39.2	67	31	46.3
Macchinari per l'imballaggio	112	66	58.9	48	30	62.5
Calzature	16	11	68.6	16	11	68.6
Totale	701	315	44.9	174	96	55.2

Fonte: Brioschi F., Brioschi M.S., Cainelli G., (2002), *From the Industrial District to the District Group*

che l'incidenza dei gruppi passa dal 12.5% misurato attraverso l'algoritmo al 68.6% frutto della ricerca manuale. Questo dimostra ulteriormente quanto l'algoritmo utilizzato abbia sottostimato la presenza dei *business group*, ma ciò può andare a vantaggio dello studio. Il gruppo distrettuale sembra infatti essere la forma organizzativa prescelta dalle imprese emiliane nella maggior parte dei casi, poiché mantiene la flessibilità propria delle piccole imprese, elemento fondamentale dei distretti, e garantisce al tempo stesso un controllo unitario da parte del vertice che, detenendo la responsabilità della direzione, determina le scelte strategiche comuni all'intero *district group*.

## 7. Conclusioni

Alla luce di quanto detto in questo testo e dei vari studi che sono stati qui presentati, si può lecitamente affermare che il gruppo di imprese può effettivamente essere considerato come una vera e propria forma organizzativa di impresa, a discapito di quello che molti economisti pensavano fino a non molto tempo addietro. Il gruppo è quindi in molti casi l'unità migliore da utilizzare per studiare i fenomeni che riguardano le imprese, in quanto permette di osservare elementi che non sarebbero riscontrabili se il punto focale dell'analisi fosse la singola impresa. Vari studi hanno infatti mostrato che il controllo amministrativo, elemento fondamentale per delimitare i confini dell'impresa, è presente anche all'interno dei *business groups*, e si ritrova nel controllo strategico e amministrativo (a volte anche operativo) che il vertice assume nei confronti delle controllate, sebbene queste vengano considerate formalmente indipendenti.



Per quanto riguarda il settore manifatturiero italiano, sebbene si sia riscontrata una correlazione positiva tra presenza dei gruppi e dimensione dell'impresa, si è anche visto che il gruppo rappresenta una struttura organizzativa largamente utilizzata non solo tra le società di dimensioni più grandi, ma anche tra le cosiddette SMEs, e questo grazie anche alla figura degli imprenditori.

La presenza dei gruppi di impresa risulta considerevole anche all'interno dei distretti industriali, e per questo il lavoro si è concentrato anche sulle relazioni che intercorrono tra gruppi e distretti. Si è notato che l'incidenza dei *business groups* all'interno dei *cluster* sta diventando sempre maggiore, tanto che alcuni economisti ne hanno definito un tipo specifico, detto gruppo distrettuale. Gli studi empirici hanno evidenziato inoltre che la presenza dei gruppi sembra addirittura essere maggiore nelle aree distrettuali rispetto alle aree non distrettuali. Questo dipende dal fatto che all'interno del distretto è più semplice raccogliere informazioni utili all'acquisizione di nuove imprese, poiché queste sono già conosciute; inoltre, i vantaggi agglomerativi del distretto fanno sì che gli imprenditori siano più propensi a crescere all'interno del distretto stesso, anziché spostarsi in nuove aree.

Concludendo, si può affermare che il gruppo rappresenta la struttura organizzativa generalmente scelta dalle imprese per crescere, a prescindere dal fatto che si trovino all'interno o all'esterno delle aree distrettuali. La crescita per vie esterne, attraverso la costituzione e l'acquisizione di nuove società, sembra infatti essere la strada più seguita al momento, poiché permette di avere un controllo sulle varie unità del gruppo mantenendo al tempo stesso un alto grado di flessibilità, utile per fronteggiare le numerose insidie che il mercato contemporaneo presenta.

## Riferimenti bibliografici

- Acemoglu D., Aghion P., Griffith R., Zilibotti F., (2004), "Vertical Integration and Technology. Theory and Evidence", in *NBER Working Paper Series*, n.10997, pp. 1-46
- Arrighetti A., Traù F., (2006), "Struttura industriale e architetture organizzative. Ipotesi sul ritorno della gerarchia", in *Economia e politica Industriale*, WP 2/2006
- Barca F., (1996), "On Corporate Governance in Italy: Issues, Facts and Agenda", Milano, Fondazione ENI Enrico Mattei
- Barca F., Bianco M., Cannari L., Cesari R., Gola, G., Manitta G., Salvo G., Signorini L.F., (1994), "Assetti Proprietari e Mercato delle Imprese. Proprietà, modelli di controllo e riallocazione nelle imprese industriali italiane", vol. I, Bologna, Il Mulino
- Beccatini G., (1992), "The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Notion", in Pyke F., Beccatini G., Sengenberger W. (a cura di), *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*, Geneva, International Institute for Labour Studies
- Bianchi G., (1994), "Tre e più Italie: sistemi territoriali di piccolo impresa e transazione post-industriale", in *Il mosaico e il progetto: Lavoro, imprese, regolazione nei distretti industriali della Toscana*, FrancoAngeli, Milano, pp. 15-44.
- Brioschi F., Buzzacchi L., Colombo M.G., (1990), "Gruppi di imprese e mercato finanziario. La struttura di poter nell'industria italiana", Roma, La Nuova Italia Scientifica
- Brioschi F., Brioschi M.S., Cainelli G., (2002), "From the Industrial District to the District Group: an Insight to the Evolution of Local Capitalism in Italy", in *Regional Studies*, vol. 36, n. 9
- Cainelli G., Iacobucci D., (2005), "I gruppi di impresa e le nuove forme organizzative del capitalismo locale italiano", in *L'industria. Rivista di economia e politica industriale*, 26 (2), pp. 237-256
- Cainelli G., Iacobucci D., (2007), "Dimensione economico-organizzativa e strategie di crescita dei gruppi manifatturieri italiani", *L'industria. Rivista di economia e politica industriale*, 28, pp. 163-180
- Cainelli G., Iacobucci D., (2009), "Do agglomeration and technology affect vertical integration? Evidence from Italian business groups", in *International Journal of the Economics of Business*, 16(3), pp. 305-322
- Cainelli G., Iacobucci D., Morganti E., (2005), "Spatial Agglomeration and Business Groups: New Evidence from Italian Industrial Districts", in *Regional Studies*, vol. 40, n. 5

- Caprio L., (2002), “Diffusione e alcune caratteristiche dei gruppi di medie imprese industriali del Nord Est”, in *Le Medie imprese industriali del Nord Est (1996-1999)*, Mediobanca-Unioncamere, 2002
- Carabelli A., Hirsch G., Rabellotti R., (2007), “Italian SMEs and Industrial Districts on the move: Where are they going?”, in *European Planning Studies*, WP 3/2006
- Carlsson B., (1989), “Flexibility and the theory of the firm”, in *International Journal of Economics*, 7, pp. 179-203
- Chandler A.D., (1982), “M-Form, Industrial Groups, American Style”, in *European Economic Review*, vol. XIX, pp. 3-23
- Corò G., Micelli S., (2007), “I distretti industriali come sistemi locali dell’innovazione: imprese leader e nuovi vantaggi competitivi dell’industria italiana”, in *Economia Italiana*, 1(1), pp. 1-24
- Dei Ottati G., (1996), “The Remarkable Resilience of the Industrial Districts of Tuscany”, in *Research Series-International Institute for Labour Studies*, pp. 37-66
- Iacobucci D., (2002), “Explaining business groups started by habitual entrepreneurs in the Italian manufacturing sector”, in *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(1), pp. 31-47.
- Iacobucci D., Rosa P., (2005), “Growth, diversification, and business group formation in entrepreneurial firms”, in *Small Business Economics*, 25(1), pp. 65-82
- Istat, (1997), “I Sistemi Locali del Lavoro”, Roma, ISTAT
- Mediocredito Centrale, (1999), “Indagine sulle imprese manifatturiere. Sesto rapporto sull’industria italiana e sulla politica industriale”, Roma, Mediocredito Centrale
- Penrose E., (1959), “The Theory of the Growth of the Firm”, Oxford, Basil Blackwell
- Rinaldi A., (2008), “I gruppi di imprese nel settore manifatturiero: un’analisi regionale”, in *Atti della XXIX Conferenza Italiana di Scienze Regionali AISRE*
- Rosa P., (1998), “Enterpreneurial Process of Busines Cluster Formation and Growth by Habitual Entrepreneurs”, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(4), pp. 43-62
- Whitford J., (2001), “The Decline of a Model? Challenge and Response in the Italian Industrial Districts”, in *Economy and Society*, vol. 30, n. 1, pp. 38-65
- Williamson O.E., (1975), “Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications”, New York, Free Press