

I processi di crescita dimensionale delle aziende nel Mezzogiorno

Strategie e performance delle medie imprese industriali



Francesco Izzo, Nicola Moscariello, Pietro Fera

AVVERTENZA

Il rapporto *“I processi di crescita dimensionale delle aziende nel Mezzogiorno. Strategie e performance delle medie imprese industriali”* costituisce un aggiornamento al febbraio 2018 realizzato per la Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro del progetto di ricerca 3M - Medie imprese Manifatturiere del Mezzogiorno, finanziato da Arfaem - Associazione per la ricerca e l’alta formazione nel Mezzogiorno - e coordinato da Francesco Izzo, Dipartimento di Economia, Università della Campania Luigi Vanvitelli.

La Prima e la Seconda parte del rapporto costituiscono un adattamento del capitolo *“L’ultima frontiera. Le strategie delle medie imprese manifatturiere del Mezzogiorno”*, in *Il mestiere di crescere. Strategie e performance delle medie imprese industriali nel Mezzogiorno*, a cura di Francesco Izzo, Napoli, Editoriale Scientifica, 2017.

La Terza parte e il paragrafo *“La selezione naturale”* della Seconda parte sono stati realizzati *ad hoc* per la Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro nei mesi di gennaio e febbraio 2018 da un team di ricerca del Dipartimento di Economia dell’Università della Campania Luigi Vanvitelli, composto da Francesco Izzo, Nicola Moscariello e Pietro Fera.

Introduzione

La ricerca che qui si presenta ha come area di indagine l'analisi delle strategie e delle performance delle medie imprese industriali nel Mezzogiorno e costituisce l'aggiornamento di un progetto più ampio cominciato nel 2010. I primi risultati sono stati pubblicati nel 2017, all'interno del volume *Il mestiere di crescere*, curato da Francesco Izzo. Al progetto hanno partecipato studiosi di differenti Università della Campania con competenze multidisciplinari, allo scopo di avere una prospettiva più ampia di un oggetto di studio complesso.

La metodologia di ricerca adottata ha combinato un approccio qualitativo, attraverso 70 interviste in profondità a imprenditori e manager a capo di imprese medie industriali con sede in una delle otto regioni meridionali, con un'analisi economico-finanziaria, originariamente condotta su 707 imprese e oltre 3.000 osservazioni su bilanci aziendali nell'arco temporale dal 2007 al 2012. Per brevità, ci riferiremo all'universo indagato con il nome di **3M (Medie imprese Manifatturiere del Mezzogiorno)**, distinguendo fra il *panel 3M* (il data-set di interviste personali realizzate) e il *campione 3M* (le imprese di cui sono stati analizzati i bilanci).

In occasione del forum organizzato dalla Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro, il campione è stato aggiornato (*campione 3M/FCdL*) e comprende 734 medie imprese industriali del Mezzogiorno, con un'analisi che si estende dal 2007 fino al 2016, realizzata nei mesi di gennaio e febbraio 2018 da un team di ricercatori del Dipartimento di Economia dell'Università della Campania Luigi Vanvitelli, coordinato dai professori Francesco Izzo e Nicola Moscarillo.

La scelta dell'oggetto di analisi è stata motivata da varie ragioni: le medie imprese industriali sono diventate negli ultimi anni uno dei temi di indagine più approfonditi negli studi economici in Italia. Il Quarto Capitalismo, in particolare grazie all'impulso delle ricerche di Mediobanca e sull'onda del successo delle *Mittelstand* tedesche, è stato giudicato da molti come l'ancora a cui aggrapparsi per il futuro dell'economia italiana. Sono imprese senza il glamour dei grandi marchi, quasi sempre con governance familiare, rapide nelle decisioni, fortemente specializzate, talvolta leader in segmenti di nicchia del mercato globale, in grado di esaltare, attraverso la flessibilità della produzione, la realizzazione di prodotti su "misura" dei clienti. Imprese che, negli anni della crisi, hanno registrato performance di redditività costantemente superiori a quelle delle grandi e delle piccole aziende, in particolare in ragione della capacità di operare con agilità nei mercati internazionali. Alle analisi economico-finanziarie che Mediobanca in collaborazione con Unioncamere continua a realizzare con cadenza annuale, negli ultimi anni si sono accompagnati studi di approfondimento, condotti sia con l'approccio della storia di impresa.

Eppure, ed è la ragione principale a motivare l'indagine, gli studi economico-manageriali – che pure hanno una lunga tradizione nell'analisi delle piccole imprese – con poche eccezioni hanno trascurato a lungo l'approfondimento del tema nel Mezzogiorno. Forse per motivi non sorprendenti, considerando l'esiguità nel numero e la rarità dei casi di successo. La Svimez nel 2008 ha dedicato un capitolo del suo rapporto annuale alle medie imprese industriali del Sud, ma è senza dubbio la Fondazione Ugo La Malfa ad aver focalizzato l'attenzione più di altri su questo tema: già da qualche anno, sulla base dei dati raccolti nell'ambito dell'analisi Mediobanca Unioncamere, conduce un esame della situazione economico-finanziaria delle medie imprese industriali del Mezzogiorno attraverso un'attenta analisi dei bilanci aziendali.

In questo quadro, la nostra ricerca ha inteso compiere un salto in avanti, provando a integrare l'analisi quantitativa – condotta sull'universo delle imprese industriali con sede legale nel Mezzogiorno e forma giuridica delle società di capitali che nell'arco temporale ricompreso fra il 2007 e il 2012 abbiano registrato un fatturato fra i 10 e i 100 milioni di euro – con un approfondimento qualitativo su un panel di 70 imprese, differenti per regione, per settore industriale di appartenenza, per risultati di performance. Non solo imprese di successo, come quasi sempre accade quando si conducono indagini di taglio qualitativo, ma un campione equilibrato di aziende, nella convinzione che l'indagine in profondità su questa particolare classe dimensionale di impresa – al di là dell'arbitrarietà della classificazione o del significato che le dimensioni in sé possono ancora rivestire nell'economia contemporanea – sia estremamente utile. Utile tanto per ripercorrere l'evoluzione di storie che quasi sempre mostrano spiccati caratteri idiosincratici, quanto per identificare le competenze distintive e le scelte ricorrenti che potrebbero aver contribuito in modo significativo a far compiere il salto dimensionale. E si può intuire quale valore possa avere tale risvolto in una fase assai critica per l'industria meridionale.

La ricerca, da un lato, conferma risultati già acquisiti in studi precedenti, dall'altro, apre spazi per ulteriori indagini; pone in evidenza comportamenti virtuosi e competenze di imprenditori e (pochi) manager chiamati a operare in un contesto ambientale che indubbiamente presenta aree di criticità ma che di per sé – come ha enfatizzato proprio uno degli ultimi rapporti della Fondazione La Malfa – consente alle imprese medie del Mezzogiorno di segnare risultati di performance non così distanti da quelli ottenuti dalle aziende, simili per settore e dimensioni, che hanno sede nelle regioni centro-settentrionali. D'altro canto, rivela le debolezze, i limiti, i deficit, che non dovrebbero passare inosservati, né essere trascurati, dal policy maker nazionale e da coloro che hanno la responsabilità di definire le priorità di intervento e le linee strategiche di sviluppo nelle regioni meridionali, nella consapevolezza di quanto sottile e fragile sia la base su cui poggia il sistema industriale del Mezzogiorno.

Prima parte | Il quadro generale e le scelte metodologiche

1. Le origini di una crisi

La crisi finanziaria degli ultimi dieci anni, la più severa che si ricordi per l'Italia (e per le sue regioni meridionali in particolare), in realtà, non ha causato il crollo dell'industria del Mezzogiorno né è stata il detonatore a distanza che ne ha provocato il collasso, l'implosione. Il quadro strutturale era già da tempo incrinato, deteriorato, compromesso. I sintomi di asfissia erano chiari e i danni – permanenti, quando tale condizione si prolunga nel tempo – ormai visibili. Senza dubbio, però, la bassa marea ha rivelato in modo impietoso le falle, le crepe, la fragilità della struttura industriale del Mezzogiorno. La crisi ha soltanto reso evidenti gli effetti di una rincorsa fallita, il deficit di politica industriale, i limiti di un sistema imprenditoriale non in grado di recuperare un divario già ampio e nel tempo diventato pressoché incolmabile in un paese sempre più diseguale.

Il declino dell'industria meridionale, è bene ricordarlo, è cominciato oltre trent'anni fa. Ancor prima dell'esplosione della crisi, la trama sottile e frammentata dell'economia manifatturiera del Mezzogiorno – che aveva già perduto dalla metà degli anni Settanta del secolo scorso il sostegno di politiche industriali attive e certo non era stata avvantaggiata dalle manovre di doping monetario (svalutazione competitiva) che illusoriamente avevano rianimato l'industria centro-settentrionale negli anni Ottanta e Novanta – è stata lacerata da altri fattori.

Il divario competitivo dell'industria meridionale – accentuando un carattere di fondo che condivide con il resto del paese – è inevitabilmente collegato al deficit di dimensione. Imprese troppo piccole – e sempre più piccole se si confrontano i dati in una prospettiva longitudinale – per essere in grado di investire in innovazione; troppo piccole per poter riposizionarsi nella catene globali del valore – dove già faticano a resistere gli abituali committenti del Centro-nord; troppo piccole per guardare con decisione e fiducia ai mercati internazionali, quando la domanda locale si è affievolita fino a diventare asfittica. E ancor di più, in un intreccio di causa ed effetti, le piccole dimensioni quasi sempre hanno significato restare ancorati a una struttura di governance familiare, con una presenza rarefatta di manager non vincolati da legami familiari.

Certo, c'è ancora chi sostiene che le piccole dimensioni siano un tratto genetico (e perfino virtuoso) del capitalismo italiano, che le dimensioni medie nel corso degli ultimi decenni in maniera costante sono scese dovunque, riflettendo un percorso evolutivo dell'Italia simile ad altri paesi europei, in un mondo dove ormai le filiere produttive si sono frammentate e anche se “piccoli” si è forti laddove si è integrati in catene globali del valore. Soprattutto, che le dimensioni in sé non contano quando esistono differenti opzioni di crescita, per esempio

attraverso il rafforzamento di meccanismi di collaborazione con le imprese della filiera produttiva (crescita relazionale) o riposizionandosi nei segmenti a maggior profittabilità del mercato (crescita qualitativa). Sentieri che, però, non sempre sembrano percorribili da imprese “incastrate” in territori dove, per motivi che non potremo approfondire in questa sede, agiscono quasi sempre da battitori liberi, da giocatori da match di singolare oppure che raramente hanno la forza – proprio perché piccole e sole – di investire in innovazione di prodotto, in comunicazione di marketing, nel brand, per risalire il mercato e sfuggire alle sabbie mobili della competizione basata sul prezzo.

Ecco, in questo scenario difficile, è certo che la dimensione conta ancora come fattore competitivo e la crescita andrebbe intesa non come obiettivo in sé, ma come «una condizione da soddisfare per vincere la concorrenza attraverso l'innovazione in ogni campo»; dove si cresce «per essere in grado di perseguire gli altri obiettivi» (Arrighetti e Traù, 2011). E ora che la marea sembra tornare e l'economia italiana prova non senza stenti a riprendere il largo – solo nel 2015 il Pil del Mezzogiorno per la prima volta dal 2007 è tornato a crescere – occorre soffermarsi a valutare i danni della tempesta, per comprendere dove intervenire e quali rotte per la crescita sono ancora percorribili, senza cadere nelle trappole e nei miraggi che pure sembrano abbagliare qualcuno.

La crisi, come hanno ricordato i Rapporti della Svimez degli ultimi anni, ha restituito un Paese ancora più diviso e diseguale, con una flessione produttiva «molto più profonda ed estesa nel Mezzogiorno, con effetti negativi che appaiono non più solo transitori ma strutturali». E se cominciano a intravedersi all'orizzonte timidi segnali positivi, occorre non lasciarsi ingannare dalle illusioni ottiche: apparenti miglioramenti di segno sono quasi sempre l'effetto di un processo di scrematura che ha “selezionato” la popolazione industriale delle regioni meridionali, non solo espellendo dal mercato le imprese inefficienti, ma aggredendo anche una porzione sana del tessuto produttivo: sana ma non in grado – e in particolare proprio a causa delle sue dimensioni “minime” – di fronteggiare e resistere nel tempo a una fase recessiva così lunga. Imprese “piccole” e troppo “locali” per compensare con una maggior penetrazione nei mercati internazionali il crollo della domanda interna, troppo “deboli” per riposizionarsi attraverso investimenti in innovazione e in marketing nelle catene globali della fornitura e della grande distribuzione organizzata.

Per questi motivi, abbiamo provato a indagare in profondità un'area dell'economia industriale del Mezzogiorno ancora non esplorata a fondo: le medie imprese manifatturiere.

Imprese medie, e quindi in grado di aver compiuto quel salto dimensionale che rende tali organizzazioni una specie rara nel sistema imprenditoriale meridionale, provando a comprendere i processi di crescita, e dunque con un evidente risvolto “pedagogico” per le micro e piccole imprese che invece rimangono intrappolate in una strada che rischia di trasformarsi presto in un

vicolo cieco. Imprese medie, perché da molti anni sono considerate la spina dorsale dell'imprenditoria italiana, la fascia più dinamica, in grado – con l'agilità in luogo della forza – di tenere in piedi l'Italia negli anni della crisi con un modello organizzativo che combina la flessibilità produttiva con la capacità di proiezione internazionale in mercati di nicchia (Quarto capitalismo).

Imprese industriali, perché è nostra convinzione che per l'economia italiana, e ancor più per il Mezzogiorno, l'industria «è importante al di là di ogni ragionevole dubbio» (Iuzzolino, 2014: 131). E che la “decrescita serena” non è la terapia adatta a un'area di 20 milioni di abitanti.

2. Il valore della manifattura

Quando si volge lo sguardo all'indietro e si rintracciano i fattori che hanno contribuito ad accorciare il divario economico del Sud dalle regioni centro-settentrionali, appare indiscutibile il contributo dell'industria manifatturiera. È stato quando l'industria meridionale ha rallentato e poi smesso di crescere, zavorrata dalle condizioni ambientali e da limiti strutturali, frenata dal deficit di politiche di sviluppo e dalle incapacità imprenditoriali, che il Mezzogiorno ha cominciato a perdere colpi, ad accumulare di nuovo ritardi, fino ad imboccare – già dagli anni Ottanta, ma nell'ultimo decennio a una velocità pericolosa – il sentiero scivoloso della deindustrializzazione. Eppure, il valore strategico dell'industria manifatturiera per la crescita di un paese come di una sua macro-regione, soprattutto se in una condizione di ritardo come il Mezzogiorno, non dovrebbe essere in discussione. Preservare e favorire attraverso l'adozione di politiche dedicate, volte soprattutto a rendere competitivo il contesto istituzionale e la condizione dei fattori, dovrebbe essere un compito irrinunciabile del policy maker. Fronteggiare il rischio di desertificazione industriale dovrebbe diventare una scelta non negoziabile quando si osserva la distanza che cresce fra il Mezzogiorno e le altre regioni europee che solo pochi anni fa erano alle sue spalle¹.

¹ Come dimostrano le esperienze di altri paesi, l'industria manifatturiera è fondamentale per accelerare o rilanciare un processo di crescita. Il *back to manufacturing* è diventato nei paesi avanzati, in primo luogo negli Stati Uniti, il nuovo faro della politica economica, nella convinzione che solo l'industria manifatturiera possa garantire il ritorno a una condizione di crescita sostenibile, innescando processi di innovazione, risollevando la produttività, incoraggiando i flussi di esportazioni, senza compromettere il benessere delle generazioni future e i sistemi di *welfare*. In particolare, come mostrano i casi dei paesi emergenti di maggior successo negli ultimi anni, solo chi ha puntato sull'industria manifatturiera, creando le condizioni per favorirne lo sviluppo, è stato in grado di cogliere le opportunità di mercato generate dalla nuova configurazione globale dei processi economici. Per le imprese dei paesi emergenti così come delle regioni europee in ritardo di sviluppo, decisiva è stata la capacità di inserirsi nelle *supply chain* internazionali cogliendo gli spazi che si sono aperti in conseguenza dei processi di frammentazione della produzione, favoriti dall'innovazione nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione oltre che dalla caduta dei costi di trasporto. Anche in questo caso, occorre osservare come le imprese meridionali inserite nelle catene globali del valore siano poche e in posizione di debolezza.

L'esiguità della presenza industriale nelle regioni meridionali, la dispersione geografica e la fragilità delle imprese non dovrebbe far dimenticare che il Mezzogiorno conserva ancora un significativo patrimonio manifatturiero. Per base occupazionale e in valore assoluto, regioni come la Campania e la Puglia occupano posizioni non marginali in determinati segmenti produttivi (nei mezzi di trasporto, nell'automotive, nell'alimentare, nell'abbigliamento) dell'industria europea.

Tuttavia, come ha mostrato l'analisi della Banca d'Italia (2013) sulla crisi dell'industria meridionale, la quota della manifattura sul valore aggiunto è scivolata nel Mezzogiorno sotto il 9% (contro un valore medio per l'Italia del 16,1%), allontanandosi dalle regioni in ritardo di sviluppo della Germania (16,9%) e perfino della Spagna (11,2%). Nell'industria manifatturiera, fra il 2008 e il 2013, esaminando le statistiche regionali sulla struttura delle imprese dell'Istat, il Mezzogiorno ha perso oltre 31 mila unità locali (un'erosione del 20% della base produttiva, passando da 156,4 mila a 125,1 mila unità), con una contrazione del fatturato dell'11,5% e un calo dell'occupazione del 17,2%: il numero degli addetti in soli cinque anni è passato da 900 mila a 745 mila. Le imprese "sopravvissute" hanno mostrato un'indubbia capacità di "resilienza", sacrificando però i margini e rinunciando ad investire: una scelta obbligata che potrebbe avere non poche conseguenze nei prossimi anni, in particolare sui processi di crescita. La numerosità delle imprese industriali meridionali si è ridotta, conservando però la propria taglia dimensionale. Le asimmetrie fiscali rendono molto più competitive altre regioni europee con costi del lavoro inferiori e tassazione più favorevole per le imprese e danneggiano ancor più il paradosso di un Mezzogiorno di essere un'area debole in un paese ad alto costo dei fattori e appesantito da una dotazione infrastrutturale e da servizi pubblici per le imprese ben al di sotto degli standard europei. In un quadro non incoraggiante, la questione dimensionale per l'industria del Mezzogiorno rimane fra le più critiche. Solo lo 0,1% delle imprese manifatturiere meridionali supera la soglia dei 250 dipendenti (lo 0,4% nel Centro-Nord), il dato più basso se lo si confronta con tutti i paesi europei. La distribuzione delle imprese per classi di dimensioni mette in luce la fragilità del sistema manifatturiero del Mezzogiorno. Già l'Italia, con l'81% di microimprese (1-9 addetti) nel 2013 si posiziona appena sotto la media europea, ma la quota nelle regioni meridionali sfiora il 90% (89,9%): in Europa solo la Grecia (95,3%), la Slovacchia (93,1%) e la Cechia (91,7%) registrano dimensioni medie inferiori. Le piccole dimensioni delle imprese manifatturiere del Mezzogiorno – 5,5 addetti in media contro una media italiana di 9,4 – sono il segno più visibile di una frammentazione del tessuto industriale che determina in un gioco a catena il deficit di innovazione e la debolezza nei mercati internazionali.

3. Perché le medie imprese industriali

Gli approcci metodologici adoperati finora per lo studio delle medie imprese italiane hanno privilegiato le analisi quantitative, focalizzandosi sui dati economico-finanziari di bilancio, con primi e ancora parziali studi interpretativi. Sul fronte delle indagini qualitative, con poche eccezioni, gli studi dedicati ad analisi comparate di casi aziendali si sono limitati a illustrare storie d'impresa senza un reale approfondimento delle strategie di crescita, delle prospettive di sviluppo, dei modelli organizzativi, soprattutto senza adottare criteri di scientificità per la selezione dei casi.

La maggior parte degli studi si concentra sulle regioni centro-settentrionali; tuttavia, in tali regioni, il grado di omogeneità delle imprese appare superiore a quanto riscontrabile nell'Italia meridionale, dove ciascun caso sembra rivelare caratteri fortemente distintivi e di assoluta singolarità, così come la relazione con il territorio di appartenenza (la media impresa settentrionale è sovente l'esito di lunghi processi di selezione naturale all'interno di distretti industriali) tende ad essere molto più evidente nelle regioni del Centro-Nord². Per non pochi studiosi, il Quarto capitalismo appare come un'evoluzione naturale del capitalismo distrettuale, con i suoi protagonisti in grado di far leva su una cultura del territorio reinterpretata in chiave contemporanea. E ancora una volta, però, si rischia di non tener conto del processo di sviluppo delle medie imprese del Mezzogiorno. Se altrove il Quarto capitalismo è nato dai e nei distretti «o comunque molto in linea con i loro connotati di fondo» (Varaldo, 2009: 13), occorre ricordare che nella maggior parte dei casi la genesi delle medie imprese meridionali è fuori o senza i distretti.

Tali fattori hanno suggerito di intraprendere uno studio in profondità sulle dinamiche competitive e le strategie di sviluppo delle medie imprese del Mezzogiorno, sia per comprenderne i meccanismi di crescita dimensionale (fondamentali in un'area del paese dove sono si restringe anno dopo anno il numero delle grandi imprese mentre le piccole stentano a crescere), sia per valutarne le potenzialità di sviluppo, nella convinzione che solo un rafforzamento del sistema industriale potrà offrire chance di ripresa alle regioni meridionali.

A tal fine, e aggiornando l'indagine già realizzata per i bilanci dal 2007 al 2012 per il focus organizzato dalla Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro, abbiamo combinato un'indagine in profondità condotta attraverso 70 casi di imprese medie industriali del Mezzogiorno, intervistando imprenditori e manager (*panel 3M*) con un'analisi economico-finanziaria sui dati di bilancio di un campione di 734 imprese, selezionate dal database Aida Bureau van Dijk fra le società di capitali con sede legale in una delle otto regioni meridionali che

² In una delle ricerche di maggior interesse dedicate alle medie imprese in Italia (Varaldo *et al.*, 2009), è emblematico che solo tre dei 30 casi di studio indagati per identificare i fattori di successo e di sostenibilità del modello di business siano di imprese meridionali.

almeno una volta fra il 2007 e il 2016 avessero registrato un fatturato compreso fra i 10 e i 100 milioni (*campione 3M/FCdL*).

Le ragioni che hanno suggerito di approfondire il segmento delle medie imprese industriali del Mezzogiorno dovrebbero essere comprensibili, anche sulla base di quanto ricordato nel paragrafo precedente riguardo ai rischi del processo di desertificazione industriale per le regioni meridionali e al ruolo fondamentale della manifattura nei processi di crescita economica. Molti studi recenti, in Europa come in Italia, hanno dimostrato l'importanza delle imprese di medie dimensioni come strumento di accelerazione dei processi di crescita e – negli ultimi anni segnati dall'aggravamento della crisi economica – hanno identificato il Quarto capitalismo come il segmento più dinamico e resiliente agli effetti della congiuntura negativa³. Considerate a volte con un eccesso di enfasi come le àncore di salvezza del sistema industriale italiano, molte di esse hanno senza dubbio intrapreso processi virtuosi di crescita, riorganizzando filiere produttive attraverso l'integrazione di piccole imprese manifatturiere lungo la catena del valore, e ripensando i modelli di business. Hanno mostrato, se confrontate con le imprese di maggior dimensione nei medesimi settori, una maggior capacità di generare ricchezza e di aumentare il livello di produttività, puntando sull'innovazione di prodotto, sulla qualità e la personalizzazione dei servizi al cliente, sulla diversificazione di gamma guidata dall'immagine di marca e sostenuta dalla reputazione del made in Italy. Alle economie di dimensione tendono a preferire economie di raggio di azione e di specializzazione, la flessibilità produttiva, la velocità di risposta al mercato.

Come mostra anche l'ultimo rapporto di Mediobanca e Unioncamere (2017), nonostante gli anni della crisi, nel decennio 2006-2016 l'aggregato delle medie imprese industriali italiane ha raggiunto risultati di assoluto rilievo, segnando una crescita a doppia cifra nelle vendite (+25,3%), nelle esportazioni (+49%), nel valore aggiunto (+31,1%), perfino nell'occupazione (+10,6%), con le performance migliori registrate dalle imprese del made in Italy. Ed è di estremo interesse osservare come, sempre considerando l'arco del decennio, le performance delle imprese medie del Mezzogiorno risultino perfino superiori al resto del Paese: con un incremento di fatturato (+34%), un balzo in avanti delle esportazioni (+67,2%) e una crescita superiore al dato nazionale per quanto riguarda

³ La letteratura sulle medie imprese è diventata negli ultimi anni sempre più ampia. Per una rassegna e un'analisi del caso italiano, si rinvia a Coltorti *et al.*, 2013. Il concetto di "resilienza" è stato applicato da tempo negli studi organizzativi, nell'accezione di capacità di reagire a uno shock, di rimbalzare (*bounce back*) dopo un impatto violento, di rialzarsi da una caduta, di risollevarsi da una crisi o da un fallimento. Come è stato osservato, «resilience is the capability of a system to maintain its function and structure in the face of internal and external changes and to degrade gracefully when it must [...] Resilience occurs when the system continues to operate despite failures in some of its parts» (Weick e Sutcliffe, 2007: 69). In anni recenti, negli studi di strategia, il concetto è stato ampliato. Hamel e Välikangas (2003) hanno introdotto il principio di "resilienza strategica", da intendere come «la capacità dell'organizzazione di intraprendere profondi processi di cambiamento senza dover attendere una crisi, quando ormai è tardi per prendere le necessarie contromisure» (Gubitta *et al.*, 2013: 34).

l'occupazione (+12,4%), segnando in particolare un *exploit* nell'industria alimentare⁴.

Il numero di imprese censite nel 2015 nel Mezzogiorno, sempre secondo le rilevazioni di Mediobanca (2017), si è attestato a 265: 101 in Campania, 51 in Puglia, 50 in Abruzzo, 63 nelle altre regioni meridionali e nelle isole, per una quota del 7,8% sul totale delle 3.376 medie imprese italiane⁵. Tuttavia, nonostante il Mezzogiorno ospiti una quota marginale delle medie imprese industriali italiane, paragonabile a quella di un paio di province della Lombardia, le performance non sono così distanti dai valori registrati delle imprese settentrionali simili per dimensioni produttive e settore di appartenenza. Il Roi delle medie imprese del Centro Sud e Isole censite da Mediobanca non è così lontano da quello delle imprese del Nord (8,2% contro 9,5%) e nel corso dell'ultimo decennio il divario si è accorciato. A ben vedere, dal confronto territoriale si osserva soprattutto la capacità delle imprese medie settentrionali di compensare il calo, talvolta il crollo, della domanda interna con una maggior penetrazione dei mercati internazionali. Le condizioni di efficienza e di redditività delle medie imprese meridionali – ammonisce il Rapporto La Malfa (2015: XIV) – «non si discostano in maniera significativa da quelle delle imprese del resto del Paese».

4. Le scelte metodologiche

Nonostante l'esiguità del numero, la granulosità della trama industriale, la dispersione geografica, il tema delle medie imprese rimane un terreno poco esplorato ma di estremo interesse per la ricerca – e con alte potenzialità – che dovrebbe fornire suggerimento per il policy maker sovente distratto o colpevolmente assente – e con un ventaglio di scelte strategiche a sostegno dei percorsi di crescita che ha inevitabili implicazioni organizzative per manager e

⁴ Come emerge dal Rapporto 2015 della Fondazione Ugo La Malfa (FULM, 2015), la forte flessione produttiva dell'industria meridionale, accompagnata dal calo del fatturato e del risultato netto, dal crollo degli investimenti e dal lievitare dell'indebitamento, è attribuibile in larghissima misura alle imprese di maggiori dimensioni. Inoltre, il divario di produttività (misurato dal rapporto fra valore aggiunto e numero di dipendenti) fra Sud e Nord è amplissimo – quasi il doppio – per le grandi imprese che appartengono a gruppi italiani o a controllo estero, ma assai più contenuto per le imprese di medie dimensioni.

⁵ Aggiungendo anche il Lazio (56 imprese nel 2015) – inserito da Mediobanca nella ripartizione Centro-Sud Isole e ricordando che le soglie di fatturato stabilite nell'indagine sono variate nel corso degli ultimi anni (fra 13 e 290 milioni dal 2005 al 2007; fra 15 e 330 milioni fra il 2008 e il 2012; fra i 16 e i 355 milioni di euro dal 2013) – lo stock complessivo di medie imprese industriali del Mezzogiorno ha perso 130 unità fra il 2006 e il 2015, da 446 a 316, con un calo del 29,1%, superiore alla media nazionale (-24,1%) e ai valori segnati dalle altre tre ripartizioni. È interessante notare come, a spiegare l'erosione nella consistenza delle medie imprese del Mezzogiorno, conti poco nel decennio 2006-2015 il saldo di entrate e uscite (-11 dalla soglia inferiore e -18 dalla soglia superiore), nonostante una forte turbolenza, soprattutto alla soglia di ingresso; sono stati piuttosto i casi di liquidazione e procedure fallimentari, ben 68, a determinare il calo. Ugualmente significativo è il confronto sulle altre ragioni di variazione nella popolazione: nel Mezzogiorno (Centro Sud Isole) si registrano nel decennio solo 8 ingressi nell'universo delle medie imprese dovuti a nuove costituzioni (sul totale italiano di 95) e 2 per acquisizione della proprietà italiana (41 in Italia); soprattutto, a rimarcare ancora una volta la difficoltà di crescita, non è stato censito alcun caso di uscita né per fusioni e consolidamenti su un totale italiano di 160 né per perdita della proprietà italiana (149 nel resto d'Italia).

imprenditori di aziende ancorate a piccole e piccolissime dimensioni ansiosi di (o almeno intenzionati a) crescere. È forse appena il caso di ricordare come quasi la metà delle imprese medie del Mezzogiorno ha la propria sede operativa all'interno delle aree di sviluppo industriale (112 su 245 nel 2013) e quali siano le condizioni “ambientali” delle Asi del Mezzogiorno (Izzo, 2014). Non è un caso forse che il calo di consistenza di imprese medie del Mezzogiorno, già più rapido della media italiana (-29,4% fra il 2008 e il 2013 contro il -20,3% dell'Italia), sia ancora più accentuato per quanto riguarda le aziende con stabilimenti in aree industriali (-39,5%, passando dalle 185 del 2008 alle 112 nel 2013), a enfatizzare il gap di competitività nei fattori-chiave per gli insediamenti industriali.

Naturalmente non è solo questione di numeri. Le medie imprese manifatturiere – e naturalmente fra di esse le più evolute sotto un profilo competitivo e manageriale – non solo costituiscono in larga misura l'eredità manifatturiera del Mezzogiorno, la sua base autentica, con radici ancora fortemente aggrappate al territorio di origine. Sono la scommessa su cui si gioca gran parte del futuro e della sostenibilità delle regioni meridionali. E soprattutto, possono illuminare la strada della crescita, mostrando i determinanti e le variabili critiche di un processo di sviluppo dimensionale, così come gli ostacoli chiamate ad affrontare.

Il modello della grande impresa è stato demolito dalla fine dell'intervento straordinario nel Mezzogiorno e dallo smantellamento del sistema dell'industria a partecipazione statale. Sono sopravvissuti pochi grandi impianti in Puglia e in Campania, ma appartenenti quasi esclusivamente a imprese la cui “testa” e il cui capitale non sono radicati nel Mezzogiorno e ormai – si pensi all'acquisizione di Ansaldo STS da parte di Hitachi o di Indesit Fineldo entrata nel gruppo Whirlpool, oppure al trasferimento della sede legale di Fiat Chrysler Automobiles nei Paesi Bassi – neppure in Italia. Concentrate in pochi grandi poli industriali, le grandi imprese rimaste nel Mezzogiorno inevitabilmente si muovono in una logica della catena globale del valore dove gli impianti produttivi sono soltanto dei nodi in una rete transnazionale. È progressivamente evaporata la presenza del capitale estero, e anche qui la crisi degli ultimi anni non ha colpe, perché il processo di erosione è cominciato ben prima, quando sono venute meno le convenienze economiche a investire nel Mezzogiorno e, ancor più, la caduta delle barriere politiche e i venti dell'economia globale hanno reso di colpo più competitivi i paesi dell'Europa orientale e del Far East asiatico per le produzioni industriali *labour intensive*. Si è affievolita nel frattempo la retorica dello sviluppo dal basso e l'idea che il modello distrettuale fondato sulla “forza” di piccole e piccolissime imprese potesse non solo incarnare il simbolo (vincente) del capitalismo italiano ma anche essere esportato nelle regioni meridionali.

Ed ecco perché approfondire il fenomeno delle medie imprese meridionali diventa di estremo interesse per ampliare la riflessione sul futuro dello sviluppo industriale del Mezzogiorno. Lo scopo della ricerca è stato di analizzare in profondità questo segmento dell'industria del Mezzogiorno, per provare a identificarne sia i segnali di vitalità, sia a comprenderne i processi decisionali e le scelte strategiche, sia infine per scoprire le cause di ostacolo alla crescita, percepite dagli imprenditori e dai manager come le più influenti lungo i sentieri dello sviluppo dimensionale.

Nel disegnare la metodologia della ricerca, abbiamo compiuto delle scelte di fondo che ci discostano da indagine analoghe. In primo luogo abbiamo rinunciato a considerare la definizione normativa di impresa “media”⁶. Il nostro approccio si differenzia anche da quello adoperato dal censimento che ogni anno Mediobanca insieme con Unioncamere conduce sulle imprese medie italiane, identificate come le società di capitali con un numero di addetti fra i 50 e le 499 unità e fatturato fra i 16 e i 355 milioni di euro.

Per la costruzione del nostro universo di indagine, abbiamo scelto come unico criterio guida il fatturato, ricompreso fra 10 e 100 milioni di euro, registrato almeno una volta nell'arco temporale che corre fra il 2007 e il 2016. Una scelta arbitraria che, però, ci ha consentito sia di non lasciarci condizionare dalla numerosità dichiarata di dipendenti, sia per accogliere nella nostra indagine imprese di settori tradizionali, per esempio le aziende dell'abbigliamento e delle calzature – che negli ultimi anni hanno intrapreso un percorso ancor più spinto che in passato di *hollowing-out* (svuotamento). In particolare, nel fashion, non è raro incontrare casi di azienda ormai dedicate quasi esclusivamente alla creazione di modelli (design e styling), al marketing e alla comunicazione, al *licensing-in* e, nei casi più avanzati, al coordinamento delle reti di negozi in franchising, che hanno affidato a *contract manufacturer* in Asia, in Europa orientale, in Africa settentrionale, le attività di produzione.

Inoltre, la soglia di ingresso posta a 10 milioni, al di sotto del criterio stabilito da Mediobanca, consente di identificare e ricomprendere nell'universo imprese che rischierebbero di essere trascurate. E invece è un segmento di grande interesse in un tessuto industriale frammentato e difficile da decifrare perché queste “piccole” imprese medie (o “quasi medie”), rappresentano – al netto degli scivolamenti dall'alto, quasi sempre sintomi eloquenti di processi di declino difficilmente arrestabili – esempi virtuosi di imprese emergenti, per esempio aziende in grado di rompere il diaframma del mercato regionale o di raccogliere i “frutti” di un investimento in marketing o in identità di marca.

⁶ Secondo le raccomandazioni della Commissione europea per impresa media si intende l'organizzazione con un fatturato ricompreso fra i 10 e i 50 milioni di euro (o, in alternativa, con attività non superiore ai 43 milioni di euro) e un numero di occupati fra i 50 e le 250 unità.

Seconda parte | I comportamenti strategici delle medie imprese industriali del Mezzogiorno

1. Segni di vitalità

Il primo dato che affiora dall'indagine 3M è l'esistenza nel Mezzogiorno – o forse, per meglio dire, la sopravvivenza – di un sistema industriale ancora vitale. A macchie, a sprazzi, quasi sempre con punti singoli che si stagliano da una mappa che negli ultimi anni ha cambiato colore, svelando in modo drammatico gli effetti devastanti del processo di desertificazione industriale.

In larga misura, le medie imprese meridionali del panel 3M hanno saputo resistere ai colpi duri della profonda recessione degli ultimi anni, provando a mantenere le posizioni di mercato lungo un tornante drammatico della storia italiana per intensità e durata della crisi. Talvolta sono riuscite a crescere di dimensioni e a espandere il volume d'affari, quasi sempre attraverso un rafforzamento della propria presenza nei mercati internazionali.

E crescere, come hanno riscontrato Arrighetti, Paolazzi e Traù (2011: 105) nell'indagine dedicata alle piccole imprese di Confindustria, è una condizione necessaria per competere:

[...] senza aver raggiunto la massa critica minima non si ha impresa di qualità, termine che identifica e condensa in sé vari aspetti: migliori prodotti, flessibilità, gamma d'offerta, personalizzazione, velocità di risposta, controllo e accrescimento continuo della conoscenza, che è anche capacità di adattamento, controllo del mercato. Per raggiungere una massa critica indispensabile a difendere, arricchire, sfruttare il sapere [...] Inoltre, il processo di crescita sprigiona dinamismo e dà continua motivazione e nuovi stimoli alle persone che lavorano e si identificano nell'impresa [...] Crescere consente, infine, di sviluppare nuove conoscenze: il processo stesso di crescita lo comporta, perché impone di imparare a gestire scale maggiori e quindi di adattare procedure gestionali e metodi decisionali [...] Raggiungere una massa critica minima, insomma, è indispensabile per soddisfare tutte le nuove esigenze competitive imposte dall'evoluzione dei mercati.

Le medie imprese industriali del Mezzogiorno rivelano in molti casi caratteristiche comuni alle “colleghe” del Nord: proprietà e governance familiare con una presenza marginale di manager esterni; strategie spinte di focalizzazione in segmenti di nicchia, soprattutto nei settori del made in Italy; forte proiezione nei mercati internazionali; crescita lenta ma costante. La vera differenza è la relazione con il territorio: forte nelle regioni settentrionali, in particolare nel Nord-Est; debole, in certi casi inesistente, nel Mezzogiorno. Raramente le imprese del campione 3M appartengono a distretti industriali intesi in modo canonico e anche quando sono localizzate in aree di specializzazione non mostrano né i caratteri né i comportamenti tipici del capitalismo distrettuale; anzi, come affiora dalle parole raccolte negli incontri personali, l'ambiente, il milieu, il territorio raramente vengono percepiti come

fonte di vantaggio competitivo, ma piuttosto come limite, come ostacolo da superare, a volte perfino come “pericolo” da fronteggiare. Fragilità delle filiere produttive locali e difficoltà a trarre benefici da economie di agglomerazione inevitabilmente si riflettono nelle strategie e nelle strutture delle imprese. Il tessuto industriale del Mezzogiorno appare estremamente frammentato e le imprese della nostra indagine sono più integralmente verticalmente delle medie imprese che operano nelle regioni centro-settentrionali. Quasi sempre non per scelta ma per la difficoltà di attingere al territorio, a distrette e filiere presenti nell’area. Agiscono come degli *one-man band*, senza beneficiare dell’agglomerazione territoriale, di quel processo di industrializzazione diffuso che consente alle imprese distrettuali di godere di un vantaggio competitivo nell’accesso a risorse critiche. Soprattutto, non hanno potuto contare su una presenza stabile della grande impresa, sempre più rarefatta al Sud, che svolge – dove opera – una funzione fondamentale, tanto nella domanda di innovazione quanto nel trasferimento di pratiche manageriali. E non è un caso che laddove sono sopravvissute le grandi imprese – si pensi alle reti di piccole e medie imprese della filiera aerospaziale ramificate attorno ad Alenia Aermacchi in Puglia e in Campania, o al tessuto diffuso di fornitori *automotive* di Fiat Chrysler Automobiles (presente con i suoi stabilimenti in Abruzzo, in Molise, in Campania, in Basilicata, nel basso Lazio) – i benefici per le imprese meridionali soprattutto attraverso e per effetto delle economie di apprendimento “incorporate” nei prodotti e “trasferite” nella competizione nei mercati internazionali sono innegabili.⁷

Molte delle imprese medie del Mezzogiorno, in misura ancor più drastica di quelle del Centro-Nord, come mostra l’indagine sui bilanci, hanno affrontato la crisi comprimendo i margini e iniettando dosi massicce di capitale proprio. Ricorrendo, quando hanno potuto, a riserve accumulate in passato, attingendo al patrimonio familiare, tirando al limite l’efficienza dei processi produttivi. Dalle storie che abbiamo raccolto, affiora – anche nelle imprese in maggiori difficoltà – la passione e l’impegno degli imprenditori, la volontà di resistere, l’ottimismo verso il futuro. Solo poche aziende vantano marchi noti; nella maggior parte dei casi ci troviamo di fronte a una trama nascosta, eppure preziosa, del patrimonio industriale italiano, tracce di un made in Italy che riesce a competere nei mercati internazionali, di famiglie proprietarie ancora disposte a rischiare, di nuove generazioni dotate di competenze manageriali e di uno sguardo aperto sul mondo. Sono poche, sempre più poche. Qualcuna, negli anni che abbiamo indagato, si è arresa; qualcuna ha perso il controllo da parte della famiglia proprietaria, per esempio la siciliana Averna acquisita nel 2014 da

⁷ Quando la grande impresa da fornitore sofisticato ed esigente ha saputo agire con un approccio “pedagogico” gli effetti positivi non sono mancati, non soltanto a rafforzare il legame relazionale fra fornitore e cliente, ma paradossalmente proprio per allentare quel rapporto di dipendenza, consentendo alla piccola e media impresa di forniture di affrancarsi da quel cliente (a volte e per troppo tempo unico) e di guardare con maggior fiducia ai mercati internazionali.

Campari o la gragnanese Pasta Garofalo, la cui quota di controllo, sempre nel 2014, è passata dalla famiglia Menna al gruppo spagnolo Ebro.

Le imprese del panel 3M, pur se mostrano i segni particolari di storie imprenditoriali singolari, per loro natura irripetibili e non replicabili, nondimeno rivelano elementi condivisi, ricorrenti, comuni. Intanto, in molti casi, sono imprese che hanno raggiunto quella massa critica minima per competere almeno nel mercato europeo; hanno piena consapevolezza delle risorse critiche indispensabili per confrontarsi con una concorrenza sempre più intensa e identificato le competenze-chiave su cui investire per il futuro; hanno intrapreso non senza difficoltà percorsi di innovazione, da intendere nel significato più ampio del termine; sono riuscite talvolta a rinsaldare i meccanismi di relazione lungo la filiera; hanno esteso la gamma di prodotti, pur restando fedeli alle proprie origini; hanno allargato il ventaglio dei mercati di sbocco.

Nella lunga stagione della crisi, quando ormai le tradizionali barriere che proteggevano i mercati di prossimità si sono sgretolate e, anzi, il colpo di grazia a chi era già in sofferenza è venuto dal crollo del mercato domestico, le medie imprese del Mezzogiorno di maggior successo nel nostro panel sono quelle che sono riuscite ad adattare o a reinventare le proprie strategie, attraverso forme di innovazione, tecnologica, organizzativa, di mercato, così da offrire ai propri clienti, sempre più internazionali, una proposizione di valore ancora valida. Per un'impresa di piccole e medie dimensioni, condizionata nelle sue alternative strategiche dai vincoli di risorse, la strada della focalizzazione basata sulla differenziazione è un'opzione quasi obbligata. La capacità di innovare diventa uno strumento fondamentale per sfuggire al rischio di rimanere intrappolati in uno spazio di mercato dove la competizione si gioca sul prezzo e le pressioni da affrontare potrebbero non essere sostenibili nel tempo. Non poche delle 70 imprese del panel 3M, invece, come emerge dalle interviste, sono costrette a competere ancora attraverso lo strumento del prezzo. Un comportamento che affiora con chiarezza dall'analisi economico-finanziaria condotta sui bilanci di tutte le imprese industriali meridionali comprese nel nostro universo, dove alla tenuta e, in molti casi, alla crescita del volume d'affari, corrisponde una forte compressione della redditività.

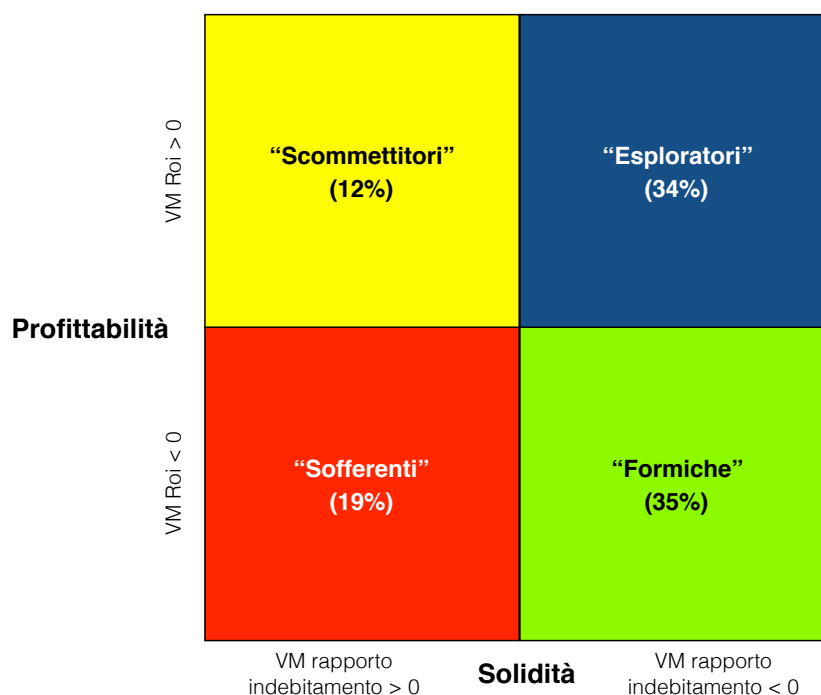
2. La selezione naturale

In realtà, la crisi ha accelerato un feroce processo di selezione naturale. E le variazioni positive degli ultimi anni registrate da alcuni osservatori economici costituiscono in larga misura un'illusione ottica: i valori medi in aumento sono l'esito di due processi non così irrilevanti. Il primo è di ordine algebrico: la numerosità delle imprese è significativamente diminuita a causa della crisi degli ultimi anni e dall'universo di indagine sono scomparse le aziende marginali, costrette ad abbandonare il mercato o scivolare sotto la soglia di ingresso. Ma è il secondo processo a mostrare gli elementi di maggior interesse – perché invece

ha una natura strategica, associata alla condotta competitiva delle aziende e merita senza dubbio futuri approfondimenti – ed è l'allargamento del divario fra le imprese migliori e le imprese peggiori all'interno del medesimo settore. Mettendo a confronto il miglior e il peggior 10% del campione 3M in termini di redditività nel 2007 e nel 2012 si registra una costante e sempre più ampia divaricazione di performance. Le migliori tendono a rafforzare le proprie posizioni, le peggiori a scivolare sempre più in basso, con una differenza in termini di ROI che si dilata. Il gap è più ampio soprattutto nella fascia a minor performance. La polarizzazione appare ancora più evidente quando il focus di indagine si concentra sui due segmenti industriali con la maggior presenza di imprese nel nostro campione: la meccanica e l'alimentare. Nel caso della meccanica, la forbice fra il miglior e il peggior 10% di imprese in termini di ROI si allarga da 13,5 a 18,7 punti fra il 2007 e il 2012; per l'alimentare, la differenza sale da 12,5 a 15 punti.

Diventa allora interessante segmentare il nostro universo di indagine per provare a comprendere meglio l'evoluzione degli ultimi anni, gli effetti e le reazioni alla crisi. Due matrici di sintesi forniscono elementi utili per l'interpretazione dei processi strategici. La prima matrice (**figura II.1**) è stata costruita adoperando come indicatori il valore medio della variazione annua rilevata da ciascuna azienda fra il 2007 e il 2016 in termini di (i) Roi (come indice di profittabilità) e di (ii) rapporto di indebitamento (come indice di solidità, calcolato come rapporto tra il totale dell'attivo e i mezzi propri). Un valore superiore a 0 per il ROI indica una variazione media positiva nel periodo osservato (parte superiore della matrice), mentre un valore inferiore a 0 (parte destra della matrice) segnala una variazione in miglioramento del rapporto di indebitamento.

Figura II.1
Il campione 3M/FCdL.
Profittabilità vs solidità

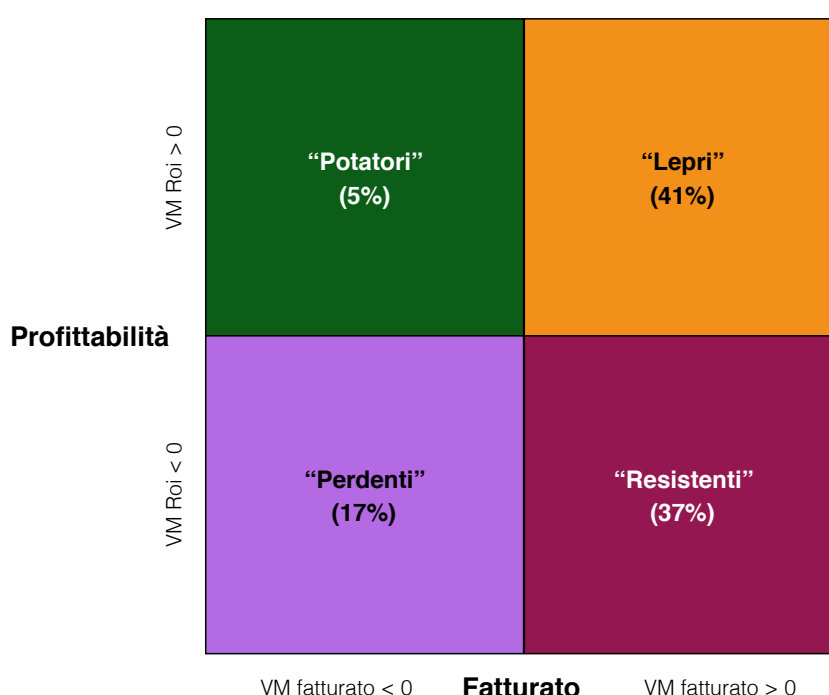


Come conseguenza naturale della crisi, le imprese che hanno registrato una riduzione nel valore del Roi sono in numero superiore a quelle che sono riuscite a incrementare la profittabilità del capitale investito (497 contro 210 imprese), ma in forte diminuzione rispetto al primo quinquennio (2007-2012, quando a registrare un calo del Roi era stato oltre il 70% delle imprese del campione). Tuttavia, a fronte di un innegabile calo della redditività operativa, è da considerare con attenzione il significativo rafforzamento della solidità patrimoniale: le imprese che hanno ridotto il proprio rapporto di indebitamento (con un aumento dei mezzi propri sulle risorse di terzi) sono infatti il 69% (erano il 72% fra il 2007 e il 2012). Dall'analisi incrociata dei due indicatori emergono quattro differenti raggruppamenti di imprese. Il primo (quadrante in alto a destra) comprende le imprese "migliori", quelle in grado di far segnare nel periodo di osservazione un incremento sia della profittabilità sia della solidità (34%). Abbiamo definito questo gruppo come quello degli "esploratori". Le imprese che vi fanno parte sono riuscite, in anni difficili, a guadagnare altrove spazi di mercato e opportunità di crescita. Il consolidamento delle posizioni competitive ha consentito di migliorare l'equilibrio patrimoniale. Dimostrano altresì che il successo non è mai causale, né si improvvisa: molte delle imprese con migliori performance avevano già segnato risultati positivi prima che la crisi si manifestasse in tutta la sua durezza. Sembrano inoltre confermare che l'impegno della proprietà, segnalato all'interno come all'esterno con l'aumento della dotazione di capitale proprio, sia associato a migliori risultati economici (Gubitta et al., 2013). Sul fronte opposto, le imprese "sofferenti" (19%), in arretramento per entrambi gli indicatori (quadrante in basso a sinistra): la profittabilità in calo si accompagna ad un aumento del rapporto di indebitamento, segnalando l'ingresso in una zona di alto rischio per la sopravvivenza futura. Di estremo interesse è il terzo raggruppamento (quadrante in basso a destra), costituito dal 35% delle imprese (è il segmento più popoloso) che associano a una profittabilità in calo un incremento della solidità (le abbiamo definite "le formiche"). Appare probabile che la crisi oltre a determinare un restringimento dell'accesso al credito abbia spinto gli imprenditori alla guida di aziende con redditività in discesa a interventi di ricapitalizzazione, attingendo anche al patrimonio familiare. E ancora, è verosimile che tale scelta sia stata dettata dalla volontà di "soddisfare" le esigenze di rientro da parte degli istituti di credito, rinunciando ad opportunità di investimento profittevoli. In ogni caso, pur esercitando un effetto negativo sugli equilibri economici di breve termine, la ristrutturazione nelle fonti di finanziamento di una larga parte delle medie imprese del Mezzogiorno dovrebbe premiare gli equilibri finanziari di lungo periodo. Una lungimiranza "forzosa" perché, quando i margini operativi hanno ripreso a crescere, ha favorito un effetto di leva finanziaria (la maggiore solidità si è difatti accompagnata a una riduzione del costo del debito) con un impatto

positivo sulla redditività netta⁸. Infine, il segmento più piccolo (12%) è composto da imprese che registrano un incremento della profittabilità a danno, però, del grado di solidità, probabilmente spinte dall'onda di investimenti realizzati in anni appena precedenti la crisi o capaci di cogliere opportunità di mercato con il favore delle banche, puntando sulla propria capacità di generare valore che nei prossimi anni riequilibrerà l'esposizione debitoria (abbiamo definito per questi motivi il segmento come quello degli "scommettitori").

La seconda matrice (**figura II.2**) adopera ancora una volta il valore medio della variazione annua in termini di ROI, stavolta, però, affiancato alla variazione di fatturato nell'arco temporale che va dal 2007 al 2016.

Figura II.2
Il campione 3M/FCdL.
Profittabilità vs fatturato



Anche in questo caso, emergono due segmenti non troppo differenti per numerosità accanto a un quarto raggruppamento invece molto esiguo. Nel quadrante in alto a destra si collocano le "lepri", le imprese che nonostante la crisi sono riuscite a incrementare profittabilità e fatturato⁹. In basso a destra, registrando una contrazione di redditività, ma nel contempo una crescita del fatturato, vi è il segmento dei "resistenti", imprese che hanno compresso ai

⁸ Occorre segnalare come nell'indagine condotta sui bilanci del campione 3M fra il 2007 e il 2012, il segmento delle "sofferenti" aveva una numerosità simile, con una quota del 20% sul totale. In modo analogo, gli "scommettitori" erano sempre il gruppo meno consistente, aggirandosi attorno all'8%. L'analisi dei flussi mostra dunque che nel corso degli ultimi anni sono state soprattutto le "formiche" a calare (erano il 50% fra il 2007 e il 2012), infoltendo di conseguenza il segmento degli "esploratori", che pesava allora solo per il 22%, proprio adottando il comportamento ricostruito nel testo.

⁹ In larga misura per effetto della ripresa degli ultimi anni: nel campione 2007-2012, in piena tempesta, la quota delle "lepri" era pari ad appena il 26% del totale: terzo segmento per numerosità alle spalle di "resistenti" e "perdenti".

limiti i propri margini pur di non perdere quota nel mercato: sono pari al 37% e il loro futuro rimane incerto, in attesa di comprendere quali effetti possa aver generato sulla propria competitività la rinuncia obbligata a destinare risorse agli investimenti. La situazione appare ancor più critica per le imprese “perdenti”: sono le aziende che hanno segnato riduzioni sia nella profittabilità sia nei ricavi; è l'effetto probabile di una secca contrazione del volume d'affari con inevitabili conseguenze sulla redditività aziendale, senza che imprenditori e manager riuscissero ad arginarne la caduta. È da segnalare come la quota si sia dimezzata fra la prima e la seconda rilevazione (il 34% restringendo l'analisi dal 2007 al 2012 contro il 17% dell'arco decennale che si chiude al 2016). Una strada alternativa è stata percorsa invece dal piccolo drappello (5%) di imprese (i “potatori”) che è riuscito probabilmente a realizzare un radicale processo di *refocusing* strategico, “tagliando” clienti e mercati non profittevoli (di qui il calo di fatturato), concentrandosi su segmenti e aree geografiche a maggiore marginalità.

3. Un'analisi dei comportamenti strategici

Al di là dei numeri e dei valori medi – come detto, a volte ingannatori – l'approfondimento attraverso l'indagine diretta condotta sulle 70 imprese del panel ci ha consentito di cogliere i caratteri genetici, le strategie competitive, il posizionamento nel mercato, i processi decisionali e i comportamenti organizzativi, le scelte di governance, le relazioni con le banche, di un segmento fondamentale dell'economia reale del Mezzogiorno. È a queste imprese che si lega in modo indissolubile una buona porzione del destino industriale del Mezzogiorno; sia perché dotate di una scala dimensionale indispensabile per competere in un mercato ormai senza confini, sia perché possono illuminare quel sentiero di crescita che micro-imprese e piccole imprese potrebbero provare a intraprendere.

Dall'indagine sul campo, la divaricazione competitiva, cui abbiamo accennato in precedenza a proposito delle performance reddituali, traspare con chiarezza. Accanto alle imprese che sono cresciute, capaci di espandersi nei mercati internazionali e di impegnarsi in modo costante in processi di innovazione, altre hanno mantenuto – obbligate dall'andamento della domanda o per scelte conservative – posizioni difensive e di attesa, sacrificando redditività e rimandando gli investimenti, ancorate a un modello di capitalismo familiare di retroguardia. Soprattutto, le imprese che non sono cresciute mostrano le difficoltà e le lentezze del processo di adattamento a uno scenario competitivo radicalmente mutato. Attardate, affaticate e invecchiate, sembrano aver perso lo slancio indispensabile per compiere un salto dimensionale. Medie, per volume d'affari, sono “piccole” per orizzonti strategici, per posizionamento competitivo, per modello organizzativo. Hanno inesorabilmente perso contatto dai segmenti a maggior attrattività del mercato e provano a tenere le posizioni acquisite in passato in una guerra di trincea che difficilmente le vedrà sopravvivere.

Le imprese del panel 3M sono molto **integrate verticalmente**, sia per scelta, sia per la difficoltà a trovare fornitori adatti in un'area di prossimità geografica. Sono imprese quasi sempre con un'unica unità produttiva, dove svolgono processi di trasformazione senza ricorrere all'outsourcing. L'opzione della specializzazione in un'unica fase della catena del valore viene percepita come troppo rischiosa. L'integrazione verticale garantisce un maggior controllo del processo produttivo – dalla qualità del prodotto alla velocità di risposta alla capacità di soddisfare esigenze particolari dei clienti – e consente di incorporare i “margini” tra una fase e la successiva. In realtà, in molti casi appare come una scelta obbligata per l'assenza di fornitori specializzati o di servizi esterni e suggerita dalla natura del settore, come per l'industria alimentare di trasformazione. Una buona parte delle imprese indagate, soprattutto nel campo dell'abbigliamento, sembra aver allentato il vincolo dalle catene di fornitura con committenti nelle regioni centro-settentrionali per operare, a volte con proprio marchio, a volte con marchio del distributore commerciale, nei mercati internazionali in prima persona.

I **processi di innovazione** nelle imprese del panel 3M rimangono quasi sempre “nascosti”. Gli investimenti formali destinati alla r&s sono quasi sempre nell'ombra. D'altronde, il crollo degli investimenti industriali nel Mezzogiorno, come abbiamo ricordato, è forse l'eredità più critica degli anni della crisi, mentre il numero irrisorio di brevetti non solo è un indicatore della difficoltà di adottare approcci evoluti nella gestione strategica della conoscenza: è una conferma del carattere di “informalità” delle attività di r&s, della rarità di accordi di collaborazione con le università e gli enti di ricerca, di strategie di followership tecnologica, dell'appartenenza a settori tradizionali, ma soprattutto ancora una volta è un effetto del gap dimensionale. I costi di un deposito di brevetto europeo vengono giudicati troppo elevati per i benefici che potrebbero generare. Meccanismi di protezione non formali e a costo zero, come il segreto industriale, vengono preferiti al brevetto, ma nella maggior parte dei casi anche laddove ci sarebbero ragioni e convenienze per proteggere la conoscenza generata all'interno dell'impresa si preferisce non intraprendere strade percepite non adatte alla natura dell'azienda.

Le dimensioni dell'impresa, come è stato ricordato, influenzano non solo le strategie di innovazione, ma anche la capacità di appropriarsi del valore generato dall'innovazione. La capacità di “essere innovativi” – benché in una varietà ricca di forme non sempre riconducibili ai canoni classici di innovazione – è emersa come una delle fondamentali leve strategiche che le imprese 3M hanno adoperato allo scopo di rafforzare la competitività e crescere nel mercato o almeno difendere le proprie posizioni: l'abilità e la rapidità di cogliere i bisogni dei propri clienti e di riuscire a soddisfare le esigenze mutevoli sono in larga misura determinate dalla capacità che l'impresa ha di innovare, di co-evolvere nel tempo con tali clienti, di trasferire e “racchiudere” le sue conoscenze profonde del particolare segmento del mercato cui si rivolge in

nuovi prodotti a prezzi competitivi. La media impresa innovativa tende ad adoperare progetti di sviluppo di nuovi prodotti per valutare nuove opportunità di mercato e sondare ipotesi di **diversificazione “controllata”**.

Le imprese, quando hanno deciso di destinare risorse all'innovazione, hanno privilegiato la dimensione soft del marketing – la comunicazione, le relazioni con i clienti, il brand – e le aree dove poter recuperare efficienza – la gestione del magazzino, la logistica. Ancora una volta, gli investimenti in innovazione – sia per intensità sia per varietà di area di intervento – tendono a concentrarsi nelle imprese di maggior dimensione e in quelle che operano con maggior decisione nei mercati internazionali, a prescindere dai settori di appartenenza. Una conferma della divergenza nei comportamenti strategici e della varianza all'interno dei medesimi settori. Chi non innova o innova poco tende ad attribuirne le cause alla crisi economica o all'indisponibilità delle banche a finanziare progetti di investimento. Qualcuno si rimprovera per operazioni intraprese proprio alla vigilia della lunga recessione e ammette di aver rinunciato ad investire in attesa di giorni migliori.

Tuttavia, ed è un elemento di grande interesse che sarà approfondito nella terza parte della ricerca, è innegabile che una larga quota degli imprenditori medi del Mezzogiorno negli anni della crisi abbia **ricapitalizzato** l'impresa. Quali le ragioni? Probabili le pressioni del sistema bancario; eppure – ascoltando la voce degli imprenditori e dei manager incontrati – si direbbe che non è così rara la volontà di rilanciare il percorso di crescita e di investire in progetti innovativi. In molti casi hanno osservato attorno a loro le imprese più fragili essere costrette ad abbandonare il mercato: la paura di dover condividere un destino simile, così come l'idea che possano essere conquistati spazi di mercato lasciati liberi da chi è uscito dal campo.

Nella maggior parte dei casi, le scelte nei **mercati internazionali** appaiono dettate da fattori occasionali, opportunità casuali, strategie emergenti, senza essere l'esito di processi strutturati di valutazione di attrattività. Se in larga misura esportano ancora una quota non significativa del proprio fatturato, si rintraccia nel campione 3M però un piccolo gruppo di imprese (in particolare, nella meccanica, ma anche in alcuni segmenti dell'industria alimentare) che opera quasi esclusivamente all'estero. I mercati internazionali sono quasi sempre mercati di sbocco; a volte sono presenti nelle catene di fornitura partner esteri, ma raramente le imprese 3M dispongono di filiali commerciali all'estero e, ancor meno, di unità produttive. La propensione a esplorare i mercati internazionali non cresce solo con la dimensione d'impresa o la natura del settore di appartenenza, ma anche dove maggiore è la presenza e più influente il ruolo delle nuove generazioni nei processi decisionali. Non solo per la conoscenza delle lingue o per le esperienze internazionali, ma anche per la familiarità con le nuove tecnologie di rete e una cultura più cosmopolita.

In realtà, il passaggio obbligato per intraprendere con maggior decisione strategie competitive con un tasso più elevato di complessità è il rafforzamento delle competenze manageriali, ma sono ancora poche le imprese che hanno deciso negli ultimi anni di affiancare ai manager di famiglia risorse selezionate nel mercato. È questo forse uno dei principali limiti emersi nel corso dell'indagine. Il sistema di governance dominante è ancorato al **modello della proprietà e del controllo familiare**, con processi decisionali fortemente accentrati nella persona dell'imprenditore.

Ricerche e studi hanno mostrato che la proprietà familiare – una condizione tipica per le imprese di piccole e medie dimensioni, e non solo in Italia – presentando un maggior grado di avversione al rischio, come conseguenza naturale del probabile conflitto d'interessi tra patrimonio di famiglia e aziendale – esercita effetti negativi sulle strategie di crescita, sugli investimenti, sullo sviluppo internazionale e, da qui, sui processi di innovazione. Le piccole e medie imprese a proprietà familiare tendono a mantenere il controllo nel lungo periodo a scapito delle opportunità di crescita; in modo analogo, sono orientate in larga misura a non ricorrere a management esterno, pur quando avvertono il deficit di competenze manageriali nella famiglia proprietaria e ciò determina inevitabilmente nel tempo un maggior rischio di erosione della capacità di rinnovarsi, di investire in innovazione, di sfruttare le opportunità di mercato. Svincolare «l'impresa dall'abbraccio (a volte mortale) con l'imprenditore-fondatore-leader» non è mai facile, ma ad avere successo sono proprio quelle in grado di compiere «questo passaggio, lasciandosi alle spalle l'ossessione del controllo diretto e sviluppando maggiori capacità di affrontare il nuovo e l'imprevisto» (Gubitta et al., 2013: 8). La pressione della famiglia conduce inevitabilmente a una sovrapposizione tra ruoli imprenditoriali e manageriali; le scelte strategiche e i conflitti decisionali tendono a essere risolti all'interno dei confini familiari; le attese (e l'allargamento nel tempo) dei componenti della famiglia condiziona l'evoluzione del percorso di crescita. E se è vero che il coinvolgimento della famiglia potrebbe generare coinvolgimento e motivazione e favorisce il reinvestimento dei profitti, fino a determinare perfino una maggiore propensione al rischio, in una prospettiva che alcuni studiosi hanno definito come la «ricchezza socio-emozionale» delle imprese familiari (Gomez-Mejia et al., 2007; 2011; Berrone et al., 2010; 2012), è altrettanto evidente come tali fattori si trasformino in ostacoli quando sono da affrontare questioni di sviluppo, la diversificazione o la riconversione delle attività, la successione imprenditoriale, ovvero tutte fasi critiche di cambiamenti di strategia (Gubitta et al., 2013).

Anche fra le imprese «migliori» si avverte una certa resistenza all'apertura nei confronti dell'esterno. Una maggiore attitudine verso team misti alla guida delle imprese sembra riscontrarsi sia nelle imprese che si avvicinano alla soglia massima del nostro campione – a dimostrazione ancora una volta della relazione positiva fra dimensione aziendale e cultura manageriale – sia in quelle che

appaiono le più provate dalla crisi: è come se la consapevolezza di essere fra i “sopravvissuti” solleciti all’adozione di dosi massicce di energie fresche per non rischiare di scivolare nuovamente ai margini del mercato. Certo, sono aperture misurate, decisioni prese con estrema cautela ma che tuttavia sembrano diffondersi fra le imprese medie a maggior crescita.

La maggior parte degli imprenditori intervistati dichiara di aver intrapreso negli ultimi anni **strategie di espansione** in segmenti di mercato già serviti, ma soprattutto, ed è motivo di conforto, di aver cominciato ad esplorare mercati nuovi o coperti in passato solo in modo episodico. In tale prospettiva, incoraggiante è altresì la percezione di un rafforzamento delle reti di relazione nei mercati esteri: legami in grado di aprire nel tempo nuovi mercati e offrire opportunità di crescita. Per contro, gli strumenti di analisi essenziali per competere con maggiore fiducia nei mercati internazionali appaiono ancora poco presenti nel set informativo a disposizione di manager e imprenditori. Pochissime imprese del panel svolgono ricerche di mercato o analisi di scenario, affidandosi piuttosto all’esperienza commerciale maturata in prima persona. Appare inoltre evidente il ritardo con cui le medie imprese del panel 3M si apprestano ad acquisire **competenze evolute di marketing**.

Dall’analisi delle lunghe interviste condotte traspare con chiarezza che la strategia competitiva adottata dalle aziende con le performance complessive migliori è la **differenziazione**, quasi sempre con un approccio di **focalizzazione spinta**, per area geografica o per segmenti di domanda. Qualità del prodotto, personalizzazione del servizio al cliente, flessibilità produttiva, tempestività di consegna, capacità di fronteggiare richieste dell’ultima ora e risolvere problemi inattesi sono fra le espressioni più frequenti che si riscontrano nelle conversazioni avute con imprenditori e manager delle imprese meridionali incontrati. Le **strategie di marca** sono ancora rare e riguardano principalmente le imprese del fashion e dell’alimentare. Investire sulla brand identity non viene ancora giudicata un’azione prioritaria per la maggior parte delle aziende del panel 3M. Ma **strategie di prezzo** o di *value per money* sono ugualmente diffuse, in particolare modo fra le imprese più piccole del nostro campione e quelle che operano nei settori più tradizionali, e dunque costrette a confrontarsi con i concorrenti dei paesi emergenti.

La frammentazione del sistema produttivo in una galassia di micro e piccole imprese, a controllo familiare, con un gap di risorse manageriali e una spiccata avversione al rischio rende ancora più difficili tanto da concepire quanto da realizzare attività di ricerca e processi di innovazione già ostacolati dalla dimensione elevata dei costi e degli investimenti da sostenere nonché dalle **resistenze del sistema finanziario** a concedere credito per progetti dall’esito incerto. Le banche tendono a favorire imprese con una storia creditizia e, nel caso di finanziamenti per progetti innovativi, a preferire l’innovazione di processo, perché quasi sempre incorporata in macchinari che

possono utilmente essere offerti in garanzia. Ma se l'impresa è giovane oppure appena nata, se opera in un settore high-tech oppure è orientata all'innovazione di prodotto, e vanta come "capitale" innovativo le competenze dei suoi ricercatori – non adoperabile come garanzia per le banche a fronte di prestiti – il percorso per rimediare al funding gap è quasi impossibile, soprattutto in Italia dove l'attore più indicato per sostenere tali processi – il venture capital – è ancora poco diffuso. E difatti, come è stato dimostrato in uno studio empirico (Magri, 2009), le imprese italiane di piccole e medie dimensioni tendono maggiormente a utilizzare le risorse finanziarie interne e a non ricorrere al debito.

La resistenza "culturale" del sistema proprietario ad aprirsi a capitali provenienti dall'esterno e il difficile equilibrio fra esponenti di famiglia e manager esterni nella gestione dell'impresa potrebbero essere nei prossimi anni gli ostacoli principali lungo i percorsi di crescita dimensionale. I rapporti con gli istituti di credito rimangono critici. La maggior parte delle imprese 3M tende a servirsi di almeno tre banche, con rapporti quasi sempre di lunga durata. Una strategia che se da un lato consente di tenere sotto controllo l'esposizione massima verso un unico fornitore di credito, dall'altro potrebbe rendere più difficile ottenere un sostegno per i progetti più ambiziosi. Non solo l'accesso al credito, ma anche il **costo dei finanziamenti** ottenuti rappresenta una variabile di sicuro rilievo per la crescita dimensionale delle imprese meridionali.

4. Crescere o non crescere?

Perché crescere? A volte si dimentica, anche nei nostri studi, che non poche volte un imprenditore preferisce in modo intenzionale non crescere (Storey, 1994). Benché sia consapevole dei benefici che potrebbe la sua impresa ottenere da un aumento di dimensioni – in termini di produttività, di economie di scala, di potere contrattuale nei confronti degli altri attori del sistema competitivo – la decisione di restare "piccolo" obbedisce a motivi che, soprattutto in anni passati – quando ancora era possibile rimanere "coperti", difesi da meccanismi a volte invisibili di protezione del mercato di prossimità, – garantivano condizioni di sopravvivenza. Non è da dimenticare che la crescita è un percorso complesso, un'alterazione di equilibri consolidati, uno shock di natura organizzativa (Traù, 2005); è un processo che solleva dubbi e semina incertezze; che sollecita adattamenti nell'architettura dell'impresa e mutamenti nei meccanismi di coordinamento; che impone la revisione di ruoli e di responsabilità, e naturalmente di dotarsi di capacità e di competenze non possedute.

Ad alimentare il fuoco dell'*unwillingness to growth* in un imprenditore la legna delle giustificazioni non manca: i maggiori rischi che il patrimonio familiare potrebbe correre in un disegno di espansione, la volontà di mantenere il controllo senza aperture a soggetti esterni, le difficoltà di governare i rapporti inevitabilmente più complicati all'interno di un'azienda più grande, la soddisfazione per i traguardi raggiunti che spegne l'ambizione di nuove sfide,

fino al desiderio di non rendersi troppo visibile. In una spirale perversa, quell'imprenditore non accetta di accogliere competenze esterne che potrebbero minacciare le carriere dei familiari, si rifiuta di condividere i profitti con chi potrebbe invece garantire quei capitali indispensabili per investire in progetti innovativi, rinuncia ad esplorare mercati nuovi o lontani per non scalfire o mettere in discussione "ricette" storicamente vincenti (ma fino a quando?). La scelta di cogliere l'opportunità di crescere si risolve, come ha scritto Traù (2005: 11) «in un processo di "deformazione" della struttura organizzativa, che chiama l'impresa a inventare un nuovo assetto adatto a sostenere il cambiamento reso necessario dalla transizione dimensionale». E ben si comprende, allora, come per la transizione da uno stato dimensionale a un altro (il processo di crescita), provocando uno shock riassorbibile solo con il tempo e attraverso un investimento in risorse, occorra un'ambizione tale da sospingere in alto il desiderio di crescere.

La crescita è un processo difficile da decifrare. Eppure, a chi lo sperimenta da imprenditore, lascia intravedere i suoi innegabili benefici. Dall'analisi delle interviste emerge con sufficiente chiarezza come al crescere delle dimensioni si consolida anche la consapevolezza dei benefici di tale strategia: una maggiore dimensione consente di sostenere investimenti in innovazione, di rafforzare le azioni di marketing, di presidiare i mercati internazionali – e non di osservarli in forma mediata oppure in modo occasionale – di negoziare con le banche in modo più efficace le condizioni di finanziamento. Ancora una volta è da rimarcare la valenza "pedagogica" della crescita dimensionale nei confronti delle piccole imprese, soprattutto quando ritengono preferibile rimanere tali. Naturalmente, si riscontrano anche casi opposti, ovvero imprese che vorrebbero crescere e hanno difficoltà a superare gli ostacoli che impediscono o rallentano il percorso di sviluppo. A volte, sono fattori esogeni, in particolare il deficit di domanda; altre volte l'effetto di una *path dependence*: quando a lungo si è operato, quasi esclusivamente e in posizione di debolezza lungo la filiera, come fornitore di un committente è chiaro che determinate competenze – di innovazione, di relazione, di marketing – siano state "represe". Talvolta, a condizionare i processi di crescita, è la consuetudine ad agire con strategie di nicchia, attraverso prodotti fortemente orientati a un determinato segmento di mercato o a una ben definita area geografica, con evidenti effetti di dipendenza, pericolosi allorché quei bacini sottili di domanda tendono a modificare i propri comportamenti di acquisto o di consumo, a rivolgersi verso altri fornitori o, peggio, a prosciugarsi. E diventa chiaro quanto possa essere difficile crescere in mercati "piccoli", ad alta intensità competitiva. Nei casi di maggior maturità imprenditoriale, abbiamo riscontrato strategie che potremmo definire di "diversificazione bloccata": l'impresa, in altre parole, non potendo contare su economie di dimensione, prova a sfruttare economie di condivisione o di raggio d'azione, allargando la gamma di prodotti offerti a clienti già serviti (bloccando il mercato) oppure a ricercare nuove applicazioni e funzioni d'uso per prodotti

già sperimentati con successo (bloccando la tecnologia). In altri casi, ancora, si cerca di adoperare come leva la relazione consolidata con i propri clienti, distributori o buyer, “infilandosi” nella loro scia quando entrano in nuovi mercati geografici.

La crisi ha rivelato o almeno accelerato una dinamica interessante. Le relazioni con i fornitori sono diventate più stabili e improntate a logiche collaborative: l'impresa media manifatturiera, soprattutto quando i suoi fornitori sono di piccole e piccolissime dimensioni nonché prossimi per posizione geografica in questi anni sembra aver anche agito a loro protezione. Poche ancora invece le alleanze e le strategie collaborative per l'innovazione; rari soprattutto gli accordi con concorrenti. Tuttavia, relazioni stabili ancorché non vincolate da accordi formali sia a monte sia a valle lungo la filiera vengono considerate fra gli asset di maggior valore dagli imprenditori e dai manager intervistati.

Le imprese medie manifatturiere del Mezzogiorno negli anni della lunga crisi hanno sofferto anche per le differenti condizioni ambientali. Raramente hanno beneficiato della presenza (e della pressione selettiva) di distretti industriali; poche hanno frequentato la “scuola di management” di una grande impresa committente; poche hanno relazioni con il sistema universitario e della ricerca e ancor di meno sono riuscite a cogliere le opportunità di investimento offerte dai bandi europei per l'innovazione; la quasi totalità piuttosto è costretta ad assorbire nel proprio conto economico i “costi” di aree industriali degradate e senza servizi territoriali efficienti.

Terza parte | Un'indagine esplorativa sugli equilibri economico-patrimoniali del campione 3M/FCdL

1. Introduzione

La terza parte del lavoro intende offrire un quadro dettagliato delle condizioni economico-patrimoniali delle aziende manifatturiere, di medie dimensioni, operanti nel Mezzogiorno d'Italia. In particolare, l'analisi si soffermerà sull'osservazione dei principali indicatori di performance aziendale lungo un intervallo temporale di dieci anni (2007-2016), con il principale obiettivo di misurare l'impatto della crisi globale sugli equilibri economico-patrimoniali e finanziari delle imprese e di analizzare l'eventuale reazione delle unità produttive negli anni immediatamente successivi ad essa.

Le aziende esaminate (operanti in Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna e Sicilia) sono state estratte dal database AIDA della Bureau van Dijk®, selezionando le società di capitali il cui fatturato, per almeno uno dei dieci anni prima citati, abbia assunto un valore compreso tra 10 e 100 milioni di euro. Le aziende incluse nel database con tali caratteristiche sono risultate pari a 1.074. Al fine di garantire una corretta determinazione delle statistiche calcolate ed una maggiore omogeneità nell'analisi, dalla popolazione AIDA sono state successivamente escluse:

- le aziende i cui dati economico-patrimoniali non erano presenti, senza soluzione di continuità, nel corso dell'arco temporale esaminato (159 unità);
- le aziende con valori anomali (69 unità);
- le aziende il cui fatturato medio per i periodi 2007-2009, 2010-2013, e 2014-2016 sia sempre stato minore di 10 milioni di euro (108 unità) o maggiore di 100 milioni di euro (4 unità). Tali aziende, infatti, non risulterebbero qualificabili come vere e proprie medie imprese e, pertanto, non assimilabili a queste ultime per caratteristiche di base.

Per effetto delle esclusioni appena descritte, il numero totale delle unità analizzate ha assunto un valore pari a 734, costituendo un campione – perfettamente bilanciato – di 7.340 osservazioni (**Tabella III.1**)¹⁰.

¹⁰ Infine, per minimizzare gli errori di trascrizione ed attenuare gli effetti distorsivi provocati dalla presenza di eventuali *outliers*, i valori estremi sono stati ricondotti al primo ed al novantanovesimo percentile delle relative distribuzioni (è stata operata, cioè, una winsorizzazione all'1%).

Tabella III.1
Dimensioni del campione

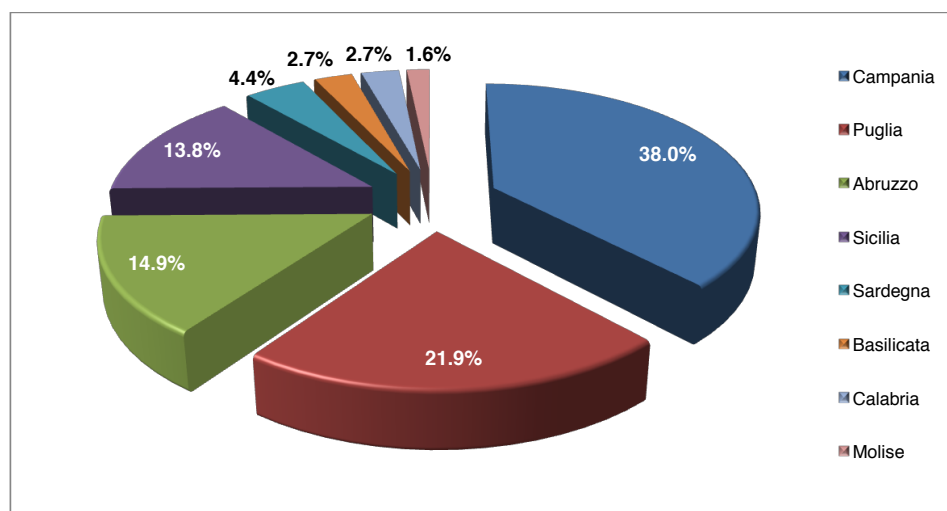
Intervallo temporale	2007-2016
Popolazione AIDA	1.074
Aziende con dati economico-patrimoniali mancanti	-159
Aziende con valori economico-patrimoniali anomali	-69
Aziende non classificabili come medie imprese	-112
Numero imprese	734
Numero osservazioni	7.340

2. Descrizione del campione

Distribuzione geografica e composizione settoriale del campione

Un primo esame del campione è rivolto alla distribuzione geografica delle unità osservate ed alla descrizione della principale attività svolta dalle imprese. La maggior parte delle aziende (279 unità, pari al 38% del campione) opera in Campania. La Puglia, con 161 aziende (pari al 21,9% delle unità analizzate), rappresenta la seconda regione del Mezzogiorno per numerosità d'impresе incluse nel campione di riferimento. Il 14,9% del campione (con 109 unità) è costituito, poi, da aziende con sede legale in Abruzzo, mentre la Sicilia risulta rappresentata da 101 unità (per una percentuale del 13,8). Il restante 11,5% circa è, infine, suddiviso tra la Sardegna (con 32 unità), la Basilicata (con 20 unità), la Calabria (con 20 unità), ed il Molise (con 12 unità)¹¹ (**Figura III.1**).

Figura III.1
Distribuzione territoriale del campione



La composizione territoriale del campione non mostra significative variazioni se determinata non attraverso il numero di unità presenti in ciascuna regione, bensì mediante il calcolo dell'incidenza del fatturato cumulato prodotto dalle

¹¹ Le regioni appartenenti a tale gruppo potranno essere, a volte, denominate "altro Sud" per ragioni di praticità e significatività dei risultati, dato la scarsa popolosità che le contraddistingue singolarmente.

imprese appartenenti alle singole aree geografiche rispetto ai ricavi complessivamente realizzati dal totale delle imprese analizzate (**Tabella III.2**).

Tabella III.2
Distribuzione
territoriale del
campione
(incidenza sul
fatturato)

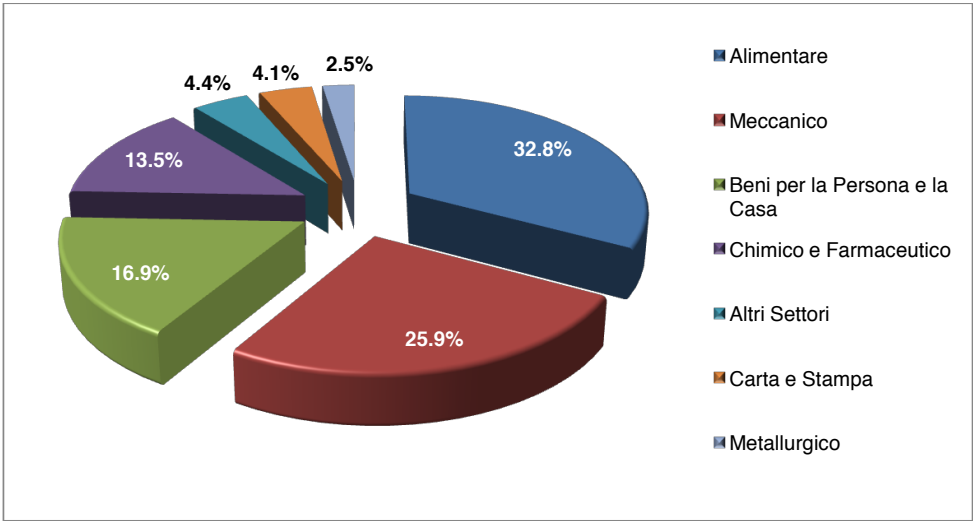
Regione	Numero imprese	Incidenza sul fatturato
Campania	279	37,5%
Puglia	161	22,9%
Abruzzo	109	17,6%
Sicilia	101	11,7%
Sardegna	32	4,5%
Basilicata	20	2,2%
Calabria	20	2,2%
Molise	12	1,5%
Totale	734	100%

Spostando l'attenzione, poi, alla principale attività svolta dalle imprese esaminate¹², emerge il rilevante peso assunto dai settori alimentare e meccanico (a cui appartiene, rispettivamente, il 32,8% e il 25,9% delle aziende). Circa il 30% delle osservazioni, invece, rientra nei settori produttivi “beni per la persona e per la casa” (con 124 unità, pari al 16,9% del campione) e “chimico e farmaceutico” (con 99 unità che coprono il 13,5% del campione). Il restante 11% è rappresentato da aziende metallurgiche (con una quota del 2,5%), da imprese operanti nel settore della “carta e stampa” (con una percentuale del 4,1%) ed “altri settori”¹³ (con una porzione del 4,4% sul totale delle osservazioni) (**Figura III.2**).

¹² Il settore è stato individuato, all'interno della macro-categoria delle aziende manifatturiere, mediante le prime 4 cifre del Codice Ateco.

¹³ Cfr. Ufficio Studi Mediobanca e Centro Studi Unioncamere, Le Medie Imprese Industriali Italiane, 2013 – Allegato 1, pag. LXX.

Figura III.2
Composizione
settoriale del
campione



La stratificazione settoriale non cambia se determinata attraverso l'incidenza del fatturato realizzato dalle imprese appartenenti a ciascun settore sui ricavi complessivi. Anche in tal caso, infatti, i settori alimentare e meccanico rappresentano poco meno del 60% del campione (**Tabella III.3**).

Tabella III.3
Composizione
settoriale del
campione
(incidenza sul
fatturato)

Settore	Numero imprese	Incidenza sul fatturato
Alimentare	241	32.6%
Meccanico	190	25.2%
Beni per la Persona e la Casa	124	14.4%
Chimico e Farmaceutico	99	13.7%
Altri Settori	32	6.5%
Carta e Stampa	30	4.5%
Metallurgico	18	3.1%
Totale	734	100%

Dall'analisi dei dati, quindi, si desume la decisa vocazione delle aziende del meridione verso il settore alimentare. D'altronde, eccezion fatta per l'economia abruzzese e lucana in cui primeggia il comparto meccanico, il contributo offerto dalle aziende operanti nel settore alimentare risulta sempre significativo, con un picco del 70% del fatturato complessivamente prodotto nella regione Calabria, un valore del 46% in Sicilia ed una quota superiore a 30 punti percentuali in tutte le altre regioni (Campania, Molise, Puglia, e Sardegna).

Un'analisi dettagliata per regione mostra, poi, il ruolo di rilievo assunto nell'economia delle diverse aree esaminate anche dal settore meccanico e da quello dei beni per la persona e per casa. Anche il settore chimico e farmaceutico, infine, merita una menzione dato un peso relativo che supera i 15 punti percentuali in Abruzzo, Campania, Molise, e Sicilia (**Tabella III.4**).

Tabella III.4

Composizione settoriale (dettaglio per regione in base a % fatturato)

	Alimentare	Beni per la persona e la casa	Carta e Stampa	Chimico e Farmaceutico	Meccanico	Metallurgico	Altri Settori
Abruzzo	17%	23%	3%	15%	34%	4%	6%
Basilicata	25%	30%	0%	0%	35%	5%	5%
Calabria	70%	5%	0%	5%	15%	0%	5%
Campania	31%	13%	7%	17%	25%	3%	5%
Molise	33%	17%	0%	17%	17%	8%	8%
Puglia	35%	25%	2%	7%	27%	1%	2%
Sardegna	34%	16%	3%	6%	31%	0%	9%
Sicilia	46%	9%	3%	19%	17%	3%	4%

La **tabella III.5** – mediante l'indice di Herfindahl (HI)¹⁴ – offre anche l'opportunità di analizzare il grado di diversificazione settoriale per ciascuna regione esaminata.

A tal riguardo, l'Abruzzo mostra una distribuzione settoriale molto diversificata, con un valore HI pari a 0,18. Escludendo la Calabria (con HI superiore a 0,4), il grado di diversificazione settoriale delle aree esaminate – nonostante la preponderanza dei settori alimentare e meccanico – si presenta generalmente molto elevato (**Tabella III.5**).

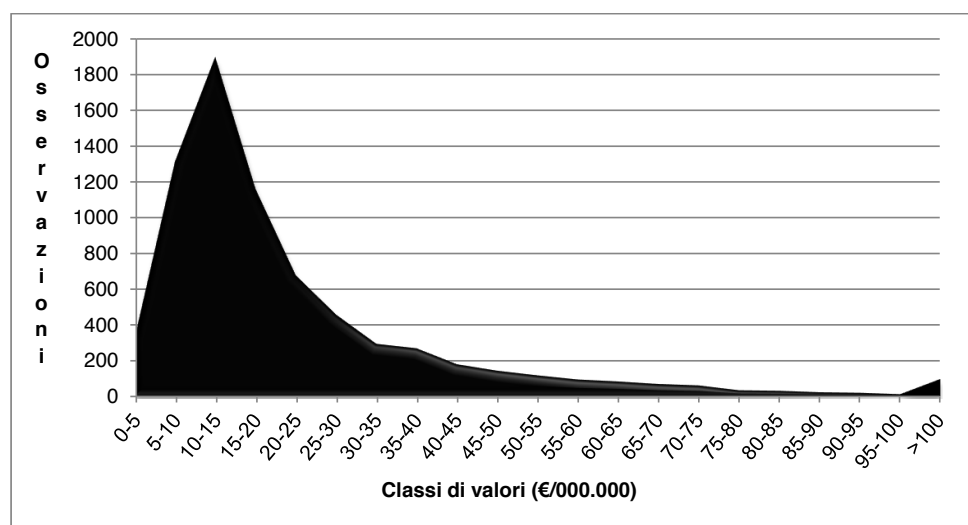
Tabella III.5
Indici di
Herfindahl per
regione

Regione	Herfindhal
Abruzzo	0.192
Campania	0.215
Puglia	0.244
Sardegna	0.250
Molise	0.254
Basilicata	0.311
Sicilia	0.320
Calabria	0.424

¹⁴ Come è noto, infatti, l'Herfindahl Index – pari alla sommatoria del rapporto, elevato al quadrato, tra ricavi realizzati in ciascun settore ed il totale dei ricavi – assume un valore massimo che oscilla tra uno (in caso di massima concentrazione) e zero (in ipotesi di massima diversificazione).

La descrizione del campione prosegue attraverso un esame delle dimensioni medie che contraddistinguono le aziende oggetto di analisi ed uno studio delle variazioni assunte nel tempo dalle stesse. Come si evince chiaramente dal grafico relativo al fatturato, le aziende esaminate presentano una distribuzione fortemente asimmetrica “a destra” (*positive skewness*), con circa il 50% delle osservazioni concentrate entro il limite di 15 milioni di euro annui e più del 70% delle osservazioni entro i 25 milioni di euro annui¹⁵ (**Figura III.3**).

Figura III.3
Distribuzione
delle osservazioni
per fatturato



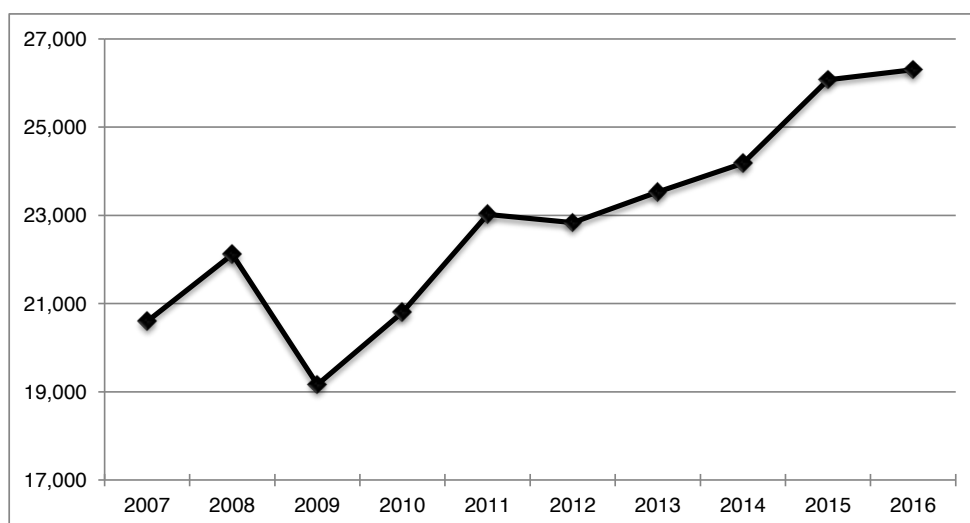
Le medie aziende manifatturiere del Meridione, dunque, dovrebbero essere più correttamente classificate come imprese di “medie-piccole” dimensioni, con fatturato medio (mediano) annuo pari a 22,863 milioni di euro (15,501 milioni di euro)¹⁶.

Un’analisi temporale del fatturato medio annuo conseguito dalle aziende oggetto di analisi testimonia, tuttavia, una decisa crescita dimensionale nel corso dell’intervallo 2007-2016, anche se caratterizzata da una forte volatilità durante i primi anni del periodo analizzato. Pur in presenza di una generale situazione di crisi finanziaria, che si è protratta per diversi anni dopo il 2009, il fatturato delle aziende è aumentato, in media, di circa 6 milioni di euro, rispetto ai dati pre-crisi (**Figura III.4**).

¹⁵ La conformazione della distribuzione delle aziende non cambia se si assume il totale attivo di bilancio come parametro dimensionale. Anche in questo caso, infatti, più del 40% delle osservazioni presenta un totale attivo non superiore a 15 milioni di euro annui e più del 70% delle osservazioni si concentra entro i 25 milioni di euro annui.

¹⁶ In termini di totale attivo, invece, il valore medio (mediano) di bilancio è pari a circa 26,078 milioni di euro (16,644 milioni di euro).

Figura III.4
Trend del
fatturato (€/000)



Un'osservazione analitica per settori permette di evidenziare come la crescita dimensionale (misurata determinando il valore medio delle variazioni registrate in ogni annualità compresa tra il 2007 ed il 2016) abbia riguardato principalmente le aziende del settore meccanico, per cui si rileva una crescita media di poco superiore al 40%, seguito poi dal comparto alimentare e quello residuale "altri settori" (**Tabella III.6**).

Tabella III.6
Variazione
fatturato per
settore
(media annua
2007-2016)

Settore	Δ Fatturato
Meccanico	16.6%
Altri Settori	12.0%
Alimentare	10.2%
Carta e Stampa	8.3%
Chimico e Farmaceutico	6.3%
Beni per la Persona e la Casa	4.7%
Metallurgico	3.1%

Per quanto riguarda le diverse regioni, invece, sono la Sicilia e la Basilicata quelle per cui si rileva una maggiore crescita media annua (rispettivamente, 21,7% e 21,1%), seguite poi da Abruzzo e Puglia, per cui si rileva una crescita percentuale in doppia cifra, e la Campania per la quale si registra una crescita complessiva media di poco inferiore alla media dell'intero campione (**Tabella III.7**).

Tabella III.7
Variazione
fatturato per
regione (media
annua
2007-2016)

Regione	Δ Fatturato
Sicilia	21.7%
Basilicata	21.1%
Abruzzo	12.5%
Puglia	10.5%
Campania	8.5%
Calabria	6.4%
Molise	3.1%
Sardegna	2.2%

3. La performance economica delle imprese medie del Mezzogiorno

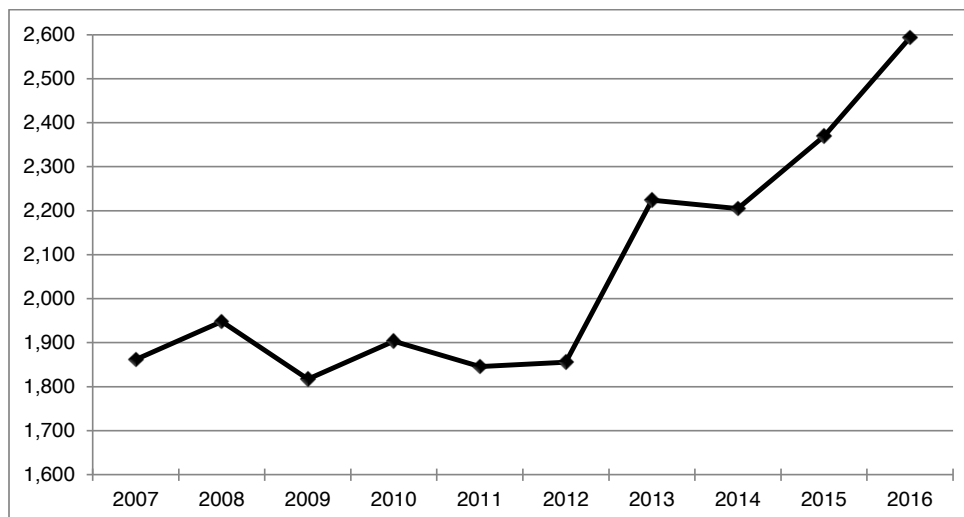
La performance economica delle imprese medie del Mezzogiorno viene monitorata mediante l'osservazione del trend registrato da tre fondamentali indicatori reddituali:

- Margine Operativo Lordo (MOL o EBITDA);
- Reddito Operativo, con la determinazione del relativo indice di redditività operativa rappresentato dal Return on Investment (ROI);
- Reddito Netto, accompagnato dall'indice di redditività netta misurata dal Return on Equity (ROE).

Il MOL scaturisce dalla differenza tra ricavi di vendita e costi operativi “monetari” (ad esclusione cioè degli ammortamenti e degli accantonamenti). Pertanto, il margine in oggetto rappresenta non solo un primo risultato di natura economico-reddituale, ma anche un importante indicatore riguardante la capacità dell'azienda di produrre flussi finanziari (intesi come variazioni di capitale circolante) attraverso le operazioni di gestione operativa (autofinanziamento potenziale).

Ebbene, il MOL – più o meno analogamente a quanto rilevato per il fatturato – ha subito un leggero calo nel corso dell'esercizio 2009. Tuttavia, al contrario di quanto evidenziato in relazione al valore medio dei ricavi di vendita, se si esclude la leggera ripresa nel 2010, l'indicatore di performance in oggetto non ha mostrato variazioni positive sino al 2012. Nel 2013, infatti, si rileva un forte incremento che, se si esclude una leggera flessione nel corso del 2014, continua costante fino al 2016, anno in cui si registrano valori significativamente superiori rispetto a quelli pre-crisi (**Figura III.5**).

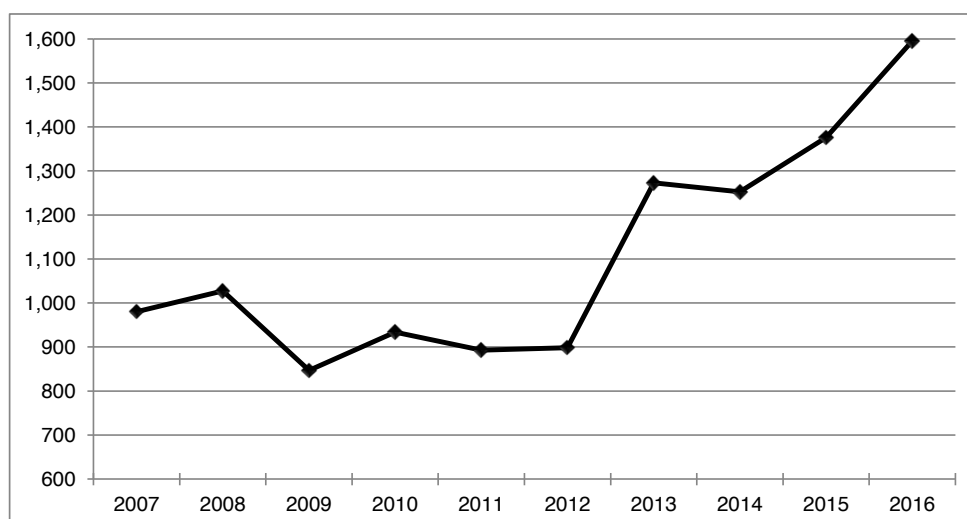
Figura III.5
Trend Margine
operativo lordo
(€/000)



Sottraendo al MOL i costi operativi di natura “non-monetaria” rappresentati, principalmente, dalle quote di ammortamento sulle immobilizzazioni materiali ed immateriali e dagli accantonamenti per costi e perdite futuri presunti connessi alla gestione caratteristica, è possibile determinare il Reddito Operativo e l’andamento nel tempo di un simile indicatore reddituale.

Il trend – seppur in scala differente a causa della presenza dei costi fissi e degli oneri potenziali – ripropone l’andamento del MOL e sottolinea il deciso calo del reddito operativo medio a partire dall’esercizio 2008, a cui segue una lieve ripresa nel 2010 ed un andamento pressoché costante fino al 2012, seguito da un deciso e significativo trend di crescita che porta il reddito operativo del 2016 su valori superiori di circa il 60% rispetto a quelli di inizio periodo (**Figura III.6**).

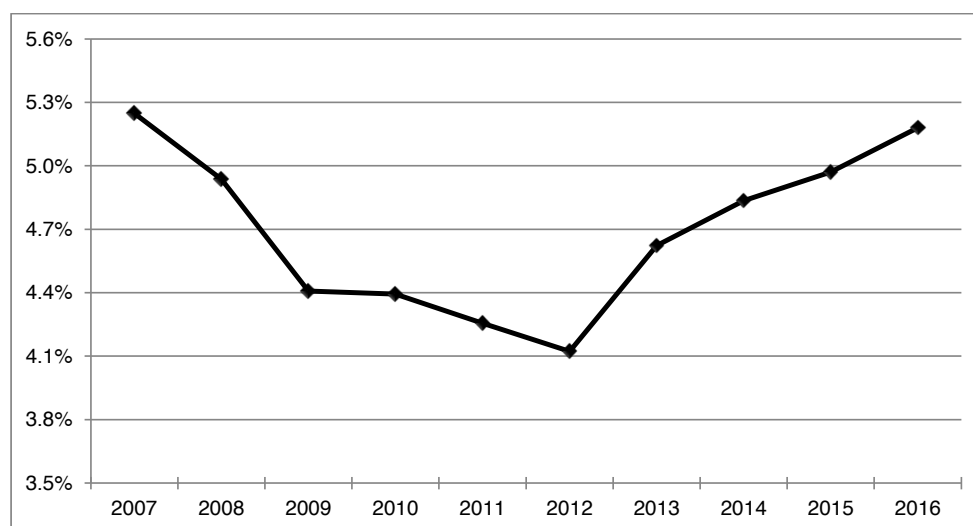
Figura III.6
Trend Reddito
Operativo
(€/000)



Naturalmente, al fine di favorire un corretto confronto nel tempo e nello spazio dei risultati conseguiti, è utile rapportare il reddito operativo (flusso reddituale prodotto nel corso di un esercizio in seguito alla gestione operativa d'azienda) al totale capitale investito (stock di ricchezza, finanziata sia da mezzi di terzi sia da capitale di proprietà, che contribuisce alla creazione del suddetto flusso), ottenendo così il noto indice di redditività denominato Return on Investment (ROI).

L'andamento del ROI rafforza le considerazioni sopra proposte, mostrando un calo costante – tra il 2007 ed il 2012 – nella redditività operativa (con uno scarto negativo di oltre un punto percentuale), a cui fa seguito una ripresa che, tuttavia, non consente di recuperare e di raggiungere i livelli pre-crisi (**Figura III.7**)

Figura III.7
Trend Return on Investment (ROI)



A livello regionale, pur non rilevandosi aree particolarmente penalizzate, l'Abruzzo e la Sicilia appaiono i territori maggiormente colpiti, con un calo medio del ROI – nel corso le periodo 2007-2016 – tra lo 0,15% e lo 0,18% circa (**Tabella III.8**).

Tabella III.8
Return on Investment (dettaglio per regione)

Regioni	Δ 2007-2016
Altro Sud	0.163%
Campania	0.071%
Puglia	0.001%
Abruzzo	-0.149%
Sicilia	-0.182%

Indubbiamente, tale risultato è stato principalmente guidato dalla perdita di redditività subita dalle aziende operanti nei comparti meccanico, “altri settori” e, soprattutto, metallurgico le cui strutture produttive – contraddistinte da un’alta leva operativa – conducono ad una forte volatilità del risultato della gestione caratteristica e, dunque, ad una consistente variazione negativa del relativo indicatore di redditività in presenza di una contrazione del fatturato (**Tabella III.9**).

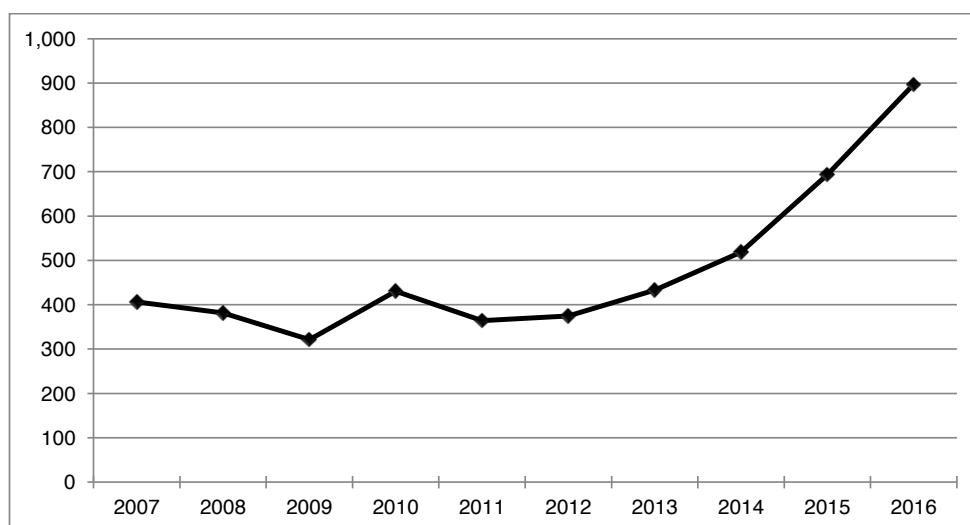
Tabella III.9
Return on
Investment
(dettaglio per
settore)

Settori	Δ 2007-2016
Carta e Stampa	0.130%
Chimico e Farmaceutico	0.114%
Alimentare	0.101%
Beni per la Persona e la Casa	-0.041%
Meccanico	-0.131%
Altri Settori	-0.235%
Metallurgico	-0.422%

Le regioni appartenenti al gruppo “altro Sud” (Basilicata, Calabria, Molise, e Sardegna) registrano, invece, una tendenza inversa rispetto a quella complessiva, con una variazione positiva del ROI leggermente superiore allo 0,16% (probabilmente guidata dalla rilevanza del settore alimentare in queste regioni), mentre per la Campania e la Puglia si rileva una variazione positiva ma trascurabile.

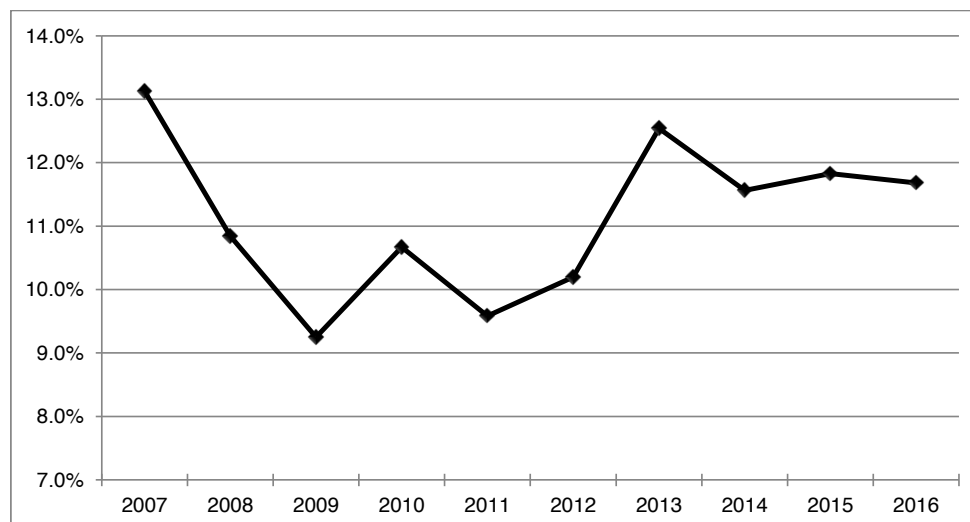
L’analisi della performance delle aziende del Mezzogiorno si estende attraverso un esame del Reddito Netto. Il risultato economico netto d’esercizio mostra un andamento simile a quello registrato dal reddito operativo. Il reddito netto, infatti, presenta una leggera ripresa nel 2010, dopo il calo connesso alla crisi finanziaria del 2009, a cui segue poi una variazione negativa nel 2011, ma – soprattutto – un costante incremento che conduce, nel 2016, ad un valore medio pari al doppio di quello registrato nel periodo pre-crisi (**Figura III.8**).

Figura III.8
Trend Reddito
Netto (€/000)



Anche in questo caso, però, una valutazione più corretta della capacità delle aziende del Mezzogiorno di produrre ricchezza per i soci si ottiene attraverso la costruzione del relativo indice di redditività (ROE), calcolato rapportando il reddito netto al patrimonio netto di bilancio. Rispetto al dato pre-crisi, nel 2016, il ROE mostra una variazione nettamente negativa pari a circa 1,5 punti percentuali, ottenuta però per mezzo di un andamento molto volatile con continue variazioni di segno opposto durante l'intero periodo (**Figura III.9**).

Figura III.9
Trend Return on
Equity (ROE)



La riduzione del ROE, in particolare, sembra aver coinvolto tutte le regioni del Sud Italia ad eccezione della Campania, e risulta principalmente guidato dalla Sicilia, seguita da Abruzzo, Puglia e le altre regioni meno popolate in termini di numerosità campionaria (Basilicata, Calabria, Molise, e Sardegna) (**Tabella III. 10**).

Tabella III.10
Return on Equity
(dettaglio per
regione)

Regioni	Δ 2007-2016
Campania	0.66%
Altro Sud	-0.16%
Puglia	-0.23%
Abruzzo	-0.51%
Sicilia	-1.89%

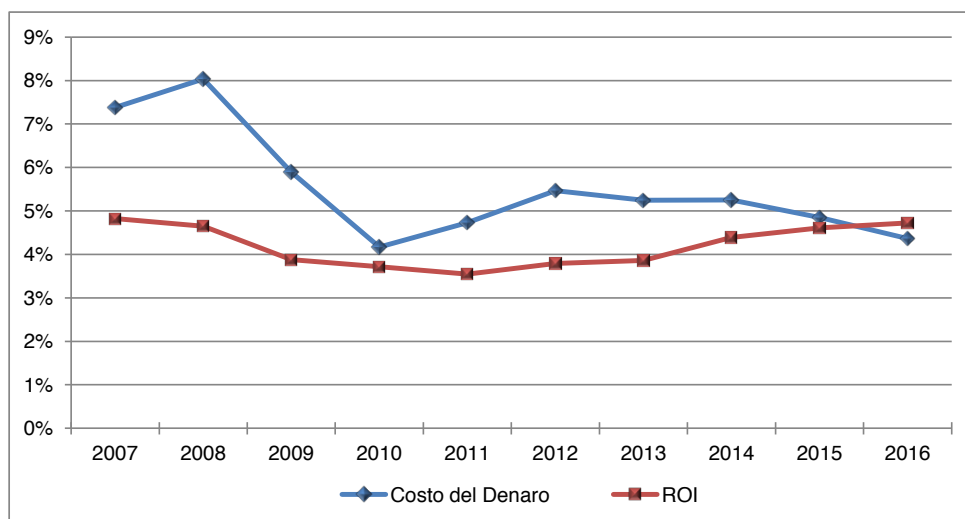
A livello settoriale, il metallurgico presenta i risultati peggiori, con una variazione negativa della redditività sul capitale di proprietà superiore all'8%. In ogni caso, tutti gli altri comparti mostrano una variazione complessiva negativa, ad eccezione dei settori alimentare, chimico e farmaceutico, e beni per la persona e la casa (**Tabella III.11**).

Tabella III.11
Return on Equity
(dettaglio per
settore)

Settori	Δ 2007-2016
Chimico e Farmaceutico	0.42%
Alimentare	0.29%
Beni per la Persona e la Casa	0.09%
Meccanico	-0.31%
Carta e Stampa	-0.52%
Altri Settori	-0.58%
Metallurgico	-8.23%

Una possibile spiegazione circa i modesti risultati rilevati in relazione alla redditività netta deve ricercarsi nella relazione tra il costo del denaro preso a prestito ed i rendimenti ottenuti dal suo investimento. Difatti, il costo del denaro preso in prestito si è mostrato costantemente superiore rispetto al rendimento realizzato attraverso l'impiego di tali risorse, provocando un "effetto leva" negativo che ha indubbiamente contribuito ad abbattere il ROE durante quasi l'intero arco di tempo analizzato. In altri termini, il ROI medio riconducibile agli investimenti effettuati è risultato inferiore rispetto ai costi sostenuti dalle aziende per approvvigionarsi di capitale di terzi (una delle voci principali all'interno della categoria di costi extra-caratteristici), provocando – così – un effetto netto negativo sul valore da destinare ai soci ed un inevitabile abbattimento del ROE. Tuttavia, bisogna anche notare come la particolare relazione descritta si è gradualmente assottigliata nel corso degli anni fino a scomparire del tutto nel tra il 2015 e il 2016, venendo meno, così, l'effetto leva negativo descritto in precedenza senza che però ciò abbia avuto un impatto positivo sulla redditività netta globale (**Figura III.10**).

Figura III.10
Costo del
denaro vs ROI

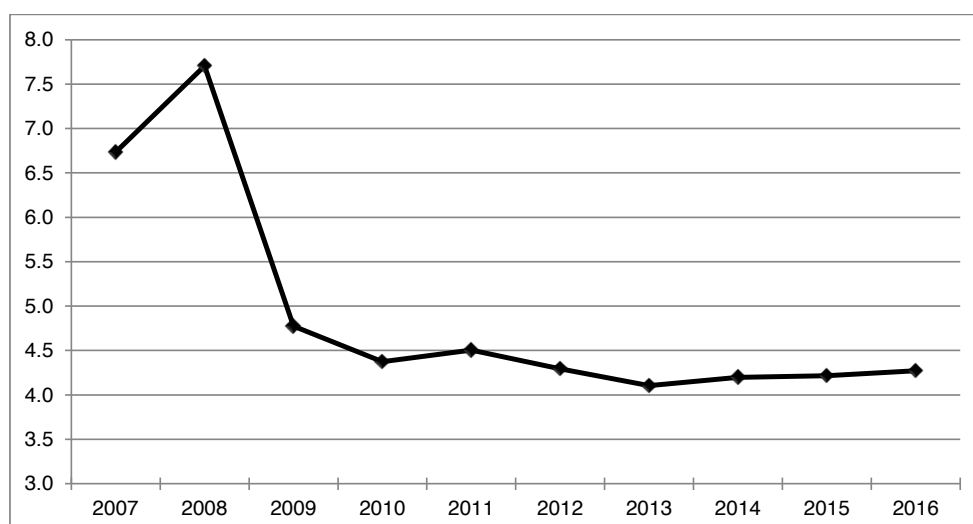


4. La struttura patrimoniale

L'analisi in merito alla struttura patrimoniale delle medie aziende manifatturiere del Mezzogiorno si concentra, innanzitutto, su un esame quantitativo e qualitativo delle differenti forme di finanziamento.

Al riguardo, un primo importante risultato che emerge dall'analisi del campione attiene al crescente ruolo assunto dal capitale netto come fonte di finanziamento. Il valore medio dell'indice di solidità (ottenuto rapportando il totale attivo di bilancio ai mezzi propri) presenta, infatti, un significativo calo quantomeno fino al 2010, mostrando – lungo il periodo 2007-2016 – una variazione negativa complessiva pari a circa 3 punti percentuali (**Figura III.11**).

Figura III.11
Trend indice di
solidità



Come sopra anticipato, le ragioni alla base dei valori assunti dall'indice di solidità nell'intervallo temporale oggetto di analisi devono ricercarsi soprattutto in una costante crescita dell'equity come fonte di finanziamento delle aziende oggetto di studio.

Infatti, a fronte di un debito verso banche in aumento di circa 27 punti percentuali (con un lieve calo negli esercizi 2009 e 2012), il dato relativo mezzi propri indica una crescita complessiva superiore all'85% (**Figura III.12** e **Figura III.13**).

Figura III.12
Trend debiti vs
banche (€/000)

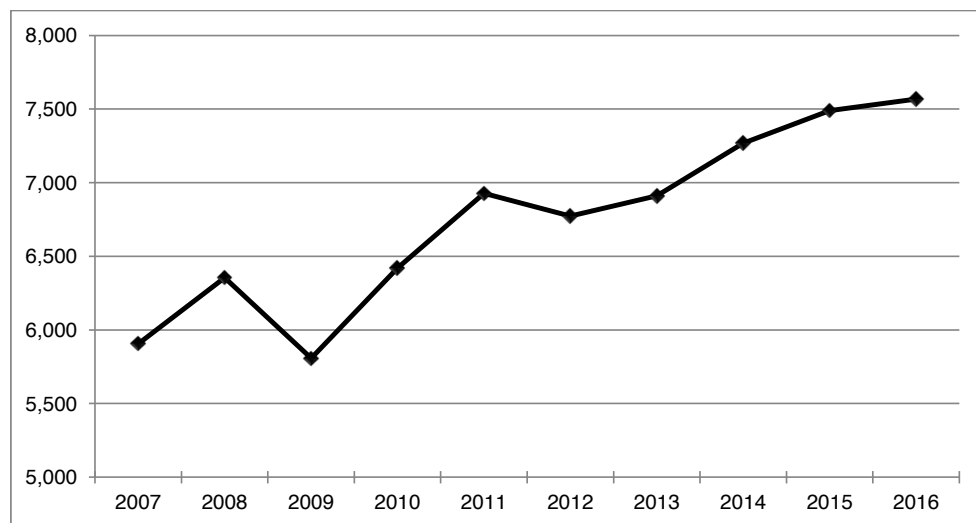
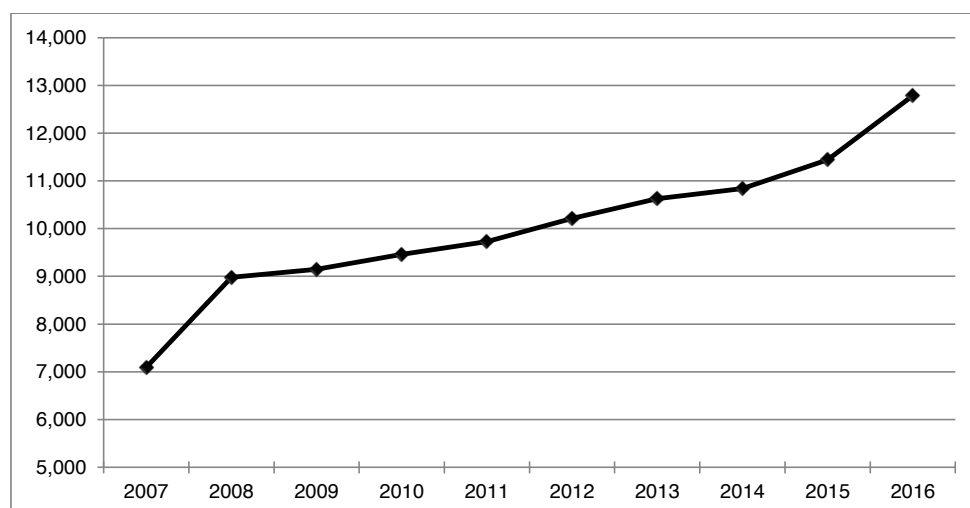


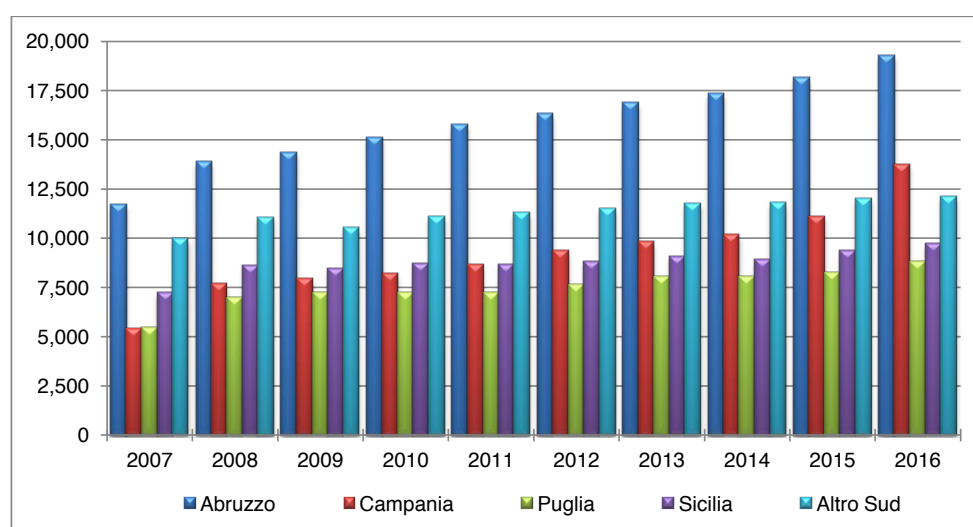
Figura III.13
Trend equity
(€/000)



L'incremento dell'equity deve necessariamente collegarsi alla esplicita volontà degli imprenditori del Sud Italia di ricapitalizzare le aziende (anche attraverso la mancata distribuzione dei redditi realizzati) per affrontare le difficoltà connesse alla contingenza economica negativa protrattasi negli anni analizzati.

La crescita relativa dell'equity rispetto alle altre forme di finanziamento ha riguardato la totalità delle regioni del Meridione. All'opposto, le aziende abruzzesi hanno registrato il maggior aumento dei mezzi propri con una variazione positiva nell'aggregato di bilancio oggetto di analisi di circa il 60% rispetto al valore medio emerso nel 2007 (**Figura III.14**).

Figura III.14
Trend equity
(€/000)
(dettaglio per
regione)



All'interno di un generalizzato processo di ricapitalizzazione, il dettaglio per settori evidenzia significativi interventi (con variazioni che si avvicinano o superano il 100% dei mezzi propri rilevati ad inizio periodo) per le aziende dei settori meccanico ed alimentare, seguiti da tutti gli altri settori (con variazioni in aumento dei mezzi propri che oscillano tra il 35% e il 55%), ad eccezione del comparto metallurgico per cui si rileva un più contenuto (+ 19%) incremento dei mezzi propri (**Tabella III.12**).

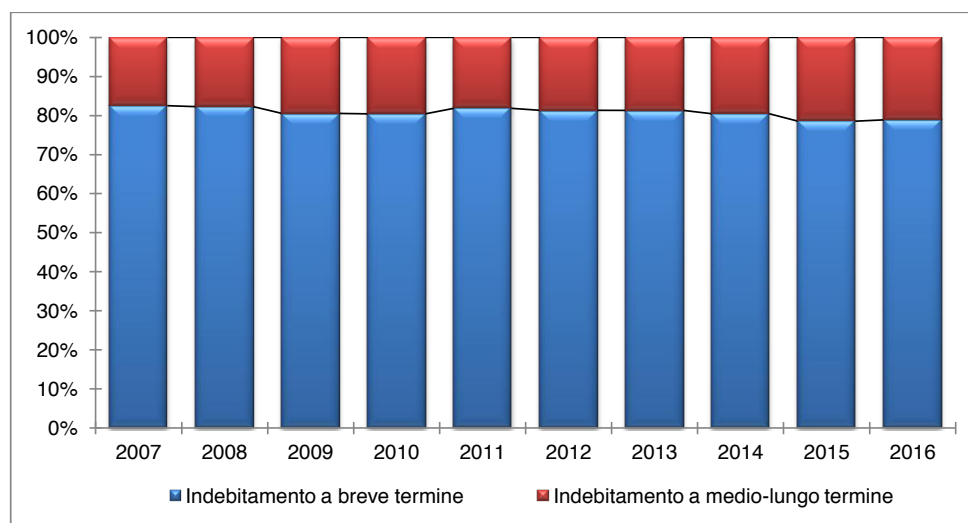
Tabella III.12
Trend equity
(€/000)
(dettaglio per
settore)

Settori	2007	2012	Δ 2007-2012
Meccanico	8,074,585	17,939,382	122%
Alimentare	4,739,157	9,353,947	97%
Chimico e Farmaceutico	7,785,015	12,005,203	54%
Beni per la Persona e la Casa	6,601,548	10,129,712	53%
Carta e Stampa	9,520,678	13,895,177	46%
Altri Settori	14,157,262	19,292,987	36%
Metallurgico	11,357,657	13,571,160	19%

L'analisi appena proposta, tuttavia, evidenzia anche il fondamentale ruolo svolto dall'indebitamento come fonte di risorse per lo svolgimento dell'attività di impresa. Mediamente, infatti, i mezzi di terzi assumono un valore pari a circa 5 volte i mezzi propri ed i debiti verso le banche – seppur in modo meno deciso rispetto al capitale di proprietà – mostrano un trend di crescita nel corso del periodo 2007-2016.

Un'analisi qualitativa delle passività sottolinea, poi, il rilevante peso dell'indebitamento a breve termine che – mediamente – si attesta attorno all'80% del valore complessivo dei mezzi di terzi, senza presentare significativi scostamenti lungo l'intero intervallo di tempo esaminato (**Figura III.15**).

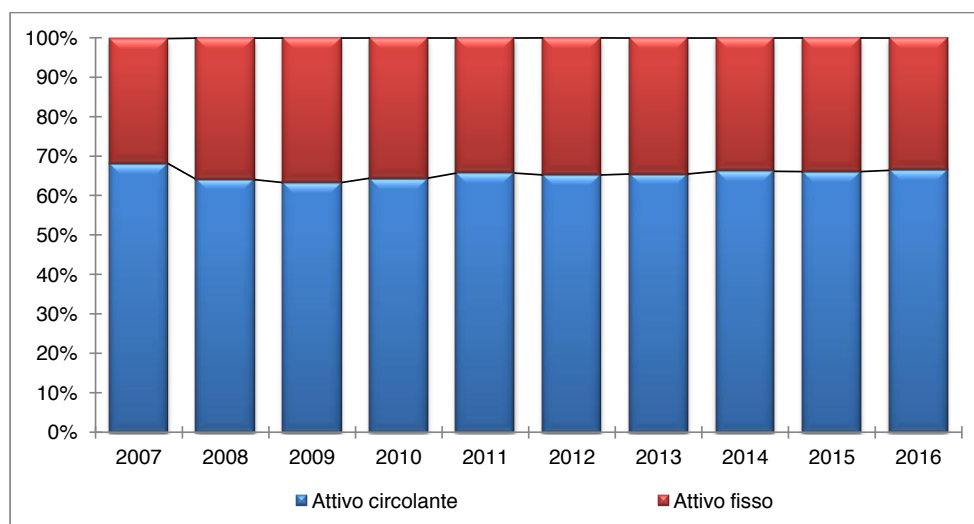
Figura III.15
Composizione
indebitamento



Spostando l'attenzione, poi, alla sezione degli impieghi, è possibile offrire una fotografia circa la composizione dell'attivo (distinguendo la quota di circolante dalla porzione di capitale fisso) ed al peso relativo assunto dalle immobilizzazioni materiali ed immateriali sul totale delle attività fisse di bilancio.

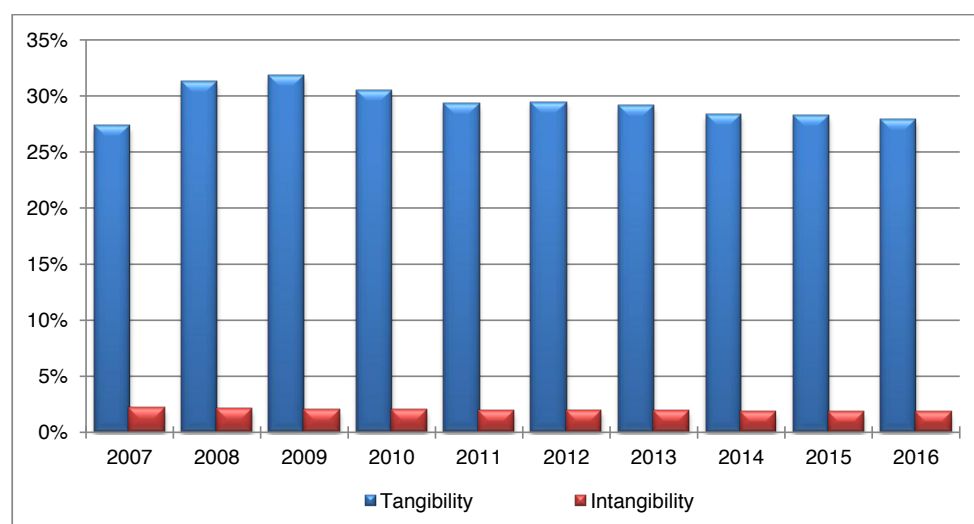
In merito al primo punto, l'attivo patrimoniale risulta mediamente costituito da risorse a breve termine per un valore pari al 66%. L'andamento temporale mostra un calo della quota di circolante nel corso del biennio 2008-2009 dovuto – probabilmente – alle variazioni negative del fatturato (con riduzione dei crediti verso clienti) ed al ridimensionamento della produzione realizzata (con un conseguente assorbimento delle scorte di magazzino) negli anni della crisi finanziaria (**Figura III.16**).

Figura III.16
Composizione
attivo di bilancio



Per quanto riguarda, invece, la natura degli investimenti effettuati, l'osservazione del campione evidenzia un'indiscutibile predominanza delle immobilizzazioni materiali su quelle immateriali, con un tasso di *tangibility* (misurato come rapporto tra investimenti in immobilizzazioni materiali sul totale attivo di bilancio) che si attesta mediamente al 29% nel corso del periodo 2007-2016 ed una quota di immobilizzazioni immateriali (i cui valori più elevati si rilevano nei settori beni per la persona e per la casa, meccanico, chimico e farmaceutico, ed alimentare) in media di poco superiore all'1,7% (Figura III.17).

Figura III.17
Grado di
tangibility e
intangibility



Tale risultato è senz'altro imputabile alla maggiore severità delle norme contabili riguardanti la capitalizzazione degli investimenti intangibili rispetto alla prassi generalmente accettata in materia di contabilizzazione dei beni materiali. Tuttavia, il consistente scarto tra le due tipologie di investimento potrebbe anche nascondere la scarsa attenzione dell'imprenditoria meridionale verso le risorse intangibili (attività di sviluppo, pubblicità, diritti di brevetto, licenze, concessioni, marchi ed attività simili), probabilmente dovuta anche a

restrizioni di natura finanziaria ed al difficile accesso, documentato sopra, a forme di finanziamento a medio-lungo termine.

5. Note di sintesi

L'analisi dei parametri economici, patrimoniali e finanziari esaminati – dal 2007 al 2016 – su un campione di aziende manifatturiere di medie dimensioni del Mezzogiorno ha permesso di individuare, anche alla luce dell'inevitabile influenza esercitata dalla contingenza economica sfavorevole registrata della prima metà del periodo di riferimento, alcune peculiarità delle imprese del Sud Italia, sottolineandone i relativi punti di forza e di debolezza.

Un primo importante aspetto da evidenziare riguarda le modeste dimensioni delle aziende del Mezzogiorno. Malgrado, infatti, le imprese costituenti il campione siano state selezionate tra quelle il cui fatturato, almeno per un anno di osservazione, fosse compreso tra un minimo di 10 ad un massimo di 100 milioni di euro, ben oltre la metà delle unità osservate rilevano ricavi di esercizio non superiori a 20 milioni di euro. Le aziende del Mezzogiorno assumono, quindi, connotati dimensionali che inducono a classificarle, più correttamente, come aziende “medio-piccole”.

Nonostante il perdurare della crisi finanziaria che, come emerge dall'analisi dei dati aggregati, ha assunto il suo carattere più aggressivo nel corso dell'esercizio 2009, le aziende del Sud hanno mostrato un leggero tasso di crescita nel periodo immediatamente successivo alla crisi economica globale, a cui è poi seguito un deciso e più significativo incremento dei più importanti indicatori di bilancio. La variazione positiva del fatturato, infatti, è stata accompagnata anche da un incremento dei principali indicatori di performance: il Margine Operativo Lordo, il Reddito Operativo ed il Reddito Netto hanno, infatti, mostrato un evidente incremento soprattutto nel corso degli ultimi tre anni. La variazione positiva della gestione reddituale, però, non si traduce in un altrettanto deciso miglioramento dei principali indicatori di redditività rappresentati dal ROI e dal ROE.

Per quanto riguarda, invece, il costo del debito, l'analisi ha posto in evidenza il chiaro legame esistente tra gli elevati oneri finanziari sostenuti dalle aziende meridionali e la natura del credito ottenuto. Le aziende del Sud presentano, infatti, una maggiore incidenza di forme di indebitamento a breve, rispetto a soluzioni a medio-lungo termine. Ciò, naturalmente, impatta significativamente sugli elevati interessi passivi e, in maniera indiretta, sulle tipologie di investimento intraprese dalle imprese. In particolare, non si esclude una relazione tra la debolezza delle imprese del Mezzogiorno nel contrarre finanziamenti a lungo termine ed il bassissimo grado di investimenti in risorse intangibili documentato nelle pagine precedenti.

Note conclusive

Una delle principali ambizioni della nostra ricerca è stata quella di comprendere con maggiore profondità di analisi l'eterogeneità delle imprese industriali del Mezzogiorno. Differenze che non sono riconducibili al settore di appartenenza, ma piuttosto alle capacità competitive e, quasi sempre, alle decisioni strategiche. In tale prospettiva, l'approfondimento delle imprese di media dimensione negli anni della Grande Contrazione consente di valutare, al di là degli indicatori di bilancio – che pure hanno confermato questo processo di divergenza – quanto conti sostenere processi di crescita aziendale. Dalla pressione selettiva della crisi, senza dubbio, le imprese sopravvissute escono rafforzate; soffrendo, molte hanno dimostrato un'insospettabile capacità di resistenza; i volumi d'affari hanno tenuto, a prezzo di una forte compressione dei margini di redditività che inevitabilmente ha contribuito al taglio degli investimenti. Soprattutto, l'analisi comparata dei casi permette di svelare con maggiore chiarezza quei percorsi individuali intrapresi dalle imprese del Sud. Quasi mai ci sono riferimenti alle aree distrettuali; anche quando le aziende sono localizzate in aree a forte specializzazione produttiva, le storie che vengono raccontate raramente guardano alle trame industriali del territorio. Le storie di successo si associano non solo alla crescita dimensionale, ma alla capacità di investire in innovazione, di guardare lontano verso i mercati internazionali, di rafforzare le strutture organizzative. Se è vero che la dimensione familiare domina, cominciano a comparire con maggiore frequenza – soprattutto nei casi di maggior successo – manager con esperienze professionali maturate in grandi imprese, con una profonda conoscenza dei mercati internazionali, con competenze relazionali indispensabili per collegarsi alle catene globali del valore. Sono ancora segnali timidi, intermittenti, di un tentativo di maggiore integrazione con l'economia della globalità partendo da un territorio che sembra andare alla deriva, diventando sempre più periferia di un mondo che si allontana.

Le buone performance delle imprese medie del Mezzogiorno, non così distanti dai tanto celebrati *player* del Quarto capitalismo, non dovrebbero lasciar cadere nell'ombra la drammatica erosione della base industriale del Mezzogiorno. Per contro, la presenza di questi segnali di vitalità dovrebbe sollecitare il policy maker a intraprendere con coraggio scelte differenti nel definire gli strumenti di sostegno, con politiche selettive volte a integrare le filiere produttive e a favorire i processi di crescita. Politiche selettive che dovrebbero giungere a «selezionare le imprese a più alto potenziale vitale» (Giannola, 2015: 87), secondo l'approccio del *pick-up-the-winner*, che ben si adatterebbe a non pochi dei casi indagati, piuttosto di insistere senza una strategia di intervento con generiche

politiche di contesto¹⁷. Un futuro industriale per il Mezzogiorno, come ricorda Iuzzolino (2014: 163), è forse ancora possibile, «ma non in tutto il Sud, non in tutti i settori, non nel tempo breve».

Occorrerebbe incoraggiare i processi di crescita esterna, per acquisizioni e fusioni, tradizionalmente ignorati dagli imprenditori meridionali, che tendono a privilegiare la crescita organica. Eppure, molte delle imprese medie italiane che competono con successo nei mercati internazionali sono proprio l'esito di processi di aggregazione. Occorrerebbe incentivare la presenza di capitale di rischio in luogo di capitale di debito; promuovere – come per esempio è accaduto negli ultimi anni con il piano Export Sud dell'Ice – l'esplorazione dei mercati internazionali; affiancare con approcci differenti le piccole e medie imprese nei processi di innovazione, favorendo l'incontro con i centri di ricerca; semplificare l'ingresso di capitale umano ad alta specializzazione nelle imprese e moltiplicare le occasioni di stage per i giovani laureati così da rafforzare e rinnovare il patrimonio cognitivo aziendale; rendere competitive, o almeno ammodernare, le aree industriali. Un sentiero certo non agevole ma percorribile è quello di favorire reti e forme di cooperazione fra imprese di eccellenza del Mezzogiorno e del resto d'Italia, come suggerisce Iuzzolino, in una prospettiva di «avanzamento relazionale» così da garantire un maggior potere contrattuale nelle catene globali del valore:

La condivisione degli sforzi, non solo finanziari, per la realizzazione di attività innovative e di processi di internazionalizzazione potrebbe attenuare lo svantaggio della piccola impresa, replicando su una dimensione di rete, il vantaggio di relazioni che il modello distrettuale realizzava in una dimensione territoriale (Iuzzolino, 2014: 163).

Quei vantaggi di restare piccole imprese manifatturiere adottando un modello evoluto di integrazione flessibile sembrano non potersi rintracciare in regioni dove la trama del tessuto industriale appare frammentata e le condizioni ambientali difficili, a volte ostili. Alla debolezza delle imprese non può venire in soccorso un sistema territoriale debole. Al di là delle performance inadeguate in termini di sviluppo, la lunga stagione dei patti territoriali e dei contratti di programma non ha generato integratori di sistema (accordi stabili fra le imprese, reti, associazioni) né la sperimentazione ha convinto le imprese dei benefici di strategie e relazioni collaborative. Così scrive Rullani (2011: 45):

La piccola e media impresa dipende, nella sua economia del valore e dei vantaggi competitivi, dalla vitalità del sistema di cui fa parte: la filiera, il territorio, le organizzazioni sociali, le istituzioni sono parte fondamentale del suo regime di costi e ricavi e dunque sono variabili critiche per le sue decisioni di investimento e per i livelli della redditività conseguente.

¹⁷ Come è stato osservato «troppo spesso gli interventi di sostegno hanno accentuato gli svantaggi di contesto, modificando in senso socialmente non ottimale l'allocazione delle risorse e facendo dipendere il successo economico di troppe imprese dalle possibilità di accesso ai fondi pubblici, più che dalla capacità di competere sul mercato», (Iuzzolino, 2014: 135).

Che cosa accade, però, quando il milieu nel quale sono immerse le imprese meridionali è vitale solo in pochi luoghi, quando filiere, territori, organizzazioni sociali e istituzioni sono fragili? A ben vedere, lasciando alla discussione la valutazione degli elementi qui solo abbozzati, possiamo dire che dall'indagine affiora una costellazione di ambiguità e di dilemmi irrisolti che rendono in modo efficace la complessità del "fare industria" nel Mezzogiorno.

In primo luogo, la governance. La **proprietà familiare** offre all'impresa il vantaggio della flessibilità e garantisce coerenza, comprime i tempi di risposta ed esalta la velocità di reazione, semplifica i meccanismi operativi e rende fluidi i processi decisionali, consegna all'impresa capitale "paziente". Eppure, a volte, rischia di rivelarsi la fonte principale di resistenza al cambiamento; è la barriera all'innovazione, l'ostacolo all'ingresso di competenze manageriali e di capitali dall'esterno, la pietra di inciampo nei percorsi di crescita. Senza dimenticare i rischi di inadeguatezza che un **sistema di relazioni informali**, e sovente confuso e sovrapposto a dinamiche familiari, è costretto a sostenere allorché le dimensioni aziendali si allarghino.

Accanto alla questione della proprietà, si manifesta con tutto il suo groviglio il nodo della **successione generazionale**. Da un lato, come è emerso più volte nel corso delle interviste, la presenza delle giovani leve di famiglia significa discontinuità, contributo di competenze innovative, uno sguardo sul mondo più aperto, una ventata di energie fresche, banalmente la conoscenza delle lingue straniere, talvolta perfino l'occasione per accelerare un riposizionamento nel mercato. Eppure, come è ovvio, un ricambio generazionale automatico potrebbe tramutarsi in un blocco impenetrabile e impedire l'ingresso di nuove competenze. Capacità organizzative, attitudine imprenditoriale, leadership non sempre si ereditano e il deficit di **competenze manageriali** appare come uno dei gap più pericolosi per il futuro delle imprese indagate.

Fondamentale diventa anche ricomporre il rischio di divaricazione fra un made in Italy che pone enfasi come è ovvio sull'origine del prodotto e sulle risorse che ne consentono la produzione e l'**orientamento al mercato**, in una prospettiva evoluta di marketing che guardi alle esigenze (sempre più sofisticate) e alle esperienze di consumo (sempre meno omologabili) dei clienti e fondi il suo posizionamento competitivo su vantaggi di differenziazione. Se il richiamo al made in Italy rimane un formidabile fattore di attrattività per il mercato internazionale, in particolare per i prodotti alimentari e della moda, non è condizione sufficiente per aver successo in un'arena competitiva diventata sempre più affollata.

Lo sforzo per restare competitive sul piano dell'efficienza negli anni della crisi ha costretto molte delle medie imprese incontrate a combinare insieme la produzione conto terzi con linee di prodotto a marchio proprio. Solo poche

imprese hanno investito in **strategie di comunicazione** orientate a sostenere il brand, mirando piuttosto a conservare relazioni commerciali con committenti storici, anche sacrificando i propri margini. Un rafforzamento delle **competenze di marketing** appare un passaggio irrinunciabile e da compiere nel tempo più breve possibile.

Essere **integrati verticalmente** significa, è vero, mantenere il controllo del processo produttivo; essere troppo integrati, però, si risolve in una minore capacità di focalizzarsi sulle competenze distintive e sui fattori critici di successo nel mercato.

Competere in **nicchie di mercato**, come capita a non poche delle imprese del panel 3M, se permette di allentare la pressione sui prezzi e di ritagliarsi “zone di conforto” al riparo di relazioni di lungo termine, tuttavia non sempre è garanzia di sostenibilità per gli anni a venire. C’è però qui il segreto del successo di alcuni dei casi più interessanti del panel 3M: la capacità – senza dubbio ancor più affinata sotto il martello della crisi – di perseguire una strategia che mentre mira alla **differenziazione dell’offerta** e alla **personalizzazione** del prodotto e dei servizi al cliente, non ha mai trascurato l’**efficienza produttiva**. Una strategia ambidestra tale da sostenere quei processi di **crescita prudente**, cauta, controllata, che rappresenta il tratto dominante delle migliori medie imprese industriali del Mezzogiorno che abbiamo incontrato. «L’azienda l’anno prossimo fa 85 anni di storia. Cresce sempre poco ma cresce sempre anche negli anni più difficili», ci ha raccontato un imprenditore di terza generazione. Crescere troppo, e troppo in fretta, semmai fosse stata un’opzione, è sembrato perfino, a volte, spaventare gli imprenditori. Molti hanno candidamente ammesso di preferire “non crescere”.

La nostra ricerca non presenta solo casi di successo. Le imprese che abbiamo indagato da vicino riflettono tutte le difficoltà di agire in un ambiente con troppi ostacoli e poche opportunità, dove è ancora terribilmente inadeguata la qualità delle istituzioni (Nifo e Vecchione, 2015). Non abbiamo incontrato neppure imprenditori-eroi che combattono a mani nude contro un destino avverso. Le condizioni ambientali, istituzionali, strutturali spiegano solo in modo parziale le performance (Visintin e Pittino, 2016): i nostri risultati indicano che anche in un *adverse environment* le imprese orientate e motivate alla crescita possono costruire percorsi strategici che permettono di crescere (Bamiatzi e Kirchmaier, 2014).

La crisi ha agito da banco di prova: «Quando un’azienda va male – ha spiegato uno degli intervistati – però è sempre colpa dell’imprenditore, non è mai la storia che chiude le aziende, è l’incapacità di chi gestisce. Tutte le navi stanno a mare e se arriva una tempesta non affondano quelle che hanno i capitani più bravi degli altri».

Il nostro studio ha scelto un oggetto di ricerca ancora non scandagliato a fondo nel caso del Mezzogiorno e soprattutto ha privilegiato una scala di osservazione particolare, indagando il cammino delle imprese con lo sguardo e attraverso le parole degli imprenditori. Una scelta che ci ha consentito – combinata con la visione d'insieme fornita dall'analisi dei bilanci – di mettere a fuoco dettagli a volte ai margini del quadro d'indagine.

La valutazione dei dati si è rivelata indispensabile per tracciare le linee di fondo di un fenomeno indubbiamente complesso; gli incontri personali in azienda, accorciando la distanza dai dati elementari – le decisioni degli imprenditori – ne hanno permesso un'interpretazione forse più adeguata.

Abbiamo cercato di cogliere il percorso singolare di ciascuna impresa sempre in relazione al contesto: territori ricchi di ostacoli e poveri di opportunità, ai quali però gli imprenditori sentono ancora di appartenere.

Ci sembra che taluni risultati mettano in discussione la gerarchia dei fattori che tradizionalmente sono adoperati per spiegare il ritardo del Mezzogiorno; certamente incoraggiano la formulazione di nuove domande di ricerca e invitano ad esplorare sentieri di approfondimento.

Negli anni difficili della crisi, per le aziende del Mezzogiorno crescere non è stato un compito facile, e neppure lo sarà in un futuro prossimo, in un ambiente non amichevole, talvolta inospitale e ostile, quasi sempre indifferente nei confronti di chi fa impresa.