

Keywords: Firm size; Firm Growth; Industrial Structure; Polyarchies; Hierarchies; Italy
JEL: L22; L25

**STRUTTURA INDUSTRIALE E ARCHITETTURE ORGANIZZATIVE.
IPOTESI SUL “RITORNO” DELLA GERARCHIA**

di

Alessandro Arrighetti e Fabrizio Traù

Università di Parma
Facoltà di Economia
Via J.F. Kennedy 6
43100 Parma
Tel. 0521. 902404
E-mail alessandro.arrighetti@unipr.it

Centro Studi Confindustria
Viale dell’Astronomia 30
00144 Roma
Tel. 06. 5903536
E-mail f.trau@confindustria.it

WP 2/2006

Serie: Economia e Politica Economica

Marzo 2006

In corso di pubblicazione in Economia e Politica Industriale

Il paper rappresenta un contributo introduttivo per l'avvio di un dibattito, che verrà ospitato sulla rivista Economia e Politica Industriale, sull'evoluzione recente del sistema manifatturiero italiano e in particolar modo sull'interpretazione di alcune evidenze che indicano un cambiamento negli assetti strutturali, una trasformazione delle relazioni di scambio tra le imprese e l'emergere di configurazioni dimensionali di scala intermedia nei settori di trasformazione.

1. Introduzione¹

1.1. L'ultima fase dello sviluppo industriale delle economie avanzate, che abbiamo immediatamente alle spalle (ultimo quarto del XX secolo), ha visto emergere un modello di industrializzazione che presenta caratteri di forte discontinuità rispetto al passato. Questo modello trae origine dai mutamenti di contesto che si erano coagulati, tra la fine degli anni Sessanta e la metà dei Settanta, in un cambiamento strutturale del “regime” macroeconomico, segnando la fine della c.d. *Golden Age* delle economie industriali (ossia l'estinzione di un regime macroeconomico caratterizzato da un elevato grado di regolazione²), e aprendo una lunga fase caratterizzata dall'esplosione dell'incertezza e da un crescente inasprimento della concorrenza³.

Il nuovo contesto aveva determinato un mutamento di comportamento delle imprese sul piano organizzativo, spingendole da un lato a ricercare un abbattimento dei costi fissi (per fronteggiare l'incertezza) e dall'altro ad abbandonare le attività per le quali esse non avessero una “capacità competitiva” adeguata (per fronteggiare la concorrenza). Sul primo piano il fenomeno è all'origine, nei casi di separabilità delle funzioni di costo, di una riduzione del grado di integrazione *verticale* dell'impresa (non sempre circoscritto alla sola funzione produttiva); sul secondo di una riduzione del grado di integrazione *conglomerale* (ossia di abbandono delle attività non-*core*). In ambedue le circostanze l'esito netto è stato l'incremento delle transazioni che dall'impresa sono state trasferite al mercato.

La sostituzione della “gerarchia” con il “mercato” ha richiesto un ampliamento dell'offerta *imprenditoriale*. L'aumento del numero degli operatori⁴ ha coinciso con una espansione degli scambi *tra* le imprese, e dunque con un graduale completamento dei mercati degli input intermedi (favorito a sua volta dall'abbattimento delle barriere all'entrata che consegue al “disimpegno” delle imprese

¹ Gli autori sono grati dei numerosi suggerimenti e sollecitazioni ricevuti da S. Curatolo D. Iacobucci A. Lasagni, A. Ninni, M. Raimondi, G. Seravalli, F. Silva, G. Wolleb e da un anonimo *referee*.

² Il termine regolazione è qui inteso semplicemente, come suggerito da Singh (1997, p. 14), come somma degli “international capital controls under the Bretton Woods system” e della “plethora of controls, regulations and other restrictive practices in in the domestic product, capital and labour markets” che li ha accompagnati. Per una rassegna dello stato dell'arte della c.d. “teoria della regolazione” intesa nel senso più generale del termine cfr. il recente contributo di Boyer e Saillard (2002).

³ Per un'analisi dei mutamenti di contesto indotti dalle discontinuità del “regime” macroeconomico nell'ambito delle economie industrializzate cfr. in particolare Glyn *et al.* (1990), Carlsson (1996), Traù (2003).

⁴ Sull'ampliamento della platea dei soggetti imprenditoriali nel corso della fase di cui si discute (che si contrappone alla tendenza inversa già registrata negli anni della *Golden Age*) cfr. l'evidenza proposta in Traù (2001 e soprattutto 2003).

più grandi dalle attività *non-core*). In questo quadro il compito di garantire l'efficienza attraverso la divisione del lavoro è stato affidato in misura crescente all'azione dei meccanismi di mercato – ovvero è stato sempre più sottratto al “principio di autorità” (nel senso suggerito ad es. da Coase, 1972).

Nei fatti, questo processo si è tradotto in un cambiamento significativo della struttura industriale: è in questa fase che in Italia, ma anche in altri paesi industrializzati, aumenta il peso economico delle imprese di piccola dimensione, la demografia imprenditoriale evidenzia una eccezionale effervescenza dei tassi di entrata sul mercato e l'organizzazione industriale assume un carattere “deconcentrato”. Anche in ragione di un aumento della domanda settoriale, lo sviluppo industriale si realizza sempre più attraverso la moltiplicazione delle unità produttive piuttosto che la crescita dimensionale delle imprese già esistenti⁵.

1.2. Il processo di de-verticalizzazione della struttura industriale, tuttavia, non può durare all'infinito, e tende necessariamente a un limite inferiore – non necessariamente coincidente con la scomparsa dell'impresa come organizzazione⁶. L'ipotesi che viene sviluppata in questo lavoro è che negli anni più recenti (con accentuazione nella seconda metà del decennio Novanta) fattori esogeni e in parte endogeni abbiano modificato in modo radicale, in Italia, il contesto operativo in cui agiscono le imprese manifatturiere. Queste trasformazioni hanno comportato una revisione dell'organizzazione produttiva, spingendo in direzione di un *‘ritorno alla gerarchia’* – ossia verso un rafforzamento organizzativo e dimensionale delle unità produttive già attive. In particolare, il cambiamento ha assunto la forma di un incremento del peso relativo delle unità produttive di dimensione intermedia, dello sviluppo di forme di controllo “quasi-gerarchiche” quali i gruppi di società, di una contrazione della dinamica demografica che aveva a lungo caratterizzato la fase di affermazione dello *small business sector*, e di un arresto del processo di deverticalizzazione delle produzioni almeno per alcune classi dimensionali di imprese.

Le *ragioni* del cambiamento strutturale in corso sono comunque complesse, e una loro compiuta identificazione richiederà un lavoro non breve. Tuttavia sembra opportuno tentare fin d'ora una sistematizzazione della questione, avvalendosi – oltre che delle indicazioni di carattere quantitativo riportate più sotto – anche delle indicazioni qualitative che il confronto diretto con gli operatori, nell'ambito di una serie di esplorazioni sul campo condotte negli ultimi anni presso il Centro Studi Confindustria, consente ormai di allineare.

L'evidenza disponibile a questo riguardo non può in ogni caso essere considerata conclusiva, e d'altra parte lo stesso schema interpretativo proposto richiede necessariamente ulteriori affinamenti (il fenomeno oggetto di osservazione è in pieno corso di svolgimento); in questo senso il lavoro intende rappresentare principalmente un'agenda per la ricerca futura e una sollecitazione al dibattito. Resta comunque il fatto che l'impatto dei processi in atto *può* risultare così significativo che il rischio di cogliere in modo incompleto la dinamica del cambiamento e di

⁵ Per una descrizione dei cambiamenti che in seguito ai mutamenti del contesto macroeconomico hanno investito la struttura dimensionale dei grandi paesi industriali a partire almeno dalla metà degli anni Settanta cfr. ancora Traù (2003). Per un'analisi delle conseguenze che i cambiamenti della struttura dimensionale hanno a loro volta determinato a livello macroeconomico cfr. in particolare il volume curato da Acs, Carlsson e Karlsson (1999).

⁶ Com'è noto, seguendo Coase (1937) si può affermare che se il meccanismo di mercato è adeguatamente efficiente “production could be carried on without any organization at all” (p. 388).

elaborare uno schema interpretativo non sufficientemente ‘generale’ è sicuramente compensato dai benefici che eventuali conferme e ulteriori analisi potranno dare alla conoscenza – nel presente e non *ex post* - dell’evoluzione del sistema industriale italiano e alla definizione di possibili linee di intervento.

La discussione del tema richiede un inquadramento concettuale preliminare, che consenta di circoscrivere l’analisi e nello stesso tempo di cogliere gli aspetti innovativi dei fenomeni in corso. A questo fine sembra particolarmente utile l’approccio delle architetture organizzative⁷ e lo studio delle componenti poliarchiche e gerarchiche applicate alle strutture industriali. A una breve descrizione di questo approccio è dedicato il paragrafo che segue. Alla presentazione delle informazioni di carattere quantitativo disponibili sulle trasformazioni in atto è riservato il paragrafo 3. Nei paragrafi 4 e 5, infine, vengono discussi i fattori specifici di ordine tecnologico, transazionale ed economico che sembrano emergere dalle esplorazioni “sul campo”, e che risultano alla base di un possibile ‘ritorno alla gerarchia’.

2. La forma delle architetture organizzative: Poliarchia vs. Gerarchia

2.1. Secondo lo schema suggerito da Sah e Stiglitz (1986 e 1988), ogni sistema economico può essere raffigurato in termini di un insieme più o meno articolato di agenti decisori (imprese, soggetti individuali, ecc.) e di opportunità (progetti). Gli agenti, sulla base delle competenze di cui dispongono e delle modalità con cui processano le informazioni, accolgono o rifiutano i progetti. Alcuni progetti contengono idee profittevoli (*good project*), altri invece generano risultati economici negativi (*bad project*). Chi prende decisioni è inevitabilmente soggetto a errori di giudizio, con la conseguenza che non sempre le scelte effettuate risultano essere le migliori: alcuni progetti che sono stati accettati, sarebbero dovuti essere rifiutati e altri che sarebbero dovuti essere accettati, vengono rifiutati. Un sistema evolve positivamente quanto minore è la percentuale dei *bad project* accolti e quanto maggiore quella dei *good project* effettivamente realizzati. La capacità di discriminare tra progetti buoni e cattivi determina, dunque, una influenza decisiva sull’efficienza del sistema e sulle sue potenzialità di crescita. Quando si consideri, anziché il singolo agente, il sistema nel suo complesso, la capacità di discriminare risulta fortemente dipendente dalle strutture decisionali che vengono adottate al suo interno.

Le architetture, che descrivono come i singoli agenti coordinano il processo decisionale (chi decide cosa) e come vengono trasmesse le informazioni (chi comunica a chi), sono fondamentalmente due: la *poliarchia*, in cui numerose organizzazioni di piccola dimensione selezionano, in forma decentrata e indipendentemente l’una dall’altra, quali progetti accogliere e quali rifiutare, e la *gerarchia* dove poche organizzazioni (tendenzialmente una) di grandi dimensioni sviluppano al proprio interno un processo di selezione sequenziale delle opportunità. È caratteristico delle architetture gerarchiche che le decisioni finali siano attribuite ad una unica autorità centrale che riceve informazioni da agenti periferici che hanno già espresso una valutazione positiva in merito ai progetti che sottopongono ai nodi decisionali superiori.

⁷ Vedi Sah e Stiglitz (1986 e 1988). Sul dibattito su questo tema e per le applicazioni nei diversi ambiti disciplinari è utile fare riferimento, fra gli altri, a Gehrig, Regibeau, and Rockett (1998), Harris e Raviv (2002), Gibbons (2003).

Nelle poliarchie il processo decisionale è 'in parallelo' e si sviluppa in un arco temporale limitato. Qualora un progetto venga rifiutato da una organizzazione, può essere processato e accolto da un'altra. Nelle gerarchie, invece, il percorso di selezione è articolato in più stadi, richiede quindi un investimento di tempo maggiore e qualora un progetto venga rifiutato ha minori probabilità di essere recuperato da altre organizzazioni.

Una importante implicazione derivante dai connotati strutturali delle due architetture è che, pur assumendo identica capacità di giudizio tra i diversi agenti, la percentuale dei progetti accolti, siano essi buoni o cattivi, risulta sempre più elevata nella poliarchia rispetto alle gerarchie. Nella seconda, infatti, ad ogni stadio del processo decisionario possono essere accettati soltanto i progetti accolti dallo stadio precedente: quelli rifiutati vengono esclusi da ulteriori valutazioni e definitivamente abbandonati. Ne consegue che, in un sistema gerarchico, in relazione al meccanismo decisionario e ai vincoli temporali, la probabilità di un progetto di essere accolto è relativamente bassa. Diverso è il caso della poliarchia: un progetto rifiutato da un agente può essere accolto da un altro dal momento che la selezione si basa su un unico stadio decisionario.

Ma anche la natura degli errori di valutazione è profondamente diversa. Come è stato detto, agenti imperfettamente informati possono giungere a conclusioni errate sulla profittabilità delle iniziative da intraprendere che conducono a) a rifiutare progetti che dovrebbero essere accolti perché profittevoli oppure b) ad accogliere progetti che dovrebbero essere rifiutati⁸. La probabilità di incorrere in errori del primo e del secondo tipo non è identica nei due sistemi.

In un processo di selezione 'in serie' come quello caratteristico della gerarchia, non solo il numero dei progetti accettati è relativamente contenuto, ma è anche molto ridotto il rischio che un progetto che dovrebbe essere rifiutato venga effettivamente accolto. Più serio invece è il rischio che alcuni progetti profittevoli vengano rifiutati per la non coincidenza dei pareri degli agenti che esercitano la funzione di *screening* o per l'obsolescenza derivante dalla lunghezza del processo decisionale.

All'opposto, in una struttura decisionale 'in parallelo' la probabilità di errori di primo tipo è minima: una idea profittevole, esclusa da un primo agente (impresa), non viene abbandonata e potrà essere recuperata e valorizzata da qualcuno dei numerosi agenti che compongono il sistema. Specularmente, nella poliarchia a differenza della gerarchia, l'elemento maggiormente critico è rappresentato da un probabile eccesso di *bad project* che, invece di essere rifiutati, vengono accolti, dal momento che è sufficiente che un solo agente formuli un giudizio errato perché il processo di *screening*, nel suo insieme, venga invalidato.

Nella sua forma estrema l'impresa poliarchica pura può essere rappresentata come una struttura di coordinamento delle transazioni che non è impegnata nello svolgimento di attività produttive dirette (*hollow firm*) e che minimizza i rischi (in molti comparti inevitabili) di incorrere in *bad project* trasferendo all'esterno l'onere della realizzazione degli investimenti fissi e della gestione dei processi manifatturieri. Oppure può essere descritta come una semplice funzione di produzione che si assicura contro variazioni negative della produzione aggregando la domanda di numerosi committenti con cicli congiunturali asincroni. In ambedue le circostanze la singola impresa occupa una posizione definita e circoscritta all'interno di un disegno di divisione del lavoro molto articolato e che non lascia margini alla crescita individuale perché non necessaria e potenzialmente dannosa.

⁸ Nella teoria dell'inferenza statistica gli eventi descritti vengono classificati rispettivamente come errori di tipo I ed errori di tipo II.

E' nella logica costitutiva del sistema che la poliarchia si sviluppi non attraverso l'innalzamento della dimensione delle unità che lo compongono, ma attraverso l'aumento del numero delle iniziative imprenditoriali attive. In estrema sintesi si potrebbe dire che *le imprese non crescono perché non è necessario che crescano dato che è preferibile che si moltiplichino*.

Quando una architettura risulta preferibile all'altra? In altri termini quando una struttura decentrata fondata su un elevato numero di agenti decisori risulta più vantaggiosa (più elevati profitti aggregati, maggiore efficienza) di un sistema basato su pochi agenti e su un meccanismo di selezione accentrato? La risposta al quesito è, in prima istanza, relativamente semplice. Se il portafoglio iniziale dei progetti risulta particolarmente favorevole, perché il sistema è in crescita e il numero dei progetti profittevoli supera quello dei *bad project*, perché i progetti profittevoli generano margini particolarmente elevati e soprattutto perché le perdite aggregate derivanti dalla selezione dei progetti che dovevano essere rifiutati sono trascurabili o comunque modeste, allora i benefici relativi della poliarchia superano nettamente quelli associabili alla gerarchia. Quando invece il portafoglio iniziale dei progetti peggiora (la proporzione dei *good project* sul totale si contrae, i profitti unitari diminuiscono e i costi degli errori di selezione aumentano) i vantaggi della gerarchia risultano prevalenti su quelli della poliarchia.

Qualora il modello venga qualificato in termini di specificità dei regimi tecnologici, dell'effetto della dimensione dei mercati e delle economie di scala sulle funzioni di produzione internalizzate (oltre che del probabile impatto delle inerzie organizzative nella transizione da una architettura all'altra), le prescrizioni dello schema analitico proposto risultano invece meno immediate e univoche. In questo caso acquistano infatti importanza anche componenti che condizionano le scelte dell'unità decisionale alla composizione quantitativa (e non solo qualitativa) del flusso dei progetti. Le imprese che operano in industrie ad alta intensità di scala tenderanno ad assumere in prevalenza una configurazione gerarchica semplicemente perché i *good project* non possono in quel caso che essere grandi (altrimenti i vincoli di efficienza trasformano comunque quelli piccoli in *bad project*). In altri comparti invece l'incertezza e la frammentarietà della domanda può agire in senso opposto: solo i piccoli progetti sono buoni perché quelli grandi necessitano di una allocazione stabile delle risorse e di tempi lunghi di implementazione, e risultano quindi in contrasto con la irriducibile volatilità degli stati del mondo futuri.

2.2. Il modello poliarchia/gerarchia sembra rappresentare efficacemente la tensione interna al sistema industriale italiano (ma non solo) tra sviluppo diffuso incentrato su esperimenti imprenditoriali di piccola dimensione e centralizzazione della crescita in poli manifatturieri o imprese di grande dimensione.

Nella fase di espansione poliarchica (fine anni Sessanta – fine anni Ottanta) lo sviluppo manifatturiero ha coinciso con il rafforzamento delle industrie più esposte ad instabilità della domanda e meno soggette a economie di scala e a vantaggi di integrazione verticale (filiera tessile-abbigliamento, conciario-calzaturiera, legno-arredamento, e buona parte della meccanica). Il flusso delle opportunità in questi settori e in quella fase è stato particolarmente intenso, sia nei mercati dei beni finali che in quello dei beni intermedi, e i *good project* (o almeno quelli ritenuti tali) potevano essere colti anche dalle organizzazioni di dimensioni minori. Anzi è la straordinaria numerosità degli esperimenti imprenditoriali che ha garantito che molte delle idee profittevoli fossero realizzate.

Durante questo passaggio storico l'evoluzione poliarchica del sistema è stata sostenuta da due fattori di particolare rilevanza e caratteristici dell'Italia del periodo: a) una formidabile offerta

imprenditoriale che ha a lungo alimentato i ripetuti tentativi di cogliere opportunità vantaggiose, ma anche di rimpiazzare le esperienze fallite o gli insuccessi; b) un livello estremamente contenuto dei costi di entrata (non solo sul piano tecnologico e organizzativo, ma anche su quello amministrativo e istituzionale) che ha reso possibile un costante flusso di nuovi ingressi, ma soprattutto costi estremamente modesti di uscita: in altre parole, basse barriere all'entrata si sono trasformate, recuperando la terminologia introdotta in precedenza, in perdite particolarmente contenute derivanti da errori di selezione⁹.

La configurazione delle risorse descritta ha importanti implicazioni sul processo evolutivo delle singole organizzazioni, ma ancora di più sul sistema nel suo complesso. Le imprese hanno scarsi incentivi e nel contempo incontrano molti vincoli alla crescita dimensionale. Lo sviluppo dimensionale comporta il ridisegno del modello operativo e la violazione delle premesse organizzative iniziali. Se le risorse imprenditoriali risultano eccedenti i compiti collegati alla gestione corrente, appare più vantaggioso entrare in nuove attività, riproducendo l'esperienza gestionale precedente e diversificando l'investimento, piuttosto che ampliare le dimensioni dell'unità produttiva originaria¹⁰.

2.3. In un'ottica di lungo periodo, il modello poliarchico è esposto a numerose minacce. L'esperienza italiana, come vedremo più avanti, ne segnala diverse e di notevole gravità. Esso presenta comunque alcuni vantaggi che hanno "storicamente" svolto un ruolo significativo, soprattutto nel confronto concorrenziale con altri sistemi o con imprese con forti connotazioni "gerarchiche". Il primo tra questi è sicuramente costituito dal consolidamento di un sistema capace di coniugare *il massimo di varietà dell'offerta con il minimo dei costi di produzione*. Sfidando le conclusioni dei modelli discussi nei libri di testo, infatti, la versione italiana dello schema poliarchico ha reso possibile il conseguimento di una estesa differenziazione dei prodotti offerti e nello stesso tempo di limitare fortemente l'inevitabile incremento dei costi medi.

La chiave di volta dell'architettura che nel tempo si è andata consolidando è costituita dalla combinazione, inizialmente virtuosa, di una accentuata divisione del lavoro tra le imprese e di bassi costi generali per unità di prodotto. Da ciò è derivata una duplice conseguenza: da un lato, la presenza di costi generali relativamente più bassi dei concorrenti¹¹ ha dato origine a un significativo

⁹ L'"era poliarchica" coincide come si è visto con una forte accentuazione del ricorso agli scambi di mercato, che in Italia ha raggiunto una intensità nettamente superiore a quella degli altri paesi europei confrontabili, associata alla formazione, al di sopra del tasso naturale di natalità del sistema, di una *quota addizionale* di nuove imprese, tendenzialmente molto piccole e con meccanismi operativi tipicamente poliarchici. In un quadro di estrema volatilità della domanda dei settori dove questo fenomeno è risultato particolarmente rilevante, le decisioni di investimento sono state coerentemente indirizzate alla minimizzazione sia degli effetti della recessione che dei costi di uscita. Ne sono derivati sia un forte incentivo alla trasformazione dei costi fissi in costi variabili (che ha frenato l'accumulazione di immobilizzazioni tecniche), sia una esplicita rinuncia al potenziamento delle attività terziarie interne, all'aggiunta di funzioni gestionali formalizzate e all'attivazione di percorsi di apprendimento e di sviluppo di competenze innovative in ambito tecnologico e organizzativo. In linea tendenziale questa condotta ha comportato la concentrazione della quasi totalità delle funzioni manageriali nell'imprenditore e un peso dei *non manual worker* sul totale (o se si preferisce dei lavoratori indiretti su quelli diretti) molto basso.

¹⁰ Si trova in questo una analogia con l'ipotesi di 'identità' sviluppata all'interno del progetto di ricerca dell'ecologia delle organizzazioni (Hannah e Freeman 1989; Hannan 2005).

¹¹ Ovviamente in forma congiunta ad altri fattori come il costo del lavoro, svalutazioni competitive, ecc.

vantaggio di prezzo a favore dei settori a forte connotazione poliarchica. Tale vantaggio successivamente si è tradotto in alcuni casi in un ampliamento delle quote nei mercati internazionali e spesso in un significativo aumento della domanda nei comparti in cui si andava rafforzando la specializzazione manifatturiera italiana. In secondo luogo è stata a lungo garantita l'autoregolazione del sistema. I bassi costi fissi hanno, infatti, consentito a livello aggregato di minimizzare i costi derivanti da errori di selezione e di mantenere 'adattabile' il sistema alla congiuntura e ai cambiamenti di breve periodo.

Queste condizioni vengono 'garantite' in Italia fino alla fine degli anni Ottanta. Negli anni successivi il contesto muta in relazione a un complesso di variabili di natura esogena e in parte endogena e i vantaggi della poliarchia vengono, almeno in alcuni settori, superati progressivamente dai benefici della gerarchia. Il riorientamento del sistema industriale è percepibile dall'analisi di una serie di indizi quantitativi che vengono illustrati nel paragrafo che segue.

3. Fine di una fase dello sviluppo industriale: alcune evidenze empiriche

3.1. In questo paragrafo viene fornita qualche evidenza di prima approssimazione in merito all'inversione di tendenza che sembra interessare la logica organizzativa dell'industria italiana di trasformazione. Le indicazioni che è possibile ricavare a questo riguardo da recenti esplorazioni di carattere quantitativo suggeriscono, con riferimento al contesto italiano, che effettivamente la frantumazione della struttura industriale – per via verticale od orizzontale che sia – abbia subito un graduale arresto. Ovvero, che la divisione del lavoro realizzata attraverso il mercato – in sostituzione di quella realizzata all'interno delle singole organizzazioni – abbia cominciato a subire un relativo ridimensionamento.

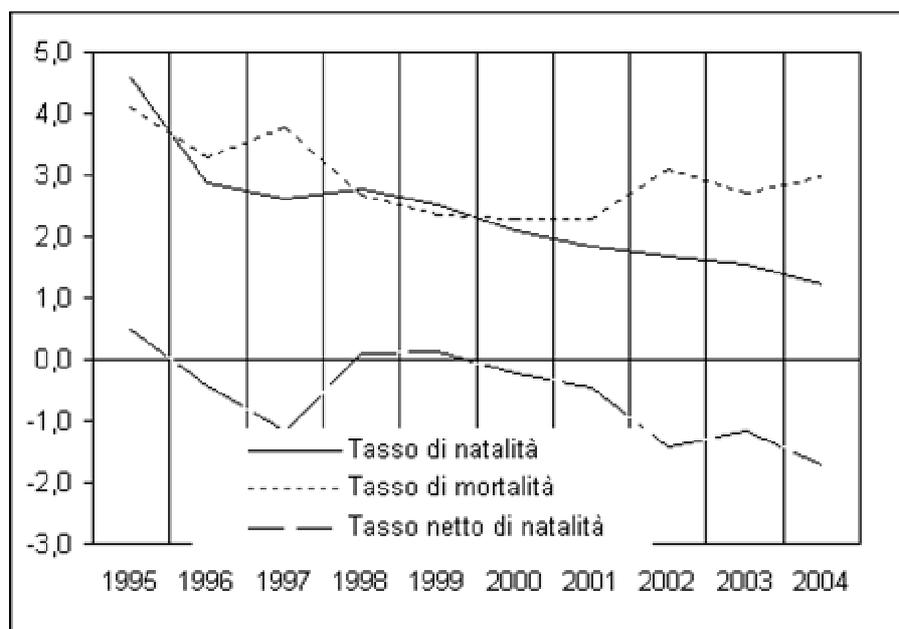
Il primo dato che può essere considerato è quello che riguarda l'evoluzione di medio termine del ritmo di formazione di nuove imprese, che come si è detto costituisce una misura diretta del "grado di offerta imprenditoriale" attraverso cui si amplia la platea dei soggetti che agiscono sul mercato. A questo riguardo si può osservare che il profilo dei tassi lordi di natalità delle imprese (nuovi ingressi in percentuale dello stock dell'anno di riferimento) risulta in costante riduzione, a partire almeno dalla metà degli anni Novanta (fig. 1)¹². La flessione è tale che i tassi di natalità netta diventano a partire dall'inizio dell'attuale decennio addirittura negativi. Ciò sembra suggerire che la struttura industriale si sia trovata alla fine degli anni Novanta appesantita da un eccesso di produttori marginali, che il contesto recessivo si è incaricato nella fase più recente di spingere fuori dal mercato. In ogni caso, risulta evidente da questi dati come la fase dell'industrializzazione basata sull'aumento del *numero* delle imprese – che ha caratterizzato la storia recente dello sviluppo industriale – appaia ormai esaurita.

Osservando la recente evoluzione del grado di integrazione verticale nell'industria di trasformazione, è possibile riscontrare come a questo fenomeno corrisponda un parallelo arresto – in alcuni casi addirittura un'inversione di tendenza – del processo di "arretramento" dei confini

¹² I dati qui riportati, ricavati da rilevazioni Infocamere, escludono le ditte individuali, per evitare di includere nei tassi di natalità la semplice creazione di partite Iva, e si riferiscono dunque alle sole società di capitali e di persone. Va comunque precisato che per loro natura i dati Infocamere misurano semplicemente il numero delle iscrizioni e delle cancellazioni dal Registro Imprese, indipendentemente dalla data di effettivo inizio o cessazione dell'attività.

dell'impresa che aveva caratterizzato la precedente fase di sviluppo. A questo riguardo le informazioni disponibili consentono di misurare il fenomeno anche sul piano quantitativo; e in particolare le serie ricavabili dall'Indagine Capitalia (2005) sulle imprese manifatturiere offrono la possibilità di ottenere una misura del grado di integrazione verticale sia per diversi intervalli dimensionali che per diversi aggregati settoriali.

Fig. 1 - Tassi di natalità delle imprese nell'industria manifatturiera italiana (a)



(a) Dati annuali relativi alle sole società di capitali e di persone, valori in % dello stock dell'anno di riferimento.

Fonte: Elaborazioni su dati Infocamere.

Le tabelle 1 e 2 riportano i valori assunti dal c.d indice di Adelman (ossia dal rapporto tra output netto e lordo – in questo caso rispettivamente valore aggiunto e fatturato) a diverse date nel tempo, che coprono l'intero arco degli anni Novanta e i primi anni del nuovo secolo. In entrambi i casi se ne ricava che il declino di lungo periodo dell'indice, già ampiamente documentato in riferimento agli anni successivi alla fine della *Golden Age*¹³, sembra ormai del tutto esaurito. I dati, in

¹³ Cfr. Arrighetti (1999a).

particolare, indicano chiaramente che in alcuni casi la prima metà del decennio Novanta vede ancora una flessione dell'indice – sul piano dimensionale, soprattutto tra le imprese molto piccole; su quello settoriale, nelle industrie c.d. “tradizionali” e in quelle di tipo “*specialised supplier*”. Ma negli anni successivi la flessione si ridimensiona drasticamente pressoché ovunque, e l'indice tende ad appiattirsi¹⁴. Tra le imprese di dimensione maggiore, l'indice mostra addirittura una netta tendenza verso un nuovo aumento.

Tab. 1 - Rapporti percentuali tra valore aggiunto e fatturato per classi dimensionali

	11-20	21-50	51-250	251-499	500 e oltre
1989	27,7	25,8	26,7	29,4	26,7
1996	20,8	23,9	27,5	24,5	25,7
2003	19,8	21,0	26,2	25,8	27,6

Fonte: Elaborazioni su dati Capitalia (Indagine sulle imprese manifatturiere, vari anni)

Tab. 2 - Rapporti percentuali tra valore aggiunto e fatturato per macrosettori

	Settori tradizionali	Settori di scala	Settori specializzati	Settori ad alta tecnologia
1989	25,7	25,8	31,2	31,5
1996	21,0	24,9	27,9	32,4
2003	21,4	24,9	26,9	31,3

¹⁴ Cfr. ancora Arrighetti (1999a) per un confronto con gli elevati valori “di partenza” dell'indice nei primi anni Settanta (comunque non riportati nella tabella in considerazione della disomogeneità delle serie).

Fonte: Elaborazioni su dati Capitalia (Indagine sulle imprese manifatturiere, vari anni)

Queste indicazioni appaiono tanto più rilevanti quando si tenga conto del fatto che la stessa natura delle rilevazioni relative alle variabili osservate implica di per sé una sottostima strutturale del fenomeno, dal momento che le variabili sono sempre osservate *a livello di impresa*, mentre i fenomeni di riverticalizzazione in atto – nella misura in cui consistono nell’avvio di attività precedentemente cedute all’esterno o nell’acquisizione del controllo dei fornitori – tendono a manifestarsi in modo particolarmente accentuato a livello di *gruppo* (cfr. Iacobucci in Confindustria 2005) ¹⁵.

Più in generale la crescente letteratura sui gruppi di società e sulla loro diffusione anche nelle classi dimensionali minori (Barca *et al.* 1994; Nuti e Cainelli 1996) e nei contesti distrettuali (Balloni e Iacobucci 2004; Brioschi *et al.* 2004) ha messo in evidenza come negli anni più recenti l’industria manifatturiera nazionale sia soggetta a processi di *gerarchizzazione* delle relazioni tra imprese (Brioschi, Brioschi e Cainelli 2002; Iacobucci 2002). Tale tendenza, pur risultando di complessa interpretazione, può essere letta come l’affermazione di forme organizzative che si differenziano dallo schema poliarchico originario fondato su transazioni ‘orizzontali’ tra imprese e su un ampio ricorso a scambi regolati attraverso meccanismi propri delle relazioni contrattuali di mercato. Pur non disponendo di evidenze sistematiche, la diffusione delle strutture di gruppo sembra subire una accelerazione negli anni più recenti (Carone e Iacobucci 1999; Cucculelli e Iacobucci 1999, Marangoni e Solari 2003, Iacobucci 2002;) e interessare settori diversi.

Nella maggioranza dei contributi il fenomeno è associato alla crescita dimensionale dell’impresa, e tra le motivazioni della costituzione del gruppo vengono frequentemente segnalate esigenze di monitoraggio e controllo della tecnologia e dei rapporti di filiera (tra gli altri, Brioschi, Brioschi e Cainelli 2002). In un recente lavoro, basato sulla prima rilevazione censitaria dei gruppi di società nei settori industriali italiani, Cainelli e Iacobucci (2006) trovano ulteriori conferme ad alcune delle precedenti affermazioni. La presenza dei gruppi è infatti particolarmente significativa nelle aree distrettuali, che sembrano favorire il consolidamento di forme organizzative semi-gerarchiche; ma essa è comunque ampia anche nei contesti territoriali non distrettuali, tanto da interessare oltre un quinto delle società di capitale e poco meno di due terzi degli occupati (Tab. 3). La probabilità di appartenere ad un gruppo risulta funzione diretta delle dimensioni dell’impresa, ma anche nelle imprese minori l’incidenza del fenomeno appare elevata (16,1% nella classe dimensionale 1-49 addetti). Infine test econometrici confermano che motivazioni di integrazione verticale (in prevalenza a monte), indipendentemente dal settore di appartenenza, influenzano la composizione delle attività raccolte all’interno del gruppo e che il controllo degli scambi di filiera rappresenta una finalità ampiamente diffusa e determinante nell’adozione di tale soluzione organizzativa.

Tab. 3

Imprese appartenenti a gruppi di società (2001)

Localizzazione	Imprese	Addetti
----------------	---------	---------

¹⁵ In questo senso la verticalizzazione è anche uno dei canali attraverso cui l’espansione dimensionale coincide con un aumento del grado di complessità organizzativa dell’impresa sul piano societario.

	(c)/(a)	(c)/(b)	(c)/(a)	(c)/(b)
Aree non distrettuali	4,63	21,31	44,94	63,47
District LLS	5,87	23,88	35,39	53,05
Distretti industriali	5,86	24,11	35,67	53,28

Fonte: Cainelli e Iacobucci 2006

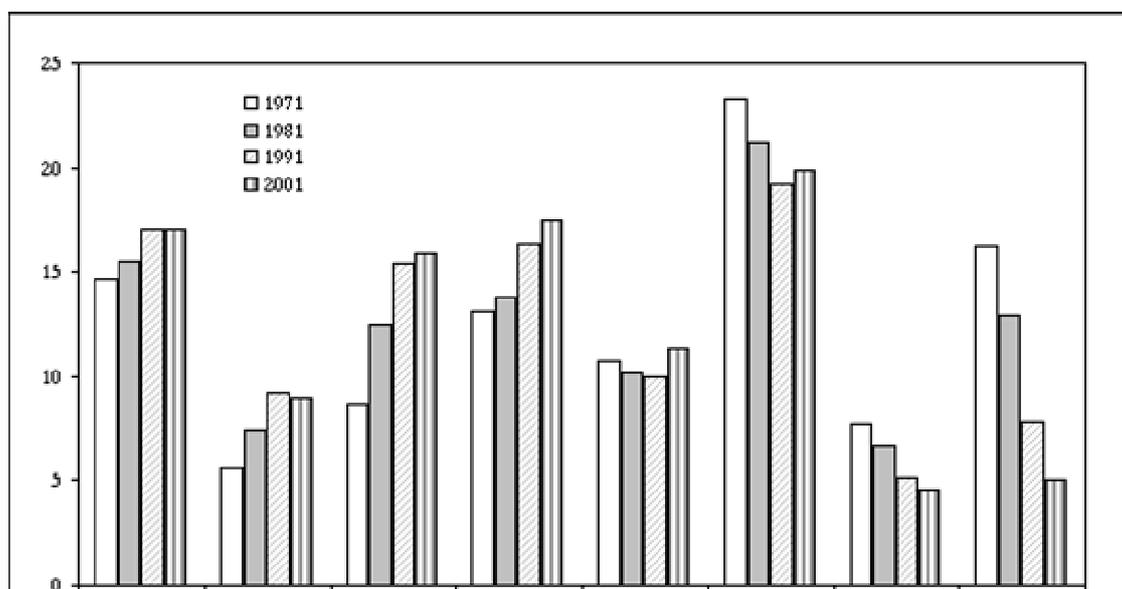
(a)=Totale imprese; (b) Società di capitali; (c) Imprese appartenenti a gruppi

La sostanziale estinzione del processo di de-verticalizzazione della struttura produttiva e il contestuale rallentamento nel processo di formazione di nuove imprese si riflettono a loro volta in un evidente ridisegno della struttura industriale dal punto di vista del suo assetto dimensionale. A questo riguardo i risultati del Censimento 2001 forniscono, infatti, evidenza di un sostanziale mutamento delle linee di tendenza osservabili a livello dimensionale con riferimento al precedente ventennio di osservazione (1971-91), sia per quanto riguarda le quote di occupazione che il livello assoluto del numero degli addetti: il processo attraverso cui la distribuzione *cross-size* dell'occupazione si è per molti anni spostata verso gli intervalli inferiori dello spettro dimensionale sembra essersi completamente interrotto.

I dati documentano come l'assorbimento di quote crescenti di occupazione da parte delle imprese di piccola dimensione abbia subito nell'ultimo decennio di osservazione un evidente arresto (fig. 2): al di sotto della soglia dei 9 addetti la quota smette di aumentare, e subisce piuttosto una leggera flessione, mentre nell'intervallo compreso tra i 10 e i 49 seguita a crescere, ma l'aumento è molto inferiore a quello del ventennio precedente (e comunque è semmai più pronunciato tra i 20 e i 49 addetti che non tra i 10 e i 19). Contestualmente si assiste a un'inversione di tendenza per quanto riguarda l'occupazione concentrata nelle imprese di dimensione media (addetti compresi tra 50 e 499), che tra il 1971 e il 1991 appariva in costante contrazione; in questo caso infatti la quota torna a risalire sia nell'intervallo tra i 50 e i 99 addetti (superando nel 2001 il livello del 1971) sia in quello tra i 100 e i 499. Si attenua, infine, il continuo declino delle quote di occupazione concentrate tra i 500 e i 999 addetti, mentre anche nell'intervallo superiore, che include le imprese più grandi, la persistente flessione della quota risulta più contenuta che in passato.

Fig. 2 - Industria manifatturiera, addetti alle unità locali di impresa per classe di addetti

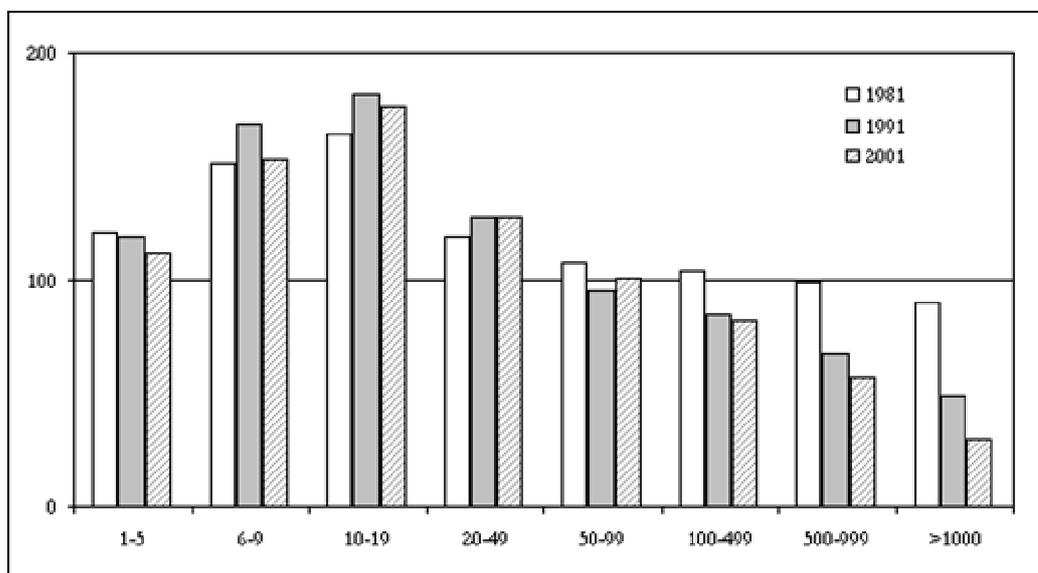
(Quote %)



Fonte: Elaborazioni su Censimenti industriali

Considerando l'evoluzione dell'occupazione in termini assoluti (fig. 3), è possibile verificare che essa si riduce in tutti gli intervalli dimensionali fuorché in quello compreso tra i 20 e i 499 addetti, in cui mostra invece una sostanziale stabilità; in questo ambito, in particolare, l'unico intervallo che registra un aumento è quello compreso tra i 50 e i 99 addetti. Contemporaneamente, l'occupazione comincia a ridursi nettamente nelle classi inferiori (meno di 20 addetti), in cui si era costantemente accumulata per tutto il ventennio precedente.

Fig. 3 - Industria manifatturiera, addetti alle unità locali di impresa per classe di addetti (1971=100)



Fonte: Elaborazioni su Censimenti industriali.

Si deduce da questi dati che le imprese della trasformazione sono entrate in una fase di consolidamento dimensionale che rappresenta una evidente discontinuità rispetto al passato: il baricentro dimensionale torna a spostarsi verso l'alto (escludendo comunque le unità molto grandi), e il ruolo delle imprese minori nel sostegno dell'occupazione si riduce. Mentre il numero dei soggetti imprenditoriali comincia a ridimensionarsi, la scala media delle loro attività sembra tornare a crescere.

A questo riguardo risultano di notevole interesse le informazioni relative alle imprese di media dimensione (ossia a un aggregato che rappresenta l'ambito di riferimento "naturale" dell'analisi svolta in questa sede) contenute in Mediobanca-Unioncamere (2005)¹⁶. L'indagine mette in evidenza come il sottoinsieme delle unità produttive di dimensioni intermedie tenda ad espandersi sensibilmente: l'indicatore di turbolenza (rapporto tra numero delle entrate e uscite su totale imprese nel periodo 1998-2002) evidenzia valori elevati (79,2%), ma per oltre i due terzi il fenomeno è attribuibile a processi di crescita, cioè a passaggi dal gruppo delle imprese piccole a quello delle medie, e da questo a quello delle grandi. Gli ingressi netti dall'area delle piccole imprese hanno comportato un incremento del numero delle medie imprese pari al 26,7% (Mediobanca-Unioncamere 2005).

Oltre al consistente accrescimento numerico, le medie imprese sembrano caratterizzate da *performance* particolarmente positive: se l'industria manifatturiera nazionale nel periodo 1996-2002 segnala nel suo insieme una crescita del valore aggiunto (al costo dei fattori) pari all'11,7% e le grandi imprese del 9,8%, l'aggregato delle imprese medie evidenzia un aumento del 32,3% (Coltorti 2005). L'elemento di maggiore interesse è, comunque, costituito dal fatto che nella classe di imprese in esame al forte incremento del volume di attività, diversamente dal passato, non corrisponde un aumento del ricorso all'acquisto esterno di input intermedi, ma una sostanziale stabilità (o una leggera diminuzione) del livello di integrazione verticale (Tab.3).

Tab.3

Rapporto Acquisti/Fatturato netto nelle medie imprese industriali italiane dal 1996 al 2002

Settori	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Alimentare	72,3	72,1	70,7	70,0	71,1	70,4	68,8
Made in Italy	57,7	57,9	57,1	56,0	58,2	57,0	55,8
Beni per la persona e la casa	52,5	53,9	52,5	51,0	53,6	52,5	50,6
Meccanico	51,5	51,3	51,7	50,3	53,4	51,3	50,2
Totale generale	56,6	57,4	56,4	55,1	57,5	56,0	54,7

Fonte : Mediobanca-Unioncamere

3.2. Le indicazioni riportate più sopra suggeriscono dunque che le imprese stiano attraversando una fase di ridimensionamento del ricorso al mercato, e abbiano già cominciato a orientarsi verso una logica di ri-verticalizzazione della loro struttura produttiva. A questo proposito

¹⁶ L'indagine riguarda l'universo delle medie imprese industriali italiane costituite in forma di società di capitali, con occupazione pari a 50-499 addetti e con fatturato compreso tra i 13 e i 260 milioni di euro, non appartenenti a gruppi di grandi dimensione. Con riferimento al 2002 le società oggetto di analisi sono 3.893.

è utile considerare anche i risultati di un'indagine diretta presso le imprese, che offrono una prima panoramica delle ragioni che compaiono alla base della scelta di riportare all'interno dell'impresa alcune lavorazioni che in precedenza venivano svolte da fornitori esterni¹⁷.

La tabella 4 mostra in primo luogo come la reintegrazione delle produzioni sembra determinata in primo luogo da esigenze di controllo dell'evoluzione delle tecnologie impiegate e da obiettivi di miglioramento del coordinamento del processo produttivo interno. Dalla collocazione di tali variabili nell'ordinamento delle motivazioni di reintegrazione sembra si possa concludere che un esteso ricorso al mercato determini in non pochi casi squilibri sul piano dell'organizzazione della produzione e contribuisca ad accentuare i rischi di dispersione delle competenze tecnologiche accumulate.

Queste indicazioni attirano l'attenzione sull'esigenza di porre sotto controllo la tecnologia, che sempre più frequentemente mostra di spingere verso l'integrazione all'interno dell'impresa di fasi produttive precedentemente svolte all'esterno – sia che esse fossero state abbandonate, sia che fossero delegate ad altre imprese fin dall'inizio dell'attività. Il fenomeno appare particolarmente rilevante in tutti quei casi in cui l'impresa acquisti da terzi una tecnologia esclusiva – spesso sviluppata in collaborazione, proprio a partire da esigenze altamente specialistiche – per la quale risulti decisivo l'“isolamento” rispetto a possibili concorrenti sul mercato finale.

Dalla tabella 4 si ricava anche che una notevole rilevanza viene attribuita, tra le motivazioni di rientro delle lavorazioni, alle difficoltà di gestione delle relazioni di scambio con i fornitori. Tali difficoltà non derivano, in larga misura, dalla diffusione di condotte opportunistiche da parte dei fornitori oppure dall'emergere di asimmetrie nel potere contrattuale. Le variabili di natura strettamente transazionale, infatti, come si può osservare dalla stessa tabella, non sembrano avere un rilievo significativo e occupano le ultime posizioni dell'ordinamento. I limiti più significativi nelle relazioni di scambio esterno dipendono invece dal mancato allineamento dei piani di azione del fornitore con quelli dell'acquirente, e si manifestano in termini di ritardi nei tempi di consegna e di incertezza sulla qualità delle prestazioni. Sembrerebbero prevalere quindi difficoltà derivanti dalla scarsità delle risorse organizzative e gestionali delle imprese fornitrici, mentre motivazioni riconducibili a logiche di *free riding* non appaiono centrali nella spiegazione del fenomeno in esame. Rilevanza intermedia assumono le motivazioni che fanno riferimento al ruolo delle economie di scala e di varietà e ai vantaggi di integrazione originati dall'aumento della stabilità della domanda finale.

Anche in relazione alle motivazioni all'origine delle scelte di reintegrazione delle produzioni, come si può vedere dalla tab. 5, non emergono differenze significative tra i diversi settori. Sembra quindi che si possa concludere, tenendo presente l'insieme delle considerazioni esposte nelle pagine precedenti, che in termini generali le variabili che influenzano il livello di integrazione verticale delle imprese non risultano condizionate in modo rilevante da componenti

¹⁷ L'indagine si basa su tre rilevazioni consecutive che hanno avuto come oggetto un campione di imprese manifatturiere localizzate nella regione Emilia Romagna e di dimensioni non inferiori ai 50 addetti. La ricerca è stata conclusa nel 1999. Il campione di partenza era costituito da 151 imprese con due campioni aggiuntivi di riserva. Rispetto al campione iniziale hanno fornito la loro disponibilità 129 imprese (per complessivi 39.890 addetti). A queste imprese è stato somministrato un primo questionario. Nel corso dei mesi successivi le imprese che avevano risposto positivamente ad esso sono state coinvolte nelle successive rilevazioni. Alla seconda rilevazione hanno aderito 118 imprese, alla terza 100. Controlli effettuati per verificare la rappresentatività statistica del campione di imprese hanno fornito esito positivo. Ulteriori indicazioni sono contenute in Arrighetti (1999b).

industry-specific. Le imprese manifatturiere sembrano adottare un pattern decisionale relativamente simile e con un ordinamento delle motivazioni sostanzialmente omogeneo.

Tab.4- Ordinamento dei motivi di re-integrazione verticale (punteggio crescente 0-10)

Motivi	Media	Std. Dev.
Migliore controllo sulla evoluzione della tecnologia impiegate	6,86	2,88
Migliore coordinamento dei processi produttivi	6,76	2,71
Presenza di vantaggi di produzione congiunta (economie di varietà)	6,21	2,43
Inaffidabilità dei fornitori (tempi di consegna)	5,69	2,68
Inaffidabilità dei fornitori (qualità dei beni)	5,55	2,41
Costi di produzione interna inferiori ai prezzi di acquisto esterni	5,48	2,82
Crescita della domanda (economie di scala)	5,38	3,00
Riduzione dei rischi di dispersione del know how	5,21	2,82
Disponibilità di risorse interne inutilizzate	4,93	2,97
Maggiore stabilità e prevedibilità della domanda finale	4,93	2,93
Aumentare le informazioni sui processi produttivi per migliorare la capacità contrattuale nei confronti dei fornitori	4,83	2,52
Aumento dei costi di gestione contrattuale e organizzativa dei rapporti di fornitura	4,40	2,56
Eccessivo potere contrattuale dei fornitori	4,00	2,57

Tab. 5 - Motivi di re-integrazione verticale per settore (punteggio crescente 0-10).

Motivi	Tradizio nali.	Scala	Specializz ati	Science Based	F
Migliore controllo sulla evoluzione della tecnologia impiegate	6,00	6,63	7,10	8,00	0,520
Migliore coordinamento dei processi produttivi	6,78	5,50	7,10	7,50	0,769
Presenza di vantaggi di produzione congiunta (economie di varietà)	6,33	6,50	6,00	6,50	0,109
Inaffidabilità dei fornitori (tempi di consegna)	5,56	4,13	6,00	7,50	1,566
Inaffidabilità dei fornitori (qualità dei beni)	5,67	3,50	6,05	6,75	2,923
Costi di produzione interna inferiori ai prezzi di acquisto esterni	6,00	6,00	4,67	7,50	1,512
Crescita della domanda (economie di scala)	6,00	5,00	5,10	6,25	0,328
Riduzione dei rischi di dispersione del know how	6,56	3,88	5,05	5,75	1,387
Disponibilità di risorse interne inutilizzate	5,00	5,53	4,14	7,50	1,729
Maggiore stabilità e prevedibilità della domanda finale	5,11	5,38	4,43	6,25	0,532
Aumentare le informazioni sui processi produttivi per migliorare la capacità contrattuale nei confronti dei fornitori	4,89	4,75	4,67	5,75	0,199
Aumento dei costi di gestione contrattuale e organizzativa dei rapporti di fornitura	5,11	4,50	3,86	5,50	0,786
Eccessivo potere contrattuale dei fornitori	5,89	4,00	3,76	5,50	0,502

4. Il cambiamento nell'ottica delle architetture organizzative

A partire dallo schema interpretativo suggerito nel paragrafo 2, in questa sezione vengono illustrate le ragioni per cui gli anni recenti hanno visto emergere, se non un declino assoluto del modello poliarchico, un suo probabile e significativo ridimensionamento a vantaggio dello schema gerarchico. Le considerazioni che seguono emergono, in misura prevalente, dai risultati di una esplorazione “sul campo” di carattere qualitativo recentemente condotta nell’ambito di uno studio volto ad identificare la logica dei processi di crescita delle imprese nazionali (cfr. segnatamente

Confindustria 2005a)¹⁸. Dal punto di vista di questo lavoro, l'evidenza consente in particolare di verificare come – dopo una lunga fase in cui le maggiori opportunità economiche sono state offerte a (e sono state colte da) un sistema disarticolato e autoregolato di organizzazioni molto piccole e molto mobili (in entrata e in uscita), che si espandeva perchè aumentava il numero e non la dimensione delle imprese – emergano negli anni più recenti indizi che segnalano invece una evoluzione del sistema verso una diversa architettura. Le tendenze in corso sembrano avvantaggiare un numero minore di imprese, che selezionano pochi *good project* e che, per realizzarli con profitto, inevitabilmente devono svilupparsi sul piano organizzativo e crescere anche sul piano dimensionale.

4.1. Condizioni di contesto ed “efficienza” relativa della soluzione poliarchica

Nel corso dell'ultimo quindicennio il contesto operativo di riferimento per le imprese manifatturiere è mutato in modo considerevole. Alcune delle variabili che caratterizzano il cambiamento hanno inciso sensibilmente sulla ‘sostenibilità’ del modello poliarchico, ridimensionando alcune delle componenti specifiche all'origine di vantaggi di questa architettura. In particolare, in questo paragrafo viene posto l'accento sul venire meno di alcuni prerequisiti associati ai bassi costi di sperimentazione dell'iniziativa imprenditoriale che avevano connotato la fase di diffusione del modello poliarchico. La conseguenza, come si cercherà di argomentare, non è stata il collasso di una forma organizzativa che continua ad avere opportunità di affermazione in specifici (e non marginali) ambiti di applicazione, ma è stata comunque una generalizzata contrazione dello spazio di implementazione della soluzione poliarchica. In tale direzione agiscono forze disomogenee, ma che convergono nel determinare una esposizione maggiore che in passato ai rischi derivanti dall'accoglimento di singoli *bad project*. Le variabili di maggior rilevanza all'origine del fenomeno possono essere considerate le seguenti.

i) Un considerevole aumento dei costi di entrata – Pur non disponendo di informazioni confrontabili, è opinione condivisa che gli oneri di *start up* delle nuove imprese siano sensibilmente aumentati nel corso degli ultimi anni rispetto ai livelli iniziali (fine anni Sessanta – primi anni Settanta) in corrispondenza dei quali il modello poliarchico si è venuto affermando. L'aumento dei costi di entrata è associato a fattori di natura tecnologica: la dimensione minima efficiente si è elevata a causa della complessità delle tecnologie di base e dell'accresciuto contenuto di progresso tecnico incorporato nelle immobilizzazioni tecniche, ma anche della qualità media del capitale umano necessario per la conduzione degli impianti. Nella stessa direzione si muovono altre componenti dei costi associate al rispetto delle normative di sicurezza, all'adozione di standard qualitativi e all'ottemperanza delle disposizioni di legge in materia ambientale. L'insieme di questi fattori si riflette nell'innalzamento dei costi fissi di ingresso con effetti diretti sulla percezione dell'entità dei costi di uscita; determina, inoltre, un impatto significativo e negativo sulla propensione all'avvio di nuove iniziative e spiega, almeno in parte, la compressione del tasso di natalità

¹⁸ Lo studio riguarda quasi un centinaio di imprese, intervistate – individualmente o in gruppo – tra la fine del 2004 e i primi mesi del 2005. Per una breve scheda informativa in merito alle attività da esse svolte cfr. Confindustria (2005b).

imprenditoriale registrato nell'ultimo decennio (*infra*, par. 3). Infine, questi cambiamenti si riflettono in misura importante sulla praticabilità del modello poliarchico in quanto l'incremento dei costi fissi di entrata rende vulnerabile l'unità produttiva di nuova costituzione agli andamenti della congiuntura, e soprattutto amplifica gli effetti degli errori nella selezione dei progetti da intraprendere.

ii) Un significativo incremento della concentrazione della domanda – Nel corso degli anni Novanta si è osservata una restrizione del numero e un parallelo aumento delle quote di mercato delle imprese ai vertici delle filiere manifatturiere¹⁹. Questo processo ha determinato nei mercati dei beni intermedi un sensibile aumento della concentrazione degli acquirenti (Peters (2000), Trish e Gosman (2000), Dobson *et al.* (2001), Inderst e Wey (2003), Tarzijan. (2004)). In strutture di mercato tendenzialmente monopsonistiche risulta fisiologico per l'acquirente operare nella direzione della riduzione dei costi di gestione degli scambi esterni attraverso la riduzione del numero dei fornitori²⁰. Utilizzando lo schema interpretativo proposto, ciò si traduce nell'assottigliamento del flusso di *good project* e in una ulteriore diminuzione dei benefici relativi della poliarchia rispetto alla gerarchia.

iii) Una rilevante estensione della dimensione dei mercati – All'interno di sistemi industriali evoluti, l'incremento dell'ampiezza dei mercati comporta l'aumento del numero dei concorrenti effettivi e innalza le minacce derivanti da concorrenti potenziali di grandi dimensioni. L'estensione dei mercati sembra soggetta ad una norma di reciprocità: se le barriere all'entrata nei mercati controllati da imprese concorrenti si abbassano e per le imprese nazionali è più agevole acquisire nuove quote dei mercati esteri, è vero anche che i concorrenti incontrano minori difficoltà nel fare ingresso nei mercati domestici. L'esito finale del processo è indeterminato, ma almeno per un periodo non breve la tendenza dominante è la contrazione del profitto medio. Anche in questo caso i benefici relativi delle architetture poliarchiche tendono a ridimensionarsi considerevolmente: sono le organizzazioni gerarchiche che, oltre a poter valorizzare le crescenti economie di scala, sono maggiormente in grado di cogliere i pochi progetti a relativamente bassa profittabilità che emergono nel tempo.

iv) Un sensibile incremento dei costi fissi – Un insieme di variabili che vanno dall'aumento del potere di mercato delle imprese finali nei confronti dei fornitori all'accentuazione della complessità intrinseca delle merci e che comprende i crescenti vincoli introdotti dalle istituzioni a tutela del consumatore o del lavoro e la diffusione di nuove forme produzione e di distribuzione hanno indotto un aumento dei costi fissi nelle imprese manifatturiere. Si registra inoltre una crescente rilevanza degli investimenti in fattori immateriali fissi (R&S e marchi) ai fini della competitività delle imprese. Questi investimenti si caratterizzano per effetti soglia ed economie di scala che non favoriscono

¹⁹ Sulle recenti tendenze della concentrazione industriale nei paesi industrializzati, sugli effetti dei processi di acquisizione e sull'emergere di strutture oligopolistiche a livello continentale si vedano, tra gli altri, Veugelers *et al.*, (2001); Tichy (2001a e 2001b); Pryor (2001a, 2001b, 2002); MacDonald J. 2001; Van Pelt, De Voldere, Veugelers, Sleuwaegen (2002).

²⁰ Su questo tema si vedano, fra gli altri, Christopher e Juttner (2000), Chandra e Kumar (2000), Pagell e Sheu (2001), Kwon (2004).

le piccole imprese. Inoltre, tali investimenti presentano problemi di “appropriabilità” per cui non è possibile realizzarli attraverso forme di accordo fra piccole imprese²¹. Un aumento dei costi fissi, come è stato già segnalato, è avverso alla stabilizzazione dei sistemi poliarchici.

4.2. Effetti del cambiamento I: le imprese che operano nei mercati dei beni finali

Parallelamente si registra un mutamento nelle relazioni di scambio tra le imprese: il sistema produttivo nazionale sembra essere stato fortemente condizionato da ciò che, per semplicità, potrebbe essere definito “intossicazione da divisione del lavoro”²². Questa “patologia” si è manifestata con almeno tre sintomi principali:

i) la spinta a ‘iper-deverticalizzare’ i processi produttivi – Il miraggio dell’abbattimento dei costi fissi ha “contagiato” anche comparti che richiedono capacità di pianificazione interna della produzione e elevati e costanti livelli di accumulazione di capitale fisso, con il risultato che in non poche circostanze, rivelatisi maggiori i costi dei benefici di lungo periodo di tali operazioni, la competitività di interi comparti si è indebolita invece di rafforzarsi;

ii) la sottovalutazione dei costi di gestione della catena di fornitura – La de-verticalizzazione e il ricorso al mercato esterno degli input intermedi è stata letta come una opportunità per ridurre i costi gestionali e amministrativi interni concentrandoli nel coordinamento delle funzioni terziarie e in quelle produttive residuali. In realtà, all’aumento del ricorso al mercato cresce più che proporzionalmente la necessità di allocare risorse supplementari verso funzioni dedicate alla gestione degli scambi con l’esterno e, aumentando la complessità della programmazione della produzione, è richiesto un ampliamento delle risorse da destinare a tale attività. In altre parole, può essere sostenuto che la relazione tra aumento della de-verticalizzazione e riduzione dei costi organizzativi ha seguito in una prima fase il *pattern* previsto: l’acquisto di input intermedi sul mercato ha prodotto risparmi netti positivi in termini di costi gestionali; successivamente, tuttavia, dopo il superamento della soglia di ricorso ottimale al mercato, la relazione presenta un andamento inverso: i benefici della de-verticalizzazione sono stati progressivamente superati dai costi – intesi in senso lato – della gestione degli scambi verso l’esterno (in una rappresentazione grafica tale relazione determinerebbe tipicamente una curva ad U). La diffusione negli anni Ottanta-Novanta di politiche congiunte di focalizzazione e di disintegrazione verticale ha avuto dunque spesso l’effetto di ridurre effettivamente la vulnerabilità dell’impresa alla congiuntura, ma al costo di rilevanti perdite di efficienza nel lungo periodo;

iii) la rinuncia all’aggiornamento delle competenze interne non iscrivibili alle attività core – L’approfondimento della divisione del lavoro e il consolidarsi di un mercato ‘completo’ dei beni intermedi hanno facilitato - si potrebbe dire addirittura che hanno incentivato – l’adozione incondizionata di strategie di selezione dell’offerta e di focalizzazione della produzione che nel frattempo (anni Ottanta e Novanta) si venivano diffondendo come modelli di condotta aziendale standard. L’urgenza della focalizzazione si è tradotta in non pochi casi in una lettura riduzionista e semplificata del processo di apprendimento e delle politiche di rafforzamento delle conoscenze

²¹ Gli autori sono debitori di questa osservazione a D. Iacobucci.

²² Da qui in avanti, per semplicità l’espressione “divisione del lavoro” si riferisce *tout court* a quella che si realizza attraverso scambi di mercato tra imprese diverse, e non a quella che si crea all’interno di una stessa organizzazione verticalmente integrata.

esclusive: concentrare risorse e investimenti nell'area tecnologica che presentava vantaggi differenziali più marcati nei confronti dei concorrenti doveva produrre almeno due risultati: intensificare il ritmo dell'innovazione ampliando la distanza dalle imprese inseguite; ridurre i rischi di imitazione dell'innovazione. E' probabile che il secondo obiettivo, almeno in una prima fase, sia stato acquisito. Molto più incerto è il raggiungimento del primo. L'insistenza su poche linee di rinnovamento tecnologico e su un limitato insieme di segmenti di conoscenza ha aumentato il rischio di insuccesso dei progetti perseguiti. Inoltre frequentemente una strategia di focalizzazione eccessivamente radicale ha condotto alla perdita di quelle interazioni laterali e delle contaminazioni con tecnologie e saperi contigui che arricchiscono lo sviluppo della tecnologia primaria e costituiscono una leva di flessibilità nel caso di insuccesso dell'investimento principale.

L'esito finale del processo è stato frequentemente l'opposto di quanto atteso: il vantaggio differenziale rispetto ai concorrenti non è affatto aumentato, a causa del limitato volume di risorse disponibili, della bassa produttività dell'investimento, delle direzioni assunte dal progresso tecnico o da quello organizzativo²³. Se i benefici sono risultati modesti o nulli, i costi sono stati certi e significativi. In alcuni casi sono stati dispersi risorse e saperi frutto di una lunga accumulazione, e talvolta le stesse conoscenze e tecnologie sono dovute migrare all'esterno dell'impresa originaria e hanno dovuto risalire la filiera e divenire patrimonio dei fornitori. Mentre attraverso strategie di focalizzazione si intendeva rafforzare l'appropriabilità dell'innovazione e dei saperi esclusivi, si è finito spesso per disperdere il patrimonio di conoscenze acquisito ed "espropriare" le imprese dell'investimento realizzato. Quello descritto è un fenomeno che ha interessato numerose medie e grandi imprese che producevano beni per il mercato finale nei settori più dinamici e in quelli basati sulla scienza.

4.3. Effetti del cambiamento II: le imprese che operano nei mercati dei beni intermedi

La retroazione di questi processi sulle imprese che operano nei mercati dei beni intermedi (e in particolare nei segmenti più specializzati) ha avuto un impatto estremamente significativo. L'associazione de-verticalizzazione produttiva e accentuazione della divisione orizzontale del lavoro ha infatti finito per produrre un modello di impresa fornitrice con caratteri molto distanti dall'impresa poliarchica che aveva assorbito i flussi iniziali di domanda originati dal decentramento produttivo degli anni Settanta e Ottanta. I tratti fondamentali di quest'ultima erano collegati alla possibilità di contenere i costi medi totali riducendo i costi amministrativi e di monitoraggio e i costi fissi in generale. Il differenziale di competitività rispetto alle unità produttive maggiori aveva origine non tanto nella tecnologia impiegata, ma nella collocazione del processo produttivo in un contesto organizzativo caratterizzato da costi indiretti e costi generali estremamente ridotti. La dimensione piccola e una stratificazione gerarchica minima favorivano questo risultato.

Nel nuovo sistema di relazioni, come emerge negli anni a noi più prossimi, le imprese fornitrici sono invece costrette a sostenere *crescenti costi fissi*, per almeno due ragioni. In primo luogo il risultato degli elevati flussi di nuove entrate è stato nel medio periodo quello di rendere necessarie politiche

²³ Oppure semplicemente perché nei mercati evoluti anche i segmenti di nicchia sono affollati e la probabilità che un risultato innovativo esclusivo nel presente divenga nel futuro conoscenza comune è estremamente elevata anche senza imitazione diretta, ma solo come sbocco evolutivo spontaneo delle numerose sperimentazioni effettuate.

di differenziazione dell'output, allo scopo di evitare l'erosione dei margini di profitto derivanti da un eccesso di concorrenza. Secondariamente le imprese fornitrici hanno dovuto farsi carico non più semplicemente delle lavorazioni a tecnologia standard, abbandonate dalle imprese committenti in quanto meno concorrenziali dal lato dei costi, ma sempre più di produzioni più complesse trasferite all'esterno in seguito a scelte di focalizzazione su attività *core*. Ambedue le tendenze agiscono in una direzione uniforme, e convergono verso l'inevitabile innalzamento, per le imprese fornitrici, delle spese destinate al consolidamento dell'organizzazione, al sostegno degli sforzi progettuali, alla crescita dell'investimento in immobilizzazioni tecniche, che comportano a loro volta un sostanziale incremento del rapporto costi fissi/costi variabili.

Le imprese fornitrici appartenenti a questa nuova tipologia continuano a rimanere relativamente piccole, ma la loro *struttura dei costi* tende sempre più ad approssimarsi a quella delle imprese maggiori. Esse sono cioè sempre più simili alle imprese più grandi sia in termini di leve di efficienza che di fattori di vulnerabilità. Le conseguenze sono che queste 'nuove' imprese fornitrici non solo utilizzano una data tecnologia, ma "si fanno carico" dello sviluppo di interi segmenti tecnologici, e non semplicemente nella componente materiale (rinnovamento degli impianti), ma anche in quella immateriale (avanzamento tecnologico, progettazione dei componenti finali, ecc.). Il loro potere di mercato (politiche di differenziazione) aumenta, ma contemporaneamente si accentua la loro esposizione all'andamento della domanda. L'efficienza e la competitività dell'impresa dipendono in questo quadro essenzialmente dalla componente fissa delle risorse internalizzate e questa, per sua natura, richiede investimenti costanti, indipendenti dall'andamento della congiuntura, pena una rapida obsolescenza e la diminuzione della loro produttività. Da ciò deriva una crescente vulnerabilità del modello alle tendenze di medio periodo della domanda.

5. Considerazioni conclusive

5.1. Dopo una lunga fase di scetticismo, negli anni trascorsi si è venuto gradualmente consolidando nell'opinione comune un relativo ottimismo sulle prospettive di sviluppo delle imprese minori, sostenuto da considerazioni differenziate (l'affermazione sui mercati esteri di intere filiere produttive costituite in forma esclusiva o prevalente da imprese piccole, il raggiungimento in alcuni settori di standard qualitativi elevati, il contemporaneo arretramento di gran parte dei concorrenti esteri operanti nei paesi più avanzati, ecc.).

Tale convinzione è stata ulteriormente rafforzata da un argomento particolarmente forte: nelle industrie in cui è stata possibile, la riduzione dell'integrazione verticale e il conseguente rafforzamento dello *small business sector* – in Italia più che negli altri paesi – si sono sviluppati non solo attraverso linee verticali (la grande impresa trasferisce lavorazioni alla piccola), ma anche orizzontali (le imprese piccole si specializzano e scambiano prodotti, semilavorati e servizi con altre imprese della stessa dimensione). La risultante è stato non solo un aumento delle transazioni collocate sul mercato, ma una marcata accentuazione della divisione del lavoro tra le imprese, che pur rimanendo piccole, sono state in grado di identificare segmenti produttivi di specializzazione e di rafforzare in tal modo la loro posizione concorrenziale. Divisione del lavoro e specializzazione produttiva, in questa prospettiva, sono state lette come un percorso virtuoso di incremento spontaneo della produttività e come uno strumento per rinnovare stabilmente la competitività del sistema.

Il fenomeno si arricchiva, nell'esperienza italiana, di ulteriori elementi caratteristici. La forte propensione a sperimentare iniziative imprenditoriali e le basse barriere all'entrata, di tipo finanziario-economico e istituzionale²⁴, hanno permesso l'alimentazione di un flusso elevato e costante di nuovi ingressi, rendendo adattabile il sistema all'offerta tecnologica e alla congiuntura. E' risultata decisiva inoltre la presenza di fattori di auto-regolazione, in quanto la natura imitabile della tecnologia impiegata e la costante minaccia della concorrenza potenziale espressa dalla ampia coorte dei nuovi entranti ha contenuto il potere monopolistico delle imprese specializzate e allontanato il rischio di aumenti incontrollati dei prezzi degli input intermedi. Infine, l'ampliamento della divisione del lavoro, associato ad una tumultuosa demografia imprenditoriale, ha determinato la virtuale cancellazione delle "incompletezze" dell'offerta dei beni intermedi. In altre parole l'articolazione della divisione del lavoro ha determinato la possibilità di soddisfare all'esterno dell'impresa pressoché ogni esigenza riguardante la domanda di input necessari alla realizzazione del processo produttivo.

L'insieme degli elementi identificati ha avuto riflessi sulle condotte e sulle strutture organizzative selezionate dalle imprese manifatturiere nel tempo. Inizialmente i fattori positivi hanno prevalso su quelli negativi. Successivamente il quadro è risultato più complesso: i vantaggi netti sono apparsi progressivamente meno marcati fino ad arrivare in molti comparti ad evidenziare saldi negativi.

In questo lavoro è stata fornita una prima stilizzazione delle ragioni per le quali un "eccesso" di divisione del lavoro ha finito per creare al sistema produttivo un numero crescente di problemi, finendo per imprimere al processo di sviluppo industriale un *nuovo* mutamento di direzione.

5.2. Le linee del cambiamento, che è probabilmente ancora ai suoi inizi, sono in quanto tali tutt'altro che scontate, e in questa sede se ne offre una lettura necessariamente preliminare (esse dovranno essere esplorate nel loro svolgersi nel corso degli anni che verranno). Sembra tuttavia già possibile identificare alcuni aspetti centrali del problema, che consentono di formulare una prima chiave di lettura del fenomeno. L'analisi svolta nelle pagine precedenti può essere riassunta come segue.

L'estendersi in modo talvolta indiscriminato del ricorso al mercato, e l'affermazione di architetture poliarchiche, hanno finora portato con sé tre ordini di problemi. Il primo è l'estensione del modello anche ad ambiti che avrebbero per loro natura richiesto un elevato grado di pianificazione e adeguati investimenti di lungo periodo. Il secondo è una generale sottovalutazione dei "costi di gestione" degli scambi sul mercato, implicata da un errore di prospettiva circa l'effettiva intensità dei vantaggi di costo che si ottengono restringendo l'area della "gerarchia" (ossia delegando all'esterno quote crescenti dell'attività di trasformazione); in questo caso il problema è rappresentato dal fatto che se da un lato i costi di gestione dell'organizzazione si riducono per effetto della de-verticalizzazione, al tempo stesso il ricorso al mercato non è a costo zero, ma comporta il sorgere di costi di *organizzazione degli scambi*, che possono arrivare a più che compensare i primi, determinando un saldo netto negativo. Il terzo problema è dato dall'impoverimento delle conoscenze aziendali che consegue a una eccessiva focalizzazione sulle attività *core*, in conseguenza del fatto che circoscrivere le competenze dell'impresa a un ambito eccessivamente ristretto eleva il

²⁴ Su questo aspetto cfr. in particolare Arrighetti e Seravalli (1997).

rischio degli investimenti effettuati e implica la perdita di tutte quelle interazioni con tecnologie e saperi contigui che possono contribuire ad arricchire la tecnologia principale.

Il fatto che la focalizzazione sul *core business* abbia comportato l'abbandono non soltanto di attività standard, ma anche di attività sempre più complesse, si è tradotto inoltre per le imprese fornitrici nella necessità di farsi carico di crescenti spese destinate al consolidamento dell'organizzazione, alla progettazione, all'investimento in immobilizzazioni tecniche, che nel medio periodo hanno implicato a loro volta un sostanziale incremento dei costi fissi – e dunque un nuovo irrigidimento dell'organizzazione produttiva.

Questi problemi hanno finito per determinare in molti casi un ribaltamento delle strategie delle imprese, spingendo verso la reintegrazione all'interno dei loro confini di attività precedentemente abbandonate. Prime indicazioni di carattere quantitativo – ancora parziali – relative alle determinanti della reintegrazione mostrano che essa risulta prevalentemente determinata da esigenze di controllo della tecnologia e di miglioramento del *coordinamento* del complesso delle attività dell'impresa. Nel complesso, si può dire che i problemi principali emergano dalla scarsità delle risorse organizzative e gestionali delle imprese fornitrici, ovvero dall'eccesso di oneri che una troppo esasperata divisione del lavoro tra le imprese ha loro imposto sul piano dell'attività di trasformazione.

Gli esiti conclusivi dei processi descritti rimangono molteplici, e sicuramente la lettura fornita non considera variabili comunque rilevanti per una formulazione compiuta di un “modello” interpretativo (dalla ipotesi delle architetture organizzative rimangono escluse le traiettorie del progresso tecnico settoriale, le dinamiche strategiche tra le imprese, le interdipendenze con i sistemi industriali concorrenti e i fattori localizzativi, solo per segnalare i limiti più evidenti). Ma l'insieme delle argomentazioni proposte sembra delineare i tratti di un contesto in cui le ragioni per contrarre la scala delle attività – che tanto hanno contato nella fase poliarchica dello sviluppo industriale – abbiano oggi assai meno rilevanza di ieri: ovvero, le condizioni di contesto appaiono nella fase attuale, per la prima volta dopo molti anni, *relativamente* più favorevoli che in passato a scelte di *espansione* delle organizzazioni esistenti. E' questa la ragione che spinge a porre di nuovo al centro dell'analisi la questione della crescita delle imprese *esistenti* – piuttosto che quella della creazione di *nuove* unità, alla quale tanto spazio è stato dedicato negli anni trascorsi.

Naturalmente l'ipotesi di un “ritorno” a una struttura industriale relativamente più orientata alla gerarchia non implica in alcun modo che l'assetto organizzativo verso cui sembra attualmente tendere il sistema produttivo debba essere concepito come una semplice replica della “corsa” verso il gigantismo produttivo che aveva caratterizzato l'ascesa della *Golden Age* – se non altro in considerazione delle evidenti differenze nelle linee di evoluzione del contesto macroeconomico e degli assetti istituzionali internazionali.

Le considerazioni sopra riportate appaiono, in ogni caso, tanto più rilevanti in quanto l'intensità dell'attuale fase recessiva (tanto prolungata da cominciare ad avere effetti di ordine strutturale: non solo si rinvia l'investimento, ma in alcuni casi comincia addirittura a delinarsi la prospettiva della chiusura) tende di per sé comunque a “lavorare contro” qualsiasi ipotesi di espansione *interna* delle attività delle imprese. Il ritorno dell'economia su un percorso di crescita, in questa prospettiva, potrebbe costituire un fattore di spinta importante per la riorganizzazione del sistema produttivo su basi nuove.

Riferimenti

Acs Z., Carlsson B., Karlsson C. (1999, eds.), *Entrepreneurship, Small and Medium-Sized Enterprises and the Macroeconomy*, Cambridge, Cambridge University Press.

Arrighetti A. (1999a), "Integrazione verticale in Italia e in Europa: tendenze e ipotesi interpretative", in Traù F. (a cura di), *La "questione dimensionale" nell'industria italiana*, Bologna, Il Mulino.

Arrighetti A. (1999b), *Dinamica dell'integrazione verticale e regolazione degli scambi tra imprese*, Parma, mimeo.

Arrighetti A., Seravalli G. (1997), "Istituzioni e dualismo dimensionale nell'industria italiana", in Barca F. (a cura di), *Storia del capitalismo italiano*, Roma, Donzelli.

Balloni, V. e Iacobucci (2004), "The Role of Medium-sized and Large Firms in the Evolution of Industrial Districts. The Case of Marche", in G. Cainelli e R. Zoboli (Eds.), *The evolution of Industrial Districts*, Heidelberg, Physica-Verlag, pp. 175-197

Barca, F., M. Bianco, L. Cannari, R. Cesari, C. Gola, G. Manitta, et al. (1994), *Assetti proprietari e mercato delle imprese, Vol. 1, Proprietà, modelli di controllo e riallocazione delle imprese industriali italiane*, Bologna, Il Mulino.

Boyer R., Saillard Y. (2002, eds.), *Regulatory Theory: the State of the Art*, London and New York, Routledge.

Brioschi, F., M.S. Brioschi e G. Cainelli (2002), "From the Industrial District to the District Group. An Insight into the Evolution of Local Capitalism", in *Regional Studies*, vol. 36, n.9, pp.1037-52.

Brioschi, F., M.S. Brioschi e G. Cainelli (2004) "Ownership Linkages and Business Groups in Industrial Districts, The Case Of Emilia Romagna", in G. Cainelli e R. Zoboli (Eds.), *The Evolution of Industrial Districts*, Heidelberg, Physica-Verlag.

Cainelli, G. e D. Iacobucci (2006), *Agglomeration Technology and Business Groups*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, in corso di pubblicazione

Carlsson B. (1996), "Small Business, Flexible Technology and Industrial Dynamics", in: Admiraal P.H. (ed.), *Small Business in the Modern Economy*, Oxford, B. Blackwell.

Capitalia (2005), *Indagine sulle imprese italiane. Indagine sul sistema produttivo e sulla politica industriale*, Milano

Carone, A. e D. Iacobucci (1999), "I gruppi di piccole e medie imprese nell'industria italiana" in F.

- Traù (a cura di), *La "questione dimensionale" nell'industria italiana*, Bologna, Il Mulino.
- Confindustria (2005a), *Crescere. Materiali di riflessione sullo sviluppo delle imprese italiane*, Roma.
- Chandra, C. e S. Kumar (2000), "Supply Chain Management in Theory and Practice: a Passing Fad or a Fundamental Change?", in *Industrial Management and Data Systems*, n. 100, 100-13.
- Confindustria (2005b), *Novantadue percorsi di crescita*, Roma.
- Coase R.H. (1972), "Industrial Organization: a Proposal for Research", in V.R. Fuchs (ed.), *Policy Issues and Research Opportunities in Industrial Organization*, New York, Nber.
- Colombo M.G. (1998, ed.), *The Changing Boundaries of the Firm. Explaining Evolving Inter-Firm Relations*, London and New York, Routledge.
- Coltorti, F. (2005), "Le medie imprese industriali italiane", presentazione, Milano, 18 novembre
- Christopher, M. e U. Juttner (2000), "Developing Strategic Partnerships in the Supply Chain: A Practitioner Perspective", in *European Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 6, pp.117-27.
- Cucculelli, M. e D. Iacobucci (1999) "Size of the Firms and Groups in the Italian Manufacturing Sector", lavoro presentato a «International Council for Small Business, 44th World Conference», Napoli, 20-23 giugno 1999
- Deakin S., Michie J. (1997, eds.), *Contracts, Cooperation and Competition. Studies in Economics, Management and Law*, New York, Oxford University Press.
- Dobson, P.W., R. Clarke, S. Davies e M. Waterson (2001), "Buyer Power and Its Impact on Competition in the Food Retail Distribution Sector of European Union", in *Journal of Industry, Competition and Trade*, vol. 1, n. 3, pp.247-81.
- Gehrig, T., Regibeau, P. and Rockett, K. (1998), "Project Evaluation and Organizational Form", in *CEPR Discussion Paper Series*, May, No. 1888.
- Gibbons, R. (2003), "Team Theory, Garbage Cans and Real Organizations: Some Histories and Prospects of Economic Research on Decision-Making in Organizations", in *Industrial and Corporate Change*, 12 (4), 753-787.
- Glyn A., Hughes A., Lipietz A., Singh A. (1990), "The Rise and Fall of the Golden Age", in: Marglin S.A., Schor G.B. (eds.), *The Golden Age of Capitalism. Interpreting the Postwar Experience*, Oxford, Clarendon Press.
- Hannan, T.H. (2005) "Ecologies of Organizations: Diversity and Identity", in *Journal of Economic Perspectives*, vol. 19, pp. 51-70

- Hannan, T.H. e J. Freeman (1989), *Organizational Ecology*, Cambridge, Harvard University Press.
- Harris, M. e A. Raviv (2002), "Organizational Design", in *Management Science*, 48 (7), 852–865.
- Iacobucci, D. (2002), "Explaining Business Groups Started by Habitual Entrepreneurs in the Italian Manufacturing Sector", in *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 14, pp. 31-47
- Inderst, R. e C. Wey (2003), Buyer Power and Supplier Incentives", Wissenschaftszentrum Berlin, SP II-05.
- Kwon, H. (2004), "Markets, Institutions, and Politics Under Globalization: Industrial Adjustments in the United States and in Germany in the 1990s", in *Comparative Political Studies*, n. 37, pp. 88-113.
- Marangoni, G. e S. Solari (2003), "Groups Dynamics and Growth Strategies", presentato al "III workshop del PRIN 2003 - Capabilities dinamiche tra organizzazione d'impresa e sistemi locali di produzione", 18-19 febbraio, Treviso
- Marris R., Wood A. (1971, eds.), *The Corporate Economy*, London and Basingstocke, MacMillan.
- MacDonald J. (2001), "Agribusiness Concentration, Competition, and NAFTA".In Loyns, Knutson, Meilke and Yunez-Naude (Eds.), *Structural Change As A Source of Trade Disputes Under NAFTA*. Proceedings of the seventh Policy Disputes Information Workshop. Texas A&M University, University of Guelph, El Colegio de México. January, 2002.
- Mediobanca-Unioncamere (2005), *Le medie imprese industriali italiane 1996-2002*, Milano
- Nuti, F. e G. Cainelli (1996), "Changing Directions in Italy's Manufacturing Industrial Districts", in *Journal of Industry Studies*, vol. 3, pp.105-118.
- Pagell, M. e C. Sheu (2001), "Buyer Behaviours and the Performance of the Supply Chain: an International Exploration", in *International Journal of Production Research*, vol. 39, n. 13, pp. 2783-2801.
- Peters, J. (2000), "Buyer Market Power and Innovative Activities. Evidence for the German Automobile Industry", in *Review of Industrial Organization*, vol. 16, pp. 13-38.
- Pryor, F. L. (2001a), 'New Trends in U.S. Industrial Concentration', in *Review of Industrial Organization*, vol. 18, pp. 301–326.
- Pryor, F. L. (2001b), 'Dimensions of the Worldwide Merger Boom', in *Journal of Economic Issues*, vol. 35, pp.825–840.
- Pryor, F.L. (2002), "News from the Monopoly Front: Changes in Industrial Concentration, 1992–1997", in *Review of Industrial Organization*, vol. 20, pp.: 183–185.
- Sabel C.F., Zeitlin J. (1997), *World of Possibilities. Flexibility and Mass Production in Western Industrialization*, Cambridge, Cambridge University Press.

Sah, R. e J. E. Stiglitz (1986), “ The architecture of Economic Systems: Hierarchies and Polyarchies” *American Economic Review*, vol. 76 , pp.716–727.

Sah, R. e J. E. Stiglitz (1988), “ Committees, Hierarchies and Polyarchies”, *Economic Journal*, 98 (??), 451-470.

Simon H.A. (1945 [1997]), *Administrative Behavior*, New York, The Free Press.

Simon H.A. (1991), “Organizations and Markets”, *Journal of Economic Perspectives*, 5 (2), 25-44.

Singh A. (1997), “Liberalization and Globalization: an Unhealthy Euphoria”, in J. Michie and J. Grieve-Smith (eds.), *Employment and Economic Performance*, Oxford, Oxford University Press.

Tarzijan, J. (2004), “Strategic Effects of Private Labels and Horizontal Integration”, in *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 14, No. 3, 321–335.

Tichy, G. (2001a), “What Do We Know about Success and Failure of Mergers?”, in *Journal of Industry, Competition and Trade*, Vol. 1, n. 4, pp. 347 - 394.

Tichy, G. (2001b), “What Do We Know about Success and Failure of Mergers?—Rejoinder”, in *Journal of Industry, Competition and Trade*, Vol. 1, n. 4, pp. 431 – 440.

Traù F. (2001), “La discontinuità del *pattern* di sviluppo dimensionale delle imprese nei paesi industriali: fattori endogeni ed esogeni di mutamento dell’ «ambiente competitivo»”, *L’Industria*, 22 (1), 173-204.

Traù F. (2003), *Structural Macroeconomic Change and the Size Pattern of Manufacturing Firms*, Basingstoke and New York, Palgrave MacMillan.

Trish, K. e M.L. Gosman (2000), “Increased Buyer Concentration and Its Effects on Profitability in the Manufacturing Sector”, in *Review of Industrial Organization*, vol. 17, pp.41-59.

Van Pelt, A., I. De Voldere, R. Veugelers, e L. Sleuwaegen (2002), Sources of Leadership in EU Manufacturing, in <http://www.econ.kuleuven.ac.be/tew/academic/strateg/Students/Syllabi/SeminarieI%20SourcesLeadership.pdf>.

Veugelers, R., Sleuwaegen, L., Rondi L., Davies, S., Benfratello, L., Devoldere I., Egger, Pfaffermayr M., Rommens, K., Reynaerts, J., Vannoni, D. (2001), “*Determinants of industrial concentration, market integration and efficiency in the European Union*”, Final Report prepared for DG Econ & Fin Affairs.

