

### 3.6 L'indipendenza dell'impresa minore, il controllo familiare e il fenomeno di *spin-off*

Abbiamo visto come in sede comunitaria sia particolarmente sentito il tema del controllo di impresa e la difesa del principio di indipendenza dell'impresa minore; e come nel definirne caratteri e dimensioni siano state predisposte le norme atte a preservare l'impresa minore dal controllo da parte di strutture più grandi. Si legge infatti nella raccomandazione della Commissione europea del 3 aprile 1996 già analizzata in altra parte della tesi: “L'impresa deve essere indipendente ossia il suo capitale o i suoi diritti di voto non devono essere detenuti per il 25% o più da una sola impresa oppure, congiuntamente, da più imprese non conformi alla definizione di PMI o di piccola impresa. Tale soglia può essere superata in due casi: [nel primo caso] se l'impresa è detenuta da società di investimenti pubblici, società di capitali di rischio o investitori istituzionali a condizione che questi non esercitino un controllo effettivo sull'impresa; [nel secondo caso] se il capitale è disperso e un'impresa può legittimamente dichiarare di non essere detenuta per il 25% o più da una o più imprese non conformi alla definizione di piccole e medie imprese”<sup>1</sup>.

È evidente l'attenzione dell'estensore della norma la cui preoccupazione sembra riferirsi al fatto che alcune tipologie di imprese pur facenti parti di circuiti industriali importanti, o appartenente ad *holding* controllate magari da grandi multinazionali, potessero venire assegnate all'area della piccola e media impresa andando ad usufruire dell'assegnazione di fondi riservati alle imprese definite dalla norma come piccole o medie.

Tale preoccupazione viene fatta propria dal nostro apparato legislativo in occasione della produzione dell'articolato di recepimento della raccomandazione europea inserendo, come abbiamo già avuto modo di vedere, nell'art. 1 il secondo comma che recita: “Ai fini del presente decreto è considerata indipendente l'impresa il cui capitale o i diritti di voto non siano detenuti per il 25% o più da una sola impresa oppure congiuntamente da più imprese non conformi alle definizioni di piccola e media impresa o di piccola impresa secondo il caso, pertanto, al fine di effettuare la verifica del requisito di indipendenza, debbono essere sommate tutte le partecipazioni al capitale sociale o i diritti di voto detenuti da imprese di dimensioni superiori”<sup>2</sup>.

Del resto anche in occasione del varo della legge 317 del 1991 non era sfuggito questo aspetto, e nell'art. 1 in cui si definiscono i destinatari delle agevolazioni introdotte dalla stessa legge si fa esplicito riferimento all'art. 2359 del Codice Civile: “[...] Sono destinatarie delle agevolazioni di cui agli articoli 6, 7, 8 e 12: a) le piccole imprese industriali o di servizi, costituite anche in forma

---

<sup>1</sup>Raccomandazione della Commissione (96/280/CE) del 3 aprile 1996 ....., cit.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

cooperativa o societaria. Per imprese di servizi si intendono quelle che operano nei settori dei servizi tecnici di studio, progettazione e coordinamento di infrastrutture e impianti, dei servizi di *informatica*, di raccolta ed elaborazione dati; b) le imprese artigiane di produzione di cui alla legge 5 agosto 1985, n. 443. 4 - Sono destinatarie delle agevolazioni previste dall'articolo 9 le società finanziarie per l'innovazione e lo sviluppo di cui all'articolo 2. 5 - Ai fini della valutazione dei limiti dimensionali di cui al comma 2 del presente articolo e. all'articolo 4 della legge 8 agosto 1985, n. 443, si considerano come unica impresa quelle che si trovino nelle condizioni di cui all'articolo 2359 del codice civile"<sup>3</sup>.

L'articolo n. 2359 del Codice civile tratta appunto delle *Società controllate e società collegate*: "Sono considerate società controllate: 1) le società in cui un'altra società, in virtù delle azioni o quote possedute, dispone della maggioranza richiesta per le deliberazioni dell'assemblea ordinaria; 2) le società che sono sotto l'influenza dominante di un'altra società in virtù delle azioni o quote da questa possedute o di particolari vincoli contrattuali con essa; 3) le società controllate da un'altra società mediante le azioni o quote possedute da società controllate da questa. Sono considerate collegate le società nelle quali si partecipa in misura superiore al decimo del loro capitale, ovvero in misura superiore al ventesimo se si tratta di società con azioni quotate in borsa"<sup>4</sup>.

L'attenzione derivava dalla volontà di indirizzare le agevolazioni in modo mirato alle piccole imprese in quanto tali, e non a eventuali piccole strutture controllate da sistemi maggiori o addirittura da unità locali di grandi strutture magari multinazionali.

Come abbiamo visto la novità della 317/91 era proprio quella di indirizzare le risorse a un settore specifico di imprese e non a un universo indistinto, cosa che avrebbe finito per foraggiare ancora una volta la grande dimensione.

Del resto i sistemi moderni di impresa presentano articolazioni molto diverse rispetto al passato, pensiamo come si sono modificate nel tempo la dimensione e la collocazione degli impianti industriali o le gestioni aziendali attraverso i *trasferimenti* delle concessione di licenze commerciali o produttive, oppure pensiamo alla diffusione dei contratti in *franchising*.

Il problema del decentramento produttivo del resto è sempre stato un problema particolarmente sentito anche dal sindacato, come accennava Paolo Brutti, Segretario confederale della Cgil, a una conferenza sui distretti industriali svoltasi a Ginevra nell'ottobre del 1990: "Il sindacato ha sempre avuto un'evidente difficoltà ad accettare l'idea che un'impresa di dimensioni piccole sia un universo sociale e produttivo diverso e particolare rispetto a un'impresa di grandi dimensioni. Questo specialmente quando dalla particolarità dimensionale si voleva far discendere

<sup>3</sup>Legge 5 ottobre 1991, n. 317 *Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese*, Gazzetta ufficiale n. 237 del 9 ottobre 1991, pp. 5-6.

<sup>4</sup>M. Blandini, *Codice civile e Codice di procedura civile...*, cit., p.485.

una eccezionalità contrattuale, il più delle volte ridotta alla sola questione della necessità di contenere il costo del lavoro per le minori imprese, viste come soggetti industriali deboli, bisognevoli strutturalmente di particolari protezioni”<sup>5</sup>.

Questa diffidenza, oltre che motivata da una difficoltà oggettiva per il sindacato nel fare proseliti nei piccoli ambienti di lavoro e quindi raggiungere potenziali nuovi aderenti, cosa che avveniva con più facilità nelle grandi concentrazioni produttive, nasce dalla lettura che il sindacato ha dato delle trasformazioni del sistema industriale seguite al primo shock petrolifero che ha aperto la strada al decentramento produttivo, processo che gran parte del sindacato ha vissuto come la reazione padronale all'egemonia sindacale dei primi anni '70.

Uno studio di Werner Sengenberger e Frank Pike apparso su “Labour and society” a Ginevra nel 1990 analizzava molto bene quel periodo e i processi che aveva messo in atto. Ancora una volta si parte dai distretti industriali come sistema produttivo affermatosi con la crisi dei primi anni settanta: “[...]Innanzitutto essi sono il simbolo di una profonda ristrutturazione industriale, che è in corso dal 1975 praticamente in tutti i paesi industrializzati. Gli elementi essenziali di questa ristrutturazione sono stati la rinascita di piccole unità produttive, la diffusione del sub-appalto e la riorganizzazione territoriale dell'economia”<sup>6</sup>.

Questo elemento gli autori lo ricavano dall'incremento dell'occupazione avvenuta nella impresa minore a partire dalla metà degli anni settanta dovuto sostanzialmente a due fattori, il declino delle dimensioni medie e la creazione di un maggior numero di nuove imprese di piccola dimensione: “Fin dalla metà degli anni settanta si è verificato un cambiamento reale nelle dimensioni dell'impresa. Si è avuto un incremento della quota di occupazione totale nelle piccole imprese, di cui hanno fatto le spese soprattutto le grandi aziende. Il cambiamento si verifica in quasi tutti i paesi industrializzati a economia di mercato e in molti di quelli di nuova industrializzazione, ma la sua ampiezza varia da un paese all'altro. [...] Il cambiamento è dovuto in misura variabile a due aspetti distinti: il declino delle dimensioni medie delle imprese; la creazione di un maggior numero di nuove (piccole) imprese. Se è salito il tasso di mortalità delle imprese – soprattutto di quelle di nuova costituzione – il tasso di nascita ha però superato quello di morte, con conseguenti effetti positivi sull'occupazione estesi a tutto il settore della piccola impresa”<sup>7</sup>.

Sengenberger e Pyke mettono in rilievo due tendenze che sembrano in contraddizione fra loro e che non si riscontrano solo a livello locale ma che presentano una diffusione internazionale: “Da un lato si è sostenuto che gran parte della nuova occupazione è nata nel settore della piccola impresa; i rappresentanti degli imprenditori alla conferenza annuale dell'Oil, per esempio, hanno

<sup>5</sup>P. Brutti, *Una politica per i distretti industriali*, in “Il ponte”, Anno XLVI n. 12, dicembre 1990, p. 12.

<sup>6</sup>W. Sengenberger, F. Pyke, *Distretti industriali*, in “Il ponte”, Anno XLVII n. 10, Ottobre 1991, p. 51.

<sup>7</sup>*Ibidem*.

ripetutamente affermato che il potenziale di crescita occupazionale è forte soprattutto nelle piccole e medie imprese. Si è inoltre sostenuto che le piccole imprese sono più flessibili, più efficienti e più capaci di adattarsi alle esigenze del mercato di quanto lo siano le grandi aziende, lente e burocratizzate. Più e più volte le organizzazioni internazionali hanno appoggiato l'idea di favorire le piccole imprese. A una conferenza dell'Ocse per responsabili politici dell'Est europeo, tenuta qualche tempo fa, si è sostenuto che alla base di un'economia in buona salute vi sono le piccole e medie imprese che, si è detto, rinnovano la struttura industriale, realizzano le innovazioni e diffondono le nuove tecnologie. Dall'altra parte, quasi ogni giorno si legge di nuove unioni tra due o più giganti industriali. Il ritmo delle fusioni ed acquisizioni di aziende, nel mondo industrializzato, ha raggiunto un livello mai toccato in precedenza. Le società transnazionali hanno esteso il loro impero e hanno formato nuove *holdings* (società finanziarie) in Europa in previsione dell'avvento del mercato unico<sup>8</sup>.

In realtà i processi che hanno avuto luogo dopo la prima metà degli anni '70, spiegano gli autori, si devono alla concomitanza di più fattori che tendono a presentarsi in contrasto tra loro: "Nonostante le tendenze contrarie, a favore delle aziende più grandi, le forze che spingono nella direzione di strutture più piccole appaiono abbastanza robuste perché si possa parlare di un capovolgimento, negli ultimi 15 anni, nel modello in precedenza dominante, e cioè la tendenza alla centralizzazione a favore di imprese e strutture più grandi"<sup>9</sup>.

Questi fattori che rispondono per lo più ad una fase di recessione economica hanno evidenziato potenzialità inedite da parte della piccola impresa tra cui il ruolo di ammortizzatore sociale. Qui emerge l'aspetto più delicato dell'analisi proposta da Sengerberger e Pyke, che prelude appunto al tema delle concentrazioni occulte e al problema del controllo della grande impresa sulla piccola su cui si sono concentrati i lavori della Comunità europea.

Questo aspetto del resto già appariva tra le preoccupazioni del legislatore quando in Italia si sono introdotte agevolazioni mirate ad una certa dimensione di impresa; in particolare quelle contemplate dalla legge 317/91 rivolte alle piccole imprese intese come soggetti economici indipendenti, eventualmente in grado di mettere in atto autonomamente processi di crescita e sviluppo nell'interesse dell'intero sistema.

Se seguiamo infatti il percorso dei due studiosi ci troviamo di fronte a scenari poco conosciuti e in Italia sicuramente poco indagati, su cui invece si soffermano Sengerberger e Pyke: "Come si spiega il movimento verso unità più piccole? Sono entrati in gioco vari fattori, nessuno dei quali decisivo. Innanzitutto, la creazione e l'espansione delle piccole imprese sono una reazione

---

<sup>8</sup>*Ibidem*, p. 52.

<sup>9</sup>*Ibidem*, p. 53.

alla *recessione economica*. Le scarse possibilità di lavoro salariato in un periodo di disoccupazione di massa induce - costringe perfino - i lavoratori a cercare impiego nel settore della piccola impresa, oppure a mettere su un'impresa in proprio, prendendo macchinari e attrezzature usate e a basso costo dalle ditte che hanno fatto fallimento. In altre parole, la piccola impresa ha il ruolo di «ammortizzatore» nel ciclo economico<sup>10</sup>.

E' questo il punto delicato, che emerge soprattutto se si considera come l'aumento della diffusione della minore solitamente segua le fasi recessive: “Un improvviso aumento nel numero di piccole imprese, e una caduta nel livello di occupazione nelle grandi aziende, si verificò durante la grande crisi degli anni trenta; vi furono altre ondate simili negli anni settanta e ottanta, con la recessione conseguente alla crisi petrolifera. Tuttavia, con la nuova più forte espansione delle economie nazionali negli anni ottanta, la tendenza all'occupazione nella piccola impresa è continuata, dimostrando che l'espansione in questo settore non è soltanto un fenomeno transitorio o ciclico<sup>11</sup>”.

Nell'esaminare il fenomeno si finisce inevitabilmente con l'esaminare il tema del decentramento produttivo: “[...] Un'altra spiegazione spesso ricorrente si rifà ai costi più bassi e al clima economico più favorevole delle piccole imprese. Spostare la produzione in impianti ridotti e creare nuove piccole imprese, potrebbe essere un modo per risparmiare sui costi del lavoro e delle imposte, evitando i rapporti con i sindacati e le difficoltà che ne possono derivare, o evadendo la regolamentazione del mercato del lavoro e le sue disposizioni troppo rigide. In effetti vi sono dei notevoli differenziali e altre indennità nelle retribuzioni dei lavoratori a seconda delle dimensioni dell'azienda; spesso le piccole imprese sono esentate dal versamento di alcuni contributi previdenziali e non sono soggette a vincoli giuridici o contrattuali; in questo settore inoltre la rappresentanza dei lavoratori, come sindacato o consiglio di gestione, è alquanto debole<sup>12</sup>”.

Anche questi processi però sono di difficile lettura soprattutto da un punto di vista statistico o quantitativo: “[...] Resta comunque discutibile quale sia l'influenza effettiva di questi fattori. Perché avrebbero assunto importanza negli ultimi quindici anni e non prima? Non vi è un legame evidente, da un punto di vista statistico, tra i cambiamenti verificatisi nei salari in relazione alle dimensioni dell'azienda e l'espandersi dell'occupazione nelle piccole imprese. In certi casi vi è stata perfino una crescita in questo settore, nonostante il divario salariale meno accentuato; per di più, nei casi in cui le piccole imprese pagano salari più bassi delle grandi, esse tendono comunque ad avere livelli di produttività più bassi, cosicché i costi del lavoro non sono necessariamente meno cari<sup>13</sup>”.

---

<sup>10</sup>*Ibidem*, p. 53.

<sup>11</sup>*Ibidem*, p. 54.

<sup>12</sup>*Ibidem*.

<sup>13</sup>*Ibidem*, p. 54-55

Sempre Sengerberger e Pyke mettono addirittura in discussione lo stesso grado di efficienza delle imprese minori: “[...] Tra parentesi, abbiamo rilevato che le affermazioni che le piccole imprese siano più efficienti, e che abbiano profitti più alti, in genere non possono essere suffragate. Non abbiamo trovato prove neppure di standard tecnologici più alti. Non si può attribuire con certezza un’innata superiorità economica né alle grandi né alle piccole imprese”<sup>14</sup>. Rimangono come ci suggeriscono gli autori una serie di interrogativi senza risposta: “[...] Se il miglior rendimento delle piccole dipende dalle dimensioni, perché allora queste dapprima subiscono un declino e poi sono di nuovo in crescita? Inoltre, e questo è ancora più importante, come possiamo spiegare l’altissimo grado di variabilità nella vitalità economica e negli standard sociali presenti nelle piccole ditte a seconda del settore, della regione e del paese in cui operano? Perché queste hanno primeggiato in certi paesi e fallito in altri, nello stesso tipo di industria? Perché in alcune zone si trovano piccole imprese ad alta flessibilità ed efficienza e che offrono buoni salari, mentre in altre troviamo aziende cosiddette sfruttatrici? Perché economie diverse presentano enormi differenze dimensionali nella organizzazione, pur con una composizione industriale costante? In Giappone e in Italia, ad esempio, prevalgono le imprese relativamente piccole nel settore manifatturiero, mentre in Gran Bretagna e negli Stati Uniti sono in genere più grandi”<sup>15</sup>.

Ecco dunque che si riapre il tema della ristrutturazione industriale come processo voluto e governato dalle maggiori imprese perché in linea con una politica strategica, perseguita con consapevole lucidità: “[...] Per trovare risposte soddisfacenti a queste questioni dobbiamo evitare di occuparci unicamente delle piccole imprese. Dobbiamo esaminarne la posizione e il ruolo nel più ampio contesto economico e istituzionale, e considerare la loro espansione come parte integrante di una profonda e diffusa *ristrutturazione industriale* in un’analisi che comprenda sia le piccole che le grandi imprese e le trasformazioni nei loro rapporti. Ci accorgeremo allora che anche le grandi aziende hanno modificato il loro aspetto organizzativo e che gran parte dell’espansione della piccola impresa deriva da questa riforma organizzativa. Molto si è ottenuto con le politiche di decentramento, trasferimento e disgregazione promosse nelle grandi imprese nel corso degli anni settanta”<sup>16</sup>.

Il controllo dell’azienda più grande qui si fa evidente: “Il *decentramento* della produzione si ha quando le grandi aziende o i grandi impianti sono spezzettati in unità più piccole, sempre sotto la stessa proprietà, suddividendoli in piccole aziende o creando nuove società affiliate, comprovato che rispetto a quindici anni fa le grandi aziende dispongono in media di un numero maggiore di impianti, ma di dimensioni più piccole. Inoltre è cresciuto rapidamente il sistema dei *trasferimenti*,

---

<sup>14</sup>*Ibidem*, p. 55.

<sup>15</sup>*Ibidem*.

<sup>16</sup>*Ibidem*, p. 56.

con la concessione di licenze e il *franchising*, per cui le grandi società non hanno più la proprietà diretta delle aziende più piccole ma mantengono con queste dei legami economici. Infine, la *disgregazione* organizzativa comporta la frantumazione di grandi imprese in unità a proprietà separata, oppure l'incremento delle forniture esterne di produzione e servizi. Le forme in cui ciò avviene sono diverse, e vanno dal sub-appalto alla rilevazione da parte dei dirigenti e dei dipendenti, alla separazione delle imprese in entità giuridicamente autonome come le unità di «proprietà» e di «produzione»<sup>17</sup>.

Seguendo questo filo logico gli autori giungono a conclusioni forse un po' troppo categoriche per lo meno per come conosciamo oggi il modello industriale italiano: “[...] I vari tipi di frammentazione nell'organizzazione produttiva ci permettono di spiegare lo spostamento della produzione e dell'occupazione verso unità più piccole. Questo significa forse che la grande società sta scomparendo? Niente affatto: sarebbe difficile sostenere che le grandi imprese hanno perso potere e influenza; anzi, le ricerche che hanno utilizzato gli indicatori della concentrazione industriale non ci permettono conclusioni in questo senso. Sembra invece che si sia sviluppata una nuova forma, più estesa, di divisione del lavoro tra tipi diversi di azienda e tra aziende di dimensioni diverse. Molte grandi società hanno ampliato e diversificato il campo di attività, sono entrate in nuovi settori industriali e hanno cominciato a offrire un numero sempre maggiore di prodotti e di gruppi di prodotti. Sono però meno direttamente coinvolte nella produzione dei beni da esse venduti, che lasciano in mano ad altre aziende, in genere più piccole: mentre cioè vi è un'integrazione orizzontale della grande impresa, tramite la diversificazione e, in parte, le fusioni e le acquisizioni, allo stesso tempo vi è una disintegrazione verticale. Questa interpretazione è in linea con quanto si può osservare dalle statistiche, che mostrano che nelle grandi imprese il tasso di incremento nel volume delle vendite è al di sopra della media, ma che contemporaneamente vi è un calo nella produzione e nell'occupazione; viceversa le piccole imprese presentano un'espansione a un tasso superiore alla media nella produzione e nell'occupazione ma un incremento inferiore nelle vendite e nel valore aggiunto. Tutto questo indicherebbe che la ristrutturazione, inclusa l'espansione nel settore della piccola impresa, ha avuto luogo in gran parte sotto il controllo delle aziende più grandi, con ciò mettendo in dubbio le asserzioni sulla vitalità dei piccoli imprenditori indipendenti, innovatori e dinamici, che devono il successo alla maggior capacità imprenditoriale rispetto alle grandi società”<sup>18</sup>.

Da qui si comprende, leggendo l'analisi offerta da Sengerberger e Pyke, la ragione per la quale la Comunità europea non ha trascurato, nell'articolare la definizione di piccola impresa, la

---

<sup>17</sup>*Ibidem*, p. 56.

<sup>18</sup>*Ibidem*, p. 57.

necessità di chiarire il concetto di impresa indipendente:”Tuttavia, se è vero che la nuova vitalità delle piccole unità produttive è in buona parte collegata e controllata dalle grandi società, vi sono degli esempi di crescita indipendente, o quanto meno di piccole imprese che, sebbene nate con il sostegno di una grande azienda, sono riuscite a proseguire da sole. I casi più interessanti sono quelli in cui le piccole imprese operano nello stesso mercato delle grandi e sono in grado di sostenere la concorrenza. Dove questo accade, i requisiti indispensabili sembrano essere *l’organizzazione orizzontale e la cooperazione* tra le piccole imprese. I distretti industriali di piccole imprese non sono l’unico tipo di comunità del genere, pur essendo il più eclatante”<sup>19</sup>.

Si ha l'impressione dunque che sul tema sopra trattato il caso italiano si distingue dal resto d'Europa; questo elemento infatti, quello del controllo delle piccole strutture da parte di sistemi industriali o finanziari maggiori e quindi della limitata autonomia e indipendenza aziendale delle piccole imprese, non sembra un problema sentito sul territorio nazionale.

È vero che sia la stesura della legge 317 del 1991, sia l'articolazione del decreto di recepimento della definizione europea da parte del Ministero dell'industria non trascurano il tema del controllo societario da parte di entità maggiori, ma nel primo caso avviene con il semplice richiamo all'articolo 2359 del C.c. e nel secondo si tratta di un automatico adeguamento alle clausole contenute nella Raccomandazione della Commissione europea.

Questo non è l'unico elemento che contraddistingue il caso italiano, dato che esistono anche particolari differenze tra l'esperienza italiana e le altre realtà europee nella stessa interpretazione della funzione da attribuire al soggetto economico “piccola impresa”; lo si coglie dalla stessa diversa concezione che contraddistingue il metodo di identificazione. Non sfugge infatti lo scarto esistente tra i confini disegnati dalla Commissione europea nel 1996 e le definizioni nel nostro ordinamento secondo la legge 317/91 (fig.1), prima cioè dell'introduzione del decreto Bersani (una impresa con 10 dipendenti per l'Unione europea era una microimpresa, mentre in Italia o era una impresa artigiana o era una piccola impresa con le stesse prerogative, nel secondo caso, attribuibili a una impresa che contava 200 addetti; così come una azienda con 100 dipendenti del settore servizi, in Europa era considerata una media impresa, mentre in Italia rientrava nella categoria di grande impresa).

Ciò dimostra quanto differente sia il modello imprenditoriale che si è andato caratterizzando in Italia e quanto difficile sia nel nostro paese stabilire definizioni quantitative. Non dimentichiamo che il numero dei dipendenti in Italia è anche l'unità di misura attraverso la quale vengono attribuite le condizioni per l'applicabilità delle norme in materia di rappresentanza sindacale e diritto del lavoro secondo la legge 300/70 (Statuto dei lavoratori).

---

<sup>19</sup>*Ibidem*, p. 57.

Tornando alla questione dell'indipendenza e autonomia dell'impresa minore, possiamo (Tab. n°1)

Impresa artigiana secondo la legge 443/85			
	Dipendenti	Di cui Apprendisti	Totale massimo dip.
Lavorazione non in serie	9	9	18
"	9	13	22
Lavorazione in serie	4	5	9
Piccola impresa secondo la definizione della legge 317/91			
	Num.massimo dip	Fatturato massimo (*)	Totale massimo dip.
Piccola impresa industriale	200	20	200
Piccola impresa comm. e servizi	75	7,5	75
Piccola impresa secondo la definizione della raccomandazione europea			
	Num. Minimo dip	Num. Massimo dip.	Totale massimo dip.
Media impresa	50	250	250
Piccola impresa	10	49	49
Microimpresa	0	10	10

aggiungere che le stesse conclusioni accennate sopra (cioè che in Italia il fenomeno di creazione di piccole unità controllate da grandi imprese sia irrilevante o comunque poco significativo) si incontrano esaminando gli argomenti affrontati durante il lungo dibattito politico e sociale che ha accompagnato i lavori preparatori prima e l'approvazione poi della legge 317/91 più volte citata. Tale normativa proprio per la materia su cui interveniva, le agevolazioni per le piccole imprese, poteva essere particolarmente interessata dal problema, visto che il principio di indipendenza rappresentava un elemento discriminante al fine dell'ottenimento dei contributi pubblici.

Ebbene, se si considerano gli articoli apparsi sul "Sole 24 ore" nel periodo tra il 30 gennaio 1991 e il 30 novembre 2002 solo uno di questi (su 54 esaminati) si avvicina all'argomento. Ci si riferisce all'articolo di Giulio Sapelli apparso sul "Sole 24 ore" del 12 gennaio del 1992. In verità Sapelli si interrogava sul tema del rapporto tra dimensione e gestione aziendale, analizzando uno studio della Banca d'Italia, per giungere comunque a riflessioni più complesse di politica industriale: "Si è a lungo discusso, negli anni scorsi, del ruolo delle piccole e medie imprese e, in primo luogo, di quello dei «distretti industriali», nei quali la specifica forma assunta dal meccanismo di mercato induceva a una riduzione dei costi di produzione, grazie a un abbassamento dei medesimi indotto in primis da fattori socio-politici e culturali. Di qui vantaggi competitivi e differenziali. E di qui la giusta enfasi spesso posta sull'immagine storica, dinamica e sociale della concorrenza, non riduzionisticamente determinata soltanto dai prezzi. Il problema, tuttavia, che molte delle interpretazioni sviluppatesi in questi anni hanno posto, è ben altro. Esso può così sintetizzarsi: questi aggregati localistici di piccole e medie imprese sono da intendersi come tappe o fasi differenti del processo di crescita delle dimensioni di scala e del complicarsi dei meccanismi di accordo e di

interconnessione tra imprese (rispetto a quello, s'intende, fondato sulla grande impresa e sulla «mobilitazione dall'alto» dei fattori) oppure devono essere visti come i paradigmi di autosufficienti ed equilibrati meccanismi di produzione?»<sup>20</sup>.

Il tema proposto, come si vede, è se questi sistemi a rete, i distretti industriali, siano sorti per rispondere spontaneamente ad esigenze di produzione o se siano prodotti da processi di interconnessione tra imprese (nel secondo caso, visto che stiamo parlando di ristrutturazione industriale, sarebbe utile proporre un altro interrogativo e cioè se questi processi tendono a svilupparsi dal basso o sono prodotti da scelte strategiche prodotte dalle grandi concentrazioni). Ma Sapelli sviluppa l'argomento in modo diverso, e cioè sotto l'aspetto della dinamica genetica; per comprendere dove puntino i meccanismi sviluppatisi negli anni '80, se all'incremento della dimensione di scala oppure alla crescita stessa in termini di complessità delle singole unità produttive: “Saremmo allora dinanzi, più che a un problema di relazioni tra mercati e istituzioni, a una tipica questione di dinamica genetica: ossia di meccanismi specifici che mirano a superare l'arretratezza percorrendo una via diversa da quella dell'incremento della dimensione di scala. Invece del raggiungimento di sempre maggiori stadi di complessità, oltretutto di dimensione delle unità produttive, si enfatizzerebbe l'assestamento stabile sull'«addensamento» delle imprese. A seconda degli orientamenti che si scelgono, ne discendono diverse linee di politica economica. Nel primo caso si deciderebbe di sorreggere con incentivi istituzionali la selezione e la crescita delle imprese, nel secondo si opterebbe per tutte quelle politiche di supporto a quello stabile assestamento prima evocato”<sup>21</sup>.

A questo punto sorge l'interrogativo, per altro già incontrato, che vuole indagare sulla capacità del modello «distretti» di introdurre innovazione tecnologica e quindi di produrre nuova competitività cercando di analizzare le prestazioni reali al di là delle compiacenze ideologiche e Sapelli utilizza appunto lo studio di Federico Signorini, edito per conto del Servizio Studi della Banca d'Italia, nel quale si affrontavano i problemi sollevati dalla ristrutturazione compiutasi negli anni '80 nelle grandi e nelle piccole imprese sulla base dei dati resi disponibili dalla Centrale dei Bilanci: “[...] Naturalmente l'evolversi della situazione economica e il progredire della concorrenza, con l'emergere di punti di crisi laddove pareva dovessero addensarsi tutte le virtù di un comportamento sempre rivolto alla crescita, hanno fatto sorgere con forza alcune domande a cui i sostenitori del «modello autosufficiente e autocentrato della piccola impresa» non hanno ancora saputo dare una risposta teoricamente adeguata. Una è sempre più fondamentale: la indubbia

---

<sup>20</sup>G. Sapelli, *Ristrutturazione industriale. Più che la dimensione, fa vincere la gestione.. I risultati degli anni '80 in uno studio della banca d'Italia: solo con la finanza i grandi gruppi vanno meglio*, “Il sole 24 ore”, 12 gennaio 1992.

<sup>21</sup>*Ibidem*.

«circolarità virtuosa» dei distretti è in grado di realizzare spostamenti sulle frontiere dell'innovazione tecnologica, più che ripeterne routines consolidate? Ma altre si affollano e sono precisamente delineate da interrogativi sulla pervasività e stabilità di quei fattori ritenuti distintivi e decisivi per tali tipi di imprese, e non soltanto per i distretti in cui si addensano le piccole e medie unità produttive. Su queste questioni disponiamo ora del contributo lineare e disteso, molto equilibrato, di Federico Signorini. [...] Una fonte di prim'ordine che consente di porre al centro le performance delle imprese, al di là di ogni compiacenza o schematismo ideologico. Da tali dati emerge una rinascita prepotente della grande impresa, ma non priva di ombre e di problemi. Infatti è pur vero, secondo le conclusioni di Signorini, che: i profitti sono cresciuti negli anni 80 soprattutto nelle grandi imprese e che per quelle minori la continuità nella crescita del valore aggiunto è stata soprattutto determinata da effetti contabili promossi dalla disinflazione tramite i tassi nominali degli interessi; la crescita del Roi nelle grandi imprese è stata maggiore che nelle piccole, giungendo sul finire del decennio a eguagliare le performance di queste ultime; la produttività del lavoro nelle imprese maggiori è cresciuta in termini relativi sino a superare quella delle altre imprese, con indiscutibili segnali che fanno prevedere che il tradizionale gap salariale stia tornando a manifestarsi. Ma è altrettanto vero che la crescita dei profitti, che va di pari passo con la crescita della dimensione, è frutto soprattutto, sulla base di questi dati, della gestione finanziaria e che, «mentre all'inizio degli anni 80 al divario dimensionale nella tendenza dei profitti e della produttività si contrapponeva un evidente divario di segno opposto nel tasso di sviluppo, la situazione diventa più complessa e ambigua negli anni successivi». Ciò che risulta con chiarezza è il fatto che la ristrutturazione produttiva della prima metà degli anni 80 ha avuto come protagoniste alcune grandi imprese concentrate in pochi settori produttivi e che ciò ha indotto a un riallineamento delle condizioni della produzione, all'inizio fortemente squilibrate a vantaggio delle piccole imprese<sup>22</sup>.

Nell'analisi di Sapelli è presente una riflessione di estremo interesse che pone l'accento sul primato che stavano assumendo l'innovazione e la pianificazione strategica rispetto alla variabile del lavoro come fattore determinante per la crescita della produttività; ciò comporta che il modello della piccola impresa non è da considerarsi vincente in se in nome della tanto proclamata flessibilità, ma il grado superiore di priorità viene assunto dalla possibilità di reperire capitale per dar corso appunto ai processi innovativi e alle scelte strategiche produttive più efficaci: «Pare, insomma, che l'attitudine all'innovazione e alla pianificazione strategica abbiano costituito i fattori vincenti e che siano venuti meno i vantaggi rispetto al fattore lavoro: al venir meno di relazioni industriali rigide e conflittuali, i vantaggi della flessibilità sul fronte del lavoro si sono stemperati. E similmente si può

---

<sup>22</sup>*Ibidem.*

porre l'accento sulla trasformazione avvenuta sul versante del reperimento dei capitali. Mentre un tempo il costo reale del capitale era per lo più negativo e le forme di finanziamento alternative alle banche erano pressoché inesistenti, oggi i tassi sono divenuti positivi ed elevati e le forme di finanziamento extra-bancario, che per intanto son cresciute, sono di più facile appannaggio per la grande che per la piccola impresa. Le conclusioni a cui giunge la ricerca non sono tali, tuttavia, da soddisfare manicheisticamente i sostenitori del «piccolo è bello» oppure della grande dimensione. Molto giustamente l'autore sottolinea l'instabilità del processo oggi in corso e l'operare di meccanismi di retroazione, soprattutto sul fronte del lavoro, tanto più se si pensa al progredire delle difficoltà occupazionali, da un lato, e all'intensificarsi della competizione, dall'altro. Possiamo concludere con le sue parole: «Il necrologio della grande impresa che una parte della letteratura economica stava scrivendo dieci anni fa era dunque alquanto esagerato; oggi la proclamazione del suo trionfo potrebbe essere altrettanto intempestiva».<sup>23</sup>

Per tornare alle ragioni per le quali si è voluto citare questo intervento di Sapelli (che esamina i processi di sviluppo che hanno interessato la piccola impresa dei distretti in occasione della ristrutturazione industriale degli anni '80), e cioè quanto il problema del controllo della piccola impresa da parte delle grandi concentrazioni, attraverso per esempio forme di proprietà in partecipazioni societarie non sempre trasparenti, possa inficiare la politica di incentivi a sostegno della dimensione minore, dobbiamo concludere che non è stato possibile reperire fonti sufficienti per argomentare l'esistenza e l'ampiezza del fenomeno e soprattutto per quantificare quanto possa essere la possibile distanza rispetto a tale fenomeno l'Italia e gli altri paesi della Comunità europea che tanta attenzione, come abbiamo visto, ha dedicato al problema.

Per analizzare in modo più approfondito il processo di crescita della piccola impresa come modello economico è opportuno affrontare altri fattori tra i quali il primo riguarda il rapporto tra vincoli finanziari e il controllo familiare, il secondo si rifà alle *unitas multiplex* intese come gruppi di imprese consociate decentralizzate e infine il terzo è riferito ai fenomeni di *spin-off*.<sup>24</sup>

Sul primo elemento occorre fare una premessa e ricordare come l'Italia rappresenti un caso emblematico per quanto riguarda il capitalismo familiare a livello sia di grandi che di piccole imprese e questo fatto, oltre ad aver rappresentato un freno per il processo di maturazione del nostro capitalismo, non ha favorito l'ingresso di capitale nel nostro apparato produttivo attraverso la borsa. La combinazione tra capitalismo di stato e capitalismo familiare ha determinato gran parte della nostra storia economica e industriale, come ricorda F. Onida nel suo libro “*Se il piccolo non*

---

<sup>23</sup>*Ibidem.*

<sup>24</sup>Nella letteratura economica e sociologica le nuove imprese originate direttamente da unità produttive preesistenti vengono denominate “*spin-off*”.

*creosce*<sup>25</sup>, e questo non vale solo per le realtà più grandi, essendo riscontrabile per esempio anche nella realtà dei distretti industriali: “Gli assetti proprietari delle imprese distrettuali sono lunghi dall’essere una realtà statica, perché i mutamenti veloci della tecnologia, dei mercati e dei concorrenti esterni provocano frequenti situazioni di crisi di singole imprese familiari, da cui la spinta a fusioni e acquisizioni intradistrettuali che però trova grandi resistenze nella cultura tipica del distretto”<sup>26</sup>.

Ecco dunque che si determina il formarsi di gruppi di imprese che facendo riferimento ad un’impresa leader capofila, con rapporti di subfornitura interna, riconducono il sistema produttivo ad un’organizzazione a rete pur preservando alle imprese interessate indipendenza ed autonomia. Tuttavia, per tornare alla questione del controllo da parte di entità maggiori, verso la fine degli anni’80 si sono verificate nuove condizioni esterne come la rafforzata disciplina del cambio della lira nello Sme o l’affacciarsi di nuovi paesi concorrenti a basso salario che “hanno stimolato il formarsi di gruppi di imprese in un’accezione strutturalmente più importante per l’evoluzione organizzativa dei distretti”<sup>27</sup>. “I gruppi si formano - continua Onida - per scelta esterna, con acquisizioni sia orizzontali che verticali, e nella loro forma più evoluta vanno via via rassomigliando più alle imprese a rete o «costellazione di imprese» che il modello delle reti di piccole imprese della tradizione distrettuale. Da un lato, a differenza dal modello distrettuale classico, le imprese sono controllate e dirette sotto il profilo finanziario e strategico da un’entità di comando. Ma dall’altro lato, a differenza di quanto avviene in una grande impresa gerarchicamente integrata, le imprese parti del gruppo, magari affidate a membri diversi della famiglia del principale proprietario, conservano al proprio management alcuni spazi di autonomia operativa”<sup>28</sup>,

Un’interessante e accurata conferma delle particolarità ricoperte dai gruppi distrettuali è fornita da una ricerca di Brioschi e Cainelli del 2001, che ripercorre gli assetti proprietari di quasi 1.500 imprese appartenenti a 13 aree distrettuali dell’Emilia-Romagna. Ne parla sempre Onida nel libro citato: “Sul campione studiato di 174 su 701 imprese distrettuali, la percentuale delle imprese appartenenti a un gruppo risulta il 55%, sale al 96% per le imprese con più di 100 addetti e al 100% per quelle con più di 200 addetti. La costituzione dei gruppi è avvenuta sia facendo nascere imprese nuove, sia acquisendo imprese già esistenti, vincendo dunque quella tradizionale resistenza cui sopra abbiamo accennato. La formazione di gruppi risulta nettamente più frequente nei settori meccanici specializzati e in quelli a forti economie di scala rispetto ai settori dei beni tradizionali di consumo. Le interviste sul campo mettono in luce un aspetto interessante che permette di cogliere un’e-

---

<sup>25</sup> F. Onida, *Se il piccolo non cresce...*, cit. p.121.

<sup>26</sup> *Ibidem*, p. 109.

<sup>27</sup> *Ibidem*.

<sup>28</sup> *Ibidem*, pp. 110-111.

voluzione in corso nei distretti di più antica formazione, costretti a razionalizzare le strutture produttive e ad accrescere i fattori di competitività: nei casi di acquisizioni di altre imprese all'interno del distretto «grazie alla profonda conoscenza delle altre imprese del distretto (imprese concorrenti, fornitrici o clienti) l'imprenditore distrettuale ha potuto effettuare acquisizioni essendo certo delle caratteristiche delle imprese da acquisire e senza passare attraverso l'intermediazione (non sempre affidabile e sempre molto costosa) delle banche d'affari». In tal modo i caratteristici rapporti fiduciari e di «capitale sociale» del distretto nella sua forma originale ritornano sotto altra luce nella dinamica degli assetti proprietari. Se la struttura di gruppo consente di perseguire molte economie di scala, principalmente nelle funzioni finanziarie (ottimizzando i flussi intragruppo), di approvvigionamento dei materiali di commercializzazione e di promozione, al tempo stesso il gruppo continua a beneficiare della propria appartenenza all'«atmosfera industriale marshalliana» e all'eredità di cultura industriale storica del distretto»<sup>29</sup>.

Sempre per non trascurare elementi che riportano al tema del controllo proprietario delle imprese, occorre introdurre un secondo tema che si riferisce come accennato sopra alle cosiddette *unitas multiplex*. Occorre innanzitutto precisare che il concetto si rifà ad una nuova forma qualitativa dell'organizzazione aziendale e cioè ai “gruppi di consociate decentralizzate” così definito in una ricerca teorica realizzata da O. E. Williamson nel 1981 (*The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes*, pubblicata nel n. 19 del “Journal of Economic Literature” del 1981). questo tipo di raggruppamento secondo l'autore ha sbaragliato da un lato la concorrenza di gruppi di imprese con una gestione flessibile e dall'altro quella dei gruppi unitari di consociate con struttura gerarchica<sup>30</sup>.

Si tratta di gruppi rete che “sono a loro volta caratterizzati dal fatto che non tendono, come nel caso delle organizzazioni tradizionali, a raggiungere un equilibrio di compromesso fra «unità e molteplicità all'interno del gruppo di consociate», bensì cercano di incrementare al tempo stesso l'autonomia decentrata e la maggiore integrazione del sistema”<sup>31</sup>.

Esaminando il fenomeno, a noi interessa comprendere il passaggio che porta un'impresa da uno stato giuridico di impresa autonoma ad una condizione diventata subordinata in seguito all'atto di consociazione: “Qui non ci interessa tanto soffermarci sul processo di consociazione, visto che si tratta di un movimento di concentrazione dove utilizzando gli strumenti di diritto privato quali l'affiliazione e il contratto si potrebbero costruire degli enormi imperi imprenditoriali, quanto invece analizzare la concorrenza tra le disposizioni istituzionali nelle varie forme di consociate.

---

<sup>29</sup>*Ibidem*, pp. 111-112.

<sup>30</sup>G. Teubner, *Unitas multiplex: la nuova decentralizzazione dei gruppi d'impresa* in P. Bassetti (a cura di) *Impresa & stato. Una istituzione italiana al lavoro verso la Nuova statalità*, Bologna 1995, p. 99.

<sup>31</sup>*Ibidem*, pp. 99-100.

Questa concorrenza istituzionale caratterizza la storia dello sviluppo dei gruppi di consociate. Procedendo a una differenziazione di massima, si possono distinguere tre tipi di consociate con cui ha avuto a che fare la prassi economica: la forma a H («Holding») come forma libera della pura amministrazione patrimoniale, la forma a U («Unitaria») come forma rigida e gerarchica del gruppo unitario di consociate, e la forma a M («Multidivisionale») come forma ampiamente decentralizzata. In questi tre tipi le sottunità appaiono sul mercato come *profit centers* autonomi. La forma a M è risultata essere la più efficiente, in quanto coniuga una forte integrazione e un'estesa decentralizzazione<sup>32</sup>.

Da un punto di vista giuridico per identificare le forme di controllo del gruppo di consociate, che è quello che ci interessa in questo caso, Teubner introduce il concetto di «controllo contestuale»: «Nella forma a M viene tratta la conclusione pratica che i sistemi sociali a partire da un preciso ordine di grandezza si trovano in difficoltà se sottoposti a un controllo gerarchico diretto. Questa problematica è stata discussa ampiamente quando è stato affrontato il tema del controllo dei sistemi autopoietici giungendo alla conclusione che in tali situazioni la direzione gerarchica diretta deve essere sostituita da un «controllo contestuale». Le organizzazioni complesse non consentono affatto di essere dirette dall'esterno se non a patto che all'organizzazione venga concesso un forte grado di autonomia e vengano definite solamente delle direttive strutturali generali per l'ambito operativo. Le forme di controllo indirette frequentemente impiegate in una forma a M, (1) la pianificazione strategica della politica generale del gruppo di consociate, (2) la scelta delle priorità da assegnare alle risorse politiche e la loro assegnazione, (3) l'assunzione di importanti posizioni direttive, (4) un controllo indiretto dei profitti attraverso il controllo delle consociate, corrispondono esattamente al postulato del controllo contestuale<sup>33</sup>.

Va detto però che su questo fronte il quadro giuridico si presenta fortemente inadeguato soprattutto in Italia, e che solo recentemente si stanno affermando nuove teorie interpretative: «In questo contesto vi è comunque un tipo di impostazione che sta facendo dei passi avanti, secondo il quale il gruppo di consociate non è più considerato dal «basso verso l'alto» bensì «dall'alto verso il basso»: si tratta quindi di una visione giuridica unitaria del gruppo di consociate a partire dalla capogruppo. [...]. Oggi a livello internazionale si sta imponendo su tutta la linea una considerazione dell'unità che al tempo stesso si protegge il fianco dalle analisi economico-aziendali[...]. [tra queste] le soluzioni giuridiche del diritto francese, olandese e tedesco sono solite prendere in considerazione il gruppo di consociate come un'unica unità imprenditoriale, basandosi magari solo sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione della società o sull'impresa<sup>34</sup>.

<sup>32</sup>*Ibidem*, p. 104.

<sup>33</sup>*Ibidem*, p. 105.

<sup>34</sup>*Ibidem*, pp. 109-110.

Veniamo infine al fenomeno dello *spin-off*<sup>35</sup> nella creazione di nuove imprese.

Perché ci interessa evidenziare questo fenomeno parlando di controllo di impresa? Perché potrebbe sembrare che la nascita di imprese minori originate da una impresa madre potrebbe essere espressione di una volontà superiore, e cioè quella di realizzare nuove unità produttive o specifici cicli esterni di produzione semi indipendenti, controllati cioè da un unico centro direzionale, ossia governati attraverso sistemi accentrati di partecipazioni societarie. Cosa che inficerebbe ciò che si è asserito in questo stesso capitolo per il caso italiano.

Con il termine *spin-off* si fa riferimento al processo attraverso il quale singoli individui o

<sup>35</sup>«Tra i diversi modelli esplicativi della natalità imprenditoriale tre sembrano particolarmente rilevanti nell'interpretazione del fenomeno: a) il primo ha come riferimento la ricerca di *economie di specializzazione*. In questo modello la creazione dell'impresa deriva dai vantaggi collegati alla collocazione di alcune fasi o unità produttive, precedentemente svolte all'interno di una impresa integrata, in una nuova unità produttiva specializzata, giuridicamente e tecnicamente distinta dalla prima. I benefici di tale soluzione consistono nella possibilità di sfruttare economie di scala che nella precedente configurazione gerarchica non potevano essere adeguatamente valorizzate a causa della presenza di vincoli o limitazioni della domanda. L'enucleazione e il trasferimento all'esterno di tale fase o processo produttivo, la definizione di una struttura di coordinamento (l'impresa autonoma) e il conseguente ampliamento del mercato potenziale permettono di aumentare il livello di produzione e di spostare in avanti la frontiera di efficienza. Il perseguimento di economie di specializzazione può dare origine a soluzioni in grado di realizzare miglioramenti assoluti del livello di efficienza tanto che in molti casi, anche quando vengono meno le motivazioni iniziali l'impresa nuova nata continua a rimanere in attività sfruttando differenziali di produttività che si rivelano significativi e stabili nel tempo. b) Una ipotesi interpretativa parallela a quella appena enunciata deriva dai contributi dell'*economia evolutivista* secondo la quale l'impresa è vista come il luogo di accumulazione di conoscenze il cui sviluppo è dato dalla matrice tecnologica originaria e dall'insieme di routines che vengono adottate per il coordinamento delle attività. Nel corso della sua evoluzione l'impresa produce conoscenze e opportunità innovative in eccesso cioè superiori a quelle che possono essere valorizzate internamente a causa delle rigidità delle routine o alla presenza di vincoli di incompatibilità con le attività preesistenti. Tali opportunità possono essere adeguatamente sfruttate solo a condizione di porle all'esterno dei confini organizzativi iniziali e quindi di inserirle in una nuova impresa. In questo modello l'impresa originaria è vista come una istituzione che produce innovazioni «ridondanti» e come luogo in cui il futuro imprenditore accumula competenze e risorse conoscitive che potranno essere impiegate esclusivamente a condizione di utilizzarle in una organizzazione diversa da quella iniziale. c) il terzo modello è riconducibile all'ipotesi di *self-employment*. In tale schema è assunto esplicitamente che il potenziale imprenditore sia un dipendente occupato in una impresa attiva che decida di fondare una nuova unità produttiva dopo aver comparato il reddito atteso da lavoratore dipendente con il reddito atteso da lavoro autonomo. Rispetto al precedente, in questo modello viene sottolineato come la nascita dell'impresa può derivare dall'incertezza sulla continuità del reddito da lavoro dipendente o da previsioni insoddisfacenti sulla crescita professionale. La costituzione di una nuova impresa può quindi essere originata da motivazioni difensive o assicurative e non può essere sempre associata all'individuazione di attività innovative o di miglioramento dell'efficienza complessiva del sistema produttivo. Ciononostante non è escluso che la creazione di nuove imprese come reazione alle difficoltà congiunturali o al rischio di licenziamento produca effetti di rivitalizzazione del sistema produttivo locale o almeno contribuisca a limitare le conseguenze sociali della disoccupazione», (E. Arcaini, A. Arrighetti, M. Vivarelli, *Imprese che producono imprese. Motivazioni e fattori influenti sulla formazione di spin-off*, Ufficio studi della Camera

unità organizzative o produttive si separano da una impresa esistente e danno origine ad una nuova impresa. Questa situazione si può verificare sia quando singoli soggetti (lavoratori o dirigenti) lasciano il proprio lavoro alle dipendenze di una organizzazione preesistente per dar vita ad una nuova iniziativa imprenditoriale; sia in seguito alla dismissione di una specifica attività dell'impresa originaria perché essa stessa possa essere collocata in una nuova unità giuridicamente indipendente<sup>36</sup>.

In realtà si osservano numerose varianti a queste azioni di politica imprenditoriale e proprio per questa ragione numerosi sono gli approcci interpretativi, come ricordano gli autori di una ricerca del 1997 realizzata dall'Ires Lombardia per conto della Camera di commercio di Milano, ricerca che utilizza i lavori di diversi studiosi tra cui Aron, Kudla McInisch, Rosenfeld, Woo Willard Daellenbach, Garvin e Ito, in particolare per quel che concerne la seconda tipologia di iniziative descritte, cioè la dismissione di specifici settori aziendali: “La letteratura che si concentra sugli aspetti finanziari del fenomeno rileva che tra i diversi modi con cui si può realizzare una riorganizzazione societaria, lo *spin-off* rappresenta una forma di dismissione societaria in cui l'impresa originaria è scissa in due società e nella quale le azioni della nuova unità sono distribuite agli azionisti della società originaria in base ad un criterio *pro rata*, così che i proprietari dell'impresa originaria rimangono gli stessi anche nelle due nuove imprese, senza che si generino flussi di liquidità tra l'impresa madre e l'unità *spin-off*, si crea una nuova società senza l'apporto di nuovi capitali. A seguito dello *spin-off*, l'impresa di recente creazione possiede azioni che vengono negoziate indipendentemente dall'impresa madre e riflettono l'attività della sola divisione”<sup>37</sup>.

Del resto è considerato un caso di *spin-off* anche quando si verifica che un'impresa, pur possedendo il controllo di una sussidiaria, decide di distribuire tutte le azioni della stessa sussidiaria ai suoi azionisti creando così una nuova società: “Lo *spin-off*, [...] costituisce inoltre uno strumento utilizzato dalle imprese per dismettere alcune attività, al fine di migliorare la performance strategica, organizzativa e finanziaria della impresa originaria. [...] Per impresa *spin-off* si intende ancora una impresa che è parzialmente posseduta da una impresa «madre», anche se gestita in modo autonomo: il fatto che quest'ultima mantenga la «proprietà parziale» indica che esiste un grado variabile di relazioni continue tra l'impresa d'origine e l'impresa separata. Lo *spin-off* implica un cambiamento nel tipo di relazione rappresentato dal passaggio da una transazione gerarchica ad una di quasi-mercato, mantenendo un legame informale con l'impresa d'origine”<sup>38</sup>.

In questa accezione lo *spin-off* rappresenta quindi un'operazione che presenta caratteristiche

---

di commercio di Milano, Milano, dicembre 1997, p. 3-4).

<sup>36</sup>*Ibidem*, p. 7.

<sup>37</sup>*Ibidem*.

<sup>38</sup>*Ibidem*.

opposte alla fusione, poiché il risultato che ne consegue è la costituzione di due imprese distinte, in cui il valore delle azioni e l'indicazione dei dividendi per entrambe le imprese sono immediatamente rilevabili.

Analizzando statisticamente il fenomeno non sembra però manifestarsi l'aspetto sopra descritto (la volontà di realizzare unità produttive controllati da un unico centro direzionale). Lo *spin-off* è anche inteso, infatti, come la creazione di una nuova unità economica e produttiva realizzata da alcuni dipendenti che abbandonano la propria occupazione presso un'azienda in cui seguivano magari interi processi di lavorazione. Nella maggior parte dei casi (per lo meno in Italia) la forma di attività è separata o comunque decisamente autonoma rispetto all'impresa di provenienza. Si tratta in questo caso di un'azione di «*spin-off* esterno» che si differenzia dallo «*spin-off* interno» proprio perché nel secondo caso la nuova unità viene gestita all'interno dell'organizzazione «generatrice»: “In questa ottica i processi di *spin-off* possono essere intesi come una nuova dimensione nella Network Economy, cioè come meccanismi e i percorsi attraverso cui si giunge a «fare impresa a mezzo di impresa». L'impresa quindi viene vista come possibile (o più probabile) incubatrice di nuovi imprenditori: il network ed il processo di accumulazione di capitale umano e sociale verificatosi all'interno dell'azienda originaria divengono, in particolari momenti del ciclo economico, o in presenza di particolari condizioni istituzionali, fattori di sviluppo di nuova imprenditorialità”<sup>39</sup>.

Esaminando i modelli di *spin-off* nati come organizzazioni indipendenti si possono individuare quattro ragioni che possono causare la nascita di imprese «figlie» di altre realtà aziendali. La prima si può ricondurre all'impossibilità da parte dell'impresa d'origine di recuperare investimenti altrimenti infruttuosi, come quelli destinati all'entrata in un mercato diverso da quelli che rappresentano la consuetudine, o quelli finalizzati allo sviluppo di una particolare innovazione tecnologica o organizzativa, quando “All'interno di una organizzazione la probabilità di attuare un investimento potenzialmente profittevole sono maggiori e i costi di realizzazione sono inferiori di analoghe soluzioni ricercate attraverso il mercato”<sup>40</sup>. La seconda ragione che porta a fondare una nuova impresa si rifà a obiettivi reddituali, in termini di aspettative economiche da parte dei soggetti interessati all'operazione: “La creazione di una nuova impresa può essere il risultato di una scelta basata sul differenziale tra i profitti attesi e il salario effettivamente percepito dal lavoratore”<sup>41</sup>. La terza può derivare dal timore che venga messo in discussione la sicurezza del proprio posto di lavoro a causa di una crisi o di una ristrutturazione aziendale particolarmente profonda: “in questa situazione, che può essere definita di self employment «negativo», lo *spin-off* rappresenta una

---

<sup>39</sup>*Ibidem*, p. 9.

<sup>40</sup>*Ibidem*.

<sup>41</sup>*Ibidem*, p. 11.

possibilità che si prospetta al lavoratore per ridurre il rischio di disoccupazione<sup>42</sup>. Una quarta ipotesi che nasce sempre da una condizione di lavoro dipendente è quella che sorge dalla possibilità da parte del soggetto attivo di accumulare e disporre di informazioni differenziate rispetto al settore di riferimento: «La teoria economica definisce questo vantaggio con il concetto di «asimmetrie informative». L'attività di ricerca e acquisizione delle informazioni non è gratuita, come ipotizza la teoria tradizionale, ma è un processo che comporta dei costi, che costituiscono una sorta di «barriera di entrata» per chi non possiede e, in modo speculare, un vantaggio per chi le ha<sup>43</sup>.

Recentemente la dinamica riconducibile al concetto di «imprese che producono imprese» è particolarmente visibile e valutabile. Nel 1997 l'osservatorio della Camera di commercio di Milano evidenziava come oltre il 50% delle trecentomila imprese che ogni anno iniziano l'attività in Italia è riconducibile a fenomeni di *spin-off*. Ciò significa che singoli lavoratori dipendenti o singole unità produttive si staccano periodicamente da un'impresa già esistente e costituiscono una nuova entità imprenditoriale autonoma, pur rimanendo nella stragrande maggioranza dei casi ad operare nello stesso settore di appartenenza dell'impresa madre<sup>44</sup>.

Sono i dati che emergono dalla citata ricerca realizzata dall'Ires Lombardia a consentire di tracciare, con riferimento al settore della manifattura, il profilo tipo dell'impresa *spin-off*. L'elenco

(tab. 2)

Distribuzione delle imprese spin-off e delle imprese di origine

	Imprese spin-off	Imprese di origine
1-5 addetti	90,40%	20,30%
6-10 addetti	7,50%	32,60%
11-15 addetti	0,70%	9,40%
16-20 addetti	0,70%	2,90%
Oltre 20 addetti	0,70%	34,80%

Fonte: Indagine realizzata nel 1997 dall'Ires su incarico della Camera di Commercio di Milano

campionario di partenza è stato il risultato di una estrazione casuale di 4.104 imprese manifatturiere nate nella provincia di Milano nel periodo compreso tra gennaio 1989 e dicembre 1990 ancora attive nel 1995, da cui è stato selezionato un campione di 147 casi. È interessante notare che, a un anno dalla propria costituzione, oltre il 90% dei casi esaminati è costituito da imprese di dimensioni inferiori ai 6 addetti e solo il 7,5% si colloca nella classe tra i 6 e i 10 addetti. Mentre per il 34% dei casi risulta che il nuovo soggetto deriva da una impresa di origine con dimensioni superiori ai 20 addetti (tab.2), anche se per il restante campione le aziende risultano comunque generate da unità

<sup>42</sup>*Ibidem*.

<sup>43</sup>*Ibidem*, p. 13.

<sup>44</sup>*Milano produttiva 1997*, Ufficio studi della Camera di commercio di Milano, Milano 1997, p. XVIII.

produttive modeste

Già questo elemento sembra confermare la tesi secondo la quale nel nostro paese il fenomeno di *spin-off* non è l'effetto di un processo di decentramento della grande impresa che attraverso una riorganizzazione dell'apparato produttivo tende mantenere il controllo dell'intero sistema, bensì lo sviluppo di una dinamica tutta interna al segmento della piccola e media impresa, come del resto viene affermato anche gli autori della ricerca: "Questa evidenza sembra indicare che nel nostro sistema industriale il processo di filiazione è prevalentemente circoscritto all'interno del segmento delle imprese minori"<sup>45</sup>.

**TAB.8 - MOTIVAZIONI DELLA COSTITUZIONE DELL'IMPRESA SPIN-OFF (PUNTEGGIO CRESCENTE 0-10)**

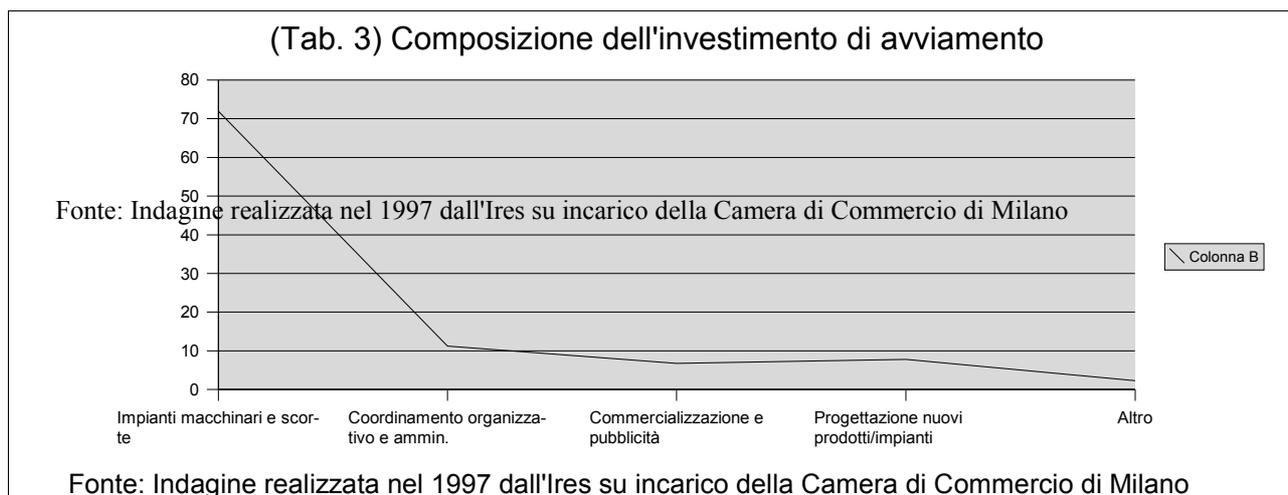
	Mediana	Media	Stad. Dev.	Coef. Var
Autonomia gestione del tempo di lavoro	9	7,701	2,996	0,389
Rifiuto di svolgere compiti subordinati	8	6,286	3,640	0,579
Spazio di mercato per una nuova impresa	7	6,299	2,980	0,473
Previsioni di incremento di reddito	6	5,503	3,062	0,556
Non condivisione criteri di gestione dell'impresa di origine	5	4,122	3,721	0,903
Possibilità di introdurre una innovazione di marketing	5	4,122	3,501	0,849
Insufficiente valorizzazione competenze interne da parte dell'impresa di origine	4	3,939	3,642	0,925
Possibilità di introduzione di una innovazione di processo	4	3,809	3,706	0,973
Rischio di non sviluppo della carriera professionale	3	3,776	3,848	1,019
Insufficiente valorizzazione opportunità tecnologiche da parte dell'impresa di origine	3	3,374	3,309	0,981
Possibilità di introduzione di una innovazione di prodotto	2	3,388	3,582	1,057
Incertezza sul futuro dell'impresa di origine	1	3,395	3,711	1,093
Insufficiente valorizzazione opportunità di mercato da parte dell'impresa di origine	1	2,003	3,361	1,123
Rischio di perdere il posto di lavoro	1	2,905	3,602	1,240
Aiuto offerto dall'impresa di origine	0	1,714	2,017	1,702

Anche analizzando la composizione degli investimenti che stava alla base dell'avvio dell'iniziativa imprenditoriale ci si accorge che le motivazioni sono quasi tutte riconducibili all'ambizione di dar vita ad una propria autonoma e indipendente neo impresa attraverso l'acquisizione di attrezzature macchinari e scorte, in media il 71,9% dell'investimento di avvio

<sup>45</sup>E. Arcaini, A. Arrighetti, M. Vivarelli, *Imprese che producono imprese.cit....*, p. 31.

rientra in queste voci (tab. 3)<sup>46</sup>. Inoltre emblematico è da considerarsi il risultato dell'indagine per quanto riguarda le motivazioni che stanno alla base della decisione di abbandonare l'impresa di origine e di avviare una attività indipendente. Ai primi cinque posti si collocano risposte direttamente collegate a ragioni di ambizione personale e voglia di mettersi in proprio (per altro già incontrate esaminando i risultati della ricerca sul lavoro atipico realizzata dalla Cna con il patrocinio della Provincia di Milano nell'aprile del 2001 incontrata nel capitolo dedicato al lavoro autonomo): 1) desiderio di autonomia nella gestione del tempo libero con il 7,70 % delle risposte; 2) rifiuto di svolgere compiti subordinati con il 6,28 %; 3) esistenza di spazio di mercato per una nuova impresa 6,30 %; 4) previsioni di incremento di reddito (5,50 %); 5) non condivisione dei criteri di gestione dell'impresa di origine (4,12 %). Per citare solo alcune delle risposte più frequenti. Al contrario solo all'ultimo posto si incontra una risposta che può ricondurci all'idea di promozione da parte dell'impresa generatrice; con l'1,71 % è infatti risultata la risposta: aiuto offerto dall'impresa di origine (tab. 8).

Per concludere è opportuno esaminare le diverse tipologie di imprese nate in seguito a processi di spin-off. Sempre la ricerca dell'Ires aiuta a comprendere come il fenomeno non sia affatto omogeneo e quindi non rientrante in un orientamento generato dall'alto. L'indagine attraverso complesse analisi fattoriali riesce a isolare tre diversi *cluster* così riassumibili: una prima tipologia nella quale si raccolgono le imprese innovative: “Rappresentano la tipologia numericamente più ridotta (15% dei casi) e si connotano per la rilevanza delle motivazioni di sperimentazioni di nuovi processi produttivi e l'introduzione di nuovi prodotti e per la scarsa attenzione o impossibilità dell'impresa di origine di valorizzare tali opportunità [...] La tipologia



appena descritta appare coerente con l'ipotesi evolucionista che collega i processi di spin-off alla difficoltà dell'impresa preesistente a conservare e valorizzare in forma completa i risultati dei

<sup>46</sup>Ibidem, p. 34.

processi di ricerca e di apprendimento a causa di vincoli manageriali o del sistema di routines consolidato, ma forse anche per incompatibilità delle nuove attività con quelle originarie<sup>47</sup>. Un secondo *cluster* si contraddistingue per motivazione di carattere *difensivo*: “[Per] il secondo *cluster*, più ampio del precedente (39,3% delle imprese) [...] pur riscontrando una conferma delle ipotesi derivanti da modelli di self-employment, risultano necessarie alcune importanti qualificazioni. L'urgenza di reagire al rischio di veder compromessi la propria carriera professionale o di perdere il posto di lavoro non determinano la creazione di imprese marginali e con scarse connotazioni specifiche. Risulta [invece] verosimile l'ipotesi che per le imprese di questo raggruppamento le motivazioni difensive si coniughino con il tentativo di replicare rivitalizzando il modello di impresa da cui provengono, impresa probabilmente soggetta al processo di declino organizzativo e di perdita di efficienza che spesso caratterizza le unità produttive più piccole e di più antica costituzione<sup>48</sup>”.

Nel terzo *cluster* sono racchiuse le imprese che puntano alla minimizzazione degli investimenti in innovazione e al contenimento dei costi fissi di struttura e forse solo in questo caso si possono annidare percorsi dovuti a volontà interne alle imprese generatrici: “Nel terzo cluster (45,7% dei casi) sono raccolte imprese che hanno origine da unità produttive di dimensioni maggiori e si caratterizzano essenzialmente per due aspetti: la minimizzazione degli investimenti in innovazione e il contenimento dei costi fissi di struttura. Non si tratta [...] di imprese marginali, quanto piuttosto di una tipologia specifica di organizzazioni che adottano obiettivi di efficienza incentrati essenzialmente sull'abbattimento dei costi indiretti. [...] È probabile che queste imprese [...] siano semplicemente funzioni di produzione separate dall'impresa di origine per essere collocate in un contesto organizzativo e gestionale in grado, a causa delle dimensioni più ridotte e delle basse spese di coordinamento, di comprimere sensibilmente i costi totali di produzione<sup>49</sup>”.

Resta inesplorato il fenomeno, pur noto, riconducibile alla pratica di divisione in soggetti giuridici diversi delle imprese che raggiungendo o superando il numero di addetti al di là del quale scatta l'obbligo previsto dalla legge 20 maggio 1970, n.300<sup>50</sup>, dell'adeguamento ai principi della rappresentanza sindacale in azienda si troverebbero nelle condizioni di assistere alleventuale processo di sindacalizzazione delle maestranze. Non sono stati infatti reperiti elementi statistici

---

<sup>47</sup>*Ibidem*, p. 57.

<sup>48</sup>*Ibidem*, pp. 57-58.

<sup>49</sup>*Ibidem*, p. 58

<sup>50</sup>“per le imprese industriali e commerciali, le disposizioni dell'art.18 e del titolo III, ad eccezione del primo comma dell'art.27, della presente legge si applicano a ciascuna sede, stabilimento, filiale, ufficio o reparto autonomo che occupa più di quindici dipendenti”, (C Filadoro, *Statuto dei lavoratori. Legge 20 maggio 1970, N.300. Parità di trattamento tra uomini e donne in materia di lavoro*, Milano, 1982, p. 25)

sufficienti per trattare l'argomento.