PROTAGONISTI DEL CAMBIAMENTO

I protagonisti dello sviluppo industriale nelle Marche e in Umbria

di Valeriano Balloni e Marco Cucculelli*

Introduzione. Allo studio della crescita dell'impresa, una ampia parte della dottrina economica fornisce delle spiegazioni nelle quali l'aspetto delle dimensioni di partenza – piccola, media, grande - non ha rilevanza. Di queste spiegazioni fanno parte quelle a matrice classica e, tra queste, anche quella paleo-schumpeteriana che sublima il rapporto innovazione – crescita. Lo stesso ragionamento stocastico, su cui si basa la legge di Gibrat (1931), pone come irrilevante la dimensione di partenza delle imprese.

Quasi tutti i filoni dell'indagine teorica considerano la crescita un rilevante aspetto del modo di pensare e dell'agire strategico tipico della grande impresa o, quando osservata in realtà dimensionali più piccole, imposta da fattori di struttura[1]. Sulla crescita della piccola impresa pochi studiosi hanno tentato teorizzazioni o stilizzazioni di comportamento. Quelli più noti hanno, di fatto, seguito un approccio prevalentemente impostato sulle barriere e i vincoli alla crescita. Riguardo alle medie imprese, invece, cioè quelle dimensioni che si pongono tra la grande e la piccola, la dottrina della crescita è a dir poco irrilevante. Probabilmente, ciò è dovuto all'idea che queste forme intermedie non abbiano la sufficiente stabilità per meritare di essere distintamente studiate.

Nella realtà italiana, riteniamo che questa dimensione esista e possa ulteriormente rafforzarsi e divenire una caratteristica peculiare e permanente del nostro

---

* Gli autori ringraziano Franco Amatori per gli utili commenti e suggerimenti e Francesco Guidi per l'assistenza prestata nelle fasi di elaborazione dei dati.

1 Si vedano per esempio, a puro titolo esemplificativo, i contributi di K. Marx, *Il Capitale*, Roma 1964; J. Schumpeter, *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Milano 2001; E.A.G. Robinson, *The Structure of Competitive Industry*, Cambridge 1958; J.K. Galbraith, *The New Industrial State*, Boston 1958; J. Steindl, *Piccola e grande impresa*, Milano 1991; E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford 1959; A.D. Jr. Chandler, *Strategia e struttura. Storia della grande impresa Americana*, Milano 1993 e Id., *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge 1990; R. Marris, *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, London 1967; P. Sylos Labini, *Oligopolio e progresso tecnico*, Torino 1982.

sistema industriale. Essa merita, pertanto, di divenire a pieno titolo un oggetto distinto di analisi in quanto, per sua natura e rilevanza, diventa protagonista dello sviluppo economico.

Scopo del presente saggio è quello di individuare e stilizzare la crescita dei protagonisti industriali di due regioni dell'Italia Centrale: Marche ed Umbria. L'analisi è prevalentemente impostata sul tipico approccio del "case study", molto prossima alla metodologia osservata dalla "entrepreneurial history".

Il saggio si articola in due parti: nella prima, pone impressionisticamente all'attenzione alcune riflessioni sulla struttura e i cambiamenti dell'industria italiana nel secondo dopoguerra; nella seconda, individua, stilizza e commenta la crescita delle medie imprese marchigiane e umbre. Alcune considerazioni finali chiudono il saggio.

1. *Brevi riflessioni sulla struttura e i cambiamenti dell'industria italiana nel secondo dopoguerra.* Nel dizionario Zanichelli il significato di emergere e di emerso (participio passato) è duplice: a) venire a galla, sporgere rispetto ad un piano; b) risultare, apparire.

Di emersione e di imprese emerse nell'economia del nostro paese si è parlato, e tuttora si sta parlando, soltanto con riferimento al primo significato, cioè quello finalizzato a trattare il fenomeno delle piccole imprese che emergono dal sottobosco non ufficiale delle attività produttive.

È, invece, il secondo dei significati che intendiamo usare nel nostro studio, considerato che l'oggetto di interesse analitico sono le imprese che appaiono rilevanti nel costrutto industriale formatosi in Italia nel secondo dopoguerra. Le "sembianze" dell'emersione possono tuttavia essere molteplici: certo è che la loro rilevanza economica, dal punto di vista di indicatori quali il fatturato, gli occupati, il reddito, le quote di mercato, le aperture internazionali e la sostenibilità della crescita, deve essere a tutt'oggi ancora "omologata".

Ciò che incuriosisce ed interessa maggiormente sono le modalità di crescita delle imprese emerse, in particolare i campi di attività sui quali la crescita è avvenuta, gli stili organizzativi e i modelli di "corporate governance" adottati. Da una prima osservazione impressionistica della crescita/emersione, le invasioni in "territori" lontani dall'originale attività (*core business*) sono piuttosto rare; è probabile che la parte del "cash flow" non utilizzabile nella crescita diversificata sia stata utilizzata in acquisizioni di carattere finanziario, più legate alla famiglia che non all'impresa. Quest'ultima ipotesi va comunque verificata. In qualche occasione, attraverso le cronache dei giornali[2], siamo venuti a conoscenza di rilevanti partecipazioni in banche, istituzioni finanziarie ed anche di sfide, guerre e contenziosi per il controllo di quelle stesse istituzioni. Si è parlato delle casse di famiglia più che delle casse dell'impresa, fatto questo che rende difficile stilizzare le strategie di crescita delle imprese coinvolte in acquisizioni di partecipazioni in aree distanti dal *core business*.

La "emersione", come atto dell'emergere nel senso di cui al punto b), nella dottrina convenzionale non è trattata come fenomeno autonomo, ma è trattata tra i tanti problemi che hanno a che fare con le dinamiche dell'efficienza in una prospettiva analitica di più ampio respiro.

Lo studio delle imprese emerse o emergenti merita invece, a nostro giudizio, un suo spazio, perché potrebbe fornire quella spiegazione micro-economica dello sviluppo e della competitività del sistema Italia, spiegazione che, fino ad oggi, manca o si perde nelle elucubrazioni sull'economia dei distretti, o delle imprese distrettuali, o dei processi di crescita delle grandi imprese.

Gli studi sulle trasformazioni industriali dell'Italia, nel secondo dopoguerra, hanno fino ad oggi purtroppo portato a concludere sull'esistenza di un modello dicotomico: grandi e piccole imprese.

In una prospettiva storiografica di tipo "business history", dovremmo collocare nella prima ondata di industrializzazione del nostro paese (fine ottocento - inizio novecento) l'avvento della grande impresa; nella seconda ondata (anni sessanta - settanta) l'avvento della piccola impresa. In questo modo di stilizzare il percorso di sviluppo del sistema produttivo, si trascura il fatto che molte delle piccole imprese sorte nella seconda ondata[3] siano fortemente cresciute per dimensioni, tipo di attività, modelli organizzativi e soluzioni di controllo (corporate governance). Queste imprese – di fatto – si sono avvicinate molto alle frontiere della produzione e della competitività proprie delle grandi imprese. A nostro giudizio, non sono per nulla imprese né piccole né distrettuali, ma piutto-

2 I casi più recenti sono senz'altro quelli della famiglia Della Valle e della famiglia Francesco Merloni. Ma ve ne sono molti altri di imprese di analoghe dimensioni che hanno investito in attività finanziarie parte del cash flow non utilizzabile nell'espansione del "core business" o in nuovi investimenti industriali, perché troppo lontani dal "core business" o comunque in campi nei quali sono necessarie competenze più qualificate.

3 Ciò è probabilmente accaduto per molte delle imprese nate nell'Ottocento.

sto animatori di reti sistemiche di medie dimensioni multi localizzate.

Alcuni studiosi, ma anche molta pubblicistica corrente, considerano palesemente fragile un modello "bifronte" perché, contrariamente a quanto si è sperimentato nei paesi di antica industrializzazione (Inghilterra, Stati Uniti, Germania, Francia), il numero e la rilevanza delle grandi imprese (una delle due facce del Giano) sono in Italia assai limitati, se non trascurabili. Essi affermano, in particolare, che l'insieme dei grandi gruppi italiani è troppo ridotto per fornire un supporto utile alla competizione internazionale dell'Italia e che il sistema delle piccole imprese, pur organizzato ottimamente nei sistemi distrettuali, non può sopravvivere e progredire in ambienti competitivi molto più aggressivi che in passato.

È difficile non dare loro ragione se si pensa che un sistema industriale "efficiente", "competitivo", cioè l'immaginario dell' "ideal tipo", sia costituito in egual misura (o circa) da piccole e grandi imprese. La realtà industriale nella quale viviamo è tuttavia troppo diversa dallo stereotipo basato sulla grande impresa. Prendiamo, per esempio, l'ultima classifica di «The Fortune Global 500» («10 Years of the Fortune Global 500», July 26, 2004). Se trascuriamo il settore dell'assicurazione e finanza[4], in questa classifica troviamo soltanto 4 imprese italiane:

Eni	43°	posto
Fiat	57°	posto
Enel	110°	posto
Telecom	113°	posto

Nel complesso, considerando banche, assicurazioni e imprese industriali, nel 1994 l'Italia aveva 11 imprese nella classifica Fortune 500, con una quota del 2,2% del fatturato globale (tab. 1); nel 2003 scendeva a 8 imprese, con una quota del fatturato del 2,0%. In sintesi, aumenta la dimensione delle imprese censite, ma non a sufficienza per compensare la loro riduzione (in numero).

In questa classifica, ricomposta nella tab. 1, si conferma dunque che il modello di capitalismo "trustificato", o basato sulla grande impresa, è quello USA, giapponese (nonostante la sua chiara destrutturazione: scende la quota del fatturato ed il numero delle grandi imprese), inglese, francese, della Svizzera e dell'Olanda. E ad esso sembra ispirarsi anche quello cinese che, nel giro di dieci anni, vede aumentare sia il numero che la quota del fatturato delle sue grandi imprese.

4 La più grande impresa italiana in classifica è Assicurazioni Generali (29° posto). Vi sono poi nel settore della finanza: Banca Intesa (268°posto), Unicredito Italiano (331°posto), San Paolo IMI (410° posto).

tab. 1 - *Principali imprese incluse in "Fortune 500" in % del fatturato totale e numero di imprese. Anni 1994 e 2003.*

Paesi	fatturato e imprese	1994	2003
ITALIA	fatturato %	2,2	2,0
	numero di imprese	11	8
USA	fatturato %	29,0	39,2
	numero di imprese	151	189
GIAPPONE	fatturato %	37,0	14,6
	numero di imprese	149	82
GERMANIA	fatturato %	8,7	9,1
	numero di imprese	44	34
SVIZZERA	fatturato %	2,4	2,6
	numero di imprese	14	12
OLANDA	fatturato %	1,4	2,6
	numero di imprese	8	12
FRANCIA	fatturato %	7,2	8,4
	numero di imprese	40	37
UK	fatturato %	4,4	7,2
	numero di imprese	33	35
CINA	fatturato %	0,4	2,4
	numero di imprese	3	15

segue

segue

ALTRI	fatturato %	7,3	11,9
	numero di imprese	47	76
TOTALE	fatturato %	100	100
	fatturato in miliardi di dollari	10.300	14.900
	numero di imprese	500	500

Fonte: «The Fortune Global 500», July 26, 2004.

L'Italia, in questo affresco del capitalismo orientato alla produzione di massa, secondo molti opinionisti sta regredendo. D'altra parte non sembra che al momento vi sia un numero consistente di imprese vicine alla soglia di ingresso della classifica di Fortune, fissata in circa 10 miliardi di dollari[5].

Una situazione così stilizzata potrebbe tuttavia prestarsi non ad una, ma a tre tipi di interpretazione: a) di regresso; b) di ritardo; c) di diversità strutturale.

Queste situazioni vanno tutte verificate con grande rigore, in quanto potrebbero richiedere, per il loro recupero, interventi di *policy* differenziati e di raffinata qualità.

L'attuale giudizio sul modello "bifronte", efficiente o inefficiente, avanzato o arretrato, competitivo o non competitivo, in regresso o in ritardo, deve comunque confrontarsi con alcuni fatti che segnano la sua storia. Di questi fatti ci sono sembrati degni di studio i seguenti aspetti: a) natura dell'energia imprenditoriale che si attiva; b) crescita di un sistema industriale basato su "spontaneismo" e "flessibilità"; c) emersione delle imprese di media dimensioni e loro sviluppo sistemico.

1.1. *Natura e caratteristiche dell'energia imprenditoriale che si attiva.* Se si esamina l'ormai vasta letteratura economica sui processi di industrializzazione diffusa, che hanno prevalentemente interessato le regioni NEC (nord est e centro) dell'Italia nel secondo dopoguerra, si possono individuare due importanti filoni interpretativi: il primo legato alle tesi di Giorgio Fuà[6] e l'altro a quelle di Giacomo Becattini[7]. In entrambe le tesi si considera l'eccezionale esplosione di imprenditorialità minore e popolare il principale propulsore dello sviluppo economico di quelle regioni. Fra i due studiosi, tuttavia, si può cogliere una diversità di accento riguardo alle prospettive di sviluppo: Becattini, insistendo soprattutto sulle "virtù" dei sistemi di PMI a carattere distrettuale, immagina possibili evoluzioni positive[8]; Fuà, considerando invece la qualità non eccellente del fattore organizzativo e imprenditoriale (fattore O – I)[9], ne sottolinea i vincoli. Egli, inoltre sembra nutrire qualche dubbio sull'utilizzo del distretto come categoria logica adatta ad interpretare il fenomeno; preferisce utilizzare l'idea che nuclei di imprese con assetti di controllo a forte presenza manageriale possano crescere e divenire i propulsori del cambiamento strutturale.

I fenomeni di imprenditorialità diffusa e marginale, nell'interpretazione di Fuà, spiegano dunque soltanto lo "stacco", il punto di partenza di un nuovo meccanismo di industrializzazione. Resta pertanto critica l'analisi delle trasformazioni qualitative dell'industria, necessarie a rendere sostenibile la crescita del sistema. In tale contesto, il fattore O – I è al contempo fattore propulsivo e fattore vincolo della crescita. Infatti, nel momento del primo stacco industriale (periodo giolittiano), Fuà ricorda che i protagonisti dello sviluppo industriale del nord provenivano principalmente dagli strati sociali superiori, quindi culturalmente evoluti ed anche dotati di capitale; quelli dello sviluppo NEC provengono da tutti gli strati; anzi, la grande maggioranza proviene dagli strati sociali medio – bassi e bassi, senza grandi disponibilità di capitale, ma con tanta voglia di emergere[10].

È ancora su questo tipo di imprenditorialità che può contare la crescita ulteriore, o meglio la sostenibilità del modello NEC? I vincoli alla crescita, sostiene Fuà, vanno di fatto ricercati nella natura e qualità del fattore O – I. In questo

5 Nella classifica del 2002, il 500° posto (ultimo) è occupato dalla giapponese Kawasaki Heavy Industries con 10,173 miliardi di dollari.

6 G. Fuà, *Sviluppo ritardato e dualismo*, in «Moneta e credito», XXX (120), 1977; Id., *Problemi dello sviluppo tardivo in Europa*, Bologna 1980; Id., *L'industrializzazione del Nord Est e del centro*, in G. Fuà e C. Zacchia, a cura di, *Industrializzazione senza fratture*, Bologna 1983.

7 M. Blim, *Il paese degli scarpari*, in S. Anselmi, a cura di, *Storia d'Italia, Le regioni dall'unità ad oggi. Le Marche*, Torino 1987.

8 Gli interventi di Giacomo Becattini sul distretto industriale sono stati di recente raccolti in un volume curato da Fabio Sforzi: G. Becattini, *Il distretto*, Torino 2000.

9 G. Fuà, *L'industrializzazione del Nord Est e del centro*, in G. Fuà e C. Zacchia, a cura di, *Industrializzazione senza fratture*, Bologna 1983.

10 G. Fuà e C. Zacchia, a cura di, *Industrializzazione senza fratture*, cit.

senso, aggiunge che "ci si preoccupa (...) relativamente poco (nei processi di crescita) di rafforzare le strutture organizzative della produzione: eppure la limitata disponibilità di imprese aventi livello organizzativo adeguato per impiegare con rendimenti europei, lavoro, capitale e tecnologie finisce spesso con l'essere un fattore limitativo dello sviluppo"[11]. Fuà non dice comunque se quelle imprese debbano essere grandi, piccole o medie, se debbano essere manageriali o capitalistiche o se debbano avere particolari forme organizzative. Si limita, se vogliamo, a indicare l'urgente bisogno di quadri manageriali (capitale umano), aventi forti sensibilità imprenditive e chiare propensioni ad innovare.

1.2. *Crescita di un sistema industriale basato su "spontaneismo" e "flessibilità".* Pur non riuscendo a portarsi sulla "frontiera della produzione", negli anni cinquanta e sessanta la crescita dell'economia italiana è stata ragguardevole. I tassi di sviluppo del PIL, nell'ambito dei paesi ad economia di mercato, sono risultati tra i più elevati. Si è parlato di miracolo economico; si è giunti alla piena occupazione; si sono delineate le specializzazioni produttive dell'Italia nel contesto della divisione internazionale del lavoro, si sono consolidati, soprattutto nelle aree NEC, i sistemi di piccola impresa.

Le mutazioni ambientali alla fine degli anni sessanta e negli anni settanta (nuove culture di consumo, shock petroliferi ecc.) e, soprattutto, l'intensificarsi delle turbolenze, hanno gettato una luce positiva sull'agire delle piccole imprese: capaci di resistere, capaci di reagire, capaci di adattarsi, capaci di flettersi all'inverosimile. È risultato così che le regioni NEC nelle quali si sono consolidati i sistemi di piccola impresa, hanno allungato il passo nelle fasi congiunturali positive ed hanno resistito meglio nelle fasi negative; si sono quindi sistematicamente avvantaggiate in tutte le fasi di ciclo economico.

Da questa straordinaria capacità di adattamento delle piccole imprese, proprio nella fase in cui la grande impresa (in crisi) doveva ristrutturarsi, l'Italia ha tratto grande beneficio. Tuttavia, già alla fine degli anni settanta molti studiosi sottolineavano la fine di un modello di industria basata sulle piccole imprese e la necessità di sostenere rigorosamente la crescita delle grandi imprese.

In quegli anni, nella prospettiva di promuovere ricombinazioni di assetti produttivi industriali più avanzati, pochi pensavano alla possibilità che nuclei di piccole imprese avessero potuto crescere, raggiungere dimensioni medie e, attraverso queste dimensioni, andare a configurare i nuovi assetti produttivi di frontiera. I tentativi, fatti in alcuni studi, per dimostrare che si stavano costituendo nuove "galassie" di imprese di dimensioni medie nell'universo industriale, non venivano quasi considerati, non essendo chiara la loro rilevanza. Si ammetteva soltanto che la vera e autentica realtà delle piccole imprese, non "marginali", non "effimere" fosse quella dei distretti industriali di matrice marshalliana, quasi tutti attestati su produzioni tradizionali o mature e ben lungi dal divenire robusti propulsori di ulteriore crescita del sistema industriale italiano.

11 G. Fuà, *Occupazione e capacità produttive: la realtà italiana*, Bologna 1976, p. 85.

1.3. *Emersione delle imprese di medie dimensioni e il loro sviluppo sistemico.* Chi pensava ad un recupero del sistema Italia basato sulla grande impresa o su di un modello bipolare (grande impresa e sistemi di piccole imprese distrettualmente integrate), ignorava tuttavia che si iniziava ad intravedere il progredire di imprese nate nel secondo dopoguerra che, rispetto ad altre imprese internazionali, risultavano più piccole ma in grado di reggere bene il confronto competitivo in molti dei settori di specializzazione (vecchi e nuovi). Ne erano esempio la Merloni Elettrodomestici, la Luxottica, la Max Mara, la Benetton, la Ferrero, la Lucchini e altre simili. Tutte queste imprese si distinguevano proprio per la loro chiara vocazione internazionale, tanto che non senza un po' di civetteria e consapevoli del proprio valore, si definivano "pocket multinational enterprises".

All'inizio degli anni ottanta, anche a livello governativo, le sensazioni che stessero formandosi questi "galassie" erano avvertite e si pensava, convinti di poter puntare su un modello di industria tripolare, di elaborare nuovi disegni di politica industriale centrati sulla crescita delle imprese intermedie[12].

Un fatto che colpiva l'attenzione di molti economisti, eterodossi rispetto alle linee del pensiero distrettualista prevalente, era lo stile organizzativo che talune

12 Uno degli estensori del presente saggio, Balloni, nel 1981, fu incaricato dall'allora Segretario Generale della Programmazione Economica, Paolo Savona, di elaborare uno studio di base sulla natura e sul ruolo delle medie imprese al fine di promuovere la crescita dell'industria italiana. Né piccole imprese, né distretti, né grandi imprese, ma soltanto le imprese di medie dimensioni si iniziava a pensare fossero l'espressione avanzata e vitale del modo di ideare, produrre e commercializzare qualunque prodotto (nuovo o tradizionale che fosse).

imprese di media dimensione - in un preciso sentiero di crescita - stavano assumendo. Le interazioni che governavano la messa a punto e la gestione dei processi produttivi, con speciale riguardo ai nuovi rapporti di subfornitura, perdevano sempre più i caratteri dell'autorità gerarchica (come risultavano ancora prevalenti nelle grandi imprese, vedi FIAT) e del puro scambio di mercato (che si supponeva dominassero nel meccanismo del distretto). Lo sviluppo delle reti "collaborative" e la crescita attraverso la "gemmazione" dei gruppi (prima informali e poi formali) appartiene alla storia organizzativa delle imprese "emergenti" negli anni ottanta e novanta.

Con l'inizio degli anni sessanta cessa il periodo della nascita di nuovi protagonisti e comincia la lunga lotta per il consolidamento delle quote di mercato.

Gli strumenti di questa operazione strategica sono naturalmente diversi da caso a caso: abbiamo situazioni in cui le maggiori quote di mercato vengono raggiunte attraverso la crescita interna e ne abbiamo altre nelle quali sono invece le ripetute operazioni di fusione o di acquisizione di imprese esistenti a mutare il quadro concorrenziale, mentre in altri casi ancora le due strategie si combinano e si integrano tra di loro[13].

2. *Le medie e medio-grandi imprese nelle Marche e in Umbria.* Lo studio sui "nuovi protagonisti" dell'industria italiana, dal quale trae ispirazione il presente saggio, individua le medio – grandi imprese applicando un algoritmo molto empirico ai dati presenti nelle pubblicazioni R&S e Mediobanca, relative alle principali società italiane[14]. Tale fonte è stata integrata con altre fonti (stampa economica, siti Internet) e dalla raccolta diretta di informazioni presso le imprese.

I "nuovi protagonisti" sono stati individuati considerando i gruppi che, in base ai bilanci consolidati, superavano nel 1999 i 100 milioni di euro di fatturato e soddisfacevano altri due criteri: 1) risultare da iniziative imprenditoriali avviate nel secondo dopoguerra[15]; 2) non avere subito passaggio di proprietà nel periodo considerato, ad esclusione di passaggi generazionali o management buy-out, i quali abbiano comunque garantito la continuità della gestione strategica.

13 V. Balloni, *Origini, sviluppo e maturità dell'industria degli elettrodomestici*, Bologna 1978, p. 5.

14 V. Balloni e D. Iacobucci, *I "nuovi protagonisti" dell'industria italiana*, in «L'industria», n. 4, ott.-dic. 2001.

15 In alcuni dei casi esaminati erano presenti, nella famiglia dell'imprenditori, precedenti attività artigianali o di piccola impresa. Tali casi sono stati inclusi nell'aggregato quando le precedenti attività sono risultate di scarso rilievo ai fini dell'avvio delle nuove iniziative imprenditoriali.

Questi due criteri assicurano che i gruppi, oggetto dell'analisi, siano il risultato dell'iniziativa di «nuovi soggetti imprenditoriali», piuttosto che la prosecuzione di attività industriali già consolidate. Il riferimento temporale utilizzato fa sì che la gran parte dei fondatori sia tuttora coinvolta nelle attività del gruppo, salvo alcuni casi nei quali si è avuto un passaggio generazionale.

Riguardo alla rilevanza di queste imprese all'interno dell'industria manifatturiera italiana, è stato utilizzato un criterio di dimensione assoluta (vendite superiori a 100 milioni di euro nel 1999), indipendentemente dal settore di appartenenza. Tale criterio è stato preferito a quello della rilevanza nell'ambito di uno specifico settore per diverse ragioni: la prima è che si era interessati a imprese che, nel periodo considerato, fossero «emerse» nel panorama complessivo dell'industria manifatturiera; la seconda è che la rilevanza all'interno di un settore (ad esempio essere nelle prime 20 posizioni al 1999) avrebbe comportato l'inclusione di imprese relativamente piccole, operanti in settori frammentati o di ridotta estensione, e l'esclusione di imprese di maggiore dimensione operanti in settori concentrati. Resta comunque una certa soggettività nella scelta delle dimensioni minime che trova supporto nel fatto che in quelle dimensioni si trovano le imprese che hanno maggior visibilità e notorietà sul mercato.

I gruppi che, nel 1999, in base ai bilanci consolidati superavano i 100 milioni di euro di vendite sono risultati 66[16]. La tabella 2 ne evidenzia la distribuzione per dimensione e la loro identità. La distribuzione geografica del fenomeno dei 66 gruppi mostra una chiara concentrazione nelle regioni NEC, proprio nelle regioni nelle quali più vivaci sono stati i fenomeni di nuova imprenditorialità nel secondo dopoguerra.

16 Dall'universo dei nuovi protagonisti sono stati esclusi alcuni casi per i quali non è stato possibile ottenere le informazioni minime indispensabili ai fini dell'analisi; si tratta di casi che sono nelle fasce dimensionali più basse. È inoltre possibile che taluni gruppo o imprese siano sfuggiti all'individuazione in quanto non rilevati dalle diverse classifiche pubblicate periodicamente da Mediobanca e dalla stampa economica. Il numero presumibilmente esiguo delle imprese escluse non comporta modifiche sostanziali nelle caratteristiche generali dell'aggregato.

Tra i 66 gruppi rilevati, Le Marche ne annoveravano 6; l'Umbria soltanto 1, la Colacem. Più di recente ci siamo convinti, rivolgendo l'attenzione a queste due regioni, che aveva senso, dato le particolari caratteristiche del loro sviluppo industriale, identificare le imprese più dinamiche, cioè i veri "protagonisti", secondo due nuove chiavi di ricerca: la prima, dimensionale, include le imprese con fatturato superiore a 50 milioni di Euro al 1996; la seconda, temporale, comprende le imprese che alla fine del periodo 1996-2003 hanno raggiunto la dimensione 50-100 milioni di Euro (emergenti) o hanno superato i 100 milioni (emerse). Questo campione di imprese fa riferimento ai dati di singole unità giuridiche e non ai consolidati di gruppo, ai quali alcune imprese possono appartenere. Ciò deriva dai limiti posti dalle informazioni disponibili dalle due principali fonti di dati: Aida - Bureau Van Dick e classifica delle principali imprese marchigiane pubblicata da «Economia Marche».

Tali fonti sono state integrate da altre fonti quali la stampa economica, i siti Internet e la raccolta diretta di informazioni presso le imprese.

Diversamente dallo studio Balloni Iacobucci (2001), da questo gruppo di imprese non vengono escluse né le imprese nate prima del secondo conflitto mondiale, né quelle che in qualche particolare passaggio di proprietà o controllo hanno cambiato orientamento strategico. In questo contesto analitico, riteniamo infatti opportuno privilegiare la rilevanza che dette imprese hanno sull'economia del territorio per due aspetti:

a) per possibili fenomeni di induzione diretta o indiretta di attività produttive svolte da altre imprese regionali;
b) per gli effetti di imitazione che i modelli di business sviluppati (organizzazione, stili di management, ecc.) suscitano presso le altre imprese regionali.

tab. 2 - *Nuovi "protagonisti" per dimensione e regione di appartenenza: 1999.*

N	*azienda*	*regione*	*fatturato 1999*	*N*	*azienda*	*regione*	*fatturato 1999*
1	Parmalat	Emilia-Rom.	6.357	6	Elfi	Lombardia	1.868
2	Edizione Holding	Veneto	4.663	7	Lucchini	Lombardia	1.468
3	Riva Acciaio	Lombardia	4.076	8	Merloni elettr.	Marche	1.420
4	Ferrero	Piemonte	3.928	9	Cremonini	Emilia-Romagna	1.289
5	Luxottica	Veneto	1.874	10	Marcegaglia	Lombardia	1.178

segue

segue

N	*azienda*	*regione*	*fatturato 1999*	*N*	*azienda*	*regione*	*fatturato 1999*
11	Artsana	Lombardia	1.153	39	Diesel	Veneto	307
12	Prada	Lombardia	1.050	40	SMEG	Emilia-Romagna	298
13	Candy	Lombardia	945	41	Stefanel	Veneto	286
14	Max Mara	Emilia-Romagna	879	42	Gewiss	Lombardia	281
15	Giorgio Armani	Emilia-Romagna	868	43	Pittini	Friuli-Venezia-Giulia	270
16	Miroglio	Piemonte	716	44	Bonazzi	Veneto	259
17	Antonio Merloni	Marche	681	45	Fondital	Lombardia	256
18	Aprilia	Veneto	587	46	Biesse	Marche	237
19	De' Longhi	Veneto	587	47	IMA	Emilia-Romagna	234
20	Natuzzi	Puglia	563	48	La Perla	Emilia-Romagna	228
21	Granarolo	Emilia-Romagna	447	49	Fimag (Guzzini)	Marche	221
22	Reno de Medici	Lombardia	444	50	Tod's	Marche	220
23	Merloni Termos.	Marche	432	51	Marangoni	Trentino Alto A.	219
24	Sigma-Tau	Lazio	417	52	Bonfiglioli	Emilia-Romagna	219
25	Iris Ceramica	Emilia-Romagna	416	53	Florim Ceramiche	Emilia-Romagna	210
26	Versace	Lombardia	404	54	Rino Mastrotto G.	Veneto	208
27	Feralpi	Lombardia	395	55	Roncadin	Friuli Venezia G.	202
28	Zoppas	Veneto	389	56	Ilpea	Lombardia	201
29	Ittierre	Molise	371	57	Arneg	Veneto	183
30	Ricchetti	Emilia-Romagna	368	58	Cartiera Lucchese	Toscana	158
31	SCM Group	Emilia-Romagna	358	59	Pastificio Rana	Emilia-Romagna	148
32	Brembo	Lombardia	353	60	Arquati	Emilia-Romagna	136
33	Ferroli	Veneto	336	61	Comer Group	Emilia-Romagna	135
34	Colacem	Umbria	336	62	Scavolini	Marche	129
35	De Rigo	Veneto	321	63	Almag	Lombardia	128
36	Interpump Group	Emilia-Romagna	319	64	Ferretti	Emilia-Romagna	123
37	Iar Siltal	Piemonte	314	65	Liri	Piemonte	121
38	Lonati	Lombardia	308	66	Aeffe	Emilia-Romagna	119

Fonte: V. Balloni e D. Iacobucci, *I "nuovi protagonisti" dell'industria*, cit.

L'individuazione della classe di imprese 50 – 100 milioni di euro di fatturato, rispetto all'unica classe oltre i 100 milioni considerata nello studio di Balloni – Iacobucci (2001), è una invenzione empirica della quale ci serviamo per evidenziare il potenziale serbatoio di "nuovi protagonisti". Infatti, si tratta preva-

lentemente di imprese che, soprattutto negli ultimi anni, hanno registrato eccellenti performance di crescita; sono dunque imprese destinate a raggiungere quelle dimensioni maggiori nelle quali si configurano, nei rispettivi settori di appartenenza, le dimensioni produttive e organizzative efficienti ed i modelli di gestione ottimali.

2.1 *Consistenza e caratteristiche delle imprese del campione.* Le imprese industriali di Marche ed Umbria che nel 2003 hanno registrato un fatturato di oltre 50 milioni di euro sono 56. Di queste, 40 si trovano nelle Marche, 16 in Umbria. Come risulta dalla tab.3, il fatturato ed il numero di dipendenti è rispettivamente di 6.460 milioni di euro e 2.552 addetti per l'insieme Marche e di 1.368 milioni di euro e 4.846 dipendenti per l'insieme Umbria[17].

tab. 3 - *Imprese localizzate nelle Marche e in Umbria con un fatturato, nel 2003, di oltre 50 milioni di Euro.*

Marche				
settore	*descrizione attività*	*N° imprese*	*ricavi (mln €)*	*N° dipendenti*
15	Industrie alimentari e delle bevande	3	331	1.428
18	Industria confezione articoli di vestiario	1	50	65
19	Industria concia del cuoio e calzature	7	785	2.381
21	Industria carta	1	159	684
23	Industria fabbricazione coke e raffinerie di petrolio	1	78	422
24	Industria fabbricazione di prodotti chimici e sintetici	3	489	1.228
25	Industria fabbricazione di articoli gomma e plastica	2	249	1.142
26	Industria fabbricazione prodotti miner. non metall.	1	64	407
27	Industria produzione metalli e loro leghe	2	152	307
28	Industria fabbricazione e lav. prodotti in metallo	1	69	292

segue

17 L'incidenza diretta che hanno questi due insiemi sulle loro rispettive economie d'industria è la seguente: a) sia per l'insieme Marche che per quello Umbria le imprese come numero contano appena per lo 0,2%, come addetti contano rispettivamente per il 13% e il 7%.

segue

29	Industria fabbricazione macchine ed app. meccanici	6	2.440	8.529
31	Industria fabbricazione macchine ed app elettrici n.c.a.	8	1.226	7.282
32	Industria fabbricazione app. radio e telecomunicazioni	1	74	361
36	Industria fabbrcazione mobili e altre ind. manifatt.	3	294	1.106
	totale Marche	*40*	*6.460*	*25.634*

Umbria				
settore	*descrizione attività*	*N° imprese*	*ricavi (mln €)*	*N° dipendenti*
15	Industrie alimentari e delle bevande	4	265	1.121
16	Indutria del tabacco	1	121	389
21	Industria carta	1	50	310
26	Industria fabbricazione minerali non metalliferi	5	502	1.481
27	Industria produzione metalli e loro leghe	1	128	158
28	Industria fabbricazione e lav. prodotti in metallo	2	144	295
34	Industria fabbricazione autoveicoli e rimorchi	1	53	165
36	Industria mobili e altre ind. manifatt.	1	105	927
	totale Umbria	*16*	*1.368*	*4.846*
	totale Marche e Umbria	*56*	*7.828*	*30.480*

Fonte: Aida – Bureau Van Dick e Fondazione "A. Merloni".

I dati della tab. 3 consentono di confrontare gli insiemi delle due regioni, attraverso le seguenti costanti di struttura:

	dipendenti/imprese (milioni di euro)	*ricavi/imprese (milioni di euro)*	*ricavi/dipendenti*
Marche	640,8	161,5	252,0
Umbria	302,8	85,5	282,3

Risulta evidente che la dimensione media delle imprese marchigiane è superiore a quella delle imprese umbre, sia rispetto ai dipendenti, sia al fatturato. I ricavi medi per dipendente sono invece superiori in queste ultime.

Da tutto ciò si possono dedurre varie considerazioni:

a. che le imprese marchigiane, rispetto a quelle umbre, hanno raggiunto dimensioni maggiori perché hanno avuto un ritmo di crescita superiore;
b. che le imprese marchigiane, rispetto a quelle umbre, hanno avuto un intervallo di tempo più lungo per crescere, cioè sono nate prima;
c. che le imprese marchigiane abbiano goduto di una migliore combinazione delle condizioni a e b;
d. che le diversità nelle specializzazioni produttive (si veda tab. 2) e le connesse diversità delle tecnologie e della concorrenza all'interno dei rispettivi settori spieghino le differenze nelle costanti esaminate: si veda, per esempio, il maggiore valore dei ricavi per dipendente delle imprese umbre che per un terzo sono concentrate nel settore della fabbricazione di prodotti minerali non metalliferi, notoriamente fabbricazioni ad alta intensità di capitale.

Il tipo di specializzazione produttiva in cui si identificano i due insiemi di imprese "emergenti" (tra 50 – 100 milioni di euro) ed "emerse" (oltre 100 milioni di euro) intercetta discretamente molte delle attività di prima industrializzazione che hanno caratterizzato le due regioni prima del loro decollo industriale. In particolare, in Umbria le attività cementifere, dell'acciaio e della produzione di olii; nelle Marche le attività pelli, cuoio e calzature e le attività meccaniche connesse alle macchine agricole e ai mobili.

All'interno delle due regioni, la distribuzione spaziale delle imprese è conforme al consolidato dei distretti (o aree sistema), nei quali le attività manifatturiere storicamente si sono consolidate (tab. 4).

tab. 4 - *Distribuzione delle imprese localizzate nelle province marchigiane ed umbre con oltre 50 milioni di Euro di ricavi nel 2003.*

Marche			
provincia	*N° imprese*	*ricavi (mln Euro)*	*N° dipendenti*
AN	17	4.070	17.211
PS	9	953	3.573
AP	6	737	2.401
MC	8	700	2.449
totale Marche	*40*	*6.460*	*25.634*

Marche			
provincia	*N° imprese*	*ricavi (mln Euro)*	*N° dipendenti*
PG	13	1.103	4.453
TR	3	265	393
totale Umbria	*16*	*1.368*	*4.846*
totale Marche e Umbria	*56*	*7.828*	*30.480*

Fonte: Aida – Bureau Van Dick e Fondazione "A. Merloni".

Una sintesi delle dinamiche di crescita delle imprese, in termini di passaggio da una classe di fatturato ad una successiva, nel corso del periodo 1996-2003, è riportata, per ciascun insieme regionale nelle tabelle 5-7. Data la diversa struttura industriale, è difficile avanzare qualche considerazione sulle dinamiche comparate dei due insiemi. Apparentemente sembrerebbe che nelle Marche la presenza nel 2003 di 15 imprese nella classe 50-100 milioni di euro di fatturato, imprese che nel 1996 si trovavano sotto i 50 milioni di euro, mentre soltanto 7 (la metà) è la presenza in Umbria, vi sia stata una maggior vivacità di crescita. Così dicasi per il passaggio alle classi superiori delle imprese che nel 1996 si trovavano nella classe 50-100 milioni di euro di fatturato. Si può soltanto prendere atto che nei due insiemi, nell'intervallo di riferimento, i movimenti dell'ascesa dimensionale esistono e che vi è una cospicua quota di imprese (22 per le Marche e 11 per l'Umbria) prossime ad entrare nelle dimensioni auree dei protagonisti.

tab. 5 - *Dinamica di crescita delle imprese marchigiane.*

anno 1996	*anno 2003 - fatturato in milioni di Euro*				
	50-100	*100-150*	*150 -200*	*> 200*	*totale*
0-50	15	-	1		16
50-100	8	6	-	2	16
100-150	1	1	1		3
150-200	-	-	-	1	1
> 200	-	-	1	3	4
totale	*24*	*7*	*3*	*6*	*40*

Fonte: Aida – Bureau Van Dick e Fondazione "A. Merloni".

tab. 6 - *Dinamica di crescita delle imprese umbre.*

anno 1996	*anno 2003 - fatturato in milioni di Euro*				
	50-100	*100-150*	*150 -200*	*> 200*	*totale*
0-50	7	1	-	-	8
50-100	4	3	-	1	8
100-150	-	-	-	-	0
150-200	-	-	-	-	0
> 200	-	-	-	-	0
totale	*11*	*4*	*0*	*1*	*16*

Fonte: Aida – Bureau Van Dick e Fondazione "A. Merloni".

tab. 7 - *Dinamica di crescita delle imprese umbro-marchigiane.*

anno 1996	*anno 2003 - fatturato in milioni di Euro*				
	50-100	*100-150*	*150 -200*	*> 200*	*totale*
0-50	22	1	1	0	24
50-100	12	9	0	3	24
100-150	1	1	1	0	3
150-200	0	0	0	1	1
> 200	0	0	1	3	4
totale	*35*	*11*	*3*	*7*	*56*

Fonte: Aida – Bureau Van Dick e Fondazione "A. Merloni".

Infine, alcune considerazioni possiamo trarle dalle tabelle 8 e 9 nelle quali sono indicate distintamente le singole imprese dei due insiemi con i relativi attributi economici. Inoltre, nelle tabelle sono riportati con sufficiente approssimazione gli anni di nascita delle imprese.

Da un esame sommario, risulta evidente una maggiore estensione delle dimensioni nell'insieme Marche, rispetto a quello Umbria. Infatti, nel primo insieme è la Merloni Elettrodomestici (oggi Indesit Company), con 1.661 milioni di euro di ricavi e 5.165 dipendenti, l'impresa più grande, mentre nel secondo insieme è la Colabeton (gruppo Colacem), con 216 milioni di euro di ricavi e 451 dipendenti. Inoltre va osservato che nell'insieme Marche il 40% delle imprese ha dimensioni superiori ai 100 milioni di euro mentre nell'insieme

Umbria soltanto il 31%. Si può dunque, con una certa dose di prudenza, avanzare l'ipotesi che nelle Marche la crescita delle imprese "protagoniste" sia leggermente "anticipata" rispetto all'Umbria. Una prudente conferma di ciò si può cogliere dai dati sulle origini delle imprese riportate nelle tabelle 8 e 9.

2.2. *Alcune considerazioni impressionistiche sugli stili di crescita e sulle origini delle imprese.* Nello studio di Balloni e Iacobucci del 2001[18] sui "nuovi protagonisti" era stato possibile rappresentare, in modo stilizzato, le strategie di crescita delle imprese servendosi di cinque variabili adatte a rappresentare il fenomeno per singola impresa e per la media del campione. Il riferimento è alle seguenti variabili:

- penetrazione dei mercati esteri (peso dell'export sul fatturato);
- internazionalizzazione (peso del fatturato estero relativo alla sola attività originaria dell'impresa sul fatturato complessivo dell'attività originaria dell'impresa);
- differenziazione segmentale (copertura dei diversi segmenti di mercato in senso orizzontale e verticale);
- diversificazione correlata (peso di attività in senso tecnologico o di mercato sull'attività originaria dell'impresa);
- diversificazione non correlata (peso sull'attività originaria dell'impresa).

Non disponendo dei dati necessari ad elaborare i suddetti indicatori insiemi Marche e Umbria, abbiamo ritenuto di interesse riportare comunque alla attenzione gli stili di crescita formalizzati da Balloni e Iacobucci nel 2001, ritenendo, in base allo studio di alcuni casi, inevitabili le convergenze verso quel modello.

La fig.1 mette in luce due aspetti. Il *primo* è costituito dalla rilevanza della differenziazione segmentale e dell'export nelle strategie di crescita delle imprese, indipendentemente dalle loro dimensioni.

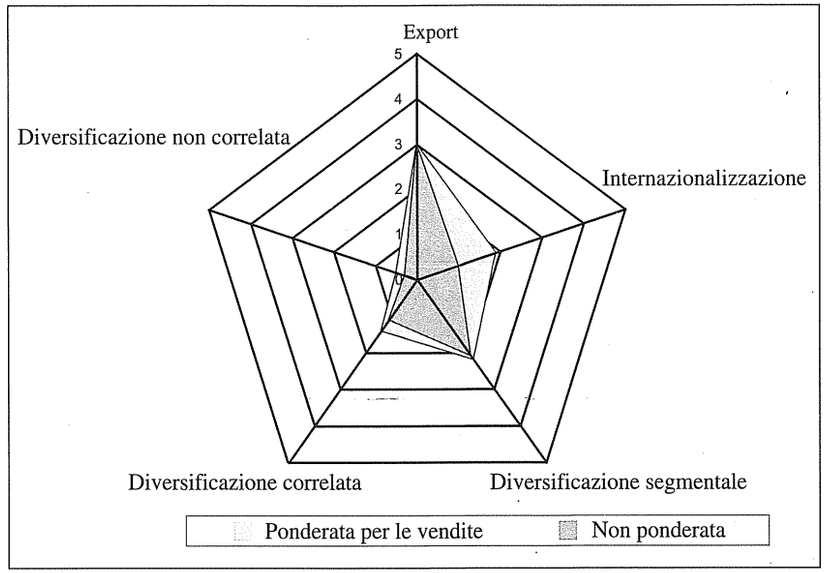
Dell'insieme Marche, in questo stile si identificano agevolmente le seguenti imprese:

Merloni Elettrodomestici, Merloni Termosanitari, Tod's, Elica, Biesse, Faber, IGuzzini, Teuco, Calzaturificio Zeis.

---

18 V. Balloni e D. Iacobucci, *I "nuovi protagonisti" dell'industria*, cit.

fig.1 – *Strategie di crescita dei nuovi protagonisti.*



Fonte: V. Balloni e D. Iacobucci, *I "nuovi protagonisti"*, cit.

Nell'insieme Umbria se ne identifica una porzione inferiore: vi potrebbero rientrare comunque imprese del settore agro-alimentare come la Coricelli, l'Umbria Olii e la Colussi. Mentre una strategia di differenziazione segmentale, concentrata sui mercati interni, sembrerebbe più confacente alla Colabeton, alle Cementerie Aldo Barbetti, alla FBM Fornaci Briziarelli.

Il *secondo* aspetto è costituito dal fatto che le direzioni di crescita maggiormente influenzate dalla dimensione sono, per le Marche, quelle dell'internazionalizzazione e della diversificazione correlata, meno evidenti per Umbria.

Nella presente fase del nostro programma di ricerca, le scarne osservazioni che abbiamo fatto sulle forme organizzative e sui modelli di "governance" che assecondano la crescita dei "nuovi protagonisti" fanno ritenere che vi sia una diffusa inclinazione per le scelte che insistono sulla creazione di società giuridicamente indipendenti, coordinate da una comune mente strategica, nelle quali si sviluppano attività complementari o allargate rispetto a quelle originali. Questa soluzione ha più vantaggi che difetti, se la si configura in uno stile di "governance" nel quale, di fatto, devono convivere l'essenza imprenditoriale con la razionalità manageriale.

Quest'ultimo problema intercetta chiaramente le identità socio-culturali di molti degli imprenditori che guidano la crescita delle imprese studiate.

In una recente ricerca condotta nelle Marche su di un'area ad alta intensità industriale, abbiamo cercato di indagare più a fondo l'influenza che hanno i fattori di storia, di cultura e di socialità sulle origini e sul comportamento dell'imprenditore. L'idea di fondo – forse non del tutto originale – è quella di stilizzare gli "intangibles" o le "social capabilities" che danno un'identità spaziale e una connotazione caratteriale all'agire dell'imprenditore.

In sintesi l'imprenditorialità che ha consentito di raggiungere le grandi dimensioni è un'imprenditorialità che si è attivata perché fortemente motivata a: 1) realizzare un'idea originale di prodotto; 2) fare qualche cosa di utile per la propria comunità; 3) guadagnare di più.

La cultura del prodotto è un fattore che è radicato nell'impresa e lo si percepisce in ogni proposizione innovativa sulla quale si configura la crescita; in merito, sembrano deporre alcuni brani di interviste effettuate a due imprenditori che hanno animato la crescita di due imprese dell'insieme Marche.

Pieralisi[19]

«Amo le macchine e i meccanismi. Le faccio anche perché mi piacciono... Il fatto di essere leader in 29 paesi non è casuale; è dovuto a precise strategie di prodotto-mercato... È un prodotto che si impone... prestazionalità è una parola che mi viene suggerita in questo momento e che rispecchia il carattere innovativo dei miei prodotti... L'impresa ha un'anima. Chi l'ha fondata esclude l'idea che possa morire. La considera eterna come la terra, e come la terra va alimentata con il lavoro, per tenerla in vita e per arricchirla».

Casoli[20]

«Verso quali orizzonti andare era chiaro allora come oggi: prodotti efficienti, economici e belli. Non possiamo dimenticare di essere italiani e che, nella nostra storia, economia ed estetica si sono sempre sostenute a vicenda. All'orientamento

19 Nuova Maip, Gruppo Pieralisi, Jesi. Nuova Maip, Gruppo Pieralisi, Jesi.
20 Gruppo ELICA, Fabriano.

verso la bellezza s'accompagna l'interesse, si potrebbe dire puro, per l'innovazione. La si fa a prescindere dalle prospettive di guadagno. Basta non perderci. Si consolida però l'immagine e l'affidabilità dell'azienda. D'altro canto, per noi innovazione non è creare un prodotto alla frontiera della tecnologia e cercare d'imporlo al mercato. La spinta viene sempre dalla domanda, esplicita o implicita che sia. Noi risolviamo, su domanda o in anticipo, problemi funzionali dei nostri clienti... È la prestazionalità del prodotto al cliente che conta».

Al di là delle stilizzazioni sulla crescita delle medio-grandi imprese marchigiane per nulla diverse dal campione umbro, che cosa insegna la loro storia?

a) che fare qualcosa di innovativo è uno dei tratti culturali dell'impresa media che vuol crescere; b) che l'aspirare ad esser il primo (o tra i primi) nel rispettivo settore è associato alla carica imprenditoriale che esso contiene; c) che continuare a pensare l'impresa nella sua imprescindibile identità sociale è un valore da salvare.

La crescita dell'impresa in un sistema economico sociale non orientato alla produzione di massa, se valgono gli insegnamenti ricordati, rappresenta una sfida. La "convivialità" e la collaborazione si basano necessariamente su valori condivisi e culture omogenee, che nella società – non più afflitta da bisogni materiali – stentano a mantenersi.

Fare impresa significa rinverdire quelle culture attraverso la famiglia, la scuola e le altre istituzioni e dare un senso ad una imprenditorialità che si trasfonde in vari modelli di management ad uso e misura delle medio – grandi imprese con i loro speciali stili di "governance".

3. *Conclusioni.* Al termine di questo saggio, metodologico e di stilizzazione dei modelli di crescita delle medie imprese marchigiane e umbre, si desidera riportare l'attenzione sui seguenti punti rilevanti. Innanzi tutto, a fronte della elevata vivacità imprenditoriale che i sistemi produttivi umbro-marchigiani hanno mostrato, testimoniata dalla numerosità delle imprese "emerse" e "emergenti", esistono numerose minacce alla crescita di queste imprese legate ai rischi che queste sopportano nella fase di transizione da assetti organizzativi semplici ad assetti maggiormente strutturati e complessi, ma necessari per competere in ambiti di mercato più ampi.

Secondariamente, i rischi insiti nei percorsi di crescita delle medie imprese possono essere bilanciati da una pianificazione della crescita mirata a sviluppare

modelli organizzativi e di governance nei quali la componente manageriale assume un ruolo progressivamente crescente. In particolare, la riconfigurazione dei modelli di governance può implicare anche l'ampliamento dell'assetto proprietario attraverso l'introduzione di nuovi capitali di origine differente dalle casse di famiglia. Infine, e collegato a quest'ultimo punto, la strutturazione degli assetti organizzativi non deve trascurare quello che nel tempo è stato uno dei principali fattori di vantaggio per queste imprese, ossia la presenza di un fattore O-I vivace e in grado di sostenere la crescita. Su questo punto, ossia sulla rilevanza del fattore O-I e sull'importanza dell'innovazione nei processi di crescita delle medie imprese, occorrerà ancora riflettere per comprendere non solo i cambiamenti dell'industria italiana, ma anche la sua capacità di mantenere (o recuperare) la sua competitività nei mercati internazionali.

tab. 8 - *Imprese localizzate nelle Marche con oltre 50 milioni di Euro di ricavi nel 2003.*

ragione sociale	*ricavi 2003 (mln Euro)*	*dipendenti*	*anno di nascita*	*settore*	*provincia*
Merloni Elettrodomestici Spa	1.661	5.165	1970	29	AN
Antonio Merloni Spa	536	3.723	1970	31	AN
Merloni Termosanitari Spa	360	1.329	1970	29	AN
Tod's Spa	343	910	1900	19	AP
Acraf Spa	250	954	1980	24	AN
Biesse Spa	221	1.393	Anni'50	29	PS
Fox Petroli Spa	183	134	Anni'60	24	PS
Elica Spa	181	1.038	1970	31	AN
Cartiere Miliani Spa	159	684	1906	21	AN
Cooperlat Scarl	153	289	1982	15	AN
Scavolini Spa	146	445	1962	36	PS
Manuli Rubber Industries Spa	135	722	1970	25	AP
Faber Spa	122	687	1955	31	AN
iGuzzini Illuminazione Srl	117	482	1958	31	MC
Teuco Guzzini Spa	114	420	1972	25	MC
C.A.R.N.J. Scarl	104	959	1983	15	AN
Cucine Lube Over Spa	96	215	1964	36	MC
Falc Spa	95	318	1974	19	MC

segue

segue

Imac Spa	95	263	1984	19	AP
Profilglass Srl	94	161	1982	27	PS
Fornari Spa	91	221	1978	19	MC
Best Spa	89	462	1996	31	AN
Api Raffineria di Ancona Spa	78	422	1933	23	AN
Poltrona Frau Spa	76	344	1986	31	MC
Thermowatt Spa	74	361	1974	32	AN
Avicola Marchigiana Scarl	74	180	1987	15	AN
Benelli Armi Spa	74	230	1980	29	PS
TVS Spa	69	292	1968	28	PS
Nuova Maip Spa	65	184	1888	29	AN
Industrie Pica Spa	64	407	1930	26	PS
Tecnowind Spa	59	228	1983	29	AN
Pla Lam Spa	58	146	1975	27	AP
Industria Chimica Adriatica Spa	56	140	1971	24	MC
Finproject Spa	55	309	1989	19	MC
Roal Electronics Srl	54	292	1985	31	AN
Calzaturificio Zeis Spa	53	152	1972	19	AP
Artisans Shoes Srl	53	208	1977	19	AP
Berloni Spa	52	446	Anni'60	36	PS
Blue Line Spa	50	65	1983	18	PS
Hydropro Srl	51	254	1996	31	AN
totale	*6.460*	*25.634*			

Fonte: Aida – Bureau Van Dick e Fondazione "A. Merloni".

tab. 9 – *Imprese localizzate in Umbria con oltre 50 milioni di Euro di ricavi nel 2003.*

ragione sociale	*ricavi 2003 (mln Euro)*	*dipendenti*	*anno di nascita*	*settore*	*provincia*
Colabeton Srl	216,00	451	1977	26	PG
Tubificio Terni Spa	128,00	158	1989	27	TR
Deltafina Spa	121,00	389	1948	16	PG
Industrie Scaffalature Arredamenti Spa	105,00	927	Anni'60	36	PG

segue

segue

Cementerie Aldo Barbetti Spa	101,00	285	1956	26	PG
Colussi Perugia Spa	98,00	444	1911	15	PG
C.S. INOX Spa	87,00	84	-	28	TR
FBM Fornaci Briziarelli Spa	69,00	385	1906	26	PG
Vetreria Coop. Piegarese Scarl	66,00	209	1960	26	PG
Umbria Olii Spa	64,00	37	1945	15	PG
S.I.T.E.M. Spa	57,00	211	1974	28	PG
Tibermec Spa	53,00	165	1981	34	PG
Pietro Coricelli Spa	53,00	48	1939	15	PG
Calce San Pellegrino Spa	50,00	151	1975	26	TR
Farchioni Olii Spa	50,00	592	1780	15	PG
Mauro Benedetti Spa	50,00	310	1954	21	PG
totale	*1.368*	*4.846*			

Fonte: Aida – Bureau Van Dick e Fondazione "A. Merloni".