

Crescita, complessità contabile e forme della terziarizzazione implicita nelle imprese italiane della trasformazione industriale

Servizio Studi e Ricerche
Febbraio 2009

Crescita, complessità contabile e forme della terziarizzazione implicita nelle imprese italiane della trasformazione industriale

Fabrizio Guelpa* e Fabrizio Traù**

Sommario	3
Introduzione	5
1. Scala, complessità, organizzazione	6
2. Fabbisogno informativo e architettura amministrativa	8
3. Dimensioni di impresa e strutture di bilancio	9
4. Dimensioni di impresa e grado di terziarizzazione	18
Considerazioni riassuntive	27
Riferimenti	29

Febbraio 2009

* Intesa Sanpaolo, Servizio Studi e Ricerche

** Centro Studi Confindustria

Questo studio è stato realizzato nell'ambito di una ricerca di gruppo promossa dalla Società Italiana di Economia e Politica Industriale (SIEPI), i cui risultati di sintesi sono raccolti in un volume di prossima pubblicazione (cfr. Rondi e Silva, 2009). Il lavoro è stato reso possibile grazie alla (consueta) disponibilità degli Uffici INPS nel garantire la fornitura di dati amministrativi relativi alla struttura dell'occupazione; gli autori desiderano ringraziare a questo riguardo in particolare Antonietta Mundo (Coordinatore Generale Statistico-Attuariale) e Stefania Fioravanti (autrice delle elaborazioni). Un ringraziamento è dovuto anche ai partecipanti ai seminari intermedi del gruppo di ricerca nel cui ambito il lavoro è stato avviato, ai suoi coordinatori e a un referee anonimo. Le opinioni espresse nel testo non impegnano naturalmente in alcun modo le istituzioni di appartenenza.

Sommario

Questo paper si propone di attirare l'attenzione su quello che succede all'interno di un'impresa quando la sua dimensione si espande, a partire dalla convinzione che essa è prima di tutto un'organizzazione (e non una semplice funzione di produzione la cui logica di funzionamento è invariante rispetto alla scala): e che di conseguenza la misurazione dei cambiamenti che interessano i suoi assetti interni al variare della dimensione è parte integrante di una valutazione adeguata del processo di crescita. Si propone una misura di tali cambiamenti a partire da due differenti set informativi, che consentono di fornire indicazioni di carattere quantitativo sull'aumento del grado di complessità organizzativa che accompagna l'espansione: un archivio di dati contabili (Centrale dei Bilanci) e un archivio di dati amministrativi (Osservatorio INPS sulle imprese). La loro utilizzazione congiunta consente di esplorare due versanti di uno stesso fenomeno: il "complicarsi" del sistema informativo aziendale al crescere della dimensione (che riflette l'ingresso nell'impresa di "nuove" funzioni di controllo amministrativo) e l'aumento del grado di terzizzazione implicita che esso comporta.

Introduzione

Questo scritto analizza la relazione che lega l'espansione della scala delle attività di un'impresa ai mutamenti del suo assetto organizzativo. L'attenzione rivolta al fenomeno origina dalla convinzione che per un'impresa la crescita coincida *di per sé* con un cambiamento della sua *natura* – in base al principio secondo cui, se l'impresa non cambiasse, *non potrebbe* crescere¹. Il punto, in questa prospettiva, è che l'ampliamento dei suoi confini – l'inclusione all'interno dell'ambito della gerarchia di un numero crescente di transazioni – avviene attraverso un mutamento di *forma*: così che, a rigore, deve essere considerata problematica, sul piano concettuale, la stessa individuazione di una *misura* di questo fenomeno, essendo che la crescita corrisponde al "passaggio" tra due stati *qualitativamente* diversi. In questo senso l'incremento dei parametri dimensionali volta per volta assunti come indicatori della crescita, anche quando essi si riferiscano esplicitamente alla dimensione fisica o comunque produttiva dell'impresa (occupazione, attività di bilancio, valore aggiunto), non può essere considerato una misura compiuta del cambiamento, che è fatto anche di una diversa *organizzazione*².

Dunque, per misurare quello che succede all'interno dell'impresa nel corso della sua espansione occorre disporre di un complesso di informazioni molto più ampio di un semplice *set* di parametri dimensionali; occorre cioè disporre anche di informazioni che consentano di valutare il suo contestuale *cambiamento organizzativo*. Utilizzando la terminologia suggerita da Starbuck (1971), ci si può riferire in questa prospettiva alla crescita (*growth*) come al fenomeno che riguarda semplicemente la *dimensione fisica* di un'organizzazione, mentre al complesso dei cambiamenti che si susseguono nel corso della sua storia si può attribuire la definizione di sviluppo (*development*). L'oggetto dell'analisi che segue è esattamente ciò che succede dentro l'impresa nel corso della transizione tra due stati (due livelli dimensionali) diversi. Ovvero, il *modo* in cui l'impresa, crescendo, si trasforma.

In particolare, questo lavoro affronta il problema di analizzare il fenomeno *sul piano empirico* (in un'ottica prima di tutto descrittiva e con riferimento alla storia recente dell'industria di trasformazione italiana), cominciando a riempire un vuoto informativo quasi assoluto su un tema che appare per sua natura centrale per la comprensione delle linee di evoluzione del sistema industriale³. La logica seguita è tuttavia priva di precedenti sostanziali, a conoscenza di chi

¹ È importante precisare fin dall'inizio che l'oggetto di indagine *specifico* di questa analisi è un'impresa che svolga attività di trasformazione. Questa qualificazione è resa necessaria dal fatto, sistematicamente ignorato nell'analisi teorica, secondo cui lo svolgimento di attività diverse (industriali, commerciali, creditizie etc.) risponde a *logiche economiche* diverse, come è chiaramente riflesso dalle stesse differenze sistematiche che caratterizzano la struttura delle rilevazioni di bilancio. Nel caso specifico della crescita, la questione risulta massimamente rilevante sia dal punto di vista delle diversità relative alla "funzione di scala" (alla curva dei rendimenti), sia sul piano della stessa misurazione del fenomeno (ossia della definizione delle variabili adatte ad esprimere la dimensione). Coerentemente con questa scelta, le variabili dimensionali a cui si fa (implicitamente) riferimento nel testo che segue sono quelle che misurano la "capacità di trasformazione" dell'impresa: esse possono in questo senso riguardare indifferentemente la sua dimensione fisica (lavoro o capitale) o quella produttiva (valore aggiunto), ma in nessun caso hanno a che vedere con il volume delle sue *vendite* (fatturato), che in imprese fortemente de-verticalizzate può teoricamente raggiungere livelli altissimi anche in corrispondenza di volumi *trasformati* minimi, ed è dunque compatibile con differenti soluzioni organizzative.

² Questo aspetto del problema rinvia direttamente alla sostanziale inadeguatezza di approcci che tendano a identificare i diversi ambiti dimensionali attraverso la semplice identificazione di soglie dimensionali "opportune" (in alcuni casi riducendo i termini del problema alla discussione su quali esse siano). Cfr. su questo punto specifico quanto argomentato in Arrighetti e Traù (2007) in merito alle attuali valutazioni dei "confini" del *medium business sector* nell'industria italiana.

³ Cfr. comunque, per precedenti contributi di carattere esplorativo al riguardo, Guelpa (1999) e Traù (1999).

scrive, anche sul piano metodologico; da questo punto di vista il lavoro deve essere considerato un primo tentativo di approcciare la materia a partire da un'angolazione originale.

L'analisi parte dalla premessa che l'architettura del sistema informativo aziendale trovi una rappresentazione esemplare nella struttura delle rilevazioni contabili, e che dunque il graduale "complicarsi" delle attività implicato dall'espansione sia misurabile attraverso il numero e la tipologia delle voci di bilancio; e, al tempo stesso, che la disponibilità di dati relativi alla struttura dell'occupazione dell'impresa consenta di ottenere un quadro del processo di burocratizzazione (di cambiamento della struttura gerarchica) che accompagna a sua volta il cambiamento. A questo scopo – una volta esplicitate le premesse di ordine teorico del lavoro (parr. 1 e 2) – viene fornito (par. 3) un quadro descrittivo di come, nella specifica esperienza italiana di questi ultimi anni, a una maggiore dimensione corrisponda un maggiore grado di "complessità contabile" (un'architettura funzionale più articolata), e di come ad esso corrisponda un grado di terziarizzazione (implicita) più elevato (par. 4). Le fonti utilizzate sono, per quanto riguarda la struttura delle informazioni contabili, l'Archivio della Centrale dei bilanci; per quanto riguarda la struttura dell'occupazione, l'Osservatorio sulle imprese dell'INPS (i limiti di affidabilità di entrambe le fonti in rapporto agli obiettivi del lavoro vengono discussi nelle singole sezioni).

1. Scala, complessità, organizzazione

1.1. La crescita di un'organizzazione rappresenta sempre la soluzione – più o meno efficiente – di un problema. Detto in altri termini, la *decisione* (quale che ne sia l'origine) di espandere la scala delle attività non conduce *in quanto tale* al conseguimento dell'obiettivo, ma comporta semplicemente l'attivazione di un processo orientato a raggiungerlo (e cioè a colmare il deficit di risorse che separa l'impresa dal suo livello di attività "desiderato")⁴. Questo significa che il processo che si innesca a partire da questa esigenza non può essere sviluppato *meccanicamente*, come se una volta definito l'obiettivo il problema fosse stato *già risolto*, e come se la questione consistesse semplicemente nel traghettare l'impresa tra due stati *entrambi* già definiti a priori. Il termine *ad quem* di questo passaggio, infatti (l'assetto di arrivo dell'impresa) è definito all'avvio del processo in termini totalmente indicativi, e *prende forma* soltanto man mano che il processo viene implementato. Esso viene conseguito modificando l'assetto produttivo già raggiunto dall'impresa, e "inventando" un modo di svolgere l'attività che è per definizione diverso dal precedente.

La *decisione* di crescere, che implica che l'impresa assuma su di sé l'onere di svolgere *direttamente* le attività necessarie al suo sviluppo (piuttosto che acquistare beni più o meno finiti sui mercati intermedi), comporta che venga gestita una massa maggiore di transazioni (essendo più elevato il numero degli "scambi" che passano al suo interno anziché attraverso il mercato) e di informazioni (essendo più ampio il numero delle variabili da "tenere sotto controllo"); in termini organizzativi, queste considerazioni possono essere riassunte nel principio secondo cui a una scala produttiva maggiore corrisponde un maggiore "grado di complessità" amministrativa. Il concetto di complessità, tuttavia, è tanto intuitivo quanto elusivo, e la prima cosa che si rende necessaria è di fornirne una definizione meno generica. Seguendo un precedente lavoro di chi scrive⁵, in questa sede esso viene definito in termini del *numero* delle variabili che possono essere considerate *rilevanti* per la gestione delle attività dell'impresa. Poiché un numero maggiore di variabili da "tenere sotto controllo" implica un numero più elevato di informazioni

⁴ Per quanto questa enunciazione appaia banale, la negazione di questo principio è esattamente quanto avviene nella teoria dell'impresa standard, che semplicemente ignora quello che succede all'*interno* del processo, considerandolo una questione che non la riguarda.

⁵ Cfr. in particolare Traù (2005).

da processare, e dunque si traduce in costi di raccolta e di gestione dell'informazione più elevati (in un maggiore fabbisogno di "risorse amministrative"), si può provare a esprimere la complessità in termini della somma di questi costi, che qui verranno chiamati *costi di gestione dell'organizzazione* (CGO) ⁶. Con riferimento a quanto osservato più sopra, è dunque possibile rappresentare in prima battuta la relazione tra scala e complessità come una relazione in cui al variare della prima i CGO che esprimono la seconda crescono più che proporzionalmente, o addirittura esponenzialmente.

1.2. La sponda teorica naturale di questo modo di guardare alla logica di comportamento di un'impresa è quella offerta da Austin Robinson (1935 [1931]). L'analisi di Robinson è incardinata su due assunti centrali. Il primo è che la difficoltà di organizzare una qualsiasi attività cresce *più che proporzionalmente* all'aumentare della sua scala; questo principio – sintetizzato nella famosa metafora dell'esercito ⁷ – comporta che una dimensione maggiore *implichi* per sua stessa natura un aumento della *complessità* dei problemi che l'impresa deve affrontare. Il secondo assunto (non del tutto esplicito) è che la funzione *produttiva* non esaurisce l'ambito delle attività di un'impresa, ma è solo una delle molte che presiedono al suo funzionamento. I due principi trovano un punto di congiungimento naturale sul piano empirico: ovvero nel *fatto* che, man mano che la scala delle attività si espande, l'impresa tende ad affiancare a quella produttiva – che nel caso di un'attività di trasformazione è ineludibilmente quella *di partenza* – una serie crescente di funzioni aziendali ulteriori (contabilità, controllo, gestione delle risorse umane, analisi del mercato e politica commerciale, finanza etc.), che sono *tutte* orientate al mantenimento e al miglioramento del controllo organizzativo, ossia a garantire che l'esplosione dei problemi implicata dalla pura e semplice espansione trovi una risposta adeguata nella *struttura di governo* dell'impresa, evitando che l'ingresso in nuove attività agisca da forza centrifuga, destabilizzando l'assetto raggiunto fino a quel momento.

Dunque: l'aumento della dimensione comporta un cambiamento strutturale della *forma* organizzativa dell'impresa. Questo cambiamento è innescato dal fatto che la crescita comporta un processo di "deformazione" della struttura organizzativa, che chiama l'impresa a *inventare* un *nuovo* assetto adatto a sostenere il cambiamento reso necessario dalla transizione dimensionale, e comporta, nel merito, un progressivo spostamento delle risorse verso le attività preposte al coordinamento in ragione della stessa crescente complessità della organizzazione ⁸. A sua volta ciò *implica* che l'espansione non possa consistere in una semplice espansione radiale della scala già raggiunta, ma abbia in quanto tale l'effetto di *cambiare* le proporzioni tra le varie "parti" dell'impresa (e in particolare di produrre un addensamento *specifico* delle sue risorse all'interno dell'area amministrativa).

⁶ Il fatto che la dimensione "di arrivo" porti con sé, in quanto tale, l'esigenza di gestire (e risolvere) questioni relativamente più complesse non è di per sé un problema: una volta che l'impresa si sia dotata delle risorse adeguate a gestire la nuova scala (e che abbia avuto il tempo di ridefinire il suo assetto organizzativo in coerenza con il nuovo investimento), questi problemi possono essere gestiti con la stessa efficienza con la quale venivano gestiti quelli "più semplici" propri della dimensione di partenza.

⁷ "The problem of commanding an army is not simply the sum of the problems of commanding the platoons in it" (1935, p. 45).

⁸ Molti utili spunti a questo riguardo possono essere rintracciati nelle analisi di Boulding (1958), Haire (1959), e della stessa Penrose (1959); cfr. sul punto Traù (1999), e poi Arrighetti e Traù (2007, pp. 559-560).

2. Fabbisogno informativo e architettura amministrativa

2.1. L'approccio qui adottato consente di esplicitare il fatto che l'impresa richiede, per essere governata (coordinata), che venga progettata, costruita e gestita un'architettura amministrativa, ossia un insieme di "funzioni" aziendali. E che dunque all'espandersi della scala di attività si ponga un problema di revisione *contestuale* di questa architettura (tanto più radicale quanto maggiore è la crescita). Se al crescere della dimensione il numero delle variabili da "tenere sotto controllo" aumenta, questo implica che aumenti anche il numero delle informazioni da processare (e dunque aumentino i costi relativi alla loro gestione).

L'architettura del sistema informativo aziendale trova una rappresentazione esemplare nella struttura delle sue rilevazioni contabili. E, sotto questo profilo, si può dire che l'incremento delle informazioni da gestire, che accompagna il graduale "complicarsi" delle attività implicato dall'espansione, sia misurabile attraverso lo stesso ritmo di aumento del numero delle voci di bilancio cui è affidato il compito di fornire un quadro complessivo dell'attività dell'impresa: se le variabili che contano diventano sempre di più, allora è in primo luogo il bilancio (stato patrimoniale e conto economico) a registrare il loro "ingresso" nella vita dell'impresa.

Dunque, si può provare in prima battuta ad approssimare la misurazione dei CGO esprimendo il livello dei costi "amministrativi" in termini del *numero* – medio – delle voci di bilancio che emerge dalle scritture contabili relative alle imprese di un dato livello dimensionale. Ma, nella prospettiva delineata, il problema non è soltanto quello di misurare *quanto* (con che ritmo) l'impresa diventi gradualmente più complessa nel corso della sua espansione (se si vuole, quale sia la forma funzionale che rappresenta meglio il fenomeno), ma è anche quello di verificare in *quale direzione* questa complessità si muova nel tempo – *quali* siano le variabili il cui controllo diventa *man mano* essenziale per il suo sviluppo. E, anche da questo punto di vista, è ancora il *set* delle informazioni contabili a costituire la fonte di esplorazione del problema più adatta, proprio in quanto la sua stessa logica interna fa del bilancio un sistema informativo vincolato a un obbligo di coerenza – ovvero uno strumento in grado di fornire in ciascun istante della vita di un'impresa che si sviluppi (per ciascun livello della sua crescente complessità nel tempo) un quadro integrato della sua architettura amministrativa.

La sequenza con la quale le singole poste contabili compaiono descrive l'ordine con il quale le informazioni che esse registrano divengono rilevanti per l'impresa (cosa comincia a contare prima, e cosa dopo). Di per sé, tuttavia, il (crescente) dettaglio informativo relativo alle variabili oggetto di rilevazione *nel bilancio* non esaurisce lo spettro delle informazioni di cui l'impresa ha bisogno per il suo funzionamento; così che non è possibile, esclusivamente a partire dal bilancio, ottenere un quadro *compiuto* (esaustivo) dei passaggi attraverso cui l'impresa sviluppa *tutte* le sue funzioni interne. E' però possibile ricostruire il graduale emergere – si potrebbe dire l'ordine di apparizione – di una serie di variabili a partire dalle quali è possibile individuare il momento in cui all'interno dell'impresa si sviluppano almeno *alcune* funzioni importanti.

2.2. Il bilancio non dice in ogni caso nulla, dal punto di vista delle implicazioni organizzative della crescita, su quello che il dislocarsi di una quota crescente di risorse all'interno dell'area amministrativa comporta in termini del grado di terziarizzazione (implicita) all'interno dell'impresa. Questo versante della questione ha invece una sua rilevanza specifica, perché è questo il terreno sul quale si definisce il processo di burocratizzazione (la struttura gerarchica) dell'impresa.

In generale, il processo si avvia con l'introduzione graduale, all'interno dell'organizzazione, di "*white collars*" (prima impiegati, e poi dirigenti). Questo fenomeno modifica il c.d. *staff ratio* (numero di soggetti di livello inferiore controllati da ciascuna unità del livello superiore), e implica per l'impresa l'avvio di un meccanismo di gestione delle sue attività attraverso l'istituto della

delega. Attraverso questo cambiamento si realizza il passaggio dalla condizione di impresa “imprenditoriale”, in cui l’assenza di una catena di deleghe garantisce l’istantaneità di risposta alle sollecitazioni esterne, a quella di impresa “manageriale”, in cui le decisioni vengono prese da tutti i soggetti secondo una logica di tipo procedurale, che garantisce *lo stesso tipo* di risposta da parte di chiunque sia *in charge*, in quel momento, di quella funzione (tutti i soggetti che si avvicinano in una medesima posizione seguono le stesse regole di comportamento). Per ottenere un quadro di questo fenomeno è dunque necessario affiancare, alle informazioni fornite dal bilancio, dati relativi alla struttura dell’occupazione per qualifica, che consentano di misurare il peso relativo delle diverse componenti delle c.d. risorse umane dell’impresa in funzione della sua dimensione.

3. Dimensioni di impresa e strutture di bilancio

3.1. Descrivere l’evoluzione della complessità organizzativa esaminando quanto è ricca l’articolazione della rappresentazione contabile richiede di accettare innanzitutto l’ipotesi che le scritture contabili abbiano (anche) la funzione di rendere trasparente l’impresa attraverso il bilancio. Com’è noto ciò non è sempre vero, ma è comunque vero che negli anni recenti sono stati fatti molti progressi, e l’entrata in vigore del “Nuovo accordo di Basilea sul capitale” (Basilea 2) ha reso ulteriormente più importante per le imprese offrire una corretta e articolata rappresentazione contabile. E’ poi necessario assumere che non vi sia un significativo *bias* dimensionale nella volontà di rappresentare correttamente gli eventi aziendali. L’ipotesi in questo caso è un po’ più forte, ma deve essere anche tenuto presente che, tra alcune imprese minori, la “distorsione” dei bilanci è semmai prevalentemente legata ad aspetti fiscali (ed ha a che vedere per lo più con i *livelli* di costi e ricavi) e non è finalizzata a rendere meno articolata l’informazione. I dati disponibili non permettono inoltre di valutare “quanto” siano complesse organizzativamente le attività sottese alle singole voci contabili: è questo sicuramente un limite, ma i dati di bilancio, comunque trattati, non consentono di andare oltre.

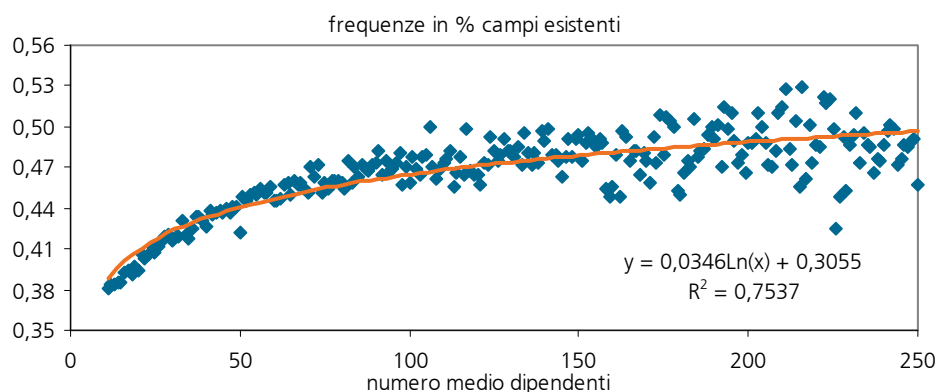
Premessi questi *caveat* di carattere generale, si può rappresentare nella figura 1 il “grado di complessità contabile” delle imprese in funzione della loro dimensione, espresso in termini della quota di voci presenti nel tracciato record della Centrale dei bilanci per le quali i campi risultino diversi da zero (ossia espresso come grado di copertura effettivo, per ogni singola impresa, dell’universo “teorico” delle voci censite)⁹. La dimensione (asse orizzontale) è espressa in termini del numero di dipendenti, osservato per livelli continui. I valori dell’indice (asse verticale) corrispondono alla media dei valori osservati per tutte le imprese appartenenti a ogni dato livello dimensionale. Per agevolare la lettura, la nuvola di punti è stata interpolata con una funzione logaritmica, della quale sono presentati anche i parametri. L’analisi è effettuata per un insieme di 24.265 imprese manifatturiere, tra 11 e 250¹⁰ dipendenti, sui bilanci civili¹¹ dell’anno 2006.

⁹ Dal conteggio sono stati esclusi i subtotali e i totali. Il piano di riclassificazione prevede 94 voci, tra conto economico, stato patrimoniale e conti d’ordine.

¹⁰ Si è scelto di non analizzare i bilanci delle imprese più piccole di 11 dipendenti in quanto in questo caso è più probabile che i bilanci siano meno trasparenti. Il campione “troncato” è una prassi comune nelle analisi sui dati di bilancio.

¹¹ Tutte le imprese esaminate sono società di capitale e i bilanci sono tutti “ordinari” (non vi sono bilanci “semplificati”).

Fig. 1 – Grado di copertura delle voci di bilancio “teoriche”



Fonte: Centrale dei Bilanci

La prima informazione che si ricava dalla figura è che l'aumento delle poste contabili è molto rapido nel primo tratto del *continuum* dimensionale (grosso modo fino ai 25-30 dipendenti), per poi rallentare gradualmente e stabilizzarsi in corrispondenza, più o meno, dei 100 dipendenti. Con riferimento al profilo “teorico” del fenomeno illustrato in precedenza, si può dire che il tratto dell'ascissa in cui i CGO tendono a crescere più che proporzionalmente rispetto alla dimensione è molto breve, ovvero che il massimo incremento del grado di complessità dell'impresa si manifesta nel passaggio da microimpresa a “piccola” impresa strutturata¹². La varianza naturalmente cresce con la dimensione (in relazione anche al fatto che si fa più rada la numerosità delle imprese di ciascun livello dimensionale); il *fit* dell'interpolante rivela comunque un grado di correlazione molto alto ($R^2 = 0,75$).

Il *range* dei valori all'interno del quale ricadono le osservazioni è in ogni caso relativamente contenuto: si parte da un livello (un grado di copertura del tracciato record) intorno al 40%, e si sale fino al 50%. Anche con imprese di dimensione che – secondo gli standard correnti – si direbbe media, la numerosità delle poste presenti resta quindi piuttosto limitata.

3.2. Una volta identificata la struttura del fenomeno (il suo profilo *cross-section*), è possibile considerare anche se la maggiore articolazione delle voci contabili valorizzate in funzione della dimensione è osservabile, nel tempo, relativamente alle stesse imprese; ovvero, se – per le imprese esaminate – la crescita è effettivamente coincisa con una “complicazione” del quadro informativo. A questi fini si è costruito un campione chiuso che, partendo dalle stesse imprese, comprende i dati sia del 1996 che del 2006. Poiché non per tutte le imprese sono disponibili dati relativi a 10 anni prima, l'intersezione risulta circoscritta a 9.475 soggetti.

Con i dati dell'insieme così selezionato è stata costruita una matrice di transizione – non riportata nel testo – definita disponendo per riga le classi dimensionali di appartenenza delle imprese nel 1996 (esprimendo la dimensione in termini di dipendenti) e per colonna le classi dimensionali “raggiunte” nel 2006. Sulla base della matrice è stata costruita una tavola (tab. 1) che indica per ciascuna cella (per ciascun ambito dimensionale di destinazione) il numero (medio) di voci contabili, espresse in percentuale del totale del piano di classificazione, presenti nel 2006. Questi dati costituiscono una misura dell'incremento di complessità contabile che si registra in relazione ai diversi “salti” di classe dimensionale.

¹² Detto ancora in un altro modo, la differenza – in termini di complessità organizzativa – tra una impresa di 25-30 dipendenti e una “media” impresa di 100-250 risulta minore di quella che intercorre tra la prima e una microimpresa di 5 o 10 dipendenti.

Tab. 1 – Percentuale di voci contabili valorizzate nel 2006

classe dimensionale del 1996	classe dimensionale del 2006					
	0-9	10-19	20-49	50-99	100-250	oltre 250
0-9	38,2	39,6	41,4	44,2	46,8	52,9
10-19	36,7	39,4	42,4	44,3	50,2	50,4
20-49	37,3	38,7	41,9	44,9	46,3	47,8
50-99	35,9	39,3	41,5	44,5	47,1	49,7
100-250	36,2	43,3	41,2	43,7	47,2	49,1
oltre 250	38,3	38,3	37,4	43,2	45,9	51,8

Fonte: Centrale dei Bilanci

A titolo di esempio, la prima cella in alto a sinistra rappresenta la “complessità contabile” nel 2006 (percentuale di voci contabili presenti), per le imprese che tra il 1996 e il 2006 non hanno mutato dimensione (sono rimaste nella stessa classe dimensionale 0-9 addetti); l’ultima in alto a destra la complessità contabile nel 2006 per le imprese che al contrario sono cresciute di più (sono passate dalla classe dimensionale 0-9 addetti alla classe oltre 250 addetti). La tavola si presta a più piani di lettura. Un primo piano riguarda gli effetti della crescita. Partendo dalla diagonale e leggendo in orizzontale si può verificare quanto diventa più complessa la stessa impresa passando da una classe dimensionale a quella superiore. La stessa matrice permette anche di verificare cosa succede nello scenario, opposto, di de-crescita dimensionale. Le imprese che risultano scese da una classe dimensionale ad un’altra¹³ hanno anche “semplificato” la propria struttura contabile. Quanto emerge dalla “decrecita” non è banale, perchè mostra che le imprese non conservano “complessità contabile” se la dimensione non lo richiede più (il risultato non era scontato: il dato osservato sul piano *cross-section* non era necessariamente indicativo di un fenomeno evolutivo). L’esplorazione del fenomeno sul piano temporale conferma inoltre che la complessità cresce velocemente soprattutto tra le imprese minori, e successivamente tende a crescere in modo più lento¹⁴.

3.3. Le tavole che seguono mostrano, ancora in una prospettiva di tipo *cross-section*, a quale livello dimensionale “entrano” in bilancio le singole voci contabili. La statistica riassuntiva utilizzata è la dimensione in corrispondenza della quale almeno il 50% delle imprese presenta in bilancio la voce in questione. Per comodità espositiva sono riportate separatamente le voci dell’attivo e del passivo di bilancio (rispettivamente tabb. 2 e 3), e successivamente del conto economico (tab. 4).

Le tavole mostrano nel loro insieme come molte voci non risultino valorizzate per almeno il 50% delle imprese neanche alla soglia dimensionale di 250 dipendenti. Esempi sono gli “ammortamenti anticipati”, le “azioni proprie in portafoglio”, i “titoli a lungo termine”. Com’è evidente, non si tratta necessariamente di voci che richiamano azioni particolarmente complesse. In altri casi invece si tratta di voci relative a fenomeni contabili che non necessariamente devono apparire in un’impresa “strutturata”. Esempi sono i “beni dati a terzi in lavorazione” o i “debiti finanziari a lungo termine verso soci”.

¹³ Per l’analisi sulle matrici di transizione vengono evidenziati anche i dati per la classe dimensionale più piccola (1-9) dipendenti, perchè vi sono molte imprese che tra il 1996 e il 2006 sono scese di dimensione arrivando a questi nuovi livelli. Rimane comunque il *caveat* sopra espresso sulla bontà dei dati contabili per imprese così piccole.

¹⁴ E’ plausibile che negli anni più recenti le imprese abbiano arricchito il contenuto informativo dei loro bilanci, spinte ad esempio dalle controparti bancarie. Diventa quindi difficile testare in modo accurato l’eventuale ipotesi che negli ultimi anni “fare impresa” sia diventato più complesso.

	il 50% delle imprese ha la voce contabile		
	già con 11 dipendenti	quando raggiunge X dipendenti (11<X<250)	neanche alla soglia dei 250 dipendenti
3. 1 Immobilizzazioni immateriali	x		
3. 2 Immobilizzazioni materiali lorde	x		
3. 3 - Fondi ammortamento e svalutazione	x		
3. 8 Crediti commerciali e diversi oltre esercizio successivo	x		
3.13 Semilavorati, lavori in corso, prodotti finiti (3)	x		
3.15 Crediti commerciali (4)	x		
3.17 Crediti diversi	x		
3.18 Altre attività	x		
3.20 Disponibilità liquide	x		
3.25 (1) di cui: impianti e macchinari	x		
3.24 (1) di cui: terreni e fabbricati		20	
3. 6 Immobilizzazioni in partecipazioni (2)		40	
3.12 Materie prime e sussidiarie		40	
3. 5 Immobilizzazioni materiali in corso		170	
3. 7 Imm. in titoli e crediti finanziari oltre es. successivo			x
3.11 Acconti a fornitori			x
3.16 Crediti finanziari (5)			x
3.19 Attività finanziarie			x
3.26 (2) al netto di fondi svalutazione			x
3.27 (3) al netto di acconti per stati avanzamento			x
3.28 (4) al netto di fondi svalutazione			x
3.29 (4) compresi crediti commerciali scontati o ceduti			x
3.30 (5) compresi crediti finanziari scontati o ceduti			x
3.31 Immob. presi in leasing o impegni per canoni			x
3.32 Garanzie reali e personali prestate (con cauzioni)			x
3.33 Garanzie reali e personali ricevute (con cauzioni)			x
3.34 Beni dati a terzi in lavorazione o prestito d'uso			x
3.35 Beni di terzi in lavori o prestito d'uso			x
3.36 Impegni a consegnare			x
3.37 Diritti a ricevere			x
3.38 Altri conti d'ordine			x
Totale (n)	10	4	17
Totale (%)	32%	13%	55%

Fonte: Centrale dei Bilanci

Tab. 3 - Presenza di voci valorizzate nel piano contabile (passivo di bilancio)

	il 50% delle imprese ha la voce contabile		
	già con 11 dipendenti	quando raggiunge X dipendenti (11<X<250)	neanche alla soglia dei 250 dipendenti
4. 1 Capitale	x		
4. 8 altre riserve	x		
4.12 Utile(perdita) dell'esercizio	x		
4.17 Fondo trattamento fine rapporto	x		
4.21 Deb. fin. v. banche oltre es. successivo	x		
4.26 Deb. fin. v. banche entro es. successivo (2)	x		
4.28 Debiti finanziari entro es. successivo	x		
4.29 Debiti verso fornitori	x		
4.32 Debiti tributari e fondo imposte	x		
4.33 Debiti diversi	x		
4.34 Altre passività	x		
4.16 Fondi per rischi ed oneri		20	
4.27 Deb. fin. v. altri finanziatori entro es. successivo (3)		150	
4. 2 Versamenti azionisti in c/capitale			x
4. 3 Riserva sovrapprezzo azioni			x
4. 4 - Crediti v. soci per versamenti dovuti			x
4. 6 Riserve di rivalutazione			x
4. 7 Riserve derivanti da norme tributarie			x
4. 9 - Azioni proprie			x
4.10 Contributi ricevuti capitalizzati			x
4.13 Distribuzioni e destinazioni deliberate			x
4.19 Obbligazioni nette oltre es. successivo (1)			x
4.20 Deb. fin. v. soci ed azionisti oltre es. successivo			x
4.22 Deb. fin. v. altri finanziatori oltre es. successivo			x
4.23 Deb. comm., div., altre pass. oltre es. succ.			x
4.30 Anticipi da clienti e fatturazioni sospese (4)			x
4.37 (1) di cui: convertibili			x
4.38 (2) comprese partite per crediti scontati o ceduti a banche			x
4.39 (3) comprese partite per crediti scontati o ceduti a factor			x
4.40 (4) al netto di lavori in corso su ordinazione			x
Totale (n)	11	2	17
Totale (%)	37%	7%	57%

Fonte: Centrale dei Bilanci

Tab. 4 - Presenza di voci valorizzate nel piano contabile (conto economico)

	il 50% delle imprese ha la voce contabile		
	già con 11 dipendenti	quando raggiunge X dipendenti (11<X<250)	neanche alla soglia dei 250 dipendenti
6. 1 Ricavi netti (1)	x		
6. 6 - Acquisti netti	x		
6. 7 + Var. rimanenze mat. prime, sussidiarie, merci	x		
6. 8 - Costi per servizi e godimento beni di terzi	x		
6.10 - Costo del lavoro	x		
6.12 -Ammortamenti immobilizzazioni materiali	x		
6.13 -Svalutazioni del circolante	x		
6.16 +/- Ssaldo ricavi/oneri diversi	x		
6.18 - Aammortamento immobilizzazioni immateriali	x		
6.20 + Proventi finanziari (2)	x		
6.22 Utile corrente ante oneri finanziari	x		
6.23 - Oneri finanziari (3)	x		
6.27 +/- Saldo proventi/oneri straordinari	x		
6.29 - Imposte nette sul reddito	x		
6.42 Saldo oneri finanziari-int. attivi su liquidità e crediti	x		
6. 2 + Variazione rimanenze semilavorati e prodotti		30	
6.38 (1) di cui: ricavi export		250	
6. 3 + Incrementi immobilizzazioni materiali per lavori			x
6. 4 + Contributi in conto esercizio			x
6.14 - Acc.ti operativi per rischi ed oneri (netti)			x
6.17 + Capitalizzazioni ad immobilizzazioni immateriali			x
6.21 - Perdite finanziarie			x
6.25 +/- Plus/minusvalenze realizzo			x
6.26 +/- Ripristini di valore/svalutazioni di attivita' (4)			x
6.30 - Imposte patrimoniali e diverse			x
6.32 - Ammortamenti anticipati			x
6.33 +/- Saldo altre rettifiche per norme tributarie			x
6.34 + Rivalutazioni di attività			x
6.35 +/- Saldo utilizzi/accantonamenti di riserve			x
6.36 + Versamenti e remissioni a copertura perdite			x
6.39 (2) di cui: proventi su crediti commerciali e diversi			x
6.40 (3) di cui: oneri su debiti commerciali e diversi			x
6.41 (4) di cui: ripristini/svalutazioni partecipazioni			x
Totale (n)	15	2	16
Totale (%)	45%	6%	48%

Fonte: Centrale dei Bilanci

3.4. Guardando alle stesse singole voci, il *database* permette di abbozzare un'analisi di quando esse "entrano" nelle modalità organizzative dell'impresa non semplicemente in quanto tali, quanto come indicatori dell'emergere di funzioni strutturate di tipo non esclusivamente manifatturiero.

Sul piano organizzativo l'impresa può essere vista come un soggetto che fin dalla nascita svolge più funzioni: legate alla produzione, al marketing/distribuzione, ricerca/design, alla contabilità, alla finanza, all'organizzazione (anche quella che riguarda la gestione del *network* di relazioni con clienti e fornitori). Con lo sviluppo alcune di esse diventano strutturate, ossia entrano a fare stabilmente parte del *set* di strumenti attraverso cui l'impresa gestisce la propria attività. Alcune di queste funzioni lasciano traccia negli schemi contabili italiani, che originano dalla IV Direttiva CEE e sono quindi comuni agli altri paesi dell'Unione ¹⁵. Ai fini della nostra analisi questi schemi

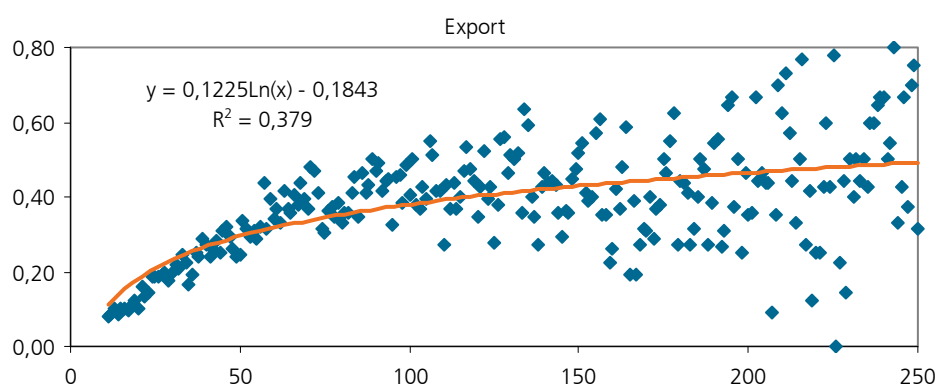
¹⁵ Un'analisi che si basa non sulla presenza o meno di un record valorizzato, ma sul valore medio di indicatori contabili connessi alle funzioni aziendali suddivisi per classe dimensionale, si ritrova in Guelpa (1999).

non sono in realtà ottimali: lo sarebbero invece quelli in vigore negli Stati Uniti, che prevedono che i conti siano esposti *per area funzionale* (produzione, distribuzione, ricerca, etc.). Questo significa che la stessa logica dei conti in vigore all'interno del nostro ordinamento preclude la possibilità di individuare il fenomeno in via diretta; è tuttavia possibile, sulla base del sistema dei conti così com'è, riuscire a intercettare – quantomeno su alcuni piani – segnali della sua presenza.

Trattandosi di imprese manifatturiere, tutte le imprese del campione svolgono per definizione attività produttiva fin dall'origine. I segnali che i dati contabili ci possono offrire, e ai quali viene qui dedicata attenzione, riguardano le seguenti aree funzionali: *i)* distribuzione; *ii)* R&S - innovazione – design; *iii)* organizzazione di un gruppo; *iv)* finanza.

3.4.1. Distribuzione. I dati a nostra disposizione permettono di esplorare esclusivamente la capacità di operare sui mercati internazionali, conteggiando quante imprese esportano. La figura 2 mostra che l'attività internazionale "entra" nelle funzioni aziendali abbastanza presto: sulla soglia iniziale di 11 dipendenti già il 10% circa delle imprese esporta; a 100 dipendenti si sale al 40%; a 250 dipendenti al 50%.

Fig. 2 – Percentuale di imprese esportatrici (2006)



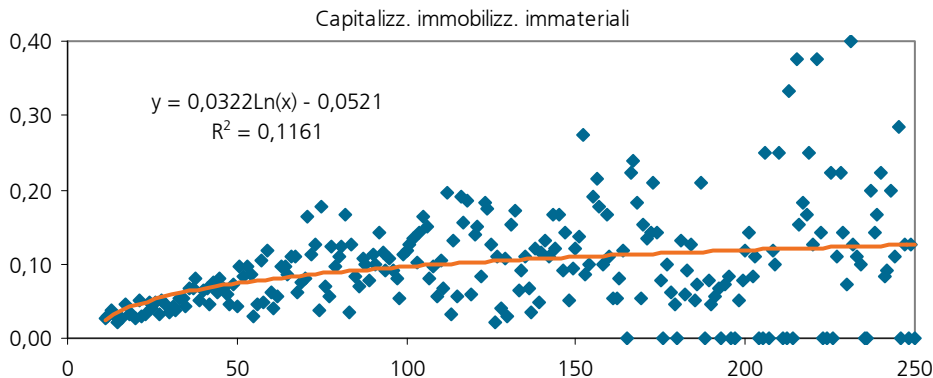
Fonte: Centrale dei Bilanci

3.4.2. R&S - innovazione - design. Le attività immateriali hanno una visibilità contabile molto limitata, in quanto le imprese possono scegliere se capitalizzare o meno la spesa. Nel primo caso si ritrova traccia dell'attività sul conto economico e sullo stato patrimoniale; nel secondo invece le spese diventano indistinguibili. I dati ai quali possiamo accedere hanno quindi un *bias* verso il basso in rapporto al fenomeno esaminato. Un secondo problema è dato dal fatto che tra le attività immateriali di stato patrimoniale (che rappresentano lo stock di investimento), è compreso anche l'avviamento, che non ha nulla a che vedere coi fenomeni qui esaminati e che è presente nei conti di buona parte delle imprese. Si è optato pertanto per concentrare l'attenzione sul conto economico, e in particolare sulla voce "capitalizzazione investimenti immateriali", che rappresenta il flusso annuo (che non comprende l'avviamento) ¹⁶.

I dati esaminati (Figura 3) confermano che questo tipo di attività è poco diffuso in modo sistematico tra le imprese (tanto da essere capitalizzata) anche di dimensione media. Solo tra le imprese molto grandi diventa la norma. Tra le imprese di 11 dipendenti, solo il 4% ha capitalizzato nell'anno in esame investimenti immateriali. Tra le imprese di 100 dipendenti, si arriva al 9%; a 250 dipendenti al 13%. La differenza tra le imprese piccole e le medie tutto sommato appare molto modesta.

¹⁶ Si tratta in particolare di costi per R&S e pubblicità; brevetti; concessioni, licenze e marchi.

Fig. 3 – Percentuale di imprese che hanno capitalizzato immobilizzazioni immateriali (2006)

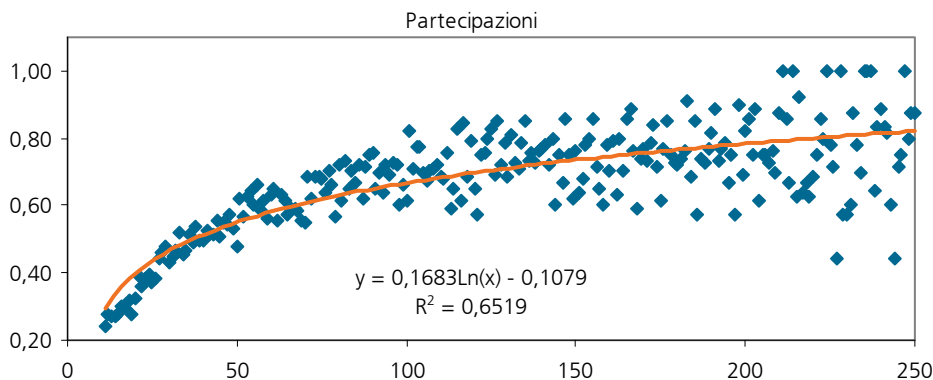


Fonte: Centrale dei Bilanci

3.4.3. Organizzazione network. Sappiamo che crescendo le imprese hanno sempre più un'attività di coordinamento. Di questa, qualche traccia si può trovare nei bilanci limitatamente alla gestione "di gruppo". In particolare, si può verificare quanto sono diffuse le partecipazioni azionarie, prevalentemente su società controllate, che indicano la presenza di attività in soggetti giuridici esterni all'impresa ma ad essa legati.

I dati qui riportati (Figura 4) confermano che la forma a gruppo è diffusissima, anche tra le imprese minori, per i motivi da tempo descritti in letteratura (cfr. ad esempio Iacobucci, 2002). Il 30% delle imprese con 10 dipendenti possiede già partecipazioni; a 100 dipendenti si sale al 68%; a 250 dipendenti siamo quasi alla totalità (oltre l'80%). Dal grafico si può notare che la curva è molto ripida nel tratto iniziale: basta crescere di poco e anche le imprese più piccole cominciano a pensare sempre più a creare un gruppo. E' interessante notare che un'analogia ripidità della curva non si riscontra nei fenomeni legati alla ricerca.

Fig. 4 – Percentuale di imprese che detengono partecipazioni (2006)



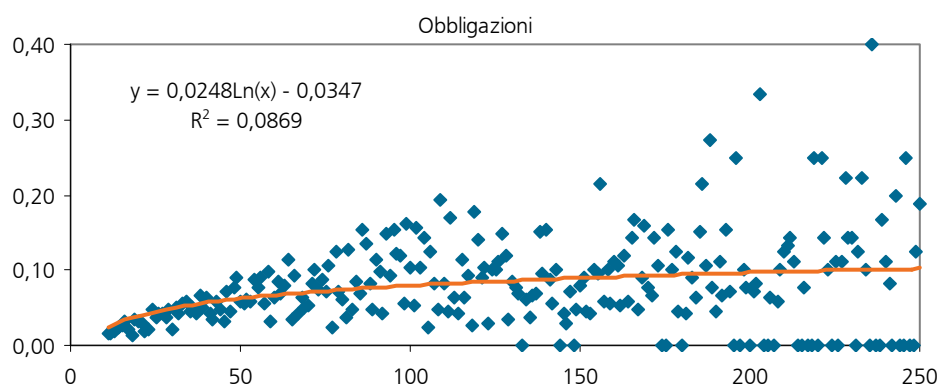
Fonte: Centrale dei Bilanci

3.4.4. Finanza. La funzione finanziaria presenta per sua natura gradi di complessità differente, che sono legati tipicamente alla fase di sviluppo dell'impresa (Guelpa, 2005). I prodotti a cui si può accedere hanno taglie dimensionali minime (si pensi ad esempio alla quotazione in Borsa, che richiede un minimo di flottante, per non parlare dell'emissione di un'obbligazione sull'euromercato). Una gestione finanziaria "strutturata" che sia articolata su più strumenti finanziari, e che contempi anche l'utilizzo di adeguati sistemi di valutazione dei rischi, non può che essere presente in imprese molto grandi. Nei dati presenti nei bilanci si può comunque rinvenire il segnale di una progressiva intensità delle complessità affrontate in funzione della

dimensione d'impresa. E' comunque necessario tenere conto del fatto che se le imprese organizzate in gruppo accentrano in modo rilevante la funzione finanziaria presso una sola società, l'evidenza che proviene dai dati riferiti a singole società fornisce un segnale più debole di quanto il fenomeno sia in realtà.

Lo strumento "base" della gestione finanziaria è sicuramente il credito a breve, e il passo successivo nello sviluppo dell'impresa può essere considerato il credito bancario a medio-lungo termine. I dati esaminati mostrano una curva pressoché piatta per il peso del medio-lungo termine, su un livello vicino al 60-65%. Non emergono pertanto particolari segnali di discontinuità organizzative. Sempre sul fronte del medio-lungo termine, risultano invece uno strumento poco utilizzato le obbligazioni (Figura 5), anche se con un profilo crescente in funzione della dimensione. In questo caso, trattandosi di imprese medio-piccole, si tratta soprattutto di debiti verso soci, che hanno spesso finalità fiscali, e non di obbligazioni quotate sui mercati.

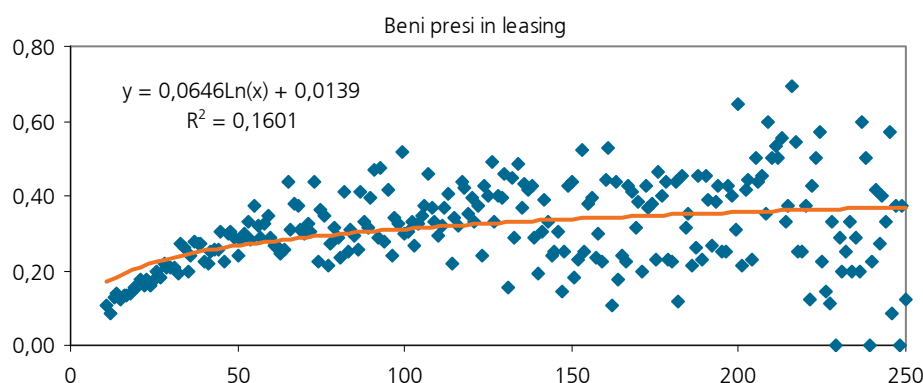
Fig. 5 - Percentuale di imprese che hanno emesso obbligazioni (2006)



Fonte: Centrale dei Bilanci

L'utilizzo di strumenti quali il leasing (Figura 6) fa invece già parte della cultura aziendale a livelli dimensionali molto piccoli. Con 11 dipendenti, già il 20% vi ricorre; a 100 siamo al 30%; a 250 al 40%. Passando infine dal passivo all'attivo delle imprese, l'investimento della propria liquidità in titoli obbligazionari a breve mostra una curva pressoché piatta tra il 15 e il 20%. Fatto salvo che la liquidità non sia accentrata a livello di gruppo, sembrerebbe che su questo fronte vi sia un ritardo notevole nel passare con la crescita ad avere un approccio più avanzato.

Fig. 6 - Percentuale di imprese che ricorrono al leasing (2006)



Fonte: Centrale dei Bilanci

3.5. In sintesi, emerge con evidenza come i processi di crescita trasformino profondamente le modalità organizzative delle imprese già ai primissimi stadi di sviluppo. L'impresa in particolare assume sempre più funzioni terziarie. E' possibile che questa tendenza vada anche oltre le evidenze descritte, in quanto la costituzione di gruppi porta a concentrare solo in alcune unità le funzioni non manifatturiere. Il fatto che l'incremento di "complessità" sia più intenso nelle classi minori potrebbe spiegare le strutturali difficoltà delle imprese piccole a crescere: oltre la soglia di 100 dipendenti la strada non è certo spianata ma è più agevole da percorrere.

4. Dimensioni di impresa e grado di terziarizzazione

4.1. Quelle sopra riportate sono alcune misure di come il crescente grado di complessità dell'organizzazione che accompagna l'espansione dimensionale si rifletta nell'esigenza di un numero crescente di *scritture* contabili, ossia di una *documentazione*, a fini di controllo, del modo in cui le attività svolte si accrescono. Ma, come si è detto, questa crescente complessità, e l'esigenza di controllarla, si manifestano in gran parte attraverso un processo di *terziarizzazione* delle attività. E, dunque, un quadro adeguatamente articolato del cambiamento organizzativo che accompagna la crescita deve considerare anche il *pendant* di questo processo sul piano delle risorse amministrative coinvolte. La domanda da porre in questo caso è dunque la seguente: parallelamente al mutare della struttura di rilevazione delle poste di bilancio, *come cambia* – al crescere della scala di attività – l'articolazione dell'impresa dal punto di vista della sua dotazione di risorse amministrative?

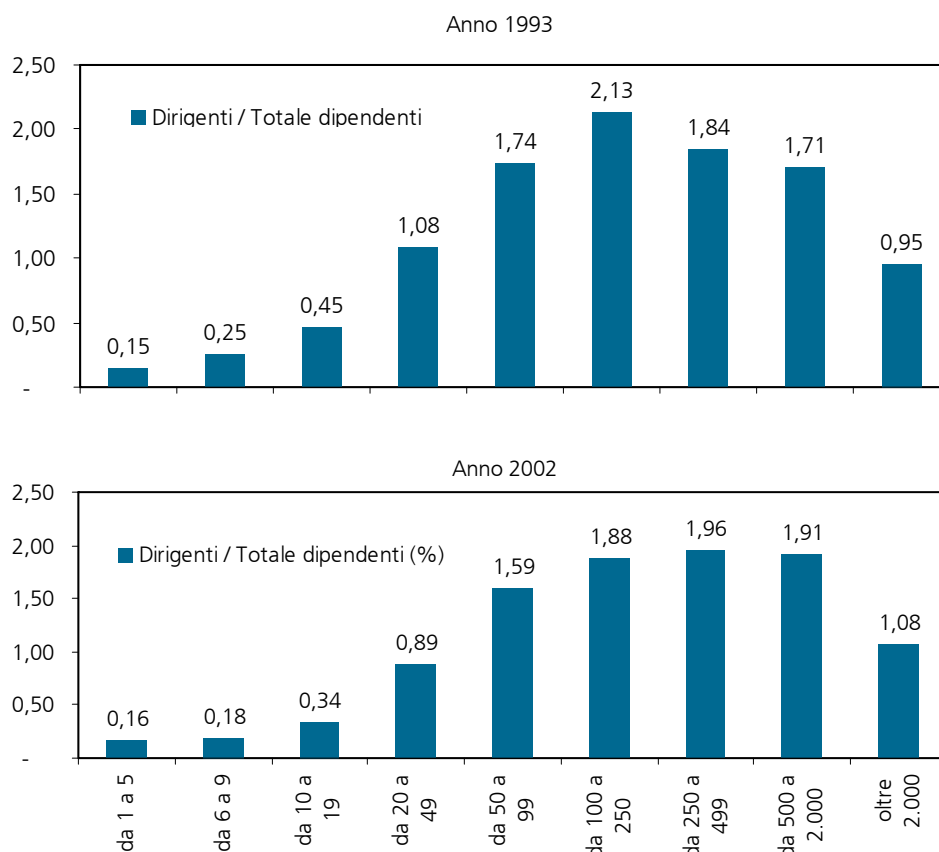
Le informazioni rese disponibili dagli Archivi INPS offrono a questo riguardo la possibilità di misurare i cambiamenti che l'ampliamento della dimensione comporta sul piano della composizione dell'occupazione, e in particolare nell'evoluzione della sua componente terziaria. Poiché – come più sopra osservato – la logica stessa della crescita implica che una quota crescente delle risorse acquisite venga destinata all'esercizio di funzioni "di controllo" (extraprodottive), il "modello" interpretativo dell'attività di impresa qui adottato assume che esista una relazione diretta tra il peso relativo dei c.d. colletti bianchi sul totale dell'occupazione e la scala delle attività. In particolare, la fonte utilizzata fornisce informazioni su due diverse tipologie di colletti bianchi (impiegati e dirigenti); questa distinzione è molto importante perché, come si vedrà (e come è a rigore logico attendersi), il comportamento dei due gruppi in questione è tutt'altro che omogeneo.

Una prima descrizione del fenomeno è contenuta nella figura 7, che mostra l'incidenza relativa dei dirigenti sul totale dell'occupazione per classe di dipendenti delle imprese, riferita al totale delle imprese dell'industria di trasformazione e osservata a due date distinte nel tempo (1993 e 2002)¹⁷. L'andamento di questo indicatore, che può essere considerato uno *staff ratio* di primo livello (peso relativo dei soggetti che governano l'impresa), mostra ad evidenza una rapida crescita tra i 20 e i 50 dipendenti (nel 1993 l'incidenza dei dirigenti più che raddoppia, nel 2002

¹⁷ E' importante ricordare che i valori assunti dall'indicatore in questione costituiscono una media (semplice) di quelli di tutte le imprese appartenenti ai singoli intervalli dimensionali, la più parte delle quali – e massimamente nelle classi inferiori – in realtà *non* ha *alcun* dirigente alle dipendenze (nell'insieme sotto osservazione, le imprese con dirigenti erano nel 2002 il 6,3% del totale, ossia 9.902 su un totale di 157.983). Per quanto attiene agli impiegati il quadro è naturalmente diverso, ma il numero delle imprese in cui essi risultano completamente assenti – anche in questo caso le più piccole – è comunque molto alto (68.284, ovvero il 43,2% del totale). Più in generale, deve essere osservato che una parte delle attività di *staff* tende a collocarsi *al di fuori* dell'impresa, in ragione di politiche di *outsourcing* o, spesso, per non essere esse *mai* arrivate ad essere incorporate all'interno dell'impresa (come avviene nel caso dei consulenti finanziari o fiscali esterni di molte imprese piccole). Inoltre, deve essere tenuto conto del fatto che al di sotto di una data soglia dimensionale la figura del *manager* tende ineluttabilmente a sovrapporsi a quella del proprietario, implicando un'ulteriore sottostima del peso effettivo delle risorse destinate alla funzione amministrativa nelle microimprese.

l'incremento è ancora più pronunciato), e poi ancora tra i 50 e i 100 (+ 62% nel 1993, +78% nel 2002). L'aumento non è tuttavia indefinito: e oltre una certa soglia (250 dipendenti nel 1993, 500 nel 2002) l'indice comincia a scendere, fino a contrarsi bruscamente nelle imprese con più di 2000 (nelle quali, in entrambe le date, il valore si dimezza rispetto a quello della classe precedente).

Fig. 7 – Numero di dirigenti in percentuale degli occupati



Fonte: INPS

Nei dati relativi al 2002 la flessione, oltre a manifestarsi a un livello dimensionale superiore, è peraltro meno evidente – di fatto, è visibile solo oltre i 2000 dipendenti¹⁸.

Naturalmente il declino relativo, oltre un certo livello dimensionale, della *quota* delle figure direttive rispetto al totale dell'occupazione alle dipendenze non implica in alcun modo un loro declino anche in termini assoluti: come indicato nella tabella 5, il numero dei dirigenti *per impresa* – così come quello degli impiegati – aumenta costantemente con la dimensione (a partire dai 50 dipendenti a ogni passaggio di classe approssimativamente raddoppia).

¹⁸ Questo risultato presenta una parziale differenza con quello ottenuto in una precedente esplorazione del fenomeno da parte di uno degli autori di questo scritto (cfr. ancora Traù, 1999), a partire da dati sempre di fonte INPS (riferiti al 1998), ma appartenenti a un diverso *data-base* (Archivio Lavoratori Dipendenti). In quel caso, tuttavia – in cui l'indicatore presentava lo stesso profilo nel tratto sinistro della figura, ma risultava ancora in crescita fino alla classe delle imprese più grandi (peraltro aperta oltre la soglia dei 500 dipendenti e quindi non ulteriormente disaggregata, a differenza di quanto avviene nel presente lavoro) –, a causa dell'indisponibilità di dati a livello di impresa l'unità di indagine era la singola "posizione amministrativa" (ciò che comporta di per sé un "frazionamento" delle imprese maggiori in più unità di rilevazione).

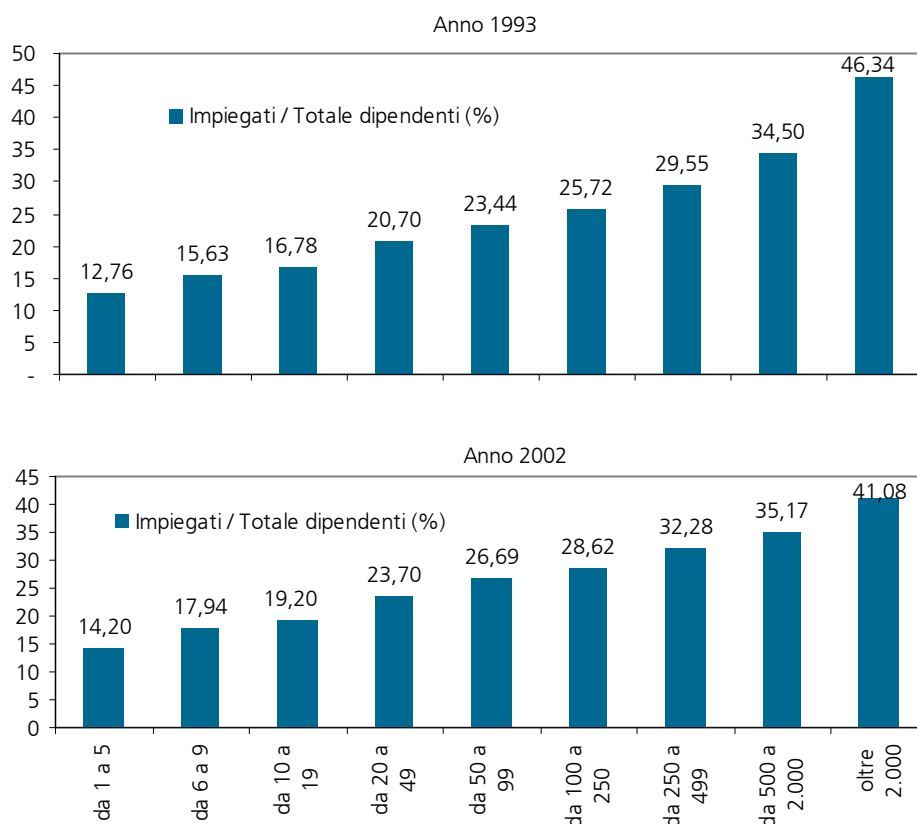
Tab. 5 - Dirigenti e impiegati per impresa per classe dimensionale

Classe dimensionale	1993		2002	
	Dirigenti	Impiegati	Dirigenti	Impiegati
da 1 a 5	0,00	0,35	0,00	0,36
da 6 a 9	0,02	1,14	0,01	1,28
da 10 a 19	0,06	2,27	0,05	2,84
da 20 a 49	0,34	6,20	0,33	8,34
da 50 a 99	1,22	16,22	1,43	23,83
da 100 a 250	3,16	38,85	3,74	56,95
da 250 a 499	6,27	100,35	7,86	129,22
da 500 a 2.000	14,22	308,07	20,52	399,02
oltre 2.000	28,97	1.990,97	43,07	1.824,55
Totale	0,17	3,41	0,19	4,36

Fonte: INPS

Dunque: il fabbisogno di risorse direttive *formali* accelera in coincidenza dell'avvicinarsi dell'impresa al dimensioni che presuppongono lo strutturarsi al suo interno di un minimo di organizzazione – il suo emergere come "realtà complessa". L'aumento della dotazione di fattore direttivo, se pure a ritmi decrescenti, è osservabile lungo tutto lo *span* che corrisponde alla condizione di impresa "media"; quando l'impresa diventa – per quelli che possono essere considerati gli standard nazionali – "grande", allora il fattore direttivo mostra, *in termini relativi*, di ridimensionarsi. Nei numeri forniti dal calcolo sopra proposto, questo significa che se per dirigere 100 persone in un'impresa compresa tra i 100 e i 500 dipendenti sono necessari due dirigenti, in un'impresa di 2000 ne basta meno di uno. Perché?

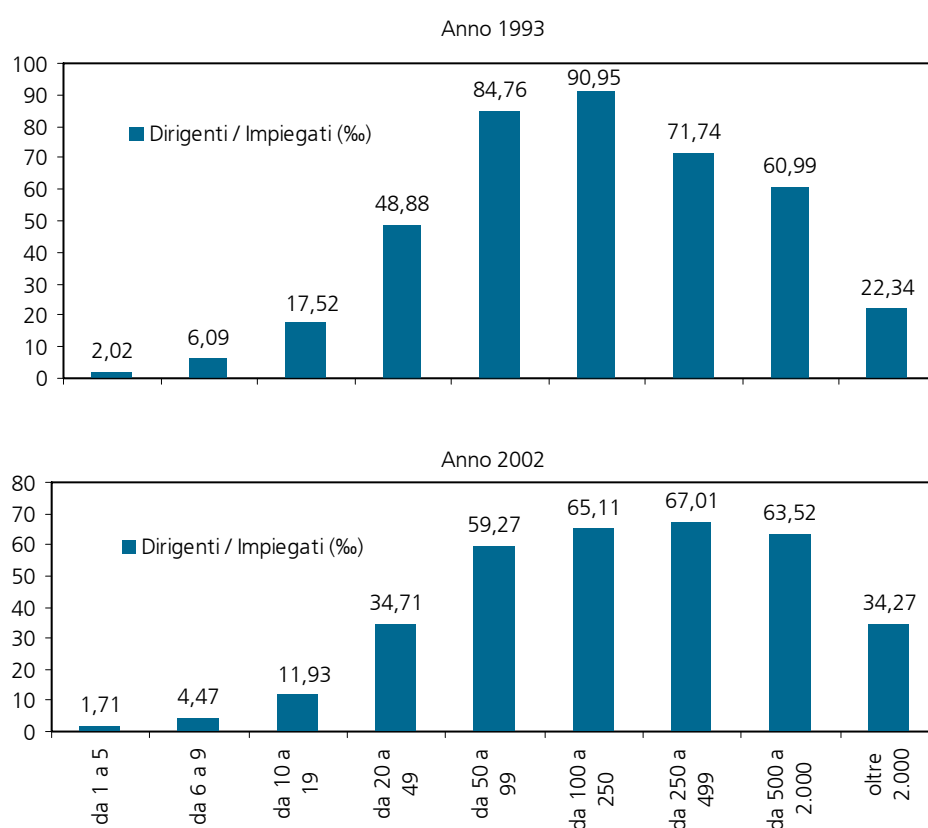
Fig. 8 – Numero di impiegati in percentuale degli occupati



Fonte: INPS

La risposta è nelle stesse premesse di questa analisi: man mano che la scala si espande, l'impresa costruisce una architettura amministrativa – di cui lo stesso bilancio misura il grado di complessità sul versante della tipologia delle attività svolte – che è anche una architettura *gerarchica*, e che presuppone una graduale estensione del ricorso alla *delega*. Questo comporta che, al crescere dell'impresa, *al di sotto* del livello dei dirigenti si strutturano gradualmente un livello di soggetti (che dal punto di vista della qualifica risulteranno verosimilmente classificati come impiegati) sui quali ricade l'onere di gestire a loro volta i soggetti con qualifica inferiore. Ne consegue che, oltre una certa soglia, a ciascun dirigente può corrispondere un numero via via superiore di subordinati, in quanto esistono figure intermedie che di essi rispondono direttamente per suo conto. Ciò implica a sua volta che all'aumentare della dimensione il peso relativo della componente degli impiegati risulti *costantemente* crescente; e che – oltre la soglia a partire dalla quale comincia a declinare lo *staff ratio* espresso in termini di dirigenti – sia crescente anche il numero degli impiegati in rapporto a quello dei dirigenti. Entrambi i fenomeni sono documentati rispettivamente nelle figure 8 e 9.

Fig. 9 – Numero di dirigenti in rapporto agli impiegati



Fonte: INPS

In particolare, dalla figura si evince che l'aumento dello *staff ratio* riferito agli impiegati mostra un andamento pressoché costante; ciò significa che il processo di terziarizzazione (implicita) dell'impresa accompagna la sua espansione con gradualità, senza che si manifestino – diversamente da quanto avviene per la dotazione di fattore direttivo – fasi in cui la domanda di coordinamento subisce un incremento. Nella misura in cui le due diverse categorie di *white collar* identificano diversi ruoli amministrativi, se ne deduce che il processo di riorganizzazione dell'impresa che è (costantemente) richiesto dal passaggio a scale crescenti di attività presenta, dal punto delle risorse umane coinvolte, due profili distinti: da un lato, la crescente complessità della "macchina" organizzativa richiede un flusso costante in entrata di risorse dedicate a

funzioni amministrative; dall'altro, in coincidenza dei passaggi in cui il "mutamento di forma" dell'impresa è più pronunciato, vengono acquisite risorse specificamente (e formalmente) dedicate al coordinamento ¹⁹.

4.2. Il quadro tracciato fin qui individua le differenze di comportamento osservabili tra imprese appartenenti, in ciascun momento, a intervalli dimensionali diversi – ossia descrive, in una prospettiva *cross-section*, il modo in cui imprese di diversa dimensione sono interessate dal fenomeno. Ma che cosa succede *nel tempo* alle singole imprese sotto osservazione? Ovvero, quali mutamenti, sul piano della dotazione di risorse umane, interessano le imprese *che cambiano effettivamente dimensione* muovendosi lungo lo spettro dimensionale ?

Una prima informazione a questo riguardo può essere ricavata dalla figura 10, che riporta gli indici in base 1993 del numero dei dipendenti per qualifica, riferiti al totale delle imprese osservate. La figura mostra come il profilo prima ascendente e poi declinante del livello dell'occupazione (alle dipendenze) nell'arco del decennio considerato, più volte osservato con riferimento all'industria di trasformazione anche sulla base dei dati forniti dai Conti Nazionali ²⁰, rifletta andamenti nettamente divergenti tra loro delle sue diverse componenti. In particolare, a partire dal 1998 è la componente dei colletti blu a contrarsi pressoché costantemente, mentre per quanto riguarda gli impiegati e (con l'eccezione dell'ultimo anno) i dirigenti il livello degli occupati è sempre in aumento. Dunque, la "storia" delle unità di rilevazione che compongono l'universo delle imprese manifatturiere con occupati alle dipendenze, tra l'inizio degli anni Novanta e i primi anni Duemila, è in primo luogo la storia di un *aumento generale del loro grado di terziarizzazione*, tanto più rilevante in quanto esso risulta associato a un ridimensionamento in termini assoluti dei soggetti destinati a funzioni direttamente *produttive*. In particolare, la quota dei colletti bianchi sul totale passa da 23,4 a 26,1 per cento.

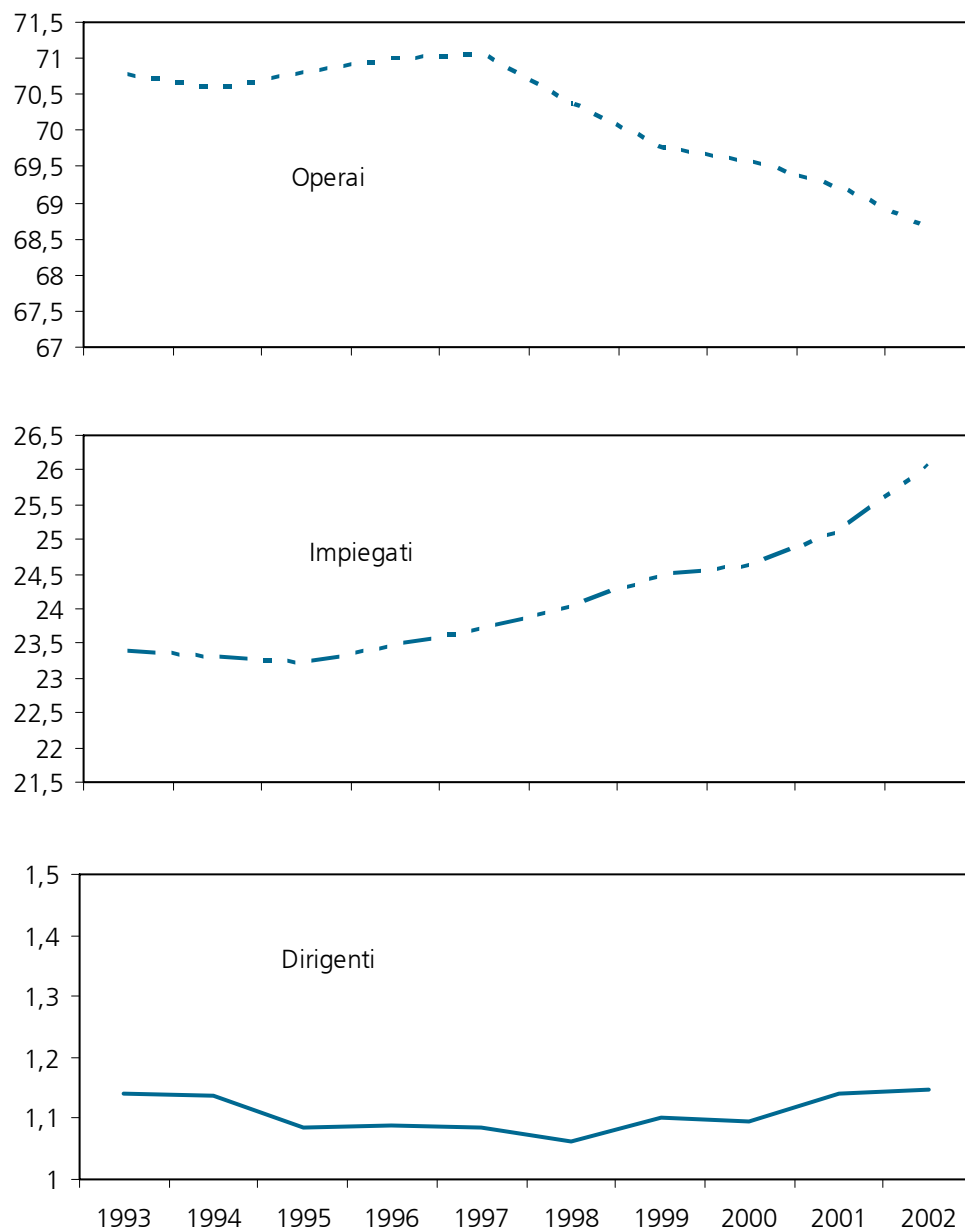
Questa storia può essere esplorata più internamente attraverso la costruzione di matrici di transizione dimensionale che consentano di ricostruire, nell'arco del periodo esaminato, sia i "passaggi" delle imprese tra un intervallo dimensionale e l'altro che i cambiamenti nella struttura dell'occupazione ad essi associati. La prima delle matrici qui riportate (tab. 6) contiene i dati relativi ai passaggi di classe tra il 1993 e il 2002, espressi in termini percentuali (in rapporto ai totali di riga). Ne emerge un quadro più volte evidenziato in studi precedenti effettuati sulla base della medesima fonte statistica ²¹, che può essere riassunto nei termini seguenti: *i*) il grosso delle microimprese del sistema (in questo caso quasi l'80% delle imprese con meno di 5 dipendenti) semplicemente non cresce *mai* (nei dieci anni in esame non oltrepassa la soglia superiore dell'intervallo); *ii*) quando si manifesta, la crescita di queste imprese è comunque molto contenuta (meno del 2% riesce a superare la soglia dei 20 dipendenti); *iii*) il grado di persistenza all'interno dell'intervallo di partenza, comunque sempre piuttosto alto, appare invece relativamente basso per le imprese che "partono" dall'intervallo compreso tra i 6 e i 9 dipendenti: ma, in questo caso, è comunque alta anche la quota delle imprese che *riducono* la loro dimensione, transitando nella cella inferiore – definendo nel complesso una situazione in cui una quota rilevante dei movimenti osservati resta "interno" all'insieme delle microimprese (meno di dieci dipendenti).

¹⁹ Sulle discontinuità del processo di crescita (e i cambiamenti organizzativi da essi implicati) cfr. ancora Traù (2005), e Arrighetti e Traù (2007).

²⁰ Cfr. per tutti Centro Studi Confindustria (vari anni).

²¹ Cfr. in particolare Traù (1997) e Rosolia e Traù (2005).

Fig. 10 – Composizione % dell'occupazione per qualifica



Fonte: INPS

Tab. 6 - Matrice di transizione dimensionale 1993-2002 delle imprese manifatturiere con dipendenti

Classe dimensionale anno 1993	Classe dimensionale anno 2002									Totale
	da 1 a 5	da 6 a 9	da 10 a 19	da 20 a 49	da 50 a 99	da 100 a 250	da 250 a 499	da 500 a 2.000	oltre 2.000	
da 1 a 5	78,15	13,92	6,34	1,29	0,20	0,08	0,01	0,01	-	81.917
da 6 a 9	31,01	36,24	28,12	4,25	0,31	0,06	0,01	-	-	26.870
da 10 a 19	9,46	16,97	52,92	19,13	1,34	0,18	0,01	0,00	-	27.525
da 20 a 49	4,44	2,48	17,46	59,12	14,40	1,93	0,13	0,03	0,01	14.894
da 50 a 99	3,07	0,80	2,37	19,67	51,50	21,49	0,95	0,15	-	4.006
da 100 a 250	2,82	0,25	0,65	4,07	17,04	62,19	11,41	1,51	0,05	1.989
da 250 a 499	3,54	0,39	0,98	1,38	1,77	23,58	52,46	15,72	0,20	509
da 500 a 2.000	1,28	-	0,85	1,70	0,85	3,83	15,74	71,49	4,26	235
oltre 2.000	-	-	-	-	3,45	-	6,90	13,79	75,86	29
Totale	75.816	26.220	30.030	17.152	5.174	2.641	607	299	35	157.974

Fonte: INPS

Il quadro che emerge da questi numeri è quello di un sistema in cui la crescita è un fenomeno comunque raro, e che in ogni caso, anche quando avviene, ancora più raramente comporta il raggiungimento di livelli dimensionali che corrispondono a una realtà organizzativa relativamente complessa²². In questo senso si può dire che essa costituisca un fenomeno alla portata di un numero molto limitato di imprese.

Ma quali differenze si possono osservare, tra le imprese che si spostano tra le diverse celle della matrice, nella composizione delle risorse umane ad esse appartenenti, e in particolare per quanto riguarda il rapporto tra colletti blu e colletti bianchi? Alla domanda fornisce una prima risposta la matrice riportata nella tabella 7, che contiene i valori dello *staff ratio* "di arrivo" (relativo all'anno finale), espresso in termini del rapporto tra impiegati e totale dei dipendenti (media delle osservazioni di ciascuna cella) corrispondente cella per cella alle imprese che compaiono nella matrice precedente. Se ne ricavano due indicazioni principali: la prima è che per le imprese che crescono – celle a destra della diagonale principale – il livello *finale* dello *staff ratio* è in generale maggiore di quello delle imprese che "restano ferme" (questa tendenza tende a dissiparsi per le imprese che all'inizio del periodo di osservazione "partono" già da un livello dimensionale – e da valori dello *staff ratio* – medio-alto); la seconda è che i valori dello *staff ratio* appaiono superiori a quelli delle unità che non mostrano variazioni dimensionali anche per le imprese che la dimensione invece la *riducono* (celle a sinistra della diagonale).

Tab. 7- Rapporto percentuale impiegati/totale dipendenti, anno 2002

Classe dimensionale anno 1993	Classe dimensionale anno 2002									Totale
	da 1 a 5	da 6 a 9	da 10 a 19	da 20 a 49	da 50 a 99	da 100 a 250	da 250 a 499	500 e oltre		
da 1 a 5	13,4	17,8	19,9	25,8	30,2	30,6	41,7	41,8	81.917	
da 6 a 9	16,6	17,4	19,1	23,6	24,8	26,0	42,2	-	26.870	
da 10 a 19	21,0	18,3	18,3	22,7	26,3	25,2	24,1	59,4	27.525	
da 20 a 49	25,3	27,7	22,3	23,7	26,3	25,0	26,7	35,4	14.894	
da 50 a 99	30,0	48,9	36,9	26,7	26,3	27,1	39,3	36,5	4.006	
da 100 a 250	34,8	47,9	40,4	38,1	29,9	29,6	30,5	30,5	1.989	
da 250 a 499	23,6	69,0	41,5	44,2	52,9	36,4	31,1	33,6	509	
500 e oltre	33,3	-	49,4	73,6	45,8	51,3	44,4	37,2	264	
Totale	75.816	26.220	30.030	17.152	5.174	2.641	607	334	157.974	

Fonte: INPS

²² Come mostrato in Rosolia e Traù (2005) sulla base di calcoli effettuati sulla stessa fonte e qui non replicati, la stabilità nel tempo della posizione delle microimprese è confermata dalla loro età media, che è sempre notevolmente alta.

Poiché uno stesso fenomeno (valori più alti dell'indice) accomuna comportamenti opposti (espansione e contrazione), deve esistere un qualche tipo di asimmetria nelle ragioni che li spiegano. Prima di tentarne una valutazione, tuttavia, è ancora necessario verificare quali *cambiamenti*, nel tempo, interessino gli *staff ratio* qui calcolati: ovvero, deve essere misurato se il livello dello *staff ratio* registrato nell'anno finale – e riportato nella matrice della tabella 5 – sia superiore o inferiore a quello dell'anno iniziale (cioè al valore che *precede* la fase di espansione o di contrazione).

La matrice delle differenze tra i due valori (2002 - 1993), calcolata cella per cella, è riportata nella tabella 8. Da essa si ricava che *i)* nel caso delle imprese che crescono, i valori di arrivo dello *staff ratio* sono sempre superiori ai valori di partenza per le transizioni verso le prime due o tre classi dimensionali "a destra" di quella iniziale, ovvero per incrementi che comportano una dimensione di arrivo dell'impresa che può essere doppia o tripla di quella di partenza (ma che per le imprese che partono con meno di cinque o di dieci dipendenti può essere anche dieci o cento volte maggiore); *ii)* per incrementi della dimensione molto elevati lo *staff ratio* di arrivo è in molti casi *inferiore* a quello iniziale; *iii)* lo *staff ratio* risulta in aumento, tra il 1993 e il 2002, anche per le imprese della diagonale principale della matrice, ossia quelle la cui dimensione – mediamente – *non* subisce variazioni; *iv)* nel caso delle imprese la cui dimensione si riduce, i valori di arrivo sono, ancora, sempre superiori a quelli di partenza.

Tab. 8 - Rapporto percentuale impiegati/totale dipendenti, differenze assolute 2002-1993

Classe dimensionale anno 1993	Classe dimensionale anno 2002								500 e oltre	Totale
	da 1 a 5	da 6 a 9	da 10 a 19	da 20 a 49	da 50 a 99	da 100 a 250	da 250 a 499			
da 1 a 5	1,4	4,1	3,3	0,7	2,6	7,9	17,4	41,8	-	
da 6 a 9	1,9	2,5	2,8	1,3	-4,4	-24,2	-27,5	-	-	
da 10 a 19	4,9	3,2	2,4	2,5	1,5	-12,4	11,6	-14,3	-	
da 20 a 49	5,8	7,5	3,9	3,1	2,3	1,2	-13,2	-43,4	-	
da 50 a 99	7,4	20,6	15,5	4,9	3,2	1,9	0,7	7,4	-	
da 100 a 250	9,6	4,9	17,8	15,2	6,1	3,7	2,8	-1,3	-	
da 250 a 499	-9,6	30,2	4,1	15,7	15,2	6,8	3,2	1,0	-	
500 e oltre	-5,0	-	-11,1	25,9	-18,2	9,1	8,3	2,6	-	
Totale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

Fonte: INPS

Dunque: in primo luogo, la *crescita* (come fatto dinamico) comporta effettivamente un aumento del fabbisogno di risorse amministrative *rispetto allo stato precedente*, che si traduce in un aumento del grado di terziarizzazione implicita delle imprese al loro espandersi; questo fenomeno trova tuttavia un limite nella stessa ampiezza del cambiamento di scala: e in quelle imprese che moltiplicano la loro dimensione iniziale in misura particolarmente pronunciata aumenta evidentemente molto anche in termini assoluti la componente dei colletti blu, al punto da (più che) neutralizzare l'incremento di quelli bianchi. La rilevanza della questione dal punto di vista della logica di questo lavoro richiede chiaramente qualche maggiore approfondimento, al quale è dedicato il paragrafo che segue. La matrice riportata nella tabella 8 consente però, intanto, di aggiungere a questo quadro alcune indicazioni ulteriori. La prima è che la dotazione di risorse amministrative cresce, nel tempo, anche indipendentemente da variazioni nella scala delle attività (ossia aumenta a *parità di dimensione*); questo dato è coerente con l'ipotesi che l'innalzamento del "fabbisogno" di soggetti destinati a funzioni di controllo delle organizzazioni abbia registrato, negli anni in esame, un innalzamento per ragioni di ordine *esogeno*. Una seconda indicazione emerge dalla constatazione che per le imprese la cui dimensione *si contrae* i colletti bianchi presentano comunque un "grado di inerzia" nettamente superiore a quello dei colletti blu. Questo secondo aspetto della questione, che è coerente con quanto più sopra osservato a proposito della dinamica relativa nel tempo delle diverse componenti dell'occupazione (cfr. ancora fig. 10) merita un'attenzione particolare, perché suggerisce l'esistenza di fenomeni di ridimensionamento delle attività che riguardano principalmente i

soggetti deputati a svolgere attività *produttive*, ma non anche (o in ogni caso in misura inferiore) quelli che svolgono attività *di servizio*. Il fenomeno è a sua volta coerente con l'ipotesi che si siano realizzati all'interno del sistema fenomeni di *outsourcing* (nazionale o internazionale) di attività manifatturiere, e che le imprese da essi interessate abbiano in ogni caso mantenuto al loro interno le risorse destinate al loro controllo ²³.

3. La domanda a cui rispondere, di fronte alla flessione dell'indice che misura il grado di terziarizzazione nelle imprese che crescono di più, è se – come che sia – il livello dell'occupazione terziaria aumenti anch'esso o meno, negli stessi intervalli dimensionali "di destinazione" delle imprese, *in termini assoluti*. Una prima risposta è contenuta nella tabella 9 che riporta, cella per cella e con riferimento alle stesse imprese delle tabelle precedenti, la variazione percentuale (2002/1993) del numero dei colletti bianchi. Poiché tassi di variazione di variabili che partano da un valore uguale a zero non sono trattabili, la tavola esclude le imprese che nell'anno di riferimento iniziale fossero totalmente sprovviste di impiegati.

Tab. 9 - Tasso di variazione 2002/1993 del numero di impiegati (imprese con impiegati nel 1993)

Classe dimensionale anno 1993	Classe dimensionale anno 2002								Totale
	da 1 a 5	da 6 a 9	da 10 a 19	da 20 a 49	da 50 a 99	da 100 a 250	da 250 a 499	500 e oltre	
da 1 a 5	-17,8	62,3	182,4	506,6	1.137,6	2.820,9	9.833,3		21.287
da 6 a 9	-41,7	11,8	84,5	283,8	713,4	1.261,8	3.451,1		16.733
da 10 a 19	-61,6	-14,1	31,2	132,8	456,2	646,6	6.050,0	2.592,9	21.729
da 20 a 49	-83,6	-47,3	-12,2	45,2	145,5	420,4	902,6	1.537,2	14.066
da 50 a 99	-94,1	-59,9	-40,0	-13,1	32,8	112,5	437,7	1.429,7	3.963
da 100 a 250	-93,9	-92,8	-76,6	-46,4	-12,7	34,7	111,0	639,8	1.964
da 250 a 499	-99,4	-94,6	-95,8	-83,9	-53,8	-18,6	23,0	117,5	507
500 e oltre	-99,9		-99,1	-93,4	-92,4	-69,4	-21,5	32,1	264
Totale	22.306	13.721	20.807	15.240	4.954	2.563	595	327	80.513

Fonte: INPS

La matrice mostra chiaramente come le variazioni siano sempre positive per le imprese che crescono (celle a destra della diagonale principale), e sempre negative per quelle che si contraggono (celle a sinistra). Dunque, l'espansione comporta comunque un aumento assoluto della dotazione di risorse amministrative, e al tempo stesso – se pure esse presentino un grado di inerzia "in discesa" superiore a quello dei colletti blu – una flessione assoluta di queste risorse quando l'impresa si contrae. Con l'eccezione della classe che raggruppa le imprese più piccole, il livello assoluto degli impiegati aumenta in ogni caso (coerentemente con quanto già visto per i *tassi* di terziarizzazione) anche nelle imprese che non si muovono da dove erano: ovvero, la dotazione di risorse destinate a funzioni terziarie è comunque una funzione diretta della dinamica dimensionale, ma esiste evidentemente anche una componente esogena che agisce a parità di dimensione.

E che cosa succede nelle imprese che all'inizio del periodo di osservazione non disponevano di *alcuna* risorsa di tipo amministrativo? Come indicato nella tabella 10, che riporta cella per cella le differenze assolute, tra il 1993 e il 2002, nel numero delle imprese che presentano questa caratteristica a entrambe le date, la crescita comporta una *riduzione* del numero di imprese prive di impiegati; questa tendenza è osservabile, ancora, *anche nel caso delle imprese che restano nella classe dimensionale di partenza* (la tendenza verso l'acquisizione di risorse amministrative appare, anche in questo caso, esogena rispetto alla dinamica della dimensione). Per le imprese che la dimensione la contraggono la tendenza è invece contraria: la riduzione della scala può

²³ Naturalmente il fenomeno così registrato può includere anche semplicemente gli esiti di un effettivo ridimensionamento dell'attività di impresa, nell'ambito del quale la componente degli operai risulti quella più facilmente comprimibile.

implicare il ritorno a una condizione di totale assenza di soggetti destinati a funzioni “di controllo” dell’impresa.

Tab. 10 - Differenze 2002-1993 nelle frequenze delle imprese senza impiegati

Classe dimensionale anno 1993	Classe dimensionale anno 2002								Totale
	da 1 a 5	da 6 a 9	da 10 a 19	da 20 a 49	da 50 a 99	da 100 a 250	da 250 a 499	500 e oltre	
da 1 a 5	-2.155	-3.549	-2.271	-545	-91	-43	-8	-5	51.963
da 6 a 9	1.290	-609	-1.291	-236	-13	-1	-	-	9.277
da 10 a 19	751	166	-585	-377	-29	-7	-	-	5.715
da 20 a 49	334	31	60	-84	-29	-8	-	-	1.132
da 50 a 99	74	1	5	2	-2	-1	-	-	122
da 100 a 250	29	-	1	1	-	1	-	-1	56
da 250 a 499	13	-	-	-	-	-	-	-	15
500 e oltre	2	-	-	-	-	-	-	-	2
Totale	53.848	8.539	5.142	673	56	19	4	1	68.282

Fonte: INPS

Considerazioni riassuntive

L’analisi svolta in queste pagine si propone di attirare l’attenzione su quello che succede all’interno di un’impresa quando la sua dimensione si espande. Questa ambizione riflette la convinzione che prima di tutto un’impresa è un’*organizzazione* (e non una semplice funzione di produzione la cui *logica* di funzionamento è invariante rispetto alla scala), e che di conseguenza la misurazione dei *cambiamenti* che interessano i suoi assetti interni al variare della dimensione è parte integrante di una valutazione adeguata del processo di crescita.

Viene proposta in questa sede una *misura* del cambiamento a partire da due differenti *set* informativi, in grado di fornire indicazioni di carattere quantitativo sull’aumento del grado di complessità organizzativa che accompagna l’espansione: un archivio di dati contabili (Centrale dei Bilanci) e un archivio di dati amministrativi (Osservatorio INPS sulle imprese). Essi vengono qui impiegati in sequenza, in quanto consentono di esplorare due versanti di uno stesso fenomeno: il “complicarsi” del sistema informativo aziendale al crescere della dimensione (esito dell’ingresso nell’impresa di nuove funzioni di controllo amministrativo) e l’aumento del grado di terziarizzazione implicita che esso comporta.

I risultati ottenuti possono essere riassunti come segue: *i)* l’aumento del numero delle voci di bilancio è molto intenso già a scale dimensionali molto contenute (fino a 25-30 dipendenti), e tende ad appiattirsi intorno ai 100; questo dato indica che l’incremento del “grado di complessità” dell’impresa è massimo nel passaggio da microimpresa a “piccola” impresa strutturata. *ii)* parallelamente, in presenza di un ridimensionamento delle sue attività l’impresa tende ad abbandonare le funzioni ridondanti. *iii)* non tutte le funzioni aziendali si sviluppano con la medesima rapidità; in particolare l’area finanza e l’area ricerca/innovazione si sviluppano all’altezza di taglie dimensionali perlomeno “medie”; al contrario le imprese sono molto rapide (cominciano a scale ancora contenute) nello sfruttare i vantaggi organizzativi della formagruppo. *iv)* L’incremento del numero delle informazioni da processare – misurato dal grado di complessità dell’architettura contabile – richiede per definizione un aumento contestuale della quota di risorse che viene destinata a funzioni in senso lato amministrative, e dunque comporta un innalzamento strutturale, al crescere della dimensione, del peso relativo del c.d. terziario implicito. Il fatto che questo fenomeno sia così evidente in un contesto produttivo come quello italiano, in cui è così esteso il ricorso a forme di *outsourcing* anche in ambito amministrativo, suggerisce che la sua rilevanza sia fuori discussione. *v)* Il peso crescente dei *white collar* è osservabile sia nel caso delle risorse di primo livello (impiegati), sia di quelle di tipo direttivo (dirigenti); in particolare, l’aumento dello *staff ratio* riferito agli impiegati mostra un andamento

pressoché costante (ovvero accompagna l'espansione dell'impresa con gradualità), mentre quello riferito ai dirigenti evidenzia una discontinuità (un aumento verticale) quando l'impresa assume dimensioni "medie", per poi declinare quando lo strutturarsi di una gerarchia al suo interno consente l'estendersi del ricorso alla delega. vi) Quando si esca da una prospettiva *cross-section* e si passi a considerare la "storia" effettiva delle imprese osservate questi risultati vengono pienamente confermati; in particolare, si può osservare che la dotazione di risorse amministrative risulta crescente, nel tempo, anche per le imprese che non siano cresciute (e dunque che l'innalzamento del "fabbisogno" di soggetti destinati a funzioni di controllo ha registrato, negli anni in esame, anche un innalzamento per ragioni di ordine *esogeno*). vii) Un'ulteriore indicazione è che nelle imprese la cui dimensione *si contrae* i colletti bianchi presentano comunque un "grado di inerzia" nettamente superiore a quello dei colletti blu; questo secondo aspetto suggerisce che i fenomeni di ridimensionamento delle attività riguardano principalmente i soggetti deputati a svolgere attività *produttive*, ma non anche (o in ogni caso in misura inferiore) quelli che svolgono attività *di servizio*, evocando la presenza di fenomeni di *outsourcing* (nazionale o internazionale) di attività *manifatturiere*, con il mantenimento all'interno delle imprese delle risorse (di "servizio") destinate al loro controllo.

Il complesso di queste indicazioni delinea un quadro in cui, negli anni che abbiamo alle spalle, l'aumento della dotazione di risorse amministrative è stato per le imprese italiane prima di tutto l'esito di un incremento esogeno – a parità di dimensione – della "domanda di coordinamento"; e in cui dunque il "problema organizzativo" ha assunto rilevanza crescente anche indipendentemente dai problemi *specifici* posti dall'eventuale esigenza di accrescere la scala delle attività. Ma il carattere strategico delle funzioni in senso lato amministrative è confermato anche dalla maggiore inerzia delle risorse ad esse dedicate nei casi di ridimensionamento globale dell'occupazione (che naturalmente può semplicemente riflettere l'esistenza di fenomeni di *outsourcing*).

Poiché l'evidenza mostra che sul piano organizzativo un "passaggio" particolarmente importante è quello che si realizza già a scale dimensionali assai ridotte, questione dimensionale e questione organizzativa appaiono strettamente legate; in questo senso quello che la letteratura economica cataloga come "vincolo" manageriale all'espansione dimensionale – e che nell'esperienza italiana agisce in particolare come un vero e proprio "filtro" alla crescita delle imprese minori – è da considerarsi sempre più un vincolo di tipo organizzativo ²⁴.

Se questa interpretazione è corretta, e nel quadro dello schema interpretativo proposto più sopra (par. 1), sul piano "amministrativo" il problema è dunque doppio: le imprese che abbiano la possibilità di crescere, e che intendano farlo, devono infatti *in questa fase* contemporaneamente fronteggiare due tipi di difficoltà: il primo, di tipo statico, è (secondo quanto i dati qui analizzati sembrano rivelare) l'aumento *esogeno* del "grado di complessità" organizzativa che viene loro richiesto per stare sul mercato già a dimensione data; il secondo è l'insieme dei problemi (di tipo dinamico) implicati dalla scelta di espandersi, e la "destabilizzazione" dell'assetto dell'impresa che ne consegue. Sotto questo profilo, la stessa elevatissima diffusione della forma-gruppo a scale dimensionali molto ridotte – qui ancora una volta riscontrata – appare di interpretazione tutt'altro che scontata, nella misura in cui può riflettere in alcuni casi, in presenza di un ampliamento delle attività (specie se rapido), prima di tutto l'esigenza di mantenere la complessità dell'organizzazione a un livello più basso di quello che sarebbe implicato dalla loro integrazione all'interno di un unico contesto gerarchico.

²⁴ Su questo specifico aspetto cfr. anche i lavori contenuti in Confindustria (2005).

Riferimenti

Arrighetti A., Traù F. (2007), La "questione dimensionale" come problema organizzativo: natura e logica evolutiva del *medium business sector* nell'industria italiana, *L'industria*, 28 (3), 529-569.

Boulding K.E. (1958), *The Skills of the Economist*, London, Hamish Hamilton.

Centro Studi Confindustria, *Tendenze dell'industria italiana [fino al 2001 Rapporto sull'industria italiana]*, Roma, SIPI.

Guelpa F. (1999), Specializzazione per area funzionale e performance di impresa, in F. Traù (a cura di), *La "questione dimensionale" nell'industria italiana*, Bologna, Il Mulino.

Guelpa F. (2005), Crescita dell'impresa e complessità finanziaria, *Economia e Politica Industriale*, 32 (2), 35-54.

Haire M. (1959), Biological Models and Empirical Histories in the Growth of Organizations, in: Haire M. (ed.), *Modern Organization Theory*, New York, Wiley and Sons.

Iacobucci D. (2002), *Explaining Company Groups Started by Habitual Entrepreneurs in the Italian Manufacturing Sector*, in "Entrepreneurship & Regional Development", 14 (1), 31-47.

Penrose E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell.

Robinson E.A.G. (1935 [1931]), *The Structure of Competitive Industry*, 2nd ed., Cambridge, Nisbet and Co., Cambridge University Press.

Rondi L., Silva F. (a cura di), *Prove di cambiamento nel sistema produttivo italiano*, Bologna, Il Mulino (in corso di pubblicazione).

Rosolia A., Traù F. (2005), La crescita delle imprese italiane nell'ultimo quindicennio: una prima analisi quantitativa sulla base di dati individuali, in Confindustria, *Crescere. Materiali di riflessione sullo sviluppo delle imprese italiane*, Roma.

Starbuck W.H. (1971, ed.), *Organizational Growth and Development*, Harmondsworth, Penguin Books.

Traù F. (1997), I mutamenti della struttura dimensionale e la propensione alla crescita delle imprese, *Economia e Politica Industriale*, 24 (96), 193-224.

Traù F. (1999), Fattore organizzativo e scala produttiva, in F. Traù (a cura di), *La "questione dimensionale" nell'industria italiana*, Bologna, Il Mulino.

Traù F. (2005) Uno schema per l'analisi dei cambiamenti organizzativi che accompagnano la crescita delle imprese, *CSC Working Paper*, n. 54, marzo, Roma, Centro Studi Confindustria.

Ultimi studi apparsi nella "Collana Ricerche "

- R02-01 E. De Riva – L. Noto, Gli effetti della tassazione sulla struttura a termine dei tassi d'interesse: il caso dei Japanese Govt Bonds, Febbraio 2002
- R02-02 F. Franzina – J. Linon, La riforma fiscale lussemburghese del 2002. Nuove prospettive per la detenzione e valorizzazione di partecipazioni nel Granducato, Marzo 2002
- R02-03 L. Campanini, Gli accordi nel settore dei servizi pubblici locali, Luglio 2002
- R02-04 J. Alworth, G. Arachi, R. Hamai, Adjusting capital income taxation: some lessons from the Italian experience, Settembre 2002
- R02-05 R. Hamai – F. Spinelli, Hedge Funds: cosa insegna la recente letteratura empirica, Novembre 2002
- R03-01 A. Jamaleh – L. Ruggerone, Modelling Eastern Europe currencies in the run-up to joining the EMU, Giugno 2003
- R03-02 E. Coletti – A. Colombo – G. De Felice – V. Tirri, Structure and performance of central and eastern european banking sectors, Luglio 2003
- R04-01 E. Bernini, Strategies based on Dividends in the Italian Stock Exchange, Luglio 2004
- R04-02 F. Guelpa – V. Tirri, Market structure and relationship lending: effects on the likelihood of credit tightening in the Italian banking industry, Luglio 2004
- R05-01 F. Guelpa, Crescita dell'impresa e complessità finanziaria, Maggio 2005
- R05-02 G. Foresti – F. Guelpa - S. Trenti, Struttura settoriale e dimensionale dell'industria italiana: effetti sull'evoluzione della produttività del lavoro, Dicembre 2005
- R06-01 G. De Felice – V. Tirri, Financial structure of central and eastern European countries: development trends and role of the banks, Marzo 2006
- R06-02 A. Baglioni – R. Hamai, The industrial organization of post-trading, Ottobre 2006
- R07-01 G. Cifarelli – G. Paladino, The buffer stock model redux? An analysis of the dynamics of foreign reserve accumulation, Febbraio 2007
- R07-02 G. Foresti – F. Guelpa – S. Trenti, Quali leve per il rilancio dell'industria? La questione dimensionale, Giugno 2007
- R07-03 G. Foresti – F. Guelpa – S. Trenti, La terziarizzazione dell'economia europea: è vera deindustrializzazione?, Luglio 2007
- R07-04 V. Tirri – Multiple banking relationships and credit market competition: what benefits the firm?, Ottobre 2007
- R08-01 V. Tirri – Condizioni di accesso al credito nei mercati meridionali: esiste davvero un problema di restrizione creditizia?, Ottobre 2008
- R08-02 E. Coletti – Deleveraging, capital instruments, and capital adequacy measures: key issues in the financial crisis and specific features of Italian banks, Dicembre 2008
- R09-01 G. Foresti – F. Guelpa – S. Trenti, "Effetto distretto": esiste ancora?, Gennaio 2009
- R09-02 F. Guelpa – F. Traù, Crescita, complessità contabile e forme della terziarizzazione implicita nelle imprese italiane della trasformazione industriale, Febbraio 2009

La presente pubblicazione è stata redatta da Intesa Sanpaolo. Le informazioni qui contenute sono state ricavate da fonti ritenute da Intesa Sanpaolo affidabili, ma non sono necessariamente complete, e l'accuratezza delle stesse non può essere in alcun modo garantita. La presente pubblicazione viene a Voi fornita per meri fini di informazione ed illustrazione, ed a titolo meramente indicativo, non costituendo pertanto la stessa in alcun modo una proposta di conclusione di contratto o una sollecitazione all'acquisto o alla vendita di qualsiasi strumento finanziario. Il documento può essere riprodotto in tutto o in parte solo citando il nome Intesa Sanpaolo.