



PICCOLE E MEDIE IMPRESE IN ABRUZZO

Strategie organizzative,
relazioni di lavoro,
rapporti con il territorio

A cura di Rossella Di Federico,
Adolfo Braga, Marcello Pedaci

FrancoAngeli 

TEMI DELLO SVILUPPO LOCALE

Temi per lo sviluppo locale

Direttore: Everardo Minardi (Università degli Studi di Teramo).

Comitato scientifico: Leonardo Altieri (Università di Bologna); Fabrizio Antolini (Università di Teramo); Alfredo Agustoni (Università di Chieti); Nico Bortoletto (Università di Teramo); Davide Carbonai (Universidade Federal do Rio Grande do Sul); Emilio Chiodo (Università di Teramo); Folco Cimagalli (Lumsa, Roma); Roberto Cipriani (Università di RomaTre); Emilio Cocco (Università di Teramo); Cleto Corposanto (Università di Catanzaro); Simone D'Alessandro (Università di Chieti-Pescara - Hubruzzo Fondazione Industria Responsabile); Giovanni Delli Zotti (Università di Trieste); Rossella Di Federico (Università di Teramo); Gabriele Di Francesco (Università di Chieti); Maurizio Esposito (Università di Cassino); Silvia Fornari (Università di Perugia); Chiara Francesconi (Università di Macerata); Mauro Giardiello (Università di RomaTre); Daniela Grignoli (Università del Molise); Kostantinaikos Pantelis (Università del Peloponneso); Pierfranco Malizia (Lumsa, Roma); Antonio Mancini (Università del Molise); Mara Maretti (Università di Chieti); Alessandro Martelli (Università di Bologna); Stefano Martelli (Università di Bologna); Andrea Millefiorini (Seconda Università di Napoli); Anna Rosa Montani (Sapienza Università di Roma); Luca Mori (Università di Verona); Giuseppe Moro (Università di Bari); Donatella Padua (Università per Stranieri di Perugia); Mauro Palumbo (Università di Genova); Marcello Pedaci (Università di Teramo); Salvatore Rizza (Università di RomaTre); Rita Salvatore (Università di Teramo); Saša Božić (Università di Zara); Asterio Savelli (Università di Bologna); Alberto Tarozzi (Università del Molise); Inga Tomir Koludrovic (“Ivo Pilar” Institute, Split); Andrea Vargiu (Università di Sassari); Francesco Vespasiano (Università del Sannio); Paolo Zurla (Università di Bologna).

Comitato editoriale: Everardo Minardi (Università di Teramo); Nico Bortoletto (Università di Teramo); Emilio Cocco (Università di Teramo).

La collana *Temi per lo sviluppo locale* intende focalizzare i diversi aspetti dello sviluppo considerato nella sua caratterizzazione “locale”, in relazione ai territori e alle comunità a cui fa riferimento. Lo sviluppo locale si presenta, infatti, come un processo che non si limita solo alla dimensione economica, ma comprende anche aspetti culturali, storici, ambientali e specificamente sociologici. In questa prospettiva lo sviluppo locale viene affrontato secondo una prospettiva propria delle *Social Sciences*, in cui diversi approcci disciplinari non si esauriscono in sé, ma si connettono con la natura pluridimensionale di un processo essenzialmente di cambiamento sociale. Il carattere di questa collana si definisce perciò nella trasformazione continua a cui sono sottoposti i luoghi della vita sociale, al tempo stesso volta al riconoscimento dei valori dell’ambiente e del territorio, alla costruzione sociale delle comunità, nella sua dimensione generativa e attraverso i diversi linguaggi simbolici, culturali, etnici da cui è caratterizzata.

Le due parole chiave su cui si stanno incentrando le politiche locali di sviluppo sono *innovazione* e *creatività*. Si tratta di termini che evocano, anche sotto il profilo teorico, una pluralità di contenuti e di accezioni; anzi per certi aspetti il loro impiego all'interno di teorie economiche e sociali è decisamente recente e quasi anomalo, essendo ben lontane dall'indicare contenuti univoci e empiricamente sempre individuabili. In alcuni tali parole chiave vengono usate singolarmente, senza stabilire alcun nesso tra loro; in altri si evidenziano le condizioni di contestualità dei processi che darebbero origine a risultati caratterizzati dall'innovazione e dalla creatività; in altri ancora si intravede una sorta di evoluzione tra l'una e l'altra, essendo la creatività una fase in cui un insieme di fattori renderebbe possibile il salto da una dimensione orizzontale di un agire innovativo a una verticale in cui si genera spontaneamente un agire di tipo creativo.

La collana, *peer-reviewed*, vuole essere appunto un'occasione di dialogo e di comunicazione attraverso cui evidenziare questi processi di cambiamento del sociale che, al di là di ogni altra considerazione, spesso sorpassano ogni ipotesi, anzi ogni formulazione previsionale delle scienze sociali.

PICCOLE E MEDIE IMPRESE IN ABRUZZO

Strategie organizzative,
relazioni di lavoro,
rapporti con il territorio

A cura di Rossella Di Federico,
Adolfo Braga, Marcello Pedaci

FrancoAngeli 

Questo volume è stato pubblicato con un contributo della Facoltà di Scienze della Comunicazione dell'Università di Teramo.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli ne massimizza la visibilità e favorisce la facilità di ricerca per l'utente e la possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/pubblicare_19.asp

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Indice

Introduzione , di <i>Rossella Di Federico, Adolfo Braga, Marcello Pedaci</i>	pag.	7
1. Le relazioni di lavoro nelle piccole imprese , di <i>Marcello Pedaci, Rossella Di Federico, Marco Betti</i>	»	27
2. Selezione e formazione del personale nelle piccole imprese in Abruzzo, prima e dopo il Covid-19 , di <i>Rossella Di Federico</i>	»	47
3. Informalità senza cooperazione: piccole imprese, risorse esterne e regolazione del lavoro , di <i>Andrea Bellini</i>	»	64
4. Cultura manageriale e sviluppo delle imprese e dei territori , di <i>Vincenzo Fortunato</i>	»	80
5. Piccole imprese crescono: un caso di studio , di <i>Luciano D'Amico</i>	»	98
6. Il ruolo dei fattori contestuali regionali nel finanziamento delle piccole e medie imprese in Abruzzo , di <i>Christian Corsi</i>	»	111
7. I caratteri di <i>corporate governance</i> e il loro impatto sulle performance innovative delle piccole e medie imprese in Abruzzo , di <i>Antonio Prencipe</i>	»	132

8. Verso la <i>small business stakeholder responsibility</i> , di <i>Manuel De Nicola</i>	pag.	152
9. Sviluppo sostenibile e performance delle PMI abruzzesi. L'ISO14001 nella prospettiva della <i>Signaling Theory</i> , di <i>Danilo Boffa</i>	»	169
10. Piccole imprese nel settore agroalimentare , di <i>Maria Angela Perito</i>	»	190
11. Le politiche per le aree interne e le piccole imprese , di <i>Adolfo Braga</i>	»	203
12. Le piccole imprese per lo sviluppo delle comunità e dei territori , di <i>Everardo Minardi</i>	»	222
Gli autori	»	245

Introduzione

di Rossella Di Federico, Adolfo Braga, Marcello Pedaci

1. La rilevanza delle piccole e medie imprese

Secondo i dati dell'OCSE (OECD, 2020) le piccole e medie imprese rappresentano circa il 95% delle imprese presenti nel mondo. Ad esse – aspetto ancor più importante – si deve il 60-70% dell'occupazione e (almeno fino a qualche anno fa) la maggior parte delle nuove assunzioni. Questi dati confermano la rilevanza economico-sociale delle piccole e medie imprese, definite come la “spina dorsale” dei sistemi produttivi e i principali “drivers” dello sviluppo e dell'occupazione. Va subito precisato che le definizioni di piccole e medie imprese presentano ancora delle differenze tra paesi. Qui faremo riferimento a quella adottata dall'Unione Europea (Commissione Europea, 2003), che si basa sulla dimensione, ossia sul numero di dipendenti, e sul fatturato o totale in bilancio. Nello specifico, secondo tale definizione: le *micro-imprese* sono quelle con meno di 10 addetti e un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro; le *piccole imprese* sono le aziende che occupano meno di 50 addetti e che realizzano un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro; le *medie imprese* sono quelle con 50-249 addetti e un fatturato annuo non superiore a 50 milioni oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.

Il mondo delle piccole e medie imprese può essere osservato – ed è stato osservato – da diversi punti di vista e in diversi modi. Spesso, da una prospettiva economica, ci si è focalizzati sul contributo positivo o negativo che le PMI, a livello aggregato, possono dare allo sviluppo dell'economia e dell'occupazione di un paese o di un territorio più circoscritto. Da un punto di vista più organizzativo si ci si focalizzati invece sulle peculiarità delle pratiche di management, dei processi decisionali e di strutturazione delle PMI. E, ancora, dalla prospettiva degli studi sulle relazioni di lavoro ci si è

concentrati sulle condizioni lavorative dei dipendenti e, più in generale, sulla qualità della vita lavorativa (Curran e Stanworth, 1981; Rainnie, 1989; Wilkinson, 1999), nonché sui *gaps* di protezione sociale che subiscono tanti lavoratori di micro-piccole imprese (Grimshaw *et al.*, 2016). Altri studi si concentrano infine sui fattori che influenzano lo sviluppo e/o il declino delle PMI. A tal proposito, rilevante è il contributo di Storey, il quale, in *Understanding the Small Business Sector* (1994), evidenzia una serie di fattori-chiave che condizionano le piccole imprese, dal momento in cui nascono sino al loro sviluppo ed, eventualmente, alla loro uscita dal mercato. Altrettanto rilevante è il volume di Piore e Sabel, *The Second Industrial Divide* (1984), fondamentale per la comprensione delle origini dei “sistemi” di PMI. In tale testo i due studiosi teorizzano il modello della specializzazione flessibile come possibile alternativa al modello fordista di produzione di massa. Secondo Piore e Sabel le economie dei paesi più industrializzati hanno seguito traiettorie di crescita differenti; e alla base di tali differenze c’è (anche) la capacità di alcuni paesi, come ad esempio l’Italia, di preservare, in un periodo di affermazione delle produzioni di massa, le piccole imprese collegate alle tradizioni artigianali dei territori. Proprio in quei casi in cui le produzioni basate su sistemi di piccole imprese sono riuscite a sopravvivere si sono create le basi per lo sviluppo di un modello produttivo alternativo a quello predominante, entrato in crisi a partire dalla metà degli anni ‘70. Secondo questa interpretazione, la “frattura industriale” di quegli anni è attribuibile proprio alla logica produttiva delle piccole e medie imprese specializzate, il cui dinamismo è stato in grado di compensare le rigidità produttive tipiche della grande azienda taylor-fordista.

Berger (2013a) ha osservato che, in realtà, il mondo della specializzazione produttiva flessibile, del quale Piore e Sabel parlano, non è mai esistito. Secondo la studiosa, ciò che emerge sin dagli anni ‘70 è piuttosto una produzione globale frammentata. Per Berger (2005, 2013b), come per gli altri studiosi del Massachusetts Institute of Technology, che si sono occupati della trasformazione dei modelli produttivi, la situazione che si va profilando da alcuni anni si può definire come «un sistema globale di produzione frammentata» o come «nuove reti di produzione frammentata», che sono il prodotto del processo di de-verticalizzazione delle grandi aziende e dello sviluppo dei servizi. Molteplici sono i fattori che hanno stimolato tali processi di cambiamento. Gli studi si soffermano più spesso su: la maggiore integrazione dei mercati, l’eliminazione o riduzione delle barriere alla circolazione di beni e servizi; l’ingresso nel mercato internazionale di nuovi competitor e la conseguente crescita della competizione globale; lo sviluppo dei trasporti, delle comunicazioni e dell’*information technology*, che ha consentito il coordinamento di fasi del processo produttivo spesso

(molto) distanti tra loro (Krugman, 1995; Helg e Tajoili, 2006; Hillberry, 2011).

Come verrà evidenziato nei vari capitoli del presente volume, le PMI costituiscono un universo variegato, molto differenziato al suo interno (Regalia, 2017), in cui si osservano pratiche tradizionali e consolidate di organizzazione della produzione e del lavoro e pratiche nuove, innovative. Molti sono i tentativi, presenti nella letteratura sull'argomento, di individuare tipologie di PMI, andando al di là delle dimensioni. Una ricerca condotta negli Stati Uniti, su dati Census Bureau, dal titolo *The 4 Types of Small Business and Why Each One Matters* (Mills, 2015), individua quattro differenti tipi di piccole e medie imprese: 1) *Non-employee business*, ossia le imprese individuali; 2) *Main Street*, imprese locali subfornitrici di altre imprese locali; 3) *Suppliers*, imprese operanti nel settore dei servizi; 4) *High-Growth*, imprese a rapida crescita di innovazione. Interessante è però anche la tipologia proposta da Barret e Rainnie (2002), che distinguono: le imprese *dipendenti*, che operano per conto di aziende più grandi, ad esempio in regime di subappalto; quelle *dominate*, che competono con imprese più grandi attraverso lo sfruttamento di macchinari e manodopera; le imprese *isolate*, che agiscono in mercati di nicchia o in aree geografiche che non richiamano l'interesse di altre imprese perché ritenute poco vantaggiose; le imprese *innovative*, che agiscono in mercati innovativi, che producono nuovi beni o servizi e che sono esposte al rischio di acquisizioni da parte di aziende più grandi. La capacità di crescere è invece al centro della tipologia costruita da Van Osnabrugge e Robinson (2000). Gli autori distinguono tra *life-style firms*, finalizzate a mantenere l'imprenditore e la sua famiglia, con capacità di crescita scarse o nulle, ed *entrepreneurial firms*, capaci di crescere in modo significativo. E, ancora, va ricordata la suddivisione proposta da Bottazzi (2010): le piccole e micro imprese *marginali*, che operano esclusivamente in mercati locali a basso turnover dei dipendenti e con basso profitto; le piccole e medie imprese *satellite*, inserite in reti di imprese sub-fornitrici, spesso vicine ad aziende di grandi dimensioni per le quali lavorano; le piccole e medie imprese *interstiziali*, che occupano nicchie all'interno di mercati *high tech* o segmenti di mercato finali, la cui forza è rappresentata dalla loro capacità di innovare, imitare e adattarsi rapidamente alle nuove tecnologie. Infine, le piccole e medie imprese, *specializzate ed altamente competitive*, che operano indipendentemente dalle grandi aziende su mercati internazionali.

A partire dagli anni '70 e '80, la tendenza delle aziende manifatturiere di dimensioni più grandi a sub-appaltare fasi del processo produttivo ha consentito alle PMI di rappresentare il motore dello sviluppo dei distretti industriali e di essere alla base dei sistemi produttivi di molti paesi del mondo (Bagnasco, 1984; Becattini, 1998, 2000; Brusco, 1992; Porter, 1990;

Quintieri, 2006; Trigilia, 1998). Nell'industria manifatturiera le PMI forniscono almeno la metà dei posti di lavoro. Tuttavia, la maggior parte delle piccole e medie imprese appartiene al settore dei servizi che, oggi, rappresenta i due terzi dell'attività economica e dell'occupazione dei paesi più sviluppati. Le piccole imprese operano soprattutto nei settori del commercio all'ingrosso e al dettaglio, dell'industria alberghiera, dei servizi alle imprese e dell'edilizia. È noto che l'introduzione delle nuove tecnologie ha prodotto, in questi ultimi venti anni, una impennata nella crescita dei servizi ad alto contenuto tecnologico: le PMI sono sempre più attive nei campi dell'alta tecnologia, dell'informazione e della comunicazione, della biotecnologia. Predominano nell'importante branca dei servizi strategici alle imprese, inclusi quelli di elaborazione dati, della ricerca e sviluppo, del marketing, della gestione aziendale e delle risorse umane. Il fatto che la dimensione media di un'impresa dei servizi *high tech* sia una frazione della dimensione media di un'azienda operante nel settore manifatturiero, o dell'economia in generale, è un segno evidente del peso delle PMI anche nel campo dell'*innovation technology*. Il “mondo” delle piccole imprese è, quindi, «una realtà complessa ed eterogenea che guarda in parte, per così dire, al passato, e in parte al futuro» (Regalia, 2020). E da tempo è ormai evidente la rilevanza economica e sociale delle imprese di piccole dimensioni, non solo in paesi come l'Italia, da sempre caratterizzati da sistemi produttivi basati su di esse, ma anche in tanti altri paesi.

2. La “spina dorsale” dell'economia italiana tra globalizzazione, *marketisation*, crisi finanziaria, crisi del coronavirus

Secondo i dati del *Censimento permanente delle imprese* dell'Istat, in Italia ci sono 4.377.379 imprese attive (anno di riferimento 2019), di cui solo lo 0,1% sono grandi imprese con oltre 250 dipendenti. Le piccole e medie imprese costituiscono il 99,9% del nostro tessuto produttivo. Dal punto di vista dimensionale, il 95% delle PMI sono microimprese, con meno di 10 addetti; solo il 4,5% ha 10-49 addetti e lo 0,4% 50-249 (Tab. 1). Le PMI operano, in linea con quanto avviene a livello internazionale, soprattutto nei settori dei servizi (75,1%), in particolare: nel commercio all'ingrosso e al dettaglio (oltre il 24%), nelle attività professionali, scientifiche e tecniche (circa il 17%), in quelle dei servizi di alloggio e ristorazione (7,7%), nel campo della sanità e assistenza sociale (7%), nelle attività immobiliari (5,4%). Le PMI del settore delle costruzioni sono pari all'11%, quelle che svolgono attività manifatturiere rappresentano poco più dell'8% del totale.

Tab. 1 – Imprese per settore e classe di addetti - Italia

<i>Settori/addetti</i>	<i>0-9</i>	<i>10-49</i>	<i>50-249</i>	<i>250 e più</i>	<i>Totale imprese V.A.</i>
Tutti i settori	95%	4,5%	0,4%	0,1%	4.377.379
Estrazione di minerali da cave e miniere	78%	18,6%	2,2%	0,2%	1.971
Attività manifatturiere	81%	15,2%	2,5%	0,4%	372.343
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	95,3%	3,5%	0,8%	0,3%	12.443
Fornitura di acqua reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	73%	20%	5,1%	1,5%	9.598
Costruzioni	96%	3,9%	0,2%	0,01%	487.266
Commercio al dettaglio/ingrosso, riparazione di autoveicoli e motocicli	96%	3,5%	0,3%	0,05%	1.068.883
Trasporto e magazzinaggio	88%	10%	1,8%	0,3%	119.550
Attività dei servizi di alloggio e ristorazione	91%	8,4%	0,3%	0,04%	335.140
Servizi di informazione e comunicazione	93%	5,6%	0,9%	0,2%	108.531
Attività finanziarie e Assicurative	98%	1,9%	0,4%	0,01%	98.633
Attività immobiliari	99,6%	0,3%	0,01%	0,00%	236.477
Attività professionali, scientifiche e tecniche	98,7%	1,09%	0,1%	0,02%	750.117
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	92%	6,3%	3,4%	0,3%	157.076
Istruzione	94%	5,4%	0,5%	0,03%	36.510
Sanità e assistenza sociale	98%	1,8%	0,5%	0,1%	303.498
Attività artistiche, sportive e di intrattenimento	97%	3%	0,3%	0,03%	73.559
Altri servizi	98%	1,8%	0,2%	0,01%	205.784

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat, 2019.

Ancor più importante è che le PMI occupano il 77% (13.441.285) del totale degli addetti nelle imprese (Tab. 2), valore nettamente superiore alla media europea (69,4%). Il nostro paese sopravanza infatti Regno Unito (75,3%), Spagna (72,8%), Germania (62,9%) e Francia (61,4%) (Eurostat, 2020). Del totale degli addetti nelle PMI quasi il 43% lavora in microimprese (0-9 addetti); il 20% in piccole imprese (10-49 addetti); il 14% in imprese di medie dimensioni (50-249). Guardando all'interno di ogni singolo settore, le più alte percentuali di addetti nelle microimprese si riscontrano nelle attività immobiliari (94%), negli altri servizi (78%), nelle attività professionali tecniche e scientifiche (77%), nelle costruzioni (63%), nelle attività dei servizi di alloggio e ristorazione e nel commercio all'ingrosso/dettaglio e riparazioni di veicoli e motocicli (entrambe 56%). Il numero più elevato di addetti nelle imprese di piccole dimensioni (10-49) si osserva nelle attività manifatturiere (30%) che, insieme alle attività di fornitura di acque, di gestione dei rifiuti e risanamento, presenta percentuali significative di addetti anche all'interno delle imprese di dimensioni medie (50-249).

Dal punto di vista della distribuzione territoriale, la maggior concentrazione di piccole e medie imprese si osserva nelle regioni del Centro e del Nord-Est, ossia in corrispondenza delle aree distrettuali della cosiddetta "Terza Italia" (Bagnasco, 1984; Bagnasco *et al.*, 2001; Burroni, 2001; Carboni, 1994; Becattini *et al.*, 2007; Trigilia, 1998). Le PMI localizzate nel Nord-Ovest sono il 28,2% del totale, quelle nel Sud il 19,7% e quelle nelle Isole l'8,6% (Tab. 3).

Gli shock determinati dalla crisi finanziaria prima e dalla crisi del coronavirus negli anni più recenti (in cui scriviamo) hanno sottoposto le piccole e medie imprese, ma soprattutto le prime, a forti pressioni e crescenti difficoltà; spesso maggiori rispetto a quelle incontrate dalle realtà produttive di più grandi dimensioni. Tali eventi si sono intersecati con trasformazioni già in atto, che pure ponevano/pongono una serie di problemi alle piccole imprese, o potremmo dire di sfide, opportunità, vincoli. Come anticipato nelle pagine precedenti, si fa riferimento: ai processi di ristrutturazione delle catene del valore e in particolare alla loro frammentazione e dispersione; all'aumento della concorrenza a livello internazionale e soprattutto a ciò che è stato definito *marketization*, ossia l'estendersi e intensificarsi della competizione basata su prezzi/costi (Greer e Doellgast, 2017); alla digitalizzazione, alle crescenti possibilità di collaborazione *peer to peer* (Ramella e Manzo, 2019), ma anche all'emergere di nuovi (e potenti) competitor; alla maggiore attenzione alla sostenibilità ambientale. E vanno considerati anche i processi di integrazione europea e il venir meno della leva della svalutazione monetaria e i cambiamenti nei meccanismi regolativi di varie arene istituzionali, quali per esempio le politiche per lo sviluppo.

Tab. 2 – Addetti nelle imprese per settore e classe di addetti – Italia

<i>Settori/numero addetti</i>	<i>0-9</i>	<i>10-49</i>	<i>50-249</i>	<i>250 e più</i>	<i>Totale addetti V.A.</i>
Tutti i settori	43%	20,4%	13,5%	23,1%	17.438.078
Estrazione di minerali da cave e miniere	14,4%	24%	14%	48%	29.531
Attività manifatturiere	21,7%	30,2%	24%	24,4%	3.762.760
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	12,7%	11%	13,1%	63,3%	84.113
Fornitura di acqua reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	10,2%	17,7%	24,8%	47,2%	209.283
Costruzioni	62,7%	24,8%	8,2%	4,3%	1.320.574
Commercio al dettaglio/ingrosso, riparazione di autoveicoli e motocicli	55,8%	18,4%	8,5%	17,3%	3.442.220
Trasporto e magazzinaggio	19,4%	20,6%	18,3%	42%	1.142.565
Attività dei servizi di alloggio e ristorazione	56,4%	28%	6,2%	9,5%	1.591.691
Servizi di informazione e comunicazione	30,1%	18,8%	16,5%	34,5%	586.399
Attività finanziarie e assicurative	25,2%	5,9%	8,8%	60,1%	546.029
Attività immobiliari	94%	0,03%	1,3%	1,4%	309.075
Attività professionali, scientifiche e tecniche	77%	11%	7,3%	7,8%	1.294.992
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	18,6%	14%	15,2%	52%	1.392.142
Istruzione	50%	31,5%	1,6%	0,3%	117.679
Sanità e assistenza sociale	45%	12%	18,5%	25%	938.960
Attività artistiche, sportive e di intrattenimento	59,4%	21%	9,5%	10,4%	189.863
Altri servizi	78%	12,7%	6%	3,5%	480.196

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat, 2019.

Tab. 3 – PMI per macro-ripartizione geografica

<i>Macro-ripartizione geografica</i>	<i>Valore assoluto</i>	<i>%</i>
Nord-Ovest	1.038.692	28,2%
Nord-Est	760.448	20,7%
Centro	782.808	21,3%
Sud	726.980	19,7%
Isole	318.334	8,6%

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat, 2019.

Di fronte ai fenomeni sopra menzionati, in un quadro di diffusa difficoltà, vanno però evidenziate alcune variazioni che pure si registrano tra territori nel tipo e nell'estensione delle criticità e nelle capacità di risposta delle piccole e medie imprese. Queste variazioni confermano che se resta importante l'*agency* (e la capacità di *agency*) dell'imprenditore, dei manager, dei lavoratori e dei loro rappresentanti, essa va sempre considerata nella sua interazione dialogica con gli altri attori e con l'assetto istituzionale/regolativo più in generale. Viene confermata, in altri termini, la rilevanza del "luogo" in cui le imprese sono sempre radicate (*embedded*), dell'ambiente sociale e istituzionale che le influenza, che ne condiziona strategie e strutture (e che a sua volta ne viene influenzato). Ambiente che si definisce anche per fattori immateriali, ossia per culture, valori, attitudini propensioni (Ramella, 2013; De Vivo, 2017).

Se ci focalizziamo sull'Italia, è soprattutto nelle regioni meridionali che le piccole imprese incontrano più difficoltà. Qui risultano più fragili, più a rischio, evidenziano un maggior "spiazzamento" di fronte alle trasformazioni in atto e una minore resilienza agli shock che si sono susseguiti negli ultimi anni. Tali maggiori difficoltà derivano da alcune caratteristiche delle piccole imprese meridionali in termini di collocazione nelle catene del valore, grado di competitività, dotazioni di risorse (anche relazionali), competenze, culture imprenditoriali. Ma derivano anche dalla minore capacità dei contesti istituzionali di supportarle, offrendo economie esterne, attraverso la costruzione di beni collettivi, dalle infrastrutture al sostegno agli investimenti in ricerca e sviluppo, dalla qualità urbana all'efficienza della pubblica amministrazione, ecc. (Triglia, 2019; Viesti, 2014). La pandemia di COVID-19, le misure restrittive e la crisi economica che ne è conseguita hanno ulteriormente aumentato la fragilità e lo svantaggio dei sistemi produttivi meridionali e (al loro interno) soprattutto delle imprese di minori dimensioni. Come è stato osservato, all'insorgere della pandemia, la base produttiva del Mezzogiorno non aveva ancora recuperato i livelli antecedenti alla lunga recessione cominciata con la crisi finanziaria. E, ciò che è più importante, a differenza di quanto accade in altri territori, in particolare nel Nord del Paese, essa mostra maggiori ritardi e difficoltà di ripresa (Svimez, 2020). Tuttavia, alla fotografia grigio/scura che ritrae la piccola e media impresa italiana, ma soprattutto meridionale, isolata, fragile e sofferente si contrappongono immagini a colori, di piccole e medie imprese competitive, che innovano, crescono e si ingrandiscono, che addirittura sembrano uscire rafforzate dalle crisi e dalle emergenze, in particolare da quella conseguita alla pandemia di COVID-19. Anche nel Mezzogiorno, in altri termini, nonostante un contesto spesso "ostile", che le scoraggia, ci sono realtà che mostrano segni di vivacità e dinamismo (Gambardella e Fortunato, 2020) e capacità non solo di resilienza, ma di "ripartenza" e nuovo sviluppo.

3. Analisi e riflessioni sulle piccole e medie imprese nel contesto abruzzese: gli obiettivi di questo volume

Questo libro si propone di analizzare, partendo da diverse prospettive analitiche e disciplinari, le pressioni e i cambiamenti in atto nel mondo delle piccole e medie imprese; le peculiarità, resistenze, resilienze, innovazioni nei processi produttivi, nelle forme organizzative, nelle relazioni di lavoro, nei rapporti con territori e catene del valore. L'obiettivo non è solo evidenziare i problemi (a cui occorre far fronte), ma anche le risposte di successo, le loro potenzialità e i fattori istituzionali che possono agevolarle/ostacolarle, consolidarle ed estenderle. Ciò nella consapevolezza della rilevanza delle piccole e medie imprese (che si è cercato di evidenziare nelle pagine precedenti) per lo sviluppo dei territori e del Paese nel suo complesso. Le piccole e medie imprese possono costituire una "leva" per la crescita economica, per l'occupazione, per il lavoro di qualità, per aumentare inclusione, sostenibilità sociale ed ambientale, benessere equo e solidale (ancora in ritardo in tante parti del paese, cfr. Istat, 2019c) e benessere soggettivo. Tanto più nel Mezzogiorno, nelle aree interne e, più in generale nelle aree fragili. Come ripetuto più volte dalla letteratura e nelle pagine precedenti, per questo "ruolo" è necessaria l'*agency* degli imprenditori, dei manager, dei lavoratori e dei loro rappresentanti, ma altrettanto necessario è un contesto istituzionale, nazionale e locale, supportivo, che stimoli le piccole e medie imprese e/o le faciliti nei processi di cambiamento.

Gli studi contenuti in questo volume si concentrano sull'Abruzzo, una regione il cui percorso di sviluppo è stato fortemente segnato dalle dinamiche delle piccole e medie imprese. E proprio per questo tali contributi possono offrire – a studiosi, *policy-makers* e operatori economici e sociali – spunti di riflessione interessanti anche per altri territori.

Lo sviluppo economico abruzzese – a partire dagli anni '70 e '80, la «*golden age*» della regione o gli anni del «miracolo abruzzese» (Carboni, 2001; Landini, 1997; Mutti, 1994) – si è basato sulla combinazione di due diverse componenti: l'insediamento di grandi imprese esogene, a capitale sia nazionale che multinazionale (Galante, 2006; Mastronardi, 2009), e la crescita di piccole e medie imprese locali, nella maggior parte dei casi a conduzione familiare, «nate nel territorio e al territorio strettamente legate» (Mauro, 2011, 54; cfr. anche Felice, 2001). Molteplici sono i fattori che hanno contribuito a tale sviluppo: l'inclusione della regione nella zona di intervento straordinario per il Mezzogiorno, la posizione mediana dell'Abruzzo tra «prima» e «seconda» Italia, tra mercati sviluppati e mercati in via di espansione, il clima di coesione sociale, senza significativi fenomeni di conflittualità, l'assenza di criminalità organizzata e la bassa presenza di quella comune

(Mauro, 2002; Felice, 2009). E molteplici sono le specializzazioni produttive che ne sono derivate, specchio dei particolarismi e delle identità dei vari territori (Di Federico, 2000, 2003).

Secondo il censimento condotto dall'Istat (2019b) in Abruzzo ci sono 96.811 imprese attive; il 96% di queste sono microimprese con meno di 10 addetti, il 4% (3,8%) sono piccole imprese (10-49 addetti). Le medie (50-249 addetti) e le grandi imprese (oltre i 250 addetti) rappresentano solo l'0,5% del totale regionale (il peso delle medie e grandi imprese a livello nazionale è pari al 2,3%). Le PMI in Abruzzo operano, così come accade a livello nazionale, soprattutto nel settore dei servizi, in particolare: del commercio al dettaglio/ingrosso e riparazione di autoveicoli e motocicli (26%), delle attività professionali, scientifiche e tecniche (17%) e di quelle di alloggio e ristorazione (9%). Appartiene al settore manifatturiero l'8,6% delle PMI della regione, mentre quelle del settore delle costruzioni sono l'11,5%.

Tab. 4 – Imprese per settore e classe di addetti – Abruzzo

<i>Settori/addetti in Abruzzo</i>	<i>0-9</i>	<i>10-49</i>	<i>50-249</i>	<i>250 e più</i>	<i>Totale Imprese V.A.</i>
Tutti i settori	95,7%	3,8%	0,4%	0,1%	96.811
Estrazione di minerali da cave e miniere	72,5%	17,4%	10%	0%	69
Attività manifatturiere	85,4%	12,8%	1,5%	0,4%	8.364
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	95%	4,4%	0,3%	0%	295
Fornitura di acqua reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	66%	23,4%	9,1%	2,1%	252
Costruzioni	95,2%	4,4%	0,3%	0,03%	11.110
Commercio al dettaglio/ingrosso, riparazione di autoveicoli e motocicli	97%	2,8%	0,2%	0,0%	24.800
Trasporto e magazzinaggio	87%	12%	1,4%	0,1%	2.035
Attività dei servizi di alloggio e ristorazione	94%	6,2%	1,6%	0,02%	8.564
Servizi di informazione e comunicazione	97%	3%	0,0%	-	2.053
Attività finanziarie e assicurative	99%	1%	0,0%	-	1.914
Attività immobiliari	99,7%	0,3%	-	-	3.426
Attività professionali, scientifiche e tecniche	99,3%	0,63%	0,07%	0,0%	16.479
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	94,3%	4,4%	1,1%	0,2%	3.292
Istruzione	94,4%	5,2%	0,2%	0,2%	611
Sanità e assistenza sociale	98%	1,5%	0,4%	0,1%	6.592
Attività artistiche, sportive e di intrattenimento	97%	2,8%	0,2%	-	1.586
Altri servizi	98,5%	1,4%	0,1%	-	5.387

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat, 2019.

Osservando la distribuzione del lavoro dipendente (Tab. 5), oltre il 53% degli addetti regionali (complessivamente 313.562) lavora in microimprese (un valore al di sopra della media nazionale, che si attesta al 29,5%), il 21% in

piccole imprese (10-49 addetti); circa l'11% in medie imprese (50-249) e circa il 15% in grandi imprese (oltre 250). Le medie e grandi aziende impiegano circa il 26% degli addetti complessivi regionali, mentre la corrispondente quota a livello nazionale supera il 44% (Istat, 2019a). I settori con le più alte percentuali di lavoratori impiegati in microimprese sono: le attività immobiliari (97%), i servizi professionali, tecnici e scientifici (98%), le attività finanziarie e assicurative (79%), il commercio (70%), i servizi di alloggio e ristorazione (68%), le costruzioni (60%). Si osserva che le sole attività manifatturiere, hanno un'incidenza sul totale degli addetti pari al 24%: sebbene oltre il 65% dei dipendenti sia occupato nel settore dei servizi, la vocazione manifatturiera, che sin dalla fine degli anni '70 ha contraddistinto il tessuto economico produttivo dell'Abruzzo, è ancora molto forte.

Tab. 5 – Addetti nelle imprese per settore e classe di addetti – Abruzzo

<i>Settori/numero addetti</i>	<i>0-9</i>	<i>10-49</i>	<i>50-249</i>	<i>250 e più</i>	<i>Totale Addetti V.A.</i>
Tutti i settori	53,2%	21%	11,4%	14,7%	313.562
Estrazione di minerali da cave e miniere	9,5%	14%	76%	-	1.341
Attività manifatturiere	23%	27%	16%	34%	75.717
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	49%	41%	10%	-	479
Fornitura di acqua reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	10%	20%	50%	20%	5.470
Costruzioni	60%	25%	9,5%	5,3%	33.156
Commercio al dettaglio/ingrosso, riparazione di autoveicoli e motocicli	70%	18,3%	7%	5%	61.499
Trasporto e magazzinaggio	31%	35%	19%	16%	13.179
Attività dei servizi di alloggio e ristorazione	68%	23%	4%	5,1%	33.971
Servizi di informazione e comunicazione	68%	25%	7,6%	-	4.875
Attività finanziarie e assicurative	79%	10%	11%	-	3.583
Attività immobiliari	97%	3%	-	-	4.285
Attività professionali, scientifiche e tecniche	89%	7,7%	2,3%	1,3%	22.588
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	29%	15%	20%	37%	19.439
Istruzione	54%	24%	2,8%	20%	2.128
Sanità e assistenza sociale	54%	12%	17,2%	17,4%	16.785
Attività artistiche, sportive e di intrattenimento	77%	18%	4%	-	3.771
Altri servizi	83%	12%	4,7%	-	11.278

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat, 2019.

Se consideriamo le singole province, Pescara e Chieti presentano le percentuali più elevate di imprese (entrambe 26,8%, con un lieve vantaggio di Pescara che ha 7 imprese in più rispetto a Chieti). Seguono Teramo (24%) e L'Aquila (22%). In ogni provincia, almeno il 95% delle imprese ha dimensioni micro (Tab. 6). Per quanto concerne il numero di addetti, si evidenzia che Chieti è la provincia con il numero più elevato di lavoratori dipendenti presenti in regione (32%), seguita da Pescara e Teramo (rispettivamente 26% e 25%). L'Aquila si caratterizza per la più bassa percentuale di addetti (18%) ma la più alta di coloro che operano nelle microimprese (65%). All'opposto si colloca Chieti che, invece, presenta la percentuale più bassa di dipendenti di imprese di dimensioni piccolissime (43%). In una posizione intermedia si collocano Teramo e Pescara rispettivamente con il 55% e 53% di addetti che operano nelle microimprese. Da evidenziare che, tra le province abruzzesi, Teramo è quella che ha il maggior numero di addetti nelle imprese con 10-49 dipendenti (25%). Mentre Chieti e Pescara, si caratterizzano per le percentuali più alte di addetti nella grande impresa con oltre 250 dipendenti (rispettivamente 20% e 21%).

Tab. 6 – Imprese per provincia e classe di addetti

<i>N. imprese/ classe di addetti</i>	<i>0-9</i>	<i>10-49</i>	<i>50-249</i>	<i>250 e più</i>	<i>Totale Imprese V.A.</i>
L'Aquila	95,7%	3,8%	0,4%	0,1%	96.811
Pescara	97%	3%	0,3%	0,0%	21.117
Chieti	96%	3,5%	0,3%	0,1%	25.973
Chieti	95%	4,3%	0,5%	0,1%	25.966
Teramo	95%	4,5%	0,4%	0,1%	23.775

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat, 2019.

Tab. 7 – Addetti nelle imprese per provincia e classe di addetti

<i>N° addetti/ classe di addetti</i>	<i>0-9</i>	<i>10-49</i>	<i>50-249</i>	<i>250 e più</i>	<i>Totale Addetti V.A.</i>
L'Aquila	53,4%	20,5%	11,4%	14,7%	313.562
Pescara	65%	18%	10%	6%	55.002
Pescara	53%	19%	8%	21%	82.140
Chieti	43%	20%	14%	20%	98.905
Chieti	55%	25%	13%	8%	77.513

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat, 2019.

Non diversamente dal resto del Paese, anche in Abruzzo la struttura produttiva del settore privato è caratterizzata dalla prevalenza di imprese a controllo individuale/familiare. Nel 2018 le imprese abruzzesi con 3 e più addetti

controllate da una persona fisica o famiglia sono circa 16.694, ossia il 75,7% del totale (un dato più elevato di quello nazionale, pari al 75,2%). La quota di imprese a controllo familiare presenta il valore minimo (73,1%) nella provincia di Teramo e il valore massimo (77%) nella provincia di Pescara (Istat, 2019b). Come atteso, la quota di unità produttive a controllo individuale e/o familiare diminuisce al crescere della fascia dimensionale; in Abruzzo è pari al 78,5% nel segmento delle microimprese, ma risulta comunque relativamente elevata (circa il 62%) anche per le imprese con 10 e più addetti. La natura prevalentemente familiare delle imprese italiane non riguarda solo la dimensione del controllo, ma investe anche le caratteristiche gestionali. Considerando le sole imprese controllate da persona fisica o famiglia nella fascia dimensionale da 10 addetti in su, in Abruzzo il soggetto responsabile della gestione è nel 73,7% dei casi l'imprenditore o il socio principale/unico e nel 21,5% un membro della famiglia controllante (Istat, 2019b). Le situazioni nelle quali la responsabilità gestionale è affidata ad un manager (selezionato all'interno o all'esterno dell'impresa) o altro soggetto si osservano solo nel 4,7% delle imprese, un dato inferiore a quello nazionale.

Il caso abruzzese è però interessante anche perché la regione rappresenta un pezzo del Mezzogiorno, o potremmo dire dei "Mezzogiorni" (Carboni, 1996, 1998, 2001), di quelle aree più in difficoltà, sia pur con molte differenze tra di esse, che devono "aggiustare" i percorsi di sviluppo dei loro sistemi produttivi, ma che si caratterizzano ancora per importanti ritardi e inefficienze (nella dotazione di infrastrutture, nei servizi della pubblica amministrazione, nei processi di digitalizzazione, ecc.) (Banca d'Italia, 2020; Istat, 2021). Un'area in cui le piccole e medie imprese, ma soprattutto le prime, appaiono più fragili, ma in cui allo stesso tempo emergono esperienze nuove, innovative, spesso di successo e di eccellenza.

La crisi finanziaria (e poi economica) iniziata nel 2007 ha avuto effetti intensi nel contesto abruzzese, investendo con vigore tutti i settori produttivi. La lunga recessione ha portato a una contrazione del PIL e del valore aggiunto, a importanti perdite di posti di lavoro, all'aumento della disoccupazione e delle persone in situazioni di povertà o vulnerabilità economico-sociale. Va però osservato che un certo indebolimento dell'economia regionale si era registrato già prima della crisi; molti avevano evidenziato segni di esaurimento del processo di sviluppo alla fine degli anni '90, in coincidenza con l'uscita dell'Abruzzo dalle aree Obiettivo 1¹ e con il rallentamento del trend delle esportazioni. Un fatto che già segnalava i limiti di competitività di un segmento rilevante della struttura produttiva regionale in un contesto

¹ Vale a dire dalle aree europee in ritardo di sviluppo e pertanto oggetto di intervento prioritario dei fondi strutturali europei.

di competizione globale (Mauro, 2011; Mattoscio, 2012; Iapadre, 2014; Mulino, 2014). La pandemia di COVID-19 è giunta nel momento in cui si registrava una parziale inversione di tendenza in vari settori, incluso il manifatturiero, grazie soprattutto al contributo dei segmenti più innovativi dell'industria, come l'automotive, l'elettronica, la mecatronica, il chimico-farmaceutico (Cresa, 2017). In tale nuovo quadro, le piccole imprese, per debolezza strutturale e finanziaria, hanno sofferto di più e si trovano in situazione di maggior rischio (Confindustria-Cresa, 2021).

4. I contributi in questo volume

Come si è detto, ormai c'è ampio consenso sull'importanza delle piccole e medie imprese per la crescita (o la tenuta) dell'occupazione e per la diffusione del lavoro di qualità. E il lavoro è spesso la "risorsa" più importante per le PMI, per rimanere competitivi, innovare, ecc. Infatti sono molteplici le iniziative (soprattutto nel post-pandemia) degli attori economico-sociali e delle istituzioni pubbliche che si pongono l'obiettivo di rafforzare il cosiddetto "capitale umano" delle PMI. Si tratta però di un tema su cui persistono approcci e interpretazioni (e retoriche) spesso poco fondate su evidenze empiriche e quindi su una conoscenza approfondita di cosa accade realmente in tale tipo di organizzazioni. Anche per tali considerazioni, il volume si apre con tre capitoli che affrontano l'argomento dell'occupazione e delle relazioni di lavoro nelle PMI, in particolare nelle piccole, muovendo dai risultati di un'ampia ricerca svolta in diverse regioni italiane con metodi quali-quantitativi.

Nello specifico, il contributo di Marcello Pedaci, Rossella Di Federico e Marco Betti e poi quello di Rossella Di Federico esaminano i processi attraverso i quali le relazioni di lavoro sono regolate nelle piccole imprese, le dinamiche tra i diversi attori coinvolti (proprietari, dirigenti, consulenti/professionisti esterni, lavoratori dipendenti, associazioni datoriali, sindacati), le loro conseguenze e i cambiamenti in corso, inclusi quelli legati alla recente crisi del coronavirus. Essi si interrogano su come si definiscono vari aspetti delle condizioni e dell'organizzazione del lavoro, nonché i livelli di partecipazione nel luogo di lavoro, considerando i condizionamenti di diversi fattori, sia esterni che interni. Nel capitolo di Rossella Di Federico particolare attenzione è data alle modalità di reclutamento e formazione del personale, adottate nei contesti produttivi di dimensioni ridotte. Inoltre, si evidenzia in che modo la crisi economica, legata alla diffusione della pandemia da COVID-19, stia spingendo le piccole imprese abruzzesi a selezionare e formare i propri dipendenti adottando sempre di più canali formali e processi strut-

turati di gestione del personale, tipici della grande impresa. Il contributo di Andrea Bellini – strettamente collegato ai precedenti – esplora invece in che modo le piccole imprese si relazionano con il contesto in cui operano e in che modo “usano” le risorse che in esso trovano per affrontare le varie questioni relative all’occupazione e alle relazioni di lavoro. Il capitolo prende in considerazione diversi tipi di attori del contesto: le istituzioni politiche (i governi locali); gli attori delle relazioni industriali (associazioni datoriali, sindacati, enti bilaterali) e altri attori, pubblici (Camere di commercio, servizi per l’impiego, scuole e università) e privati (istituti bancari, professionisti e consulenti, agenzie per il lavoro).

Il capitolo di Vincenzo Fortunato introduce quindi le variabili relative alla presenza di manager/dirigenti e alla cultura manageriale. Anche in tal caso si tratta di un tema rilevante ma ancora poco esplorato dalla letteratura socioeconomica in Italia. Nello specifico, il capitolo presenta i risultati di una recente indagine svolta nelle regioni meridionali (Abruzzo incluso), il cui obiettivo era cercare di comprendere se e in quale misura la presenza di manager e dirigenti, unitamente alla diffusione della cultura manageriale, possono rappresentare un fattore strategico in grado di influenzare le caratteristiche dell’impresa e soprattutto i suoi percorsi di sviluppo. E – per conseguenza – influenzare caratteristiche e percorsi dei territori. Il capitolo si focalizza su diversi elementi interni, ma pone attenzione anche al ruolo dell’ambiente sociale e istituzionale:

Da una prospettiva disciplinare diversa, anche il contributo di Luciano D’Amico discute dei possibili “sentieri di sviluppo” delle piccole imprese, in particolare di quelle familiari; ovvero delle possibilità di “crescere”, ma non solo in termini di volumi produttivi. Dopo aver ripercorso sinteticamente i principali modelli elaborati dalla letteratura scientifica, il capitolo si concentra sull’analisi del percorso di crescita di un’impresa specifica: la De Cecco; fondata nel 1886, come piccolo molino con annesso pastificio artigianale. L’osservazione di tale caso consente all’autore di evidenziare il modo in cui si sono superate varie criticità poste in evidenza dalla letteratura e l’azione virtuosa di alcuni fattori di crescita, che hanno condotto a uno sviluppo aziendale propriamente inteso. Si evidenziano, in altri termini, i “fattori promozionali” alla base del tentativo “di successo” di De Cecco.

Al tema dello sviluppo delle piccole e medie imprese è dedicato anche il contributo di Christian Corsi, che si focalizza su un aspetto di grande importanza quale l’accesso ai canali di finanziamento. Questo, come evidenziato da tanta letteratura, rappresenta infatti uno dei maggiori vincoli alla crescita economico-aziendale delle realtà produttive di minori dimensioni. E il tema è ancor più importante nel contesto abruzzese, in ragione della tradizionale struttura del sistema finanziario della regione, nel quale il credito da parte

delle banche locali assume un ruolo dominante. Un sistema per altro messo sotto pressione dalle crisi che si sono succedute negli ultimi anni, fino a quella legata alla pandemia di COVID-19. Il capitolo analizza come talune caratteristiche del sistema di finanziamento influenzano la struttura finanziaria delle PMI abruzzesi.

Il tema dello sviluppo delle imprese è però sempre più legato alla loro capacità di innovazione (di prodotti, processi, ecc.) in un contesto sempre più *volatile, incerto, complesso e ambiguo*. E ciò vale soprattutto nel caso delle piccole e medie imprese, la cui attività di innovazione costituisce uno dei principali “motori” del cambiamento, in particolare tecnologico, ma non solo, degli ecosistemi socioeconomici nei quali sono inserite. Su questo tema si focalizza il capitolo di Antonio Prencipe, che si interroga sugli impatti degli elementi di *corporate governance* delle PMI sui loro output innovativi, misurati in termini di attività brevettuale, attraverso un’indagine quantitativa su un campione di aziende localizzate in Abruzzo. L’analisi prende in considerazione molteplici variabili, dal grado di concentrazione della proprietà al ruolo delle donne all’interno del CdA, alla presenza di investitori esteri.

Un tema altrettanto importante (per tutte le imprese) è quello della sostenibilità sociale e ambientale delle proprie azioni, che deve intersecarsi/ convivere con l’innovazione di prodotti, processi, ecc. Si tratta di un tema che sta acquistando crescente centralità nel dibattito politico ed economico-sociale, nonché negli studi scientifici, anche sotto la pressione delle mobilitazioni di tanti cittadini, delle iniziative dell’Unione Europea e di altre organizzazioni internazionali. Del tema si occupano il capitolo di Manuele De Nicola e quello di Danilo Boffa. Il primo offre un interessante quadro degli studi sull’applicazione della *corporate social responsibility* (CSR) nelle piccole e medie imprese. Particolare attenzione è data ai fattori interni ed esterni che possono favorire od ostacolare l’implementazione di iniziative per la responsabilità sociale. In tale ambito, viene sottolineato il ruolo degli stakeholders (esterni), che possono spingere verso comportamenti “responsabili”, nonché di alcune caratteristiche del contesto, quali per esempio la diffusione e il radicamento della cultura della sostenibilità e la presenza di normative che la promuovano e la supportino. Il capitolo di Danilo Boffa presenta invece i risultati di una ricerca finalizzata ad indagare il modo in cui l’adozione di strategie di sostenibilità e di responsabilità d’impresa influisce sui risultati economico-finanziari. Tale ricerca, che si concentra sulle piccole e medie imprese abruzzesi, esamina, nello specifico, gli esiti dell’integrazione nell’azienda di un sistema di gestione ambientale certificato, quale “segnale” di un impegno verso la sostenibilità e responsabilità sociale dell’impresa.

Il contributo di Maria Angela Perito riporta l'analisi sulle caratteristiche e trasformazione in corso nelle piccole e medie imprese all'interno di un sistema produttivo specifico, quello dell'agroalimentare, con riferimento in particolare alle dinamiche osservabili nel contesto abruzzese. Si tratta di un segmento dell'economia che ha subito un'intensificazione della competizione, spesso giocata su costi/prezzi e spesso fraudolenta; in cui ben si evidenziano le sfide, le opportunità, ma anche le debolezze che occorre affrontare. E in tal senso offre spunti interessanti per molti altri sistemi produttivi. Attraverso un'approfondita analisi di dati, il capitolo esamina le traiettorie dei cambiamenti in atto e possibili, focalizzandosi sulle "pressioni" che derivano dal riconfigurarsi delle filiere.

Infine, gli ultimi due capitoli del volume pongono l'attenzione sulla situazione delle cosiddette aree interne, che costituiscono quasi il 60% del territorio italiano, caratterizzate – sia pure in modo differente – da non adeguata presenza di servizi, inclusi quelli essenziali. Entrambi i capitoli, muovendo dal recente dibattito scientifico sul tema, riflettono sulle possibilità di sviluppo di tali territori, sui fattori che potrebbero agevolarli e sul ruolo che potrebbero avere le piccole e medie imprese di diversi settori. Nello specifico, il contributo di Adolfo Braga analizza le politiche per le aree interne adottate a livello nazionale e regionale, discutendone punti di forza, debolezze, contraddizioni e aspetti da implementare. Il contributo di Everardo Minardi evidenzia il ruolo rilevante delle reti di piccole imprese per lo sviluppo delle comunità locali, anche per il riconoscimento e la valorizzazione dei vecchi saperi.

Riferimenti bibliografici

- Bagnasco A. (1984), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, il Mulino, Bologna.
- Bagnasco A., Piselli, Pizzorno A., Trigilia C. (2001), *Il capitale sociale. Istruzioni per l'uso*, il Mulino, Bologna.
- Banca d'Italia (2020), *Economie regionali. L'economia dell'Abruzzo*, Banca d'Italia, Roma.
- Barret R., Rainnie A. (2002), "What's So Special About Small Firms? Developing an Integrated Approach to Analysing Small Firms Industrial Relations", *Work, Employment and Society*, 16, 3: 415-431.
- Becattini G. (1998), *Distretti industriali e Made in Italy*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Becattini G. (2000), *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Becattini G., Bellandi M., De Ottati G., Sforzi F., a cura di (2007), *Il caleidoscopio dello sviluppo locale*, Rosenberg & Sellier, Torino.

- Berger S. (2005), *How We Compete, What Companies Around the World Are Doing to Make It in Today Global Economy*, Doubleday, New York.
- Berger S. (2013a), *Toward a Third Industrial Divide*, in Osterman P., ed., *Economy in Society: Essays in Honor of Michael J. Piore*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Berger S. (2013b), *Making in America: From Innovation to Market*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Bottazzi G. (2010), *Torn Between Breaks and Continuity: Small Enterprises and Italian Development Patterns*, in Aa.Vv., *The Development of SME: Policies, Actors and Problems: A Comparison Between Japan, Italy and Argentina*, Università di Roma La Sapienza, Roma.
- Brusco S. (1992), *Small Firms and the provision of real services*, in Pyke F., Sengenberger W., eds., *Industrial districts and local economic regeneration*, 177-196, International Institute for Labour Studies, Geneva.
- Burroni L. (2001), *Allontanarsi crescendo. Politica e sviluppo locale in Toscana e Veneto*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Carboni C. (1994), *La Terza Italia*, in Aa.Vv., *Lezioni sull'Italia Repubblicana*, Donzelli, Roma.
- Carboni C. (1996), "Distretti industriali, governo locale e Mezzogiorno", *Rivista economica del Mezzogiorno*, 10(4): 889-922.
- Carboni C. (1998), "L' Abruzzo: regione cerniera o modello di sviluppo per il Sud?", *Il Mulino*, 2: 49-52.
- Carboni C. (2001), *L' Abruzzo, tra fine secolo e futuro*, in Felice C., a cura di, *Il modello abruzzese. Un caso virtuoso di sviluppo regionale*, Meridiana, Corigliano Calabro.
- Commissione Europea (2003), *Raccomandazione della Commissione del 6 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese* <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:it:PDF>
- Confindustria Abruzzo-CRESA (2021), *Rapporto sull'andamento del manifatturiero in Abruzzo*, Confindustria Abruzzo-Cresa, L'Aquila.
- CRESA (2017), *Congiuntura economica abruzzese*, CRESA, L'Aquila.
- Curran L., Stanworth J. (1981), "A New Look at Job Satisfaction in the Small Firm", *Human Relations*, 34, 5: 343-365.
- De Vivo P. (2017), *L'impresa come istituzione sociale*, il Mulino, Bologna.
- Di Federico R. (2000), *I sistemi produttivi abruzzesi nei settori abbigliamento, calzature e pelletteria*, in Viesti G., a cura di, *Mezzogiorno dei distretti*, Donzelli, Roma.
- Di Federico R. (2003), "Formazione e innovazione nei distretti industriali: il caso del Distretto Vibrata-Tordino-Vomano", *Economia Marche*, 1: 112-116.
- Felice C. (2009), *Mezzogiorno virtuoso. La Val di Sangro dal dopoguerra a oggi*, Donzelli, Roma.
- Felice C., a cura di (2001), *Il modello abruzzese. Un caso virtuoso di sviluppo regionale*, Meridiana Libri, Donzelli, Roma.
- Galante P. (2006), *Il ruolo della grande impresa in Abruzzo. Uno sguardo su alcune esperienze concrete*, in Mauro G., a cura di, *Studi sull'economia abruzzese. Profili settoriali e percorsi di crescita*, FrancoAngeli, Milano.

- Gambardella D., Fortunato V. (2020), “Sud e aree interne: lo scenario della nuova questione meridionale. Introduzione”, *la Rivista delle Politiche Sociali*, 4: 7-30.
- Greer I., Doellgast V. (2017), “Marketization, inequality, and institutional change: Toward a new framework for comparative employment relations”, *Journal of Industrial Relations*, 59, 2: 192-208.
- Grimshaw D., Johnson M., Rubery J., Keizer A. (2016), *Reducing Precarious Work. Protective Gaps and the Role of Social Dialogue in Europe*, European Work and Employment Research Centre, University of Manchester, Manchester.
- Helg R., Tajoli L. (2006), “Patterns of International Fragmentation of Production and the Relative Demand for Labor”, *The North American Journal of Economics and Finance*, 16, 2: 233-254.
- Hillberry R.H. (2011), *Causes of International Production Fragmentation: Some Evidence*, Trade Policy Research, Minister of Public Works and Government Services, Ottawa.
- Iapadre L. (2014), *Il modello di specializzazione regionale delle esportazioni abruzzesi*, in CRESA, *Economia e società in Abruzzo. Rapporto 2013*, Cresa, L’Aquila.
- Istat (2019a), *Censimento permanente delle imprese*, 20 maggio-30 settembre 2019, ISTAT, Roma.
- Istat (2019b), *Report Abruzzo*, ISTAT, Roma.
- Istat (2019c), *Rapporto Bes 2019. Il benessere equo e sostenibile in Italia*, ISTAT, Roma.
- Istat (2021), *Rapporto annuale 2021. La situazione del paese*, ISTAT, Roma.
- Krugman P. (1995), “Growing World Trade: Causes and Consequences”, *Brookings Papers on Economic Activity*, 1: 327-377.
- Landini P. (1997), “Abruzzo. Un modello di sviluppo regionale” *Bollettino della Società geografica italiana*, 2, 3: 3-15.
- Mastronardi G. (2009), *Imprese multinazionali e sviluppo locale: il caso dell’Abruzzo*, in Iapadre L., a cura di, *Integrazione internazionale, sistema finanziario e sviluppo dell’economia abruzzese*, il Mulino, Bologna.
- Mattoscio N. (2012), *Scenari globalizzati e dinamiche dell’economia abruzzese*, in CRESA, *Economia e società in Abruzzo. Rapporto 2012*, Cresa, L’Aquila.
- Mauro G. (2002), *Struttura produttiva, saperi locali e sviluppo economico. Il caso Abruzzo*, Tracce, Pescara.
- Mauro G. (2011), *La convergenza mancata. Mezzo secolo di economia dell’Abruzzo*, Textus Edizioni, L’Aquila.
- Mills K. (2015), “The 4 Types of Small Business and Why Each One Matters”, *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/04/the-4-types-of-small-businesses-and-why-each-one-matters>.
- Mulino M. (2014), *L’ economia abruzzese nella crisi globale*, il Mulino, Bologna.
- Mutti A. (1994), “Il particolarismo come risorsa, Politica ed economia nello sviluppo abruzzese”, *Rassegna italiana di sociologia*, 35, 4: 491.
- OECD (2020), *OECD Economic Outlook, Volume 2020 Issue 2: Preliminary version*, No. 108, OECD Publishing, Paris, https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-outlook/volume-2020/issue-2_39a88ab1-en.

- Piore M., Sabel C.F. (1984), *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New York.
- Porter M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- Quintieri B., a cura di (2006), *I distretti industriali dal locale al globale*, Rubbettino, Catanzaro.
- Rainnie A. (1985), “Is Small Beautiful? Industrial Relations in Small Clothing Firms”, *Sociology*, 19, 2: 213-224.
- Ramella F. (2013), *Sociologia dell’innovazione economica*, il Mulino, Bologna.
- Ramella F., Manzo C. (2019), *L’economia della collaborazione. Le nuove piattaforme digitali della produzione e del consumo*, il Mulino, Bologna.
- Regalia I. (2017), “Labour Regulation in Small Firms: In Search of a More Comprehensive Employment/Industrial Relations Paradigm”, *Employee Relations*, 39, 3: 335-350.
- Regalia I. (2020), *Regulating Work in Times of Productive Fragmentation*, in Regalia I., ed., *Regulating Work in Small Firms*, Palgrave Macmillan, London.
- Storey D.J. (1994), *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London e New York.
- Svimez (2020), *L’economia e la società del Mezzogiorno. Rapporto 2019*, il Mulino, Bologna.
- Trigilia C. (1998), *Sociologia economica II. Temi e percorsi contemporanei*, il Mulino, Bologna.
- Trigilia C. (2019), “Mezzogiorno oggi. Le forme nuove di un problema vecchio”, *Paradoxa*, 8, 4: 7-20.
- Van Osnabrugge M., Robinson R.J. (2000), *Angel Investing: Matching Startup Funds with Startup Companies-The Guide for Entrepreneurs and Industrial Investors*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Viesti G. (2014), “La crisi, il Mezzogiorno e i difetti di interpretazione”, *Meridiana*, 79: 9-27.
- Wilkinson A. (1999), “Employment Relations in SMEs”, *Employee Relations*, 21, 3: 206-217.

1. *Le relazioni di lavoro nelle piccole imprese*

di *Marcello Pedaci, Rossella Di Federico, Marco Betti*

Introduzione

Il dibattito sull'occupazione e sui rapporti di lavoro nelle piccole imprese è stato a lungo dominato da due modelli interpretativi opposti: quello del *small is beautiful*, che le proponeva come luoghi di relazioni armoniose (Ingham, 1970; Bolton, 1971; Schumacher, 1973); e quello della *sweathouse* o *black box*, cioè delle piccole imprese come luoghi di autocrazia imprenditoriale/manageriale (Rainnie, 1989). Come è stato notato, non si tratta solo di due contrapposte visioni di come funzionano le cose in tali organizzazioni, da ciò conseguono – e sono conseguite – iniziative politiche molto differenti (Edwards, 2012). Tuttavia, negli ultimi due decenni si è progressivamente affermato un filone di letteratura che ha evidenziato l'eterogeneità delle relazioni di lavoro nelle piccole imprese, dalle dinamiche tra imprenditore e dipendenti alle condizioni lavorative. Esso ha messo in discussione, in altri termini, l'idea che la dimensione di impresa da sola determini i modelli e le caratteristiche delle relazioni di lavoro, enfatizzando la varietà di approcci, politiche e pratiche, basati su diverse combinazioni e gradi di unilateralismo/cooperazione e formalità/informalità (Wilkinson, 1999; Ram *et al.*, 2001; Barrett e Rainnie, 2002; Ram e Edwards, 2010).

Questi studi, da un lato, hanno evidenziato le influenze di fattori esterni, come le condizioni del mercato del lavoro e dei prodotti, le dinamiche dei settori e delle filiere in cui le imprese sono inserite, le relazioni inter-organizzative, le caratteristiche del contesto istituzionale (Goss, 1991; Scase, 1995; Kinnie *et al.*, 1998; Tsai *et al.*, 2007), le subculture industriali presenti/prevalenti (Curran e Stanworth, 1979). Dall'altro lato, è stata sempre più sottolineata l'influenza di fattori interni, tra cui il tipo di proprietà, il *mix* di competenze della forza-lavoro, il livello di dipendenza del datore di lavoro dai dipendenti (Holliday, 1995; Ram *et al.*, 2001; Marlow *et al.*, 2005; Holten e Crouch, 2014), oltre che la cultura, l'ideologia e gli atteggiamenti del

datore di lavoro (Cardon e Stevens, 2004). Aspetti – questi ultimi – che condizionano in modo rilevante l’impatto delle pressioni esterne.

Tenendo presente tale background teorico, il capitolo intende contribuire alla discussione sul tema esplorando, nel contesto abruzzese, in modo puntuale e approfondito, i processi attraverso i quali le relazioni di lavoro sono regolate nelle piccole imprese, nonché le dinamiche tra i diversi attori coinvolti: proprietari, dirigenti, consulenti/professionisti esterni, lavoratori dipendenti, associazioni datoriali, sindacati. Lo faremo focalizzandoci su alcuni aspetti della relazione di lavoro. Nello specifico, esamineremo i processi attraverso i quali vengono definite assunzioni e uscite dall’impresa, retribuzioni e altri benefit, distribuzione dei compiti, organizzazione (e ri-organizzazione) del lavoro, orari, possibilità di conciliazione lavoro-vita, opportunità di formazione e crescita professionale (al tema della formazione e della selezione del personale è dedicato il capitolo successivo).

Per ciascuno di questi aspetti, ci chiederemo se il proprietario/dirigente decide unilateralmente o si avvale del coinvolgimento dei dipendenti e/o della negoziazione con essi e/o con loro rappresentanti; e se/come intervengono altri soggetti esterni. L’obiettivo generale è fornire elementi di conoscenza su come dimensioni importanti delle condizioni di lavoro sono stabilite e implementate; non solo per far emergere differenze e somiglianze tra piccole imprese, ma anche per verificare l’eventuale presenza di differenti logiche di azione all’interno della stessa organizzazione. In tale esplorazione, considereremo sia i fattori esterni che quelli interni che influenzano la diversità di approcci, politiche, pratiche e risultati dei processi di regolazione; dalla connessione con altre imprese e posizione nelle catene del valore agli “aspetti morbidi”, come la cultura (e/o ideologia) della leadership e i suoi atteggiamenti verso il lavoro.

L’analisi che presentiamo si basa sui risultati del progetto di ricerca *Vecchi e nuovi e modi di regolare il lavoro nelle piccole imprese in Italia e in Europa. Implicazioni per la competitività economica e la sostenibilità sociale* (REGSMES), finanziato dal Ministero dell’Istruzione, dell’Università e della Ricerca (bando PRIN), conclusosi nel 2019¹. Tale progetto, realizzato in più regioni italiane, si è focalizzato, seguendo le definizioni dell’Unione Europea, sulle imprese private con 5-49 addetti operanti in diversi settori. E a queste si fa riferimento nel capitolo. Il progetto ha previsto due moduli di indagine. In primo luogo, è stata realizzata una survey su un campione rappresentativo di piccole imprese dei settori non finanziari; in particolare, con

¹ Il progetto è stato coordinato dall’Università Statale di Milano; ad esso hanno partecipato altre tre unità locali: Università di Firenze, Università di Teramo e Università della Calabria. Per maggiori dettagli su obiettivi del progetto, attività previste, risultati si veda Regalia (2020).

metodo CATI, sono stati intervistati imprenditori e/o manager. Il questionario ha riguardato, oltre che alcune caratteristiche e trend dell'impresa (fatturato, occupazione, posizione/strategie di mercato, ecc.), i temi della regolazione del lavoro. In Abruzzo le imprese intervistate sono state 398². La survey è stata poi arricchita con interviste semi-strutturate a imprenditori e/o manager (19 in Abruzzo)³. La selezione, basata sul database AIDA, ha privilegiato le imprese che avevano già partecipato all'indagine quantitativa. I casi sono stati selezionati utilizzando tre criteri: il territorio (ci si è concentrati sulle imprese delle province di Teramo e Pescara), la dimensione (imprese con meno/più di 15 addetti) e il settore (imprese del “*Made in Italy*”, dei servizi *low-skill* e dei servizi *high-skill*)⁴. Oltre a queste interviste, ne sono state svolte altre a esperti e osservatori privilegiati, in particolare a rappresentanti di Camere di Commercio, associazioni datoriali e sindacati. Ai fini dell'analisi che qui presentiamo, si è deciso di integrare il materiale empirico sopra descritto con ulteriori interviste a esperti e osservatori privilegiati, tutte realizzate nel 2021, per acquisire informazioni sugli eventuali cambiamenti – sui temi specifici della regolazione del lavoro – avvenuti in seguito alla pandemia da COVID-19.

1. Un “punto di riferimento”: il ruolo della contrattazione collettiva nazionale-settoriale

In Italia, come in altri paesi, la contrattazione collettiva svolge un ruolo importante nella regolazione delle relazioni di lavoro, nonostante, da decenni, sia sottoposta a crescenti pressioni, che ne “minacciano” assetto, copertura, profondità, capacità di controllare le condizioni di lavoro (Bordogna e Pedersini, 2019; Burrioni e Pedaci, 2020). Gli studiosi di relazioni industriali evidenziano innanzitutto le “spinte” derivanti dalla frammentazione delle catene del valore, dalle pratiche di outsourcing, incluse quelle di *online outsourcing*, e dal crescente ricorso a rapporti di impiego non-standard (Arrowsmith e Pulignano, 2013; Greer e Doellgast, 2017). A queste si aggiun-

² I campioni regionali sono stati predisposti sulla base della distribuzione ISTAT 2011 ed estratti dal database AIDA. Per numerosità campionaria, stratificazione e tipo di estrazione, i campioni regionali possono essere considerati rappresentativi della realtà delle piccole imprese nelle regioni considerate.

³ In questo caso l'obiettivo non era una qualche rappresentatività statistica, ma ottenere informazioni da un'ampia varietà di situazioni aziendali.

⁴ In questo capitolo, come negli altri che utilizzano i risultati di tali interviste (ossia i capitoli 2 e 3), indicheremo i diversi casi con la sigla della provincia, una sigla per il settore (MA = *Made in Italy*, LS = servizi *low-skill*, HS = servizi *high-skill*), una lettera per la dimensione (M = meno di 15 addetti, S = 15 addetti o più) e un numero progressivo.

gono i tentativi di decentramento della contrattazione, a favore del livello aziendale, con possibilità di deviare da condizioni e termini stabiliti a livello nazionale/settoriale. Ma in questo caso a spingere sono stati soprattutto i governi nazionali (Leonardi e Pedersini, 2018). Va poi considerato – come è stato sostenuto – quel «cambiamento culturale» rappresentato dal diffondersi delle idee neolibériste e del discorso sulla responsabilità dei singoli individui per la loro situazione lavorativa (Keune e Serrano, 2014). E va considerata la crescente diffusione di orientamenti favorevoli al populismo, che affermano l'irrelevanza, se non la nocività, dei corpi di rappresentanza intermedia, inclusi sindacati e associazioni di imprese (Cella, 2018; Pavolini, 2018).

Al contrario di una tesi da sempre abbastanza diffusa nel dibattito politico e sociale, secondo la quale l'influenza della contrattazione collettiva è bassa tra le piccole imprese, i nostri risultati mostrano un'elevata copertura contrattuale tra le realtà studiate. Secondo le interviste a imprenditori e manager, quasi tutte applicano un contratto collettivo di settore (CCNL); e il dato abruzzese è in linea con quello delle altre regioni (Pedaci e Betti, 2021). Un fatto confermato anche dai risultati della survey: quasi il 95% delle imprese abruzzesi applica un CCNL (tale valore è del 94% in tutte le regioni). I pochi casi di mancata applicazione di qualsiasi tipo di contratto sono più frequenti tra le imprese più piccole, operanti nei servizi a bassa qualificazione⁵.

Nelle risposte date dagli intervistati, il CCNL è molto spesso descritto come un «*punto di riferimento*»; ed è giudicato «*utile*», «*importante*», «*necessario*», «*essenziale*». In altre parole, è molto apprezzato come quadro generale che definisce (regola) le condizioni minime di lavoro, soprattutto livelli retributivi, orari, straordinari, permessi. Questi standard minimi sono considerati come un «*punto di partenza*», una «*base*» da cui il management può prendere le mosse per stabilire il trattamento economico e normativo per i propri dipendenti. «*Applichiamo quello del commercio: è adeguato; è utile averlo come punto di riferimento. Poi per me l'ideale è fare in modo che i nostri dipendenti riescano ad avere qualcosina in più*» (TE_LS_S1). Dunque il CCNL è il *framework* all'interno del quale le piccole imprese stabiliscono le specifiche forme di organizzazione del lavoro, la distribuzione delle

⁵ Occorrono però due avvertenze. La copertura contrattuale non significa che il CCNL sia effettivamente e integralmente applicato. Il nostro materiale empirico, basato su interviste a imprenditori a manager, non permette di comprendere il grado di applicazione, ossia il “come” lo applicano. Inoltre, in molti casi mancano informazioni su “che tipo” di contratto. Ciò deriva frequentemente dalla mancanza di conoscenze al riguardo da parte dell'imprenditore; molto spesso questo aspetto, come vedremo, è completamente delegato a professionisti esterni. “Che tipo” di contratto è una questione assai rilevante in Italia, in cui il sistema di contrattazione collettiva è sempre più frammentato, con un moltiplicarsi di accordi sottoscritti da sindacati e associazioni di datori di lavoro poco rappresentativi (Leonardi e Pedersini, 2018; Bordogna e Pedersini, 2019).

mansioni e la configurazione delle condizioni lavorative. Queste valutazioni sono confermate – a volte rafforzate – dalle interviste sui cambiamenti conseguenti alla crisi del coronavirus.

L'apprezzamento per (e il riferimento a) la contrattazione collettiva di settore ha – in base alle interviste a imprenditori e manager – due principali ragioni. La prima è che la presenza di un CCNL semplifica la gestione delle relazioni di lavoro. Ciò è tanto più vero se si considerano le (assai spesso) limitate risorse di conoscenze, competenze, ecc. che in queste organizzazioni possono essere dedicate a tale aspetto. Un set di regole e condizioni minimi (stabiliti dai datori di lavoro e dai sindacati a livello nazionale) evita/riduce discussioni, negoziazioni e conflitti nel luogo di lavoro. «[Il CCNL] *evita di perdere tempo per capire quali condizioni e ti evita discussioni, ogni volta, su tutto*» (TE_MA_M1).

La seconda ragione è che il CCNL (soprattutto quello sottoscritto dagli attori sociali più rappresentativi) costituisce un'importante istituzione per ridurre la concorrenza sleale, in un contesto, come quello italiano, in cui non esiste un salario minimo fissato dalla legge. Tale motivazione emerge più di frequente da imprenditori e manager di imprese che operano in settori caratterizzati da elevati livelli di competizione basata sul costo/prezzo del bene o servizio. Come spiega un intervistato, «*ci sono troppe imprese [che non applicano alcun contratto collettivo] che pagano molto meno. Io preferisco essere corretto [...] Ma questo è un problema*» (PE_LS_M1).

Come anticipato, dallo studio emerge il ruolo-chiave svolto da professionisti esterni (consulenti aziendali, consulenti del lavoro, ecc.) nella decisione circa l'applicazione dei CCNL. Le piccole imprese, soprattutto quelle di dimensioni minori, che non possono permettersi la spesa di uffici/responsabili dedicati alla gestione delle relazioni di lavoro, tendono a esternalizzare tale funzione. Quasi tutte le realtà studiate si sono infatti affidate a un soggetto esterno; le più piccole con maggior frequenza a un professionista che «*fa anche*» da consulente del lavoro; che si occupa di questioni di contabilità, ma anche di buste paga, assunzioni, cessazioni e altre questioni relative ai dipendenti. In tanti casi emerge per altro un rapporto consolidato (e di lunga data) imprenditore-consulente. «*Parlo sempre con il nostro consulente del lavoro*», «*lui conosce molto bene questi aspetti*», «*preferisco parlare con il consulente*»; questo tipo di affermazioni sono frequenti nelle interviste. Dunque dai consulenti dipende molto se/quale contratto è applicato.

2. Contratti di assunzione e flessibilità lavorativa

Dopo aver evidenziato l'importanza, all'interno delle piccole imprese della regione, dei contratti collettivi di settore e dei consulenti esterni, passiamo ora all'analisi delle modalità attraverso le quali alcuni aspetti rilevanti delle relazioni di lavoro vengono definiti e assumono specifiche caratteristiche a livello aziendale.

In merito ai contratti di assunzione, va evidenziato che oltre il 60% delle imprese considerate (62%) assume i propri dipendenti solo mediante contratti di lavoro a tempo indeterminato. Meno del 40% utilizza anche contratti di lavoro a tempo determinato. Queste percentuali riflettono una tendenza molto diffusa, anche a livello nazionale, in base alla quale i piccoli imprenditori preferiscono far rimanere a lungo in azienda i propri dipendenti per evitare di disperdere le competenze da loro apprese sul posto di lavoro e, al tempo stesso, risparmiare sui costi di formazione di nuovo personale: *«abbiamo bisogno di lavoratori che stiano con noi a lungo. Se qualcuno rimane solo due/tre mesi, nei quali non sa ancora cosa fare esattamente, per noi è solo un danno, una perdita di tempo. Dal quarto mese in poi si comincia a comprendere come funziona il lavoro da fare. È a partire da questo momento che il dipendente comincia ad essere produttivo per l'impresa. Quindi preferisco assumere a tempo indeterminato»* (PE_MA_M2).

I contratti di lavoro a tempo indeterminato sono ritenuti molto utili anche per trattenere, soprattutto nei periodi difficili, dipendenti con skill ritenute cruciali per l'attività d'impresa e difficilmente sostituibili: *«come potrei fare una cosa del genere? Non posso dire ad un meccanico qualificato “rimani a casa durante il periodo invernale”. Da aprile a settembre ho bisogno di 20 meccanici, da ottobre a marzo molto meno. Bisogna essere bravi a gestire il tutto senza mandarli via»* (TE_LS_M2).

Se spostiamo l'attenzione sull'incidenza dell'utilizzo dei contratti temporanei sul totale della forza lavoro, si evidenzia che in Abruzzo le imprese che ricorrono a contratti di lavoro a tempo determinato (38%) si suddividono esattamente a metà: il 50% utilizza contratti a tempo definito in misura inferiore al 20% del totale dei contratti lavorativi (in coerenza con quanto avviene soprattutto nelle regioni del Nord del Paese) (Anzivino e Regalia, 2021); l'altra metà delle imprese si caratterizza per una incidenza di contratti temporanei, sul totale della forza lavoro assunta, superiore al 20%. Poiché il ricorso a contratti atipici può riflettere una maggiore incertezza delle imprese, non stupisce la presenza di percentuali differenti che, con molta probabilità, si riferiscono a realtà produttive più deboli.

Le piccole e microimprese che, in Abruzzo, assumono personale utilizzando anche contratti di lavoro a tempo definito, di tipo non-standard, adot-

tano soprattutto il contratto di collaborazione/partita IVA (51,1%)⁶, il contratto di apprendistato (44%), il contratto di tirocinio formativo (30%), infine il contratto di somministrazione di lavoro (16%) (Di Federico e Dorigatti, 2021). I contratti di lavoro non-standard, in tutte le loro forme, sono utilizzati soprattutto per testare i dipendenti con qualifiche particolari e/o valutare la loro capacità di adattamento alle caratteristiche dell'impresa: *«qui abbiamo bisogno di figure professionali molto specifiche, quella del tornitore e del fresatore, difficili da trovare sul mercato. Assumiamo per un periodo di tempo limitato e cerchiamo di assegnare un lavoro ripetitivo, mentre proviamo a formare il lavoratore e a vedere come si trova da noi»* (TE_M_S1). Oppure sono utilizzati per far fronte alla stagionalità della produzione e a picchi produttivi prevedibili, come nel settore alberghiero, della ristorazione, del giardinaggio e nel settore agricolo. Spesso questi contratti temporanei sono rinnovati, anno dopo anno, in modo tale che le imprese possano fare affidamento sulle competenze che i lavoratori hanno acquisito durante il corso del tempo trascorso in azienda.

La propensione ad utilizzare contratti di lavoro di tipo temporaneo varia da settore a settore e dal grado di stagionalità delle attività produttive. Il più ampio uso si registra nel settore dei servizi, sia che si tratti di servizi tradizionali sia che si tratti di servizi avanzati. Nelle imprese dei servizi *low-skill*, a elevata stagionalità, i lavoratori sono spesso assunti a tempo determinato dal momento che sono facilmente sostituibili e il loro turnover non è particolarmente problematico. Le imprese dei servizi *high tech*, che hanno percentuali significative di dipendenti altamente qualificati, utilizzano spesso contratti non-standard poiché operano su mercati del lavoro tendenzialmente aperti, nei quali il turnover dei lavoratori è abbastanza diffuso. Ovviamente questo aspetto può generare problemi alle imprese più piccole che spesso soffrono la concorrenza delle più grandi. Al contrario, nelle imprese manifatturiere che necessitano di lavoratori con competenze molto specifiche e difficili da trovare sul mercato (come ad esempio i lavoratori del ferro), i contratti atipici sono scarsamente utilizzati, se non completamente assenti (Di Federico e Dorigatti, 2020).

La propensione ad assumere i propri dipendenti con contratti a tempo indeterminato spinge le aziende abruzzesi a gestire gli eventi ad alta incertezza di accadimento (Knight, 1921) mediante pratiche di flessibilità interna del lavoro, piuttosto che mediante il reclutamento dall'esterno di personale da inserire a tempo definito: *«durante i periodi di inaspettata maggiore produzione, cerchiamo di distribuire il maggior carico di lavoro tra i nostri*

⁶ Il contratto di lavoro autonomo è utilizzato esclusivamente nelle imprese del settore dei servizi *high tech*, mentre è quasi inesistente nelle piccole imprese del manifatturiero.

dipendenti, non assumiamo lavoratori temporanei» (TE_MA_S1). Questa tendenza è anche alimentata dal fatto che, per periodi limitati di tempo e/o per lavori rispetto ai quali occorrono competenze molto specifiche, è difficile per gli imprenditori trovare all'esterno skill che siano immediatamente disponibili. «Ho mai usato agenzie per il lavoro per affrontare un aumento improvviso del lavoro? No. La gente che lavora qui è stata formata appositamente per questo tipo di lavoro. Non esistono all'esterno persone formate per fare sin da subito il disinfestatore, a meno che non sia disponibile un lavoratore che ha finito da poco di lavorare con un'azienda di disinfestazione e si è iscritto all'agenzia del lavoro con questo profilo» (PE_LS_M2)⁷.

Oltre alla flessibilità lavorativa interna, le imprese abruzzesi, in molti casi, ricorrono anche alla pratica dell'outsourcing. In generale, in Abruzzo l'*outsourcing* è più diffuso tra le imprese manifatturiere che in quelle dei servizi, anche se nei due settori vigono due logiche differenti, riscontabili anche a livello nazionale. Mentre nel settore dei servizi, soprattutto *low-skill*, l'*outsourcing* è usato in particolar modo per ridurre i costi di produzione, in quello manifatturiero la riduzione dei costi va di pari passo con la necessità di coniugare la qualità del prodotto alla flessibilità lavorativa (Di Federico e Dorrigati, 2020).

In sintesi, in questo paragrafo è stato evidenziato che in Abruzzo gli imprenditori, nella maggior parte dei casi, assumono personale soprattutto mediante contratti di lavoro a tempo indeterminato, per garantire la presenza in azienda di competenze adeguate e risparmiare sui costi di formazione. Tali contratti sono inoltre molto utili per gestire i picchi produttivi non prevedibili attraverso forme di flessibilità interna del lavoro che possono tradursi in flessibilità nell'orario di lavoro o flessibilità funzionale. I contratti temporanei di assunzione sono utilizzati per lo più per prolungare il periodo di prova dei dipendenti, nelle imprese con attività stagionali o in quelle caratterizzate da picchi produttivi prevedibili rispetto ai quali ai lavoratori non sono richieste competenze di livello elevato, come nel caso del settore dei servizi tradizionali. Ragionamento diverso va fatto rispetto al settore dei servizi *high tech*, nel quale i contratti di lavoro non-standard, soprattutto sotto forma di lavoro autonomo, costituiscono una caratteristica permanente del modo in cui i

⁷ La flessibilità interna dei lavoratori è molto diffusa anche in caso di necessità di cambio delle mansioni. La possibilità che i dipendenti svolgano attività, anche molto diverse tra loro, sembra essere particolarmente diffusa nelle microimprese abruzzesi, specie se a conduzione familiare, nelle quali la capacità dei dipendenti di muoversi da una mansione all'altra è cruciale per la sopravvivenza dell'azienda: «in base alle necessità del giorno si decide chi fa cosa, mia moglie si occupa della parte amministrativa, ma quando è necessario dà anche una mano nella produzione» (TE_MA_M1). Nelle imprese più grandi, nelle quali c'è una divisione del lavoro più netta, e in quelle del settore *high tech*, nelle quali i lavoratori hanno spesso competenze molto qualificate, la flessibilità funzionale risulta meno diffusa.

lavoratori sono assunti: spesso su base progettuale e con un'elevata mobilità tra le aziende.

3. Turnover e gestione del conflitto tra dipendenti e datori di lavoro

In generale, nelle imprese di dimensioni ridotte il turnover dei dipendenti è piuttosto basso, così come evidenziato dalla letteratura sulla gestione delle risorse umane nei piccoli contesti produttivi⁸ (Durst e Wilhelm, 2012; Whapshott e Mallet, 2016). Nelle imprese abruzzesi, il turnover è per lo più collegato ad aspetti inerenti all'ambiente lavorativo, le relazioni tra datore di lavoro e dipendente, le condizioni di lavoro. Alcune interviste evidenziano che il turnover è spesso uno strumento utilizzato dai lavoratori per esprimere il proprio dissenso rispetto, ad esempio, a carichi di lavoro ritenuti eccessivi. A tal proposito, sono significative le parole di un imprenditore teramano del settore manifatturiero che afferma quanto segue: «*abbiamo avuto un periodo di maggior carico lavorativo e questo ha provocato reclami da parte di alcuni dipendenti che però non abbiamo licenziato. Tuttavia, non avendo soddisfatto le loro esigenze, questi sono andati via in modo autonomo*» (TE_MA_S2). L'esempio conferma quanto già evidenziato dalla letteratura in merito al fatto che, nelle piccole realtà produttive, il dissenso tra datore di lavoro e dipendente molte volte si concretizza attraverso le dimissioni del dipendente piuttosto che mediante un confronto diretto tra questo e il proprietario: la prossimità spaziale tende a disincentivare qualsiasi forma di discussione esplicita (Goss, 1988; Moule, 1998). Questo atteggiamento è accentuato dalla bassa sindacalizzazione delle piccole e medie imprese (Regalia, 2020); in Abruzzo solo nel 55% delle aziende, con più di 15 dipendenti, i lavoratori sono iscritti ad un sindacato e solo nel 34% vi è una rappresentanza sindacale. La scarsa volontà ad esprimere un conflitto esplicito tra dipendente e proprietario d'azienda non dipende, tuttavia, solo dalla mancanza di *voice* da parte dei lavoratori. La letteratura evidenzia come molte volte sono gli stessi piccoli imprenditori a voler evitare qualsiasi forma di conflitto

⁸ Questo aspetto è in controtendenza con quanto avviene nelle aree del Paese economicamente più avanzate, come ad esempio la Lombardia, dove, specialmente nelle imprese *high tech* e del manifatturiero, si registra un turnover alquanto elevato. Nelle imprese *high tech* ciò avviene per la presenza di un'elevata richiesta di profili professionali altamente qualificati da parte delle aziende più grandi in grado di offrire compensi e opportunità di carriera superiori a quelli offerti dalle piccole imprese. Nel manifatturiero il turnover è alimentato dal fenomeno del "poaching" che prevede la sottrazione da parte di un'azienda di lavoratori già formati e qualificati ad altre aziende dello stesso settore (Di Federico e Dorigatti, 2020).

con i loro dipendenti creando però situazioni che, in qualche modo, portino questi a licenziarsi (Marlow e Patton, 2002): *«sfortunatamente ci sono state persone che qui dentro hanno rubato. Non li abbiamo licenziati perché non eravamo nelle condizioni di poterlo fare. Tuttavia, gli altri dipendenti li hanno marginalizzati, in modo tale da costringerli ad andare via»* (TE_LS_M1).

I dissensi manifestati esplicitamente solitamente si verificano al termine del contratto di lavoro, ad esempio quando il datore di lavoro non vuole rinnovarlo e il dipendente si rivolge ad un sindacato per avanzare una vertenza lavorativa (Marlow e Patton, 2002).

Alcune imprese abruzzesi sviluppano un sistema secondo il quale ogni anno, i dipendenti accettano, in via preventiva, di non vantare alcuna richiesta futura in merito al loro contratto di lavoro, in cambio di una piccola somma di denaro: *«ogni anno facciamo un accordo nel quale c'è scritto che i dipendenti rinunciano, in cambio di una somma X (che a dire il vero non è molto significativa), ad avanzare azioni di protesta in futuro. Quindi se il dipendente è licenziato, lui non può intraprendere azioni legali perché ha sottoscritto l'accordo»* (PE_LS_M2). Mentre questo esempio evidenzia la natura contestata delle relazioni di lavoro nelle piccole imprese, in altri casi c'è uno spiccato allineamento cognitivo tra proprietari d'azienda e dipendenti. Ad esempio, le dimissioni individuali spesso sono usate nei periodi di crisi economica come risposta alla necessità, da parte dell'impresa, di ridurre il personale: *«più che licenziare i dipendenti, in questa azienda i vari professionisti capiscono la situazione di crisi e autonomamente si mettono alla ricerca di altre opportunità lavorative»* (PE_HS_M1). In altri casi, invece, la crisi economica può provocare situazioni di dissenso tra lavoratori e imprese, come dimostrato dalla seguente intervista: *«nel 2010 abbiamo subito una grossa crisi. Non eravamo più nelle condizioni di tenerli. Abbiamo cominciato a licenziare 6 dipendenti ed è successo il finimondo perché 4 di questi hanno creato problemi. Ci hanno fatto causa. Li abbiamo risarciti tutti»* (TE_MA_S2).

Nella maggior parte dei casi, tuttavia, i licenziamenti collettivi, collegati a situazioni di crisi economica, non avvengono né attraverso le dimissioni individuali, né mediante conflitti dirompenti. Esse si realizzano solitamente mediante l'intervento di sindacati esterni. Per altre situazioni come quella appena descritta rappresentano per il sindacato un'opportunità per entrare nelle piccole imprese che, come evidenziato in precedenza, raramente sono sindacalizzate (meno di un terzo ha lavoratori iscritti al sindacato e pochissime rappresentanti sindacali). Il ruolo del sindacato nelle piccole imprese della regione è cruciale non solo nella fase di negoziazione dei licenziamenti collettivi, ma anche per accedere agli ammortizzatori sociali, utili a superare

le crisi economiche e finanziarie temporanee. In alcuni casi, tuttavia, le crisi economiche vengono affrontate attraverso pratiche del tutto informali, che aiutano l'azienda in difficoltà a non perdere figure professionali ritenute strategiche per l'impresa. Per esempio un imprenditore afferma: «*abbiamo sempre dato la possibilità ai nostri dipendenti di utilizzare i macchinari dell'azienda per svolgere i loro lavoretti. Dopo 50 anni abbiamo dovuto far ricorso alla cassa integrazione, non era mai accaduto. Inizialmente c'era un po' di liquidità poi siamo arrivati alla fine. Nonostante ciò continuiamo a mettere a disposizione dei nostri lavoratori le attrezzature che abbiamo per realizzare qualche lavoro per conto proprio*» (PE_MA_S1).

In sintesi, l'analisi effettuata evidenzia che il turnover nelle piccole imprese abruzzesi è prevalentemente scarso, fatta eccezione per le aziende operanti nel settore dei servizi *high-skill* nelle quali i dipendenti spesso decidono di licenziarsi per avere maggiori opportunità di carriera e remunerative, poco disponibili nei piccoli contesti produttivi. La gestione dei conflitti tra datori di lavoro e dipendenti è fortemente influenzata dalle peculiarità del contesto sociale che si sviluppa dentro l'impresa. La diffusa riluttanza ad esprimere apertamente possibili problematiche, sia da parte dei dipendenti che degli imprenditori, la concentrazione delle proteste al termine del contratto di lavoro, sono fortemente connessi alla prossimità spaziale tra datore di lavoro e dipendenti nelle piccole imprese. Infine, nella gestione delle crisi economiche e dei licenziamenti collettivi, è stato evidenziato che è fondamentale il ruolo degli attori esterni, in particolare dei sindacati che in queste occasioni trovano una “strada” per entrare nelle piccole realtà produttive che raramente si mostrano aperte al mondo della rappresentanza sindacale.

4. Retribuzioni, organizzazione del lavoro, orari e possibilità di conciliazione lavoro-vita

Questo paragrafo si concentra sulle modalità attraverso le quali vengono definiti – sempre a livello aziendale – retribuzioni e altri benefit, organizzazione del lavoro e distribuzione dei compiti, orari lavorativi, incluse le iniziative per la conciliazione lavoro-vita.

Rispetto alle decisioni inerenti la definizione della retribuzione, come è stato già richiamato, emerge una netta prevalenza del CCNL; nonostante ciò, si osserva una presenza non trascurabile di imprese che ricorrono ad accordi con i singoli lavoratori, mentre risultano marginali le negoziazioni con i rappresentanti sindacali. Dalla survey risulta che circa il 30% delle realtà aziendali sceglie di accordarsi con i dipendenti per la definizione della retribuzione, mentre la quota di accordi in merito agli aspetti retributivi aumenta

con il crescere della qualifica. Trattandosi spesso di figure difficilmente sostituibili, questo può essere letto come una *proxy* del loro potere negoziale e delle chance occupazionali.

Nell'ambito degli aspetti retributivi, abbiamo analizzato anche i processi di regolazione di incentivi, premi, bonus, ecc. Al riguardo si osserva un quadro più variegato. Nello specifico, emergono: le difficoltà delle differenti realtà produttive, «*negli anni passati c'erano i bonus collegati alla produttività. Ultimamente no, perché già il fatto di continuare a dargli un posto di lavoro è un sacrificio*» (PE_MA_S1); le dinamiche informali, «*tante volte facevo dei regalini così a livello personale*» (TE_MA_M1); le forme individuali di incentivazione decise unilateralmente in base a esigenze personali del singolo lavoratore o alla sua anzianità in azienda, «*c'è un dipendente che ha un fuori busta perché ci dà una produzione maggiore e poi anche perché ha bisogno*» (PE_LS_M1), «*c'è un bonus che diamo al nostro operaio più anziano. È quello che ha fatto tutti i corsi [...] che ha più responsabilità*» (TE_MA_M2).

Spostando l'attenzione sull'organizzazione del lavoro, la quasi totalità di imprenditori/manager partecipa in modo attivo e significativo alle decisioni su tale aspetto. Si tratta di un dato che non sorprende, date anche le caratteristiche del campione. I datori di lavoro (nelle piccole imprese) tendono a presidiare in maniera diretta le diverse fasi produttive, spesso con un confronto continuo con i lavoratori. In tale quadro prevale l'informalità. Questa modalità di regolazione dell'organizzazione del lavoro è collegata, da un lato, con una visione dell'azienda di carattere familiare, dove in genere i punti di vista diversi vengono risolti in una visione comune, e, dall'altro, da percorsi lavorativi talvolta simili. Così si esprime un imprenditore rispetto al clima cooperativo presente in azienda: «*abbiamo cercato di creare una famiglia, anche se in un momento di difficoltà ci possono essere momenti di attrito*» (PE_LS_S1). Mentre un altro ricorda il proprio percorso imprenditoriale: «*c'è un buon rapporto anche perché ci sono passato anch'io. Ho fatto il dipendente, so che cosa significa essere dipendente*» (PE_MA_M1). Emerge dunque uno scenario in cui, sebbene imprenditori e manager intervengano in prima persona, le decisioni vengono comunque prese in maniera coordinata con i lavoratori, cercando di bilanciare i diversi interessi. Non possiamo quindi parlare di modalità unilaterale, quanto piuttosto di un contesto dove i fattori interni – come il *mix* di competenze della forza-lavoro, il livello di dipendenza del datore di lavoro dai dipendenti assieme alla cultura, l'ideologia e gli atteggiamenti del datore di lavoro – occupano un ruolo rilevante. Poco presente risulta l'intermediazione da parte dei sindacati su tali aspetti. Questo atteggiamento viene infine agevolato dalla piccola dimensione, che favorisce l'interazione continua; «*siamo pochissimi, li cono-*

sciamo e conosciamo i problemi di tutti e si cerca di venirci incontro» (PE_MA_S1).

Ciò non significa tuttavia che il modello interpretativo prevalente debba essere quello del *small is beautiful*, in base al quale le piccole imprese vengono viste come luoghi di relazioni armoniose. Il panorama che emerge è infatti più complesso e variegato. Così, quando agli imprenditori e ai manager è stato domandato se i lavoratori si rivolgero direttamente a loro per problemi personali e di lavoro, soltanto nel 17% dei casi si è registrata una risposta positiva (su questo aspetto si veda quanto detto nei paragrafi precedenti). Si tratta di un dato rilevante, che contrasta con l'opinione che molti imprenditori hanno del loro ruolo, non solo come datori ma anche come parte di un sistema più ampio, spesso indicato come "familiare". Di conseguenza, più che una contrapposizione tra la visione dello *small is beautiful* da un lato e della *sweathouse* dall'altro, emerge un continuum di modalità soltanto in parte riconducibile alla dimensione di impresa.

Per quanto concerne le decisioni inerenti gli orari, in particolare le ore di straordinario, i dati mostrano come la maggior parte delle aziende discute con i lavoratori o con i loro rappresentanti, mentre circa il 27% decide in maniera autonoma. Scendendo nel dettaglio, sembra anzitutto presente una associazione con i settori, distinti sulla base dell'intensità della conoscenza utilizzata: sono infatti i segmenti *low knowledge intensive* e, più in generale, l'intero comparto dei servizi *low-skill* a registrare una gestione meno partecipata. Anche spostando l'attenzione sulla definizione dei turni, lo scenario non registra differenze significative. Circa il 30% dei rispondenti sceglie infatti un approccio più "autoritario". Su tali aspetti assumono però una maggiore rilevanza i fattori esterni, soprattutto le dinamiche dei settori e delle filiere in cui le imprese sono inserite e le relazioni inter-organizzative. In altre parole, sembra essere il "mercato" a condizionare l'organizzazione e, di conseguenza, i lavoratori non possono che adeguarsi a pressioni che arrivano dall'esterno. Come riporta un imprenditore, «*qui chi detta legge è il cliente! [...] Se ti danno un lavoro e ti impiccano e sei costretto a prenderlo, a quel punto devi provare a fare il miracolo; fai fare gli straordinari, quanto è necessario. Se ti dicono "me lo devi dare [il prodotto] in 5 giorni", devi darglielo entro tale termine»* (PE_MA_M1). Trova invece conferma la natura prevalentemente informale del confronto e la sostanziale assenza di forme di negoziazione con attori sindacali.

Gli ultimi aspetti considerati sono il welfare aziendale e le iniziative per la conciliazione lavoro-vita. In merito al primo emerge, da un lato, una sostanziale omogeneità delle risposte degli imprenditori – soltanto il 10% ha infatti sottoscritto accordi sindacali – e, dall'altro, la difficoltà che le piccole imprese hanno incontrato nell'affrontare le conseguenze della crisi economi-

co-finanziaria. In merito alle iniziative per la conciliazione, si riscontra spesso un approccio flessibile e informale: «*siamo un'azienda molto flessibile cioè se uno ha bisogno di qualsiasi cosa se ne discute tranquillamente*» (TE_MA_S1); «*una ragazza sta avendo alcuni problemi, l'ho messa nelle condizioni di scegliersi l'orario di lavoro*» (TE_LS_M1). Le modalità di regolazione prevalente sono quindi di carattere cooperativo e non sembrano essere legate né al settore produttivo né al numero di dipendenti.

In conclusione, quello che emerge è un quadro estremamente eterogeneo di relazioni di lavoro, dove il ruolo della dimensione di impresa rappresenta solo una delle variabili in gioco, spesso in interazione con altri fattori – interni ed esterni. Le interviste mettono in luce approcci prevalentemente partecipati – sebbene spesso in maniera informale e senza la presenza di rappresentanti dei lavoratori. Le modalità di regolazione mostrano però delle variazioni a seconda delle specifiche arene decisionali: il livello di unilateralismo risulta infatti maggiore sugli aspetti economici e sulla definizione degli orari, per esempio delle ore di straordinario, mentre è più contenuto per quanto concerne l'organizzazione del lavoro, la distribuzione delle mansioni e le iniziative di conciliazione. In questo contesto emerge inoltre il ruolo di alcune figure “chiave” che, per età, esperienza, qualifica o responsabilità, si pongono in una situazione intermedia tra datori di lavoro, manager e dipendenti.

5. Fattori che influenzano i modelli di regolazione

Come accennato, la letteratura sulle piccole imprese ha evidenziato diversi tipi di fattori che influenzano approcci, politiche, pratiche e risultati dei processi di regolazione. Uno dei fattori più influenti è il set di competenze dei dipendenti dell'impresa, considerato “inevitabilmente determinante” (Goss, 1991). In generale, gli studi hanno evidenziato che gli stili di gestione/regolazione del lavoro unilaterali o autocratici tendono ad essere più frequenti laddove il tipo di produzione e la sua organizzazione richiedono basse competenze. Mentre è più probabile che le piccole imprese adottino stili partecipativi, consentendo un certo coinvolgimento dei dipendenti nel processo decisionale e negoziazioni formali/informali, se occupano lavoratori altamente qualificati (Ram, 1994; Moule, 1998; Scase, 2003). Da un'altra prospettiva, potremmo dire che i lavoratori hanno più possibilità di negoziare (vari) aspetti della relazione di lavoro se possiedono abilità e competenze rilevanti per l'impresa.

I nostri risultati confermano l'importanza del set di competenze dei dipendenti. I modelli partecipativi emergono più frequentemente nelle imprese in cui la maggior parte della forza lavoro è altamente qualificata; si tratta più

spesso di aziende che operano in settori quali servizi ICT, servizi finanziari, marketing. Viene confermata l'influenza (significativa) di ciò che è stato definito «dipendenza del datore di lavoro dai dipendenti» (Goss, 1991; Ram, 1994). Dalle interviste a imprenditori/manager emergono diverse situazioni che possono essere ricondotte a questa fattispecie, dovute alle elevate (a volte non comuni) competenze di questi ultimi, spesso acquisite/sviluppate sul luogo di lavoro, e/o alla profonda conoscenza dell'organizzazione del processo produttivo. A titolo esemplificativo, ecco come si esprime un intervistato: «*gran parte del personale è qui da molti anni; la maggior parte conosce e può gestire l'intera catena [di produzione]*» (TE_MA_S1)⁹.

Oltre alle competenze, ecc., occorre però evidenziare altri elementi che pure emergono dalle interviste e “spingono” verso modelli più partecipativi di regolazione del lavoro. «*Conoscenza*», «*fiducia*», «*comprensione reciproca*» sono espressioni con cui diversi imprenditori hanno spiegato perché sarebbe difficile per loro rinunciare ai propri dipendenti (o alla maggior parte di essi). L'aver una “*storia comune*”, l'aver condiviso problemi, criticità e soluzioni ha creato e poi rafforzato tali elementi. Un fenomeno evidenziato da diversi studi sull'argomento, che hanno messo in luce i complessi rapporti di fiducia, obbligo e reciprocità che spesso caratterizzano le piccole imprese (si veda per esempio Ram, 1994).

I modelli meno partecipativi sono (o tornano ad essere) più frequenti in caso di difficoltà dell'impresa. La nostra indagine suggerisce che in tali circostanze imprenditori (e/o manager) tendono a riaffermare il proprio potere di decidere. Il più delle volte temono infatti che il coinvolgimento dei dipendenti possa rallentare il processo decisionale (soprattutto se si hanno in mente iniziative non favorevoli per i lavoratori, come l'eliminazione di premi e bonus, il congelamento degli aumenti salariali, ecc.). E spesso si interrompono prassi basate sul coinvolgimento dei dipendenti. Tuttavia, non mancano casi in cui, nonostante le difficoltà, il modello partecipativo di gestione/regolazione del lavoro viene confermato. Un esempio: «*questi sono tempi duri... conosciamo i loro problemi [dei dipendenti], parliamo, ci confrontiamo con loro sulle varie situazioni, cerchiamo di trovare soluzioni buone per tutti*» (PE_MA_M2).

Oltre alle situazioni di difficoltà, la nostra indagine evidenzia il ruolo rilevante delle cosiddette “*invisibili terze parti*” (Jaehrling *et al.*, 2011), ossia clienti, committenti, imprese/enti appaltanti. Un filone di studi sempre più consistente ha evidenziato, in vari settori, il ruolo di tali attori nel plasmare

⁹ Queste forme di dipendenza emergono più spesso nelle piccole imprese manifatturiere e dei servizi qualificati. E sono in genere associate ad alti livelli di anzianità dei dipendenti. Emergono raramente nelle imprese dei servizi a bassa qualificazione caratterizzate da alti livelli di turnover.

le relazioni di lavoro all'interno del provider, della impresa subfornitrice, attraverso le pressioni sui prezzi dei prodotti/servizi e/o sui tempi di consegna che esercitano e la concorrenza che fomentano (Rubery *et al.*, 2005; Havard *et al.*, 2009). Si tratta di un argomento di grande importanza per le piccole imprese. Dalla fine degli anni '90, gli studi insistono su tale tipo di condizionamento, sul fatto che imprenditori/manager delle piccole imprese sono fortemente vincolati – anche nella gestione del lavoro – dalla loro posizione competitiva di fronte a clienti e/o fornitori più grandi (Rainnie, 1989; Scase, 1995; Kinnie *et al.*, 1998; Marlow *et al.*, 2005). A tal proposito, esemplificativa è una dichiarazione riportata sopra, discutendo della regolazione degli orari, che comincia «*Qui chi detta legge è il cliente!*» (PE_MA_M1).

Infine, ci soffermiamo sulle relazioni con soggetti esterni, in particolare con associazioni di imprese e professionisti/consulenti. Alcuni studi hanno evidenziato che l'appartenenza a un'associazione datoriale o, più in generale, i contatti con altre organizzazioni (per esempio le Camere di Commercio) possono esporre le piccole imprese a nuove idee (Ram *et al.*, 2001) e condurre all'adozione di pratiche nuove/innovative anche nella gestione del lavoro (Erickson e Jacoby, 2003). I risultati della nostra indagine non mostrano influenze/relazioni rilevanti in merito. Gli intervistati in genere si soffermano poco sull'argomento. Del tutto diversi sono invece i risultati sul ruolo dei professionisti/consulenti esterni, che (come evidenziato nelle interviste) danno un contributo molto importante alle decisioni su come gestire/regolare il lavoro. Anche se dall'indagine non emerge con chiarezza se/in che modo influenzano l'approccio su tale aspetto, ovvero la scelta tra unilateralismo e modelli più partecipativi basati sul coinvolgimento dei dipendenti.

Conclusioni

In questo capitolo, abbiamo discusso i modi in cui alcuni importanti aspetti della relazione di lavoro – a partire dall'assunzione – sono regolati all'interno delle piccole imprese, ovvero come sono definiti, implementati, attraverso quali processi assumono le loro specifiche caratteristiche. La nostra analisi ha evidenziato una varietà di modelli di regolazione. Innanzitutto è emersa una eterogeneità di approcci, politiche e pratiche tra imprese; approcci con diversi gradi di unilateralismo del datore di lavoro e di coinvolgimento dei lavoratori. In alcuni casi prevalgono modi di gestione del lavoro autocratici, qualcosa di simile alle varianti tradizionali o paternalistiche della cosiddetta *unitarist ideology* (Fox, 1974; Cullinane e Dundon, 2012). In altri casi, le decisioni (almeno la maggior parte di quelle riguardanti il lavoro e la sua organizzazione) vengono prese con il coinvolgimento dei lavoratori, che

hanno spazi di negoziazione. Ciò avviene sia nelle imprese in cui è presente il sindacato e una rappresentanza formalizzata dei lavoratori, sia nelle imprese in cui ciò non c'è; in queste ultime le negoziazioni informali sono la norma.

La nostra analisi evidenzia però anche variazioni di approccio all'interno della stessa impresa, su aspetti diversi della relazione di lavoro, che vengono affrontati, gestiti, regolati in modo differente. In tale quadro va osservato che le modalità di regolazione di retribuzioni e conflitti mostrano un'elevata omogeneità; con un approccio tendenzialmente unilaterale, trasversale a tutte le imprese. La gestione di rimostranze e conflitti è ovunque caratterizzata dalla predominanza di un approccio "prendere o lasciare". Sugli aspetti economici, in particolare su premi, bonus e altri trattamenti aggiuntivi, fanno eccezione le realtà in cui è presente il sindacato; qui anche tali argomenti sono oggetto di dialogo/negoziazione. Al di là di queste variazioni (inter e intra-organizzative), un risultato importante è che nelle piccole imprese l'informalità costituisce un elemento cruciale, su tutti gli aspetti della relazione di lavoro considerati, sia pure con intensità e configurazioni diverse.

Nell'analizzare la regolazione delle relazioni di lavoro si è data attenzione all'*agency* di imprenditori, manager, lavoratori (e loro rappresentanze), nel loro rapporto dialettico con le forze strutturali e i contesti istituzionali. Tra gli "elementi esterni" va innanzitutto sottolineata la grande importanza data da imprenditori e manager alla contrattazione collettiva nazionale-settoriale. In contrasto con una parte rilevante della letteratura e con la retorica pubblica sull'argomento, i datori di lavoro delle piccole imprese enfatizzano il ruolo benefico di un quadro di regole centralizzato. All'interno di tale contesto, l'indagine ha poi evidenziato l'influenza dei professionisti/consulenti esterni, che costituiscono un punto di riferimento essenziale su molti temi della gestione del lavoro; e tendono a promuovere fenomeni di isomorfismo tra le piccole imprese (Powell e Di Maggio, 1983); una tendenza che merita ulteriori approfondimenti. L'analisi ha quindi evidenziato l'influenza dei comportamenti delle "terze parti" (clienti, committenti, ecc.), del grado di *marketisation*, ossia di competizione sui costi, dell'evoluzione dei mercati, oltre che di fattori contingenti. Gli esiti effettivi di tali fenomeni sono mediati dalle scelte e iniziative dei principali attori dell'impresa, in particolare dei datori di lavoro. E infatti si osservano variazioni nelle risposte (con alcuni tentativi di resistere). Ma in un quadro di traiettorie sempre più simili, caratterizzate da crescenti "pressioni" sul lavoro e sulle sue condizioni. Una tendenza che chiama in causa i molteplici attori che strutturano il "campo" delle piccole imprese, ossia tutti quelli che – in modo diretto o indiretto – possono concorrere al loro cambiamento (su vari aspetti, incluse le relazioni di lavoro). Una "galassia" eterogenea di soggetti, in cui grande rilevanza hanno gli attori

sociali (se viene considerata la loro azione sul territorio) (Fortunato e Pedaci, 2018) e i *policy-makers*.

Riferimenti bibliografici

- Arrowsmith J., Pulignano V. (2013), *The Transformation of Employment Relations in Europe: Institutions and Outcomes in the Age of Globalization*, Routledge, New York-London.
- Barrett R., Rainnie A. (2002), “What’s So Special About Small Firms? Developing an Integrated Approach to Analysing Small Firm Industrial Relations”, *Work, Employment and Society*, 16: 415-432.
- Bolton J.E. (1971), *Report of the Committee of Enquiry on Small Firms*, HMSO, London.
- Bordogna L., Pedersini R. (2019), *Relazioni industriali. L’esperienza italiana nel contesto internazionale*, il Mulino, Bologna.
- Burroni L., Pedaci M. (2020), *Le relazioni industriali: rappresentanza, inclusione e competitività*, in Trigilia C., a cura di, *Capitalismi e democrazie. Si possono conciliare crescita e uguaglianza?*, il Mulino, Bologna.
- Cardon M., Stevens C.E. (2004), “Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know?”, *Human Resource Management Review*, 14: 295-323.
- Cella G.P. (2018), “Il popolo fra invenzione e finzione”, *Stato e mercato*, 1: 3-36.
- Cooper C.L., Burke R.J., eds. (2011), *Human Resources Management in Small Business*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Cullinane N., Dundon T. (2012), “Unitarism and Employer Resistance to Trade Unionism”, *The International Journal of Human Resource Management*, 25: 1-18.
- Curran J., Stanworth J. (1979), “Worker Involvement and Social Relations in the Small Firm”, *The Sociological Review*, 27, 2: 316-341.
- Di Federico R., Dorigatti L. (2020), *Small Firms and the labour Market*, in Regalia I., ed., *Regulating work in Small Firms*, Palgrave Macmillan, London.
- Durst S., Wilhelm S. (2012), “Knowledge Management and Succession Planning in SMEs”, *Journal of Knowledge Management*, 16, 4: 637-649.
- Edwards P. (2012), *Employment Rights in Small Firms*, in Dickens L., ed., *Making Employment Rights Effective: Issues of Enforcement and Compliance*, Hart Publishing, Oxford.
- Erickson C.L., Jacoby S.M. (2003), “The Effect of Employer Networks on Workplace Innovation and Training”, *Industrial and Labor Relations Review*, 56: 203-324.
- Fortunato V., Pedaci M. (2018), “Il ruolo delle relazioni industriali per la coesione sociale e lo sviluppo economico: uno studio su due realtà del Mezzogiorno”, *Meridiana. Rivista di storia e scienze sociali*, 93: 251-280.
- Fox A. (1974), *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*, Faber and Faber, London.
- Goss D. (1988), “Social harmony and the small firm: a reappraisal”, *The Sociological Review*, 36, 1: 114-132.

- Goss D. (1991), *Small Business and Society*, Routledge, London.
- Greer I., Doellgast V. (2017), “Marketization, inequality, and institutional change: Toward a new framework for comparative employment relations”, *Journal of Industrial Relations*, 59, 2: 192-208.
- Havard C., Rorive B., Sobczak A. (2009), “Client, Employer and Employee. Mapping a Complex Triangulation”, *European Journal of Industrial Relations*, 15, 3: 257-276.
- Holliday R. (1995), *Investigating Small Firms: Nice Work?*, Routledge, London.
- Holten A.L., Crouch C. (2014), “Unions in Small – and Medium – Sized Enterprises: A Family Factor Perspective”, *European Journal of Industrial Relations*, 20: 273-290.
- Ingham G. (1970), *Size of Industrial Organisation and Worker Behaviour*, Cambridge University Press, Cambridge
- Jaehrling K., Finnestrand H.O., Kirov V., Torvatn H. (2011), *The (in)visible third party: De – and re-regulation of working conditions through public procurement*, in Holtgrewe U., Kirov V., Ramioul M., eds., *Hard Work in New Jobs. The Quality of Work and Life in European Growth Sectors*, Palgrave Macmillan, London.
- Keune M., Serrano A., eds. (2014), *Deconstructing Flexicurity and Developing Alternative Approaches. Towards New Concepts and Approaches for Employment and Social Policy*, Routledge, London.
- Kinnie N., Purcell J., Hutchinson S., Collinson M., Terry M., Scarborough H. (1998), “Employment Relations in SMEs: Market Driven or Customer Shaped?”, *Employee Relations*, 21: 218-230.
- Knight F. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Riverside Press, Cambridge.
- Leonardi S., Pedersini R. (2018) *Multi-employer bargaining under pressure: decentralisation trends in five European countries*, ETUI, Brussels.
- Marlow S., Patton D. (2002), “Minding the Gap between Employers and Employees. The Challenge for Owner-Managers of Small Manufacturing Firms”, *Employee Relations*, 24, 5: 523-539.
- Marlow S., Patton D., Ram M. (2005), *Managing Labour in Small Firms*, Routledge, London.
- Moule C. (1988), “Regulating of Work in Small Firms. A View from the Inside”, *Work, Employment and Society*, 12, 4: 635-653.
- Moule C. (1998), “The Regulation of Work in Small Firms: A View from the Inside”, *Work, Employment and Society*, 12: 635-654.
- Pavolini E. (2018), “Il populismo fra offerta politica e radici socio-economiche”, *Stato e mercato*, 1: 127-140.
- Powell W., DiMaggio P.J. (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Rainnie A. (1989), *Industrial Relations in Small Firms: Small Isn't Beautiful*, Routledge, London.
- Ram M. (1994), *Managing to Survive: Working Lives in Small Firms*, Blackwell, Oxford.

- Ram M., Edwards P. (2010), *Industrial Relations in Small Firms*, in Colling T., Terry M., eds., *Industrial Relations: Theory and Practice*, Wiley, Chichester.
- Ram M., Edwards P., Gilman M., Arrowsmith J. (2001), "The Dynamics of Informality: Employment Regulations in Small Firms and the Effects of Regulatory Change", *Work, Employment and Society*, 15: 845-861.
- Regalia I., ed. (2020), *Regulating Work in Small Firms. Perspectives on the Future of Work in Globalised Economies*, Palgrave Macmillan, Cham.
- Relationship. *From Single to Multi-Employer Relationships*, in Marchington M., Grimshaw D., Rubery J., Willmott H., eds., *Fragmenting Work. Blurring Organisational Boundaries and Disordering Hierarchies*, Oxford University Press, Oxford.
- Rubery J., Earnshaw J., Marchington M. (2005), *Blurring the Boundaries to the Employment*
- Scase R. (1995), *Employment Relations in Small Firms*, in Edwards P., ed., *Industrial Relations*, Blackwell, Oxford.
- Scase R. (2003), *Employment Relations in Small Firms*, in Edwards P., ed., *Industrial Relations, Theory and Practice in Britain*, Blackwell, Oxford.
- Schumacher E.F. (1973), *Small Is Beautiful: Economics as If People Mattered*, Blond and Briggs, London.
- Tsai C., Sengupta S., Edwards P. (2007), "When and Why Is Small Beautiful? The Experience of Work in the Small Firm", *Human Relations*, 60, 12: 1779-1807.
- Wapshott R., Mallet R. (2016), *Managing Human Resources in Small and Medium-Sized Enterprises. Entrepreneurship and the Employment Relationship*, Routledge, London.
- Wilkinson A. (1999), "Employment Relations in SMEs", *Employee Relations*, 21: 206-217.

2. Selezione e formazione del personale nelle piccole imprese in Abruzzo, prima e dopo il Covid-19

di *Rossella Di Federico*

Introduzione

In Abruzzo, la gestione del personale nelle piccole imprese si muove tra la FORMALITÀ e, soprattutto, l'INFORMALITÀ delle pratiche adottate (Wilkinson, 1999; Ram *et al.*, 2001; Barrett e Rainnie, 2002; Ram e Edwards, 2010; Dundon e Wilkinson, 2018, Marlow *et al.*, 2009; Harney e Alkhalaf, 2020). A partire dal lockdown della primavera 2020 si assiste a cambiamenti importanti all'interno delle imprese abruzzesi. Si attribuisce maggiore importanza alla qualità delle skill del capitale umano aziendale. La necessità di affrontare la ripresa economica post-pandemica sta spingendo le realtà produttive, di dimensioni ridotte, ad adottare modalità più formali di management dei dipendenti, tipiche delle aziende medio-grandi. Ad esempio, per il reclutamento del personale si sta ponendo maggiore attenzione all'utilizzo degli Istituti Tecnici Superiori (ITS) per agevolare la ricerca di giovani qualificati, soprattutto nei settori considerati cruciali come la logistica eco-sostenibile. Rispetto alla formazione, ci si orienta verso la certificazione delle skill maturate dai dipendenti sul posto di lavoro.

Nella prima parte del capitolo è proposta una rassegna della letteratura internazionale sui temi del reclutamento e della formazione professionale nelle piccole imprese; nel secondo e terzo paragrafo sono presentati alcuni risultati di ricerca ottenuti mediante 19 interviste semistrutturate¹ realizzate,

¹ Le interviste sono parte integrante del più ampio progetto di ricerca di interesse nazionale (PRIN) descritto nel Capitolo 1 del presente volume. Nell'ambito di tale progetto, dal titolo: “*Old and new paths of labour regulation in SMEs in European Countries: trends and challenges for economic competitiveness and social sustainability*”, concluso nel 2019, la scrivente si è occupata dei temi della formazione e del reclutamento del personale nelle piccole imprese (0-49 dipendenti) italiane. La ricerca costituisce la base empirica del volume: Regalia I. (ed.), *Regulating work in small firms*, Palgrave, Macmillan, 2020. Per maggiori approfondimenti

prima dell'emergenza sanitaria del 2020, a piccoli imprenditori abruzzesi, operanti nei settori del *Made in Italy*, dei servizi avanzati (*high tech*) e tradizionali (*low tech*) delle province di Pescara e Teramo.

Nella quarta parte, sono evidenziate nuove traiettorie di formazione e reclutamento del personale che stanno prendendo forma nelle piccole imprese della regione, a partire dalla crisi socioeconomica causata dal distanziamento fisico da Covid-19. A questo riguardo, sono descritti i risultati di ricerca ottenuti attraverso interviste in profondità (Amaturo, 2012; Corbetta, 2015), effettuate nel periodo aprile-maggio 2021, a prestigiosi testimoni privilegiati regionali, in particolar modo Rappresentanti di Associazioni Datoriali e Sindacali. Nelle conclusioni è avanzata una discussione sui principali aspetti, emersi dalle interviste agli esperti abruzzesi, le loro implicazioni in termini pratici e di ricerche del settore da condurre nel futuro.

1. Uno sguardo alla letteratura

La letteratura sulle piccole imprese ha generalmente evidenziato che nei contesti aziendali di ridotte dimensioni la caratteristica dell'informalità sia alla base di tutti i processi aziendali, compresa la gestione delle Risorse Umane (Cooper e Burke, 2011; Wapshott e Mallet, 2016; Di Federico e Dorigatti, 2020). Ad esempio, il reclutamento del personale avviene per lo più attraverso reti informali, come le conoscenze dirette dell'imprenditore (Ram *et al.*, 2007) il passaparola tra le aziende, le reti familiari, le autocandidature (Ram, 1991; Holliday, 1995). Tutto ciò deriva dall'esigenza della piccola impresa di inserire dipendenti che siano al tempo stesso qualificati e dotati di un prerequisito cruciale, ossia la capacità di adattarsi a un contesto relazionale predefinito (Holliday, 1995; Marlow e Patton, 2002). Tuttavia, numerose ricerche hanno evidenziato che i processi formali di reclutamento non sono del tutto assenti nelle piccole imprese, specialmente nei casi di carenza di manodopera (Doherty e Norton, 2014). Processi di reclutamento più formali sembrano essere maggiormente diffusi nelle aziende nelle quali alcune competenze sono considerate cruciali per la competitività d'impresa come, ad esempio, nel settore dei servizi *high tech*. In questo caso, infatti, il reclutamento spesso, più che dipendere da contatti diretti dell'imprenditore o dei suoi familiari con terze persone, si focalizza sulla professionalità tecnica e l'*expertise* dei candidati (Gilman e Edwards, 2008, p. 541). Tuttavia, persino in questi casi, il reclutamento può basarsi su tecniche informali di

dimenti sulla metodologia di selezione delle 19 imprese abruzzesi intervistate, si rimanda all'introduzione al Capitolo 1 di questo volume.

scelta del personale (Ram, 1999, p. 17) poiché anche nel settore *high tech*, o dei servizi in generale, la capacità di adattamento a un particolare ‘stile di vita’ dell’azienda è un criterio fondamentale che può assumere un’importanza superiore al possesso di requisiti tecnici e professionali da parte del candidato (Ram, 1999, p. 18).

La formazione professionale è generalmente scarsa nelle piccole imprese, se non completamente assente (Ram, 1991; Edwards *et al.*, 2009). Tra i fattori che principalmente limitano la pianificazione di attività formative, la letteratura evidenzia due differenti tendenze: da un lato la mancanza di risorse finanziarie da dedicare alla crescita delle competenze dei dipendenti e la propensione degli imprenditori a concentrarsi soprattutto su azioni di breve periodo, finalizzate alla sopravvivenza dell’azienda (Ram, 1991). Dall’altro, la percezione, da parte dei dipendenti delle piccole imprese, dell’inefficacia dei programmi di formazione (Patton, 2005, p. 88).

Studi empirici hanno evidenziato che, nelle aziende di ridotte dimensioni, la formazione di tipo informale può sostituire completamente quella formale. A tal proposito, la ricerca di Matlay (2002) sottolinea come le attività formative informali (*on the job*) siano preferite a quella formali (*off the job*) da tutti i proprietari di piccole imprese. Inoltre, i dati forniti da Kitching e Blackburn (2002) sulla propensione dei piccoli imprenditori a fare formazione, a favore dei propri dipendenti, evidenziano che se nelle azioni formative si includono quelle realizzate *on the job*, tale propensione aumenta considerevolmente, sebbene ci siano notevoli differenze tra un settore produttivo e l’altro. L’influenza della tipologia del settore produttivo sulla propensione del piccolo imprenditore ad organizzare attività formative è stata evidenziata da Gilman e Edwards (2008): nelle piccole aziende dei servizi *high tech*, nelle quali ai lavoratori sono richieste competenze professionali qualificate, la tendenza a fare formazione, che non sia solo quella *on the job*, è più alta che negli altri settori. In un recente studio (2016) Antonioli e Della Torre hanno evidenziato che la propensione ad organizzare attività formative cresce quando all’interno delle imprese si assiste all’adozione di innovazioni organizzative e tecnologiche. In particolare, l’innovazione organizzativa accresce la propensione dell’azienda a realizzare attività di formazione interna (formale e *on the job*) perché innovazioni di questo tipo richiedono nuove capacità e competenze specifiche dell’impresa. Mentre l’innovazione tecnologica aumenta la propensione delle imprese a ricorrere ad attività di formazione esterna, perché in questo caso le conoscenze necessarie sono principalmente esterne all’impresa e possono essere facilmente acquisite attraverso specialisti della formazione.

2. Le pratiche di selezione del personale nelle piccole imprese abruzzesi

Come già evidenziato nel primo capitolo sulle Relazioni di Lavoro, le piccole imprese abruzzesi si caratterizzano per uno stile direzionale incentrato prevalentemente sulla figura dell'imprenditore, titolare dell'impresa (Pedaci e Betti, 2020). L'accentramento della direzione dell'azienda nella figura del proprietario influenza notevolmente le attività di reclutamento e selezione del personale che avvengono sulla base di un modello decisionale unilaterale, che riflette la visione del proprietario-amministratore su ciò che è adeguato all'attività in un determinato momento (Taylor, 2005).

Nelle piccole imprese abruzzesi, i canali informali come il passaparola, le autocandidature e, soprattutto, le conoscenze dirette dell'imprenditore assumono un ruolo centrale nella scelta del personale, senza distinzione di settore produttivo². La mancanza di risorse economiche da destinare alle attività formali di selezione dei dipendenti o di specialisti interni in Risorse Umane non costituisce il motivo principale per cui le piccole imprese abruzzesi adottano un approccio informale nelle pratiche di reclutamento. Dato il numero esiguo di dipendenti, ai lavoratori oltre a specifiche competenze (legate al tipo di attività da svolgere) è richiesta la capacità di adattamento al contesto relazionale e valoriale tipico di ogni piccola impresa: *«i nostri dipendenti li abbiamo selezionati perché conoscevamo già il loro potenziale, sapevamo che erano persone di fiducia, con valori simili ai miei e a quelli della mia famiglia»* (TE_MA_S1). In sintesi, in un piccolo contesto organizzativo, le pratiche informali di reclutamento (in particolare, la conoscenza diretta del candidato ed il passaparola) possono costituire un utile strumento per individuare agevolmente lavoratori in possesso di skill utili all'azienda e che, al tempo stesso, siano capaci di abbracciare facilmente il modello culturale dell'imprenditore (e spesso della sua famiglia) fondamentale per alimentare la fiducia interpersonale, specialmente nelle realtà produttive di dimensioni ridotte (Di Federico e Dorigatti, 2020).

Le conoscenze dirette e il passaparola sembrano essere cruciali anche per sostenere il mercato del lavoro locale al fine di evitare la dispersione di competenze presenti sul territorio, come spesso accade nelle situazioni di crisi. Questa tendenza è particolarmente diffusa tra le imprese abruzzesi collocate in aree tradizionalmente caratterizzate da alti livelli di capitale sociale e rela-

² Questa tendenza è comune in quasi tutte le imprese delle 4 regioni considerate nella ricerca dalla quale trae origine il presente contributo. L'unica eccezione è rappresentata dalla Lombardia nella quale le reti informali di reclutamento assumono un peso meno incisivo rispetto a quanto avviene in Toscana, Abruzzo e Calabria.

zionale come, ad esempio, il distretto industriale Vibrata-Tordino-Vomano in provincia di Teramo, o le aree del pescarese a vocazione manifatturiera. In questi territori la presenza diffusa di un certo know-how, la fiducia interpersonale, il passa parola tra gli imprenditori, e le reti di solidarietà (Putnam, 2000) consentono agli imprenditori di reclutare facilmente lavoratori di fiducia e già formati: *«il territorio abruzzese si caratterizza per una grande esperienza a livello di lavoratori specializzati, Una volta qui c'erano molte imprese di cravatte che oggi non ci sono più. Quando abbiamo avuto bisogno di certi profili professionali, siamo stati fortunati perché abbiamo trovato lavoratori già qualificati, già formati e ancora presenti sul territorio»* (PE_MA_M2). Quindi, le conoscenze dirette e il passaparola possono diventare strumenti utili a ridurre le attività di formazione che, come vedremo di seguito, nelle piccole imprese sono poco diffuse (Dundon e Wilkinson, 2009).

Sebbene spesso si tenda ad associare le pratiche informali di reclutamento ai settori produttivi *low-skill*, in alcuni casi sembra che in Abruzzo tali pratiche siano abbastanza diffuse anche all'interno delle piccole imprese dei servizi *high tech*, per selezionare figure professionali altamente qualificate, difficili da reperire sul mercato del lavoro e spesso considerate cruciali per il business d'azienda. A tal proposito, sono interessanti le parole di un imprenditore operante nel campo del marketing on line: *«per alcuni profili, ad alto livello di specializzazione, spesso preferiamo il contatto diretto con il candidato, attraverso il passaparola, senza l'intervento di canali formali di intermediazione»* (PE_HS_M1).

In generale, in Abruzzo, così come anche in altri contesti regionali italiani, l'informalità produce effetti positivi per le piccole imprese, ma spesso può contribuire a generare problemi di tipo discriminatorio. Una prima discriminazione indiretta deriva dal fatto che i lavoratori sono reclutati da uno stesso gruppo etnico o dal medesimo ambiente sociale (Ram, 2001). Inoltre, come del resto evidenziato dalla letteratura (Forth *et al.*, 2006) anche in questa regione l'informalità conduce spesso gli imprenditori ad inserire nuovo personale senza garantire pari opportunità di accesso al lavoro, senza conoscere le leggi in materia di parità di trattamento dei dipendenti e di gestione delle diversità in azienda. L'informalità nel reclutamento, specialmente le conoscenze dirette dei candidati da parte degli imprenditori, spesso provoca forti discriminazioni di genere nelle piccole imprese della regione. Solitamente alle donne sono proposti lavori per lo più a bassa qualifica e meno retribuiti rispetto a quelli degli uomini, che spesso hanno ruoli di maggiore responsabilità, sulla base dell'idea, ancora molto diffusa, che la donna prima di essere lavoratrice è innanzitutto moglie e madre (Ram e Holliday, 1993): *«le mie dipendenti prendono gli appuntamenti per i sopralluoghi, si pren-*

*dono cura degli uffici, si occupano di tutte quelle mansioni che esulano dalla realizzazione dei nostri servizi. Sono madri di famiglia, non potrebbero assumersi responsabilità maggiori di quelle che già hanno» (TE_LS_S1). Dall'altro lato però la mancanza, nella maggior parte delle piccole imprese, di figure professionali esperte in tecniche di selezione del personale e alcune caratteristiche del mercato del lavoro locale possono indurre a sostenere che i metodi informali di reclutamento siano utili per ridurre l'incertezza delle decisioni (Carrol *et al.*, 1999; Knight, 1921) da prendere in merito alla scelta delle risorse umane da inserire in azienda (Di Federico e Dorigatti, 2020).*

È interessante evidenziare che, in Abruzzo, nelle piccole imprese alle pratiche informali di reclutamento si affiancano, anche se con minor peso, strumenti formali di ricerca di nuovo personale. Ad esempio, le aziende dei servizi *low skills* ricorrono spesso ai Centri Pubblici per l'Impiego (CPI); le Agenzie Private (specialmente quelle Interinali) sono per lo più utilizzate dalle piccole imprese manifatturiere³. In generale, gli imprenditori esprimono un giudizio tendenzialmente negativo su questi due canali di reclutamento dei dipendenti. I Centri Pubblici per l'Impiego (CPI) sono considerati eccessivamente lenti nel rispondere alle richieste delle imprese: *«li giudico negativamente, mi viene in mente l'esempio di Garanzia Giovani, sembrava che dovessimo assumere ragazzi immediatamente. Purtroppo i CPI non sono ancora strutturati e non hanno nemmeno chiamato i candidati per fare il primo screening dei curricula. Sì, le loro tempistiche sono molto lunghe. Certo, stanno partendo alcuni contratti, ma si riferiscono a persone che la mia azienda ha contattato direttamente, senza l'intermediazione del CPI» (PE_HS_M1). Le agenzie private sono valutate eccessivamente costose ed incapaci di fornire alle imprese lavoratori formati: «per me le agenzie interinali sono poco vantaggiose dal punto di vista economico e sfruttano il lavoro. A loro non importa né del lavoratore né dell'azienda. Non garantiscono stabilità lavorativa e offrono alle aziende personale con basse abilità professionali» (TE_LS_M2).*

Sulla base delle interviste realizzate, ci sono altri metodi formali di reclutamento che, qualche volta, le piccole imprese abruzzesi utilizzano. I contatti diretti con le università sono molto diffusi tra le aziende del settore dei servizi *high tech*, per reclutare figure professionali altamente qualificate. Gli istituti professionali e tecnici sembrano avere un peso importante nell'ambito del settore della lavorazione del metallo, mentre le Associazioni Datoriali e gli Enti Bilaterali rivestono un ruolo importante per i settori turistico e alimen-

³ In Abruzzo, così come in Toscana, i canali pubblici di reclutamento sono preferiti a quelli privati. Mentre in Lombardia e Calabria si riscontra la situazione opposta: sono le Agenzie Private ad essere più diffuse rispetto ai Centri Pubblici per l'Impiego.

tare. La ricerca del personale sul web è abbastanza diffusa nel settore del commercio al dettaglio o per assumere dipendenti ad alto profilo professionale. La pubblicità on-line o gli annunci sui giornali locali sono quasi completamente assenti.

È interessante sottolineare che nessuno dei piccoli imprenditori intervistati, in linea con quanto avviene anche a livello nazionale, utilizza i social network per reclutare il proprio staff, neanche quelli operanti nel settore dei servizi *high tech*. Sebbene rappresentino un ottimo canale per intercettare candidati altamente qualificati, i social network sembrano non essere uno strumento adeguato alla scelta della persona più appropriata a soddisfare contestualmente i fabbisogni professionali e, soprattutto, relazionali della piccola impresa.

È noto che le attività di promozione o sviluppo delle carriere dei dipendenti sono rare, se non del tutto insistenti, nelle piccole realtà produttive, che si caratterizzano, infatti, per mercati interni del lavoro tendenzialmente molto statici (Di Federico e Dorigatti, 2020). Per tale ragione per i piccoli imprenditori, reclutare personale dal mercato del lavoro esterno, o con metodi formali o attraverso canali informali, rappresenta l'unico modo per acquisire nuove professionalità utili all'impresa.

3. La formazione professionale *on the job* e *off the job*

L'attività di formazione del personale, oltre ad essere importante per accrescere le competenze dei dipendenti e sviluppare la conoscenza tacita (soprattutto nelle imprese poco strutturate come quelle che stiamo considerando) (Nonaka *et al.*, 1995) è fondamentale per favorire la socializzazione tra i lavoratori e aumentare il loro livello di *job satisfaction* (Dessler, 2017).

Dalle interviste effettuate emerge che, nelle piccole imprese abruzzesi, anche la formazione professionale si basa soprattutto su pratiche informali di apprendimento, *on the job*, interne all'azienda. Tuttavia, oltre il 65% delle imprese organizza anche attività formative di tipo formale, *off the job*⁴. La formazione effettuata fuori dall'azienda è però valutata in modo negativo dagli imprenditori, perché percepita come una perdita di tempo a causa del basso profilo professionale dei formatori: «*in azienda i miei dipendenti imparano più di quanto apprendono nei corsi di formazione che si fanno all'esterno. Spesso sono gli stessi lavoratori ad essere insoddisfatti della prepa-*

⁴ Il dato riferito all'Abruzzo (65,3%) si avvicina a quello della Toscana (64,5%). La Lombardia presenta la percentuale più alta di piccole imprese che fanno formazione *off the job*, la Calabria quella più bassa (60,4%).

*razione dei formatori. Posso dire che la formazione fuori dal posto di lavoro è una perdita di tempo?» (TE_LS_S1). I risultati delle interviste evidenziano che nelle piccole imprese abruzzesi, la formazione *off the job*, quando presente, significa per lo più formazione obbligatoria di tipo generale, ossia rivolta a tutti i dipendenti: «*qui facciamo solo la formazione valida per tutti, quindi: sicurezza, antincendio, HCCP, primo soccorso. In azienda molte volte si è in turno da soli, per cui spesso è problematico mandare qualcuno a fare il corso perché c'è bisogno di lui in azienda*» (TE_LS_M2). La formazione generale è realizzata soprattutto attraverso il supporto delle associazioni datoriali e delle camere di commercio, dei fondi regionali o mediante il coinvolgimento della casa madre. Tutto ciò sottolinea il ruolo strategico degli attori sociali esterni, nel supportare i piccoli contesti produttivi, non solo da un punto di vista economico, bensì anche in relazione ad alcune attività collegate alla gestione del personale.*

Raramente nelle piccole abruzzesi ci si avvale di corsi esterni, *off the job*, di formazione, rivolti a gruppi specifici di lavoratori. La formazione specifica è diffusa per lo più nei settori zootecnici o ortofrutticoli nei quali i lavoratori hanno necessità di acquisire certificazioni molto particolari per svolgere le loro attività. Programmi di formazione specifica sono implementati anche in alcune aziende del settore dei servizi *high skill*, di dimensioni un po' più grandi rispetto alle altre, a favore di quei professionisti considerati di rilevanza cruciale per l'attività d'impresa. Mentre nelle piccole aziende manifatturiere la formazione organizzata per gruppi professionali di lavoratori non è molto diffusa e, quando presente, è prevalentemente programmata per gli impiegati amministrativi e quasi mai per gli operai.

In Abruzzo, quindi, la formazione formale (*off the job*) è tendenzialmente scarsa se non del tutto assente nelle piccole aziende che spesso considerano l'investimento in formazione esterna come un'opportunità per i dipendenti per avere maggiori occasioni di lavoro presso altre imprese concorrenti. Tuttavia, al crescere delle dimensioni dell'azienda e quando vi è la presenza del sindacato, la propensione degli imprenditori abruzzesi a fare attività formative di tipo formale aumenta (Di Federico e Dorigatti, 2020).

In Abruzzo le piccole imprese sembrano adottare due differenti approcci rispetto alla formazione. Alcune sembrano ridurre i loro fabbisogni formativi assumendo personale già formato, da inserire immediatamente nel processo produttivo. La maggior parte, al contrario, preferisce assumere personale non formato, da formare direttamente sul posto di lavoro: «*francamente abbiamo quasi sempre preferito formare direttamente noi il personale e non prendere personale già formato, perché a volte certe esperienze formano in un modo che è poi difficile cambiare. Prediligo una persona di buona volontà che abbia voglia di imparare ciò che succede qui dentro, che non una persona*

esperta che vuole cambiare le cose. Gli aggiornamenti pratici si fanno in cantiere con il capocantiere o con me, mia madre, mio fratello e mio padre che siamo esperti di questo settore» (PE_LS_M2). La formazione *on the job* è finalizzata quindi non solo a trasferire conoscenza e a favorire la socializzazione tra i lavoratori, ma anche a condividere con i nuovi dipendenti le modalità di lavoro adottate in azienda, al fine di evitare possibili conflitti derivanti da differenti punti di vista tra imprenditore e dipendente.

Come anche evidenziato dalla letteratura (Bacon e Hoque 2005; Kinnie *et al.*, 1999; Ram, 2001) in Abruzzo, così come in altri contesti regionali italiani, le piccole imprese che usano esclusivamente la formazione *on the job* per formare il proprio staff sono quelle nelle quali i dipendenti hanno contatti molto stretti con i clienti. Si tratta per lo più di aziende che operano nel settore del commercio al dettaglio che, in aggiunta alla vendita del prodotto o servizio, intendono costruire un'immagine forte dell'impresa sul mercato. In questo senso la formazione *on the job* è utile ad omogeneizzare il comportamento dei dipendenti nei confronti dei clienti, nel rispetto di una identità comune: *«abbiamo necessità di formarli noi, io e mio figlio, perché è importante che le dipendenti abbiamo il medesimo approccio con il cliente, lo stesso modo di fare, di parlare, di presentare il prodotto»* (TE_LS_M1).

In alcune piccole imprese abruzzesi, al pari di altre situate in altre regioni italiane, oltre alla formazione sul posto di lavoro, si riscontrano altre tipologie di formazione di tipo informale, come ad esempio l'autoformazione e l'autoaggiornamento. Si tratta di pratiche interne di formazione che richiedono, tuttavia, una certa abilità tecnologica da parte dei dipendenti e che, pertanto, sono utilizzate soprattutto nell'ambito di piccole realtà produttive operanti nel settore dei servizi *high tech* con personale altamente qualificato (difficilmente sostituibile) e con una marcata autonomia lavorativa.

Anche la formazione, quindi, come l'attività di selezione, si basa per lo più su pratiche informali. In questo caso però, gli imprenditori abruzzesi adottano nei confronti dei dipendenti, uno stile direzionale più partecipativo, rispetto a quanto accade per le attività di reclutamento del personale: per mettere in campo attività formative da realizzare sul posto di lavoro, è fondamentale il coinvolgimento e la partecipazione dei lavoratori.

4. Le nuove traiettorie di gestione del personale nelle piccole imprese dopo il Covid-19

Lo tsunami Covid-19 ha messo a dura prova le piccole imprese abruzzesi, soprattutto artigianali, che risentono ancora degli effetti della crisi finanziaria del 2008: da un'indagine condotta dal Centro Studi CNA Nazionale nel

2020⁵ emerge che in Abruzzo oltre l'80% delle piccole realtà produttive registrano perdite medie del fatturato di circa il 30% e circa il 60% rischia il tracollo totale quando le misure di carattere sociale, come il blocco dei licenziamenti, saranno cancellate. La necessità di affrontare la ripresa economica post-pandemica, in modo competitivo, sta spingendo le piccole imprese della regione a dare maggiore attenzione alla qualità dei dipendenti, ad adottare strumenti più formali di management del personale, simili a quelli utilizzati nelle aziende di dimensioni medio-grandi.

Le interviste ai testimoni privilegiati evidenziano che per il reclutamento del personale, le imprese tendono ad affidarsi sempre meno alle reti relazionali dell'imprenditore, alle sue conoscenze dirette, al passaparola e mostrano un maggiore interesse nei confronti degli Istituti Tecnici Superiori (ITS)⁶ ritenuti utili per agevolare la ricerca di giovani qualificati, soprattutto nei settori ritenuti cruciali per attivare la ripresa economica post-pandemica: «nel 2018 abbiamo istituito l'ITS MO.ST. (Istituto Tecnico Superiore per la mobilità sostenibile). Questo Istituto, che si trova ad Ortona e riscuote grande successo, sia per quanto concerne il numero degli iscritti, sia per quanto attiene l'occupabilità degli studenti (che nell'88% dei casi trova lavoro entro un anno dal diploma) dopo la pandemia della primavera 2020 è diventato il punto di riferimento per la selezione di risorse umane di qualità: i miei dipendenti più giovani, esperti di logistica, provengono proprio dall'ITS MO.ST.» (MO.ST., Vicepresidente). Per la ricerca dei profili professionali altamente qualificati, si intensificano i rapporti tra le singole Università abruzzesi di Chieti-Pescara, Teramo e L'Aquila con le associazioni datoriali. Dopo il lockdown 2020, numerose sono le iniziative di potenziamento dei servizi di *job placement* dei singoli Atenei⁷. Ad esempio, a settembre del 2020⁸, la Facoltà di Scienze della Comunicazione dell'Università di Teramo e CNA Abruzzo, hanno raggiunto un accordo per creare un data-

⁵ L'impatto dell'epidemia coronavirus sull'attività delle micro e piccole imprese. Analisi e proposte: https://www.cna.it/wp-content/uploads/2020/03/CNA-_INDAGINE-_IMPATTO-CORONAVIRUS-SULLE-PICCOLE-IMPRESE.pdf

⁶ L'ITS è un percorso formativo post diploma. Attualmente l'Abruzzo conta cinque Istituti tecnici superiori operanti nei settori strategici regionali quali la: Meccanica, meccatronica a Lanciano (Ch), Efficienza energetica e Smart Building a L'Aquila, Agro-alimentare a Teramo, Sistema moda a Pescara, Mobilità Sostenibile nel trasporto merci e persone a Ortona – (Ch).

⁷ Tra i servizi di *job placement* più diffusi si possono evidenziare: i *career day*, l'orientamento al lavoro, il tirocinio post-laurea.

⁸ Il 28 settembre 2020, presso la Facoltà di Scienze della Comunicazione, nell'ambito dell'incontro Università&Impresa, Direttore e Presidente di CNA Abruzzo, insieme a una rappresentanza di imprenditori operanti in vari settori produttivi, hanno incontrato alcuni docenti della Facoltà per approfondire le competenze dei giovani neolaureati in Scienze della Comunicazione.

base per semplificare la ricerca, da parte delle piccole imprese del territorio abruzzese, di neolaureati specialisti nel settore della comunicazione.

Le interviste mettono in luce un altro aspetto interessante legato alla possibilità di assumere lavoratori qualificati in modo più organizzato rispetto al passato. In particolare, i testimoni privilegiati ascoltati evidenziano l'utilità di valorizzare le Agenzie per il Lavoro (APL), gestite direttamente dalle associazioni dei datori di lavoro (Calice, 2019)⁹. Le APL entrano nelle aziende, rilevano i bisogni e le prospettive che sono autenticamente rappresentati dagli imprenditori; assorbono le informazioni di contesto, ricevono richieste di riqualificazione e/o nuove competenze. Allo stesso tempo, mirano ad ascoltare i lavoratori, a profilarli, guidarli, informarli e promuoverli, per accrescerne le loro potenzialità occupazionali, anche attraverso l'utilizzo della tecnologia: *«nel 2019 abbiamo avviato il Progetto Mundamundis, una piattaforma online che sta rivoluzionando il modo in cui le persone cercano e offrono lavoro. Questa piattaforma è integrata con i più importanti social network, visto che le stesse inserzioni presenti su Mundamundis sono pubblicate anche su Facebook. Questo progetto, purtroppo, fatica a decollare; non siamo culturalmente attrezzati per affrontare questa sfida»* (CNA Vasto, Responsabile APL/Innovazione/Formazione). Le parole dell'intervista sottolineano che l'utilizzo concreto e virtuoso delle APL, per costruire nuovi percorsi di inserimento nel mercato del lavoro, richiede l'aumento significativo della qualità dei servizi e una forte integrazione tra gli attori sociali delle relazioni industriali, in un contesto culturale nazionale che, tradizionalmente, privilegia le politiche passive del lavoro (sovvenzioni) a quelle attive (servizi). Il successo di progetti, come quello descritto, è quindi strettamente legato alla possibilità che si verifichi un cambiamento culturale di ampia portata che coinvolge associazioni datoriali, sindacati, istituzioni nazionali e locali.

Per quanto concerne il tema della formazione dei dipendenti, è facile incorrere nell'errore di pensare che formazione e miglioramento delle competenze possano costituire una spesa inutile o secondaria per le piccole imprese che devono superare una crisi economica. Sembra però che attraverso l'emergenza Covid-19 sia emersa, tra le piccole microimprese abruzzesi, la consapevolezza che formazione e sviluppo delle skill siano fondamentali non solo per i lavoratori, ma anche per gli stessi imprenditori: *«le aziende che sopravviveranno al Covid-19 saranno solo quelle che avranno compreso l'importanza di accrescere e migliorare le competenze non solo dei dipendenti ma anche dei datori di lavoro! Gli imprenditori non dovranno più*

⁹ Le APL sono state istituite con la Legge Biagi del 2003 e finanziate con la Legge Finanziaria del 2007. Esse nascono per superare l'inefficienza e l'eccessiva burocratizzazione delle Agenzie per l'Impiego Pubbliche e il costo eccessivo di quelle Private, offrendo servizi di alta qualità.

affidarsi ai consulenti esterni, spesso impreparati e molto costosi, per risolvere i loro problemi gestionali» (CNA Abruzzo, Presidente).

Lo sviluppo delle competenze dei dipendenti è particolarmente vantaggioso per le piccole imprese, specialmente quando la forza lavoro è ridotta. Per i dipendenti avere l'opportunità di apprendere nuove skill (soprattutto quelle tecnologiche, utili ad esempio per sviluppare l'e-commerce) significa sentirsi più motivati, pronti ad assumere maggiori responsabilità all'interno dei propri ruoli, contribuire a migliorare l'efficienza operativa: *«se i dipendenti credono di essere bloccati in un ruolo senza possibilità di crescita, presto si sentiranno demotivati a lavorare, o cercheranno altre aziende che possono offrire loro benefici o opportunità di crescita professionale» (CNA Teramo, Presidente).* Tutti questi aspetti stanno spingendo le associazioni dei datori di lavoro a proporre, alle imprese associate, programmi formativi, incentrati sui temi della transizione ambientale e dell'innovazione tecnologica; *«con il Recovery Fund ci saranno tante risorse economiche per la formazione, più che mai. CNA sta spingendo per promuovere, attraverso Fondartigianato, nuovi percorsi formativi, sia per datori di lavoro che per dipendenti, incentrati su competenze digitali e green, economia circolare. Anche se questo significa lavorare qualche ora in meno in azienda... non bisogna dimenticare che si cresce solo formando» (CNA Abruzzo, Direttore).*

Per rendere effettivi questi programmi formativi sulle tematiche sopra evidenziate, potrebbe essere importante attuare partenariati territoriali, come quelli promossi in Italia dagli attori sociali dopo la crisi finanziaria del 2008, per rilanciare lo sviluppo economico e sociale del Paese¹⁰: *«la progettazione condivisa di nuovi percorsi formativi, che coinvolge più attori sociali, assume particolare rilievo in quelle aree, come l'Abruzzo, caratterizzate da un contesto produttivo polverizzato, dove le piccole imprese sono più fragili ed isolate di quelle localizzate nelle aree distrettuali» (CNA Chieti, Direttore).*

La diffusa consapevolezza in merito all'importanza della formazione professionale sembra aver accelerato il processo di formalizzazione della formazione informale (*on the job*) e non formale (acquisita al di fuori dei luoghi di lavoro, ad esempio a casa, durante il tempo libero) (Balduini *et al.*, 2013) promosso, sin dal 2012, dalla Commissione Europea attraverso il Programma *Life Long Learning* "Riconoscimento dell'apprendimento informale"¹¹. In Italia l'attuazione di questo programma è in ritardo rispetto ad altri paesi europei e si registrano forti differenze a livello regionale. In Emilia-Romagna, la formalizzazione della formazione informale/non formale è una realtà ormai consoli-

¹⁰ Questi partenariati hanno visto la partecipazione di Comuni, sindacati, enti bilaterali, associazioni datoriali, associazioni di cittadini, Caritas, associazioni di volontariato.

¹¹ <http://assoservizi.eu/llp-life-learning-program/informaleajob/>

data; nella maggior parte delle altre regioni italiane, in particolare in quelle del Mezzogiorno, le metodologie suggerite dalla Commissione Europea per validare la formazione informale sono state implementate soltanto a partire dal 2020, dopo la diffusione del Covid-19. In Abruzzo, questo percorso di formalizzazione è stato attivato nella primavera 2021, su iniziativa di Confartigianato Abruzzo (che rappresenta le imprese più piccole del territorio): *«la scorsa settimana abbiamo finalmente definito l'albo degli esperti, (cioè di coloro che faranno parte delle commissioni esaminatrici) e dei certificatori che convalideranno il documento di trasparenza delle attività, prodotto dai lavoratori che intendono richiedere la certificazione delle competenze acquisite informalmente»* (Confartigianato Abruzzo, Direttore). Fino a poco tempo, molti imprenditori abruzzesi hanno ostacolato la formalizzazione delle *expertise* acquisite sul posto di lavoro, perché considerata utile ai dipendenti per avere maggiori occasioni di lavoro al di fuori dell'azienda. Con la pandemia, sembrerebbe si stia affermando un atteggiamento diverso da parte dei piccoli imprenditori della regione che, in base alle opinioni dei testimoni privilegiati intervistati, iniziano a mostrare consapevolezza del fatto che la formalizzazione delle competenze, acquisite *on the job*, o comunque al di fuori dell'ambiente lavorativo, rappresenti un'opportunità non solo per i lavoratori, bensì anche per le imprese (Kitching e Blackburn, 2002). Certificare le competenze significa, infatti, poter contare su personale più motivato (Mayson e Barret, 2017), reclutare facilmente lavoratori qualificati, vedere rafforzata l'immagine dell'azienda sia all'interno che all'esterno.

Infine, per quanto attiene l'alta formazione, a partire da settembre 2020, le associazioni datoriali della regione stanno dando maggiore concretezza alle convenzioni stipulate con i tre Atenei abruzzesi prima del verificarsi della pandemia da Covid-19. L'intento è di accelerare: i) l'organizzazione di incontri formativi a favore degli imprenditori sui temi ritenuti strategici per le aziende, soprattutto per il superamento della crisi economica causata dal Coronavirus; ii) l'ingresso nelle imprese di studenti universitari per tirocini formativi, soprattutto extra-curricolari; iii) il finanziamento di premi per tesi di laurea e progetti di ricerca di interesse per il mondo della piccola imprenditoria regionale.

Conclusioni

Come evidenziato in precedenza, la crisi socioeconomica, causata dalla pandemia da Covid-19, ha aperto processi di maggiore formalizzazione delle pratiche di gestione del personale, ritenuti più idonei ad introdurre

risorse umane di qualità nelle piccole imprese abruzzesi. Le interviste realizzate sottolineano, tuttavia, che nei piccoli contesti produttivi le azioni di strutturazione delle pratiche di gestione del personale possono essere messe in atto solo se supportate da progetti condivisi basati sull'ampia partecipazione di datori di lavoro e dipendenti, ma anche di attori esterni all'azienda, in particolare associazioni datoriali, sindacati, istituzioni locali, altri attori esterni sia pubblici che privati (camere di commercio, enti locali, istituti scolastici superiori, banche, fondazioni, ecc.). Si tratta, in altri termini, di inventare un diverso tipo di collaborazione, che non può prescindere da dosi più importanti di partecipazione di soggetti, interni ed esterni all'azienda, nella gestione dei dipendenti. In particolare, le interviste evidenziano che è proprio compito degli attori esterni promuovere questa partecipazione allargata attraverso la quale trovare soluzioni a nuovi problemi, aiutare le piccole imprese a essere concretamente resilienti rispetto a eventi, come quello del Covid-19, ad alto livello di incertezza. Oggi, più che mai, emerge l'importanza dell'ambiente esterno non solo per rafforzare la competitività della piccola impresa ma attivare anche azioni utili alla resilienza e all'innovazione organizzativa. Tuttavia, la partecipazione allargata, di cui si è parlato, potrà essere concretamente utile solo dopo il riconoscimento della piccola impresa come soggetto di interesse pubblico da parte di tutti gli attori sociali (De Vivo, 2017). L'emersione della piccola impresa come oggetto di attenzione pubblica potrebbe rappresentare un'occasione per rafforzare iniziative multilaterali (come quelle messe in atto subito dopo la crisi finanziaria del 2008), soprattutto in quelle aree, come l'Abruzzo, caratterizzate da una scarsa tradizione in termini di progettazione basata sulla partecipazione condivisa da più attori sociali (Di Federico e Pedaci, 2021). Non bisogna guardare alle imprese virtuose, per lo più di grandi dimensioni, che già attuano la partecipazione in forma allargata, seppure con modalità diverse; ma a realtà produttive molto diverse, come le piccole e microimprese, che spesso hanno un rapporto difficile, a volte inesistente, con il mondo esterno. Per queste potrebbe essere utile promuovere patti regionali, condivisi tra pubblico e privato, per definire progetti di selezione e formazione del personale allineati alle nuove sfide che le piccole imprese si trovano a dover affrontare nel futuro post-pandemico. Gli studi organizzativi e delle relazioni industriali hanno ampiamente dimostrato che punti di vista differenti sono fondamentali per realizzare progetti originali e non routinari (Butera, 2009; Carrieri e Pirro, 2019). Le interviste sottolineano che il conflitto tra gli attori sociali non è più un obiettivo; in molti casi sembra appartenere a un lontano passato. La partecipazione è un grande campo verde, il cui attraversamento può apportare notevoli benefici alla piccola impresa, ma il percorso da fare in regione Abruzzo potrebbe essere lungo e

difficile. In passato gli attori sociali hanno dimostrato di non essere preparati per questo compito. Tuttavia, dalle interviste agli *opinion leader* abruzzesi, emerge un forte desiderio da parte di tutti di lavorare insieme, oggi più che mai, per programmare forme ampie di partecipazione, attraverso le quali promuovere e realizzare azioni di resilienza a favore delle imprese. Questo sembra già un importante punto di partenza. Con l'accesso alle giuste risorse e con il supporto di reti istituzionali integrate che coinvolgono associazioni di imprese, sindacati, enti bilaterali e istituzioni pubbliche e private e altri attori, sopra evidenziati, piccoli imprenditori abruzzesi potranno reagire con successo agli effetti negativi prodotti dalla crisi sanitaria del 2020. Avranno la possibilità di mettere in atto metodi di selezione e formazione del personale che le aiuteranno a crescere ed essere più forti nel contesto socioeconomico che si va delineando, ormai identificato con l'espressione "new start".

Riferimenti bibliografici

- Antonioli, D. e Della Torre, E. (2016), "Innovation adoption and training activities in SMEs", *The International Journal of Human Resource Management*, 27(3): 311-337.
- Bacon N., Hoque K. (2005), "HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks", *International Journal of Human Resources Management*, 16 (11): 1976-1999, doi: 10.1080/09585190500314706.
- Balduini A.S., Grisoni R., Saraceni F., Volpi M. (2013), "Il riconoscimento dell'apprendimento informale e non formale", *Osservatorio Isfol*, III, 1-2: 63-85.
- Barret, R. e Rainnie, A. (2002), "What's So Special About Small Firms? Developing an Integrated Approach to Analysing Small Firms Industrial Relations", *Work, Employment and Society*, 16, 3: 415-431.
- Butera F. (2009), *Il cambiamento organizzativo*, Laterza, Roma-Bari.
- Calice S. (2019), "Riconciliare domanda e offerta di lavoro nonostante la progressive divergenza: la difficile missione delle APL", in Obino A. (eds.), *Competenze e occupazione nell'era della discontinuità*, Castelvecchi, Roma.
- Carrieri M., Pirro F. (2019), *Relazioni industriali*, Egea, Milano.
- Carrol M., Marchington M., Earnshaw J., Stephen T. (1999), "Recruitment in Small Firms: processes, methods and problems", *Employee Relations*, 21 (3): 236-250, doi: 10.1108/01425459910273080.
- Cooper C.L., Burke R.J., eds. (2011), *Human Resources Management in Small Business*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Corbetta P. (2015), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche. Le tecniche qualitative*, Vol. III, Il Mulino, Bologna.
- Dessler G. (2017), *Gestione delle risorse umane. Fondamenti*, Pearson Italia, Milano.
- De Vivo P. (2017), *L'impresa come istituzione sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Di Federico R. (2004), "Innovazione e formazione nei distretti industriali, il caso

- del Distretto Vibrata-Tordino-Vomano”, *Economia Marche*, 1: 111-133.
- Di Federico R., Dorigatti L. (2020), *Small Firms and the labour Market*, in Regalia I., ed., *Regulating work in Small Firms*, Palgrave Macmillan, London.
- Di Federico R., Pedaci M. (2021), “Le relazioni industriali territoriali per la competitività e la coesione sociale: il caso abruzzese”, in Burroni L., Regalia I., eds., *Regioni e relazioni industriali in Italia. Rapporto di Artimino sullo sviluppo locale*, Milano, Franco Angeli.
- Doherty L., Norton A. (2014), “Making and measuring good HR practice in an SME: the case of a Yorkshire bakery”, *Employee Relations*, 36(2): 128-147, doi: 10.1108/ER-02-2013-0017.
- Dundon T., Wilkinson A. (2009), *HRM in Small and Medium Enterprise (SMEs)*, in Collings G.D., Wood T.G., Szamosi L.T., eds., *Human Resources Management: A Critical Approach*, Routledge, London.
- Dundon T., Wilkinson A. (2018), “HRM in small and medium sized enterprises (SMEs)”, in Wood G., Collins D.G., eds., *Human Resource Management: A Critical Introduction*, Routledge, London.
- Edwards P., Sengupta S.T., Tsai C.-J. (2009), “Managing low-skill workers: a study of small UK food manufacturing firms”, *Human Resource Management Journal*, 19 (1): 40-58, doi: 10.1111/j.1748-8583.2008.00085.x.
- Forth J., Bewley H., Bryson A. (2006), *Small and Medium-Sized Enterprises: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*, Department of Trade and Industry, London.
- Gilman M.W., Edwards P. (2008), “Testing a Framework of the Organization of Small Firms: Fast-growth, High-tech SMEs”, *International Small Business Journal*, 26(5): 531-558, doi: 10.1177/0266242608094028.
- Harney B., Alkhalaf H. (2020), “A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go”, *Human Resource Management*, 1-25.
- Holliday R. (1995), *Investigating Small Firms: Nice Work?* Routledge, London.
- Knight F. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Riverside Press, Cambridge.
- Kinnie N., Purcell J., Hutchinson S., Terry M., Collins M., Scarborough H. (1999), “Employment Relations in SMEs: market driven or customer shaped?”, *Employee Relations*, 21 (3): 218-235, doi: 10.1111/1744-7941.12277.
- Kitching J., Blackburn R. (2002), *The Nature of Training and Motivation to Train in Small Firms*, Small Business Research Centre, Kingston University, Research Report RR330.
- Marlow S., Patton D. (2002), “Minding the Gap between Employers and Employees. The Challenge for Owner-Managers of Small Manufacturing Firms”, *Employee Relations*, 24(5): 523-539.
- Marlow S., Taylor S., Thompson A. (2009), “Informality and formality in medium-sized companies: Contestation and synchronization”, *British Journal of Management*, 21: 954-966.
- Matlay H. (2002), “Industrial Relations in the Small Firms Sector of the British Economy”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(3): 307-318.
- Mayson S., Barret R. (2017), “A new argument using embeddedness and sense-

- making to explain small firm's responses to employment regulation", *Human Resource Management Journal*, 27: 189-202.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovations*, Oxford Press, New York.
- Pedaci M., Betti M. (2020), *The Regulation on Employment Relationship at the Enterprise*, in Regalia I., ed., *Regulating work in Small Firms*, Palgrave Macmillan, London.
- Putnam R. (2000), *Capitale sociale e individualismo*, il Mulino, Bologna.
- Ram M. (1991), "Control and Autonomy in Small Firms: The Case of the West Midlands Clothing Industry", *Work, Employment and Society*, 5(4): 601-619, doi: 10.1177/0950017091005004007.
- Ram M. (1999), "Managing autonomy: employment relations in small professional service firms", *International Small Business Journal*, 17: 1-13, doi: 10.1177/0266242699172001.
- Ram M. (2001), "Family Dynamics in a Small Consultancy Firm: A Case Study", *Human Relations*, 54(4): 395-418, doi: 10.1177/0018726701544001.
- Ram M., Edwards P., Trevor J. (2007), "Informal Work, Small Firms, and Employment Regulation in the United Kingdom", *Work and Occupations*, 34(3): 318-344, doi: 10.1177/0730888407303223.
- Ram M., Edwards P. (2010), *Industrial Relations in Small Firms*, in Colling T., Terry M., ed., *Industrial Relations: Theory and Practice*, Wiley, Chichester.
- Ram M., Holliday R. (1993), "Relative Merits: Family Culture and Kinship in Small Firms", *Sociology*, 27 (4): 629-648, doi: 10.1177/0038038593027004005.
- Regalia I. (2020), *Regulating Work in Times of Productive Fragmentation*, in Regalia I., ed., *Regulating work in Small Firms*, Palgrave Macmillan, London.
- Taylor S. (2005), *The Hunting of the Snark*, in Marlow S., Patton D., Ram M., eds., *Labour Management in small Firms*, Routledge, London.
- Wapshott R., Mallet R. (2016), *Managing Human Resources in Small and Medium-Sized Enterprises. Entrepreneurship and the Employment Relationship*, Routledge, London.
- Wilkinson A. (1999), "Employment Relations in SMEs", *Employee Relations*, 21, 3: 206-217.

3. Informalità senza cooperazione: piccole imprese, risorse esterne e regolazione del lavoro

di *Andrea Bellini*

1. Il territorio come contesto delle scelte imprenditoriali

Il rapporto tra imprese e territorio è un tema che affonda le radici nella migliore tradizione della sociologia economica italiana. È altresì un tema complesso, per la cui investigazione è richiesto l'utilizzo combinato del grandangolo e del microscopio. Ciò è ancor più vero allorché si parli di *piccole* imprese (con meno di 50 dipendenti), la cui fragilità organizzativa rende maggiormente dipendenti dal contesto per il reperimento delle risorse necessarie allo svolgimento della funzione imprenditoriale. In tal senso, il territorio non è uno spazio neutro, entro il quale cioè gli attori economici si muovono liberi da vincoli, operando scelte strategiche in base a un mero calcolo razionale. Esso è il “tessuto connettivo” di una molteplicità di attori – economici, politici e sociali, pubblici e privati, collettivi e individuali – nella specificità degli assetti interistituzionali cui danno vita e nella varietà di modelli di sviluppo e sistemi di *governance* che caratterizzano il paese. È il contesto, quale rete di interazioni e influenze reciproche, entro il quale le scelte imprenditoriali si formano (Bellini e Fortunato, 2020).

In questa prospettiva, la tesi della dipendenza delle piccole imprese dal contesto è mitigata dall'idea che le caratteristiche strutturali e la dotazione di risorse delle imprese influenzino il modo in cui esse si relazionano con gli attori locali della regolazione e utilizzano le risorse esterne.

La prima è la prospettiva degli studi sullo sviluppo locale. In Italia, la letteratura sui distretti industriali ha insistito sul ruolo dei fattori di contesto – istituzionali e politici, oltre che socioeconomici – quali determinanti di un modello di sviluppo che, per anni, ha coniugato competitività economica e coesione sociale (in proposito, cfr. Becattini, 1975; Bagnasco, 1977, 1988; Trigilia, 1986; Brusco, 1989; Bellandi e Russo, 1994; Viesti, 2000; e, più di recente, Becattini *et al.*, 2003; Becattini, 2004; Becattini, Bellandi e De

Propris, 2009). L'enfasi è sulla reciprocità quale principio di regolazione che favorisce la produzione di "beni collettivi locali per la competitività", ovvero risorse prodotte intenzionalmente e rese fruibili dagli attori locali, tali da generare economie esterne (Crouch *et al.*, 2001; 2004).

La seconda è la prospettiva della letteratura aziendalista anglosassone. Qui, l'attenzione va ai processi di regolazione interni alle imprese (Rainnie, 1985; Ram, 1991; Guest e Conway, 1999) e ai fattori che li influenzano: in primo luogo, le caratteristiche delle imprese (Storey, 1994).

La composizione delle due prospettive implica lo spostamento del fuoco dell'analisi sulle imprese e l'*agency* degli imprenditori, nel loro "rapporto dialettico" con le "forze strutturali" (Barrett e Rainnie, 2002). L'idea alla base di questa operazione è che un certo numero di attori concorra in vario modo alla produzione di risorse che le imprese decidono via via se e in che misura utilizzare per sopperire alla mancanza di risorse interne, sulla base delle loro specifiche caratteristiche (per esempio, la posizione di mercato e il tipo di management) e delle strategie elaborate entro un quadro di vincoli, sia oggettivi (la presenza di limitazioni dal lato dell'offerta di lavoro) sia soggettivi (la percezione di debolezza istituzionale) (Edwards, Sen Gupta e Tsai, 2010).

Il duplice obiettivo è quello di esplorare i modi in cui le piccole imprese si relazionano con il contesto in cui operano e l'uso che fanno delle risorse rese disponibili dagli attori locali per rispondere ai problemi, strutturali e contingenti, della regolazione del lavoro. In linea di principio, l'assunzione dell'impresa come unità di analisi può consentire di superare i limiti di una prospettiva incentrata sul ruolo degli attori locali quali produttori di beni collettivi, che ha indotto gli studiosi a focalizzarsi sulle "virtù" delle aree a economia diffusa della Terza Italia e i "vizi" delle aree sottoindustrializzate del Mezzogiorno, con la tendenza a sovrastimare il potere condizionante del contesto e a sottostimare le interdipendenze istituzionali.

Per quanto riguarda il Mezzogiorno, la letteratura specialistica ha messo in evidenza la compenetrazione tra politica, istituzioni ed economia locale, in un modello di regolazione economica e sociale basato su particolarismo, clientelismo e manipolazione delle risorse (Costabile, 2009; Trigilia, 2012), ponendo altresì grande enfasi sul ruolo dell'economia sommersa (Lucifora, 2003; Zurru, 2005), in condizioni di distribuzione inefficiente delle risorse e bassa attrattività del territorio (Musolino, 2016). Poca attenzione è stata tuttavia rivolta ai processi di regolazione del lavoro e alle implicazioni che essi hanno in termini di competitività e sostenibilità, dallo specifico punto di vista delle imprese. Si tratta di un approccio che può gettare nuova luce sul rapporto tra piccole imprese e territorio, contribuendo a problematizzare l'idea di un dualismo Nord-Sud.

In tutto ciò, il caso dell’Abruzzo è particolarmente interessante, poiché difficile da inquadrare nelle tipologie dei modelli di sviluppo regionale, in quanto tale rimasto in una zona d’ombra, poco praticata dagli studiosi.

2. Cinque ipotesi sul rapporto tra piccole imprese e territorio

Prima di proseguire con l’analisi, può essere utile fare un esercizio di sintesi, isolando alcune ipotesi guida.

1. Le piccole imprese dipendono in larga parte dal contesto in cui sono inserite per il reperimento di risorse di cui sono carenti.
2. Alcune di queste risorse rientrano nella fattispecie dei beni collettivi, per lo più beni “tangibili” – quali infrastrutture, logistica, servizi e centri di ricerca – ma anche beni “intangibili” – cooperazione, fiducia, competenze e conoscenza tacita (Burroni, 2012). La loro produzione è stata favorita da meccanismi di *policy-making* che implicano la condivisione dello spazio politico e relazioni improntate alla cooperazione tra gli attori locali. Come tale, è una caratteristica distintiva delle aree a economia diffusa della Terza Italia. Nel Mezzogiorno, d’altra parte, il contesto pone soprattutto vincoli strutturali, che ostacolano l’agire imprenditoriale.
3. Il rapporto tra piccole imprese e territorio si configura come una “rete di interazioni” con gli attori locali, entro la quale le imprese fanno un uso differenziato delle risorse esterne, determinato dalle caratteristiche e dalle strategie delle imprese stesse.
Seguono, come corollari, due ipotesi specifiche, inerenti alle differenze regionali e alla specificità del caso abruzzese.
4. L’influenza del territorio sulle scelte imprenditoriali è *mediata* dalle caratteristiche e dagli orientamenti strategici delle imprese. Pur in presenza di persistenti e marcate differenze regionali, è dunque possibile identificare modelli di comportamento trasversali e tendenze convergenti. D’altra parte, il dualismo Nord-Sud si va riconfigurando, con un “dualismo orizzontale” che si sovrappone al tradizionale “dualismo verticale” e che differenzia le imprese in base alla capacità di reggere o meno la sfida della competizione globale (Cersosimo, 2014).
5. Tra le regioni del Mezzogiorno, l’Abruzzo è quella che presenta più tratti in comune con le regioni dell’Italia centrale – per cui è stato descritto come un caso di “dinamismo industriale” (Trigilia, 1992) – per quanto in assenza di tradizioni di *policy-making* inclusivo e di relazioni cooperative tra gli attori locali. Ciò lascia ipotizzare che il ruolo del contesto sia meno costrittivo che nelle altre regioni del Sud Italia, ma più vincolante che nelle regioni del Centro-Nord.

Sullo sfondo dell'analisi, la crisi del 2008 ha rivelato criticità persistenti, che già nel decennio precedente avevano portato a un brusco rallentamento dell'economia abruzzese, che non ha retto alle pressioni della concorrenza internazionale. La scarsità di risorse delle piccole imprese, peraltro, non ha trovato meccanismi compensativi, a causa della limitatezza delle risorse dei governi locali e del deficit di competenze delle parti sociali, ma anche della bassa propensione delle imprese a fare rete. Con ciò, i tentativi di gestione negoziale della crisi, bilaterali e trilaterali, sono stati sporadici e di efficacia assai limitata (Di Federico e Pedaci, 2022).

Nelle pagine che seguono, impiegheremo queste ipotesi, derivate dalla letteratura di riferimento, come base per una riflessione complessiva sulla tensione tra dipendenza dal contesto e *agency*, cercando di caratterizzare il caso abruzzese nella sua specificità e di coglierne gli aspetti problematici.

3. I fattori di contesto: l'opinione degli imprenditori

I dati della survey condotta nell'ambito del progetto REGSMES¹ aiutano a orientare l'analisi e gettare ulteriore luce sul rapporto tra piccole imprese e territorio. Al riguardo, è conveniente partire da una dimensione soggettiva, legata alla percezione della qualità del contesto in cui le imprese operano. Come suggerisce la letteratura, in particolare quella anglosassone, si tratta di una dimensione che può influire sulle strategie delle imprese in merito all'utilizzo delle risorse prodotte dagli attori locali.

Un primo set di variabili utili è stato costruito a partire da una batteria di domande dirette a rilevare la valutazione degli imprenditori relativamente a fattori di contesto potenzialmente abilitanti/vincolanti rispetto all'esercizio della funzione imprenditoriale: la possibilità di accedere al credito (ottenere finanziamenti da banche o finanziarie); le competenze delle risorse umane (disponibilità di figure professionali con competenze adeguate); la legalità; la disponibilità di infrastrutture e servizi per le imprese; le iniziative e le politiche degli enti locali; le attività e le iniziative delle parti sociali. Il dato che salta agli occhi è come per quasi tutti i fattori il voto espresso decresca a mano a mano che si scende da Nord a Sud, con l'Abruzzo in posizione intermedia tra Toscana e Calabria (v. tab. 1). Fa eccezione la disponibilità di competenze, che ha il voto medio più alto, con differenze trascurabili tra le regioni. Giudizi negativi sono stati invece espressi rispetto alle iniziative degli enti locali e delle parti sociali. La dotazione infrastrutturale, infine, è la

¹ Per informazioni su piano di campionamento e caratteristiche del campione, si veda il capitolo 1.

variabile che ha fatto registrare il differenziale più ampio, con l’Abruzzo che si distacca dalla Calabria.

Tab. 1 – Valutazione di alcuni fattori di contesto (valori medi)

	<i>Lombardia</i>	<i>Toscana</i>	<i>Abruzzo</i>	<i>Calabria</i>	<i>Media</i>
Possibilità di accedere al credito	5,9	5,8	5,4	5,0	5,6
Competenze delle risorse umane	6,8	6,7	6,8	6,6	6,7
Legalità	6,7	6,9	6,3	6,1	6,6
Disponibilità di infrastrutture e servizi	6,2	5,9	5,7	4,9	5,8
Iniziative e politiche degli enti locali	4,9	4,9	4,4	4,0	4,7
Attività e iniziative delle parti sociali	5,0	4,9	4,6	4,5	4,8

Nota: voto espresso in una scala da 1 a 10, in cui 10 indica una valutazione del tutto positiva.

Un secondo set di variabili di rilievo ha a che vedere con la valutazione della capacità di cooperazione tra gli attori locali, vale a dire: le imprese; le imprese, l’università e la scuola; le parti sociali (i sindacati e le associazioni datoriali); le parti sociali e gli enti locali. Per quanto riguarda la capacità di cooperazione tra le imprese, di nuovo, la quota di quanti hanno espresso una valutazione positiva decresce da Nord a Sud, con l’Abruzzo vicino alla Toscana (v. tab. 2). Critico è invece il giudizio degli imprenditori abruzzesi rispetto alla capacità di cooperazione tra imprese, università e scuola e tra le parti sociali. Fortemente negativo è infine il giudizio sul rapporto tra parti sociali ed enti locali.

Tab. 2 – Valutazione della capacità di cooperazione tra gli attori locali (percentuale di chi ha risposto “abbastanza buona” o “molto buona”, n variabile)

	<i>Lombardia</i>	<i>Toscana</i>	<i>Abruzzo</i>	<i>Calabria</i>	<i>Media</i>
Tra le imprese	63,8	56,2	54,9	46,8	56,5
Tra imprese, università e scuola	60,7	51,8	44,1	45,6	51,9
Tra le parti sociali	41,2	43,6	41,2	32,0	40,2
Tra parti sociali ed enti locali	35,1	36,1	26,7	26,0	32,1

Nota: valutazione espressa in una scala a 4 modalità (per niente buona, poco buona, abbastanza buona, molto buona).

Questi dati confermano quanto emerso dalla letteratura. Nell’opinione degli imprenditori, in effetti, le piccole imprese abruzzesi possono reperire abbastanza facilmente le competenze di cui necessitano. Esse possono inoltre operare in un clima di legalità. L’accesso al credito e la dotazione infrastrutturale sono invece due aspetti critici, mentre l’aspetto percepito come più problematico è la debolezza dell’azione istituzionale e associativa.

Ciò detto, se è vero che la geografia regionale conta e che, tra le regioni considerate, l’Abruzzo presenta tratti peculiari, è pur vero che altre variabili

contribuiscono a spiegare i differenziali territoriali. Nello specifico, le aree distrettuali e il macrosettore dei servizi a elevata qualificazione del lavoro – le prime assenti, il secondo meno rilevante in Calabria – hanno evidenziato valutazioni maggiormente positive per tutti gli aspetti considerati. Anche le caratteristiche delle imprese contano. In particolare, le imprese più grandi (15-49 dipendenti), quelle presenti sui mercati internazionali e quelle con lavoratori iscritti al sindacato, anch'esse più numerose in Abruzzo che in Calabria, hanno espresso valutazioni più positive.

Le interviste semi-strutturate con gli imprenditori abruzzesi² rivelano la presenza di alcune criticità.

Per quanto riguarda la disponibilità di manodopera dotata di competenze adeguate alle esigenze del tessuto produttivo, un intervistato chiarisce come sia un aspetto dirimente rispetto alla scelta di fare impresa nella regione: *«il territorio abruzzese ha una esperienza importante a livello di maestranze. Prima, c'erano tanti cravattifici; ora, un po' meno. Però, le maestranze sono già formate; quindi, noi siamo fortunati, perché possiamo sfruttare quello che il territorio ci offre»* (PE_MA_M2). Una seconda testimonianza segnala tuttavia la rarefazione del “saper fare” caratteristico del territorio: *«[...] qui, c'era una tradizione metalmeccanica, da Pescara a L'Aquila. A Bussi, c'era la Montedison [...]. A Bussi, si formavano i tubisti, i saldatori, i carpentieri. [...] Adesso, questa tradizione si sta esaurendo. Uomini che fanno questi mestieri non esistono più. Dove li prendiamo, all'università? Andrà sempre peggio, per quanto mi riguarda»* (PE_MA_M1).

Sulla questione della dotazione infrastrutturale, le interviste esprimono un senso di deprivazione relativa rispetto alle regioni del Centro-Nord: *«se la mia azienda fosse a Milano o a Firenze, avrebbe opportunità maggiori a livello commerciale, perché da noi le distanze sono abbastanza... ma, più che le distanze, sono i collegamenti, che non ci sono. Se un cliente viene da Milano, farlo venire qui è un po' complicato. Da Firenze è anche peggio, perché da Milano, al limite, si può prendere un aereo per Pescara. [...] Siamo costretti noi a muoverci di continuo, per trovare delle opportunità»* (TE_MA_S1). E, ancora: *«Costi, infrastrutture, queste robe qui. Anche come arriva la roba, come siamo messi logisticamente. [...] I vantaggi che hanno in Toscana noi non li abbiamo. La gente viene da Milano, è un'altra realtà [...]»* (TE_MA_M2). Tra i problemi segnalati, oltre all'insufficienza dei trasporti e della logistica, la scarsa copertura della banda larga, ma in alcuni casi anche la mancanza di servizi di base, come l'allacciamento alla rete fognaria: *«qui, ci si trova a far presente che non c'è il collegamento alle fogne,*

² Per informazioni sulle interviste e le caratteristiche delle imprese contattate si veda di nuovo il capitolo 1.

non c'è la fibra. [...] La fogna non esiste da quando mio padre si è insediato qui. La linea telefonica, purtroppo, è così» (PE_MA_S1).

Quanto alla cooperazione, in particolare tra le imprese, ciò che emerge è un insieme di pratiche per lo più episodiche e localizzate: «*io ho fatto una associazione d'impresa nel '95, con una società di Vicenza [...]. Non avevo neanche l'ufficio, allora. Questo signore di Vicenza mi conosceva, perché frequentavamo lo stesso committente [...]. L'impresa di riferimento ero io [...] e abbiamo fatto 1 miliardo e mezzo [di lire] di lavoro in Ghana. Con un'altra società di Roma, [...] abbiamo fatto un'associazione d'impresa. Loro facevano ingegneria. L'abbiamo pagata profumatamente, ma era una tranquillità, nel senso che tu ti affidi a un partner che ha delle competenze e, così, almeno sull'aspetto ingegneristico, sei tranquillo. [...] Questo per dire che, in altri tempi... vent'anni fa, io le ho fatte queste cose. Adesso, è come se gli volessi sfilare il portafoglio» (PE_MA_M1). Pratiche che nel tempo si sono diradate, alla luce della crescente concorrenza, anzitutto a livello locale: «*non lavoriamo insieme. Ognuno si mantiene la sua nicchia, perché quella della cravatteria, non essendo più di moda, è una scelta e la clientela è quella. Mettiamo che un anno vendiamo 20 mila cravatte e loro 30 mila; se l'anno dopo riusciamo a venderne noi 30 mila, saranno loro a venderne 20 mila. Il mercato è quello, la torta da dividersi è quella, a meno che ci siano nuovi acquirenti o torni di moda la cravatta» (PE_MA_M2). Un intervistato riferisce altresì della difficoltà di innescare dei meccanismi istituzionali virtuosi, come nel caso dei poli d'innovazione: «*due o tre anni fa, la regione Abruzzo – come, penso, tutte le altre regioni – al posto dei vari consorzi per l'esportazione ha creato i poli d'innovazione. Per ogni macrosettore ce n'è uno. Noi facciamo parte del Polo della moda. [...] I primi due anni, ha funzionato. [...] Noi abbiamo presentato dei progetti sull'internazionalizzazione [...] e sono stati finanziati. Purtroppo, poi, il resto... non si è dato seguito. I poli sono rimasti un po' al palo, nel senso che non hanno risorse, pertanto... Sì, possiamo incontrarci, fare delle valutazioni, ma a livello operativo non è che ci sia...» (TE_MA_S1).***

Il quadro che ne esce è quello di una regione caratterizzata da un tessuto imprenditoriale vitale, che non ha saputo però capitalizzare il vantaggio competitivo conseguito negli anni d'oro dello sviluppo industriale. Ciò, in ragione di un forte ritardo nella dotazione di infrastrutture, che ha lasciato l'Abruzzo in una condizione d'isolamento rispetto alle aree più dinamiche del paese, ma anche della debolezza delle istituzioni e della mancata costruzione di relazioni cooperative tra gli attori locali.

4. Fattori di contesto e scelte strategiche

La presenza di vincoli di contesto, anzitutto di tipo soggettivo, come la percezione di debolezza istituzionale, lascerebbe presumere che le piccole imprese abruzzesi facciano un utilizzo limitato delle risorse rese disponibili dagli attori locali. In realtà, vedremo che non è così. Altri fattori – il settore di attività, il tipo di sistema produttivo e le caratteristiche delle imprese – contribuiscono a spiegare i comportamenti delle imprese.

Qui, l'analisi si concentra su tre "fonti" di risorse, che concorrono a strutturare lo spazio della regolazione del lavoro a livello locale (Bellini e Fortunato, 2020), ovvero le *istituzioni politiche* (i governi locali); gli *attori delle relazioni industriali* (associazioni datoriali, sindacati, enti bilaterali) e *altri attori*, pubblici (camere di commercio, servizi per l'impiego, scuole e università) e privati (istituti bancari, professionisti e consulenti, agenzie per il lavoro). Di seguito, riportiamo una rappresentazione dell'arena locale della regolazione, come spazio "conteso" da diversi tipi di attori, costruita sulla base delle interviste con gli imprenditori abruzzesi (v. fig. 1).

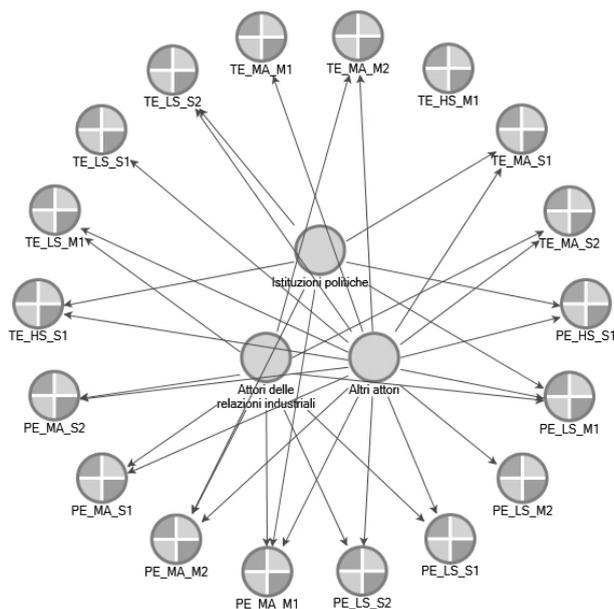


Fig. 1 – L'arena locale della regolazione

Nota: la figura si basa su una *project map* di NVivo ver. 12 per Windows, in cui i cerchi multicolore rappresentano i *case nodes* (le imprese), i cerchi monocolori i *nodes* (i tipi di attori) e i *connectors* indicano la presenza di testo codificato (un intervistato ha citato uno specifico tipo di attore).

L'obiettivo dell'analisi è duplice: da un lato, valutare il peso dei tre tipi di attori nella specificità del contesto abruzzese; dall'altro, far emergere eventuali criticità nel rapporto tra imprese e attori locali.

4.1. I governi locali

Stando ai dati della survey, le imprese abruzzesi presenti nel campione sono quelle che più spesso hanno fruito di misure di sostegno o a carattere promozionale erogate dai governi locali (v. tab. 3, *infra*).

A far registrare le percentuali più alte sono state le imprese del *Made in Italy*, specie nei settori esposti alla concorrenza internazionale, insieme alle imprese dei distretti, quelle con 15-49 dipendenti e quelle sindacalizzate. Come già sottolineato, si tratta di variabili che contribuiscono a spiegare i differenziali con la Calabria. Di più difficile interpretazione sono invece i valori più alti rilevati rispetto a Toscana e Lombardia. L'analisi del tipo di misure fruito rivela l'ampio ricorso a forme di sostegno al reddito, il che suggerisce che il comportamento delle imprese abruzzesi sia stato dettato in primo luogo da condizioni di bisogno. Gli indicatori del mercato del lavoro e le statistiche strutturali delle imprese, in effetti, descrivono una regione fiaccata dalla crisi, con un sistema produttivo a larga prevalenza di piccole imprese con bassa propensione all'innovazione.

Tab. 3 – Imprese che hanno fruito di misure di sostegno/promozionali erogate dai governi locali, per tipo di misura e regione (percentuale, risposta multipla, n variabile)

	Lombardia	Toscana	Abruzzo	Calabria	Media
Sostegno al reddito	20,2	20,3	26,1	17,1	20,7
Formazione	10,8	10,4	11,3	7,7	10,2
Conciliazione/ mediazione	0,7	0,7	1,0	0,5	0,7
Finanziamenti/servizi per innovazione, ecc.	10,7	9,6	10,6	8,7	10,0
Altro	0,1	0,9	0,8	0,8	0,6
Totale	34,1	34,6	41,2	29,4	34,7

Le interviste con gli imprenditori abruzzesi – ma il tema è emerso in modo trasversale, seppure con toni diversi, nelle quattro regioni – hanno portato l'attenzione sul problema della burocrazia, quale principale ostacolo nei rapporti con le autorità pubbliche, a cominciare dai comuni e le aziende sanitarie, in quanto interlocutori a più diretto contatto sul territorio: «è la burocrazia. Io sono due anni che devo avere un progetto per fare un nuovo capannone. Mi sono comprato i terreni. [...] Ma siamo ancora “al nome del Padre”. [...] Io ho un'officina, qui, e ne devo fare una nuova. La Asl mi deve

autorizzare in via preventiva. Me l'hanno data soltanto due settimane fa, l'autorizzazione, perché si sono mossi a compassione. Non sai le cose assurde che chiedono. Tu come fai a dare i rilievi fonometrici del rumore del nuovo capannone? [...] "Mi devi dare il layout", ti dicono. Ma se io cambio e una macchina la metto qui, invece che lì? A che ti serve questo layout, adesso? [...] A questo punto, io ho l'autorizzazione della Asl [...]. Dopodiché, mi devono dare la concessione edilizia. Dovrò pagare. Dove andiamo a questa velocità? È un disastro» (PE_MA_M1). E, ancora: «Noi abbiamo cercato di spostarci in un comune vicino ed è stato impossibile trattare [...]. Ci abbiamo messo quattro anni per avere una risposta per un cambio di destinazione d'uso che non è stato approvato» (PE_MA_M2).

Alcuni intervistati hanno lamentato altresì un deficit di competenze e di risorse, tale da limitare la capacità di azione delle amministrazioni locali: *«prima di tutto, non hanno conoscenze [...]. Per quel che vedo, non sono propositive. Cercano di gestire quel po' che possono, ma anche lì, con il fatto dei tagli, non hanno risorse» (TE_MA_S1). Qui, meno che nelle altre tre regioni, l'intervento della politica locale – anche tramite la mediazione di attori individuali – è emerso come risolutivo. Gli imprenditori, dal canto loro, preferiscono fare ricorso a risorse proprie: «noi andiamo avanti con le nostre gambe, anche perché credo proprio che loro non siano in grado di aiutarci, per una questione di competenze, sia del mercato che produttive» (PE_MA_M2).*

4.2. Le parti sociali

I dati della survey sono di più facile lettura per quanto riguarda i rapporti con gli attori collettivi che operano sul territorio. Qui, le tradizioni delle relazioni industriali a livello regionale emergono in modo chiaro. Ciò che risalta è il diverso comportamento delle imprese delle regioni del Centro-Nord e del Mezzogiorno, con le imprese abruzzesi che evidenziano valori più bassi rispetto a Lombardia e Toscana, in linea con i dati della Calabria, per tutte le variabili considerate. Esse si iscrivono con minor frequenza alle associazioni datoriali – anche se, pur sempre, in misura superiore al 50% – hanno meno occasioni di contatto con i sindacati al di fuori dell'azienda e un'adesione più bassa agli enti bilaterali (v. tab. 4).

Anche in questo caso, settore di attività e caratteristiche delle imprese contano. Sono ancora le imprese del *Made in Italy*, quelle di dimensioni più grandi e quelle sindacalizzate a far registrare i valori più alti. Fa eccezione l'adesione a enti bilaterali, che segue logiche proprie, legate alle tradizioni della bilateralità sul territorio, ma anche alla disponibilità di risorse.

Tab. 4 – *Imprese che hanno avuto rapporti con gli attori delle relazioni industriali a livello locale, per tipo di attore e regione (percentuale, n variabile)*

	Lombardia	Toscana	Abruzzo	Calabria	Media
Iscrizione ad associazione datoriale	57,2	57,9	53,8	52,2	56,0
Contatti con i sindacati sul territorio	20,7	21,9	17,8	17,9	20,1
Adesione a enti bilaterali	25,7	19,4	13,3	11,3	19,1

Ciò detto, non vi sono differenze di rilievo rispetto ai motivi dei contatti avuti con i sindacati territoriali. Per l’Abruzzo, come per le altre regioni, il motivo primario è stato la gestione delle crisi aziendali. Alcune specificità emergono invece in riferimento alle prestazioni fruite tra quelle erogate da enti bilaterali. Le imprese abruzzesi hanno fatto più di frequente ricorso al sostegno al reddito e alla formazione. Alle istituzioni locali, dunque, ci si rivolge poco, principalmente nei momenti di difficoltà.

Dalle interviste emerge poi un dato interessante, che sembra supportare un’idea ben radicata nel senso comune. Esso ha a che fare con la tendenza dei piccoli imprenditori abruzzesi a “far da sé”, che unitamente a una certa diffidenza verso gli attori collettivi limita il ricorso alle risorse di matrice associativa: «*Alcune trattative... ne abbiamo fatte appena partiti, ma sono state poche. [...] Una volta, abbiamo fatto un accordo con il sindacato ed è venuto un responsabile [di Confindustria]. [...] Cerchiamo di gestirci da soli*» (PE_MA_S2).

Una spinta all’iscrizione viene dalla necessità di gestire la complessità. Nelle associazioni, del resto, le imprese che hanno questa esigenza possono trovare una varietà di competenze e servizi integrati: «*[Cna] ha iniziato a farci le paghe. Poi, c’è gente abbastanza disponibile e siamo andati avanti con loro. [...] ci fanno anche qualche pratica su certe agevolazioni. [...] Ci assistono quando dobbiamo fare i documenti per l’officina, tutta la parte legale. Ci assistono, nel senso che tutto quello che devi fare lo fanno. [...] Loro hanno una rete di tecnici e fanno prezzi decenti*» (PE_MA_M1).

Chi si iscrive, tuttavia, lo fa soprattutto per ottenere informazioni su cambiamenti normativi e opportunità legate all’offerta di incentivi: «*siamo iscritti all’Api di Teramo. È una realtà interessante, perché ci informano su tutte le nuove leggi, le normative, gli incentivi. Ci fanno partecipare a dei corsi. Ad esempio, ho partecipato al corso sul Jobs Act*» (TE_MA_S2). Gli stessi processi informativi sono indicati come un aspetto da migliorare: «*Le associazioni di categoria dovrebbero interagire di più con gli associati. Non solo procacciandogli lavoro, che è il motivo più banale per cui ci si associa. [...] dovrebbero informare di più le aziende [...] su tutto ciò che serve*» (PE_LS_S1).

Quanto ai sindacati, l’analisi ha rilevato contatti per lo più episodici, in

occasione di richieste di accesso ai trattamenti di cassa integrazione (Cig): «[con i sindacati] abbiamo avuto rapporti solo quando abbiamo richiesto la cassa integrazione» (TE_MA_S2). O di licenziamenti collettivi: «Sì, li conosco [i sindacalisti della zona], perché nell'ultimo taglio [al personale] che è stato fatto... se uno licenzia più di cinque persone, ci vuole l'apertura del sindacato. Poi, per fortuna, non ne abbiamo avuto più bisogno. Alcune persone hanno deciso di andare per la loro strada, quindi abbiamo fatto un accordo. [...] è chiaro che il sindacato è un ostacolo per le aziende, perché è vero che il dipendente dev'essere tutelato – sono stato anch'io dipendente e so quello che significa – però ci sono aziende e aziende. [...] se uno è in difficoltà e ha bisogno... noi siamo abbandonati a noi stessi, non ci aiuta nessuno, non siamo tutelati per niente» (PE_LS_S2). In linea di massima, l'opinione espressa dagli imprenditori è negativa. Un'idea diffusa è che avere a che fare con i sindacati sia fonte di problemi: «abbiamo fatto un accordo [per una riduzione di personale]. Il lavoro è diminuito tantissimo. [...] Negli ultimi anni, [l'esperienza con i sindacati] non è stata positiva. [...] Nel 2010, c'è stata una crisi molto forte. Noi abbiamo iniziato con sei dipendenti, siamo andati in tilt e quattro di questi ci hanno creato grosse difficoltà. [...] [Hanno fatto vertenza]. Li abbiamo tutti onorati, però ci è costato molto. E, da quella volta, abbiamo deciso... non ce la sentiamo più di avere tutta questa gente» (TE_MA_M2).

4.3. Professionisti e consulenti

Tra gli altri attori, la ricerca ha dato risalto al ruolo di professionisti e consulenti, quali soggetti che offrono una gamma di servizi di mercato, in concorrenza con le associazioni di categoria (Bellini e Fortunato, 2020). Solo per avere un'idea, pur grezza, di quanto queste figure siano penetrate nel mondo delle piccole imprese, i dati della survey rivelano che più del 20% delle imprese abruzzesi presenti nel campione delegano loro, in tutto o in parte, la gestione del personale (v. tab. 5). A ben vedere, si tratta di un fenomeno significativo, che interessa tutte e quattro le regioni e porta con sé effetti di rilievo sugli equilibri di potere nell'arena della regolazione. L'azione di professionisti e consulenti, in effetti, è potenzialmente erosiva dello spazio delle associazioni di categoria.

Tab. 5 – Imprese che delegano, in tutto o in parte, la gestione del personale a figure esterne, per regione (percentuale, n variabile)

	Lombardia	Toscana	Abruzzo	Calabria	Media
Delega della gestione del personale	18,2	17,0	20,6	22,0	18,9

Questi attori, del resto, sono altresì i più citati nelle interviste con gli imprenditori. In nessuna di esse, peraltro, vi sono opinioni negative sul loro operato. Al contrario, ciò che emerge è una sorta di fiducia incondizionata nella loro professionalità. Non sorprende quindi che le imprese si affidino a queste figure, altamente qualificate, per lo svolgimento di attività critiche, come la gestione dei rapporti con i sindacati. Il cuore di questo gruppo è costituito da commercialisti e consulenti del lavoro; intorno a essi, opera tuttavia una costellazione di studi professionali e agenzie che offrono servizi in vari campi: salute e sicurezza, formazione, certificazione della qualità, marketing, consulenza di direzione, assistenza legale, mediazione finanziaria e assicurativa, ecc.

Quelli con professionisti e consulenti sono rapporti di tipo fiduciario, che nascono grazie a contatti personali e si traducono in collaborazioni di lungo periodo: «[...] *in realtà, facciamo sempre con il commercialista di fiducia*» (PE_LS_S1). E, ancora: «*per il lavoro, c'è un commercialista esterno. Il consulente del lavoro è stato trovato sul mercato. Pescara è piccola*» (PE_LS_M2); «*[abbiamo] un commercialista, che ha una Srl con sette dipendenti, che ci gestisce le buste paga da quindici anni. Il marito di quella che se ne occupa è il nostro commercialista. [...] Inizialmente, me ne sono occupato io*» (PE_MA_S2).

È proprio la possibilità di avere un rapporto diretto, di tipo personale, che marca la differenza tra professionisti e consulenti, da un lato, e associazioni di categoria, dall'altro, e che fa sì che gli imprenditori abruzzesi preferiscano spesso i primi alle seconde: «*le associazioni di categoria non sono risultate molto chiare e valide. Non ho mai pensato di affidarmi a loro. Ho preferito il consulente, che posso incontrare e sentire personalmente*» (PE_MA_S2).

Il consolidamento di questi rapporti passa anche attraverso lo sviluppo da parte di queste figure di competenze specialistiche difficili da reperire sul mercato e la necessità da parte degli imprenditori di non dispenderele: «*li abbiamo scelti sempre per conoscenza, perché il consulente per questo tipo di settore non è facile da trovare. [...] il settore dei trasporti è diverso, devi conoscere le regole. Insomma, ci sono parametri che uno deve sapere e non tutti conoscono. Sono consulenti che ruotano intorno al settore dei trasporti. Il nostro collabora anche con altre ditte*» (TE_LS_M1).

In generale, professionisti e consulenti offrono servizi di mercato, in concorrenza con gli altri attori che operano sul territorio, ma agiscono altresì come mediatori, che connettono le piccole imprese con le opportunità disponibili sul territorio.

Conclusioni

Come si è già osservato altrove, le piccole imprese utilizzano le risorse esterne in misura e in modi assai diversi, influenzate dalle caratteristiche e dalle strategie loro proprie, quanto e forse più che dalla presenza di vincoli istituzionali (Bellini e Fortunato, 2020). Al riguardo, l'analisi ha messo in evidenza alcune peculiarità nei comportamenti delle imprese abruzzesi, che inducono a guardare alla regione da molti punti di vista come a una terra di contraddizioni: un "saper fare" diffuso, ma in lento declino; una dotazione infrastrutturale migliore rispetto, per esempio, a quella della Calabria, ma insufficiente a soddisfare la domanda di un sistema produttivo a carattere industriale; un'impreditorialità radicata nelle tradizioni locali, cui fa da contraltare l'incapacità di costruire relazioni cooperative, in particolare tra le imprese; imprese isolate, a causa dell'inefficienza della rete dei trasporti e della debolezza istituzionale, che non cercano (o non trovano) supporto nel mondo associativo. Sono questi, verosimilmente, i fattori che hanno impedito all'Abruzzo di portare a compimento il processo di convergenza con le regioni del Centro-Nord.

D'altra parte, la presenza nella regione di aree distrettuali, la forza del *Made in Italy* e la rilevanza dei servizi a elevata qualificazione del lavoro, insieme alla diffusione di imprese di dimensioni più grandi, relativamente più internazionalizzate e sindacalizzate, contribuisce a spiegare il diverso comportamento delle imprese abruzzesi rispetto a quelle calabresi.

In più punti, poi, è emersa una dimensione di *agency* molto forte, che fa sì che i piccoli imprenditori abruzzesi privilegino l'agire in prima persona, il ricorso a reti personali e l'instaurazione di rapporti fiduciari – seppure di tipo interindividuale, come quelli con professionisti e consulenti – piuttosto che seguire i canali istituzionali.

In estrema sintesi, il caso abruzzese può essere letto nei termini di una informalità "buona", quale elemento costitutivo di una cultura dell'impresa e del lavoro, che peraltro non riesce ad attivare il gioco cooperativo tra gli attori locali.

Riferimenti bibliografici

- Bagnasco A. (1977), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, il Mulino, Bologna.
- Bagnasco A. (1988), *La costruzione sociale del mercato*, il Mulino, Bologna.
- Barrett R., Rainnie A. (2002), "What's So Special About Small Firms? Developing an Integrated Approach to Analysing Small Firm Industrial Relations", *Work, Employment and Society*, 16, 3: 415-431.

- Becattini G., a cura di (1975), *Lo sviluppo economico della Toscana*, Iripet, Firenze.
- Becattini G. (2004), *Industrial Districts: A New Approach to Industrial Change*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Becattini G., Bellandi M., Dei Ottati G., Sforzi F. (2003), *From Industrial Districts to Local Development: An Itinerary of Research*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Becattini G., Bellandi M., De Propriis L., eds. (2009), *A Handbook of Industrial Districts*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Bellandi M., Russo M. (1994), *Distretti industriali e cambiamento economico locale*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Bellini A., Fortunato V. (2020), *Small Firms and the External Context: Embeddedness Versus Dependency*, in Regalia I., ed., *Regulating Work in Small Firms: Perspectives on the Future of Work in Globalised Economies*, Palgrave Macmillan, Cham.
- Brusco S. (1989), *Piccole imprese e distretti industriali. Una raccolta di saggi*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Burroni L. (2012), *The Boundaries between Economy and Society*, in Burroni L., Keune M., Meardi G., eds., *Economy and Society in Europe: A Relationship in Crisis*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Cersosimo D. (2014), “Il profitto della cooperazione”, *StrumentiRES*, 6, 1.
- Costabile A. (2009), *Legalità, manipolazione, democrazia. Lineamenti del sistema politico meridionale*, Carocci, Roma.
- Crouch C., Le Galès P., Trigilia C., Voelzkow H., eds. (2001), *Local Production Systems in Europe: Rise or Demise?*, Oxford University Press, Oxford.
- Crouch C., Le Galès P., Trigilia C., Voelzkow H., eds. (2004), *Changing Governance of Local Economies: Responses of European Local Production Systems*, Oxford University Press, Oxford.
- Di Federico R., Pedaci M. (2022), *Le relazioni industriali territoriali per la competitività e la coesione sociale: il caso abruzzese*, in Burroni L., Regalia I., a cura di, *Regioni e relazioni industriali in Italia. Rapporto di Artimino sullo sviluppo locale*, il Mulino, Bologna.
- Edwards P., Sen Gupta S., Tsai C.-J. (2010), “The Context – Dependent Nature of Small Firms’ Relations with Support Agencies: A Three-Sector Study in the UK”, *International Small Business Journal*, 28, 6: 543-565.
- Guest D. e Conway N. (1999), “Peering into the Black Hole: The Downside of the New Employment Relations in the UK”, *British Journal of Industrial Relations*, 37, 3: 367-389.
- Lucifora C. (2003), *Economia sommersa e lavoro nero*, il Mulino, Bologna.
- Musolino D. (2016), “L’attrattività percepita di regioni e province del Mezzogiorno per gli investimenti produttivi”, *Rivista Economica del Mezzogiorno*, 30, 1: 45-70.
- Rainnie A. (1985), “Is Small Beautiful? Industrial Relations in Small Clothing Firms”, *Sociology*, 19, 2: 213-224.
- Ram M. (1991), “Control and Autonomy in Small Firms: The Case of the West Midlands Clothing Industry”, *Work, Employment and Society*, 5, 4: 601-619.
- Storey D.J. (1994), *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London e New York.

- Triglia C. (1986), *Grandi partiti e piccole imprese*, il Mulino, Bologna.
- Triglia C. (1992), *Sviluppo senza autonomia. Effetti perversi delle politiche nel Mezzogiorno*, il Mulino, Bologna.
- Triglia C. (2012), *Non c'è Nord senza Sud. Perché la crescita dell'Italia si decide nel Mezzogiorno*, il Mulino, Bologna.
- Viesti G. (2000), *Come nascono i distretti industriali*, Laterza, Bari.
- Zurru M. (2005), *L'economia sommersa. Il gioco del formale e dell'informale*, FrancoAngeli, Milano.

4. Cultura manageriale e sviluppo delle imprese e dei territori

di Vincenzo Fortunato

Introduzione

Il saggio propone una riflessione su un tema rilevante, ma poco esplorato dalla letteratura socioeconomica in Italia, ovvero il rapporto tra la presenza di manager e dirigenti nelle imprese e le opportunità di sviluppo economico e sociale. In particolare, si è cercato di comprendere se e in quale misura la presenza di manager e dirigenti all'interno delle imprese, unitamente alla diffusione della cultura manageriale, possono rappresentare un fattore strategico in grado di influenzare i processi di sviluppo, non solo delle imprese interessate, bensì dell'intero territorio in cui esse sono localizzate e operano. Si tratta di un tema di grande rilevanza per tutti i tipi di imprese, ma ancor di più per le piccole. Su questi aspetti la letteratura socioeconomica ha, di fatto, trascurato il ruolo del management, concentrando particolare attenzione sul ruolo di altri attori: imprese, istituzioni, sindacati. Più diffusi, invece, soprattutto a livello internazionale, sono i contributi degli economisti e degli studiosi di organizzazione aziendale che sottolineano una correlazione positiva tra la presenza di manager di qualità, la produttività e le performance aziendali (Parker *et al.*, 2010; Bloom e Van Reenen, 2010 e 2011; Bloom *et al.*, 2014; OECD, 2019).

Utilizzando alcuni dati di una recente ricerca¹ si intende approfondire la

¹ Si tratta del *Progetto Sud* di Fondirigenti sulla diffusione del management nelle imprese del Mezzogiorno e sulla diffusione della cultura manageriale. La ricerca, svolta tra ottobre 2019 e giugno 2021, ha utilizzato metodologie qualitative e quantitative come tecniche complementari per costruire un database significativo di informazioni. Dopo aver ricostruito il *framework* teorico di riferimento è stata predisposta una survey mediante un questionario strutturato online rivolto ai manager-dirigenti nelle imprese localizzate in Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Puglia, Sardegna e Sicilia. I questionari restituiti sono in totale 121, pari a circa il 15% degli aderenti al Fondo interprofessionale. Oltre all'indagine quantitativa, la ricerca si arricchisce di un'analisi qualitativa realizzata mediante 7 focus-group con manager e dirigenti sui temi oggetto dell'indagine svolti presso le sedi regionali di Confindustria.

nostra conoscenza sul ruolo del management; di comprendere se e in quale misura la diffusione della cultura manageriale rappresenta un fattore in grado di influire sullo sviluppo; attraverso quali politiche e interventi è possibile rimuovere gli ostacoli e promuovere lo sviluppo della cultura manageriale nelle realtà del Mezzogiorno; qual è il ruolo dei contesti locali e degli altri attori dello sviluppo.

La nostra riflessione sul ruolo del management è strettamente collegata alle caratteristiche delle imprese, alla funzione imprenditoriale e alla cultura aziendale. L'enfasi è sugli aspetti organizzativi e gestionali, sulle modalità di regolazione del lavoro e gli stili manageriali, sui rapporti con gli altri attori centrali per la costruzione di un modello efficace di regolazione e una nuova *governance* dello sviluppo del territorio. L'assunto di base è che le imprese non sono isolate dal loro contesto geografico, ma sono radicate e «*inserite nell'ambiente sociale e istituzionale che le modella e viene modellato dalle loro strategie e strutture*» (Ramella, 2013, p. 219). In questa logica, un ruolo importante è attribuito alla cultura ed ai fattori immateriali, ovvero l'insieme dei valori, credenze, propensioni, abitudini e, più in generale, le norme sociali interiorizzate dai soggetti all'interno di un determinato territorio. Altrettanto importante è il ruolo delle istituzioni pubbliche che con il loro operato possono influire e condizionare l'attività degli imprenditori (De Vivo, 2017; Trigilia, 2019).

Pertanto, studiare le imprese, comprenderne le dinamiche interne e il loro funzionamento ci consente di approfondire il nesso con l'ambiente esterno e le reciproche interdipendenze con una pluralità di soggetti che, con ruoli e a livelli differenti, operano all'interno del sistema produttivo locale.

Nella nostra analisi il rapporto tra impresa, management e territorio assume una valenza fondamentale. Il territorio è inteso come “luogo”, ovvero come costruzione sociale e culturale dinamica e non come sedimentazione di elementi meramente oggettivi. I luoghi, nella loro diversità, rappresentano la base per delineare lo sviluppo teso a valorizzare le risorse (materiali e immateriali) esistenti e, soprattutto, a cambiare permanentemente le condizioni dei contesti attraverso l'offerta di una maggiore dotazione di economie esterne. L'assunto di base è che la qualità del contesto induce la qualità delle imprese, favorendo scelte orientate all'apertura al management esterno, all'internazionalizzazione, alla crescita dimensionale, accrescendone la competitività, e viceversa, secondo un circolo virtuoso coevolutivo. Promuovere lo sviluppo significa dunque valorizzare le risorse pregiate di ogni territorio, curare la coesione sociale e la sostenibilità, incentivare la cooperazione, promuovere l'innovazione, le competenze radicate e il capitale umano, secondo un approccio *context-based*, ovvero basato sulle caratteristiche sociali, culturali e istituzionali dei singoli contesti territoriali. Il quadro di partenza è quello di un Mezzogiorno che, nonostante le elevate potenzialità, risulta oggi

più che mai particolarmente vulnerabile ed esposto alle dinamiche della globalizzazione e della crescente competizione internazionale. In questo scenario, senza buone politiche nazionali destinate soprattutto a potenziare la dotazione industriale, stimolare la nascita di nuove imprese, promuovere l'occupazione e ripensare il sistema della formazione e sviluppo del capitale umano, appare difficile immaginare una ripresa duratura.

1. La presenza dei dirigenti

Il ruolo svolto dai manager e dirigenti di impresa nello sviluppo del Mezzogiorno è un tema attuale e rilevante che richiede studi e approfondimenti a livello empirico, laddove l'attenzione si concentra, invece, soprattutto sul ruolo degli imprenditori e, talvolta, delle *élite* economiche e istituzionali. Diversamente, i manager e i dirigenti aziendali costituiscono un banco di analisi privilegiato e utile a comprendere le dinamiche all'interno delle imprese, le tensioni con l'imprenditore, gli elementi di arretratezza e innovazione, le potenzialità e i vincoli allo sviluppo di imprese moderne, competitive e in grado di affrontare con successo le sfide dei mercati globali. In un contesto, come quello analizzato, tendenzialmente refrattario all'innovazione, la presenza e la diffusione del management rappresenta un elemento importante di modernizzazione e conferisce, laddove è presente, un valore aggiunto all'impresa migliorandone produttività e performance, innescando anche per il territorio processi virtuosi di crescita e di sviluppo economico e sociale.

I dati a livello nazionale e le indagini più recenti sulla managerialità² in Italia e nel Mezzogiorno evidenziano un significativo *gap* rispetto alle regioni del Centro e del Nord del Paese, laddove si concentra la percentuale più elevata di figure manageriali. Il paradosso è che proprio laddove ce ne sarebbe maggiormente bisogno, i manager e i dirigenti sono sempre meno e appare lenta la ripresa.

Se guardiamo poi al Mezzogiorno nel dettaglio, oltre alla minore diffusione dei dirigenti nelle imprese rispetto alle regioni del Centro e del Nord, emerge chiaramente un altro aspetto problematico che impatta sulle potenzialità di sviluppo e la competitività delle imprese meridionali, ovvero l'età dei manager e dirigenti e lo scarso ricambio generazionale. Infatti, circa due terzi dei dirigenti hanno un'età compresa tra i 40 e i 60 anni, ai quali si aggiunge un ulteriore 22% di senior manager oltre i 60 anni. Per contro, poco meno del 10% ha un'età inferiore ai 40 anni.

² Cfr. gli studi svolti nell'ambito dell'Osservatorio di 4Manager, *Capitale manageriale e strumenti per lo sviluppo* (2018) e *La managerialità nel meridione* (2019).

Tab. 1 – Numero dei dirigenti in Italia per area geografica – anno 2018

<i>Area</i>	<i>V.a.</i>	<i>Valori %</i>
Nord ovest	64.917	53,7
Nord est	22.118	18,2
Centro	24.920	20,6
Sud	5.219	4,3
Isole	2.119	1,8
Estero	1.739	1,4
TOTALE	121.032	100

Fonte: elaborazione su dati INPS sui lavoratori dipendenti (novembre 2019).

Per quanto riguarda i dirigenti che hanno partecipato alla nostra rilevazione, circa la metà delle imprese ha un solo dirigente, una su tre ha al massimo cinque dirigenti, mentre la percentuale di imprese si riduce significativamente al crescere del numero dei dirigenti. Inoltre, la gran parte dei dirigenti sono uomini di età superiore ai 50 anni. L'esiguità nel numero dei dirigenti nelle regioni analizzate, rispetto a quelle del Nord, potrebbe essere legata alla differenza nel numero di imprese e alle loro dimensioni, tuttavia, molto spesso questo problema viene ricondotto alla dimensione di tipo familiare delle imprese del Mezzogiorno, che vede a capo dell'organizzazione l'imprenditore come unico dirigente. Altre interpretazioni sottolineano, inoltre, la mancanza o la scarsa reperibilità sul territorio di manager altamente qualificati dovuta alla dispersione del capitale umano e alla migrazione dei giovani verso le realtà più ricettive del Nord del Paese.

L'imprenditore del Mezzogiorno ha difficoltà a mettere nel proprio organigramma figure dirigenziali. L'impresa ha spesso una struttura verticistica, con un numero esiguo di figure dirigenziali, e molto spesso al posto di un dirigente opera un quadro intermedio con responsabilità funzionali. Questa situazione è spesso legata a un fattore economico e di contenimento dei costi del lavoro, poiché una micro o piccola impresa non ha le risorse necessarie per introdurre figure dirigenziali. In altri casi, l'imprenditore semplicemente non riesce a cogliere fino in fondo il valore aggiunto e le potenzialità di crescita per l'impresa legate al coinvolgimento di una figura dedicata con competenze manageriali e una visione più ampia e strategica della gestione aziendale.

La provincia di Teramo annovera sul territorio due blocchi di imprese: la prima fa capo ad una presenza di poche medie e grandi imprese che hanno delle figure manageriali, sia di tipo tecnico che amministrativo. Poi abbiamo, invece, molto diffusa la presenza di piccole imprese prevalentemente a conduzione familiare e, in queste imprese, la figura del manager è poco diffusa. Quando qualcuna registra al proprio interno la figura del dirigente, magari è l'inquadramento che si dà al figlio

oppure al titolare stesso. Tutto questo fa capire qual è la cultura diffusa sul territorio rispetto alla presenza di figure manageriali (Focus Chieti-Pescara).

Sento molte aziende, anche di una certa dimensione, che più che valutare le capacità del manager ne giudicano il costo. Secondo me, andrebbero messi su una bilancia la capacità di portare i risultati e il costo da sostenere (Focus Cagliari).

Uno dei problemi delle nostre aziende è una crisi di identità, di essere imprenditore e manager allo stesso tempo, a volte l'imprenditore fa il manager, mancano una serie di risorse e l'imprenditore tende a fare il manager, ma invece l'imprenditore deve avere in mente la visione, le risorse e gli obiettivi, e tutto il resto deve essere fatto da manager. Si pensa "io faccio tutto e riduco i costi", ma non si fa così (Focus Catanzaro).

Un altro aspetto riportato nelle interviste è quello di far riferimento a consulenti e figure esterne, piuttosto che a manager interni, che aiutano a risolvere dei problemi momentanei e non fanno parte dell'organico. In questa direzione sta muovendosi, ad esempio, il legislatore offrendo alle piccole e medie imprese, che intendono avvalersi temporaneamente di figure qualificate, la possibilità di sgravi contributivi.

Sicuramente il discorso dei costi è fondamentale poiché se non ci sono i margini è impossibile investire in figure di questo tipo. Invece, forse, la figura del manager consulente, cioè qualcuno che all'esterno possa dare indicazioni o spingere verso la visione del cambiamento interno delle aziende, potrebbe essere una figura più appetibile rispetto al dirigente in organico nella struttura, perché li servono numeri più importanti, difficilmente sostenibili per le piccole imprese (Focus Chieti-Pescara).

I *temporary manager* e, più recentemente, gli *innovation manager* rappresentano la soluzione gestionale ad hoc per gli imprenditori che intendono avviare processi di ristrutturazione organizzativa, adeguare le proprie strategie aziendali ai processi di cambiamento e trasformazione digitale, gestire al meglio il personale.

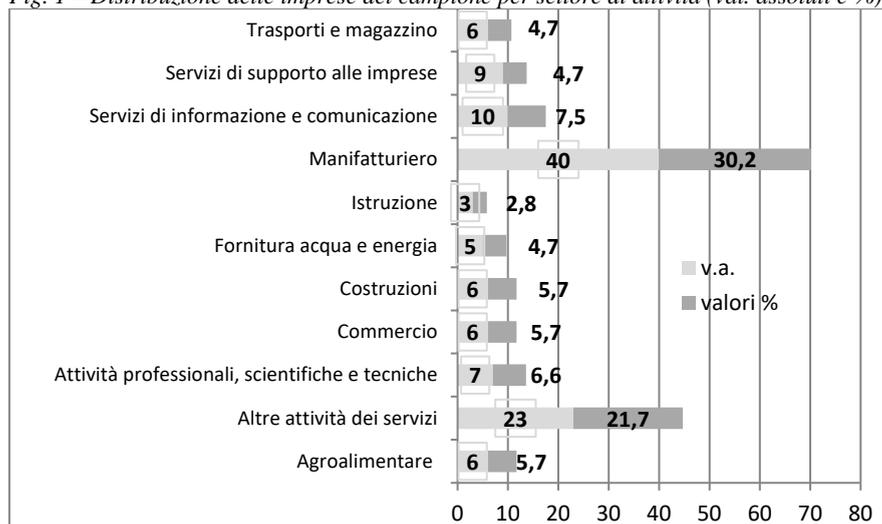
2. Cultura manageriale e sviluppo dei territori

Guardando alle principali caratteristiche delle imprese analizzate³ notiamo innanzitutto che il 63% è costituito da entità indipendenti, radicate nei diversi territori, mentre il restante 37% rappresenta l'unità locale di un'orga-

³ Per approfondimenti cfr. la sintesi della ricerca disponibile al link: <https://www.fon-dirigenti.it/documents/35495/c9ea4643-08aa-41ae-ad53-61507b23c993>.

nizzazione più ampia. Rispetto ai settori economici, le imprese del nostro campione riflettono sostanzialmente le tendenze in atto a livello nazionale con una maggiore concentrazione nel settore manifatturiero e soprattutto dei servizi, nelle loro differenti classificazioni.

Fig. 1 – Distribuzione delle imprese del campione per settore di attività (val. assoluti e %)



Fonte: nostra elaborazione sui dati dell'indagine *Progetto Sud* – Fondirigenti.

A livello regionale emergono alcune specificità settoriali e nelle dimensioni delle imprese che operano sul territorio. In particolare, si nota una marcata polarizzazione tra regioni più sviluppate, quali la Puglia, la Campania, l'Abruzzo e la Basilicata, in cui si concentrano imprese più grandi e con vocazioni economico-produttive a maggiore valore aggiunto nel settore industriale e dei servizi a elevata qualificazione professionale. A queste realtà si contrappongono aree più fragili, come la Calabria e le due isole maggiori, in cui, pur riscontrando esperienze virtuose, prevale invece un modello di sviluppo imprenditoriale basato su imprese dimensionalmente più piccole che operano in settori tradizionali e a minore valore aggiunto quali, ad esempio, l'agroalimentare, il commercio, le costruzioni e i servizi a bassa qualificazione professionale. In generale, le imprese censite evidenziano comunque la presenza di un tessuto di imprese variegato, ma competitive e in grado di cogliere le sfide dei mercati.

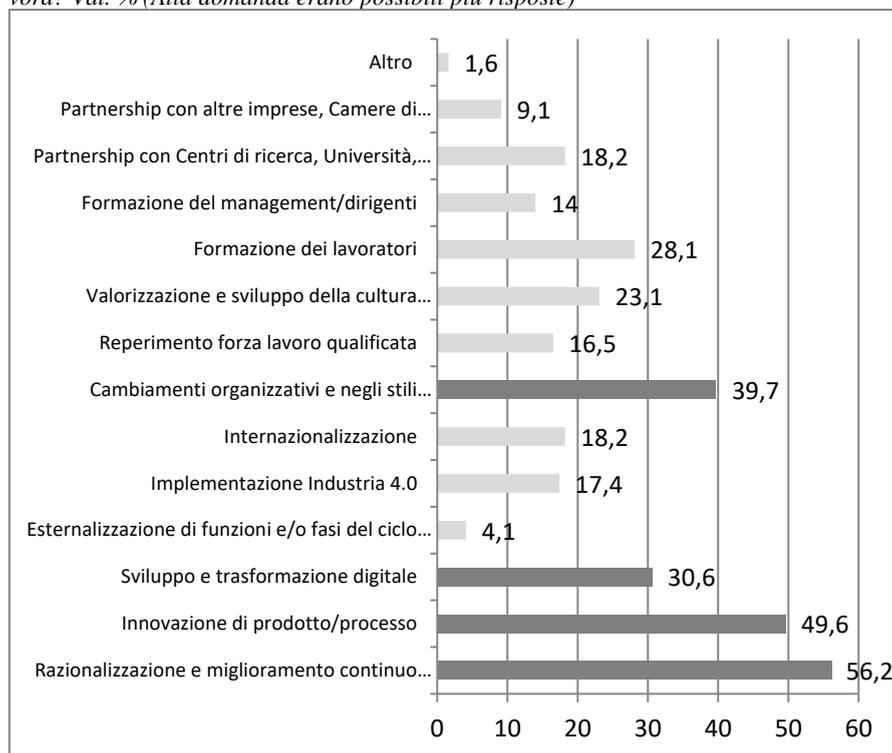
Alcune indicazioni rilevanti per delineare il profilo e le caratteristiche delle imprese considerate si ricavano dall'analisi delle priorità strategiche, così come dichiarate dai manager e dai dirigenti che hanno risposto al questionario. Come si evince dalla Fig. 2, per rispondere alle sfide legate alla

crescente competizione e globalizzazione dei mercati, gran parte dell'attenzione si concentra all'interno del perimetro aziendale sui temi legati all'innovazione di prodotto/processo, sulle attività di *continuous improvement* a essa direttamente collegate e sul *change management*, riferito sia all'organizzazione sia all'adeguamento degli stili manageriali. La gestione del cambiamento in azienda si accompagna, inoltre, agli aspetti legati alla trasformazione digitale e alla formazione dei soggetti chiamati a implementarla e gestirla. L'innovazione e il cambiamento aprono quindi uno spazio rilevante per la valorizzazione del management e lo sviluppo della cultura manageriale, poiché la gestione strategica di tali processi non può prescindere dalla presenza in azienda di figure ad hoc e con alto potenziale in possesso di competenze specifiche. Come rileva un dirigente: «L'innovazione, se è solo tecnologica, senza toccare la cultura delle persone che la devono implementare, è un'innovazione destinata a fallire, perché altrimenti si aumenta la complessità organizzativa senza dare strumenti gestionali almeno alle fasce intermedie per gestire la complessità» (Focus Bari).

Funzionale alle esigenze di innovazione e richiesta di formazione qualificata è il rapporto con i soggetti esterni quali Università, centri di ricerca ed enti che si inseriscono a diversi livelli nella filiera della formazione e del trasferimento tecnologico. Sempre più spesso, infatti, si sviluppano forme di "imprenditorialità accademica" e collaborazione tra imprese e Università sotto forma di spin-off, start up, partecipazioni congiunte a progetti di ricerca nazionali e internazionali, che si traducono nella creazione di brevetti, nella socializzazione di buone pratiche, nella formazione di quadri e dirigenti. Meno urgente appare, invece, il bisogno di aprirsi all'esterno a forme di collaborazione e partnership con altre imprese, in una logica di sistema, e con altri attori economici operanti sul territorio quali associazioni di categoria, Camere di Commercio, che tradizionalmente svolgono un ruolo importante di supporto e assistenza in termini di informazioni, servizi, consulenza.

A conferma del graduale processo di trasformazione digitale delle aziende italiane e, nel caso specifico, di quelle abruzzesi e meridionali, la maggior parte degli intervistati (57%) affermano che gli investimenti nel settore delle tecnologie digitali aumenteranno creando nuovi spazi e opportunità di mercato. La propensione all'innovazione e la *digital transformation* si traducono quindi, almeno formalmente, in una crescente richiesta di figure manageriali ad hoc per gestire la transizione in atto. Al riguardo, il 64% ritiene che in azienda siano già presenti dirigenti/manager con professionalità e competenze specifiche per gestire la transizione dell'impresa. Un ulteriore 21% non dispone invece di tali figure manageriali, ma, riconoscendone la rilevanza, prevede di investire in questa direzione. Solo il 9% esclude nuove assunzioni di manager dedicati, mentre il 6% non risponde.

Fig. 2 – Quali sono attualmente le priorità strategiche che interessano l'azienda in cui lavora? Val. % (Alla domanda erano possibili più risposte)



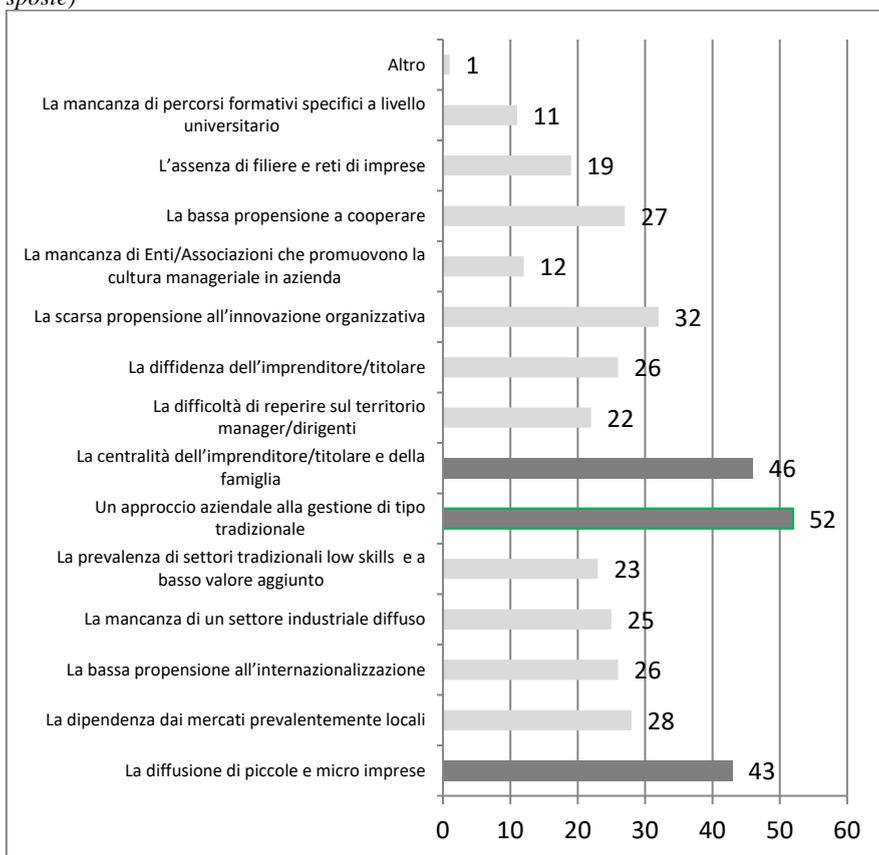
Fonte: nostra elaborazione sui dati dell'indagine *Progetto Sud* – Fondirigenti.

Nel complesso, anche se nella maggioranza dei casi (il 90% circa) la presenza di manager e dirigenti in azienda è considerata come *molto* o *estremamente importante*, solo una parte dei dirigenti (28,1%) afferma che nel breve/medio periodo si creeranno nuovi ingressi di manager e dirigenti, mentre il 36,4% non intende investire in nuove assunzioni. Pur in presenza di un quadro profondamente differenziato per regione, dimensione e settore di attività, si riscontra in generale una discrasia tra le potenzialità espansive di una parte delle imprese più dinamiche, che potremmo definire “virtuose” e innovative, e una parte più “tradizionale” e conservatrice che si adatta ai vincoli del contesto con strategie quasi difensive e di corto respiro. Diventa quindi particolarmente interessante, al fine di individuare possibili strategie, comprendere quali sono i fattori che favoriscono una maggiore apertura e propensione all’innovazione, alla crescita, alla diffusione anche di una cultura manageriale funzionale allo sviluppo dell’imprese al passo con i cambiamenti e le trasformazioni appena descritte, e quali sono invece i vincoli principali.

Partendo dagli aspetti problematici (Fig. 3), gli ostacoli principali alla diffusione della cultura manageriale rientrano in due ampie categorie riconducibili, da una parte, a variabili di contesto e strutturali quali la mancanza di un settore industriale diffuso e la prevalenza sul territorio di piccole e micro imprese, poco internazionalizzate e operanti su mercati prevalentemente locali e nazionali. Dall'altra, sono particolarmente rilevanti le interpretazioni che chiamano in causa specifici modelli culturali riconducibili al tipo di imprenditore e di leadership, agli stili gestionali, alla *vision* ed alle strategie attraverso le quali si esplica l'attività imprenditoriale. Come rileva un intervistato: «*c'è un problema di cultura sia di azienda che manageriale. Naturalmente con queste premesse, affiancate dall'aumento di imprese familiari con figli e parenti, la figura del manager in queste aziende è vista come l'esterno che viene a vedere i fatti di famiglia*» (Focus Bari).

Da queste caratteristiche soggettive e “culturali” si possono far discendere, ad esempio, i comportamenti dell'imprenditore e le decisioni di non ampliare il gruppo dirigente, sviluppare o meno una propensione all'associazionismo e alla cooperazione, sperimentare nuovi modelli organizzativi, ampliare la gamma dei prodotti o servizi, esplorare nuovi mercati. Il richiamo alla tradizione e la dimensione familiare sono particolarmente evidenti se facciamo riferimento alla natura della proprietà (imprenditore/proprietario), alle fasi di reclutamento e selezione dei lavoratori e ai canali utilizzati, allo stile gestionale partecipativo-relazionale in grado di prevenire e assorbire ogni eventuale conflittualità, ai meccanismi di *decision-making* e alle scelte strategiche sulla mission aziendale. La tipologia del management aziendale e le strategie di gestione dei lavoratori costituiscono un elemento essenziale per verificare la forza/debolezza delle imprese in cui la diffusione di forme di regolazione informale è legata spesso alle piccole dimensioni e alla natura familiare delle imprese (Giannola, 2009). In generale, la qualità delle risorse umane interne all'impresa gioca un ruolo fondamentale nello sviluppo di modelli più sofisticati di gestione, in grado di interpretare meglio i cambiamenti in atto adottando le soluzioni organizzative di volta in volta più efficaci. Come rileva Cersosimo «*risorse imprenditoriali e manageriali di modesta qualità consentono al più strategie di sopravvivenza, viceversa dotazioni ricche e varie di risorse interne sono ingredienti abilitanti per conseguire assetti aziendali più aperti all'interazione e alla collaborazione e risultati economici migliori*» (2014, p. 3).

Fig. 3 – Quali, tra i seguenti fattori, rappresentano un ostacolo alla diffusione della cultura manageriale nelle imprese del Mezzogiorno? Val.% (Alla domanda erano possibili più risposte)



Fonte: nostra elaborazione sui dati dell'indagine *Progetto Sud* – Fondirigenti.

L'esiguità dei manager/dirigenti nelle imprese meridionali rispetto a quelle del Centro e soprattutto del Nord è in qualche misura indicativa di una struttura organizzativa e gestionale semplice (più vicina al settore artigianale che non a quello industriale vero e proprio), in cui l'accentramento delle funzioni decisionali e direttive nelle mani dell'imprenditore rappresenta un ostacolo alla modernizzazione dell'impresa e alla cultura manageriale. Questo aspetto è evidente nelle rappresentazioni sociali dei dirigenti intervistati:

Se non c'è la cultura di impresa e la dimensione aziendale, diventa difficile avere un gruppo di dirigenti che incrementa in numero, quanto in qualità. La caratteristica familiare è un plusvalore nell'ambito delle relazioni, ma un disvalore in ambito di

managerialità, un limite al cambiamento per innovazione di prodotto e di processo. La possibilità di contaminarsi è fondamentale per avviare un processo di cambiamento (Focus Bari).

A mio avviso, si potrebbero organizzare eventi, fare tanto rumore, come in una campagna elettorale... organizzare incontri in centri industriali del territorio. Insomma, creare eventi che inducano a pensare, a sviluppare una nuova mentalità, utilizzando anche strumenti diversi da quelli tradizionali, dalla telefonata alle e-mail per carpire l'attenzione dell'imprenditore e parlare di un argomento così importante (Focus Chieti-Pescara).

Io credo che dobbiamo portare sul territorio un'azione di testimonianza, cioè far partecipare gli imprenditori a incontri mirati con colleghi che hanno avuto gli stessi problemi e che hanno risolto le difficoltà ricorrendo a figure professionalizzanti. Questo potrebbe essere utile, perché l'ascolto e il confronto su queste esperienze e iniziative concrete stimolano il tessuto locale dei piccoli imprenditori. Noi abbiamo lavorato un po' su queste iniziative e devo dire che ha dato qualche risultato. Se lavoriamo sullo specifico, qualcosa credo che riusciamo a farla e portare a casa qualche risultato (Focus Chieti-Pescara).

Se concentriamo l'attenzione sui fattori che possono generare e favorire la diffusione della cultura manageriale, le rappresentazioni sociali dei manager e dei dirigenti convergono esplicitamente sulla centralità e sul ruolo chiave della formazione quale leva strategica per accrescere le competenze, scardinare la diffidenza dell'imprenditore-proprietario e diffondere la cultura dell'innovazione. In particolare, la formazione è tanto più importante quanto più i cambiamenti indotti dalle nuove tecnologie disponibili diventano necessari per lo sviluppo del business aziendale o anche solo per la sopravvivenza stessa nelle aziende di piccole dimensioni.

Sicuramente la formazione è centrale, anche il *coaching*, leggere libri, riviste, aprirsi al mondo, a quelle modalità che sono caratteristiche delle aziende del Nord. Noi, ad esempio, abbiamo fatto tre seminari in azienda uno sul time management, analisi SWOT; poi ne abbiamo fatto uno sulla pianificazione strategica, che non è una tematica scontata, perché l'imprenditore a volte non ha interiorizzato queste attività, non organizza in base agli obiettivi ma all'emergenza. Questo aiuta a uscire dalla quotidianità, dai problemi spiccioli, in un'ottica di approccio alla managerializzazione (Focus Catanzaro).

Per cambiare le cose non puoi che intervenire sui principi, sui valori dell'imprenditore. E qui la formazione e la comunicazione sono fondamentali, non puoi intervenire in altro modo (Focus Catania).

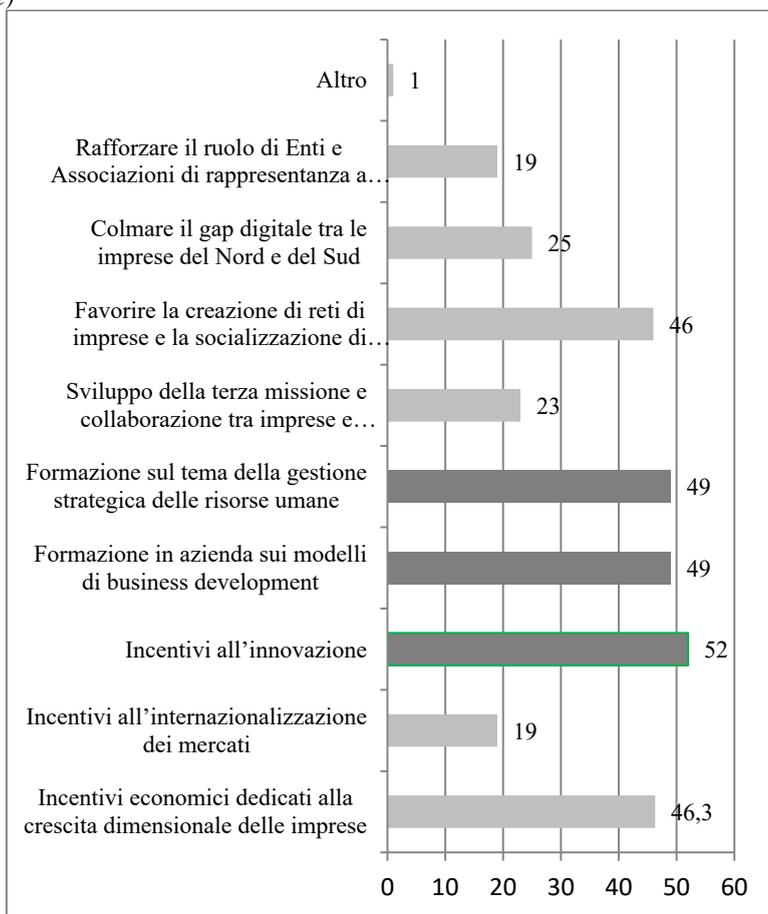
La formazione è dimostrato che porta benefici, anche ai dirigenti adulti... Io

continuo a farla, a informarmi, per imparare cose nuove, quindi creare consapevolezza sull'utilità della formazione rispetto alla gestione della quotidianità, che non ti porta da nessuna parte, a concentrarti su un approccio reattivo che non è un approccio di *continuous improvement* che può passare, invece, solo attraverso la formazione continua e l'aggiornamento sistematico (Focus Chieti-Pescara).

L'analisi dei dati, nel complesso, rafforza quanto emerso dai focus e fotografa un'immagine chiara degli ambiti di intervento su cui far leva per favorire la diffusione della cultura manageriale. Nel dettaglio si possono distinguere tre principali aree: la formazione mirata, l'incentivazione economica, gli interventi ad hoc sul contesto e sugli attori locali. In particolare, i contenuti della formazione assumono una grande rilevanza nella misura in cui suggeriscono di approfondire la conoscenza e lo sviluppo di aspetti specifici funzionali al cambiamento e al miglioramento delle performance, quali nuovi modelli di business aziendale e la gestione strategica delle risorse umane. In entrambi i casi l'attenzione si concentra sulla pianificazione e su aspetti strategici che investono la dimensione organizzativa e gestionale dell'azienda nel suo complesso, dall'analisi delle condizioni del mercato di riferimento alle nuove opportunità di business, dalla costruzione di relazioni più forti con i clienti all'allargamento del network dell'organizzazione attraverso collaborazioni più ampie.

La maggiore disponibilità di risorse e di incentivi economici specifici finalizzati alla crescita delle imprese e all'innovazione in tutte le sue molteplici declinazioni potrebbe, al riguardo, andare nella giusta direzione di favorire una più ampia diffusione della cultura manageriale. Operare in contesti economicamente più fragili e periferici richiede una maggiore attenzione e interventi mirati (e selettivi) in grado di sopperire a *gaps* strutturali nella dotazione di risorse e know-how che possono sussistere all'interno delle imprese. Oltre alla dotazione materiale di risorse esterne, il richiamo agli incentivi rimanda al ruolo strategico di altri attori (pubblici e privati) che giocano un ruolo fondamentale per lo sviluppo dei territori e che possono creare condizioni più favorevoli per la crescita e la modernizzazione delle imprese mettendo a loro disposizione strumenti e risorse per soddisfare i loro bisogni principali. *In primis* le istituzioni pubbliche, locali e nazionali, cui spetta il compito di immaginare e realizzare buone politiche territoriali ed economiche finalizzate, ad esempio, a incrementare e migliorare la qualità dei servizi, ridurre i divari sociali, economici e tecnologici oppure, come suggeriscono i dirigenti impegnati nella rilevazione, volte a favorire e sostenere la crescita dimensionale delle imprese o, ancora, a colmare il *gap* digitale tra le imprese del Sud e quelle del Nord.

Fig. 4 – Quali interventi, tra quelli elencati, potrebbero favorire la diffusione della cultura manageriale nelle imprese del Mezzogiorno? Val. % (Alla domanda erano possibili più risposte)



Fonte: nostra elaborazione sui dati dell'indagine *Progetto Sud* – Fondirigenti.

Ad esempio, la presenza di beni e servizi di carattere collettivo⁴ accessibili a tutte le imprese è un elemento determinante per riflettere sulle condizioni rilevanti per la loro competitività (Crouch *et al.*, 2004). In sintesi, i beni collettivi locali costituiscono le risposte che il territorio è in grado di fornire

⁴ Come rileva Pichierri sono esempi di beni collettivi locali per la competitività la formazione professionale; il trasferimento tecnologico, inteso in senso ampio e comprendente sia la ricerca e sviluppo sia la trasformazione organizzativa; l'internazionalizzazione dei mercati; il credito; alcune infrastrutture. «Una governance efficace è quella che mette a disposizione delle imprese questo tipo di beni, accrescendo la loro competitività e quella del territorio» (2007, p. 122).

alle esigenze delle imprese. Ad esempio, un'impresa collocata in un contesto ricco di beni collettivi sarà messa in condizione di reperire il personale e le informazioni di cui ha bisogno, di introdurre innovazioni, di proporsi su nuovi mercati nazionali e internazionali con maggiore facilità e minori costi rispetto a un suo competitor collocato in un contesto che di tali beni è sprovvisto.

Ugualmente importante è il riferimento alle organizzazioni economiche private che aggregano e rappresentano gli interessi degli imprenditori e dei manager, ma anche degli enti bilaterali che mettono al servizio delle imprese importanti strumenti e risorse per la formazione professionalizzante. In questo caso, oltre alle tradizionali attività di assistenza, gli interventi dovrebbero promuovere le occasioni di incontro tra imprenditori e manager dello stesso settore, il confronto e la socializzazione di buone pratiche, stimolare la creazione di reti di imprese e partenariati, che possono coinvolgere Università e centri di ricerca specializzati, in grado di superare l'autoreferenzialità e ovviare alla fragilità della dipendenza dai mercati locali/regionali.

Io credo molto nell'incontro tra l'imprenditore e la formazione, con l'università, perché la formazione è indispensabile, questo permette di anticipare i tempi, la contaminazione; poi è importante la possibilità di riprendere best practice e vedere casi positivi, casi negativi, anche il semplice confronto tra di noi è molto interessante. Credo che si debba fare più spesso e questo rafforza la nostra formazione (Focus Cagliari).

Sul territorio ci sono università egregie, ma dal punto di vista dell'esperienza personale, non esiste ancora un progetto strutturato di collaborazione con le imprese. Una cosa del genere è importante perché i giovani rappresentano la materia prima tra cui scegliere e formare i manager. Una volta che questi giovani entrano in azienda e hanno un background culturale buono, questa base è arricchita da una prima piccola esperienza che può essere la tesi, uno stage, ecc., quando è pronto per accedere al mercato, si predispone a sviluppare il proprio potenziale e a svolgere il proprio ruolo di responsabilità nell'impresa (Focus Chieti-Pescara).

La collaborazione con altre aziende e il confronto, se è dello stesso settore, è molto utile. Con aziende fuori dal contesto locale che hanno un approccio manageriale diverso, simile a quello universitario americano. Fare esperienze e guardarsi intorno nel mondo, in diversi modi (Focus Catanzaro).

È vero che ognuno di noi proviene da famiglie di piccoli imprenditori, ma lo sforzo che bisogna fare è dare degli strumenti come contratti di rete, consorzi, che possano dare una certa dimensione a questa realtà, quindi spingere l'attività formativa a mettersi insieme (Focus Bari).

Conclusioni

Dopo aver analizzato i principali contenuti che emergono dalla survey e dagli approfondimenti qualitativi, proveremo ora a sintetizzare alcune considerazioni conclusive. Innanzitutto, il focus sull’Abruzzo e le realtà del Mezzogiorno ha permesso di evidenziare con chiarezza le peculiarità del contesto rispetto al resto del Paese, nella misura in cui le imprese assumono caratteristiche particolari, sono radicate nell’ambiente sociale e istituzionale che le modella e viene modellato dalle loro strategie e strutture. I dati e soprattutto l’indagine qualitativa suggeriscono che per comprendere le principali criticità legate alla diffusione della cultura manageriale e alla formazione della dirigenza, occorre partire proprio dalle imprese, comprenderne le dinamiche interne e il loro funzionamento, le potenzialità e i vincoli in relazione al contesto in cui operano.

In particolare, a differenza dei territori maggiormente sviluppati, con una tradizione imprenditoriale diffusa, una buona dotazione di capitale sociale, istituzioni locali forti, associazioni economiche e sindacali radicate e legittimate, in grado di produrre e mettere al servizio di tutte le imprese del sistema quei beni competitivi collettivi fondamentali per lo sviluppo economico e alla base del dinamismo di quelle aree, nel Mezzogiorno tale combinazione di *assets* fondamentali è difficilmente rintracciabile, per cui la competitività e il successo delle imprese derivano spesso da altri fattori che la ricerca ha sottolineato. La scarsa densità di imprese, la prevalenza di settori a basso valore aggiunto, il “nanismo” strutturale delle imprese, la dimensione familiare, sono elementi fondamentali di questa debolezza alla quale si somma una mancanza di sinergie e una frammentazione che le rendono ancora più isolate. Tranne alcuni casi estremamente localizzati, soprattutto in Campania, Puglia, Abruzzo e Basilicata, non esistono economie di filiera, sono poche le grandi imprese e le concentrazioni industriali di rilievo, sono rare e occasionali le forme di concertazione con gli enti locali e gli organi regionali di governo e di indirizzo dell’economia.

L’informalità e il ruolo della famiglia nella sfera imprenditoriale se, da una parte, possono rappresentare, insieme ad altri fattori, un punto di forza, dall’altra essi finiscono per condizionare le traiettorie di sviluppo dell’impresa rendendola refrattaria all’innovazione, ad esempio in termini di crescita dimensionale, delega delle responsabilità a manager e consulenti esterni, espansione in nuovi mercati, sviluppo di know-how, crescita degli investimenti e sperimentazione di nuove tecnologie abilitanti.

Il vero discrimine tra successo e insuccesso ancorché dalla dimensione aziendale, dal settore di appartenenza o dal ruolo centrale della famiglia, è rappresentato soprattutto dalle caratteristiche del contesto, dalla qualità e dal

rendimento delle istituzioni, dalla presenza più o meno diffusa di rapporti di collaborazione tra le imprese, ma anche con gli altri soggetti economici, con gli enti locali, con le Università e i centri di ricerca in grado di socializzare conoscenze e fornire capitale umano qualificato in linea con le esigenze del mercato e delle imprese del territorio. Come si evince dai dati, per rispondere alle sfide legate alla crescente competizione e globalizzazione dei mercati, gran parte dell'attenzione si concentra all'interno del perimetro aziendale sui temi legati all'innovazione di prodotto/processo, sulle attività di *continuous improvement* a essa direttamente collegate e sul *change management* riferito sia all'organizzazione sia all'adeguamento degli stili manageriali. La gestione del cambiamento in azienda si accompagna agli aspetti legati alla trasformazione digitale e alla formazione dei soggetti chiamati a implementarla e gestirla ovvero i lavoratori e i manager. Tra le imprese che hanno risposto affermativamente alla formazione dei dirigenti, più dell'80% ha affermato che nei prossimi anni saranno dedicate nuove risorse al tema delle innovazioni tecnologiche e digitali. Questo porta facilmente a pensare alla formazione come un momento di riflessione per affrontare momenti di cambiamento organizzativo fondativi dell'impresa, individuando proprio nell'accrescimento di quelle competenze una delle leve strategiche di sviluppo.

Al riguardo, il ricorso nelle aziende a *temporary* o *innovation manager* potrebbe rappresentare un prezioso strumento per fare breccia nelle micro, piccole e medie imprese (individuali o in reti) che non dispongono *in house* delle risorse economiche e/o delle competenze manageriali necessarie ad affrontare le sfide attuali. La concreta applicazione e diffusione di tali strumenti si scontra, tuttavia, con la debole cultura d'impresa che vede nella sovrapposizione dei ruoli tra imprenditore-proprietario-manager (e in alcuni casi nella sua inadeguatezza) una delle caratteristiche fondamentali. Inoltre, il tema della coincidenza imprenditore-manager ha implicazioni importanti e si ricollega direttamente alla gestione familiare, alla continuità del potere e alla transizione generazionale nell'azienda.

L'innovazione e il cambiamento aprono quindi, almeno formalmente, uno spazio rilevante per la valorizzazione del management e lo sviluppo della cultura manageriale poiché la gestione strategica di tali processi non può prescindere dalla presenza in azienda di figure ad hoc e con alto potenziale in possesso di competenze specifiche. Funzionale alle esigenze di innovazione e richiesta di formazione qualificata è il rapporto con i soggetti esterni quali Università, centri di ricerca che si inseriscono a diversi livelli nella filiera della formazione e del trasferimento tecnologico e di conoscenze. Altrettanto fondamentale è il ruolo delle associazioni imprenditoriali e delle singole imprese nell'attivare percorsi di *stage* e tirocinio all'interno delle aziende del territorio, creando così opportunità di formazione *on the job*,

utili, eventualmente, a selezionare le migliori risorse da utilizzare in azienda.

Se concentriamo l'attenzione sui fattori che possono favorire la diffusione della cultura manageriale, le rappresentazioni sociali dei manager e dei dirigenti convergono sulla centralità della formazione quale leva strategica per accrescere le competenze, scardinare la diffidenza dell'imprenditore-proprietario e diffondere la cultura dell'innovazione. Anche i contenuti della formazione assumono una grande rilevanza nella misura in cui suggeriscono di approfondire la conoscenza e lo sviluppo di aspetti specifici quali nuovi modelli di business aziendale e la gestione strategica delle risorse umane. Particolarmente richieste sembrano essere le *soft skills* e quelle competenze trasversali e abilità comunicative utili per migliorare il clima organizzativo e accrescere la produttività sul lavoro.

La maggiore disponibilità di risorse e incentivi economici specifici finalizzati alla crescita delle imprese e all'innovazione potrebbe, al riguardo, favorire una più ampia diffusione della cultura manageriale. Oltre alla dotazione materiale di risorse esterne, il richiamo agli incentivi rimanda ancora una volta al ruolo strategico di altri attori, pubblici e privati, che giocano un ruolo fondamentale per lo sviluppo dei territori e che possono creare condizioni più favorevoli per la crescita e la modernizzazione delle imprese unitamente alla capacità di fare rete.

La ricerca sul campo ha rilevato, inoltre, un elevato protagonismo e una dinamicità di alcuni contesti territoriali in cui le leadership associative possono e devono giocare un ruolo determinante per innescare meccanismi virtuosi di sviluppo.

Per concludere, all'interno di uno scenario macroeconomico "ostile" per favorire la diffusione della cultura manageriale nelle imprese del Mezzogiorno occorre tornare ad investire in questi territori, immaginare e sperimentare nuovi possibili modelli di sviluppo delle imprese, all'interno però di un *framework* più ampio rispetto ai confini della singola azienda, che interessa la crescita economica, politica e morale di un'intera area del Paese. Il cambiamento della cultura radicata nei territori e, conseguentemente, lo sviluppo e la modernizzazione del sistema imprenditoriale in senso diffuso richiedono condizioni permissive, sociali e istituzionali, locali e centrali; leadership e classi dirigenti politiche ed economiche avvertite e di alto profilo; politiche pubbliche dedicate e selettive; imprenditori e operatori economici con aspettative positive.

Riferimenti bibliografici

- AlmaLaurea (2020), *XXII Indagine sul profilo dei laureati 2019*, Bologna.
- Bloom N., Reenen J.V. (2010), “Why Do Management Practices Differ Across Firms and Countries?”, *The Journal of Economic Perspectives*, 24, 1: 203-224.
- Bloom N., Van Reenen J. (2011), *Human Resource Management and Productivity*, in Ashenfelter O., Card D., eds., *Handbook of Labor Economics*, Elsevier, Amsterdam.
- Bloom N. et al. (2014), *The New Empirical Economics of Management*, NBER Working Papers Series n. 20102, Cambridge, MA.
- Cersosimo D. (2014), “Il profitto della cooperazione”, *StrumentiRES – Rivista online della Fondazione RES*, 6, 1: 1-8.
- Confindustria (2019), *Check-up Mezzogiorno*, Rapporto Confindustria e SRM, Roma.
- Crouch C., Le Gales P., Trigilia C., Voelzkow H. (2004), *I sistemi di produzione locale in Europa*, il Mulino, Bologna.
- De Vivo P. (2017), *L’impresa come istituzione sociale*, il Mulino, Bologna.
- Giannola A. (2009), *L’impresa familiare, l’Italia e lo sviluppo. Il punto di vista di un economista*, in De Simone E., Ferrandino V., a cura di, *L’impresa familiare nel Mezzogiorno continentale fra passato e presente. Un approccio interdisciplinare*, FrancoAngeli, Milano.
- OECD (2019), *Enhancing SME Productivity: Policy highlights on the Role of Managerial Skills, Workforce Skills and Business Linkages*, OECD SME and Entrepreneurship Papers No. 16.
- Osservatorio 4Manager (2018), *Capitale manageriale e strumenti per lo sviluppo*, rapporto dell’Osservatorio Manager di 4Manager.
- Osservatorio 4Manager (2019), *La managerialità nel Meridione. Indagine esplorativa*, rapporto dell’Osservatorio Manager di 4Manager.
- Parker S., Storey D., van Witteloostuijn A. (2010), “What Happens to Gazelles? The Importance of Dynamic Management Strategy”, *Small Business Economics*, 35, 2: 203-226.
- Pichierri A. (2007), *I sistemi socioeconomici locali*, in Regini M., a cura di, *La sociologia economica contemporanea*, Laterza, Roma-Bari.
- Ramella F. (2013), *Sociologia dell’innovazione*, il Mulino, Bologna.
- Svimez (2020), *L’economia e la società del Mezzogiorno*, il Mulino, Bologna.
- Trigilia C. (2019), “Disuguaglianze pubbliche e private nel Mezzogiorno: una lettura istituzionalista”, *Meridiana*, 94: 119-136.

5. *Piccole imprese crescono: un caso di studio*

di Luciano D'Amico

Introduzione

La categoria delle piccole imprese viene sovrapposta, generalmente, a quella delle imprese familiari, sia per la rilevanza quantitativa del fenomeno di queste ultime, sia per prossimità dei modelli di *governance*.

In effetti, secondo i più recenti dati del XII Osservatorio AUB (Corbetta e Quarato, 2021), l'incidenza delle imprese familiari in Italia a fine 2018 per le piccole imprese (fatturato compreso tra 20 e 50 mln di euro) è pari al 69,1% sul totale e per le medie imprese (fatturato superiore a 50 mln di euro) ammonta al 61,6%, mentre le aziende restanti sono prevalentemente filiali di imprese estere (rispettivamente 14,4% e 21,9%), cooperative e consorzi (rispettivamente 5,6% e 4,9%) e coalizioni (rispettivamente 5,8% e 3,7%).

Analogamente, sia in letteratura, sia nella prassi, l'attenzione rivolta ai percorsi di crescita delle piccole imprese viene sovente riferita alle imprese familiari osservando le trasformazioni degli assetti di *governance* anche alla luce del passaggio generazionale che tipicamente caratterizza lo sviluppo di queste ultime.

Inoltre, definendo l'impresa familiare quale tipologia aziendale caratterizzata non solo in riferimento all'assetto proprietario e alla compagine societaria, ma anche in relazione alla funzione di governo svolta dai componenti della famiglia proprietaria, appare evidente che l'analisi dei processi di crescita e di sviluppo della parte principale delle piccole imprese non può prescindere dalla considerazione del ruolo esercitato dalla famiglia.

Pertanto, le considerazioni che seguono vengono riferite alla piccola impresa familiare, intendendo quest'ultima come impresa in cui una famiglia ne detiene in tutto o in parte significativa la proprietà e, allo stesso tempo, è attivamente impegnata in ruoli di gestione, tralasciando sia le filiali di imprese estere, la cui economia richiede necessariamente di essere osservata

all'interno del gruppo societario di appartenenza, sia le cooperative e i consorzi, nonché le coalizioni la cui istituzione risponde generalmente a finalità super-aziendali, e, da ultimo, quelle particolari tipologie di piccole imprese, quali start-up o spin-off che per loro natura presentano specifiche peculiarità.

In letteratura da tempo sono stati definiti i tipici modelli di sviluppo delle piccole imprese; tali modelli sono fortemente influenzati dall'idea stessa di crescita aziendale, sicché al filone tipicamente nordamericano che vede nell'aumento dimensionale dell'impresa una condizione imprescindibile per la sua stessa sopravvivenza, si contrappone il filone tipicamente europeo che attribuisce una maggiore rilevanza alla distinzione tra crescita quantitativa (fatturato, prodotti, mercato, dipendenti, investimenti, ecc.) e crescita qualitativa (organizzazione, management, conoscenza sedimentata, fiducia, ecc.), sicché in quest'ultimo approccio la crescita dimensionale è solo un'opzione, potendo la piccola impresa sopravvivere permanendo nella sua dimensione quantitativamente limitata, ma qualitativamente evoluta. In tal modo, viene distinta la crescita dallo sviluppo, laddove quest'ultimo non necessariamente presuppone un aumento dei volumi.

Al fine di poter tracciare possibili sentieri di sviluppo delle piccole imprese familiari, può essere utile ripercorrere sinteticamente l'evoluzione dei modelli elaborati in letteratura, le diverse modalità di crescita nella macro distinzione tra crescita c.d. per vie interne e quella c.d. per vie esterne, gli effetti della sovrapposizione del sistema valoriale dell'istituzione famiglia sul sistema valoriale dell'istituzione impresa, per concludere con un caso di studio che riesca a evidenziare come lo sviluppo della piccola impresa viene a dipendere da una complessa alchimia dei tanti fattori esaminati.

1. I modelli di crescita quantitativa

I principali modelli di crescita delle piccole imprese elaborati in letteratura si caratterizzano per l'individuazione di alcune fasi in certo qual modo ineludibili il cui attraversamento comporta un cambiamento di stile di governo, una crescente complessità organizzativa, un continuo recupero e miglioramento di efficienza e, in ultima analisi, un aumento dei volumi che consente all'impresa di permanere sul mercato in buone condizioni di equilibrio aziendale.

Fra i tanti modelli, si ricordano in sintesi quelli di:

- Steinmetz (1969), che prevede il succedersi delle 4 fasi organizzative focalizzate 1) sulla supervisione diretta del proprietario/fondatore che progressivamente è condotto a ridurre la rilevanza dei profili di creatività per implementare quelli di managerialità (supervisione diretta); 2) di crescita

dei prodotti, di maggiore articolazione della struttura produttiva e di crescente integrazione che conduce a un livello critico di complessità (supervisione controllata); 3) di ampliamento delle deleghe di funzione, accompagnata sovente dal raggiungimento della fase di maturità dei prodotti (controllo indiretto); 4) diversificazione produttiva e conseguente creazione di divisioni organizzative (Organizzazione divisionale);

- Greiner (1972), che, sviluppando il modello di Steinmetz, definisce 5 momenti di sviluppo/crisi caratterizzati dalla diversa focalizzazione del governo dell'impresa sulla creatività (1), sul ruolo del management (2), sul ricorso alla delega (3), sul coordinamento delle business unit (4) e sulla cooperazione (5); in particolare, il modello distingue tra fasi evolutive e fasi rivolutive, laddove queste ultime segnano una profonda discontinuità nei modelli organizzativi e manageriali;
- Kroeger (1974), che prevede l'attraversamento dei 5 stadi tipici di (1) avvio, in cui sono variabili strategiche la creatività, l'innovatività e la focalizzazione sul prodotto, (2) di sviluppo, in cui diventano determinanti le capacità organizzative, di analisi e programmatiche, (3) di espansione, caratterizzata dal ricorso alle deleghe funzionali e dal potenziamento della programmazione e del controllo, (4) di maturità basata sul coordinamento delle aree strategiche e (5) di declino;
- Churchill e Lewis (1983), che descrive il percorso di crescita attraverso il susseguirsi dei 5 stadi di (1) esistenza, (2) sopravvivenza, (3) successo, (4) decollo, (5) maturità di risorsa;
- Bruce e Scott (1987), articolato nei 3 stadi dello 1) sviluppo focalizzato su un prodotto e un'area circoscritta, 2) verticalizzazione della struttura e 3) diversificazione dei prodotti e dei mercati, nel cui succedersi è possibile osservare la crescente formalizzazione della struttura e la trasformazione dell'approccio strategico che, orientato nella fase iniziale dagli obiettivi familiari, si evolve in una più consapevole scelta delle ASA.

2. La crescita delle piccole imprese familiari

L'osservazione della crescita delle piccole imprese in correlazione al ruolo della famiglia proprietaria e coinvolta nel governo aziendale, ha condotto all'affinamento dei modelli precedentemente citati; tra i tanti, si ricordano quelli di:

- Danco e Jonovic (1981), che individua quattro fasi della crescita: (1) "dello stupore o meraviglia", che coincide con la prima affermazione del progetto imprenditoriale; (2) "dell'abbaglio", nel corso della quale il

- progetto imprenditoriale si consolida; (3) “del fulmine”, in cui si manifesta una prima crisi rilevante; (4) “della separazione”, con la quale si recide il legame tra l’impresa e il gruppo imprenditoriale familiare;
- Peiser e Wooten (1983), che nel distinguere le 3 fasi nel percorso di crescita della piccola impresa (1) della sopravvivenza, (2) del successo e (3) del decollo, individua nel passaggio generazionale, in particolare tra prima e seconda generazione, un momento critico per lo sviluppo aziendale;
 - Ward (1988), che nel distinguere tre stadi di crescita – iniziale, intermedio, finale – pone in relazione per ciascuno di essi l’evoluzione organizzativa (spirito d’impresa, professionalità, gruppo societario) con lo stile imprenditoriale espresso dalla famiglia (fondatore, società tra fratelli, dinastia) e con il ciclo di vita del prodotto,
 - Corbetta (1995), che esaminando le scelte strategiche tipicamente riferibili alle imprese familiari, distingue la crescita attraverso l’acquisizione di posizioni di leadership in ambiti competitivi ristretti e la crescita per adiacenze, laddove la prima trova possibilità di successo grazie alla maggiore sostenibilità economico-finanziaria e nella più agevole sedimentazione delle conoscenze e competenze derivante dal competere in ambiti circoscritti; la seconda, si basa sul graduale ampliamento della propria attività in termini di prodotti e di mercati, cui segue l’espansione graduale, anch’essa, della struttura aziendale e una progressiva apertura all’esterno;
 - Boldizzoni e Serio (1996, 2003), molto più articolato dei precedenti, che prende in considerazione due principali variabili: la crescita per vie interne/per vie esterne e la natura formale/sociale delle relazioni tra strutture organizzative. Ne derivano quattro principali modalità di crescita: (1) la crescita interna perseguita attraverso rapporti formali, che si manifesta tipicamente con la creazione di nuove unità, l’acquisto o la fondazione di nuove imprese, la partecipazione in joint venture; (2) la crescita interna attraverso legami non formali, tipicamente mediante filiazioni, *spin-off* e *putting-out*; (3) la crescita esterna attraverso rapporti contrattuali, ossia attraverso i tipici strumenti del franchising, degli accordi consolidati e strutturati con fornitori, partecipazione a consorzi o in imprese non collegate, *subcontracting*, partecipazione ad associazioni di servizi; (4) la crescita esterna attraverso legami non formali, quali patti e accordi con imprese operanti in altri settori.

La caratteristica ricorrente di questi modelli è data dalla estrema attenzione e cura nel descrivere le varie fasi in cui si articola il processo di crescita delle piccole imprese, dalla cui lettura è possibile enunciare i fattori critici che in modo ricorrente ne sono alla base.

3. Da piccola azienda familiare a multinazionale tascabile: il caso De Cecco

L'osservazione del percorso di crescita e di sviluppo di una azienda di successo può consentire di individuare il superamento di alcune criticità ben poste in evidenza nei citati modelli di sviluppo, nonché l'azione virtuosa di alcuni fattori di crescita in questi descritti, offrendo una rappresentazione appropriata di come la felice combinazione delle azioni di crescita possa condurre non solo a un aumento dei volumi, ma anche a uno sviluppo aziendale propriamente inteso.

L'azienda De Cecco viene fondata nel 1886 quale piccolo mulino con annesso pastificio artigiano che trova nello sfruttamento delle specificità territoriali una prima convenienza d'impresa¹; in questo, l'azienda non si distingue dalla molteplicità dei tanti altri pastifici artigiani operanti all'epoca nel territorio.

Nel 1888 la prima innovazione: su idea del fondatore, Filippo De Cecco, viene realizzata la “casa adetta al prosciugamento delle paste” che, tuttavia, prevede ancora l'essiccazione naturale.

Sempre nel 1888, viene avviata una politica distributiva innovativa per un'epoca in cui l'unico mercato di sbocco per le paste alimentari era quello di immediata prossimità: l'azienda presenta per la prima volta i propri prodotti all'Esposizione de L'Aquila; tuttavia, l'ampliamento del mercato di sbocco trovava ancora un limite nella scarsa e imprevedibile conservabilità del prodotto, laddove l'essiccazione naturale non consentiva di raggiungere il grado ottimale di umidità che, se eccessivo, ne provocava l'acidimento.

Nel 1889 viene predisposto il primo impianto al mondo per l'essiccazione artificiale basata sull'insufflaggio di aria calda in apposite camere di essiccazione; in tal modo, viene risolto il principale problema di distribuzione delle paste alimentari secche assicurandone la lunga conservabilità.

Già nei primi anni di vita, l'azienda, sfruttando la prossimità del fiume Verde, realizza centrali idroelettriche.

Nel 1892 l'azienda partecipa all'Esposizione di Palermo, a supporto della strategia di espansione dei mercati di sbocco, e nel 1893 all'Esposizione del Principato di Monaco e nella World's Exposition di Chicago, dando avvio all'esportazione nel ricco mercato del Nord America. Seguono le Esposizioni universali di San Francisco (1894), di Anversa (1895), di Amburgo (1898), sicché già nel 1904 diviene continua e stabile l'esportazione delle paste

¹ Ci si riferisce alla ventosità del luogo, Fara San Martino ai piedi della Majella, che consentiva l'essiccazione delle paste alimentari, e alla prossimità ad un piccolo fiume, il Verde, di cui veniva sfruttata la forza motrice.

alimentari negli Stati Uniti, mentre nel 1914 l'azienda entra stabilmente anche nel mercato dell'Argentina.

La crescita dei volumi provoca nel 1920 l'avvio della costruzione di un nuovo e più moderno stabilimento a Pescara che si affianca alla preesistente azienda; quest'ultima, nel 1924 assume la veste giuridica di Società in nome collettivo, accogliendo i figli del fondatore, mentre il nuovo molino e pastificio di Pescara assume nel 1927 la veste giuridica di Società anonima con un azionariato composto esclusivamente dai familiari di prima e seconda generazione. Ambedue le società sono gestite collegialmente dai componenti della famiglia.

Nel 1930, a seguito della morte del fondatore, l'azienda affronta il primo passaggio generazionale senza alcun problema: la gestione viene esercitata collegialmente dai familiari di seconda generazione.

Nel 1943 gli eventi bellici provocano la distruzione degli stabilimenti, ma già nel 1944 i rappresentanti della terza generazione, assumendo la gestione dell'azienda e detenendone interamente il capitale, ne avviano la ricostruzione.

Seguono anni di progressiva crescita dei volumi che conducono nel 1974 alla realizzazione di un nuovo pastificio nella sede storica di Fara San Martino, cui nel 1980 si aggiunge un nuovo molino. Nel 1994 la produzione dello stabilimento di Pescara viene trasferita nel nuovo pastificio di Ortona.

Nel 1986 prende avvio la diversificazione dei prodotti con l'ingresso nel settore degli olii extravergine d'oliva, cui segue nel 2006 la prima produzione della linea dei "rossi", sughi pronti e condimenti, e nel 2013 quella della linea *bakery* con "I grani".

Nel 1986 l'azienda decide di dotarsi di una propria rete di vendita.

A partire dagli anni '80 viene avviata la creazione di un gruppo societario che progressivamente vede la capogruppo gemmare e controllare le società operative di produzione, quali la Molino e Pastificio di Pescara e l'"Olearia", ovvero di distribuzione, quali le controllate PMI (USA), De Cecco UK, De Cecco France, De Cecco Deutschland, la Autentica Tradicion De Cecco (Spagna), ovvero ancora società che si occupano di fornire servizi informatici all'intero Gruppo; nel 2011 vengono acquisite quattro società di produzione di paste alimentari secche in Russia, successivamente ricondotte all'interno di una sola società Extra M OJSC, il cui capitale è interamente detenuto dalla capogruppo.

L'ingresso della quarta e della quinta generazione non hanno alterato il controllo della famiglia sul gruppo societario che ancora oggi risulta da questa interamente posseduto.

Nel 2003 viene conseguita la prima certificazione ISO9001, nello stesso anno la certificazione HACCP, nel 2004 la certificazione di prodotto PC

FOOD, nel 2005 le certificazioni di prodotto IFS e BRC, nonché la certificazione etica SA8000 e la ISO14001, nel 2011 la certificazione EPD, la certificazione Kosher, la AEO e l'UNI 11.381, nel 2015 la certificazione Halal.

A partire dai primi anni 2000, l'azienda avvia una propria politica per la Responsabilità sociale e nel 2012 si dota di un Codice etico.

La crescita dei volumi è risultata costante e sostenuta. Esaminando gli ultimi 40 anni il valore della produzione a dati storici passa da 7,5 milioni di euro nel 1981 a 499,3 milioni di euro nel 2020, il Risultato operativo (Ebit) si incrementa da 278.000 euro nel 1981 a 38,6 milioni di euro nel 2020.

Oggi il Gruppo De Cecco è presente in oltre 120 Paesi ed esporta circa la metà della propria produzione, è il terzo produttore mondiale di paste alimentari secche e leader assoluto nelle paste di alta qualità.

4. Le modalità dello sviluppo del Gruppo De Cecco

Osservando il percorso di sviluppo della De Cecco, è possibile individuare alcuni tratti caratteristici nell'attraversamento degli stadi di crescita così come descritti nei diversi modelli elaborati in dottrina.

Un elemento che, si potrebbe dire, appare costitutivo dell'azienda, è dato dal modo in cui la spiccata tensione all'innovazione, sia tecnologica, sia organizzativo-gestionale, è stata tradotta in continue implementazioni della struttura aziendale. Riprendendo il citato modello di Greiner, appare evidente come la storia ultracentenaria della De Cecco sia scandita dall'alternarsi di fasi di crescita evolutiva e momenti di sviluppo rivolutivo.

Le "rivoluzioni" della struttura aziendale sono state realizzate sia negli aspetti tecnologici attinenti direttamente la produzione, sia nelle tecnologie che potremmo definire "al contorno": si pensi, ad esempio, nel primo caso, all'essiccazione ventilata e alle implicazioni che questa innovazione ha comportato, grazie alla maggiore conservabilità del prodotto; al di là della rilevanza dell'innovazione tecnologica in se considerata – che, peraltro, ha cambiato l'intero settore – si pensi alla capacità trasformativa della struttura organizzativa provocata dall'apertura dei mercati di sbocco in tutto il Paese e all'estero, comportando l'articolazione di una prima struttura di vendita e il conseguente continuo incremento dei volumi.

Altro momento dai tratti fortemente rivolutivi, ad esempio, nel secondo caso, è certamente rappresentato dalla scelta di informatizzazione accelerata dell'azienda in un momento in cui queste tecnologie venivano accolte ancora con diffidenza nelle imprese, e dalla conseguente revisione dei processi amministrativi e della rete commerciale.

Sempre con un forte tratto rivolutivo che ha profondamente trasformato

la struttura organizzativa aziendale, un ulteriore momento di discontinuità è stato provocato dalla decisione, inusuale per quei tempi, di dotarsi nel 1986 di una propria rete di vendita, passando dalla distribuzione intermediata alla distribuzione diretta. È da osservare, che in quel torno di anni si accelera la selezione dei produttori nel settore pastario, ormai ben avviato verso la piena maturità, sicché si passa da ben 1.150 pastifici operanti nel 1961 a soli 153 pastifici operanti nel 1996, mentre attualmente i primi 5 pastifici producono il 60% dell'intera produzione di settore. Nel processo di sfoltimento dei produttori, un ruolo di primo piano è stato svolto dalla possibilità di disporre di una rete commerciale in grado di presidiare il mercato e di trovare soluzioni continue alle crescenti complessità logistiche. Le conseguenze sulla struttura amministrativo-gestionale di un così radicale cambiamento possono essere ben comprese laddove si consideri che l'azienda in un brevissimo volgere di tempo è passata dall'aver rapporti con circa un centinaio di intermediari a oltre 25.000 clienti; l'aver potuto disporre di una rete di vendita adeguata nel momento in cui si affermava pienamente la GDO, ha certamente consentito all'azienda di affrontare il relativo cambiamento della struttura di mercato con successo.

Una ultima sottolineatura di tratti rivolutivi può essere riferita alle modifiche dell'assetto societario e proprietario. In perfetta aderenza con quanto previsto nel modello di Ward, il ruolo della famiglia si è progressivamente trasformato nei passaggi generazionali in aderenza all'evoluzione organizzativa, con momenti di discontinuità nel passaggio dal fondatore/impresa individuale, alla società in nome collettivo tra fratelli di seconda generazione nel 1924, alla formazione del Gruppo societario a partire dagli anni '80 per accogliere la "dinastia" nel passaggio alla terza, quarta e attualmente quinta generazione, riuscendo a coniugare il controllo proprietario del Gruppo e l'adeguatezza degli assetti strutturali.

Nel succedersi dei momenti rivolutivi, è possibile ravvedere come negli intervalli l'azienda sia riuscita a realizzare un forte sviluppo in termini evolutivi.

Nella prospettiva indicata da Corbetta, appare ben chiaro il percorso di crescita "per adiacenze": l'azienda amplia progressivamente le aree commerciali in cui è presente e, al consolidarsi dei singoli mercati, struttura specifiche divisioni attraverso lo scorporo delle attività dalla società madre e la creazione di specifiche società veicolo collocate nella costellazione delle imprese interamente controllate.

Analogamente per quanto attiene la struttura produttiva: la realizzazione dei nuovi pastifici di Fara San Martino, di Pescara e di Ortona, l'implementazione dei molini e, da ultimo, l'acquisto di stabilimenti produttivi in Russia, sono il risultato di una progressiva accumulazione delle competenze tecniche, tecnologiche e gestionali e, allo stesso tempo, sono rese possibili da una

politica degli investimenti che viene alimentata progressivamente dalle maggiori risorse disponibili.

Allo stesso modo per quanto riguarda la gamma dei prodotti: così, mentre la linea principale delle paste alimentari secche viene progressivamente ampliata nel numero delle referenze (paste speciali, linea senza glutine, di cereali misti, di legumi, ecc.), vengono introdotte con gradualità altre famiglie di prodotti per prossimità nella rete di vendita e per completezza della gamma (farine, risi, olii, sughi, succedanei del pane, ecc.).

Conseguentemente, è tutta la struttura aziendale che, tra un momento rivolutivo e il successivo, cresce con una gradualità correlata alla crescita delle risorse disponibili, sia in termini finanziari, sia in termini organizzativo-gestionali, sia in termini di competenze tecniche per la produzione e distribuzione.

Assumendo come riferimento lo schema proposto da Boldizzoni e Serio, è possibile in questa prospettiva leggere anche le vie della crescita percorse dall'azienda.

A iniziare dal forte ricorso alle modalità di crescita interna attraverso legami formali, si è detto della graduale formazione del Gruppo societario, ovvero della continua creazione di nuove unità sia di produzione, sia di distribuzione, sia di servizi "al contorno": la costituzione della nuova società anonima per la realizzazione dell'unità produttiva di Pescara a partire dal 1920, la creazione di una società per la realizzazione del nuovo molino nei primi anni '80, nonché della società "Olearia" per ampliare la gamma dei prodotti con gli olii, la creazione a partire dagli anni '90 delle diverse società preposte alle reti distributive dei principali mercati esteri e, da ultimo, l'acquisizione degli stabilimenti produttivi all'estero, rappresentano tutti esempi di come questa modalità di crescita sia stata privilegiata dall'azienda.

A questa si affianca anche il ricorso a modalità di crescita per via esterna attraverso rapporti formali/contrattuali. Infatti, da un lato, anche al fine di garantire l'elevata qualità del prodotto, da tempo l'azienda ha avviato la formalizzazione di forti rapporti con i fornitori della principale materia prima che ha condotto a veri e propri accordi di filiera grazie ai quali è stato possibile selezionare i grani, assicurandone l'alta qualità e la regolarità nelle forniture.

Analogamente, rapporti formali hanno consentito di integrare la produzione per quelle produzioni di minore rilevanza e tecnologicamente disgiunte dal processo produttivo principale.

Le modalità di crescita della De Cecco suesposte possono essere osservate anche nella prospettiva proposta da Steinmetz che vede, nel passaggio dalla prima fase della "supervisione diretta" alla seconda fase della "supervisione controllata", una focalizzazione sulla crescita dei prodotti e sulla crescente articolazione della struttura produttiva, ovvero nel passaggio alla terza fase del "controllo indiretto" e quarta fase della "organizzazione divisionale"

la realizzazione della piena maturità dei prodotti e la diversificazione della produzione con la definizione delle divisioni organizzative, realizzata in De Cecco attraverso la creazione di società controllate, sia per la gestione di importanti mercati esteri, sia per alcune linee di produzione, sia ancora per la predisposizione dei servizi.

Analogamente, facendo riferimento al modello Churchill e Lewis, è possibile leggere soprattutto il passaggio dal terzo stadio del “successo” a quello del “decollo” e quindi, della “maturità di risorsa”.

In sintesi conclusiva sul punto, la storia della De Cecco, osservata alternativamente secondo i modelli citati, evidenzia sia una crescita dei volumi, sia uno sviluppo della struttura aziendale.

Con riferimento al primo aspetto, aumentano la produzione e la vendita: l'azienda raggiunge il traguardo di un milione di quintali di prodotto già nel 1997 e supera i due milioni di quintali di prodotto nel 2020; analogamente, la crescita del numero dei dipendenti, delle linee di produzione, del valore degli investimenti, ecc.

Con riferimento al secondo aspetto, lo sviluppo dell'azienda si traduce in un continuo accrescimento delle competenze sia tecniche e tecnologiche, sia organizzativo-gestionali.

5. I fattori promozionali dello sviluppo nel Gruppo De Cecco

Facendo riferimento alla potenzialità esplicativa e applicativa dei modelli di crescita richiamati in precedenza e considerando il percorso di sviluppo del Gruppo De Cecco, è possibile ricercare alcuni tratti caratteristici dei fattori promozionali che ne sono alla base.

In letteratura è stato più volte sottolineata la peculiarità dell'impresa familiare, e del suo percorso di crescita, derivante dalla sovrapposizione dei sistemi valoriali delle due istituzioni, famiglia e azienda, che al suo interno convivono e che ne influenzano non poco le scelte strategiche di fondo.

Il tema è stato da tempo e più volte affrontato (Di Stefano, 1996; Paolini, 1996), evidenziando come valori tipicamente riferibili alla istituzione famiglia, quali, ad esempio, la propensione al risparmio, la percezione di comunità, il peso della tradizione, esercitino una azione positiva sulla modellazione dei valori dell'istituzione-azienda, quali la disposizione agli investimenti, il senso di appartenenza, un consolidato sistema valoriale e una forte etica d'impresa².

² Al contrario, valori tipici dell'istituzione famiglia influenzano in modo negativo altri valori dell'istituzione azienda: si pensi, ad esempio, alle difficoltà di reperimento del capitale

Per quanto qui di interesse, tralasciando l'esame dettagliato dei due richiamati sistemi valoriali, appare importante sottolineare l'orizzonte temporale di riferimento che spesso viene posto alla base delle strategie familiari e di quelle aziendali; in ambedue le istituzioni, i progetti strategici vengono molto sovente ideati e realizzati con riferimento al lungo – si potrebbe dire lunghissimo – periodo: per la famiglia, il riferimento temporale è sovente ultra-generazionale; di riflesso, l'azienda familiare generalmente tende a rifuggire dalla profittabilità immediata per perseguire una redditività consolidata durevole nel tempo.

L'orizzonte temporale di lungo periodo può favorire, come nel caso della De Cecco, lo sviluppo di alcuni fattori di successo, fra cui assume particolare rilievo il mantenimento di una elevata consonanza con l'ambiente esterno e la conseguente capacità di sviluppo della capacità proiettiva nell'ambiente.

Questa capacità sembra essersi tradotta nel caso aziendale esaminato in un continuo adeguamento degli assetti organizzativi che ha condotto alla rigenerazione dei fattori critici di successo, sicché il vantaggio competitivo consolidato che ne è derivato è apparso idoneo a contrastare sia l'azione di fattori esterni perturbatori, sia le conseguenze negative dei processi entropici interni.

Una peculiarità di rilievo del caso De Cecco è rappresentata dalla capacità dell'azienda di aver avviato le fasi di riorganizzazione rivoluzionaria non in risposta a situazioni di crisi, bensì cogliendo le occasioni di congiuntura molto positiva, con la conseguente disponibilità di adeguate risorse, per realizzare le ricordate radicali innovazioni strutturali proprio nel momento di massima efficacia degli assetti organizzativi e prima che questi mostrassero segnali di involuzione.

Così, il naturale deterioramento degli equilibri esistenti è stato anticipato grazie a una capacità d'azione proattiva in grado di prevenire il lento declino degli assetti organizzativi.

E sempre con riferimento a un orizzonte temporale di lungo periodo, particolare attenzione è stata riservata dall'azienda all'accumulazione delle conoscenze e delle competenze. Ciò è accaduto anzitutto con riferimento ai componenti della famiglia che si sono succeduti nei consigli di amministrazione delle società del Gruppo, sicché la De Cecco, dopo oltre 130 anni dalla fondazione e con l'ingresso della quinta generazione in azienda, è ancora una impresa familiare sia per la proprietà totalmente detenuta dalla famiglia, sia per il ruolo esercitato dai suoi componenti nella guida dell'azienda.

di rischio al di fuori del nucleo familiare, ovvero a un certo conservatorismo ostile alle innovazioni, ovvero ancora alla difficoltà di reclutare manager di elevata competenza al di fuori del nucleo familiare.

La formazione continua del personale è stata poi perseguita attraverso collaborazioni con università e centri di ricerca, sia per gli aspetti più strettamente tecnico-specialistici, sia anche per un continuo miglioramento del più elevato livello culturale. Questo ha comportato una forte riduzione del turn-over del personale, rafforzando il senso di appartenenza e potenziando l'impegno nei confronti dell'azienda.

Il rafforzamento di una precisa identità aziendale basata su standard elevati di qualità, anzitutto del prodotto, ma estesa poi ai servizi “al contorno”, alla qualità del lavoro e delle relazioni, si è caratterizzato anche per un forte impegno nel sociale e nel rispetto dell'ambiente, sicché la visione che ha ispirato e ancora sembra ispirare le strategie aziendali e la conseguente missione che l'azienda si è data, appaiono in grado di mantenere alta la tensione verso il mantenimento di condizioni di equilibrio aziendale “a valere nel tempo”.

Riferimenti bibliografici

- Boldizzoni D., Serio L. (1996), *Percorsi di sviluppo dell'impresa minore in Italia*, in Boldizzoni D., Serio L., a cura di, *Il fenomeno piccola impresa*, Guerini e Associati, Milano.
- Boldizzoni D., Serio L., a cura di (2003), *Innovazione e crescita della piccola impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.
- Corbetta G. (2005), *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Egea, Milano.
- Corbetta G. (2010), *Le aziende familiari. Strategie di lungo periodo*, Egea, Milano.
- Corbetta F., Quarato G., a cura di (2021), *Le imprese familiari italiane di fronte alla pandemia Covid-19*, XII Osservatorio AUB.
- Churchill N., Lewis V. (1983), “The five stages of small business growth”, *Harvard Business Review*, May-June.
- Danco L., Jonovic J. (1981), *Outside directors in the family business*, University Press, Cleveland.
- Dando L. (1982), *Beyond survival, The center of family business*, University Press, Cleveland.
- Di Stefano G. (1996), *La compiuta definizione dell'azienda a proprietà familiare*, in AA.VV., *L'Azienda a proprietà familiare*, Giappichelli Editore, Torino.
- Greiner L.E. (1972), “Evolution and revolution as organizations grow”, *Harvard Business Review*, July-August.
- Kroeger C.V. (1974), “Managerial development in the small firm”, *California Management Review*, 17, 1: 41-47.
- Paolini A. (1996), *Strategie aziendali e “strategie” familiari*, in AA.VV., *L'Azienda a proprietà familiare*, Giappichelli Editore, Torino.

- Peiser R.B., Wooten L.M. (1983), "Life-cycle changes in small businesses", *Business Horizons*, 26, 3: 58-65.
- Steinmetz L.L. (1969), "Critical stages of small business growth", *Business Horizons*, 12,1: 29-36.
- Scott M., Bruce R. (1987), "Five stage of growth in small business", *Long Range Planning*, 20 (3): 45-52.
- Ward J.L. (1988), *Keeping the family business healthy: how the plan for continuing growth, profitability and family leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

6. *Il ruolo dei fattori contestuali regionali nel finanziamento delle piccole e medie imprese in Abruzzo*

di *Christian Corsi*

Introduzione

Il limitato accesso ai canali di finanziamento rappresenta uno dei vincoli maggiormente rilevanti alla crescita economico-aziendale delle piccole e medie imprese (PMI) (D'Amico, 1997; Paolone e D'Amico, 2017; Serrasqueiro *et al.*, 2018). Tuttavia, le incalzanti esigenze legate al fabbisogno finanziario delle PMI, unitamente alle crescenti e mutevoli opportunità per gli investitori, hanno portato all'emergere di nuove forme di intermediazione finanziaria in aggiunta alle forme tradizionali, spesso impiegate in combinazione con quest'ultime (Corsi e Migliori, 2017; Block *et al.*, 2018).

Sulla base di tali premesse, lo studio delle dinamiche di finanziamento delle PMI costituisce un tema rilevante nell'analisi del contesto regionale abruzzese, in ragione della tradizionale struttura del sistema finanziario della regione Abruzzo, nel quale il credito da parte delle banche locali concesso alle imprese di minore dimensione assume un ruolo dominante rispetto ad altre fonti di finanziamento, a parità di condizioni aziendali e ambientali. Tale evidenza sembra avvalorare l'assunto che, anche in Abruzzo, le asimmetrie informative caratterizzanti i rapporti tra banche e PMI, le quali tendenzialmente limitano la concessione di finanziamenti, siano minori per le banche locali (De Bruyn e Ferri, 2005; Menghini e Pignalosa, 2016).

La letteratura (Ferri *et al.*, 2001; Cau *et al.*, 2005) ha osservato che dalla presenza di tali vantaggi informativi e dal raggiungimento dei livelli di efficienza essenziali al fine di competere in un sistema finanziario che diviene sempre più integrato e liberalizzato, derivano le successive prospettive di crescita degli intermediari regionali locali e il loro contributo allo sviluppo economico regionale (Di Giacinto ed Esposito, 2002; D'Amico, 2011; Arnone *et al.*, 2013).

Si rileva, tuttavia, come diverse opportunità di finanziamento nella forma

del capitale di rischio e di debito sono attualmente disponibili per le PMI, le quali si estendono dai tradizionali prestiti bancari, ai prestiti garantiti, al capitale di *venture capital* e al finanziamento di *private equity*, ai *business angels* e al *crowdfunding* (Fortis e Bassetti, 2000; Rija, 2006; Canovi *et al.*, 2007).

L'accesso a queste forme di finanziamento, tuttavia, può essere condizionato dall'ambiente locale e, quindi, essere influenzato da fattori di tipo *context-specific*. Tuttavia, le dinamiche regionali e contestuali sono state indagate non in maniera sistematica nella letteratura sul finanziamento delle PMI, nonostante la rilevanza sociopolitica dei processi di finanziamento delle imprese di piccola e media dimensione negli ecosistemi locali e regionali (Craig *et al.*, 2008; Crocco *et al.*, 2014). Si osservi come talune ricerche hanno indagato come la prossimità geografica riduca i vincoli di credito e favorisce l'accesso ai finanziamenti (Agarwal e Hauswald, 2010; Bellucci *et al.*, 2013), mentre altri studi non hanno individuato alcuna prova con riferimento a questa relazione (Carling e Lundberg, 2005).

Le differenze regionali nel finanziamento delle PMI derivano principalmente da una distribuzione geografica disomogenea degli investimenti, dell'innovazione e delle opportunità imprenditoriali (Fritsch e Noseleit, 2013; Lee e Brown, 2017). A titolo esemplificativo, è possibile attendersi rilevanti differenze nella concentrazione e nella fornitura di capitali da parte delle banche a livello nazionale, regionale e locale e nel livello di sviluppo dell'ecosistema finanziario locale. Il raggruppamento delle opportunità di investimento e degli investitori specializzati nelle "regioni centrali" più che nelle "regioni periferiche" rafforza le dinamiche dei vincoli di credito per le PMI che operano in regioni spazialmente disomogenee.

Tali dinamiche assumono una centralità significativa per i responsabili politici interessati al miglioramento dell'accesso ai finanziamenti per le PMI. Presumibilmente, la valutazione dei punti di forza delle configurazioni alternative, a livello regionale, degli interventi pubblici a sostegno dell'espansione di mercati dei capitali efficienti e di altri strumenti politici regionali per le PMI, sta assumendo progressivamente un ruolo strategico nelle agende di sviluppo socioeconomico a livello territoriale regionale.

Le diverse crisi finanziarie dei mercati che si sono susseguite negli ultimi anni, non da ultima anche l'attuale crisi pandemica da COVID-19, hanno colpito la maggior parte dei sistemi economici nazionali e regionali, i quali hanno fatto emergere un'ulteriore riflessione sull'evoluzione del sistema finanziario e degli strumenti di finanziamento per sostenere l'imprenditorialità e la crescita delle imprese a livello regionale (Lee *et al.*, 2015).

Sulla base di tali considerazioni, il capitolo ha la finalità di analizzare gli elementi contestuali regionali influenzanti le dinamiche di finanziamento,

mediante l'analisi della struttura del capitale, delle PMI abruzzesi. A tal fine è stato indagato un campione di 547 PMI localizzate nella regione Abruzzo nel periodo temporale intercorrente tra gli anni 2010 e 2018.

Al fine di meglio comprendere la struttura finanziaria delle PMI abruzzesi, secondo l'ultimo Rapporto regionale della Banca d'Italia, in Abruzzo a giugno del 2019 i prestiti alle imprese sono diminuiti dello 0,3% in un anno. In particolare, nonostante la modesta tenuta del sistema creditizio per le imprese a media e grande dimensione, è proseguita la contrazione dei finanziamenti alle aziende a piccola scala dimensionale (Banca d'Italia, 2020). Tuttavia, con riferimento al sostegno finanziario pubblico, relativamente ai Fondi Strutturali Europei, assume rilievo il Programma Operativo Nazionale (PON) Imprese e Competitività 2014-2020, il quale potenzia gli investimenti nei settori strategici e verso talune classi tipologiche di imprese (come le PMI) nelle regioni meno sviluppate e in quelle in transizione (tra cui l'Abruzzo) (Erminero *et al.*, 2018).

1. Background teorico e review della letteratura

La letteratura ha evidenziato come la scelta della struttura del capitale sembra essere determinata da una combinazione sistematica di fattori, i quali sono legati alle caratteristiche dell'azienda e all'ambiente in cui opera. Tradizionalmente, la maggior parte degli studi empirici si basa sull'analisi dell'importanza dei fattori aziendali nella struttura del capitale. Queste analisi sono state condotte utilizzando campioni di aziende di singoli Paesi, anche con specifico riferimento alle PMI (Bhaird e Lucey, 2010; Degryse *et al.*, 2012).

Più recentemente, attenzione è stata dedicata alla ricerca empirica nello studio delle differenze nella struttura del capitale tra le aree geografiche in cui le aziende operano. L'origine di questo argomento può essere individuata negli studi di La Porta *et al.* (1998), e in quello di Demirgüç-Kunt e Maksimovic (1999), i quali suggeriscono che l'ambiente istituzionale rappresenta un fattore di influenza nelle decisioni di finanziamento. Secondo tale approccio di ricerca, le differenze nei sistemi di capitale finanziario, nei sistemi fiscali, nella protezione degli investitori e /o nel grado di sviluppo economico all'interno del contesto territoriale nel quale operano le imprese, possono causare divergenze nella loro struttura di capitale.

L'influenza dei fattori istituzionali locali sulle decisioni inerenti la struttura del capitale è particolarmente rilevante per le PMI. Queste ultime devono affrontare scelte, opportunità e vincoli differenti a seconda del contesto geografico in cui si trovano (Pollard, 2003). Demirgüç-Kunt e Maksimovic

(1999) hanno evidenziato che i fattori istituzionali influenzano le politiche finanziarie di un'azienda con effetti diversi per le piccole e le grandi imprese. Mentre le grandi imprese, le quali possono operare a livello multinazionale, sono influenzate da fattori istituzionali del Paese, le imprese di più piccola dimensione sono, invece, influenzate da fattori istituzionali locali che sembrano essere ancora rilevanti nonostante l'integrazione globale dei mercati.

Alla luce di tali argomenti, l'Italia e la regione Abruzzo rappresentano un interessante caso di studio. L'Italia ha un sistema finanziario altamente integrato con i mercati finanziari internazionali. Tuttavia, il livello di efficienza del sistema finanziario tra le regioni è eterogeneo (Guiso *et al.*, 2004), come rilevato precedentemente nelle specificità del sistema finanziario abruzzese. Inoltre, sebbene l'Italia abbia un mercato perfettamente integrato dal punto di vista giuridico e normativo, il sistema di *enforcement* differisce a livello locale (Jappelli *et al.*, 2005). Inoltre, la regione Abruzzo possiede le caratteristiche per essere un caso d'analisi adeguato poiché la sua economia è dominata da PMI, le quali tendenzialmente sono caratterizzate da significative difficoltà nel superare gli effetti negativi del localismo per espandersi a livello nazionale e internazionale. L'Abruzzo rappresenta, quindi, un caso studio ideale per testare l'effetto delle determinanti locali di finanziamento sulla struttura del capitale delle PMI.

Si osservi come uno dei fattori maggiormente rilevanti nella domanda di capitale a livello regionale riguarda la composizione industriale dell'economia regionale. A parità di condizioni, maggiore è il numero di imprese manifatturiere, maggiore è la domanda di capitale (Berger e Udell, 1998; Johnsen e McMahan, 2005).

Ulteriormente, esistono differenze significative nell'offerta regionale di capitale e nell'uso del capitale nelle PMI (Klagge e Martin, 2005; Harding e Cowling, 2006). Gli studi che analizzano le pratiche di *sindication* tra le società di *venture capital* negli Stati Uniti hanno rivelato che il pool di *venture capital* è centralizzato nelle aree metropolitane di più grande dimensione (Bygrave, 1988; Wilson *et al.*, 2018). Tuttavia, si osserva una rilevante frammentazione nel mercato del capitale di rischio in cui il flusso di informazioni nel mercato informale del capitale è meno efficiente rispetto al mercato formale del capitale (Sohl, 2007). Pertanto, il pool di capitale di rischio è potenzialmente compensato da una serie di aree *spot* di capitale informale (Fiet, 1996). Quest'ultimo è stato definito come uno strumento fondamentale per colmare il divario regionale nel finanziamento dell'imprenditorialità e, in particolare, delle PMI (Mason e Harrison, 2003; Pierrakis e Saridakis, 2019).

Negli ultimi due decenni lo sviluppo nei settori della biotecnologia e delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), rientranti più generalmente nei settori a media e alta intensità tecnologica (*medium high-*

tech), ha interessato anche le PMI. La crescita delle imprese all'interno di questi due settori dipende solitamente da grandi quantità di capitale disponibili esternamente a livello contestuale. Gli *hot-spot* dei settori *medium high-tech* si trovano principalmente nelle aree metropolitane e prossimi a strutture di istruzione superiore come le università (Berggren e Silver, 2010). Da evidenziare come il sistema bancario regionale non ha mostrato rilevante interesse per i settori in espansione a media e alta intensità tecnologia, poiché hanno tradizionalmente finanziato il settore manifatturiero, meno soggetto a rischi e a problematiche legate alle asimmetrie informative (Berger e Udell, 1998).

Come già osservato, appaiano rilevanti e significative le differenze regionali nell'accessibilità a diverse tipologie di finanziamento, soprattutto per quanto concerne il capitale di rischio formale. Poiché i *business angels* e i *venture capitalists* hanno maggiori probabilità di finanziare le PMI in aree metropolitane di maggiori dimensioni, la possibilità di individuare imprese con strategie di crescita rapida è presumibilmente incrementata negli ultimi anni in queste aree (Martin *et al.*, 2002, 2005).

Sulla base di tali considerazioni teorico-deduttive, lo studio intende indagare, sotto il profilo empirico, la seguente domanda di ricerca:

RQ: *Caratteristiche e dinamiche socioeconomiche diverse a livello contestuale nella regione Abruzzo contribuiscono a determinare la struttura del capitale delle PMI localizzate nel territorio regionale?*

2. Metodologia

2.1. Campione d'analisi e fonti dei dati

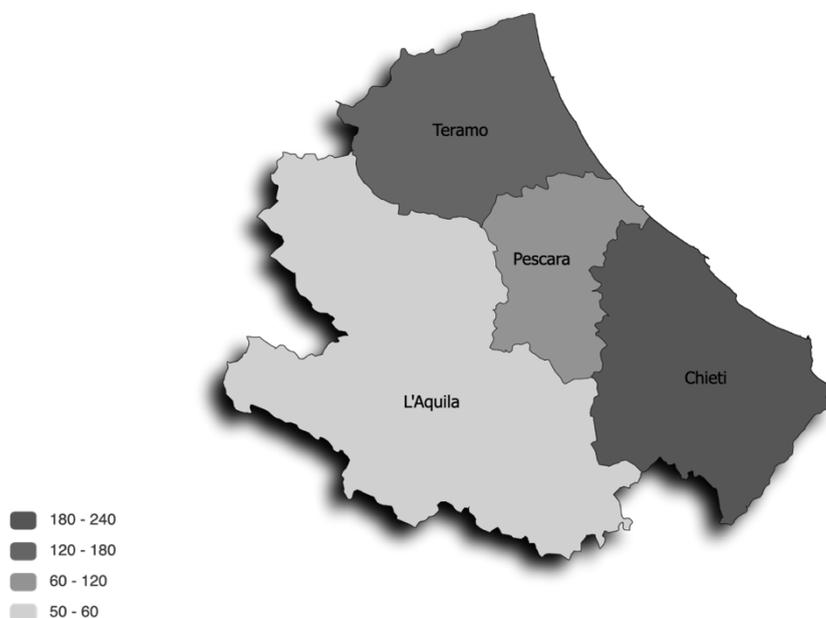
Al fine di indagare empiricamente la domanda di ricerca è stato analizzato un campione panel di 547 PMI localizzate in Abruzzo (seguendo uno dei possibili criteri di classificazione delle PMI impiegato dalla Commissione Europea: numero di occupati superiore alle 10 unità e inferiore alle 250 unità) estratti dal database Aida BvD, un sottoinsieme italiano del database ORBIS, il quale contiene i dati longitudinali di tipo economico-finanziario, biografico e merceologico di circa 700.000 imprese attive italiane. Nel dettaglio, le informazioni economico-finanziarie sono somministrate da Honyvem che ottiene e rielabora tutti i bilanci ufficiali depositati presso le Camere di Commercio italiane. Le informazioni di tipo secondario relative al contesto regionale abruzzese sono state raccolte attraverso estrapolazione dalla Banca dati "indicatori territoriali per le politiche di sviluppo" dell'ISTAT, contenente

327 indicatori disponibili a livello regionale, suddivisi per macroarea e per le aree obiettivo dei diversi cicli delle politiche di sviluppo rilasciati nell'ambito della rete Sistan.

Si osservi come i dati coprono un periodo temporale intercorrente dal 2010 al 2018.

La figura seguente mostra la distribuzione del campione di PMI considerate nelle quattro province abruzzesi.

Fig. 1 – Distribuzione del campione di PMI per provincia



Fonte: elaborazione dell'autore.

2.2. Descrizione delle variabili

2.2.1. Variabili dipendenti

La struttura del capitale delle PMI abruzzesi è stata analizzata impiegando due variabili:

1. Il rapporto *Debt/Equity* (DEBT/EQUITY) misurato in termini di rapporto tra totale delle passività e capitale proprio;
2. Indice di indebitamento a breve termine (DEBITO BREVE) misurato in termini di rapporto tra totale dei debiti a breve termine e capitale proprio, al fine di indagare la capacità delle PMI di far fronte ai loro impegni breve, i quali minano in maniera maggiormente significativa la struttura finanziaria aziendale.

Tali indicatori costituiscono alcuni tra i più significativamente impiegati dalla letteratura scientifica per misurare le dinamiche di finanziamento delle imprese, anche con riferimento alle PMI (Swanson *et al.*, 2003; D'Amato, 2020).

2.2.2. Variabili indipendenti

Le dinamiche e gli elementi strutturali ed emergenti a livello regionale abruzzese influenzanti il finanziamento delle PMI localizzate nella regione sono state analizzate impiegando le seguenti variabili:

- Rischio dei finanziamenti (%RISCHIO FINANZIAMENTI), misurato in termini di tasso di decadimento percentuale dei finanziamenti per cassa a livello provinciale;
- Valore degli investimenti in capitale di rischio di tipo *early stage* (%INVESTIMENTI EARLY STAGE), misurato in termini di investimenti in capitale di rischio – *early stage* in percentuale del PIL;
- Intensità di accumulazione del capitale (%ACCUMULAZIONE CAPITALE), misurata in termini di investimenti fissi lordi in percentuale del PIL;
- Investimenti privati sul PIL (%INVESTIMENTI PRIVATI), misurati in termini di investimenti privati in percentuale del PIL.

2.2.3. Variabili di controllo

Al fine di controllare potenziali effetti addizionali agenti sulla struttura del capitale delle PMI abruzzesi, è stato impiegato un insieme di variabili di controllo. In primo luogo, sono state impiegate variabili legate alle dinamiche prestazionali dell'impresa, mediante l'utilizzo di un indicatore di redditività aziendale (REDDITIVITÀ INDEX).

Con l'intento di controllare gli effetti derivanti dalla dimensione aziendale è stato utilizzato il logaritmo del totale degli impieghi aziendali (DIMENSIONE), mentre gli effetti generati dall'età aziendale sono stati indagati mediante una variabile misurante gli anni di esistenza dell'impresa a partire dalla loro costituzione (ETÀ). Al fine di indagare l'effetto della struttura di *corporate governance* sono state impiegate due variabili: l'una inerente la presenza di soci esteri (SOCIO ESTERO), l'altra relativa alla presenza di soci di tipo aziendale (SOCIO AZIENDA). Il potenziale impatto innovativo è stato indagato mediante una variabile che esprime il numero di brevetti posseduti dalle PMI indagate per ogni annualità (BREVETTI).

Inoltre, con l'intento di controllare potenziali effetti specifici derivanti dall'ambito industriale di riferimento, sono state inserite nel modello 5 variabili dicotomiche relative alla classificazione in settori sulla base del loro grado di intensità tecnologica (parzialmente integrante la casistica proposta da EUROSTAT): (1) Tradizionali, (2) Low-tech, (3) Medium-low-tech, (4) Medium-high-tech, (5) High-tech.

Infine, l'effetto delle dinamiche spaziali è stato analizzato mediante la costituzione di quattro *dummy* per ciascuna provincia della regione Abruzzo, mentre le dinamiche temporali di tipo specifico sulla struttura di capitale delle PMI abruzzesi è stato controllato attraverso l'utilizzo di variabili *dummy* per ciascuna annualità d'indagine.

2.2.4. Approccio analitico

Al fine di validare empiricamente la domanda di ricerca in precedenza proposta, sono stati definiti i seguenti modelli di regressione lineare, espressi nelle funzioni della struttura di capitale aziendale, i quali includono tempi ed effetti fissi:

$$DEBT/EQUITY_{it} = \beta_1 \%RISCHIO\ FINANZIAMENTI_{it} + \beta_2 CONTROLLI_{it} + \varepsilon_{it}$$

$$DEBT/EQUITY_{it} = \beta_1 \%INVESTIMENTI\ EARLY\ STAGE_{it} + \beta_2 CONTROLLI_{it} + \varepsilon_{it}$$

$$DEBT/EQUITY_{it} = \beta_1 \%ACCUMULAZIONE\ CAPITALE_{it} + \beta_2 CONTROLLI_{it} + \varepsilon_{it}$$

$$DEBT/EQUITY_{it} = \beta_1 \% INVESTIMENTI PRIVATI_{it} + \beta_2 CONTROLLI_{it} + \varepsilon_{it}$$

$$DEBITO BREVE_{it} = \beta_1 \% RISCHIO FINANZIAMENTI_{it} + \beta_2 CONTROLLI_{it} + \varepsilon_{it}$$

$$DEBITO BREVE_{it} = \beta_1 \% INVESTIMENTI EARLY STAGE_{it} + \beta_2 CONTROLLI_{it} + \varepsilon_{it}$$

$$DEBITO BREVE_{it} = \beta_1 \% ACCUMULAZIONE CAPITALE_{it} + \beta_2 CONTROLLI_{it} + \varepsilon_{it}$$

$$DEBITO BREVE_{it} = \beta_1 \% INVESTIMENTI PRIVATI_{it} + \beta_2 CONTROLLI_{it} + \varepsilon_{it}$$

dove CONTROLLI è il vettore delle variabili di controllo ed ε_{it} il termine di errore dell'impresa i all'istante t .

3. Risultati

3.1. Statistiche descrittive

Le Tab. 1 e 2 mostrano le principali statistiche descrittive del campione analizzato. Si osservi come esso mostri elevata variabilità, con particolare riferimento al rapporto *Debt/Equity*, indicatore che evidenzia come la struttura finanziaria delle PMI abruzzesi sia caratterizzata da una forte dipendenza dal capitale di terzi rispetto al capitale proprio. Si nota infatti un valore medio di 1.8023 e una forte variabilità dell'indice ($SD=6.8259$), che denotano come la situazione delle PMI abruzzesi sia fortemente differenziata rispetto alla propria struttura finanziaria.

Tab. 1 – Statistiche descrittive delle variabili impiegate nell'analisi empirica

Variabile	N. osservazioni	Media	Dev. Std.	Min.	Max.
DEBT/EQUITY	4,352	1.8023	6.8259	-79.0500	165.1200
DEBITO BREVE	4,923	0.8221	0.1859	0.0000	1.0000
%RISCHIO FINANZIAMENTI	4,923	4.6592	2.0038	1.7132	8.7045
%INVESTIMENTI EARLY STAGE	4,923	0.0036	0.0041	0.0003	0.0114
%ACCUMULAZIONE CAPITALE	4,923	20.3029	1.7035	18.6706	23.2801
%INVESTIMENTI PRIVATI	4,923	17.1778	1.2387	15.6631	19.1004
DIMENSIONE	4,923	8.4770	1.3827	2.9572	12.6257
REDDITIVITÀ INDEX	4,786	6.5719	21.0105	-	144.1300
ETÀ	4,923	27.0366	11.0626	145.3000	0
SOCIO ESTERO	4,923	0.0750	0.2633	0.0000	85.0000
SOCIO AZIENDA	4,923	0.2559	0.4364	0.0000	1.0000
BREVETTI	4,842	0.0240	0.2655	0.0000	11.0000

Fonte: elaborazione dell'autore.

Tab. 2 – Statistiche descrittive delle variabili impiegate nell'analisi empirica per provincia

Variabile	Chieti		L'Aquila		Pescara		Teramo	
	Media	Dev. Std.	Media	Dev. Std.	Media	Dev. Std.	Media	Dev. Std.
DEBT/EQUITY	1.6474	7.3410	1.2278	3.3519	2.0688	8.8251	1.9691	5.2967
DEBITO BREVE	0.8319	0.1838	0.7805	0.1946	0.8116	0.2017	0.8310	0.1728
%RISCHIO FINANZIAMENTI	4.7077	2.1364	4.8360	1.9980	4.4027	1.4402	4.7077	2.1365
%INVESTIMENTI EARLY STAGE	0.0036	0.0041	0.0036	0.0041	0.0036	0.0041	0.0036	0.0041
%ACCUMULAZIONE CAPITALE	20.3029	1.7038	20.3029	1.7050	20.3029	1.7042	20.3029	1.7038
%INVESTIMENTI PRIVATI	17.1778	1.2389	17.1778	1.2389	17.1778	1.2392	17.1778	1.2390
DIMENSIONE	8.4315	1.3440	8.3455	1.3830	8.6345	1.4140	8.4719	1.3984
REDDITIVITÀ INDEX	7.6937	20.6183	7.8156	18.8142	4.8439	23.1195	5.9832	20.6676
ETÀ	28.2350	12.4734	25.3509	9.2380	26.4955	9.9814	26.5698	10.4154
SOCIO ESTERO	0.0900	0.2863	0.0702	0.2557	0.0631	0.2432	0.0670	0.2502
SOCIO AZIENDA	0.2750	0.4466	0.2982	0.4579	0.2883	0.4532	0.2011	0.4010
BREVETTI	0.0157	0.1452	0.0078	0.0880	0.0497	0.5070	0.0231	0.1873

Fonte: elaborazione dell'autore.

Parallelamente, gli indicatori di indebitamento a breve termine dimostrano come vi sia una prevalenza di debiti a breve termine (con scadenza entro i 12 mesi) rispetto a quelli complementari a medio-lungo termine, con variabilità minima tra i valori registrati, risultante in una caratteristica specifica delle PMI abruzzesi nel ricorrere a capitale di debito a breve termine rispetto al corrispettivo a medio-lungo termine.

Per ciò che concerne le variabili riferite al contesto regionale in relazione alle caratteristiche e ai modelli di finanziamento alle PMI, i risultati delle statistiche descrittive mostrano alcune peculiarità strutturali che differenziano la regione Abruzzo su base provinciale. In particolare, si evidenzia come la percentuale di rischio di decadimento dei finanziamenti per cassa mostra valori che si attestano al 4,7% e un valore leggermente superiore per la provincia di L'Aquila e inferiore per quella di Pescara. In relazione alle ulteriori variabili indipendenti, gli investimenti fissi lordi e gli investimenti privati si attestano su valori, rispettivamente, del 20% e del 17% del PIL. Al contrario, relativamente agli investimenti *early-stage* in percentuale del PIL, si noti come i valori siano significativamente inferiori, attestandosi sullo 0,4%, segnale che gli investimenti finalizzati a finanziare la fase iniziale di start-up delle PMI risultano scarsamente elargiti alle imprese abruzzesi. Tale dato è parzialmente giustificabile dal livello di innovazione delle PMI abruzzesi, misurato dal numero di brevetti posseduti, il quale mostra valori non particolarmente significativi, con la provincia di Pescara che presenta risultati superiori rispetto alla media regionale.

Tuttavia, con riferimento alla struttura proprietaria delle PMI abruzzesi, si noti come sia ampiamente prevalente la presenza di almeno un socio di tipo aziendale (la provincia di Teramo segnala un valore inferiore rispetto alle altre province), mentre non si segnalano valori significativi relativamente alla presenza di soci internazionali.

Per ciò che riguarda specificatamente le caratteristiche delle PMI analizzate, si noti come la variabile dimensionale, riferita al totale dell'attivo patrimoniale, è pressoché sovrapponibile per le 4 province abruzzesi, mentre la variabile che misura le performance dell'impresa mostra valori inferiori per le province di Pescara e di Teramo, rispetto a Chieti e L'Aquila, che registrano, in media, una redditività inferiore.

La Fig. 2 evidenzia il dato di sintesi della struttura finanziaria delle PMI considerate, misurata dal rapporto *Debt/Equity*, che mostra come il valore medio presenti una significativa variabilità nel contesto regionale abruzzese.

Fig. 2 – Media Rapporto di Indebitamento per provincia



Fonte: elaborazione dell'autore.

Nella Tab. 3 si riportano i coefficienti dell'analisi di correlazione bivariata di Pearson, computata al fine di verificare l'insussistenza di relazioni significative tra i predittori e la conseguente presenza di multicollinearità.

I risultati mostrano, infatti, come non vi sia correlazione tra le variabili indipendenti e, dunque, è possibile affermare che la multicollinearità non rappresenta una criticità ed è, pertanto, possibile procedere con la stima dei modelli descritti nella sezione metodologica.

Tab. 3 – Analisi di correlazione

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 DEBT/EQUITY	1.0000											
2 DEBITO BREVE	-0.0652*	1.0000										
3 %RISCHIO FINANZIAMENTI	-0.0019	0.0154	1.0000									
4 %INVESTIMENTI EARLY STAGE	-0.0070	-0.0106	0.0621*	1.0000								
5 %ACCUMULAZIONE CAPITALE	0.0068	0.0412*	0.4375*	-0.3747*	1.0000							
6 %INVESTIMENTI PRIVATI	-0.0072	0.0192	-0.1090*	-0.5746*	0.6426*	1.0000						
7 DIMENSIONE	-0.0332*	-0.1337*	-0.0335*	0.0133	-0.0458*	-0.0162	1.0000					
8 REDDITIVITÀ INDEX	-0.0503*	0.0413*	-0.0226	0.0040	-0.0149	-0.0017	-0.0720*	1.0000				
9 ETÀ	-0.0289	-0.0343*	0.0005	0.0000	0.0000	-0.0000	0.2600*	-0.1487*	1.0000			
10 SOCIO ESTERO	0.0438*	0.0897*	0.0013	0.0000	0.0000	0.0000	-0.2909*	0.0324*	0.0373*	1.0000		
11 SOCIO AZIENDA	-0.0594*	0.0586*	-0.0016	0.0000	0.0000	-0.0000	0.3433*	0.0001	0.0333*	-0.0715*	1.0000	
12 BREVETTI	-0.0021	-0.0232	0.0024	-0.0140	0.0298*	0.0268	0.0596*	-0.0192	-0.0162	-0.0137	-0.0021	1.0000

Nota: *La correlazione è significativa al livello 5%.

Fonte: elaborazione dell'autore.

3.2. Stima dei modelli di regressione

Le Tab. 4 e 5 mostrano i risultati derivanti dalla stima dei modelli di regressione, definiti nella sezione precedente, al fine di indagare l'impatto delle variabili contestuali relative alle caratteristiche dei modelli di finanziamento sulla struttura finanziaria delle PMI.

Nel dettaglio, le analisi di regressione sono state effettuate seguendo il metodo *step-wise*: nella colonna (I) sono riportate le stime delle sole variabili di controllo, mentre nelle colonne (II), (III), (IV) e (V) sono incluse anche le stime dei principali effetti indagati.

In particolare, nella Tab. 4 si noti come il tasso di decadimento percentuale dei finanziamenti per cassa influenza negativamente il rapporto di indebitamento delle PMI abruzzesi (colonna (ii): -0.1240; $p < 0.10$), mentre le altre variabili contestuali evidenziano relazioni positive e significative, con particolare riferimento alla percentuale di investimenti *early-stage* (colonna (iii): 354.2088; $p < 0.05$) e alla percentuale di investimenti privati in funzione del PIL (colonna (v): 3.8451; $p < 0.05$), nonché alla percentuale degli investimenti fissi lordi in funzione del PIL (colonna (iv): 3.8451; $p < 0.05$).

Tab. 4 – Stima del modello di regressione lineare definito per la stima dell'impatto delle variabili di contesto regionale sulla struttura del capitale delle PMI Abruzzesi misurata in termini di Debt/Equity

	(i)	(ii)	(iii)	(iv)	(v)
%RISCHIO FINANZIAMENTI		-0.1240* (0.07281)			
%INVESTIMENTI EARLY STAGE			354.2088** 159.0766		
%ACCUMULAZIONE CAPITALE				0.1313** (0.0590)	
%INVESTIMENTI PRIVATI					3.8451** (1.7269)
Variabili di controllo:					
DIMENSIONE	-0.0884** (0.0421)	-0.0165 (0.0817)	-0.0884** (0.0421)	-0.0884** (0.0421)	-0.0884** (0.0421)
REDDITIVITÀ INDEX	-0.0084* (0.0044)	-0.0157 (0.0230)	-0.0084* (0.0044)	-0.0084* (0.0044)	-0.0084* (0.0044)
ETÀ	-0.0251*** (0.0067)	-0.0176* (0.0107)	-0.0251*** (0.0067)	-0.0251*** (0.0067)	-0.0251*** (0.0067)
SOCIO ESTERO	0.7732 (0.5808)	1.0360 (0.6366)	0.7732 (0.5808)	0.7732 (0.5808)	0.7732 (0.5808)
SOCIO AZIENDA	-0.5069*** (0.0980)	-0.8012*** (0.2174)	-0.5069*** (0.0980)	-0.5069*** (0.0980)	-0.5069*** (0.0980)
BREVETTI	-0.0242 (0.0698)	-0.0956 (0.0874)	-0.0242 (0.0698)	-0.0242 (0.0698)	-0.0242 (0.0698)

(segue tab. 4)

	(i)	(ii)	(iii)	(iv)	(v)
Chieti	-0.3564** (0.1469)	-0.2533 (0.2514)	-0.3564** (0.1469)	-0.3564** (0.1469)	-0.3564** (0.1469)
L'Aquila	-0.6032** (0.2015)	-0.7192** (0.2344)	-0.6032** (0.2015)	-0.6032** (0.2015)	-0.6032** (0.2015)
Pescara	-0.1039 (0.1552)	-0.3208 (0.2582)	-0.1039 (0.1552)	-0.1039 (0.1552)	-0.1039 (0.1552)
Teramo	0.3593** (0.1467)	0.2564 (0.2502)	0.3593** (0.1467)	0.3593** (0.1467)	0.3593** (0.1467)
Tradizionali	0.5440** (0.2600)	0.5682* (0.3039)	0.5440** (0.2600)	0.5440** (0.2600)	0.5440** (0.2600)
Low-tech	0.2598 (0.2576)	0.08413 (0.2911)	0.2598 (0.2576)	0.2598 (0.2576)	0.2598 (0.2576)
Medium-low-tech	0.5861** (0.2691)	0.7325** (0.3349)	0.5861** (0.2691)	0.5861** (0.2691)	0.5861** (0.2691)
Medium-high-tech	0.5300* (0.2705)	0.8215 (0.3628)	0.5300* (0.2705)	0.5300* (0.2705)	0.5300* (0.2705)
High-tech	0 (omesso)	0 (omesso)	0 (omesso)	0 (omesso)	0 (omesso)
ANNUALITÀ	SI	SI	SI	SI	SI
N. osservazioni	4,160	4,202	4,160	4,160	4,160
F	6.46***	4.52***	6.46***	6.46***	6.46***
R ²	0.0214	0.0101	0.0214	0.0214	0.0214
Root MSE	3.8334	6.3333	3.8334	3.8334	3.8334

Nota: Gli errori standard robusti sono riportati tra parentesi.

* $p < 0,10$.

** $p < 0,05$.

*** $p < 0,001$.

Fonte: elaborazione dell'autore.

Parallelamente, nella Tab. 5 si noti come il tasso di decadimento percentuale dei finanziamenti per cassa non assume una particolare relazione con le dinamiche della struttura finanziaria delle PMI abruzzesi in termini di indebitamento a breve (colonna (ii): -0.0050; $p < 0.10$), mostrando un coefficiente di regressione significativo ma prossimo allo zero, mentre le altre variabili contestuali evidenziano relazioni positive e significative con la posizione finanziaria a breve termine delle PMI, in particolare soffermandosi sulla percentuale di investimenti *early-stage* (colonna (iii): 13.8202; $p < 0.10$) e sulla percentuale di investimenti privati in funzione del PIL (colonna (v): 0.1500; $p < 0.10$).

Per ciò che concerne la percentuale di investimenti fissi lordi in percentuale del PIL, i risultati mostrano una relazione significativa e positiva, sebbene si evidenzia un coefficiente di relazione prossimo allo zero (colonna (iv): 0.0051; $p < 0.10$).

Tab. 5 – Stima del modello di regressione lineare definito per la stima dell'impatto delle variabili di contesto regionale sulla struttura del capitale delle PMI Abruzzesi misurata in termini di Indebitamento a breve termine

	(i)	(ii)	(iii)	(iv)	(v)
%RISCHIO FINANZIAMENTI		-0.0050* (0.0026)			
%INVESTIMENTI EARLY STAGE			13.8202* (8.1959)		
%ACCUMULAZIONE CAPITALE				0.0051* (0.0030)	
%INVESTIMENTI PRIVATI					0.1500* (0.0890)
Variabili di controllo:					
	-				
DIMENSIONE	0.0214*** (0.0023)	-0.0209*** (0.0022)	-0.0165*** (0.0026)	-0.0165*** (0.0026)	-0.0165*** (0.0026)
REDDITIVITÀ INDEX	0.0003** (0.0001)	-0.0004 (0.0004)	0.0023*** (0.0003)	0.0023*** (0.0003)	0.0023*** (0.0003)
ETÀ	0.0001 (0.0003)	-0.0001 (0.0002)	0.0007** (0.0003)	0.0007** (0.0003)	0.0007** (0.0003)
SOCIO ESTERO	0.0267** 0.0102	0.0275** (0.0098)	0.0269** (0.0117)	0.0269** (0.0117)	0.0269** (0.0117)
SOCIO AZIENDA	0.0605*** (0.0066)	0.0563*** (0.0066)	0.0636*** (0.0070)	0.0636*** (0.0070)	0.0636*** (0.0070)
BREVETTI	-0.0062 (0.0085)	-0.0066 (0.0085)	-0.0022 (0.0083)	-0.0022 (0.0083)	-0.0022 (0.0083)
Chieti	-0.0136** (0.0062)	-0.0107* (0.0061)	-0.0147** (0.0068)	-0.0147** (0.0068)	-0.0147** (0.0068)
	-				
L' Aquila	0.0706*** (0.0096)	-0.0653*** (0.0094)	-0.0629*** (0.0104)	-0.0629*** (0.0104)	-0.0629*** (0.0104)
	-				
Pescara	0.0312*** (0.0077)	-0.0334*** (0.0078)	-0.0464*** (0.0085)	-0.0464*** (0.0085)	-0.0464*** (0.0085)
Teramo	0.0123* (0.0064)	0.0095 (0.0061)	0.0138** (0.0068)	0.0138*** (0.0068)	0.01376** (0.0068)
Tradizionali	0.0958*** (0.0273)	0.0949*** (0.0267)	0.0203 (0.0226)	0.0203 (0.0226)	0.0203 (0.0226)
Low-tech	0.0567** (0.0279)	0.0585** (0.0273)	-0.0210 (0.0232)	-0.0210 (0.0232)	-0.0210 (0.0232)
Medium-low-tech	0.0769** (0.0275)	0.0742** (0.0270)	-0.0028 (0.0229)	-0.0028 (0.0229)	-0.0028 (0.0229)
Medium-high-tech	0.0719** (0.0287)	0.0741** (0.0281)	-0.0066 (0.0242)	-0.0066 (0.0242)	-0.0066 (0.0242)
High-tech	0 (omesso)	0 (omesso)	0 (omesso)	-0.0123** (0.0062)	0 (omesso)
ANNUALITÀ	SI	SI	SI	SI	SI

(segue tab. 5)

	(i)	(ii)	(iii)	(iv)	(v)
N. osservazioni	4,701	4,759	3,804	3,804	3,804
F	14.32***	13.88***	12.70***	12.70***	12.70***
R ²	0.0561	0.0554	0.0605	0.0605	0.0605
Root MSE	0.1806	0.1799	0.1776	0.1776	0.1776

Nota: Gli errori standard robusti sono riportati tra parentesi.

* $p < 0,10$.

** $p < 0,05$.

*** $p < 0,001$.

Fonte: elaborazione dell'autore.

Conclusioni

I risultati emergenti dall'analisi empirica permettono di rispondere alla domanda di ricerca individuata nella sezione introduttiva: indagare come talune caratteristiche del sistema di finanziamento caratterizzante la regione Abruzzo influenzi la struttura finanziaria delle PMI abruzzesi. I modelli utilizzati, infatti, ci consentono di affermare che alcuni elementi caratterizzanti i modelli e le dinamiche di finanziamento che caratterizzano il sistema abruzzese siano in grado di determinare, allorché solo parzialmente, la struttura finanziaria delle imprese di piccole e medie dimensioni attive nella regione Abruzzo, così come evidenziato dalla letteratura di riferimento sul tema (Craig *et al.*, 2008; Agarwal e Hauswald, 2010; Bellucci *et al.*, 2013; Crocco *et al.*, 2014).

Come indicato da Pollard (2003), infatti, taluni fattori istituzionali locali incidono in maniera significativa sulla struttura del capitale delle piccole e medie imprese che – a un livello differente rispetto alle imprese di maggiori dimensioni, più condizionate dal contesto nazionale e internazionale – appaiono maggiormente influenzate dalla prossimità geografica e plasmano le proprie politiche finanziarie sulla base delle singolarità tipiche del territorio di riferimento (Demirgüç-Kunt e Maksimovic, 1999).

Nel caso di specie analizzato – la regione Abruzzo – evidenzia un comportamento particolare nella determinazione della struttura finanziaria delle PMI. Infatti, si noti come i fattori che contribuiscono maggiormente a definire le politiche finanziarie delle PMI riguardano principalmente gli investimenti in *early-stage* e gli investimenti privati.

L'analisi consente di evidenziare la sussistenza di una relazione positiva tra tali tipologie di investimenti e le decisioni relative alla struttura finanziaria delle PMI abruzzesi. In particolare, al crescere della percentuale degli

investimenti nella fase *early-stage* in funzione del PIL, si nota una maggiore propensione all'indebitamento delle PMI, in special modo nel breve periodo.

Ciò fa supporre una maggiore tendenza a ricorrere alla richiesta di finanziamenti da parte delle PMI abruzzesi se le determinanti contestuali favoriscono operazioni di partecipazione finalizzate a finanziare la fase iniziale d'impresa, con l'auspicio di promuovere una crescita del valore aziendale nel medio periodo. In tale circostanza, le imprese di piccole e medie dimensioni, soprattutto nei settori più tecnologici e non tradizionali, propendono in maniera significativa verso l'indebitamento sia in maniera strutturale, sia nel breve periodo.

Parallelamente, la maggiore propensione nel tessuto socioeconomico di riferimento per gli investimenti da parte di soggetti privati, favorisce il ricorso all'indebitamento da parte delle PMI abruzzesi. Anche in tale prospettiva, si evidenzia una maggiore incidenza a livello strutturale, mostrando un maggiore impatto sul rapporto *Debt/Equity* e, contestualmente, una relazione positiva e significativa sul livello di indebitamento nel breve periodo delle imprese abruzzesi considerate.

Al contrario, come mostrano i risultati emergenti dall'analisi, il tasso di decadimento dei finanziamenti influenza negativamente la propensione all'indebitamento delle PMI abruzzesi. Ciò è particolarmente evidente per ciò che riguarda il rapporto di indebitamento delle piccole e medie imprese della regione, che si rivelano meno orientate all'indebitamento al crescere del valore percentuale di decadimento dei prestiti. Al contrario, sebbene rimanga una relazione negativa e significativa, l'impatto di tale variabile contestuale risulta meno rilevante per ciò che concerne l'indebitamento a breve termine delle PMI abruzzesi. In tale prospettiva appare chiaro come il rischio di incorrere in un decremento del valore dei finanziamenti condizioni negativamente le politiche finanziarie delle imprese, con particolare riferimento a quelle di dimensioni minori, è che tale rischio influisca in maniera significativamente maggiore sull'indebitamento a medio e lungo termine, rispetto all'indebitamento a breve termine, dove il decremento del valore dei finanziamenti non sembra rappresentare una criticità per le PMI.

La ricerca condotta presenta alcune implicazioni pratiche che coinvolgono, da un lato le scelte aziendali rispetto alla determinazione della propria struttura finanziaria, nonché le scelte inerenti la localizzazione geografica delle piccole e medie imprese, determinanti al fine di valutare l'impatto delle politiche di finanziamento nel contesto socio-economico di riferimento sulle possibilità e le modalità attraverso cui reperire capitali da parte dell'impresa. Dall'altro, la ricerca si pone l'obiettivo di contribuire a fornire ulteriori elementi ai *policy-makers* in riferimento alla promozione di interventi volti a favorire l'accesso alle differenti tipologie di finanziamento a disposizione delle piccole e medie

imprese, tenendo in considerazione il fabbisogno di capitali e le modalità di impiego di tali fonti di finanziamento da parte delle PMI.

Riferimenti bibliografici

- Agarwal S., Hauswald R. (2010), "Distance and private information in lending", *The Review of Financial Studies*, 23, 7: 2757-2788.
- Arnone M., Di Giorgio G., Sorrentino A.M. (2013), *Le banche locali e il sostegno alla finanza innovativa per lo sviluppo territoriale dopo la crisi finanziaria*, Bracchi G. e Masciandaro D., a cura di, *Banche e ciclo economico: redditività, stabilità e nuova vigilanza*, Edibank, Milano.
- Bellucci A., Borisov A., Zazzaro A. (2013), "Do banks price discriminate spatially? Evidence from small business lending in local credit markets", *Journal of Banking & Finance*, 37, 11: 4183-4197.
- Berger A.N., Udell G.F. (1998), "The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle", *Journal of banking & finance*, 22, 6-8: 613-673.
- Berggren B., Silver L. (2010), "Financing entrepreneurship in different regions: The failure to decentralise financing to regional centres in Sweden", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17, 2: 230-246.
- Block J.H., Colombo M.G., Cumming D.J., Vismara S. (2018), "New players in entrepreneurial finance and why they are there", *Small Business Economics*, 50, 2: 239-250.
- Bygrave W.D. (1988), "The structure of the investment networks of venture capital firms", *Journal of Business Venturing*, 3, 2: 137-157.
- Canovi L., Grasso A.G., Venturelli V. (2007), "Il fabbisogno di capitale di rischio delle PMI innovative in Italia", *Banca impresa società*, 26, 2.
- Carling K., Lundberg S. (2005), "Asymmetric information and distance: an empirical assessment of geographical credit rationing", *Journal of Economics and Business*, 57, 1: 39-59.
- Cau G., De Bonis R., Farabullini F., Salvio A. (2005), "Rischiosità dei prestiti ed efficienza allocativa: ci sono differenze tra banche popolari e banche società per azioni?", *Le Banche Popolari nel localismo dell'economia italiana*, Edicred, Roma.
- Corsi C., Migliori S. (2017), *Le PMI italiane: governance, internazionalizzazione e struttura finanziaria*, FrancoAngeli, Milano.
- Craig B.R., Jackson W.E., Thomson J.B. (2008), "Credit market failure intervention: Do government sponsored small business credit programs enrich poorer areas?", *Small Business Economics*, 30, 4: 345-360.
- Crocco M., Faria-Silva F., Paulo-Rezende L., Rodríguez-Fuentes C.J. (2014), "Banks and regional development: An empirical analysis on the determinants of credit availability in Brazilian regions", *Regional Studies*, 48, 5: 883-895.
- D'Amato A. (2020), "Capital structure, debt maturity, and financial crisis: empirical evidence from SMEs", *Small Business Economics*, 55, 4: 919-941.

- D'Amico L. (1994), *Le strutture imprenditoriali della regione Abruzzo*, Atti della regione Abruzzo, Pescara.
- D'Amico L. (1997), *Il sistema di subfornitura e il processo di internazionalizzazione delle PMI abruzzesi*, Progetto ADAPT IC/0295/A, Pescara.
- D'Amico L. (2011), *I principi dell'economia aziendale pura: la teoria dell'equilibrio aziendale*, in Paolone G., D'Amico L., a cura di, *L'Economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Giappichelli, Torino.
- De Bruyn R., Ferri G. (2005), *Le Banche Popolari nel localismo dell'economia italiana*, Edicred, Roma.
- Degryse H., de Goeij P., Kappert P. (2012), "The impact of firm and industry characteristics on small firms' capital structure", *Small Business Economics*, 38, 4: 431-447.
- Demirgüç-Kunt A., Maksimovic V. (1999), "Institutions, financial markets, and firm debt maturity", *Journal of financial economics*, 54, 3: 295-336.
- Di Giacinto V., Esposito L. (2002), "Banche locali e finanziamento delle piccole e medie imprese in Abruzzo", *Rivista economica del Mezzogiorno*, 16, 4: 849-876.
- Erminerio C., Este E., Ricci R. (2018), "Gli strumenti di finanziamento per le start-up e le PMI i bandi e i contributi pubblici", *I Quaderni*, 77.
- Ferri G., Masciandaro D., Messori M. (2001), *Governo societario ed efficienza delle banche locali di fronte all'unificazione dei mercati finanziari*, in Alessandrini P., a cura di, *Il sistema finanziario italiano tra globalizzazione e localismo*, il Mulino, Bologna.
- Fiet J.O. (1996), "The informational basis of entrepreneurial discovery", *Small business economics*, 8, 6: 419-430.
- Fortis M., Bassetti G. (2000), *Il finanziamento delle PMI*, FrancoAngeli, Milano.
- Fritsch M., Noseleit F. (2013), "Investigating the anatomy of the employment effect of new business formation", *Cambridge Journal of Economics*, 37, 2: 349-377.
- Guiso L., Sapienza P., Zingales L. (2004), "Does local financial development matter?", *The Quarterly Journal of Economics*, 119, 3: 929-969.
- Harding R., Cowling M. (2006), "Points of view assessing the scale of the equity gap", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13, 1: 115-132
- Jappelli T., Pagano M., Bianco M. (2005), "Courts and banks: Effects of judicial enforcement on credit markets", *Journal of Money, Credit and Banking*, 37, 2: 223-244.
- Johnsen P.C., McMahon R.G. (2005), "Cross-industry differences in SME financing behaviour: An Australian perspective", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12, 2: 160-177.
- Klagge B., Martin R. (2005), "Decentralized versus centralized financial systems: is there a case for local capital markets?", *Journal of Economic Geography*, 5, 4: 387-421.
- Lee N., Brown R. (2017), "Innovation, SMEs and the liability of distance: the demand and supply of bank funding in UK peripheral regions", *Journal of Economic Geography*, 17, 1: 233-260.
- Lee N., Sameen H., Cowling M. (2015), "Access to finance for innovative SMEs since the financial crisis", *Research policy*, 44, 2: 370-380.

- Mac an Bhaird C., Lucey B. (2010), “Determinants of capital structure in Irish SMEs”, *Small business economics*, 35, 3: 357-375.
- Marchi L., Caldarelli A., eds. (2018), *Il sistema di controllo interno nelle imprese non grandi: Elementi costitutivi, dimensioni soggettive e tendenze di integrazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Martin R., Berndt C., Klagge B., Sunley P. (2005), “Spatial proximity effects and regional equity gaps in the venture capital market: evidence from Germany and the United Kingdom”, *Environment and Planning A*, 37, 7: 1207-1231.
- Martin R., Sunley P., Turner D. (2002), “Taking risks in regions: the geographical anatomy of Europe’s emerging venture capital market”, *Journal of Economic Geography*, 2, 2: 121-150.
- Mason C., Harrison R. (2003), “Closing the regional equity gap? A critique of the Department of Trade and Industry’s regional venture capital funds initiative”, *Regional studies*, 37, 8: 855-868.
- Mauro G., ed. (2009), *Tra globalizzazione e localismo. Alcune riflessioni sull’economia dell’Abruzzo: Alcune riflessioni sull’economia dell’Abruzzo*, FrancoAngeli, Milano.
- Menghini M., Pignalosa D. (2016), “La qualità dei rapporti tra banche e imprese: un indicatore di analisi territoriale”, *Rivista di economia e statistica del territorio*, 2: 101-114.
- Paolone G., D’Amico L., a cura di (2017), *I principi e i modelli de l’Economia Aziendale*, Giappichelli Editore, Torino.
- Pierrakis Y., Saridakis G. (2019), “The role of venture capitalists in the regional innovation ecosystem: a comparison of networking patterns between private and publicly backed venture capital funds”, *The Journal of Technology Transfer*, 44, 3: 850-873.
- Pollard J.S. (2003), “Small firm finance and economic geography”, *Journal of Economic Geography*, 3, 4: 429-452.
- Porta R.L., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A., Vishny R.W. (1998), “Law and finance”, *Journal of political economy*, 106, 6: 1113-1155.
- Rija M. (2006), *L’investimento istituzionale nel capitale di rischio delle piccole e medie imprese*, FrancoAngeli, Milano.
- Serrasqueiro Z., Leitão J., Smallbone D. (2018), “Small-and medium-sized enterprises (SME) growth and financing sources: Before and after the financial crisis”, *Journal of Management & Organization*, 1-16.
- Sohl J.E. (2007), “The organization of the informal venture capital market”, *Handbook of research on venture capital*, 347.
- Swanson Z., Srinidhi B.N., Seetharaman A. (2003), *The capital structure paradigm: evolution of debt/equity choices*, Greenwood Publishing Group, Westport, Connecticut (USA).
- Wilson N., Wright M., Kacer M. (2018), “The equity gap and knowledge-based firms”, *Journal of Corporate Finance*, 50: 626-649.

7. I caratteri di corporate governance e il loro impatto sulle performance innovative delle piccole e medie imprese in Abruzzo

di Antonio Prencipe

Introduzione

La letteratura nazionale e internazionale riconosce che l'attività innovativa delle piccole e medie imprese (PMI) costituisce uno dei principali motori del cambiamento tecnologico degli ecosistemi socioeconomici nei quali sono inseriti (Paolone e D'Amico, 2017; D'Amico, 1994, 1997; Azzariti, 2006; Corsi e Migliori, 2017; Cao e Shi, 2021).

Difatti, le PMI, nonostante la limitata incidenza della loro spesa in attività di ricerca e sviluppo, contribuiscono alla generazione di una significativa porzione delle innovazioni radicali nelle attuali economie basate sulla conoscenza (Cappellin, 2009; De Luca, 2009; Thai e Turkina, 2014; Hossain, 2015). Si osservi, a riguardo, come gli ultimi rapporti di EUROSTAT (novembre 2019) rilevano che circa il 50% delle PMI nell'UE hanno registrato innovazioni durante il periodo 2014-2016. Inoltre, studi empirici (Nicholas *et al.*, 2015) sottolineano che il 56% delle PMI campionate ha sviluppato una o più innovazioni radicali.

Da notare come lo sviluppo dei mercati globali intensifica, con tassi evolutivi crescenti, la concorrenza e induce le PMI ad adottare strategie maggiormente orientate al mercato, sia interno che internazionale (De Maese-neire e Claeys, 2012; Cerrato e Piva, 2012). Tali pressioni concorrenziali spingono le PMI ad affrontare rapidamente la corsa all'innovazione (Woschke *et al.*, 2017) poiché costituisce la prima leva competitiva nel mercato globale (Baumol, 2010).

Unitamente, si osservi come negli ultimi anni l'indagine dell'impatto esercitato dai meccanismi di governo societario sull'innovazione aziendale ha ricevuto un'attenzione crescente, sia dalla letteratura scientifica che dai manager/professionisti d'impresa. Ciò in quanto è stato osservato, teoricamente ed empiricamente, come la composizione del governo societario può gene-

rare un impatto sostanziale sulle attività innovative d'azienda (Belloc, 2012; Garengo *et al.*, 2007).

Il ruolo della *corporate governance* nell'ambito delle attività e delle performance innovative delle PMI assume un ruolo altresì rilevante se si considera come l'effettivo conseguimento di innovazioni da parte di tali imprese deve fronteggiare alcuni vincoli e limitazioni. In primo luogo, l'*agency cost theory* (Jensen e Meckling, 1976) e la *pecking order theory* (Myers, 1984) rilevano come le asimmetrie informative tra l'imprenditore e il soggetto finanziatore esterno con riferimento alla qualità di un progetto innovativo, porta solitamente a un costo del capitale esterno maggiormente elevato rispetto a quello di natura interna, generando un deficit di finanziamento che mina la solidità finanziaria-patrimoniale dell'impresa (Nitani e Riding, 2013; Musumeci e Reito, 2014; Rija, 2012). Inoltre, tale deficit può impedire o fortemente limitare le PMI, soprattutto quelle ad alto contenuto tecnologico e conoscitivo, nell'intraprendere attività di *entrepreneurship* e, quindi, innovative (Takalo e Tanayama, 2010; Bonti, 2017).

In secondo luogo, l'innovazione spesso necessita di investimenti continui che rivendicano un solido sostegno politico e strategico da parte dei vertici aziendali (Kanter, 1988; Manolova *et al.*, 2012). A riguardo, i teorici dell'*agency theory* sostengono che l'investimento in attività innovative potrebbe non essere diretto principalmente ad incrementare il valore a lungo termine dell'azienda (Jensen, 1993). Tali emergenti problematiche di agenzia nelle attività innovative d'azienda sono altresì ben riconosciute, sebbene parzialmente con diverse accezioni, nel contesto delle PMI (Deng *et al.*, 2013; Madrid-Guijarro *et al.*, 2013).

In terzo luogo, le PMI solitamente devono affrontare alcuni vincoli in termini di risorse e capacità nella produzione, nella distribuzione, nonché nel governo dei canali di marketing e nei network globali, al fine di accedere con successo al mercato dell'innovazione (Narula, 2004; Lee *et al.*, 2010).

Sulla base di tali considerazioni, il capitolo si pone l'obiettivo di analizzare gli elementi legati alla composizione della *corporate governance* delle PMI abruzzesi influenzanti i loro output innovativi. A tal fine è stato indagato un campione di 547 PMI localizzate nella regione Abruzzo nel periodo temporale intercorrente tra gli anni 2010 e 2019.

Lo studio delle dinamiche innovative delle PMI abruzzesi assume una rilevanza particolare dal momento che, da un lato, le PMI costituiscono una parte significativa del tessuto imprenditoriale regionale, con circa 3.946 PMI su un totale di 97.868 imprese attive (ultimi dati ISTAT disponibili al 2018); dall'altro, i servizi innovativi e tecnologici offerti dalle PMI abruzzesi costituiscono una base fondamentale per il contributo che l'economia della conoscenza fornisce al sistema produttivo regionale, con un peso degli addetti ai

Servizi Innovativi e Tecnologici pari a circa il 10% del totale della regione Abruzzo (rapporto CRESA).

1. Fattori di *corporate governance* influenzanti l'innovazione delle PMI in Abruzzo

Al fine di meglio indagare il ruolo delle dinamiche di *corporate governance* delle PMI abruzzesi nel determinare i loro risultati innovativi, si propone in questa sezione una *review* letterale a base scientifica delle maggiori determinanti di *corporate governance* aventi una funzione influente sull'innovazione delle PMI.

In primo luogo, è stato osservato come la concentrazione nella proprietà aziendale induce un monitoraggio maggiormente efficace della gestione poiché il relativo beneficio risulta essere significativo per i proprietari che rappresentano la maggioranza delle partecipazioni al capitale sociale aziendale. Al contrario, nel caso in cui la proprietà aziendale risulta essere maggiormente diffusa, ciascun membro della proprietà detiene incentivi limitati per monitorare la gestione poiché il relativo beneficio assume un ruolo minoritario rispetto al relativo costo (Alchian e Demsetz, 1972; Jensen e Meckling, 1976). Di conseguenza, la proprietà diffusa consente ai manager di impegnarsi maggiormente in attività diverse da quelle innovative (intrinsecamente rischiose), mentre una proprietà concentrata ha la possibilità di promuovere le attività innovative in ragione di un maggior orientamento comune verso il medio-lungo termine e la presa di decisioni orientate al rischio, come quelle inerenti gli investimenti innovativi (Driver e Guedes, 2012; Baysinger *et al.*, 1991).

Tuttavia, si ipotizza che gli effetti della concentrazione della proprietà aziendale sull'innovazione non sono lineari (Lee, 2005), poiché l'effetto positivo di una concentrazione proprietaria oltre un livello critico è minore per un controllo efficace. Difatti, è probabile che una proprietà altamente concentrata riduca gli sforzi innovativi a causa della maggiore avversione al rischio derivante dai fallimenti del mercato finanziario. A riguardo, si osserva come i mercati finanziari sono meno sviluppati nel Centro-Sud Italia, Abruzzo compreso, elemento che rende problematica una diversificazione efficiente del portafoglio d'impresa. Pertanto, i proprietari dominanti delle PMI spesso detengono una parte sostanziale del loro patrimonio personale nell'azienda e non hanno possibilità di diversificare efficacemente il loro portafoglio al fine di ridurre il relativo rischio di investimento.

Di conseguenza, il proprietario dominante esibirà una maggiore avversione al rischio rispetto a un investitore diversificato (Schommer *et al.*, 2019)

ed eviterà significativi investimenti rischiosi in innovazione. Tale avversione al rischio sarà maggiormente pronunciata al crescere della concentrazione proprietaria.

In secondo luogo, la letteratura ha osservato che i consigli di amministrazione (CdA) di maggior dimensione sono in grado di fornire le risorse e le competenze funzionali a un monitoraggio efficace, soprattutto in ambiti imprenditoriali distinti da elevata complessità e turbolenza dell'ambiente competitivo e del sistema del cambiamento tecnologico, come quello delle PMI (Linck *et al.*, 2008). Inoltre, un maggior numero di amministratori consente all'azienda di accedere potenzialmente a un pool maggiormente ampio di risorse esterne, comprese le risorse tecnologiche e finanziarie fondamentali per l'innovazione. Ancora, dal punto di vista della teoria degli stakeholder, un CdA maggiormente ampio può accogliere un numero più elevato di stakeholder nelle attività innovative dell'azienda (Lacetera, 2001; Adams *et al.*, 2010). Tali argomenti suggeriscono che CdA di grandi dimensioni influenzano positivamente le prestazioni innovative aziendali. Nondimeno, un altro filone della letteratura (Canyon e Peck, 1998; Hermalin e Weisbach, 2003) suggerisce che la dimensione del consiglio può generare anche effetti negativi sulla performance aziendale, a causa di problemi di coordinamento e responsabilità.

Tuttavia, dal momento che le PMI nel contesto regionale abruzzese sono tendenzialmente caratterizzate da una proprietà altamente concentrata, è possibile sostenere che tali imprese hanno minori probabilità di soffrire problemi legati alla mancanza di coordinamento e responsabilità nel processo decisionale del CdA. Unitamente, poiché le PMI in Abruzzo sono generalmente caratterizzate da un accesso mediamente ridotto al complesso di risorse legate all'innovazione, soprattutto in termini di finanziamenti (in ragione della carenza di investitori *venture capital* e *private equity*), la funzione svolta dal CdA nel fornire risorse chiave strategiche assume un ruolo fondamentale per le performance innovative di queste aziende. Pertanto, a parità di condizioni, CdA di maggiori dimensioni incrementano tendenzialmente la probabilità di accesso a fonti vitali di risorse, come quelle finanziarie, migliorando in maniera significativa le performance aziendali, anche in termini innovativi.

In terzo luogo, la letteratura scientifica suggerisce che la diversità di genere nel CdA migliora l'efficacia della *governance* interna aziendale poiché una maggiore rappresentanza delle donne nel consiglio è associata a un'attività di monitoraggio maggiormente sistematica (Adams e Ferreira, 2009; Gul *et al.*, 2011; Lombardo e Viganò 2016), nonché a una maggiore indipendenza, a un maggior attivismo del CdA (Adams *et al.*, 2010; Perrault, 2015) e a deliberazioni del CdA maggiormente razionali, soprattutto riguardo a decisioni aziendali complesse come quelle innovative (Huse e Solberg, 2006).

Pertanto, è plausibile che la presenza di donne nel CdA contribuisca a mitigare i cosiddetti *agency costs* e possa incoraggiare l'innovazione aziendale fornendo un monitoraggio efficace. D'altra parte, un intenso monitoraggio da parte delle donne amministratrici potrebbe anche minare l'innovazione in virtù dell'emergere della cosiddetta miopia manageriale, portando i manager a ridurre gli investimenti innovativi a lungo termine (Faleye *et al.*, 2011, Becker-Blease, 2011). Pertanto, in ragione della discordanza degli studi scientifici in materia, l'eventualità che un maggiore monitoraggio da parte delle donne amministratrici accresca o impedisca l'innovazione aziendale è legata alla necessaria verifica empirica.

In quarto luogo, l'*agency-based theory* propone che le posizioni di Amministratore Delegato e Presidente del CdA dovrebbero essere distinte. Infatti, è stato osservato che combinando le due posizioni in una stessa figura di vertice aziendale (cosiddetta *CEO-duality*) si compromette tendenzialmente la capacità del CdA di monitorare in maniera efficace le operazioni aziendali (Fama e Jensen, 1983; Coles *et al.*, 2001), poiché l'Amministratore Delegato potrebbe verosimilmente designare amministratori inclini verso i suoi orientamenti e le sue scelte, pregiudicando l'indipendenza del consiglio e alterando, altresì, il flusso comunicativo intraaziendale e con l'ambiente esterno (problematiche di asimmetria informativa) (Li e Yang, 2019; Tzabbar e Margolis, 2017). Nel caso in cui, viceversa, l'Amministratore Delegato e il Presidente siano persone distinte, i CdA tendono a essere maggiormente indipendenti, con una maggiore efficacia nel monitoraggio della dirigenza aziendale. Di conseguenza, ci si aspetta una performance aziendale superiore, anche e soprattutto in termini innovativi. Tuttavia, la teoria dell'amministrazione afferma che la separazione tra Amministratore Delegato e Presidente può potenzialmente evitare l'armonia e l'efficacia nel processo decisionale (Finkelstein e D'Aveni, 1994).

Con specifico riguardo al contesto delle PMI, la carica di Presidente e di Amministratore Delegato è normalmente ricoperta da una sola persona. Questa pratica ha attirato molte critiche sulla base della teoria dell'agenzia (Pugliese e Wenstøp, 2007). Anche nel caso delle PMI, la separazione dei due ruoli è legata alla necessità del consiglio di monitorare le azioni del top management e valutarne le performance (Gabrielsson *et al.*, 2007). Infatti, nelle PMI una leadership indipendente può portare a un equilibrio di potere tra l'Amministratore Delegato e il Presidente del consiglio, migliorando gli orientamenti innovativi e le stesse performance aziendali (Arosa *et al.*, 2013).

Tuttavia, il fenomeno della *CEO-duality* potrebbe limitare i benefici derivanti dall'assunzione di manager professionisti con capacità superiori di quelli esistenti (Bui *et al.*, 2020), i quali possono essere fondamentali per l'avvio e lo sviluppo di attività innovative nelle PMI abruzzesi.

In quinto luogo, gli investitori esteri possono costituire un'effettiva opportunità per lo sviluppo innovativo delle PMI. Difatti, come sostenuto da Jiang e Kim (2004), gli investitori esteri possono potenzialmente avere una capacità superiore di elaborare le informazioni pubbliche dei mercati internazionali in informazioni private per l'impresa rilevanti nel loro valore, rispetto agli investitori locali nazionali. Considerando che il valore delle informazioni private aumenta con l'asimmetria informativa, gli investitori esteri possono essere attratti da imprese con un alto livello di asimmetria informativa, come le PMI che attuano processi innovativi. Tuttavia, d'altro canto, lo svantaggio informativo degli investitori esteri su un'impresa locale, rispetto agli investitori domestici, può effettivamente avere un ruolo maggiormente centrale, inibendo la loro attitudine ad investire nelle PMI ed influenzare le loro dinamiche innovative.

Pertanto, in ragione delle evidenze teoriche emergenti dalla letteratura, è possibile avanzare la seguente domanda di ricerca:

RQ: Gli elementi strutturali di corporate governance esercitano un ruolo determinante nell'influenzare i risultati innovativi delle PMI abruzzesi?

2. Metodologia

2.1. Campione d'analisi e fonti dei dati

Al fine di verificare empiricamente la domanda di ricerca in precedenza definita, è stato analizzato un campione panel di 547 imprese con sede nella regione Abruzzo all'interno della classe dimensionale delle PMI (seguendo il criterio di classificazione adottato dalla Commissione Europea: numero di occupati > 10 unità e < 250 unità) estratti dal database Aida BvD, un sottoinsieme italiano del database ORBIS, il quale contiene i dati storici relativi agli elementi economico-finanziari, biografici e merceologici di circa 700.000 imprese attive italiane. Precisamente, le informazioni finanziarie sono fornite da Honyvem che acquisisce e rielabora i bilanci ufficiali depositati presso le Camere di Commercio italiane. Le informazioni di tipo secondario sulle PMI sono state raccolte attraverso l'analisi dei bilanci aziendali e di altri documenti societari estratti dal database Aida BvD. Infine, i dati riguardanti l'attività brevettuale sono stati estratti dal database ESPACENET.

I dati coprono un arco temporale intercorrente dal 2010 al 2019.

2.2. Descrizione delle variabili

2.2.1. Variabile dipendente

L'attività brevettuale è stata sistematicamente impiegata per la stima del grado innovativo delle PMI. Difatti, i brevetti costituiscono indicatori generalmente accettati ai fini dell'analisi della capacità innovativa d'impresa (Brem *et al.*, 2017). Nel dettaglio, la letteratura scientifica sulle PMI ha principalmente impiegato l'attività brevettuale come *proxy* per le attività innovative e le sue performance (Eldridge *et al.*, 2019).

Pertanto, ne consegue che la variabile dipendente (INNOVAZIONE) è stata misurata mediante il numero di brevetti posseduti dalle PMI abruzzesi per ciascuna annualità analizzata.

2.2.2. Variabili indipendenti

Il grado di concentrazione della proprietà aziendale è stato misurato tramite la percentuale del patrimonio netto dell'azienda detenuto dai maggiori azionisti (CONCENTRAZIONE PROPRIETÀ). Nel dettaglio, lo studio impiega una variabile dummy che assume valore 1 nel caso in cui il maggiore proprietario detiene una quota di partecipazione superiore al 50% nel capitale aziendale; 0 negli altri casi.

Al fine di stimare l'effetto della dimensione del CdA sull'innovazione delle PMI abruzzesi (DIMENSIONE CDA) è stato utilizzato il numero totale dei membri del CdA.

Infine, al fine di misurare l'impatto della *CEO-duality* sull'innovazione delle PMI abruzzesi (CEO DUALITY) è stata utilizzata una variabile dummy che assume valore 1 se il ruolo di Presidente del CdA e Amministratore Delegato coincidono nella stessa persona; 0 negli altri casi.

Il ruolo delle donne all'interno del CdA delle PMI abruzzesi viene stimato mediante la diversità di genere nel consiglio (DIVERSITÀ DI GENERE CDA), impiegando il rapporto tra il numero di amministratori donne e il numero totale di amministratori (Attah-Boakye *et al.*, 2020).

Infine, l'impatto esercitato dagli investitori esteri è stato misurato mediante una variabile dummy che assume valore 1 se nella compagnia e proprietaria dell'impresa vi è un investitore estero; 0 negli altri casi (INVESTITORE ESTERO).

2.2.3. Variabili di controllo

Al fine di controllare potenziali effetti addizionali agenti sulla innovatività aziendale, con specifico riferimento alla capacità brevettuale dell'impresa, è stato impiegato un insieme di variabili di controllo. In primo luogo, sono state impiegate variabili legate alle dinamiche prestazionali e di struttura finanziaria dell'impresa. Nel dettaglio, è stato utilizzato l'indice *Debt/Equity* (DEBT/EQUITY) misurato dal rapporto tra l'indebitamento aziendale ed il totale del capitale proprio. Le performance economico-finanziarie sono state determinate utilizzando l'indice di redditività *Return on Asset* (ROA), legato al rendimento delle attività (ROA).

Al fine di controllare gli effetti derivanti dalla dimensione aziendale è stato impiegato il numero di personale dipendente delle imprese indagate (DIMENSIONE), mentre gli effetti legati all'età aziendale sono stati esaminati mediante una variabile misurante gli anni di esistenza dell'impresa a partire dalla loro costituzione (ETÀ).

Inoltre, con l'intento di controllare potenziali effetti specifici derivanti dall'ambito industriale di riferimento, sono state impiegate cinque variabili dicotomiche relative alla classificazione settoriale delle imprese sulla base del loro grado di intensità tecnologica (parzialmente integrante la casistica proposta da EUROSTAT): (1) Tradizionali, (2) Low-tech, (3) Medium-low-tech, (4) Medium-high-tech, (5) High-tech.

Infine, l'effetto delle dinamiche temporali di tipo specifico sulle condizioni d'innovatività delle PMI è stato controllato mediante variabili *dummy* per ciascuna annualità d'indagine.

2.3. Approccio analitico

La domanda di ricerca è stata convalidata empiricamente mediante la definizione di quattro modelli di regressione lineare, espressi nelle seguenti funzioni di innovazione aziendale, i quali includono tempi ed effetti fissi:

$$INNOVAZIONE_{it} = \beta_1 \text{CONCENTRAZIONE PROPRIETÀ}_{it} + \beta_2 \text{CONTROLLI}_{it} + \varepsilon_{it}$$

$$INNOVAZIONE_{it} = \beta_1 \text{DIMENSIONE CDA}_{it} + \beta_2 \text{CONTROLLI}_{it} + \varepsilon_{it}$$

$$INNOVAZIONE_{it} = \beta_1 \text{CEO DUALITY}_{it} + \beta_2 \text{CONTROLLI}_{it} + \varepsilon_{it}$$

$$INNOVAZIONE_{it} = \beta_1 \text{DIVERSITÀ DI GENERE}_{it} + \beta_2 \text{CONTROLLI}_{it} + \varepsilon_{it}$$

dove CONTROLLI è il vettore delle variabili di controllo e ε_{it} il termine di errore dell'impresa i all'istante t .

3. Risultati

3.1. Statistiche descrittive

Con riferimento alle statistiche descrittive emergenti dall'analisi del campione di PMI Abruzzesi indagato (Tab. 1) emerge come circa il 2,55% delle imprese sviluppa attività brevettale nel periodo temporale analizzato. Ciò evidenzia il basso grado innovativo delle PMI locate nella regione Abruzzo.

Ai fini di un maggior dettaglio esplorativo, la Tab. 2 mostra le statistiche descrittive di *corporate governance* delle PMI abruzzesi suddivise in imprese innovative e non innovative. Dall'analisi emerge come le PMI innovative abruzzesi denotano un'età e una dimensione aziendale in media maggiore rispetto alle imprese non innovative.

Inoltre, si rileva come nelle PMI innovative l'età media dei manager è superiore, allorché solo di poco meno di 2 anni, rispetto alle PMI non innovative.

Per quanto concerne le altre variabili non si rilevano scostamenti significativi tra le due classi di imprese analizzate nella regione Abruzzo. Ciò è dovuto, in parte, alla scarsa diffusione di PMI innovative nel territorio regionale, elemento che non consente di poter accertare in maniera significativa i caratteri differenziali tra PMI innovative e non innovative.

Tab. 1 – Statistiche descrittive inerenti la variabile INNOVAZIONE delle PMI abruzzesi

<i>Variabile</i>	<i>N. osservazioni</i>	<i>Media</i>	<i>Dev. Std.</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>
Innovazione	5,380	0.0255	0.2961	0	11

Fonte: elaborazione dell'autore.

Relativamente alle performance economico-finanziarie conseguite dal campione analizzato (Tab. 3), le PMI innovative presentano mediamente una redditività delle vendite, delle attività e del capitale investito leggermente superiore (in media sotto il punto percentuale) rispetto alle PMI non innovative, mentre in termini di redditività netta e lorda (espresse dal ROE e dal ROI), le PMI non innovative presentano risultati significativamente migliori (soprattutto in termine di ROE, il cui differenziale medio raggiunge il 5,29%).

Tab. 2 – Statistiche descrittive di corporate governance per le PMI abruzzesi innovative/non innovative

	PMI abruzzesi innovative					PMI abruzzesi non innovative				
	N. Osser- vazioni	Media	Dev. Std.	Min	Max	N. Osserva- zioni	Media	Dev. Std.	Min	Max
Età impresa	175	25.1657	9.5057	11	53	5,295	27.0984	11.1057	9	85
Dimensione impresa	175	55.2457	54.0920	10	234	5,295	39.1594	39.4690	10	248
Numero proprietari	175	6.4914	16.4760	0	73	5,295	3.5456	6.1026	0	76
Numero partecipazioni	175	1.8400	2.4513	0	13	5,295	1.6842	3.5549	0	60
Investitore estero	175	0.0857	0.2807	0	1	5,295	0.0746	0.2628	0	1
Proprietà società	175	0.1543	0.3623	0	1	5,295	0.2593	0.4383	0	1
Proprietà persona fisica/famiglia	175	0.7886	0.4095	0	1	5,295	0.6368	0.4810	0	1
Manager azionista	175	0.7200	0.4503	0	1	5,295	0.4616	0.4986	0	1
CEO duality	175	0.2229	0.4174	0	1	5,295	0.3269	0.4691	0	1
Dimensione CDA Diversità	175	2.2457	1.8700	1	7	5,295	2.2827	1.9426	0	14
di genere CDA	175	0.3371	0.6393	0	4	5,295	0.4780	0.8257	0	5
Età media manager	175	57.9782	10.0576	40.5	82	5,145	56.0181	8.9192	28	87
Concentrazione proprietà	175	0.6800	0.4678	0	1	5,295	0.6517	0.4765	0	1

Fonte: elaborazione dell'autore.

Tab. 3 – Statistiche descrittive delle performance economico-finanziarie per le PMI abruzzesi innovative/non innovative

	PMI abruzzesi innovative					PMI abruzzesi non innovative				
	N. Osser- vazioni	Media	Dev. Std.	Min	Max	N. Osser- vazioni	Media	Dev. Std.	Min	Max
ROS	173	4.1395	8.8379	-34	29.38	5,213	3.8882	7.1430	-46.92	29.88
ROA	175	4.4494	8.1091	-31.21	39.76	5,295	4.1450	8.4122	114.24	67.28
ROE	168	1.3890	27.2470	-138.37	69.68	5,149	6.6685	20.7960	-145.3	144.13
ROI	145	5.8130	8.3010	-22.76	24.64	4,177	6.5620	8.7471	-29.95	30
Debt/equity	163	3.3983	11.7787	-12.5	145.05	4,681	1.6853	6.2919	-79.05	165.12

Fonte: elaborazione dell'autore.

Si noti come il rapporto *Debt/Equity* risulti significativamente e mediamente maggiore (con un differenziale medio di 1,71) per le PMI innovative, rilevando – presumibilmente ma non in maniera esclusiva – il maggior grado di indebitamento dovuto alla più elevata richiesta di risorse per poter avviare e sviluppare processi innovativi. Ciò, in secondo luogo, evidenzia anche la maggiore fragilità della struttura finanziaria che solitamente connota le PMI innovative.

Con riferimento al settore in cui sono attive le imprese campionate (Tab. 4), si rileva come poco più della metà delle imprese non innovative (55,81%)

è ricompresa nei settori tradizionali, con limitato apporto tecnologico, mentre il 35,43% e il 13,14% delle PMI innovative sono incluse all'interno dei settori Medium-low-tech e Medium-high-tech, rispettivamente. Solamente il 3,43% delle PMI innovative e il 1,02% della controparte non innovativa è inclusa all'interno di settori High-tech.

Con riferimento alla diffusione delle imprese indagate sul territorio regionale (Tab. 5), si osserva come il 45,71% delle imprese innovative è localizzato nella provincia di Pescara, seguita dalla provincia di Chieti (27,43%) e da quella di Teramo (24%). Solamente il 2,86% delle PMI innovative è localizzato nella provincia de L'Aquila. Inoltre, la maggior parte delle PMI non innovative si concentra nelle provincie di Chieti (36,75%) e Teramo (33,01%).

Tab. 4 – Statistiche descrittive dei settori per le PMI abruzzesi innovative/non innovative

	PMI abruzzesi innovative					PMI abruzzesi non innovative				
	N. Osservazioni	Media	Dev. Std.	Min	Max	N. Osservazioni	Media	Dev. Std.	Min	Max
Tradizionali	175	0.3143	0.4656	0	1	5,295	0.5581	0.4967	0	1
Low-tech	175	0.1657	0.3729	0	1	5,295	0.1607	0.3673	0	1
Medium-low-tech	175	0.3543	0.4797	0	1	5,295	0.1941	0.3956	0	1
Medium-high-tech	175	0.1314	0.3388	0	1	5,295	0.0769	0.2664	0	1
High-tech	175	0.0343	0.1825	0	1	5,295	0.0102	0.1005	0	1

Fonte: elaborazione dell'autore.

Tab. 5 – Statistiche descrittive delle provincie abruzzesi per le PMI innovative/non innovative

	PMI abruzzesi innovative					PMI abruzzesi non innovative				
	N. Osservazioni	Media	Dev. Std.	Min	Max	N. Osservazioni	Media	Dev. Std.	Min	Max
Chieti	175	0.2743	0.4474	0	1	5,285	0.3675	0.4822	0	1
L'Aquila	175	0.0286	0.1671	0	1	5,295	0.1067	0.3088	0	1
Pescara	175	0.4571	0.4996	0	1	5,295	0.1945	0.3959	0	1
Teramo	175	0.2400	0.4283	0	1	5,295	0.3301	0.4703	0	1

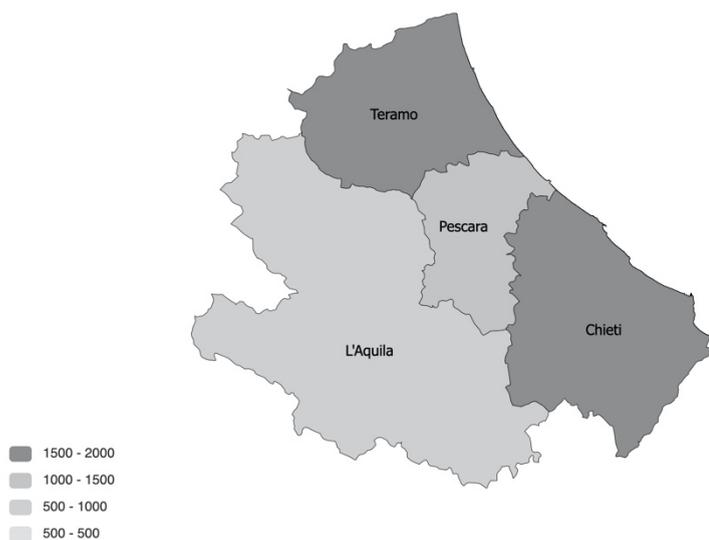
Fonte: elaborazione dell'autore.

La Fig. 1 e la Fig. 2 riportano una rappresentazione grafica del numero di PMI abruzzesi innovative e non innovative per provincia.

Fig. 1 – Numerosità delle PMI abruzzesi innovative per provincia.



Fig. 2 – Numerosità delle PMI abruzzesi non innovative per provincia.



La Tab. 6 riporta le correlazioni bivariate di Pearson per le variabili oggetto d'analisi. Si osservi come correlazioni positive e significative con l'innovazione delle PMI abruzzesi indagate si rilevano con la dimensione del CdA, la *CEO duality*, la presenza di manager proprietari. Tuttavia, tali correlazioni assumono un valore di stima relativo molto basso e necessitano di essere più adeguatamente approfondite mediante l'analisi di regressione.

Tab. 6 – Correlazioni variabili innovazione e corporate governance PMI abruzzesi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Innovazione	1.0000									
2 Concentrazione proprietà	-0.0256	1.0000								
3 Dimensione CDA	0.0522*	-0.1376*	1.0000							
4 Diversità di genere CDA	-0.0178	-0.0937*	0.4491*	1.0000						
5 CEO duality	0.0337*	-0.1274*	0.5986*	0.2961*	1.0000					
6 Manager proprietario	0.0335*	0.0482*	-0.1442*	-0.0879*	-0.0874*	1.0000				
7 Proprietà persona fisica/famiglia	0.0244	-0.1208*	-0.3102*	-0.1542*	-0.2573*	0.7035*	1.0000			
8 Proprietà società	-0.0067	0.3047*	0.2021*	0.0292*	0.1406*	-0.5521*	-0.7849*	1.0000		
9 Investitore estero	-0.0124	-0.2881*	0.1877*	0.1911*	0.1890*	-0.2541*	-0.3664*	-0.0715*	1.0000	
10 Età media manager	-0.0210	0.0408*	-0.0648*	-0.1027*	-0.0807*	0.1007*	0.1021*	-0.0164	-0.1337*	1.0000

Nota: *La correlazione è significativa al livello 5%.

Fonte: elaborazione dell'autore.

3.2. Stima dei modelli di regressione

La Tab. 7 mostra i risultati derivanti dall'applicazione dei modelli di regressione definiti nel lavoro di ricerca, i quali sono finalizzati all'analisi dell'effetto generato dalla struttura di *corporate governance* delle PMI abruzzesi sulla loro capacità di generare innovazione. In particolare, le analisi di regressione sono effettuate seguendo il metodo *step-wise*: nella colonna (i) sono riportate le stime delle sole variabili di controllo, mentre nelle colonne (ii) (iii) (iv) (v) e (vi) sono incluse anche le stime degli effetti principali indagati. I risultati ottenuti tramite i modelli mostrano come il parametro stimato sulla variabile *CEO duality* è positivo ma non statisticamente significativo. Ciò rivela come il doppio ruolo di Presidente del CdA e di Amministratore Delegato non assume nessun effetto sull'innovazione delle PMI abruzzesi indagate.

Relativamente ai risultati della stima sulla variabile *Proprietario estero*, si rileva come finanche tale effetto risulta positivo (allorché in maniera molto limitata) ma non statisticamente significativo, evidenziando come anche la presenza nella compagine proprietaria di investitori esteri non produce nessun effetto concreto sull'innovazione in termini brevettuali del campione indagato.

Con riferimento, invece, alla stima sulla variabile *Dimensione CDA*,

questa risulta leggermente positiva e statisticamente significativa (colonna (iv); coefficiente = 0,0063, $p < 0,05$), rilevando la capacità, allorché limitata, del miglior controllo e dalle maggiori risorse apportate da un CdA di maggiori dimensioni sull'innovazione delle PMI abruzzesi indagate.

Tuttavia, allorché statisticamente significativa, la stima sulla variabile *Diversità di genere CDA* risulta essere leggermente negativa (colonna (v); coefficiente = -0,0094, $p < 0,05$), facendo emergere come un CdA eterogeneo nella composizione di genere produce tendenzialmente degli effetti negativi, allorché limitati, sull'innovazione delle imprese indagate.

Similmente, la stima sulla variabile *Concentrazione proprietaria* risulta essere negativa e statisticamente significativa (colonna (vi); coefficiente = -0,0270, $p < 0,05$), rivelando come la concentrazione della proprietà aziendale produce un impatto limitato e leggermente negativo sull'innovazione in termini brevettuali delle PMI abruzzesi indagate.

Tab. 7 – Stima del modello di regressione di Poisson definito con inflazione zero per la stima dell'impatto delle variabili di corporate governance sull'innovazione delle PMI Abruzzesi

	Modello 1	Modello 2	Modello 3	Modello 4	Modello 5	Modello 6
	(i)	(ii)	(iii)	(iv)	(v)	(vi)
CEO duality		0.0159 (0.0108)				
Proprietario estero			0.0006 (0.0062)			
Dimensione CDA				0.0063** (0.0026)		
Diversità di genere					-0.0094** (0.0040)	
Concentrazione proprietà						-0.0270** (0.0128)
Variabili di controllo:						
ROA	0.0001 (0.0003)	0.0001 (0.0003)	0.0001 (0.0003)	0.0001 (0.0003)	0.0001 (0.0003)	0.0000 (0.0003)
Debt/Equity	-0.0000 (0.0001)	-0.0001 (0.0001)	-0.0000 (0.0002)	-0.0000 (0.0001)	-0.0000 (0.0002)	-0.0000 (0.0002)
Età impresa	-0.0007** (0.0003)	-0.0008** (0.0004)	-0.0007** (0.0003)	-0.0010** (0.0004)	-0.0007** (0.0003)	-0.0008** (0.0004)
Dipendenti	0.0006*** (0.0002)	0.0006*** (0.0002)	0.0006*** (0.0002)	0.0006*** (0.0002)	0.0007*** (0.0002)	0.0007*** (0.0002)

(segue tab. 7)

	<i>Modello 1</i>	<i>Modello 2</i>	<i>Modello 3</i>	<i>Modello 4</i>	<i>Modello 5</i>	<i>Modello 6</i>
	(i)	(ii)	(iii)	(iv)	(v)	(vi)
Tradizionali	-0.0863* (0.0443)	-0.0826* (0.0445)	-0.0862* (0.0440)	-0.0807* (0.0447)	-0.0849* (0.0442)	-0.0954** (0.0440)
Lowtech	-0.0776* (0.0446)	-0.0740* (0.0448)	-0.0776* (0.0442)	-0.0717 (0.0451)	-0.0763* (0.0445)	-0.0855* (0.0442)
Medium-low-tech	-0.0518 (0.0452)	-0.0471 (0.0454)	-0.0517 (0.0446)	-0.0443 (0.0457)	-0.0524 (0.0450)	-0.0592 (0.0450)
Medium-high-tech	0.0582 (0.0682)	0.0611 (0.0694)	0.0583 (0.0678)	0.0634 (0.0697)	0.0596 (0.0685)	0.0491 (0.0652)
High-tech	0 (omesso)	0 (omesso)	0 (omesso)	0 (omesso)	0 (omesso)	0 (omesso)
Annualità	SI	SI	SI	SI	SI	SI
N. osservazioni	4,762	4,762	4,762	4,762	4,762	4,762
F	2.54***	2.70***	2.46***	2.42***	2.49***	2.45***
R ²	0.0280	0.0286	0.0280	0.0295	0.0286	0.0297
Root MSE	0.3068	0.3067	0.3068	0.3066	0.3067	0.3066

Nota: Gli errori standard robusti sono riportati tra parentesi.

* $p < 0,10$.

** $p < 0,05$.

*** $p < 0,001$.

Fonte: elaborazione dell'autore.

Conclusioni

Il lavoro di ricerca ha avuto la finalità di indagare, sotto il profilo teorico ed empirico, i caratteri strutturali emergenti di *corporate governance* delle PMI localizzate nella regione Abruzzo e i loro effetti esercitati sugli output innovativi d'impresa.

I risultati dall'analisi condotta su un campione di 547 PMI abruzzesi nel periodo temporale 2010-2019 evidenziano come taluni elementi della struttura di *governance* generano effetti eterogenei sulla capacità di tali imprese di generare innovazione in termini brevettuali.

Difatti, CdA di maggiori dimensioni sono in grado di fornire competenze adeguatamente funzionali ad un monitoraggio maggiormente accurato, consentendo all'impresa di accedere a un pool più ampio di risorse esterne, soprattutto di natura tecnologica e finanziaria, necessarie allo sviluppo dei processi innovativi. Tale evidenza assume una rilevanza peculiare per le PMI

abruzzesi, localizzate in un contesto regionale tradizionalmente limitato in termini di risorse *technology* e *knowledge-based*, nonché in riferimento all'accesso alle principali fonti di finanziamento dell'innovazione, quali *venture capital* e *private equity*.

Nondimeno, dai risultati empirici emerge come la concentrazione della proprietà e la diversità di genere esercitano un effetto leggermente negativo sulle PMI abruzzesi indagate. Tale evidenza rileva, da un lato, come una proprietà altamente concentrata riduce gli sforzi innovativi a causa della maggiore avversione al rischio derivante dal sottosviluppo del mercato finanziario, come quello inerente l'accesso alle fonti di finanziamento per l'innovazione che caratterizza le aree del Centro-Sud Italia come l'Abruzzo. D'altro canto, le evidenze empiriche rivelano come la diversità di genere all'interno delle PMI abruzzesi può contribuire a generare la cosiddetta miopia manageriale derivante da effetti negativi esercitati da un monitoraggio eterogeneo da parte del CdA.

Lo studio vuole offrire alcuni contributi alla letteratura, allorché non esaustivi e solo parziali, unitamente ad alcuni elementi di riflessione ed implicazioni sotto il profilo pratico-manageriale. In primo luogo, la ricerca coadiuva, in parte, lo sviluppo degli studi precedenti circa l'analisi della relazione causale tra *corporate governance* e innovazione d'impresa nelle PMI, focalizzando lo studio su un contesto territoriale poco indagato come quello della regione Abruzzo, il quale in parte condivide caratteri strutturali e di sviluppo economico tipiche dell'area centro-meridionale italiana, ma dall'altro risente della prossimità e dei miglior nodi socio-economici con le aree centro-settentrionali del Paese.

Inoltre, le evidenze scaturenti dall'analisi sono funzionali alla pianificazione e programmazione di azioni e scelte strategiche ottimizzate per la corretta definizione delle componenti strutturali di *corporate governance* delle PMI abruzzesi, contribuendo ad un migliore gestione imprenditoriale, allo sviluppo di pratiche di *entrepreneurship* e, quindi, all'attuazione sostenibile e resiliente dei processi innovativi d'impresa all'interno di ecosistemi d'imprenditorialità regionale.

Riferimenti bibliografici

- Adams R.B., Ferreira D. (2009), "Strong managers, weak boards?", *CESifo Economic Studies*, 55, 3-4: 482-514.
- Adams R.B., Hermalin B.E., Weisbach M.S. (2010), "The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey", *Journal of economic literature*, 48, 1: 58-107.

- Alchian A.A., Demsetz H. (1972), "Production, information costs, and economic organization", *The American economic review*, 62, 5: 777-795.
- Arosa B., Iturralde T., Maseda A. (2013), "The board structure and firm performance in SMEs: Evidence from Spain", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19, 3: 127-135.
- Attah-Boakye R., Adams K., Kimani D., Ullah S. (2020), "The impact of board gender diversity and national culture on corporate innovation: A multi-country analysis of multinational corporations operating in emerging economies", *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120247.
- Azzariti F. (2006), *Piccole imprese, grandi innovatori. Modelli e casi aziendali*, FrancoAngeli, Milano.
- Baumol W.J. (2010), *The microtheory of innovative entrepreneurship*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey (USA)..
- Baysinger B.D., Kosnik R.D., Turk T.A. (1991), "Effects of board and ownership structure on corporate R&D strategy", *Academy of Management journal*, 34, 1: 205-214.
- Becker-Blease J.R. (2011), "Governance and innovation", *Journal of Corporate Finance*, 17, 4: 947-958.
- Belloc F. (2012), "Corporate governance and innovation: A survey", *Journal of Economic Surveys*, 26, 5: 835-864.
- Bonti M. (2017), Tradizionalmente moderne: dinamiche della governance e dell'innovazione in alcune PMI familiari toscane, in D'Onza G., ed., *Assetti di governance, sistemi di controllo e di risk management nelle aziende familiari*, Giappichelli, Torino.
- Brem A., Nylund P.A., Hitchen E.L. (2017), "Open innovation and intellectual property rights: How do SMEs benefit from patents, industrial designs, trademarks and copyrights?", *Management Decision*.
- Bui H.T., Nguyen H.T., Chau V.S. (2020), "Strategic agility orientation? The impact of CEO duality on corporate entrepreneurship in privatized Vietnamese firms", *Journal of General Management*, 45, 2:107-116.
- Cao Z., Shi X. (2021), "A systematic literature review of entrepreneurial ecosystems in advanced and emerging economies", *Small Business Economics*, 57, 1: 75-110.
- Cappellin R. (2009), "La governance dell'innovazione: libero mercato e concertazione nell'economia della conoscenza", *Rivista di politica economica*, 99: 4-5.
- Cerrato D., Piva M. (2012), "The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership", *Journal of Management & Governance*, 16, 4: 617-644.
- Coles J.W., McWilliams V.B., Sen N. (2001), "An examination of the relationship of governance mechanisms to performance", *Journal of management*, 27, 1: 23-50.
- Conyon M.J., Peck S.I. (1998), "Board size and corporate performance: evidence from European countries", *The European journal of finance*, 4, 3: 291-304.
- Corsi C., Migliori S. (2017), *Le pmi italiane: governance, internazionalizzazione e struttura finanziaria*, FrancoAngeli, Milano.

- D'Amico L. (1994), *Le strutture imprenditoriali della regione Abruzzo*, Atti della regione Abruzzo, Pescara.
- D'Amico L. (1997), *Il sistema di subfornitura e il processo di internazionalizzazione delle PMI abruzzesi*, Progetto ADAPT IC/0295/A, Pescara.
- De Luca A. (2009), *Innovazione e competitività delle PMI in Italia. Metodi e modelli di mercato*, FrancoAngeli, Milano.
- De Maeseneire W., Claeys T. (2012), "SMEs, foreign direct investment and financial constraints: The case of Belgium", *International Business Review*, 21, 3: 408-424.
- Deng Z., Hofman P.S., Newman A. (2013), "Ownership concentration and product innovation in Chinese private SMEs", *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 3: 717-734.
- Driver C., Guedes M.J.C. (2012), "Research and development, cash flow, agency and governance: UK large companies", *Research Policy*, 41, 9: 1565-1577.
- Eldridge D., Nisar T.M., Torchia M. (2019), "What impact does equity crowdfunding have on SME innovation and growth? An empirical study", *Small Business Economics*, 1-16.
- Faleye O., Hoitash R., Hoitash U. (2011), "The costs of intense board monitoring", *Journal of Financial Economics*, 101, 1: 160-181.
- Fama E.F., Jensen M.C. (1983), "Separation of ownership and control", *The journal of law and Economics*, 26, 2: 301-325.
- Finkelstein S., D'aveni R.A. (1994), "CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command", *Academy of Management journal*, 37, 5: 1079-1108.
- Gabrielsson J., Huse M., Minichilli A. (2007), "Understanding the leadership role of the board chairperson through a team production approach", *International journal of leadership studies*, 3, 1: 21-39.
- Garengo P., Bititci U., Bernardi G., Biazzo S. (2007), "La misurazione delle prestazioni nelle piccole e medie imprese", *Piccola Impresa/Small Business*, 2.
- Gul F.A., Srinidhi B., Ng A.C. (2011), "Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices?", *Journal of accounting and Economics*, 51, 3: 314-338.
- Hermalin B.E., Weisbach M.S. (2001), "Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature".
- Hossain M. (2015), "A review of literature on open innovation in small and medium-sized enterprises", *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5, 1: 1-12.
- Huse M., Solberg A.G. (2008), "Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards", in *the Value Creating Board* (pp. 362-382). Routledge.
- Jensen M.C. (1993), "The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems", *the Journal of Finance*, 48, 3: 831-880.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of financial economics*, 3, 4: 305-360.
- Jiang L., Kim J.B. (2004), "Foreign equity ownership and information asymmetry:

- Evidence from Japan”, *Journal of International Financial Management & Accounting*, 15, 3: 185-211.
- Kanter R.M. (1988), “When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations”, *Knowledge Management and Organisational Design*, 10, 93-131.
- Lacetera N. (2001), “Corporate governance and the governance of innovation: The case of pharmaceutical industry”, *Journal of management and Governance*, 5, 1: 29-59.
- Lee P.M. (2005), “A comparison of ownership structures and innovations of US and Japanese firms”, *Managerial and Decision Economics*, 26, 1: 39-50.
- Lee S., Park G., Yoon B., Park J. (2010), “Open innovation in SMEs—An intermediated network model”, *Research policy*, 39, 2: 290-300.
- Li M., Yang J. (2019), “Effects of CEO duality and tenure on innovation”, *Journal of Strategy and Management*, 12, 4: 536-552.
- Linck J.S., Netter J.M., Yang T. (2008), “The determinants of board structure”, *Journal of financial economics*, 87, 2: 308-328.
- Lombardo G., Viganò F. (2016), “Valorizzare la diversità di genere e la responsabilità delle imprese”, *Sviluppo & organizzazione*, 270: 16-19.
- Madrid-Guijarro A., García-Pérez-de-Lema D., Van Auken H. (2013), “An investigation of Spanish SME innovation during different economic conditions”, *Journal of Small Business Management*, 51, 4: 578-601.
- Manolova T.S., Brush C.G., Edelman L.F., Shaver K.G. (2012), “One size does not fit all: Entrepreneurial expectancies and growth intentions of US women and men nascent entrepreneurs”, *Entrepreneurship & Regional Development*, 24, 1-2: 7-27.
- Marchi L., Caldarelli A., eds. (2018), *Il sistema di controllo interno nelle imprese non grandi: Elementi costitutivi, dimensioni soggettive e tendenze di integrazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Musumeci M., Reito F. (2014), “Imprese innovative, venture capital e network”, *Rivista economica del Mezzogiorno*, 28(1-2): 235-264.
- Myers, S. C. (1984), “Capital structure puzzle”, *NBER Working Paper*, (w1393).
- Narula R. (2004), “R&D collaboration by SMEs: new opportunities and limitations in the face of globalization”, *Technovation*, 24, 2: 153-161.
- Nicholas J., Ledwith A., Bessant J. (2015), “Selecting early-stage ideas for radical innovation: Tools and structures”, *Research-Technology Management*, 58, 4: 36-44.
- Nitani M., Riding A. (2013), “Fund size and the syndication of venture capital investments”, *Venture Capital*, 15, 1: 53-75.
- Paolone G., D’Amico L., a cura di, (2017), *I principi e i modelli dell’Economia Aziendale*, Giappichelli Editore, Torino.
- Perrault E. (2015), “Why does board gender diversity matter and how do we get there? The role of shareholder activism in deinstitutionalizing old boys’ networks”, *Journal of Business Ethics*, 128, 1: 149-165.
- Pugliese A. and Wenstøp P.Z. (2007), “Board members’ contribution to strategic decision-making in small firms”, *Journal of Management & Governance*, 11, 4: 383-404.

- Rija, M. (2012), *Il ruolo del venture capital e del private equity nel capitale di rischio delle imprese*, FrancoAngeli, Milano.
- Schommer M., Richter A. and Karna A. (2019), “Does the diversification–firm performance relationship change over time? A meta-analytical review”, *Journal of Management Studies*, 56, 1: 270-298.
- Takalo T. and Tanayama T. (2010), “Adverse selection and financing of innovation: is there a need for R&D subsidies?”, *The Journal of Technology Transfer*, 35, 1: 16-41.
- Tenuta P. and Cambrea D. R. (2016), “Consiglio di amministrazione e valore d’impresa”, *Impresa progetto–Electronic Journal of Management*, 1: 1-36.
- Thai M.T.T. and Turkina E. (2014), “Macro-level determinants of formal entrepreneurship versus informal entrepreneurship”, *Journal of Business Venturing*, 29, 4: 490-510.
- Tzabbar D. and Margolis J. (2017), “Beyond the startup stage: The founding team’s human capital, new venture’s stage of life, founder–CEO duality, and breakthrough innovation”, *Organization Science*, 28, 5: 857-872.
- Woschke T., Haase H. and Kratzer J. (2017), “Resource scarcity in SMEs: effects on incremental and radical innovations”, *Management Research Review*.

8. *Verso la small business stakeholder responsibility*

di *Manuel De Nicola*

1. **La rilevanza delle relazioni tra CSR e PMI**

Le piccole e medie imprese (PMI), definite convenzionalmente in base alla numerosità dei dipendenti occupati, da 10 a 49, nelle prime, e da 50 a 249, nelle seconde, costituiscono circa il 90% delle imprese a livello mondiale (Bakos *et al.*, 2020; Prashar e Sunder, 2020). In Europa pesano ancora di più, fino a rappresentare il 99% del totale (Bartolacci, Caputo e Soverchia, 2019). Il contesto italiano e quello abruzzese in particolare sono in linea con le proporzioni europee. Nel nostro Paese, infatti, il peso delle imprese con meno di 250 dipendenti rappresenta la quasi totalità (circa il 99,7%) delle società; in Abruzzo l'incidenza delle piccole e medie imprese conferma la densità nazionale rappresentando il 99,8% delle società attive (Mele e Romano, 2020).

Tali rilevanti incidenze non si riflettono con la stessa intensità, almeno rispetto alle priorità di evoluzione cronologica, nello sviluppo degli studi in tema di impatti delle attività delle PMI nella prospettiva della *triple bottom line* (TBL). Infatti, gli studi circa gli impatti delle attività delle PMI in termini di TBL economica, ambientale e socio-etica, si sono sviluppati solo successivamente all'analisi dei modelli più generali che sono stati postulati osservando la realtà delle imprese di maggiori dimensioni.

Scopo del presente lavoro è quello di inquadrare il percorso di applicazione degli studi sul tema della *corporate social responsibility* (CSR) al dominio specifico delle PMI (CSR-PMI). A tal fine si adotta l'interpretazione di De Nicola (2008) della matrice disciplinare degli studi sulla CSR, secondo cui essa è caratterizzata dall'integrazione dei principi e valori della sostenibilità etico-sociale all'interno del finalismo dell'impresa, cioè nei processi strategici, operativi, di rendicontazione e controllo e nella gestione della relazione con gli stakeholders e del consenso sociale. Si cercherà di interpre-

tare i principali fattori, interni ed esterni, che spiegano i comportamenti che tali categorie di soggetti assumono circa la CSR, oltre che i limiti e i fabbisogni emergenti per ulteriori affinamenti.

2. L'evoluzione epistemologica degli studi sulla CSR-PMI

2.1. Premessa

Dalle più recenti e autorevoli *literature reviews* che hanno studiato l'evoluzione delle specializzazioni di ricerca affrontate livello internazionale sull'attuazione e l'efficacia della CSR da parte delle PMI (Turyakira, 2017; Ortiz-Avram *et al.*, 2018; Soundararajan, Jamali e Spence, 2018; Tarquinio e Posadas, 2019; Bartolacci, Caputo e Soverchia, 2020; Prashar e Sunder, 2020; Guillén, Sergio e Manuel, 2021) emerge una produttività scientifica di rilievo e in continua ascesa. Tuttavia i risultati scientifici associati a tale crescita sono spesso frammentati (Ortiz-Avram *et al.*, 2018) e inevitabilmente finiscono per essere controversi (Guillén, Sergio e Manuel, 2021). Nel loro complesso, tali ricerche sono state pubblicate prevalentemente in Europa e in Nord America (Guillén, Sergio e Manuel, 2021), tuttavia alcune specifiche tematiche, come quelle relative alla correlazione tra CSR e performance economica, fanno registrare distribuzioni geografiche concentrate anche diversamente (Bartolacci, Caputo e Soverchia, 2020).

Per inquadrare coerentemente l'attuale stadio della ricerca sulle tematiche in oggetto, è opportuno richiamarne sinteticamente l'evoluzione occorsa fino a oggi.

2.2. Le prime sperimentazioni di ricerca

I prodromi della nascita di tale filone di ricerca sono collocabili in due specifici periodi. Un primo è quello a cavallo tra la fine gli anni '70 e gli inizi degli anni '80 del secolo scorso, quando compaiono in ambito professionale i tentativi iniziali di applicazione dei concetti della CSR (Carroll, 1979) alle PMI (Keim, 1978; Wilson 1980). Un secondo periodo di rilievo è quello degli anni '90 nel quale si applicano specificamente al rapporto CSR-PMI la teoria degli stakeholder (Freeman, 1994; Jamali, 2008) e quella del management strategico della CSR (Lee, Kim e Kim, 2018). In tale sottofase, pertanto, si assiste all'ampliamento dei primi obiettivi di ricerca, più tipicamente descrittivi, per indirizzarsi a studiare le funzioni predittive della CSR in ambito di PMI. In tale torno di anni si osserva l'aumento del numero (in sé ancora limitato) di studiosi e di

pubblicazioni che si interessano di validare mediante l'indagine sulle PMI i modelli e linguaggi già sperimentati nella ricerca sulla CSR (modellizzata però con sostanziale riferimento alle grandi imprese).

2.3. L'affermazione e la crescita

Rispetto all'approccio epistemologico seguito (De Bakker, Groenewegen e Den Hond, 2005; De Nicola, 2016), a partire all'incirca dal 2000 si rileva, fino ad oggi, un progressivo aumento della quantità di lavori sulla relazione CSR-PMI, con intenso e rinnovato interesse soprattutto dopo il 2015 (Soundararajan, Jamali e Spence, 2018).

Le caratteristiche distintive delle PMI, rispetto alle imprese di maggiori dimensioni, risiedono prevalentemente nei rispettivi aspetti strutturali, sociali e funzionali (Russo e Perrini, 2010). Tali peculiarità consentono a questo tipo di imprese di ottenere una maggiore flessibilità degli approcci organizzativo-gestionali e di instaurare più intense relazioni sociali con gli stakeholder (Dey *et al.*, 2020), ma costituiscono anche dei limiti, come quelli che la letteratura molto spesso ha messo in luce relativamente alla disponibilità di risorse economico-finanziarie e di risorse umane (Lucas, 2004; Gjergji *et al.*, 2021). Per tali motivi, dopo la fase embrionale, gli studi sulla CSR-PMI hanno cercato di mettere in relazione i modelli interpretativi sulla CSR anche rispetto alle su menzionate caratteristiche distintive delle PMI. Tra gli aspetti maggiormente indagati, spicca quello relativo alle particolari e diverse modalità, rispetto alle grandi imprese, con le quali le PMI integrano i principi della CSR nel processo di formulazione e di esecuzione della strategia aziendale (Spence, 1999; Thompson e Strickland, 2003; Spence, 2007; Hill e Jones, 2008; Russo e Perrini, 2010; Vazquez-Carrasco e Lopez-Perez, 2013; Johnson e Schaltegger, 2016).

Si registra, successivamente, un'inversione di tendenza qualitativa, tra la numerosità degli studi "concettuali" e quelli "empirici", in favore di questi ultimi (Guillén, Sergio e Manuel, 2021). Ciò può essere spiegato anche evidenziando lo spostamento dell'interesse scientifico (De Nicola, 2016): dalla giustificazione dei postulati generali, tipico oggetto di ricerca nelle fasi definitorie della matrice disciplinaria di un certo filone di studi, all'approfondimento di osservazioni particolari indirizzate a validare e migliorare i costrutti teorici già strutturati in precedenza. Da quest'ultimo punto di vista si osservano numerosi contributi che analizzano i fattori giustificativi dell'adozione di iniziative e strumenti di CSR da parte delle PMI e ne cercano di interpretare e giustificare effetti e variazioni (Prashar e Sunder, 2020). Inoltre si registrano numerosi studi che si soffermano sul linguaggio e sulla terminologia usata, nel tentativo di

favorire una progressiva uniformità su tale piano nelle peculiari linee di ricerca in oggetto. Quest'ultimo aspetto, unitamente all'aumento quali-quantitativo delle ricerche stesse, permette di classificare la fase di evoluzione scientifica (De Nicola, 2016) che sta correntemente attraversando il filone di ricerca sulla CSR-PMI come uno stadio di "crescita" (Von Krogh, Rossi-Lamastra e Haefliger, 2012) o di "avanzato sviluppo" (Guillén, Sergio e Manuel, 2021).

Lo stadio attuale, in effetti, è caratterizzato dal consolidamento degli affinamenti scientifici e dal tentativo di superare taluni limiti teoretici che frenano l'approdo verso una fase di "maturità" epistemologica. Tale stadio si cristallizza nel momento in cui le ricerche su un certo fenomeno si affermano al punto da: diventare centrali nell'ampio dibattito internazionale; legittimare conferenze, *special issues* di riviste con rilevante posizionamento nella comunità scientifica internazionale o la nascita di nuove riviste o collane dedicate; stimolare l'affermazione di programmi di ricerca o di insegnamento che si posizionano nei più prestigiosi segmenti dei ranking internazionali dell'*higher education*; favorire *structured literature reviews* che consentono di sistematizzare gli studi sul tema e individuare le ipotesi di convergenze standardizzate; spiegare tutte le questioni o anomalie scientifiche rimaste irrisolte.

3. I risultati scientifici raggiunti nella CSR-PMI

3.1. I principali oggetti d'indagine

L'analisi delle varie ricerche che si sono occupate della CSR-PMI rivela un'ampia sperimentazione di quelli che sono i principali *framework* teorici alla base della CSR (Guillén, Sergio e Manuel, 2021). È ragionevole ritenere che siano state ampiamente indagate le prassi di CSR delle PMI nell'ottica di validare compiutamente i modelli di analisi dei fattori che possono favorire od ostacolarne l'attivazione, così come quelli relativi all'interpretazione degli effetti diretti o indiretti che ne derivano, oltre che l'avvio di mirate indagini sui fattori mediatori o moderatori delle relazioni più rilevanti messe in evidenza.

In merito ai *framework* di ricerca applicati, non si può identificare il prevalere di un approccio in particolare. A tal riguardo, tra quelli che sono stati maggiormente adottati si segnalano: la teoria generale sulla CSR, la stakeholder theory, la performance economico-finanziaria, il grado innovazione e di imprenditorialità, la sostenibilità ambientale, la teoria del family business e così via (Bartolacci, Caputo e Soverchia, 2020).

Con riferimento all'oggetto specifico degli approfondimenti scientifici sulla CSR-PMI, si citano quelli relativi: alle performance economico-finanziarie (Niehm, Swinney e Miller, 2008; Bartolacci, Caputo e Soverchia,

2020); alle scelte sulle strategie di prodotto e di processo (Jenkins, 2006); al posizionamento di mercato e ai relativi parametri (Fuller e Tian, 2006); al costo del capitale e al ruolo moderatore della natura familiare delle PMI (Gjergji *et al.*, 2021).

In merito ai principali elementi di differenziazione delle modalità con le quali la CSR è integrata nell'orientamento strategico delle PMI, in definitiva, gli studi in oggetto si posizionano all'interno dei seguenti ambiti di indagine: le influenze dei nuclei valoriali in ambito etico e di sostenibilità da parte dell'imprenditore o del manager proprietario; la rilevanza del contesto di mercato; l'importanza di processi formalizzati di integrazione della CSR nelle attività aziendali; le barriere e gli ostacoli allo sviluppo della CSR-PMI.

Circa le motivazioni che spingono le PMI ad adottare pratiche operative o di rendicontazione e *disclosure* su tematiche di sostenibilità etico-sociale e ambientale, si segnalano anche studi che analizzano le spinte basate sulla *legitimacy theory*. È stato evidenziato infatti che le PMI fanno ricorso a tali pratiche sulla scia di strategie di legittimazione della loro complessiva attività (Caputo, Veltri adn Venturelli, 2017). Tali strategie, peraltro, sono perseguite ad hoc tanto sul piano simbolico quanto su quello sostanziale (Crossley, Elmagrhi e Ntim, 2021). La finalità ultima è quella di esaltare non solo le capacità di *social engagement*, ma anche l'immagine e la reputazione fino al punto da guadagnare una leadership come player sostenibili, riconosciuti e riconoscibili non solo dai diretti interlocutori che operano nel proprio settore, ma anche da altri soggetti che agiscono trasversalmente nel macroambiente.

3.2. I benefici della CSR-PMI

Le specializzazioni di ricerca in ambito di PMI hanno messo in evidenza che l'adozione di comportamenti orientati alla CSR si correla positivamente con diversi aspetti, tra i quali, ad esempio: la qualità delle relazioni con i dipendenti e con gli altri stakeholders (Turyakira, 2017; Ortiz-Avram *et al.*, 2018; Valdez-Juárez *et al.*, 2018); la capacità di attrarre risorse umane altamente qualificate (Suh e Lee, 2018); il miglioramento della performance ambientale dei processi produttivi interni e dei processi di consumo connessi con il business aziendale (Yumei *et al.*, 2021); l'incremento del capitale relazionale spendibile come elemento di differenziazione nel proprio settore (Russo e Perrini, 2010; Ortiz-Avram *et al.*, 2018).

Altri studi hanno evidenziato anche il miglioramento dell'immagine e della reputazione delle PMI che si orientano alla CSR (Choongo, 2017; Turyakira, 2017; Ortiz-Avram *et al.*, 2018; Valdez-Juárez *et al.*, 2018). Nonostante ciò, permangono irrisolti i problemi interpretativi su tale relazione,

poiché al cospetto delle evidenze scientifiche su citate, altri studi (come accennato *infra*) sostengono che la più ampia trasparenza informativa, che può associarsi ad esempio a prassi di comunicazione e rendicontazione sociale, può dimostrarsi complessivamente sfavorevole per le PMI (Gjergji *et al.*, 2021). Infatti il rischio è che una più ampia *disclosure* inevitabilmente metta a nudo anche le criticità aziendali sulla sostenibilità e che queste ultime, a loro volta, erodano la reputazione e l'immagine, compromettendo del tutto anche i benefici che pure sono generabili con tali approcci (Graafland, 2018).

4. I principali fattori promozionali della CSR-PMI

4.1. I fattori esterni

Una direzione ricorrente negli studi che si sono dedicati all'osservazione delle azioni e delle politiche orientate alla sostenibilità assunte dalle PMI, è quella dell'indagine sui fattori che ne agevolano o ne ostacolano l'adozione (Vazquez-Carrasco e Lopez-Perez, 2013; Ortiz-Avram *et al.*, 2018).

A tal riguardo, è stato osservato che i fattori di origine esterna alle imprese risulterebbero più impattanti di quelli interni nel favorire ed accelerare il ricorso a tali prassi (Drake, Purvis e Hunt, 2004; Clemens e Douglas, 2006; Bagur-Femenías, Llach e del Mar Alonso-Almeida, 2015; Hoogendoorn *et al.*, 2015; Leonidou *et al.*, 2016; Aureli, Baldarelli e Del Baldo, 2021). Tra i primi può essere segnalato il ruolo degli stakeholders (esterni) che spingono le PMI a una maggiore trasparenza informativa e di rendicontazione e a un più intenso coinvolgimento nel processo decisionale in tema di CSR (Perrini, Russo e Tencati, 2007; Russo e Perrini 2010). Pertanto, così come accade per le grandi imprese, anche con riferimento al sottoinsieme delle PMI risulta determinante la pressione degli stakeholders affinché siano soddisfatte specifiche aspettative in ambito di CSR. Similmente, tra i fattori promozionali di origine esterna, particolare rilievo è associato anche alle caratteristiche del contesto competitivo-ambientale, come ad esempio il grado di diffusione e radicamento dell'attenzione per la sostenibilità, piuttosto che la presenza di esplicite condizioni normative o regolamentari da soddisfare appositamente (Caputo, Veltri e Venturelli, 2017). Peraltro, si rileva che le spinte esterne all'adozione di comportamenti sostenibili sono prevalentemente vissute dalle PMI come un vincolo da soddisfare. Non mancano i casi, anche se più limitati, nei quali si osserva comunque un orientamento proattivo piuttosto che reattivo, finalizzato cioè a coltivare meglio il rapporto con le proprie comunità di riferimento, proprio per attivare effetti moltiplicatori su redditività, reputazione e immagine aziendale (Inyang, 2013).

4.2. I fattori interni

Con riferimento a quelle leve che possono promuovere la sostenibilità a partire dall'interno delle aziende, invece, tra i più indagati e accertati fattori determinanti che sono stati messi in evidenza dalla letteratura di riferimento si segnala il ruolo del nucleo imprenditoriale e delle figure manageriali che operano più a stretto contatto con la *governance* (Spence e Rutherford, 2003; Mio C., 2005; Murillo e Lozano, 2006; Burton e Goldsby, 2009; Del Baldo, 2012; Wickert, 2016; Turyakira, 2017; Chassé e Courrent, 2018; Ortiz-Avram *et al.*, 2018). Più in dettaglio, l'assunzione di condotte eticamente responsabili da parte da tali soggetti unitamente al loro *commitment* verso l'adozione di codici etico-valoriali-comportamentali risulta discriminante ai fini dell'effettiva integrazione della sostenibilità nei processi gestionali, sia a livello di attività operative che nelle relazioni con l'intera rete di stakeholders (Turyakira, 2017; Chassé e Current, 2018).

A tal riguardo, in aggiunta, alcuni studi hanno evidenziato ulteriori elementi che possono fare la differenza circa l'efficacia delle azioni di promozione della CSR svolte dalle citate figure apicali: i rispettivi percorsi formativo-culturali e le esperienze professionali (Cambra-Fierro e Ruiz-Benítez, 2011); i tratti della personalità (Chasse e Current, 2018); l'importanza attribuita alla soddisfazione personale (Gorgievski, Ascalon e Stephan, 2011); la consapevolezza dei benefici più squisitamente di natura economica che possono essere raggiunti grazie alla CSR (Turyakira, 2017); il grado di inclusione, tra i parametri del successo personale, della capacità di raggiungere risultati aziendali declinati anche nella dimensione della responsabilità sociale e, conseguentemente, della consapevolezza dei possibili impatti che possono avere anche le condotte aziendali "irresponsabili" da tale punto di vista (Cambra-Fierro, Hart e Polo-Redondo, 2008; Ortiz-Avram *et al.*, 2018).

Un altro elemento di matrice interna che potrebbe agevolare la diffusione della CSR e conseguentemente il miglioramento della performance nelle PMI risulta essere lo stile adottato dai responsabili delle funzioni di gestione delle risorse umane, ove sia tale da motivare tutti i collaboratori all'adozione di condotte operative responsabili e seguire quei percorsi di aggiornamento e sviluppo professionale indispensabili ai fini di un'ottimale gestione e controllo della CSR (Langwell e Heaton, 2016; Ortiz-Avram *et al.*, 2018).

5. Gli ostacoli e i limiti della CSR-PMI

Gli studi più recenti circa i limiti del ricorso alla CSR nelle PMI (Ahmad *et al.*, 2021; Zou *et al.*, 2021) confermano quanto già era stato messo in evidenza in precedenza (Santos, 2011; Campopiano, De Massis e Cassia, 2012) e cioè che le principali cause di tale *gap* sono dovute: al limitato commitment dell'imprenditore e del top management; alle ridotte disponibilità di risorse finanziarie e umane da dedicare a sostegno di investimenti e innovazioni in ambito di CSR; alla insufficiente conoscenza di processi, strumenti e documenti legati alla CSR nonché alla ridotta consapevolezza delle sue potenzialità sia da parte delle PMI che dei loro interlocutori.

A fronte di tali considerazioni, è opportuno evidenziare anche che le sperimentazioni di ricerca che si sono indirizzate a indagare le problematiche operative presenti nei casi di effettiva adozione di prassi di CSR da parte delle PMI contemplano, con una certa ricorrenza, il limite del livello informale con il quale tali iniziative vengono poste in essere (Baumann-Pauly *et al.*, 2013; Wickert, 2016; Ortiz-Avram *et al.*, 2018). L'adozione di specifici processi, procedure e documenti formalizzati al fine di supportare l'adozione di azioni di CSR, diversamente dai postulati generali, non è infatti un elemento distintivo nelle PMI (Fassin, 2008; Baumann-Pauly *et al.*, 2013; Wickert, 2016). Alla luce del fatto che le fonti del successo delle prassi di CSR delle PMI sono prevalentemente da ricercare nelle relazioni con gli stakeholder esterni e nelle rispettive spinte promozionali che possono attivare, risalta ancor di più la scarsa importanza attribuita nel dare evidenza formale alle strategie o alle semplici prassi adottate in tale direzione (Drake, Purvis e Hunt, 2004). Ciò rispecchia evidentemente il ridotto grado di formalizzazione che caratterizza la gestione complessiva di tali aziende (Discua Cruz, 2020; Graafland e Smid, 2016; Ortiz-Avram *et al.*, 2018). Il grado di minore formalizzazione, in realtà, oltre che punto di forza associato alla flessibilità delle PMI, dovrebbe essere concepito come presupposto da cui partire per recuperare margini di qualità dell'intero sistema di gestione, includendo quindi anche la gestione della sostenibilità. Sarebbero auspicabili azioni mirate a far cristallizzare strategie, politiche, obiettivi e risultati sul tema che mancano di adeguati supporti comunicativi, al fine di diffondere una maggiore consapevolezza a riguardo, sia all'interno della struttura organizzativa che anche al suo esterno.

Come già menzionato in precedenza, troppo spesso le iniziative di CSR sono interpretate dalle PMI come una sorta di adempimento passivo o al massimo come un approccio di reazione (Wickert, Scherer e Spence, 2016; Graafland, 2018), per fronteggiare le minacce esterne provenienti dal settore, piuttosto che opportunità da sviluppare proattivamente per cogliere nuove

fonti di successo e vantaggi competitivi. Pertanto, anche nei casi nei quali le PMI sono consapevoli del fatto che la reputazione, quale *intangible asset* potenziale fonte di redditività prospettica, è positivamente correlata con la percezione della CSR da parte degli stakeholder (De Nicola e Anees, 2021), non danno evidenza formale, tramite un'adeguata politica di comunicazione o di rendicontazione, delle iniziative che pure mettono in pratica (Luken e Stares, 2005; Wijk e Persoon, 2006; Salimzadeh e Courvisanos, 2015; Madsen e Ulhoi, 2016).

Ad ogni modo, quando le PMI predispongono appositi strumenti per la *disclosure* sulla CSR, o più precisamente sulle dimensioni ambientale, sociale e di *governance* del reporting, essi risultano più efficaci in quelle imprese che godono della presenza familiare nella *governance*. Infatti ciò accade perché le PMI familiari collocano in posizioni gerarchicamente più elevate tutti quei fattori “non finanziari” che permettono al nucleo familiare di perpetuare nel proprio ruolo di controllo al comando dell'impresa (Berrone *et al.*, 2012) contenendo quindi l'esposizione debitoria che altrimenti sarebbe rischiosa per la durabilità della leadership (López-Gracia e Sánchez-Andújar, 2007).

In parallelo, un altro elemento che costituisce un ostacolo a un più compiuto sviluppo della CSR nelle PMI è l'assenza di *framework* sulla gestione e rendicontazione della sostenibilità che siano appositamente allineati con le caratteristiche qualitative e strutturali delle PMI (Chi Vo, 2011). I principi e standard che sono attualmente riconosciuti a livello internazionale sono, infatti, indirizzati e applicabili quasi esclusivamente dalle grandi corporation (Tilley, 1999; Ammenberg e Hjelm, 2003; Simpson, Taylor e Barker, 2004; Brouwers, 2010).

6. Alcune anomalie delle specializzazioni di ricerca CSR-PMI

6.1. La correlazione tra CSR-PMI e la performance economico-finanziaria

La relazione tra performance sociale e performance economico-finanziaria (De Nicola, 2008) si presenta nelle PMI regolata prevalentemente da una correlazione positiva (Bartolacci, Caputo e Soverchia, 2020; Yáñez-Araque *et al.*, 2021). In realtà, non tutte le azioni di CSR impattano secondo una ben precisa relazione sulla performance aziendale; inoltre è possibile che tali effetti siano osservabili solamente con riferimento a dimensioni parziali della performance stessa. È stato rilevato, ad esempio, in alcuni particolari contesti, che solamente le iniziative di CSR legate alle dimensioni sociale e am-

bientale determinino effetti significativi sulla performance di natura economico-finanziaria, mentre più debole si è dimostrata la relazione con i risultati aziendali declinati in termini di *corporate reputation* e di *engagement* dei dipendenti (Choongo, 2017). In aggiunta è stato dimostrato come lo status di impresa familiare giochi un effetto moderatore sulla relazione tra CSR e performance economica, rendendola di gran lunga più impattante rispetto quella che si osserva nelle PMI non familiari (Yáñez-Araque *et al.*, 2021).

Un ulteriore problema che si pone riguarda il dubbio che l'adozione di specifiche politiche di *disclosure* in ambito di sostenibilità possa produrre o meno effetti sull'onerosità della struttura finanziaria delle PMI. È stato dimostrato come la rendicontazione sociale, intesa nel complesso della sua multidimensionalità, economica, ambientale, sociale e di *governance*, comporti effetti diametralmente opposti rispetto alle evidenze generali associate alle grandi imprese (Gjergji *et al.*, 2021). Le PMI sarebbero esposte a un paradossale effetto boomerang economico-finanziario. Esse, infatti, devono sopportare costi aggiuntivi per progettare e sostenere un più ampio sistema di rilevazione, reporting e *disclosure*. Ciò determina un appesantimento economico e anche uno stress nella copertura dei correlati maggiori fabbisogni finanziari: questi ultimi si riflettono inevitabilmente sull'incremento dell'indebitamento, visto che rappresenta la prevalente tipologia di fonte di finanziamento delle imprese in esame, e quindi del suo costo. In aggiunta, la maggiore trasparenza favorita dall'adozione del reporting sociale, in realtà, mette più a nudo anche le criticità delle PMI, comportando il rischio di un ulteriore peggioramento delle condizioni economiche alle quali i finanziatori sono disposti ad accordare prestiti aggiuntivi. Tali effetti negativi, per giunta, non sono controbilanciati dalla capitalizzazione, da parte delle PMI, di quelli che sono i tipici benefici del social reporting in termini strategico-competitivi e di engagement con gli stakeholders. Si evidenzia, infine, che tra le tre componenti del reporting sociale, quella ambientale influisce maggiormente sul costo del capitale. Inoltre in questo caso la presenza di un nucleo familiare nella *governance* aziendale svolgerebbe un effetto moderatore, in grado di proteggere o preservare dall'aumento dei costi del capitale, solo limitatamente alla relazione tra rendicontazione ambientale e costo del capitale.

6.2. Coerenza tra forma e sostanza: i problemi definitivi della CSR-PMI

Dopo aver traslato le particolari relazioni e dimensioni d'indagine sulla CSR all'interno del perimetro delle PMI, l'interesse scientifico si è indirizzato anche a individuare la presenza di una certa omogeneità nella definizione della CSR-PMI. A tale riguardo numerosi studiosi, come ad esempio Ortiz-Avram

et al. (2018), hanno evidenziato come, in realtà, vi sia una certa varianza rispetto a tale questione. Sono stati messi in evidenza, infatti, almeno 56 differenti terminologie alternative a “CSR” negli studi che ne hanno esaminato l’applicazione in ambito di PMI. L’analisi di tale varianza può essere agevolata richiamando alcune riflessioni che hanno spinto, anche nelle scelte di rappresentazione linguistico-lessicale, a criticare la definizione stessa di CSR poiché associata ad un troppo ristretto perimetro di soggetti aziendali osservati. È stata invocata pertanto una rivisitazione della portata semantica più profonda della CSR, con evidenti spinte propulsive in favore di più attente sperimentazioni di ricerca sulle PMI e, in parallelo, anche verso l’acquisizione di una maggiore consapevolezza da parte di tali stesse imprese circa oneri e potenzialità connessi alla *social accountability* (Raza e Majid, 2016). In tale direzione il più rilevante elemento di ostacolo nella presenza termine “corporate” che, pur se in linea teorica non escluderebbe le imprese piccole e medie, negli studi sulla CSR è stato sostanzialmente usato con riferimento alle imprese di maggiori dimensioni, precludendone di fatto un’immediata estensione applicativa con riferimento alle aziende in oggetto (Jenkins, 2004; Lukas, 2004). Peraltro, perde di rilievo anche l’invocazione di un semplice *downsizing* dei costrutti della teoria generale della CSR (Jenkins, 2004), basato sul (falso) mito che le PMI siano considerabili delle “multinazionali tascabili” o “little big company” (Tilley, 2000). Al fine di superare la oggettiva difficoltà di applicazione alle PMI dei postulati della teoria generale della CSR, coerenti solo per le imprese di grandi dimensioni, sono emersi vari ripensamenti, evidentemente non solamente in termini linguistico-semantici, dello stesso termine “corporate” presente nell’acronimo “CSR”. Da tale punto di vista si segnala già da tempo la convergenza, tra le diverse possibilità emerse, sull’acronimo “SBSR” che potrebbe più efficacemente identificare il filone degli studi in termini di *small business social responsibility* (Lepoutre e Heene, 2006; Jamali, Zanhour e Keshishian, 2009; Wickert, Scherer e Spence, 2016; Soundararajan, Jamali e Spence, 2018). Tuttavia, vista la perdita di rilevanza di una teoria della CSR ancorata sul perimetro delle imprese di grandi dimensioni (De Nicola, 2008), ci si dovrebbe chiedere, per converso, se la formulazione di una teoria della SBSR (anch’essa comunque limitata dal suo stesso campo di indagine, relativo alle sole PMI) rappresenti una soluzione efficace a tale anomalia (Guillén, Sergio e Manuel, 2021). A tal riguardo, riesaminando i più significativi tentativi di recupero di coerenza, emerge un chiaro fabbisogno di rinnovamento del concetto di stesso di *accountability*, da riferire a qualsiasi forma di impresa, a prescindere dalla dimensione. Pertanto, la *responsibility* dovrebbe essere attribuita a qualsiasi soggetto che svolga un processo di creazione di valore economico ed è stata rimodulata in termini di “*business*” *sustainability* (Kerr, 2006) o “*company*” *responsibility* (Freeman e Velamuri, 2006), quest’ultima a voler

sottolineare la sostituzione del termine “*corporate*”, la cui presenza nell’acronimo CSR limiterebbe in modo non giustificato il peso della responsabilità passiva alle imprese di più grandi dimensioni (De Nicola, 2008).

6.3. Le possibili ripuliture

Anche ai fini del passaggio ad uno stadio di maturità delle ricerche in oggetto, dovrebbero auspicarsi, in definitiva, ulteriori affinamenti che permettano di sistematizzare i risultati scientifici già esistenti in modo da favorire la definitiva convergenza alternativamente:

- sul perfezionamento definitivo del paradigma scientifico della CSR superando tutti i problemi di validazione dei postulati generali che emergono dalle osservazioni particolari delle PMI e dalle varie anomalie che venute a creare; ovvero
- su una complessiva e più compiuta declinazione di un autonomo approccio scientifico valido solo all’interno del perimetro delle PMI.

D’altro canto, occorre superare la frammentazione del concetto di responsabilità d’impresa che è associata alle interpretazioni mono-dimensionali degli effetti prodotti (economici, sociali, ambientali ecc.). In tale direzione la *responsibility* dovrebbe essere declinata non rispetto alla parziale dimensione “*social*”, bensì in termini di *responsibility* verso gli stakeholder. Ne consegue il definitivo della *company stakeholders responsibility*, o CSR2 (Freeman e Velamuri, 2006).

Si consideri, infine, che il tradizionale sviluppo di tali studi in abbinamento con l’oggetto di indagine delle imprese di maggiori dimensioni ha finito quasi per legittimare il “disinteresse” delle PMI anche per via della scelta linguistica del termine *corporate* nell’acronimo CSR, come osservato *supra* (Raza e Majid, 2016). In merito a tale aspetto, si dovrebbe invocare un altro ampliamento terminologico, utile soprattutto ove l’evoluzione degli studi progredisce verso un autonomo paradigma di CSR-PMI: si dovrebbe approdare ad una “SBSR2”, dove muta la seconda “S” per dare enfasi ad una *small business “stakeholders” responsibility*, cioè validare anche nel campo delle imprese di minori dimensioni la sussistenza di quell’assunto di arrivo della CSR2.

Riferimenti bibliografici

Ahmad N., Mahmood A., Han H., Ariza-Montes A., Vega-Munoz A., Din M., Khan G., Ullah Z. (2021). “Sustainability as a “New Normal” for Modern Businesses: Are SMEs of Pakistan Ready to Adopt It?”, *Sustainability*, 13: 1944.

- Ammenberg J., Hjelm O. (2003), "Tracing business and environmental effects of environmental management systems — A study of networking small and medium-sized enterprises using a joint environmental management system", *Bus Strat Env*, 12(3): 163-174.
- Aureli S., Baldarelli M.G., Del Baldo M. (2021), *Corporate Social Responsibility in Italy*, in Idowu S.O., ed., *Current Global Practices of Corporate Social Responsibility. CSR, Sustainability, Ethics e Governance*, Springer, Cham.
- Bagur-Femenias L., Llach J., del Mar Alonso-Almeida M. (2013), "Is the adoption of environmental practices a strategic decision for small service companies? An empirical approach", *Manag Decis*, 51(1): 41-62.
- Bakos J., Siu M., Orenge A., Kasiri N. (2020), "An analysis of environmental sustainability in small e medium-sized enterprises: Patterns and trends", *Bus Strat Environ*, 29(3): 1285-1296.
- Bartolacci F., Caputo A., Soverchia M. (2020), "Sustainability and financial performance of small and medium sized enterprises: A bibliometric and systematic literature review", *Bus Strat Env*, 29(3): 1297-1309.
- Baumann-Pauly D., Wickert C., Spence L.J., Scherer A.G. (2013), "Organizing corporate social responsibility in small and large firms: size matters", *J Bus Ethics*, 115: 693-705.
- Brouwers H. (2010), "Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice", *Bus Strat Env*, 19(7): 417-435.
- Burton B.K., Goldsby M. (2009), "Corporate social responsibility orientation, goals, and behavior: a study of small business owners", *Bus Soc*, 48: 88-104.
- Cambra-Fierro J., Ruiz-Benitez R. (2011), "Sustainable business practices in Spain: A two-case study", *Eur Bus Rev*, 23(4): 401-412.
- Cambra-Fierro J., Hart S., Polo-Redondo Y. (2008), "Environmental respect: ethics or simply business? a study in the small and medium enterprise (SME) context", *J Bus Ethics*, 82: 645-656.
- Campopiano G., De Massis A., Cassia L. (2012), "Corporate social responsibility: A survey among SMEs in Bergamo", *Procedia Soc Behav Sci*, 62: 325-341.
- Caputo F., Veltri S., Venturelli A. (2017), "Sustainability Strategy and Management Control Systems in Family Firms. Evidence from a Case Study", *Sustainability*, 9: 977.
- Carroll A.B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance", *Acad Man Rev*, 4(4): 497-505.
- Chassè S., Courrent J. (2018), "Linking owner-managers' personal sustainability behaviors and corporate practices in SMEs: The moderating roles of perceived advantages and environmental hostility", *Bus Ethics*, 27: 127-143.
- Chi Vo L. (2011), "Corporate social responsibility and SMEs: a literature review and agenda for future research", *Probl Persp in Manag*, 9: 89-97.
- Choongo P. (2017), "A Longitudinal Study of the Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Performance in SMEs in Zambia", *Sustainability*, 9, 1300.
- Clemens B., Douglas T. (2006), "Does coercion drive firms to adopt 'voluntary' green initiatives? Relationships among coercion, superior firm resources, and voluntary green initiatives", *J Bus Res*, 59(4): 483-491.

- Crossley R.M., Elmagrhi M.H., Ntim C.G. (2021), “Sustainability and legitimacy theory: The case of sustainable social and environmental practices of small and medium-sized enterprises”, *Bus Strat Env*, 1-23.
- De Bakker F.G.A., Groenewegen P., Den Hond F. (2005), “A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance”, *Bus Soc*, 44: 283-317.
- Del Baldo M. (2012), “Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: The experience of some ‘spirited businesses’”, *J of Man & Gov*, 16(1): 1-36.
- De Nicola M. (2008), *La responsabilità sociale dell’azienda. Strategie, processi, modelli*, FrancoAngeli, Milano.
- De Nicola M. (2016), *La ragioneria pubblica nelle specializzazioni di ricerca bestane e zappiane: analogie, anomalie e incommensurabilità*, RIREA, Milano.
- De Nicola M., Anees U. (2021 forthcoming), *Why more CSR disclosure does not mean more favourable CSR perception? Insights from fast fashion industry of Italy*, in Za S., Consorti A., eds., *Organizing in a Digitized World – Individual, Managerial and Societal Issues*, Springer series: Lecture Notes in Information Systems and Organisation (LNISO).
- Dey P.K., Malesios C., De D., Budhwar P., Chowdhury S., Cheffi W. (2020), “Circular economy to enhance sustainability of small and medium-sized enterprises”, *Bus Strat Environ*, 29: 2145-2169.
- Discua Cruz A. (2020), “There is no need to shout to be heard! The paradoxical nature of corporate social responsibility (CSR) reporting in a Latin American family small and medium-sized enterprise (SME)”, *Int Small Bus J Res Entrep*, 38(3): 243-267.
- Drake F., Purvis M., Hunt J. (2004), “Meeting the environmental challenge: A case of win – win or lose-win? A study of the UK baking and refrigeration industries”, *Bus Strat Env*, 13(3): 172-186.
- Fassin Y. (2008), “SMEs and the fallacy of formalising CSR”, *Bus Ethics Eur Rev*, 17 (4): 364-378.
- Freeman R.E. (1994), “The politics of stakeholder theory”, *Bus Ethics Quart*, 4: 409-21.
- Freeman R.E., Velamuri S.R. (2006), *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*, in Kakabadse A., Morsing M., eds., *Corporate Social Responsibility. Reconciling Aspiration with Application*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire.
- Gjergji R., Vena L., Sciascia S., Cortesi A. (2021), “The effects of environmental, social and governance disclosure on the cost of capital in small and medium enterprises: The role of family business status”, *Bus Strat Env*, 30: 683-693.
- Gorgievski M.J., Ascalon M.E., Stephan U. (2011), “Small business owners’ success criteria, a values approach to personal differences”, *J. Small Bus Manag*, 49(2): 207-232.
- Graafland J. (2018), “Does Corporate Social Responsibility Put Reputation at Risk by Inviting Activist Targeting? An Empirical Test among European SMEs”, *Corp Soc Responsib Environ Manag*, 25: 1-13.

- Graafland J., Smid H. (2016), “Environmental Impacts of SMEs and the Effects of Formal Management Tools: Evidence from EU’s Largest Survey”, *Corp Soc Responsib Environ Manag*, 23: 297-307.
- Guillén L., Sergio A., Manuel C. (2021), “Research on social responsibility of small and medium enterprises: a bibliometric analysis”, *Manag Rev Q*, “Online first articles”: 1-53.
- Hill W.L.C., Jones G.R. (2008), *Strategic management: An integrated approach (eighth ed.)*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Jamali D. (2008), “Stakeholder approach to corporate social responsibility: a fresh perspective into theory and practice”, *J Bus Ethics*, 82: 213-231.
- Jamali D., Zanhour M., Kehishian T. (2009), “Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR”, *J Bus Ethics*, 87: 355-377.
- Jenkins H. (2004), “A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective”, *Journal of General Management*, 9(4): 55-75.
- Jenkins H. (2006), “Small business champions for corporate social responsibility”, *J Bus Ethics*, 67: 241-256.
- Johnson M.P., Schaltegger S. (2016), “Two decades of sustainability management tools for SMEs: How far have we come?”, *J Small Bus Manag*, 54 (4): 481-505.
- Keim G.D. (1978), “Corporate social responsibility: an assessment of the enlightened self-interest model”, *Acad Manage Rev*, 3: 32-39.
- Kerr I. (2006), “Leadership strategies for sustainable SME operation”, *Bus Strat Env*, 15(1): 30-39.
- Langwell C., Heaton D. (2016), “Using human resource activities to implement sustainability in SME”, *J of Small Bus and Entrepr Develop*, 23(3): 652-670.
- Lee J.W., Kim Y.M., Kim Y.E. (2018), “Antecedents of adopting corporate environmental responsibility and green practices”, *J Bus Ethics*, 148: 397-409.
- Lepoutre J., Heene A. (2006), “Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review”, *J Bus Ethics*, 67(3): 257-273.
- Lucas T. (2004), “Does size matter to be good as an Australian corporate citizen”, *The Corp Citizen*, 4(1): 33-34.
- Luken R., Stares R. (2005), “Small business responsibility in developing countries: A threat or an opportunity?”, *Bus Strat Env*, 14(1): 38-53.
- Madsen H., Ulhoi J.P. (2016), “Corporate environmental initiatives in small and medium sized enterprises and their outcomes: A longitudinal study”, *Bus Strat Env*, 25(2): 92-101.
- Mele G., Romano G., a cura di (2020), *Rapporto regionale PMI 2020, Confindustria e Cerved*, https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2020/07/Rapporto_regionale_PMI_5-1.pdf, accesso del 26 luglio 2021.
- Murillo D., Lozano J. (2006), “SMEs and CSR: an approach to CSR in their own words”, *J of Bus Ethics*, 67: 227-240.
- Niehm L.S., Swinney J., Miller N.J. (2008), “Community social responsibility and its consequences for family business performance”, *J Small Bus Manag*, 46: 331-350.
- Ortiz-Avram D., Domnanovich J., Kronenberg C., Scholz M. (2018), “Exploring the integration of corporate social responsibility into the strategies of small – and

- medium-sized enterprises: A systematic literature review”, *J Clean Prod*, 201: 254-271.
- Perrini F., Russo A., Tencati A. (2007), “CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy”, *J Bus Ethics*, 74: 285-300.
- Prashar A., Sunder M.V. (2020), “A bibliometric and content analysis of sustainable development in small and medium-sized enterprises”, *J Clean Prod*, 245: 1-19.
- Russo A., Perrini F. (2010), “Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs”, *J Bus Ethics*, 91(2): 207-221.
- Russo A., Tencati A. (2009), “Formal vs. Informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms”, *J Bus Ethics*, 85: 339-353.
- Salimzadeh P., Courvisanos J. (2015), “A Conceptual Framework for Assessing Sustainable Development in Regional SMEs”, *J Env Assmt Pol Mgmt*, 17(4): 1-17.
- Santos M. (2011), “CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles”, *Soc Responsib J*, 7(3): 490-508.
- Simpson M., Taylor N., Barker K. (2004), “Environmental responsibility in SMEs: does it deliver competitive advantage?”, *Bus Strat Env*, 13(3): 156-171.
- Soundararajan V., Jamali D., Spence L.J. (2018), “Small business social responsibility: A critical multilevel review, synthesis and research agenda”, *Int J Man Rev*, 20(4): 934-956.
- Spence L.J. (1999), “Does Size Matter? The State of the Art in Small Business Ethics”, *Bus Ethics*, 8(9): 163-172.
- Spence L.J. (2007), “CSR and Small business in a European policy context: the five “C” of CSR and Small business research agenda 2007”, *Bus and Soc Rev*, 112: 533-552.
- Spence L.J., Rutherford R. (2003), “Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics”, *J Bus Ethics*, 47: 1-5.
- Suh C.J., Lee I.T. (2018), “An Empirical Study on the Manufacturing Firm’s Strategic Choice for Sustainability in SMEs”, *Sustainability*, 10(2): 572.
- Tarquinio L., Posadas S.C. (2019), “Piccole e medie imprese e corporate social responsibility: una review sistematica della letteratura”, *Piccola impresa/Small Business*, 3: 111-135.
- Thompson A.A., Strickland A.J. (2003). *Strategic management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Tilley F. (1999), “Small-firm environmental strategy: The UK experience”, *Greener Management International*, 25: 67-80.
- Tilley F. (2000), “Small firm environmental ethics: How deep do they go?”, *Bus Ethics*, 9(1): 31-41.
- Turyakira P.K. (2017), “Small and medium-sized enterprises (SMEs) engagement in corporate social responsibility (CSR) in developing countries: Literature review”, *Afric J Bus Man*, 11(18): 464-469.
- Vázquez-Carrasco R., López-Pérez M.E. (2013), “Small & medium-sized enterprises and corporate social responsibility: a systematic review of the literature”, *Qual Quant*, 47: 3205-3218.
- Von Krogh G., Rossi-Lamastra C., Haefliger S. (2012), “Phenomenon-based research in management and organisation science: When is it rigorous and does it

- matter?”, *Long Range Plann*, 45: 277-298.
- Wickert C. (2016), “‘Political’ corporate social responsibility in small – and medium-sized enterprises: a conceptual framework”, *Bus Soc*, 55: 792-824.
- Wickert C., Scherer A.G., Spence L. (2016), “Walking and talking corporate social responsibility: Implications of firm size and organizational cost”, *J Manag Stud*, 53(7): 1-28.
- Wijk J.V., Persoon W. (2006), “A long-haul destination: Sustainability reporting among tour operators”, *Eur Manag J*, 24(6): 381-395.
- Yáñez-Araque B., Sánchez-Infante Hernández J.P., Gutiérrez-Broncano S., Jiménez-Estévez P. (2021), “Corporate social responsibility in micro-, small – and medium-sized enterprises: Multigroup analysis of family vs. nonfamily firms”, *J Bus Res*, 124: 581-592.
- Yumei H., Iqbal W., Nurunnabi M., Abbas M., Jingde W., Chaudhry I.S. (2021), “Nexus between corporate social responsibility and firm’s perceived performance: evidence from SME sector of developing economies”, *Environ Sci Pollut Res*, 28: 2132-2145.
- Zou Z., Liu Y., Ahmad N., Sial M., Badulescu A., Zia-ud-din M., Badulescu D. (2021), “What Prompts Small and Medium Enterprises to Implement CSR? A Qualitative Insight from an Emerging Economy”, *Sustainability*, 13: 952.

9. Sviluppo sostenibile e performance delle PMI abruzzesi. L'ISO14001 nella prospettiva della Signaling Theory

di Danilo Boffa

Introduzione

Il dibattito emergente dalla letteratura di riferimento in merito alla natura e alle finalità dell'iniziativa imprenditoriale qualificano l'impresa come un istituto economico-sociale, nonché come sistema socio-tecnico (D'Amico, 2017), la cui attività riveste un ruolo di grande interesse per gli stakeholder aziendali e per la società in generale (Corsi e Migliori, 2017), con modalità e intensità differenti, in una dimensione etica che, con sempre maggior forza, ingloba la dimensione economica e sociale dell'impresa, contribuendo a definirne ruolo e missione (Ruisi, 2010; Di Carlo, 2017; Cortese e Cantino, 2020).

A tale riguardo si evidenzia come la concezione unitaria dell'azienda, intesa nell'accezione classica a partire dagli studi economico-aziendali del Maestro Zappa, consente di definire adeguatamente il sistema azienda come sistema non estraneo alla dimensione etica del business. Come evidenziato da Rusconi (2018) tale prospettiva ha sempre permeato il pensiero economico, dall'*Etica Nicomachea* aristotelica sino a Friedman, il quale, sebbene sostenitore del concetto secondo cui l'unico dovere sociale del manager di un'impresa privata sia di massimizzare il profitto per i suoi azionisti, afferma che tale dovere debba sottostare al «rispetto della legge e dei costumi correnti» (Friedman, 1970).

In contrasto con tale visione, con l'introduzione dei temi legati alla *business ethics* nella letteratura economico-aziendale (Lewis, 1985), si è parallelamente sviluppato un filone di ricerca che relegava l'etica del business ad un ruolo limitante nei confronti dello sviluppo del sistema capitalistico (Stark, 1993).

Ulteriormente, la crescente attenzione della società verso l'attività d'impresa ha condotto allo sviluppo del concetto di *Corporate Social Responsi-*

bility (CSR), definizione di quel “vincolo sociale” definito dalla dimensione etica, che deve accompagnare l’intero complesso di attività caratterizzanti il sistema azienda.

In tale prospettiva, emerge come il concetto definito dalla “responsabilità sociale d’impresa” sia stato attuato attraverso strategie differenti, con specifico riferimento alle motivazioni che sottendono la decisione di adottare comportamenti socialmente responsabili, caratterizzandosi come scelte puramente filantropiche, come attività in compensazione di comportamenti socialmente irresponsabili, o sulla base della necessità di conformarsi a norme e leggi, magari non condivise interiormente (Rusconi, 2018). L’approfondimento delle ragioni che sottendono le strategie di CSR delle imprese è stato e continua a essere oggetto di un importante *stream* di ricerca (e.g. Graafland e Van de Ven, 2006; Graafland e Mazereeuw-Van der Duijn Schouten, 2012; Wang, Lam e Varshney, 2016; Mancini *et al.*, 2016).

Con lo sviluppo delle tematiche connesse alla responsabilità sociale dell’attività d’impresa, allo sviluppo sostenibile e con la conseguente richiesta di un crescente contributo a tale mission condivisa in capo alle organizzazioni pubbliche e private, appare evidente come l’adozione di una visione etica del complesso sistema aziendale non sia compatibile con la reclusione della responsabilità sociale a sporadiche iniziative a impatto sociale, ma è la stessa visione sistemica dell’azienda (Paolone e D’Amico, 2017) che ragionevolmente ci avvicina alla concezione di creazione di “valore condiviso”, la quale precede i modelli internazionali (Freeman, 1984; Porter e Kramer, 2012), abbracciando l’essenza e la finalità dell’organizzazione nel suo complesso.

Di conseguenza, la responsabilità sociale d’impresa abbandona il ruolo di mero limite esterno all’obiettivo economico-finanziario d’impresa (Rusconi, 2018), divenendo una determinante del successo aziendale (Coda, 1989, 2010).

In aggiunta, qualsiasi siano le motivazioni del management – ivi comprese ragioni specificatamente opportunistiche – per l’adozione di strategie, implicite ed esplicite, di responsabilità sociale nella gestione d’impresa, ciò promuove la crescita anche sul piano competitivo, poiché favorisce la comprensione e l’analisi del contesto competitivo in cui si opera, nonché la relazione con i vari gruppi di stakeholder aziendali sempre più attenti alle dinamiche di sostenibilità delle organizzazioni, in particolar modo delle aziende con finalità di lucro (Rusconi, 2018).

Tale dibattito emergente solleva la questione fondamentale di come le imprese approccino effettivamente alla gestione sostenibile del proprio complesso di attività e su come tale gestione influisca sulle performance economico-finanziarie nel medio-lungo periodo.

In particolare, nonostante le crescenti aspettative degli stakeholder, la letteratura rileva comportamenti peculiari delle piccole e medie imprese e delle

microimprese nell'adozione di approcci sostenibili e di responsabilità sociale. Se da un lato, la letteratura evidenzia talune difficoltà nell'adozione di strategie di sostenibilità connesse alla scarsità delle necessarie risorse manageriali e finanziarie (Shields e Shelleman, 2015, 2017; Kautonen *et al.*, 2020; Wiesner, Chadee e Best, 2018), dall'altro, alcune peculiarità delle PMI sembrano favorire l'implementazione di strategie di responsabilità sociale rispetto alle grandi imprese, con particolare riferimento alla minore formalizzazione dei processi decisionali, gestionali e di controllo e alla conseguente flessibilità e rapidità di adattamento ai cambiamenti del contesto di riferimento; al maggiore orientamento etico e al patrimonio valoriale dell'imprenditore; al più radicato legame con il contesto territoriale nel quale operano le PMI (Del Baldo, 2009; Jamali, Zanhour e Keshishian, 2009; Mio, 2014; Tarquinio e Posadas, 2020).

Pertanto, l'analisi delle dinamiche attraverso le quali le piccole e medie imprese adottano strategie di sostenibilità e come tali strategie influenzino i loro risultati economico-finanziari rappresenta il principale obiettivo della ricerca in oggetto, al fine di favorire, seppur solo parzialmente, l'implementazione e la comunicazione di iniziative e strategie di sostenibilità da parte delle piccole e medie imprese e delle microimprese.

L'indagine si focalizza, in particolare, sulle dinamiche emergenti dallo specifico contesto territoriale della regione Abruzzo, fortemente caratterizzato da un tessuto economico composto in maniera sostanziale da micro e piccole e medie imprese (D'Amico, 1994). In aggiunta, la scelta di indagare il contesto regionale abruzzese è sostenuta da alcune peculiarità che caratterizzano tale regione, in particolare:

- l'Abruzzo ha vissuto, nel corso degli anni '90, uno sviluppo economico che lo ha portato ai livelli di sviluppo delle regioni del Centro Italia e a competere con le macroregioni europee per sviluppo economico (Commissione Europea, 1995). Nel 2019 l'Abruzzo è stata la regione del Sud con il più alto Pil pro-capite (pari all'85% del valore medio europeo, al pari di Grecia, Spagna e Portogallo) (Istat, 2020);
- l'attenzione particolare riservata alla dimensione ambientale. L'Abruzzo presenta peculiarità geografico-territoriali che l'hanno condotta alla definizione di Regione Verde d'Europa, grazie all'estensione dei Parchi Nazionali e delle Aree Protette (3 parchi nazionali, 1 parco naturale regionale, 52 tra riserve protette e riserve naturali) che coprono il 36,6% del territorio regionale (Istat, Rapporto BES 2020). La salvaguardia e la promozione del patrimonio ambientale rappresentano un concreto obiettivo di sviluppo regionale;
- l'assenza di grandi agglomerati industriali e urbani e la caratterizzazione industriale composta quasi esclusivamente da microimprese e PMI.

La ricerca in oggetto si pone l'obiettivo, dunque, di indagare in che modo l'adozione di approcci strategici e gestionali orientati alla sostenibilità e alla responsabilità d'impresa influisca sui risultati economico-finanziari delle micro e PMI abruzzesi. La razionalità della relazione che si intende indagare è intrinseca nella finalità di favorire l'avvicinamento delle organizzazioni ad una gestione sostenibile della propria attività, analizzando se e in che misura tale aspetto possa contribuire ad un miglioramento contestuale dei risultati economici.

Tale relazione si concretizza, nel contributo in oggetto, nell'analisi di come l'integrazione di un sistema di gestione ambientale certificato ISO14001 (King, Lenox e Terlaak, 2005; Todaro *et al.*, 2020) influisca sulle performance economico-finanziarie d'impresa, sotto il profilo teorico della *signaling theory*, che riflette la finalità della certificazione del sistema di gestione ambientale quale "segnale" dell'impegno verso la sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa del *signaler* – l'impresa – e i *receiver* – gli stakeholder – (Connelly, 2011; Taj, 2016; Todaro *et al.*, 2020).

Il resto del capitolo è suddiviso come segue. Nel paragrafo 2 viene presentato e discusso lo sviluppo teorico alla base dello studio e le ipotesi di ricerca avanzate. Nel paragrafo 3 viene presentato il campione, le variabili utilizzate per l'analisi empirica, la tecnica e i modelli di stima adottati. Nel paragrafo 4 sono riportati i risultati descrittivi e quelli emergenti dai modelli stimati. Infine, nel paragrafo 5 sono discussi i risultati dell'analisi, sono proposte le principali implicazioni teoriche e pratico-manageriali dello studio, unitamente alle limitazioni e alle prospettive di ricerca sulla tematica.

1. Framework teorico e review della letteratura

La relazione tra la sostenibilità e le performance economico-finanziarie dell'impresa è un tema che è stato ampiamente analizzato in letteratura, evidenziando risultati contrastanti in riferimento alle dimensioni della sostenibilità indagate (Epstein e Roy, 2003; Molteni, 2004; Ameer e Othman, 2012; Aggarwal, 2013; Weber, 2017; Cantele e Zardini, 2018; Alshehhi, Nobanee e Khare, 2018; Danso *et al.*, 2019).

In particolare, il dibattito sull'influenza riguardo le iniziative intraprese dalle imprese per mediare l'impatto socio-ambientale della propria attività imprenditoriale appare controverso. Diversi studi hanno rilevato che tali attività impattano positivamente sulle performance di natura economico-finanziaria (Wheelen e Hunger, 2012; Ahamed, Almsafir e Al-Smadi, 2014; Kim e Kim, 2014; Maqbool e Zameer, 2018; Platonova *et al.*, 2018). Al contrario, altri studi condotti hanno rilevato una relazione negativa tra le iniziative di sostenibilità e i

risultati economici dell'impresa (Cordeiro e Sarkis, 1997; Wright e Ferris, 1997), mentre talune ricerche definiscono la relazione oggetto dello studio come non rilevabile a causa delle molteplici variabili che intervengono (Griffin e Mahon, 1997; Kraft e Hage, 1990; McWilliams e Siegel, 2000).

L'orientamento degli studi in favore di una relazione positiva tra l'adozione di approcci strategici votati allo sviluppo sostenibile e i risultati aziendali di natura economico-finanziaria fa capo, principalmente, all'obiettivo di favorire l'implementazione di sistemi di gestione che tengano in considerazione gli impatti socioeconomici generati dall'attività d'impresa.

In tale prospettiva, uno degli aspetti ai quali la ricerca sul tema ha riservato grande considerazione è rappresentato dal “problema” di segnalare agli stakeholder aziendali l'adozione di pratiche di sostenibilità, affinché possano valutare l'attività aziendale nel suo complesso, riducendo contestualmente le asimmetrie informative tipiche (Connelly *et al.*, 2011; Spence, 2002; Stiglitz, 2002). Muove, in tal senso, la crescente preoccupazione delle aziende nell'adozione strumenti di comunicazione, informazione e reporting di sostenibilità, che consenta loro di comunicare il proprio impegno nell'adozione di sistemi e modelli di gestione aziendale sostenibile, tra i quali le certificazioni dei sistemi di gestione ne rappresentano solo un esempio (Godemann e Michelsen, 2011; Newig *et al.*, 2013; Reilly e Larya, 2018).

La “necessità” di informare circa l'implementazione di approcci sostenibili da parte delle imprese può essere inquadrata nell'ottica della *Signaling Theory* (Boulding e Kirmani, 1993; Connelly *et al.*, 2011). Tale teoria pone le proprie fondamenta su quattro elementi cardine: *signaler, signal, receiver, feedback*. Nella prospettiva della ricerca in oggetto, la “Teoria della segnalazione” ci aiuta a comprendere le motivazioni che sottendono l'adozione della certificazione del sistema di gestione ambientale ISO14001, tipicamente utilizzata al fine di segnalare l'adesione ad un modello standardizzato di gestione aziendale.

L'ISO14001 è una norma tecnica dell'Organizzazione internazionale per la normazione sui sistemi gestione ambientale (SGA) che determina i requisiti che un'organizzazione, di qualsiasi dimensione, deve rispettare nella strutturazione di un sistema di gestione ambientale. L'ISO14001 – revisionato nel 2015 – presenta una disciplina generale volta a certificare come il sistema di gestione aziendale risulti adeguato alla valutazione e alla riduzione degli impatti ambientali derivanti dalle attività, e che tenda ad un costante miglioramento. L'ISO14001 è definibile, pertanto, come una certificazione di processo, e i requisiti per l'ottenimento della certificazione si fondano sul ‘Ciclo di Deming’: *Plan-Do-Check-Act (PDCA)* (Johnson, 2002).

Ulteriormente, i criteri di valutazione del sistema di gestione ambientale aziendale non sono determinati secondo un *framework* sistematico e uni-

voco, bensì essi vengono definiti sulla base dell'attività industriale svolta. Pertanto, la valutazione in merito all'adeguatezza del sistema di gestione ambientale sarà preceduta da un'analisi del contesto nella quale devono essere analizzati i bisogni e le aspettative degli stakeholder e i principali impatti generati.

Sulla scorta di tale procedura, uno dei requisiti ritenuto fondamentale per l'ottenimento della certificazione ISO14001 è quello del *green procurement*: le organizzazioni devono definire e applicare criteri ambientali nell'ambito di acquisti di prodotti e servizi strumentali alla produzione o al commercio.

L'adeguamento a standard internazionali di questo tipo, infatti, rivela dei benefici comuni a tutte le classi tipologiche d'impresa, tra cui: miglioramento ed efficientamento della performance interna (riduzione dei costi, crescita della produttività, crescita del profitto, miglioramento dei processi interni, miglioramento nella motivazione dei lavoratori), miglioramento dell'immagine pubblica dell'impresa e della percezione della qualità del brand da parte del cliente, miglioramento delle relazioni con il contesto socio-economico di riferimento e con le istituzioni (Tarí, Molina-Azorín e Heras, 2012).

In particolare, la *ratio* sottesa alla scelta di adottare lo standard che certifichi il sistema di gestione ambientale dell'azienda ISO14001 è legata al contesto nazionale e internazionale nel quale l'impresa si trova a operare. Sebbene, infatti, i costi di certificazione e gestione annuale siano particolarmente elevati, si evidenzia che la prima motivazione che spinge le imprese a certificarsi è quello dell'incremento delle performance economiche, poiché essa diviene il mezzo – *signal* – attraverso cui segnalare la rispondenza del proprio sistema di gestione ambientale a determinati standard, riducendo dunque le asimmetrie informative, nonché, contestualmente, il costo di segnalare alternativamente tali informazioni all'esterno (Morrow e Rondinelli, 2002; Babakri, Bennett e Franchetti, 2003; Heras-Saizarbitoria, Molina-Azorín e Dick, 2011).

Ciò è particolarmente rilevante per ciò che riguarda le piccole e medie imprese (Johnstone, 2020), in quanto la scarsità di risorse, economico-finanziarie e umane, comporta la mancanza di mezzi e competenze per informare adeguatamente gli stakeholder circa le iniziative volte a mitigare l'impatto ambientale della propria attività, mediante la predisposizione di processi informativi e di report e documenti specifici (tra cui, ad esempio: Report di sostenibilità, Bilancio Sociale, Bilancio Integrato) (Shields e Shelleman, 2017).

In linea con quanto esposto, adottando il *framework* della *Signaling Theory*, la ricerca in oggetto si propone di indagare la seguente ipotesi di ricerca:
H1: L'adozione di un sistema di gestione ambientale certificato ISO14001 influenza positivamente le performance economiche delle PMI in Abruzzo.

2. Metodologia

2.1. Campione d'analisi e fonte dei dati

Al fine di verificare empiricamente l'ipotesi di ricerca definita, è stato analizzato un campione panel di 212 micro, piccole e medie imprese abruzzesi certificate ISO14001 (individuata sulla base del database di aziende reso disponibile da Accredia – l'Ente italiano di accreditamento¹), estratte dal database AIDA BvD, un sottoinsieme italiano del database ORBIS, il quale contiene i dati storici relativi agli elementi economico-finanziari, biografici e merceologici di circa 700.000 imprese italiane attive. Precisamente, le informazioni finanziarie sono fornite da Honyvem, che acquisisce e rielabora tutti i bilanci ufficiali depositati presso le Camere di Commercio italiane. I dati coprono un periodo temporale che va dal 2011 al 2019. Inoltre, è stato estratto, sempre dal database Aida BvD, un gruppo di controllo di 278 imprese non certificate ISO14001 al fine di determinare in maniera razionale l'impatto di tale certificazione del sistema di gestione ambientale sulle performance economico-finanziarie d'impresa. Nel dettaglio, il gruppo di controllo è stato selezionato con riferimento alla localizzazione geografica, alla dimensione e all'età aziendale. In base all'elenco di imprese certificate ISO14001 è stata generata una matrice per delineare le determinanti geografiche, dimensionali e relative all'età aziendale. Successivamente, i dati delle imprese non certificate sono stati raccolti con metodo casuale sulla base dei criteri definiti. In ragione di queste considerazioni, il campione finale d'analisi è formato da 490 imprese.

Le tabelle 1 e 2 mostrano le matrici del campione di imprese certificate e del campione totale delle imprese dalle quali è possibile confrontare le percentuali relative alle caratteristiche considerate per determinare il campione di analisi.

¹ Accredia è l'Ente Unico di Accreditamento designato dal governo italiano per la verifica e l'attestazione della competenza, dell'indipendenza e dell'imparzialità degli organismi e dei laboratori che verificano la conformità dei beni e dei servizi alle norme. Esso svolge la propria funzione in linea con quanto stabilito dal Regolamento CE 765/2008 e dalla norma internazionale ISO/IEC 17011.

Tab. 1 – Matrice del campione di imprese certificate ISO14001

<i>CHIETI</i>				
<i>DIMENSIONE</i>				
<i>ETÀ</i>	<i>0-9</i>	<i>10-49</i>	<i>50 +</i>	<i>Totale</i>
	<i>Dipendenti</i>	<i>Dipendenti</i>	<i>Dipendenti</i>	
0-19 anni	9 (4,24%)	17 (8%)	5 (2,35%)	31 (14,6%)
20-29 anni	2 (0,94%)	15 (7,07%)	10 (4,71%)	27 (12,73%)
30+ anni	1 (0,47%)	17 (8%)	13 (6,13%)	31 (14,62%)
Totale	12 (5,66%)	49 (23,11%)	28 (13,20%)	89 (41,98%)

<i>L'AQUILA</i>				
<i>DIMENSIONE</i>				
<i>ETÀ</i>	<i>0-9</i>	<i>10-49</i>	<i>50 +</i>	<i>Totale</i>
	<i>Dipendenti</i>	<i>Dipendenti</i>	<i>Dipendenti</i>	
0-19 anni	3 (1,4%)	7 (3,3%)	3 (1,4%)	13 (6,13%)
20-29 anni	0	4 (1,8%)	3 (1,4%)	7 (3,3%)
30+ anni	1 (0,47%)	7 (3,3%)	4 (1,8%)	12 (5,66%)
Totale	4 (1,8%)	18 (8,49%)	10 (4,71%)	32 (15,09%)

<i>PESCARA</i>				
<i>DIMENSIONE</i>				
<i>ETÀ</i>	<i>0-9</i>	<i>10-49</i>	<i>50 +</i>	<i>Totale</i>
	<i>Dipendenti</i>	<i>Dipendenti</i>	<i>Dipendenti</i>	
0-19 anni	3 (1,4%)	6 (2,83%)	4 (1,8%)	13 (6,13%)
20-29 anni	0	11 (5,18%)	4 (1,8%)	15 (7,07%)
30+ anni	2 (0,47%)	5 (2,35%)	6 (2,83%)	13 (6,13%)
Totale	5 (2,35%)	22 (10,37%)	10 (4,71%)	41 (19,33%)

<i>TERAMO</i>				
<i>DIMENSIONE</i>				
<i>ETÀ</i>	<i>0-9</i>	<i>10-49</i>	<i>50 +</i>	<i>Totale</i>
	<i>Dipendenti</i>	<i>Dipendenti</i>	<i>Dipendenti</i>	
0-19 anni	2 (0,47%)	14 (6,60%)	5 (2,35%)	21 (9,90%)
20-29 anni	3 (1,4%)	9 (4,24%)	5 (2,35%)	17 (8%)
30+ anni	2 (0,47%)	4 (1,8%)	6 (2,83%)	12 (5,66%)
Totale	7 (3,3%)	27 (12,73%)	16 (7,54%)	50 (23,58%)

Fonte: elaborazione dell'autore.

Tab. 2 – Matrice del campione d'analisi totale

<i>CHIETI</i>				
	<i>DIMENSIONE</i>			
<i>ETÀ</i>	<i>0-9</i>	<i>10-49</i>	<i>50 +</i>	<i>Totale</i>
	<i>Dipendenti</i>	<i>Dipendenti</i>	<i>Dipendenti</i>	
0-19 anni	21 (4,28%)	39 (7,95%)	11 (2,24%)	71 (14,48%)
20-29 anni	5 (1,02%)	35 (7,14%)	23 (4,69%)	63 (12,85%)
30+ anni	4 (0,81%)	39 (7,95%)	29 (5,91%)	72 (14,69%)
Totale	30 (6,12%)	113 (23,06%)	63 (12,85%)	206 (42,04%)

<i>L'AQUILA</i>				
	<i>DIMENSIONE</i>			
<i>ETÀ</i>	<i>0-9</i>	<i>10-49</i>	<i>50 +</i>	<i>Totale</i>
	<i>Dipendenti</i>	<i>Dipendenti</i>	<i>Dipendenti</i>	
0-19 anni	7 (1,42%)	16 (3,26%)	7 (1,42%)	30 (6,12%)
20-29 anni	0	9 (1,83%)	7 (1,42%)	16 (3,26%)
30+ anni	3 (0,61%)	16 (17,7%)	9 (1,83%)	28 (5,71%)
Totale	10 (2,04%)	41 (8,36%)	23 (4,69%)	74 (15,10%)

<i>PESCARA</i>				
	<i>DIMENSIONE</i>			
<i>ETÀ</i>	<i>0-9</i>	<i>10-49</i>	<i>50 +</i>	<i>Totale</i>
	<i>Dipendenti</i>	<i>Dipendenti</i>	<i>Dipendenti</i>	
0-19 anni	7 (1,4%)	14 (2,85%)	9 (1,83%)	30 (6,12%)
20-29 anni	0	25 (5,10%)	9 (1,83%)	34 (6,93%)
30+ anni	5 (2,35%)	12 (2,44%)	14 (2,85%)	31 (6,32%)
Totale	12 (2,44%)	51 (10,37%)	32 (6,53%)	95 (19,38%)

<i>TERAMO</i>				
	<i>DIMENSIONE</i>			
<i>ETÀ</i>	<i>0-9</i>	<i>10-49</i>	<i>50 +</i>	<i>Totale</i>
	<i>Dipendenti</i>	<i>Dipendenti</i>	<i>Dipendenti</i>	
0-19 anni	5 (2,35%)	32 (6,53%)	11 (2,24%)	48 (9,79%)
20-29 anni	7 (1,4%)	21 (4,28%)	11 (2,24%)	39 (7,95%)
30+ anni	5 (2,35%)	12 (2,44%)	14 (2,85%)	28 (5,71%)
Totale	7 (3,3%)	62 (12,65%)	36 (7,34%)	115 (23,46%)

Fonte: elaborazione dell'autore.

2.2. Descrizione delle variabili utilizzate

2.2.1. Variabile dipendente

Al fine di stimare la relazione emergente tra i risultati economici delle imprese analizzate e l'adozione di un sistema di gestione ambientale certificato, è stata utilizzato l'indice di redditività ROS (Return on Sales) come *proxy* delle performance economiche delle imprese.

In termini di risultati economico-finanziari, la letteratura di riferimento ha identificato un ventaglio di variabili che possono essere sostanzialmente inserite in 2 macro-gruppi: variabili *market-based* e variabili *accounting-based* (Garcia-Castro, Ariño e Canela, 2010; Lassala, Apetrei e Sapena, 2017; Alshehhi, Nobanee e Khare, 2018). Tra le variabili di natura contabile è incluso l'indice ROS utilizzato nella ricerca in oggetto.

Sebbene per entrambe le metodologie siano stati comunque evidenziati alcuni limiti, emerge come gli indicatori contabili siano comunque considerati più idonei rispetto a quelli *market-based* per la misurazione delle performance aziendali (Wu, 2006). Inoltre, per quanto il comportamento di un'azienda possa essere spiegato utilizzando indici basati sul mercato, i dati contabili mostrano ciò che realmente accade all'interno dell'azienda (López, Garcia e Rodriguez, 2007), mentre le variabili basate sul mercato riflettono le aspettative di redditività, includendo ulteriori fattori di tipo macroeconomico che incidono su tali misure.

Il Tasso di redditività delle vendite (ROS) come misura delle performance è stato utilizzato, tra gli altri, da Kearney (2001) per valutare le aziende manifatturiere con le migliori prestazioni a livello globale. Da tale contributo emerge come le imprese che raggiungono le migliori performance mostrano un valore del ROS doppio rispetto alla media delle altre imprese. Ulteriormente, gli studi di Kay e Davis (1990) sulle imprese europee sono interamente basati sul ROS come indicatore di valutazione delle performance d'impresa.

Pertanto, l'utilizzo dell'indice di redditività ROS – calcolata come il rapporto tra gli utili al lordo di interessi e imposte e il volume dei ricavi di vendita, esprime la capacità di un'impresa di trasformare il fatturato in utile operativo – appare coerente con le finalità della ricerca in oggetto.

2.2.2. Variabile indipendente

Con riferimento alla variabile indipendente per la stima del modello, si considera l'adozione della certificazione del sistema di gestione ambientale

ISO14001 da parte dell'azienda, che, come anticipato nel *framework* teorico nella sezione 2 del paper, determina l'adozione di un sistema di gestione e operatività aziendale orientati allo sviluppo sostenibile. A tal fine, è stata costruita una variabile *dummy* che assume valore 1 nel caso in cui l'azienda sia certificata ISO14001 e valore 0 nel caso contrario.

2.2.3. Variabili di controllo

Con l'obiettivo di verificare la possibile presenza di effetti addizionali sulla variabile dipendente, nel modello è stato introdotto un set di variabili di controllo funzionali allo scopo. Nello specifico, è stata utilizzata in primo luogo la dimensione aziendale, mediante una variabile misurante il logaritmo naturale del numero dei dipendenti al 2019 (*Dimensione*). In secondo luogo, è stata introdotta una variabile esprimente l'età aziendale (*Età*) mediante il logaritmo naturale dell'età al 31/12/2019.

In terzo luogo, è stato incluso un indicatore descrivente la struttura finanziaria aziendale, attraverso la variabile Debt/Equity, misurato come rapporto tra i debiti totali aziendali e il capitale proprio (*D/E*).

Come ulteriore elemento di controllo della relazione ipotizzata, sono state considerate la variabile geografica – considerando la provincia abruzzese nella quale l'impresa è localizzata (*Teramo, L'Aquila, Chieti, Pescara*) – e la variabile temporale (*Anni*)– verificando gli effetti delle variabili nel periodo considerato (2011-2019).

2.3. Approccio analitico d'indagine

L'analisi dei potenziali effetti esercitati dall'adozione di un sistema di gestione ambientale certificato sui risultati economico-finanziari d'impresa è stata condotta secondo un approccio empirico articolato in due momenti d'indagine. In particolare, nel primo sono state compiute analisi descrittive del campione selezionato e, su tale campione, è stata condotta un'analisi specifica per escludere la presenza di multicollinearità tra le variabili indipendenti.

Nello specifico, sono state condotte una analisi *VIF – Variance Inflation Factor* ed una conseguente analisi di correlazione bivariata di Pearson per verificare che non vi sia la presenza di coefficienti di correlazione elevati e significativi tra le variabili indipendenti; nel secondo, invece, volto a convalidare sotto il profilo empirico l'ipotesi di ricerca avanzata, è stato sviluppato e stimato un modello di regressione lineare di tipo *GLS – Generalized Least*

Square Regression, particolarmente indicato per la stima di relazioni lineari tra variabili in un dataset di dati panel.

Relativamente ai modelli utilizzati nello studio, la funzione che esprime la relazione tra le performance economico-finanziarie per l'impresa i e l'adozione di un sistema di gestione ambientale certificato può essere descritta come segue:

$$ROS_{it} = \beta_1 ISO14001_{it} + \beta_2 CONTROLLI_{it} + \varepsilon_{it}$$

dove CONTROLLI rappresenta il vettore delle variabili di controllo e ε_{it} il termine di errore dell'impresa i al tempo t .

3. Risultati

3.1. Statistiche descrittive

La Tabella 3 presenta le statistiche descrittive computate distintamente per le imprese certificate ISO14001 e non. Si osservi come le imprese che adottano un sistema di gestione ambientale certificato ISO14001 mostrino mediamente una redditività più elevata con una variabilità simile alle imprese non certificate. Le imprese certificate, inoltre, sono mediamente più grandi rispetto alle imprese non certificate, con un rapporto tra le passività aziendali e il capitale proprio inferiore.

La Tabella 4 riporta i valori emergenti dall'analisi VIF computati per la variabile indipendente e le variabili di controllo oggetto di analisi. I risultati mostrano che i coefficienti VIF per ogni variabile e il valore medio sono inferiori al valore di cutoff pari a 4 ($VIF < 4$), così come i valori di $1/VIF$ sono superiori a 0.2, tradizionalmente considerati come valori limite per verificare la presenza multicollinearità (Hair *et al.*, 2010).

La Tabella 5 mostra, invece, le statistiche di correlazione bivariata di Pearson, evidenziando, conseguentemente, come l'assenza di elevati e significativi valori di correlazione tra i predittori e le variabili di controllo suggerisca che la multicollinearità non rappresenta una criticità e, pertanto, è possibile condurre l'analisi empirica secondo i modelli e il metodo di stima definiti nella sezione precedente.

Tab. 3 – Statistiche descrittive computate distintamente per le imprese certificate e non certificate ISO14001

ISO14001 = 0

<i>Variabile</i>	<i>Obs</i>	<i>Media</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
ROS	2,348	4.485537	7.102757	-46.74	29.67
Età	2,502	24.46043	10.92886	9	58
Dimensione	2,502	41.94964	47.87702	2	225
Debt/Equity	1,912	2.153651	7.775759	-82.86	161.79

ISO14001 = 1

<i>Variabile</i>	<i>Obs</i>	<i>Media</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
ROS	1,838	6.072486	7.423573	-42.93	29.96
Età	1,908	24.71226	10.26331	9	59
Dimensione	1,908	50.15094	53.36991	2	244
Debt/Equity	1,723	1.751741	6.618009	-11.69	156.05

Fonte: elaborazione dell'autore.

Tab. 4 – Risultati dell'analisi VIF – Variable Inflation Factor

<i>Variabile</i>	<i>VIF</i>	<i>1/VIF</i>
Chieti	2.26	0.4430
Teramo	2.00	0.4998
Pescara	1.91	0.5228
Età	1.07	0.9303
Dimensione	1.06	0.9434
D/E	1.01	0.9923
Media	1.55	

Fonte: elaborazione dell'autore

Tab. 5 – Matrice di correlazione bivariata di Pearson

Variabile	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 ROS	1.0000								
2 ISO14001	0.1081*	1.0000							
3 Età	-0.0380*	0.0263	1.0000						
4 Dimensione	-0.0052	0.1034*	0.2519*	1.0000					
5 Teramo	.00079	0.0024	-0.0516*	0.0173	1.0000				
6 Chieti	-0.0321*	-0.0011	0.0471*	-0.0373*	-0.4716*	1.0000			
7 L' Aquila	-0.0102	-0.0002	-0.0357*	0.0150	-0.2336*	-0.3592*	1.0000		
8 Pescara	.0409*	-0.0011	0.0288	0.0144	-0.2716*	-0.4177*	-0.2068*	1.0000	
9 D/E	-0.0203	-0.0277	-0.0667*	-0.0539*	-0.0147	0.0100	0.0352*	-0.0275	1.0000

Nota: *Le correlazioni sono significative al livello 5%

Fonte: elaborazione dell'autore.

3.2. Stima dei modelli di regressione

La Tabella 6 mostra i risultati del modello di regressione stimato. Nel dettaglio, le stime dei modelli sono state computate seguendo il metodo *step-wise*: nella colonna (I) sono riportate le stime delle sole variabili di controllo, mentre nella colonna (II) sono incluse anche le stime dei principali effetti indagati.

Da tali risultati emerge una relazione positiva e significativa tra l'adozione di una certificazione del sistema di gestione ambientale (ISO14001) e i risultati economico-finanziari dell'impresa, misurati come valore del ROS (Colonna II, 1.8242, $p > 0.001$) che ci permette di supportare l'ipotesi di ricerca H1.

Unitamente, è possibile verificare come, per le variabili di controllo, non siano riscontrabili variazioni rilevanti nei valori e nella significatività dei coefficienti, dimostrando come la scelta di tali variabili siano funzionali alla corretta definizione del modello stimato.

Tab. 6 – Risultati della stima dei modelli di regressione GLS

	(I)	Modello 1 (II)
ISO14001		1.8242*** (0.5103)
<i>Variabili di controllo</i>		
Età	-0.4596 (0.5872)	-0.4543 (0.5800)
Dimensione	0.0367 (0.2383)	-0.0429 (0.2365)
Teramo	-0.9838 (0.7816)	-1.0101 (0.7719)
Chieti	-1.2109* (0.7023)	-1.2594* (0.6936)
L'Aquila	-1.2099 (0.8810)	-1.2235 (0.8700)
Pescara	<i>(omitted)</i>	<i>(omitted)</i>
D/E	-0.0007 (0.0167)	-0.0002 (0.0166)

(segue tab. 6)

	Modello 1	
	(I)	(II)
<i>Anni</i>		
2012	0.2846 (0.3927)	0.2866 (0.3926)
2013	0.6123 (0.3915)	0.6114 (0.3914)
2014	0.3736 (0.3999)	0.3739 (0.3998)
2015	0.8838** (0.3985)	0.8840** (0.3985)
2016	0.4682 (0.3996)	0.4705 (0.3995)
2017	0.8086** (0.3998)	0.8153** (0.3997)
2018	0.8298** (0.3970)	0.8351** (0.3969)
2019	0.1271 (0.3955)	0.1354 (0.3954)
N. di osservazioni	3521	3521
N. di gruppi	481	481
Wald chi2 (14)	14.10	26.89**
Overall R2	0.0069	0.0224

Nota: In parentesi sono riportati gli errori standard robusti.

* $p < 0,10$.

** $p < 0,05$.

*** $p < 0,001$.

Fonte: elaborazione dell'autore.

Conclusioni

I risultati emergenti dall'analisi empirica ci consentono di affermare che l'implementazione di un sistema di gestione ambientale funzionale all'ottenimento della certificazione ISO14001, volto alla valutazione e alla riduzione degli impatti ambientali e alla pianificazione di strategie di sostenibilità e di responsabilità sociale d'impresa, influenzi positivamente i risultati economico-finanziari delle PMI abruzzesi, consentendo di rispondere affer-

mativamente alla domanda di ricerca che sottende il *paper* in oggetto, confermando la relazione ipotizzata nel paragrafo 2.

Tali risultati si inseriscono nel filone di ricerca che sostiene come l'adozione di approcci e modelli gestionali orientati allo sviluppo sostenibile e, dunque, a mitigare gli impatti sociali e ambientali dell'attività d'impresa contribuiscano contestualmente al miglioramento delle performance economiche dell'impresa stessa (Wheelen e Hunger, 2012; Ahamed, Almsafir e Al-Smadi, 2014; Kim e Kim, 2014; Maqbool e Zameer, 2018; Platonova *et al.*, 2018).

In particolare, sotto il profilo della *Signaling Theory*, la ricerca contribuisce allo sviluppo teorico mostrando come la certificazione del sistema di gestione ambientale ISO14001 sia idonea come strumento di segnalazione dell'orientamento allo sviluppo sostenibile delle piccole e medie imprese abruzzesi, rilevando un'influenza positiva sulle relazioni con gli stakeholder aziendali, i *receivers* del segnale, riducendo le asimmetrie informative e parallelamente i costi di informare alternativamente tali interlocutori, contribuendo dunque al miglioramento dei risultati aziendali.

La teoria della segnalazione, utilizzata come inquadramento teorico della ricerca in oggetto, indica come la segnalazione dell'orientamento dell'impresa allo sviluppo sostenibile, mediante il ricorso a strumenti utili alla comunicazione di specifiche caratteristiche del sistema di gestione ambientale – come la certificazione ISO14001 – sia funzionale non soltanto allo scopo specifico – quello cioè di dimostrare la rispondenza a uno standard internazionale per la promozione di modelli sostenibili –, ma contribuisca conseguentemente al miglioramento dei risultati economici e della redditività aziendale.

Da un punto di vista pratico, la ricerca presenta talune implicazioni manageriali, in quanto contribuisce a mostrare come non soltanto l'adozione di un adeguato sistema di gestione ambientale, ma anche la sua segnalazione mediante il ricorso ad una certificazione e, dunque all'allineamento ad uno standard riconosciuto a livello internazionale, contribuisca non soltanto alla riduzione dell'impatto sociale e ambientale generato dall'attività d'impresa, ma anche al miglioramento delle performance economiche, con particolare riferimento alle PMI che tradizionalmente registrano la necessità di implementare strumenti di comunicazione del proprio impegno in iniziative di sostenibilità, facendo fronte alla scarsità generalizzata di risorse economiche e di competenze specifiche ampiamente discussa nella letteratura di riferimento.

Riferimenti bibliografici

- Aggarwal P. (2013), “Impact of sustainability performance of company on its financial performance: A study of listed Indian companies”, *Global Journal of Management and Business Research (C: Finance)*, vol. 13.
- Ahamed W.S.W., Almsafir M.K., Al-Smadi A.W. (2014), “Does corporate social responsibility lead to improve in firm financial performance? Evidence from Malaysia”, *International Journal of Economics and Finance*, 6(3): 126-138.
- Alshehhi A., Nobanee H., Khare N. (2018), “The impact of sustainability practices on corporate financial performance: Literature trends and future research potential”, *Sustainability*, 10(2): 494.
- Ameer R., Othman R. (2012), “Sustainability practices and corporate financial performance: A study based on the top global corporations”, *Journal of business ethics*, 108(1): 61-79.
- Babakri K.A., Bennett R.A., Franchetti M. (2003), “Critical factors for implementing ISO 14001 standard in United States industrial companies”, *Journal of cleaner production*, 11(7): 749-752.
- Boulding W., Kirmani A. (1993), “A consumer-side experimental examination of signaling theory: do consumers perceive warranties as signals of quality?”, *Journal of consumer research*, 20(1): 111-123.
- Cantele S., Zardini A. (2018), “Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability–financial performance relationship”, *Journal of Cleaner Production*, 182: 166-176.
- Coda V. (1989), “Etica e impresa: il valore dello sviluppo”, *Rivista dei dottori commercialisti*, (5): 789-800.
- Coda V. (2010), *Entrepreneurial Values and Strategic Management. Essays in Management Theory*. Basingstoke: Palgrave, Macmillan.
- Commission of the European Communities. Directorate-General for Regional Policy and Cohesion (1995). *Development Prospects of the Central Mediterranean Regions (Mezzogiorno-Greece)*. Office for Official Publications of the European Communities.
- Connelly B.L., Certo S.T., Ireland R.D., Reutzel C.R. (2011), “Signaling theory: A review and assessment”, *Journal of management*, 37(1): 39-67.
- Cordeiro J.J., Sarkis J. (1997), “Environmental proactivism and firm performance: evidence from security analyst earnings forecasts”, *Business strategy and the environment*, 6(2): 104-114.
- Corsi C., Migliori S. (2017), *Le pmi italiane: governance, internazionalizzazione e struttura finanziaria*, FrancoAngeli, Milano.
- Cortese D., Cantino V. (2020), Finalità dell’impresa: equilibrio tra sostanza, interpretazioni e condizioni mutevoli, *Impresa Progetto*, 3: 1-5.
- D’Amico L. (2017), *L’evoluzione degli studi sull’economia d’azienda: brevi considerazioni sull’inquadramento della disciplina*, in Paolone G., D’Amico L. a cura di, *I principi e i modelli de l’Economia Aziendale*, Giappichelli Editore, Torino.
- D’Amico L. (1994), *Le strutture imprenditoriali della regione Abruzzo*, Atti della regione Abruzzo, Pescara.

- Danso A., Adomako S., Amankwah-Amoah J., Owusu-Agyei S., Konadu R. (2019), “Environmental sustainability orientation, competitive strategy and financial performance”, *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 885-895.
- Del Baldo M. (2009), “Corporate social responsibility e corporate governance: quale nesso nelle PMI?”, *Piccola impresa: Small Business*, (3), 61.
- Di Carlo E. (2017), *Interesse primario dell'azienda come principio-guida e bene comune*, Giappichelli Editore, Torino.
- Epstein M.J., Roy M.J. (2003), “Making the business case for sustainability: linking social and environmental actions to financial performance”, *Journal of Corporate Citizenship*, (9): 79-96.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Friedman M. (1970), “A theoretical framework for monetary analysis”, *Journal of Political Economy*, 78(2): 193-238.
- Garcia-Castro R., Ariño M.A., Canela M.A. (2010), “Does social performance really lead to financial performance? Accounting for endogeneity”, *Journal of Business Ethics*, 92(1): 107-126.
- Godemann J., Michelsen G. (2011), “Sustainability communication—an introduction”, in *Sustainability communication* (pp. 3-11). Springer, Dordrecht.
- Graafland J., Mazereeuw-Van der Duijn Schouten C. (2012), “Motives for corporate social responsibility”, *De Economist*, 160(4): 377-396.
- Graafland J., Van de Ven B. (2006), “Strategic and moral motivation for corporate social responsibility”, *Journal of Corporate Citizenship*, (22): 111-123.
- Griffin J.J., Mahon J.F. (1997), “The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research”, *Business & society*, 36(1): 5-31.
- Hair J., Black W., Babin B., Anderson R., Tatham R. (2010), *Multivariate data analysis*. Pearson Education Inc, New Jersey.
- Heras-Saizarbitoria I., Molina-Azorín J.F., Dick G.P. (2011), “ISO 14001 certification and financial performance: selection-effect versus treatment-effect”, *Journal of Cleaner Production*, 19(1): 1-12.
- Jamali D., Zanhour M., Keshishian T. (2009), “Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR”, *Journal of business Ethics*, 87(3): 355-377.
- Johnson C.N. (2002), “The benefits fo PDCA”, *Quality Progress*, 35(5): 120.
- Johnstone L. (2020), “The construction of environmental performance in ISO 14001-certified SMEs”, *Journal of Cleaner Production*, 263: 121559.
- Kautonen T., Schillebeeckx S.J., Gartner J., Hakala H., Salmela-Aro K., Snellman K. (2020), “The dark side of sustainability orientation for SME performance”, *Journal of Business Venturing Insights*, 14: e00198.
- Kay J., Davis E. (1990), “What makes a company a chart topper”, *Accountancy*, August, 98-101.
- Kearney A.T. (2001), “Global winners”, *Manufacturing Engineering*, 126(1): 16.
- Kim M., Kim Y. (2014), “Corporate social responsibility and shareholder value of restaurant firms”, *International Journal of Hospitality Management*, 40: 120-129.
- King A.A., Lenox M.J., Terlaak A. (2005), “The strategic use of decentralized

- institutions: Exploring certification with the ISO 14001 management standard”, *Academy of management journal*, 48(6): 1091-1106.
- Kraft K.L., Hage J. (1990), “Strategy, social responsibility and implementation”, *Journal of Business Ethics*, 9(1): 11-19.
- Lassala C., Apetrei A., Sapena J. (2017), “Sustainability matter and financial performance of companies”, *Sustainability*, 9(9): 1498.
- Lewis P.V. (1985), “Defining ‘business ethics’: Like nailing jellow to a wall”, *Journal of Business ethics*, 4(5): 377-383.
- López M.V., Garcia A., Rodriguez L. (2007), “Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones sustainability index”, *Journal of business ethics*, 75(3): 285-300.
- Mancini D., Lamboglia R., Garzella S., Fiorentino R. (2016), “Strategie di sostenibilità: dalle motivazioni ai sistemi di misurazione della performance”, *Management Control*, 2: 116-142.
- Maqbool S., Zameer M.N. (2018), “Corporate social responsibility and financial performance: An empirical analysis of Indian banks”, *Future Business Journal*, 4(1): 84-93.
- McWilliams A., Siegel D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?, *Strategic management journal*, 21(5): 603-609.
- Mio C. (2014). “Imprese artigiane e corporate social responsibility”, *Quaderni di ricerca sull’artigianato*, 2: 227-252.
- Molteni M. (2004). *Responsabilità sociale e performance d’impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e pensiero, Milano.
- Morrow D., Rondinelli D. (2002), “Adopting corporate environmental management systems: Motivations and results of ISO 14001 and EMAS certification”, *European management journal*, 20(2): 159-171.
- Newig J., Schulz D., Fischer D., Hetze K., Laws N., Lüdecke G., Rieckmann M. (2013), “Communication regarding sustainability: Conceptual perspectives and exploration of societal subsystems”, *Sustainability*, 5(7): 2976-2990.
- Paolone G., D’Amico L. (2017), *I principi e i modelli de l’Economia Aziendale*, Giappichelli Editore, Torino.
- Platonova E., Asutay M., Dixon R., Mohammad S. (2018), “The impact of corporate social responsibility disclosure on financial performance: Evidence from the GCC Islamic banking sector”, *Journal of Business Ethics*, 151(2): 451-471.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2012), *Shared Value: Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy*, in *Corporate social responsibility* (pp. 137-153), Springer, Berlin, Heidelberg.
- Reilly A.H., Larya N. (2018), “External communication about sustainability: Corporate social responsibility reports and social media activity”, *Environmental Communication*, 12(5): 621-637.
- Ruisi M. (2010), *Antropologia ed etica aziendale. Note in tema di trascendentali e virtù imprenditoriali* (Vol. 48), Giuffrè Editore, Milano.
- Rusconi G. (2018), “Business Ethics ed etica aziendale”, *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management* (3).

- Shields J.F., Shelleman J.M. (2017), "A method to launch sustainability reporting in SMEs: The B Corp Impact Assessment framework", *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 12(2): 10-19.
- Shields J., Shelleman J.M. (2015), "Integrating Sustainability into SME Strategy", *Journal of Small Business Strategy*, 25(2): 59-78.
- Spence M. (2002), "Signaling in retrospect and the informational structure of markets", *American Economic Review*, 92(3): 434-459.
- Stiglitz J.E. (2002), "Information and the Change in the Paradigm in Economics", *American economic review*, 92(3): 460-501.
- Taj S.A. (2016), "Application of signaling theory in management research: Addressing major gaps in theory", *European Management Journal*, 34(4): 338-348.
- Tarí J.J., Molina-Azorín J.F., Heras I. (2012), "Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review", *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 5(2): 297-322.
- Tarquinio L., Posadas S.C. (2020), "La responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese. «Conta quello che si fa non quello che si dice»", *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 8(2): 249-272.
- Todaro N.M., Daddi T., Testa F., Iraldo F. (2020), "Organization and management theories in environmental management systems research: A systematic literature review", *Business Strategy & Development*, 3(1): 39-54.
- Wang F., Lam M., Varshney S. (2016), "Corporate social responsibility: Motivation, pressures, and barriers", *Journal of International Business Ethics*, 9(1/2): 3.
- Weber O. (2017), "Corporate Sustainability and Financial Performance of Chinese Banks", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(3): 358-385.
- Wheelen T.L., Hunger J.D. (2011). *Concepts in strategic management and business policy*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Wiesner R., Chadee D., Best P. (2018), "Managing change toward environmental sustainability: A conceptual model in small and medium enterprises", *Organization & Environment*, 31(2): 152-177.
- Wright P., Ferris S.P. (1997), "Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value", *Strategic management journal*, 18(1): 77-83.
- Wu M.L. (2006), "Corporate social performance, corporate financial performance, and firm size: A meta-analysis", *Journal of American Academy of Business*, 8(1): 163-171.

10. Piccole imprese nel settore agroalimentare

di Maria Angela Perito

1. Le imprese agroalimentari italiane: un quadro d'insieme

L'Italia è uno dei più importanti paesi di produzione di prodotti agroalimentari in Europa, contendendosi le prime posizioni con Francia, Germania e Spagna per valore aggiunto generato. La competitività del comparto agroalimentare italiano è incentrata prevalentemente sulla qualità dell'offerta, soprattutto nella componente dei prodotti DOP (Denominazione di Origine Protetta) e IGP (Indicazione Geografica di Provenienza) (ISMEA, 2018)¹. Oggi in Italia sono presenti 1.630.420 aziende agricole e zootecniche e 56.750 aziende alimentari (di cui 53.360 nel cibo e 3.390 nelle bevande). La distribuzione delle imprese alimentari italiane vede una netta prevalenza di imprese di piccole dimensioni, pari a circa il 98% del totale (CREA, 2020)², con una forte presenza di manodopera non italiana (il 25% della forza lavoro è straniera³) (Coderoni *et al.*, 2018). Il modello di sviluppo “*Food Made in Italy*” è strettamente legato a produzioni di aziende di piccole e medie dimensioni che negli ultimi anni sono sempre più confrontate con una crescente competizione globale basata sui costi.

La competizione dei prodotti agroalimentari italiani non avviene solo con prodotti di altri paesi, ma anche con il sistema di competizione fraudolento definito come *Italian sounding*, ovvero la pratica di imitazione dei prodotti agroalimentari italiani e venduti con etichette fasulle sui mercati internazio-

¹ Il sistema dei prodotti di qualità delle DOP e IGP vale 16,9 miliardi di euro di valore della produzione, offrendo un contributo del 19% al fatturato complessivo dell'agroalimentare italiano e un export da 9,5 miliardi di euro che corrisponde al 21% delle esportazioni nazionali (ISMEA, 2018).

² In realtà, nel Mezzogiorno d'Italia si osserva la prevalenza di piccole e piccolissime imprese, mentre nelle regioni del Centro-Nord Italia vi è invece un peso maggiore delle medio-grandi imprese

³ Tale percentuale sale al 34% in Abruzzo (Coderoni *et al.*, 2018).

nali⁴. Infatti, il sistema di imitazione del *Made in Italy* avviene mediante l'utilizzo di nomi, immagini, combinazioni cromatiche (come il tricolore) che evocano inequivocabilmente l'Italia, nel tentativo di sfruttare l'appeal dell'agroalimentare italiano. Il valore del "falso" alimentare *Made in Italy* nel mondo è enorme e supera i 100 miliardi di euro, in crescita costante nel corso dell'ultimo decennio (Coldiretti, 2019). Al fine di avere un confronto con l'export del *Made in Italy* agroalimentare, l'esportazione di prodotti "veri italiani" vale circa 50 miliardi di euro. L'*Italian sounding*, quantunque un danno per il sistema agroalimentare, potrebbe essere considerato un elemento di incentivo per le aziende per sostituire fette di mercato del falso con il vero *Made in Italy* mediante un processo di riorganizzazione delle imprese "autentiche".

Altro elemento di criticità dell'agroalimentare italiano è che le aziende agricole nazionali (soprattutto del Mezzogiorno d'Italia) manifestano una crescente debolezza delle ragioni di scambio rispetto al settore industriale e commerciale a causa non unicamente della già evidenziata piccola (a volte piccolissima) dimensione aziendale, ma anche dell'età avanzata dei conduttori (solo il 7% delle imprese sono condotte da giovani) e della scarsa propensione all'aggregazione. Dall'analisi dei dati europei relativi al sistema agroalimentare (Eurostat, 2021)⁵ risulta che le imprese italiane hanno una capacità innovativa più debole rispetto ai competitor europei. La conduzione è prevalentemente familiare, con una percentuale di aziende a conduzione femminile contenuto (solo il 30% del totale) (ISMEA, 2018) e un sistema di imprese polverizzate e poco aggregate (Giacomini, 2014).

La recessione, che ha avuto inizio dalla crisi economico-finanziaria del 2008, ha segnato in profondità anche i modelli di sviluppo delle filiere agroalimentari e minato i livelli di ricchezza e prosperità dei territori rurali. La Politica Agricola Comunitaria (PAC), che dalla sua istituzione ha sempre avuto un ruolo di rete di protezione per i produttori agricoli mediante il sistema dei prezzi di mercato garantiti, ha cambiato obiettivi, strumenti e strategie (soprattutto a partire dalla programmazione 2014-2020) al fine di rispondere alle nuove sfide globali. La PAC è ormai sempre più orientata verso un sistema di supporto volto al rafforzamento della capacità degli agricoltori di stare sul mercato, remunerando beni non pagati diversamente dal mercato, ovvero prevalentemente beni di tipo ambientale (Frascarelli, 2017).

⁴ L'*Italian sounding* è un fenomeno mondiale di grande rilevanza: negli Usa e in Canada sono imitazioni il 97% dei sughi, il 94% delle conserve e il 76% dei pomodori in scatola (Magagnoli, 2013; Bonaiuto *et al.*, 2021).

⁵ <https://ec.europa.eu/eurostat>.

Alla luce di tali considerazioni, il capitolo vuole descrivere alcuni aspetti della complessità del sistema agroalimentare di piccole dimensioni, con riferimento specifico alla regione Abruzzo.

2. Le due facce del sistema agroalimentare

Per secoli i contadini e le piccole imprese artigiane, di trasformazione agroalimentare, hanno rappresentato la classe economica e sociale prevalente. Nel contesto di profonda mutazione del contesto competitivo mondiale, l'impresa agroalimentare ha necessità di trovare nuove forme di competitività (Perito *et al.*, 2009). I mercati dei prodotti agricoli sono sempre più volatili e i mercati instabili e, quantunque i consumatori mostrino un'attenzione crescente verso le produzioni di qualità e locali (Perito *et al.*, 2019), il sistema agroalimentare si espande sempre più verso prodotti “senza luogo e tradizioni”, facilmente acquistabili a basso prezzo presso i lineari della GDO (Grande Distribuzione Organizzata) e con livelli elevati di promozioni dei prodotti (CREA, 2020). van der Ploeg (2015) evidenzia una contrapposizione nel sistema agroalimentare, con operatori che si contendono l'arena competitiva ma che seguono regole e traiettorie estremamente diversificate tra loro. Tali traiettorie vengono classificate da van der Ploeg (2015) come: (i) industrializzazione multiforme; (ii) ricontadinizzazione; (iii) disattivazione. Le differenze tra le prime due traiettorie risiedono principalmente nella scala produttiva delle imprese: di grande e grandissima dimensione le prime, intermedia le seconde e piccole e vulnerabili le terze. La letteratura scientifica è ricca di studi sulla correlazione tra dimensione e capacità produttiva dell'azienda agricola e le diverse fasi di produzioni alimentari (Wiskerke, 2010). Come evidenziato da van der Ploeg (2015), nonostante le differenze tra le tre realtà siano molteplici, non esistono linee precise di demarcazione. A scopo definitorio possiamo però sicuramente dire che le prime, ovvero quelle rientranti nell'industrializzazione multiforme, sono attori principali di filiere agroalimentari estremamente globalizzate e presentano una tendenza progressiva all'allontanamento dei luoghi di produzione da quelli di consumo. Le interconnessioni sono valutabili attraverso gli indicatori di mercato. Nel contesto globale il prodotto alimentare perde l'identità con il luogo e si affievolisce la linea di continuità tra il campo, il prodotto agricolo, l'alimento trasformato e il consumatore finale.

Il processo di industrializzazione del cibo determina una forte pressione sui sistemi locali e sui prezzi dei prodotti agricoli e quindi sull'insieme dei produttori locali, che stretti dalla morsa competitiva hanno due possibilità: la riduzione/abbandono della produzione, oppure sviluppare strategie di resi-

stenza mediante nuove forme di manifestazioni sul mercato, avvicinandosi sempre più al modello di ricontadinizzazione.

In questi sistemi di produzione e commercializzazione industriale, la sostenibilità viene garantita da una serie di norme e vincoli che impongono la certificazione di qualità e sicurezza dei prodotti, dalla fase di produzione fino a quella della distribuzione (si pensi alle certificazioni internazionali private di sicurezza alimentare: Global Gap, IFS, etc.) (Fulponi, 2006; Hammoudi *et al.*, 2009), contratti stringenti e forte coordinamento lungo la filiera tra i produttori agricoli e gli operatori a valle (Solazzo *et al.*, 2020). Inoltre, la sostenibilità è garantita da uno sviluppo tecnologico intensivo dell'innovazione (ad esempio, il sistema smart farming, big data in farming, ecc.) (Liou-tas *et al.* 2019, Vecchio *et al.*, 2020).

In contrapposizione ai sistemi agroindustriali, il sistema agroalimentare riscopre il territorio, la produzione contadina, con la valorizzazione delle risorse endogene, naturali e umane (Fonte, 2008). In questo sistema, il concetto di sostenibilità si arricchisce di nuove dimensioni legate al concetto di miglioramento della qualità della vita delle popolazioni rurali, anche mediante il rafforzamento dei servizi alla popolazione residente, al fine altresì di rendere le aree rurali più attrattive (Goodman, 2004). Alcuni studi hanno analizzato i fattori specifici sulla capacità delle piccole imprese agroalimentari e delle aree rurali di attivare processi innovativi capaci di attivare un processo di resilienza ai cambiamenti esogeni (Aznar-Sánchez e Galdeano-Gómez, 2011; Fearne *et al.*, 2013).

Il sistema agroalimentare abruzzese trova la propria organizzazione nelle due principali traiettorie. In particolare, l'intero sistema agro-alimentare dell'Abruzzo vale oltre 1,5 miliardi di euro in tutte le sue componenti, con l'industria alimentare regionale che ha mostrato nell'ultimo decennio un'importante crescita (il valore aggiunto nel decennio è aumentato di quasi 15 punti percentuali, un valore ben oltre il doppio rispetto a quello del manifatturiero). Valori complessivamente positivi, nel confronto con il manifatturiero, emergono anche dall'analisi dell'indice della produzione industriale: dal 2010 ad oggi, quest'ultima è diminuita, mentre l'industria alimentare presenta una crescita di quasi 4 punti percentuali (Figura 1).

I trend del sistema agroalimentare regionale mostrano in ogni caso orientamenti di crescita attribuibili prevalentemente ad aziende estremamente performanti dal punto di vista competitivo, orientate alla vendita sul mercato nazionale e internazionale, con acquisti di input produttivi su scale mondiale. Dall'altra parte il sistema di produzione di tipo contadino fatica di più ad affermarsi sul mercato e presenta un numero elevato di piccole aziende fortemente dipendenti dal supporto della PAC. Inoltre, questa ultima categoria di imprese ha caratteristiche tali da non poter essere realmente associata in

pieno al concetto di impresa economica (Commissione Europea, 2008)⁶. Infatti, dall'analisi dei dati del Censimento agricolo emerge che solo una parte molto circoscritta del vasto universo di imprese (il 19,1% a livello nazionale, con percentuali ancora più basse nelle regioni del Sud Italia) hanno un sistema di produzione rivolto al mercato, le altre invece non sono propriamente rivolte al mercato (spesso sono di produzione di beni per uso personale del contadino e della sua famiglia), quindi possono essere definite “aziende non-imprese” (Sotte e Arzeni, 2014).

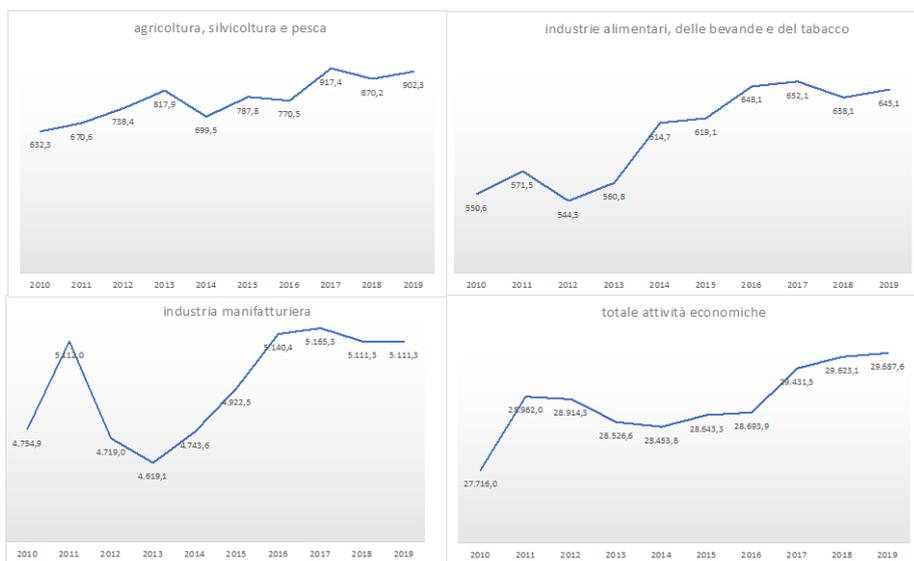


Fig. 1 - Evoluzione del valore aggiunto a confronto in Abruzzo

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat (www.istat.it).

Queste ultime realtà possono essere pluriattive o multifunzionali. Per aziende pluriattive si indicano aziende che dedicano parte del loro fattore lavoro al di fuori del settore agricolo, attivando *expertise* diverse da quella strettamente agricola. D'altro canto, esiste un divario importante tra redditi agricoli e non agricoli (Barberis, 2009) e le aziende pluriattive diversificano le loro attività al fine di realizzare fonti di reddito alternativi, ottenendo risorse per lo svolgimento dell'attività produttiva principale oppure per integrare il reddito derivante dall'attività agricola. Come sottolinea van der Ploeg nel suo volume *I nuovi contadini* (2015), la pluriattività consente di evitare

⁶ Commissione Europea (Ce) n. 1242/2008, 8 dicembre 2008, che istituisce una tipologia comunitaria delle aziende agricole, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008R1242&qid=1402385833801&from=IT>

la dipendenza da circuiti bancari e finanziari. Infatti, l'accesso al credito delle imprese agroalimentare di piccole dimensioni è estremamente complesso, il costo dei finanziamenti svantaggioso e i tempi di attesa per la concessione dei fidi più lunghi rispetto a realtà produttive di più grandi dimensioni o in altre branche di attività economica (Ismea, 2014).

La pluriattività si concretizza quindi in strategie di diversificazione esogene al settore agricolo e si distingue dalla multifunzionalità, ovvero strategie di diversificazione endogene al settore e/o collegate al settore primario e che beneficiano e sopravvivono grazie al supporto da parte della PAC.

Solo al fine di completezza, riprendendo il concetto di disattivazione di van der Ploeg (2015), Arzeni e Sotte (2014) provano una classificazione introducendo il concetto di non imprese. Tali ultime imprese sono definite: i) le “uscenti” che raggruppano conduttori che svolgono una attività orientata al mercato e organizzano la produzione in autonomia ma, a causa dell'età avanzata del conduttore (65 anni e oltre), della bassa capacità innovativa⁷ e in assenza di persone interessate all'azienda, non sono più disposti ad investire nell'attività; ii) le “disimpegnate” che raggruppano conduttori con meno di 65 anni che dedicano all'azienda un impegno lavorativo molto ridotto e che non hanno un vero interesse a sviluppare l'attività d'impresa; iii) “fai-per-te” raggruppano conduttori che, in qualsiasi condizione di età e di impegno personale in azienda, dichiarano di auto-consumare tutta la propria produzione e che non sono interessati a sviluppare l'attività d'impresa per il mercato (Arzeni e Sotte, 2014). Infine, Arzeni e Sotte (2014) evidenziano che una possibilità di sviluppo per le aziende in disattivazione (van der Ploeg, 2015) potrebbe arrivare dalle cosiddette non-imprese “potenziali”: si tratta degli agricoltori che, pur condizionati dalle dimensioni economiche particolarmente modeste della propria azienda, mostrano attitudini che potrebbero consentire una trasformazione della non-impresa a impresa vera e propria.

⁷ La capacità innovativa è strettamente collegata al livello di istruzione del capo azienda. A tale riferimento, si evidenzia che nel settore agricolo i livelli di formazione sono più bassi di altri settori economici. Prendendo ad esempio la regione Abruzzo (che presenta dati in media rispetto alle altre regioni del Sud Italia), si osserva che il grado di istruzione dei capi azienda della regione è decisamente basso, con solo il 29,7% possiede la licenza media, il 41,7% dei conduttori dell'azienda agricola possiede solo una licenza elementare e una quota piccola, ma pur sempre di rilievo, è quella dei capi azienda senza alcun titolo, pari al 4,5 del totale. I diplomati sono il 18,6%. La laurea coinvolge un numero estremamente ristretto di aziende, ovvero il 5,5% (Istat, VI Censimento generale dell'agricoltura).

3. L'evoluzione multifunzionale dell'agricoltura

L'azienda di piccole dimensioni cerca la sopravvivenza economica all'interno del sistema agroalimentare mediante processi di diversificazione del proprio portafoglio di attività in tre diverse direzioni: l'approfondimento, l'allargamento e il riposizionamento (van der Ploeg, Roep, 2003; Henke, Salvioni, 2013) (Figura 2).

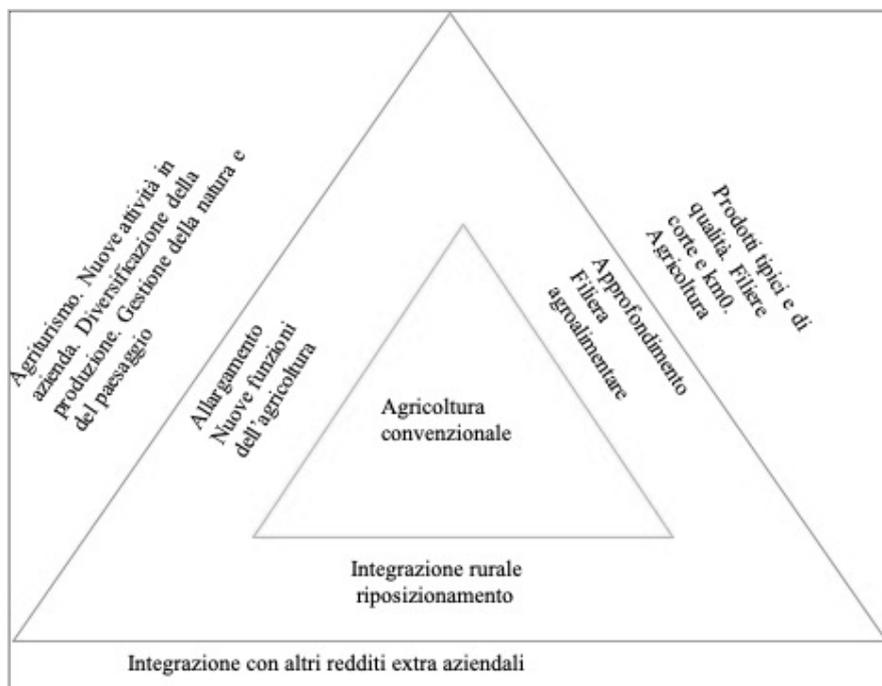


Fig. 2 - Orientamento alla multifunzionalità

Fonte: van Der Ploeg, Roep D. (2003).

L'approfondimento lungo la filiera agroalimentare comporta processi di integrazione delle funzioni tipicamente agricole (allevamento e coltivazione dei terreni) con attività volte ad integrare quelle tradizionali dell'agricoltura, sia a monte che a valle della filiera. Relativamente al settore a monte della filiera, l'approfondimento (approfondimento a monte) si traduce in processi di investimento in attività produttive volte alla sostituzione di input produttivi convenzionali con nuovi fattori produttivi (ad esempio, la produzione di energia, il riutilizzo come fertilizzanti di deiezioni animali, colturale), sviluppo di innovazioni in campo e/o in stalla. L'approfondimento a valle invece si esplica nello sviluppo di attività di trasformazione e valorizzazione

delle produzioni, di commercializzazione diretta del prodotto agroalimentare (vendita diretta in azienda, farmers' market, vendita online) e nell'implementazione di filiere corte. In alcuni contesti l'approfondimento viene esercitato anche mediante le forme di organizzazione collettiva dell'offerta (ad esempio, mediante la partecipazione a organizzazioni di produttori).

L'allargamento si rivolge a nuove attività di produzione e di servizio per rispondere a nuovi bisogni di mercato (turistici, residenziali, culturali, ecc.) o fornire servizi generalmente di interesse collettivo (ambientali, paesaggistici, ecc.). Storicamente la prima forma di allargamento riscontrabile nel sistema agricolo è stato il contoterzismo (Sotte e Arzeni, 2013). La limitata dimensione fondiaria⁸ e produttiva in molte aziende nazionali ha da sempre imposto la necessità di trovare attività ad integrazione del pieno impiego dei macchinari e macchine di proprietà, allargando il raggio di azione verso la fornitura di servizi ad altre aziende. Altra forma di allargamento è rappresentata dall'agriturismo, ovvero il riorientamento delle attività aziendali verso una più vasta gamma di servizi di diversa natura. Come sottolineano Sotte e Arzeni (2013), l'agriturismo nasce con la funzione di affiancare all'attività agricola e produzione di alimenti delle aziende anche servizi di ospitalità e ristorazione, spesso però queste attività vengono accostate alla vendita diretta di prodotti dell'azienda agricola. In tal senso, l'attività di ristorazione funge da volano alla vendita delle produzioni aziendali in un approccio di filiera corta.

Negli ultimi anni, la gamma dei servizi agrituristici si è ulteriormente arricchita mediante lo sviluppo di nuovi orientamenti: i) percorsi eno-gastronomici, strade del vino, percorsi d'arte, ecc. (tematizzazione del business aziendale); ii) bed and breakfast, camping e camper, aree picnic, ecc. (orientamento tipologico); iii) ippoturismo, raccolta dei prodotti aziendali (vino, olive, etc.) (orientamento esperienziale); d) fattorie didattiche, aziende museo (orientamento educativo); iv) cura del disagio mentale, inserimento al lavoro di portatori di handicap, reinserimento di ex tossicodipendenti e altri soggetti difficili (orientamento terapeutico); v) ospizi anziani e case di accoglienza (orientamento dell'inclusività); vi) fitness, sport, centri salute, etc. (orientamento salute e benessere). Infine, nelle forme di allargamento delle attività di impresa vanno comprese la fornitura di servizi pubblici e privati per la cura del verde urbano e rurale; difesa boschiva e del paesaggio, produzione di energia (biomassa, ecc.) civile.

Il riposizionamento invece rappresenta la condizione nella quale le aziende agricole iniziano un processo di completa diversificazione (produ-

⁸ In Abruzzo il 78% delle aziende agricole ha una SAU (Superficie Agricola Utilizzata) inferiore ai 5 ettari, molto più bassa della media nazionale pari a 7,9 ettari (Chiodo *et al.*, 2013).

zione artigianale o piccolo industriale) rispetto all'ambito rurale al fine di ottenere opportunità di reddito integrative rispetto all'attività agricola (Macri e Perito, 2009).

Utilizzando queste tre categorie in altri studi, Henke e Salvioni (2008) sottolineano che in Italia circa il 60% delle aziende hanno implementato una qualche forma di diversificazione e quindi possono essere definite “multifunzionali”, la restante parte delle aziende agricole può essere considerata invece di tipo “convenzionale” e inserita in filiere agroalimentari classiche (Perito *et al.*, 2009).

Il modo in cui classificare l'attività di diversificazione delle aziende agricole è stato per anni oggetto di riflessione del mondo scientifico e delle istituzioni nazionali e internazionali. Un contributo fondamentale alla classificazione delle attività multifunzionali e pluriattive è stato dato dall'OCSE (2009) che individua una griglia per la classificazione delle attività multifunzionali, combinando la localizzazione dell'attività con le risorse aziendali coinvolte. Il primo aspetto riguarda la distinzione tra le attività on-farm (svolte in azienda) e quelle off-farm (svolte all'esterno dell'azienda agricola) (tabella 1). Le soluzioni volte alla diversificazione sono in ogni caso estremamente articolate e risentono massicciamente della strutturale aziendale, del territorio in cui l'azienda opera, delle propensioni individuali dell'imprenditore e della capacità di quest'ultimo di coordinarsi con altri imprenditori. La cooperazione risulta spesso uno degli elementi fondamentali all'attività dell'azienda agricola poiché nella filiera sono presenti operatori a valle con scale di produzione differenti e soglie dimensionali che le singole imprese agricole non riescono a raggiungere⁹. La cooperazione consente quindi di recuperare efficienze e potere contrattuale (*bargaining power*) lungo la filiera agroalimentare (Bonanno *et al.* 2018; Giarè e Petriccione, 2014). In aggiunta, le strategie delle imprese agroalimentari si basano in gran parte su forza lavoro della famiglia in quanto, è opinione diffusa, che nella famiglia si “nasconde” lo specifico *savoir-faire* che consente di preservare la forza di mercato (Price ed Evans, 2009).

⁹ In Italia il sistema agroalimentare risulta scarsamente aggregato, con differenze significative comunque tra le aziende del Nord Italia rispetto a quelle del Sud. La cooperazione agroalimentare associata in Italia è infatti rappresentata soprattutto da piccole imprese, ben il 63% ha un fatturato inferiore a 2 milioni di euro e solo il 2% supera i 40 milioni di euro. È una realtà molto diversa tra Sud e Nord perché il 42% delle cooperative si trova nelle regioni settentrionali e realizza quasi l'80% del fatturato totale, mentre il 43% presente nelle regioni meridionali ne realizza solo il 14% (Giacomini, 2012). A questa dinamica non sfuggono le aziende agroalimentari abruzzesi che manifestano una cronica riluttanza a qualsiasi forma di aggregazione (Chiodo *et al.*, 2013).

Tab. 1 – Classificazione delle attività multifunzionali e pluriattive

Localizzazione	Fattori della produzione			
		<i>Terra</i>	<i>Lavoro</i>	<i>Capitale</i>
	On-farm	Attività agricole: biologico, biodinamico...	Attività collegate all'agricoltura: vendita diretta...	Attività collegate all'agricoltura: trasformazione di prodotti agricoli
		Altre attività: forestali, acquacoltura...	Altre attività: artigianali, turistiche...	Altre attività: la produzione di energia, la lavorazione del legno...
	Off-farm	Attività agricola: affitti per attività primaria	Attività agricola: offerta di lavoro presso altre aziende	Attività agricole: acquisto di terra ad uso agricolo
		Altre attività: affitti per usi non agricoli	Altre attività, nel pubblico o nel privato	Altre attività: investimenti di natura extra agricola

Fonte: OCSE (2009).

In questo quadro la politica agricola (nella declinazione europea, nazionale e regionale) ha avuto il compito di accompagnare le imprese agroalimentari verso forme redditizie di attività¹⁰, producendo altresì cibo di qualità (riconoscibili dal consumatore: prodotti DOP, IGP, biologici, e così via) e beni pubblici derivanti dall'attività agricola. Il ruolo della PAC è inoltre confermato nella nuova programmazione di “regole” per il settore agroalimentare (la PAC post 2020), con la quale viene ribadito con più forza il ruolo dell'agroalimentare nelle attività volte a incrementare la sostenibilità del settore agricolo. Infatti, l'intensificazione dei processi di produzione, anche nel sistema agroalimentare, ha generato una serie di esternalità negative e il progressivo esaurimento dello stock di risorse disponibili. Quindi, già sul finire del ventesimo secolo, si manifestava la necessità di ripensare il modello di sviluppo per favorire un percorso noto come “modernizzazione riflessiva” (Ray, 1999). In questa visione, le imprese multifunzionali incorporano le dimensioni sociali,

¹⁰ Il problema della redditività in agricoltura è un tema molto studiato all'interno degli studi economici agrari. Esso riguarda l'analisi della produttività dei fattori, i rapporti nella filiera, l'analisi delle forme di diversificazione delle attività aziendali. Un elemento che si associa direttamente alla questione dei redditi agricoli è il sostegno pubblico proveniente dalla politica agricola comune (PAC) che, a partire dalla fondazione dell'UE, ha messo al centro dei suoi obiettivi, tra gli altri, anche quello della stabilizzazione e della adeguatezza dei redditi agricoli. Con la questione dei redditi agricoli si sono confrontati economisti, storici e sociologi, a testimonianza della complessità e delle implicazioni di diversa natura che il problema presenta.

economiche e ambientali al fine di rappresentare un modello di sviluppo sostenibile e resiliente, in grado di reagire alle pressioni competitive e di offrire alternative di successo in aree svantaggiate (Wilson, 2007). Su questa via, l'architettura della politica per il sistema agroalimentare dei prossimi anni in via di definizione è quella di un'attenzione alla competitività delle imprese con il vincolo contestuale dello sviluppo sociale delle aree rurali e del raggiungimento di specifici obiettivi ambientali e climatici (Marandola e Vanni, 2019).

Riferimenti bibliografici

- Arzeni A., Sotte F. (2014), "Studio sulle non-imprese. Profili e funzioni delle piccole aziende agricole in Piemonte", *Agriregionieuropa*, 10, 37. <https://agrireregionieuropa.univpm.it/it/content/article/31/37/studio-sulle-non-imprese-profilo-e-funzioni-delle-piccole-aziende-agricole>
- Aznar-Sánchez J.A., Galdeano-Gómez E. (2011), "Territory, cluster and competitiveness of the intensive horticulture in Almería (Spain)", *The Open Geography Journal*, 4: 103-114.
- Barberis C. (2009), *La rivincita delle campagne. Economie e culture del mondo rurale dalla ruralità al benessere*, Donzelli Editore, Roma.
- Bonaiuto F., De Dominicis S., Cancellieri U.G., Crano W.D., Ma J., Bonaiuto M. (2021), "Italian Food? Sounds Good! Made in Italy and Italian Sounding Effects on Food Products' Assessment by Consumers", *Frontiers in psychology*, 12.
- Bonanno A., Russo C., Menapace L. (2018), "Market power and bargaining in agri-food markets: A review of emerging topics and tools", *Agribusiness*, 34, 1: 6-23.
- Chiodo E., Perito M.A., Camaioni B., Gaito M. (2013), *L'agroalimentare abruzzese tra crisi e crescita. Rapporto 2013 sul sistema agroalimentare abruzzese*, FrancoAngeli, Milano.
- Coldiretti (2019), *Il falso Made in Italy* <https://www.coldiretti.it/economia/falso-made-italy-sale-100-ml-d-70-10-anni>.
- CREA (2020), *Annuario dell'Agricoltura Italiana*, CREA, Roma.
- De Rosa M., McElwee G., Smith R. (2019), "Farm diversification strategies in response to rural policy: A case from rural Italy", *Land use policy*, 81: 291-301.
- Fearne A., García Álvarez-Coque J.M., López-García Usach T., Sánchez García M. (2013), "Innovative firms and the urban/rural divide: the case of agro-food system in the Valencia region", *Management Decision*, 51, 6: 1293-1310.
- Fonte M. (2008), "Knowledge, food and place. A way of producing, a way of knowing", *Sociologia ruralis*, 48, 3: 200-222.
- Frascarelli A. (2017), "L'evoluzione della Pac e le imprese agricole: sessant'anni di adattamento", *Agriregionieuropa*, 13, 50 <https://agrireregionieuropa.univpm.it/it/content/article/31/50/levoluzione-della-pac-e-le-imprese-agricole-sessantanni-di-adattamento>
- Fulponi L. (2006), "Private voluntary standards in the food system: the perspective of major food retailers in OECD countries", *Food Policy*, 31: 1-13.

- Giacomini C. (2011), “La cooperazione agroalimentare in Italia: prospettive e strategie di sviluppo”, *Agriregionieuropa*, 7, 26 <https://agrireregionieuropa.univpm.it/it/content/article/31/26/la-cooperazione-agroalimentare-italia-prospettive-e-strategie-di-sviluppo>
- Giare F., Petriccione G. (2014), *La cooperazione: una nuova centralità nello sviluppo del sistema agroalimentare italiano*, INEA, Roma.
- Hammoudi A., Hoffmann R., Surry Y. (2009), “Food safety standards and agri-food supply chains: an introductory overview”, *European Review of Agricultural Economics*, 36: 469-478.
- Henke R. e Salvioni C. (2013), *I redditi in agricoltura processi di diversificazione e politiche di sostegno*, INEA, Roma.
- Ismea (2014), *L'accesso al credito delle imprese agricole* file:///Users/Maria Angela/Downloads/Report_Credito_2014_.pdf
- Ismea (2018), *Rapporto sulla competitività dell'agroalimentare italiano*. Roma. file:///Users/MariaAngela/Downloads/Rapporto_competitivita_agroalimentare_italiano.pdf
- Ismea (2020), *Rapporto Ismea-Qualivita 2020*. Roma <https://www.qualivita.it/rapporto-ismea-qualivita-2020>
- Lioutas E.D., Charatsari C., La Rocca G., De Rosa M. (2019), “Key questions on the use of big data in farming: An activity theory approach”, *NJAS-Wageningen Journal of Life Sciences*, 90.
- Macri M.C., Perito M.A. (2009), ““Social Agriculture’: A Pattern Between Farm Innovation, Social Responsibility and Multifunctionality”, Paper presentato al 113 seminario EAAE, Belgrado, 9-11 dicembre.
- Magagnoli S. (2013), “Italian sounding e contraffazione nell’agroalimentare”, *Parma economica*, 24.
- Marandola D., Vanni F. (2019), “Le sfide della nuova architettura verde della Pac post 2020”, *Agriregionieuropa*, 15, 56 <https://agrireregionieuropa.univpm.it/it/content/article/31/56/le-sfide-della-nuova-architettura-verde-della-pac-post-2020>
- Perito M.A., Cagliero R., Tarangioli S., Verrascina M. (2009), “Sistemi e strumenti per rafforzare la competitività nell’agro-alimentare”, *Rete LEADER+. Quaderni*.
- Perito M.A., Sacchetti G., Di Mattia C.D., Chiodo E., Pittia P., Saguy I.S., Cohen E. (2019), “Buy local! Familiarity and preferences for extra virgin olive oil of Italian consumers”, *Journal of Food Products Marketing*, 25, 4: 462-477.
- Price L., Evans N. (2009), “From stress to distress: Conceptualizing the British family farming patriarchal way of life”, *Journal of Rural Studies*, 25, 1: 1-11.
- Ray C. (1999), “Endogenous development in the era of reflexive modernity”, *Journal of rural studies*, 15, 3: 257-267.
- Solazzo R., Petriccione G., Perito M.A. (2020), “The contractual relationships in the Italian durum wheat chain: Empirical survey evidence”, *New Medit: Mediterranean Journal of Economics, Agriculture and Environment – Revue Méditerranéenne d’Economie Agriculture et Environment*, 19, 2.
- Sotte F., Arzeni A. (2013), “Imprese e non-imprese nell’agricoltura italiana”, *Agriregionieuropa*, 31 <https://agrireregionieuropa.univpm.it/it/content/article/31/32/impres-e-non-impres-nellagricoltura-italiana>

- van Der Ploeg J.D., Roep D. (2003), *Multifunctionality and rural development: the actual situation in Europe*, in Van Huylenbroeck G., Durand G., eds., *Multifunctional Agriculture. A new paradigm for European agriculture and Rural Development*, Ashgate, Burlington, VT (USA) e Aldershot (UK).
- Van der Ploeg J.D. (2015), *I nuovi contadini*, Donzelli Editore, Roma.
- Vecchio Y., De Rosa M., Adinolfi F., Bartoli L., Masi M. (2020), “Adoption of precision farming tools: A context-related analysis”, *Land Use Policy*, 94, 104481.
- Wiskerke J.S.C. (2010), “On places lost and places regained: reflections on the alternative food geography and sustainable regional development”, *International planning studies*, 14, 4: 369-387.
- Wilson G. (2008), “From ‘weak’ to ‘strong’ multifunctionality: Conceptualising farm-level multifunctional transitional pathways”, *Journal of rural studies*, 24, 3: 367-383.

11. Le politiche per le aree interne e le piccole imprese

di *Adolfo Braga*

1. Gli assunti teorici sul territorio tra discipline sociologiche e geografiche

Il termine territorio nei suoi significati trae origine dai caratteri dell'approccio "territorialista" che pone un'attenzione centrale all'idea di sviluppo locale, considerando i contributi fondamentali delle discipline sociologiche e geografiche. Il territorio è visto nell'ottica dell'intervento, per risolvere problemi e creare opportunità, governando le trasformazioni a diversa scala. Il contributo delle discipline geografiche e delle scienze sociali è però fondamentale per la costruzione di un "concetto di territorio" che possa entrare direttamente in relazione con le sue trasformazioni (e il loro governo), con i processi evolutivi (o involutivi) ad esse connesse, e con le politiche per lo sviluppo sociale ed economico (Kunzmann, 2014).

La definizione di Raffestin (1981) è ancora quella che per completezza e chiarezza viene assunta come riferimento in particolare da chi si occupa di sviluppo territoriale: «Il territorio è generato a partire dallo spazio; esso è il risultato di un'azione condotta da un attore sintagmatico (attore che realizza un programma) a qualsiasi livello. Appropriandosi concretamente o astrattamente (per esempio mediante la rappresentazione) di uno spazio, l'attore territorializza lo spazio» (Raffestin, 1981). Questa definizione di territorio contiene già al suo interno i risultati dell'azione dell'uomo nello spazio dei luoghi, i temi del conflitto sul e per il territorio e della *governance* multilivello (Donolo, 2007).

Un contributo al concetto di territorio, inteso come contesto problematico e in continua trasformazione, è rinvenibile dalla potenzialità interpretativa della geografia come "interfaccia tra conoscenze teoriche e istanze pratiche, perché permette che i suoi costrutti possano diventare strumenti operativi capaci di intervenire nelle trasformazioni territoriali" (Dematteis, 1991).

Nel trattare il rapporto tra sviluppo e territorio, e capire quali sono i nodi problematici che portano agli squilibri (o che possono contribuire a risolverli o a osservarli con un'ottica diversa), è necessario appellarsi a un contributo multidisciplinare, che tenga conto delle politiche, della pianificazione e delle dinamiche territoriali, in un rapporto non lineare e consequenziale ma complesso. A ragione di ciò si intende approfondire i caratteri che fanno da riferimento teorico e culturale più diretto e rappresentati dall'approccio territorialista, e di ragionare di conseguenza sul termine territorializzazione, che si accompagna a politiche e azioni correttive di fenomeni di deterritorializzazione. Un approccio formulato in Italia all'inizio degli anni '90 che ha contribuito a definire il territorio con capacità progettuali strategiche con un'attenzione all'idea di sviluppo locale¹.

Si inizia a parlare di sostenibilità territoriale dello sviluppo (Magnaghi 2000), intesa come "la capacità dei sistemi socio-territoriali di evolvere riproducendo, nel cambiamento, la propria identità e le proprie specifiche dotazioni" (Dematteis, Governa e Vinci, 2003). Secondo Dematteis (2005) «l'approccio territorialista considera il territorio – nella sua materialità e nella sua evoluzione naturale e storica – come una dimensione costitutiva dello sviluppo». Il territorio non è quindi sfondo o supporto per un processo di sviluppo, ma ne è parte attiva, attraverso le sue componenti materiali e immateriali. Lo stesso circuito della conoscenza, la componente dei territori per eccellenza immateriale ed astratta, è alimentato comunque da saperi radicati nei contesti territoriali (Rullani, 2004).

Nell'attuale epoca post-industriale, la centralità del territorio nel rapporto con i processi di sviluppo si riflette su un'altra questione che è spesso stata al centro dell'attenzione e del dibattito scientifico e politico: il rapporto globale/locale. All'idea che i processi di globalizzazione, provocando l'apertura dei mercati e delle culture a dimensioni mondiali, siano in grado di scardinare il controllo delle dimensioni territoriali classiche, e che la società e l'economia dei flussi immateriali e delle reti avrebbe determinato la fine dei territori, si accompagnano tesi (provate dalle stesse dinamiche del mercato globale) per le quali i territori locali, con i fattori di specificità delle offerte e con i fattori di identità e di autodeterminazione delle comunità locali, sono in grado di esercitare un vantaggio competitivo per le economie locali e regionali (Vinci, 2005); in cui tutti i circuiti globali dello sviluppo culturale, sociale e economico passano tuttora attraverso i territori locali e attingono valore da essi.

L'abbattimento, o relativizzazione delle distanze fisiche è stata fonda-

¹ Si fa riferimento ad alcuni docenti e ricercatori di urbanistica, geografia e sociologia, primo fra essi Alberto Magnaghi. Cfr. Magnaghi (1990, 1998, 2000). Contemporaneamente agli studi di Magnaghi l'apporto delle ricerche dei geografi torinesi Dematteis e Governa sul modello interpretativo dei Sistemi Locali Territoriali (Cfr. Dematteis e Governa, 2005).

mentale per il processo di globalizzazione, ma parallelamente il processo di globalizzazione è accompagnato da un processo di rafforzamento dell'organizzazione economica e sociale a livello locale, a scale diverse; esso è accompagnato da un processo di regionalizzazione dove la città torna centrale sulla scena (Bagnasco, 2005). Il sempre più convinto approccio al locale denuncia, infatti, la necessità dell'uomo di mantenere fermo un contesto di prossimità, di vedere le cose da vicino, di riconoscersi in un territorio fisico e di controllarne le trasformazioni.

Il territorio come risorsa, o insieme di risorse materiali, consistente nella stratificazione delle trasformazioni fisiche e nel patrimonio materiale del territorio, si traduce in "*qualità del paesaggio*" (Turco, 1988); ciononostante non si tiene però conto del patrimonio non materiale, delle componenti economiche e sociali e delle politiche che accompagnano le trasformazioni, cioè di quegli aspetti che nelle accezioni attuali completano il significato di territorio.

Il patrimonio territoriale, dunque, non deve essere limitato ai luoghi ma deve essere esteso alle "genti vive", ovvero dando significato al patrimonio culturale e naturale interpretato come sistema integrato e inseparabile, esteso a tutto il territorio. Il problema di utilizzare il patrimonio come risorsa per la produzione di ricchezza durevole (non a caso non si parla di sviluppo, ma di produzione di ricchezza durevole) risiede nel superare la dicotomia tra conservazione e sviluppo. A questo proposito il concetto di continuità del tempo e della storia, porta a escludere radicalmente un'idea di conservazione intesa come ripetizione, a favore di un'idea di reinterpretazione e trasformazione. C'è un rischio della retorica della "conservazione" del paesaggio, che può comportare un processo di immobilità e "gessificazione" degli attori e portare alla distruzione dello stesso, in quanto impedimento alla trasformazione attiva come unica possibilità di conservarlo (Magnaghi, 2000).

Il concetto recente di "capitale territoriale", che tanta importanza ha nel determinare processi di sviluppo del territorio, trae origine dall'evoluzione del concetto di "capitale sociale" e ne è strettamente collegato: la capacità delle collettività locali di riconoscere e valorizzare il proprio patrimonio e di attivare processi di sviluppo costituisce una componente del capitale sociale che accresce anche il capitale territoriale (Coleman, 2005).

Rispetto agli squilibri territoriali, il caso italiano si evidenzia con la persistenza nel tempo sul territorio di due tipi di squilibri: il divario dello sviluppo tra nord e sud, e lo squilibrio tra zone geografiche interne, o montane, e zone costiere o di pianura (Gorgoni, 2005). Si può quindi parlare in termini di radicamento di un doppio problema dove si rintracciano nel primo caso cause che hanno acquisito una dimensione "storica", per la quale, pur nell'evoluzione di teorie e pratiche divergenti, si continua comunque a parlare in termini sostanziali di "questione meridionale". Nel secondo caso invece è

più immediato rintracciarne le cause geografiche, comuni ad altri paesi europei, in particolare mediterranei, che presentano le stesse caratteristiche fisiche del territorio e che conferiscono allo squilibrio un carattere più “fisiologico” rispetto allo squilibrio tra nord e sud. Il ritardo dello sviluppo delle regioni meridionali non è da intendersi come “stagnazione isolata”, ma come un risultato storico di un più ampio processo di sviluppo squilibrato basato sulla dialettica centralità-marginalità, articolato su una scala di situazioni degradanti per la quale mano a mano che si passa da situazioni di sempre più accentuata marginalità le attività economiche esistenti perdono le funzioni moltiplicative tipiche delle forme di sviluppo, fino ad arrivare al verificarsi di un flusso unilaterale di risorse, senza alcuna contropartita, dalle condizioni di marginalità estrema a quelle superiori (Leone, 2009).

In epoca più recente si può evidenziare che le regioni meridionali non sono riuscite e non riescono ancora a utilizzare pienamente le risorse di cui dispongono e continuano così a rimanere fortemente dipendenti dall'esterno. Lo stesso processo di infrastrutturazione e di industrializzazione del Mezzogiorno degli anni passati è stato comunque complessivamente molto vantaggioso per l'intero paese ed in particolare per l'economia delle regioni del Centro-Nord. L'aumento della produzione e del reddito al Sud induceva automaticamente significativi vantaggi macroeconomici per il Nord. La scelta programmatica pubblica si è rivelata assai infelice perché puntava prevalentemente su quelle che all'epoca erano ritenute le industrie moderne: produzioni su larga scala di beni intermedi, necessari alle industrie utilizzatrici al Nord. (Viesti, 2003). Le forme attraverso cui è avvenuta la regolazione politica, sociale ed economica sia a livello nazionale sia a livello locale del Mezzogiorno confermano che sussiste un problema di squilibrio e di radicamento non collegato a una scarsità di risorse del Mezzogiorno come poteva essere per le aree interne (definite appunto “l'osso”), ma alle scelte politiche e di programmazione che ne determinavano l'uso.

Le cause della crisi italiana, e in particolar modo lo stallo del Centro-Nord e l'arretratezza del mezzogiorno, è traducibile in un divario di produttività e corrisponde a quattro “inadeguatezze”: della concorrenza (specie nei servizi); del mercato dei capitali e del sistema bancario; dei servizi collettivi; dell'istruzione (Barca, 2006). Si possono sintetizzare tre ragioni che hanno contribuito al radicamento e all'aggravamento nel tempo di queste cause: il lungo accumulo di una politica sbagliata, la debolezza delle relazioni fiduciarie tra privati e Stato, la limitazione della concorrenza, dovuta anche al controllo monopolistico della criminalità organizzata. Queste tre ragioni sono fortemente correlate tra loro rispetto alla questione comune della “concorrenza”, o competitività, tema divenuto centrale qualora si parli di sviluppo.

Ai fini dell'analisi che si propone in questa sede preme mettere in evi-

denza il carattere multidisciplinare del tema dello sviluppo, proponendo una lettura dell'evoluzione del concetto di sviluppo negli ultimi decenni, che ha portato alla definizione di nuove ottiche e approcci insieme alla formulazione di diversi modelli, ovvero da tema economico a tema sociale, ambientale e territoriale. Gli indicatori dello sviluppo in base a modelli e obiettivi diversi dall'esclusiva crescita economica, sono quelli che prendono in carica l'indicatore di Sviluppo Umano, introdotto nel 1990 e aggiornato annualmente dal programma di sviluppo delle Nazioni Unite. Questo indicatore nasce per affrontare questioni legate a realtà sociosanitarie dei paesi in via di sviluppo, ma è rappresentativo dell'evoluzione dell'idea di sviluppo degli ultimi decenni, basata sulle possibilità e sulla qualità della vita dei singoli individui.

Le tesi secondo cui lo sviluppo può essere visto come un processo di espansione delle libertà reali godute dagli esseri umani si pongono in contrapposizione con altre visioni più ristrette dello sviluppo, come quelle identificate nella crescita del Prodotto Interno Lordo, o con l'aumento dei redditi individuali, con i processi di modernizzazione delle società e di progresso tecnologico; tutti mezzi per lo sviluppo, ma non il fine (Sen, 2000). Le argomentazioni sullo sviluppo come libertà suggeriscono temi e approcci utili a trattare questo argomento con particolare riferimento ai concetti di "capacitazione" e della "qualità della vita", riconosciuti come fattori funzionali a una concezione completa di sviluppo. Infatti la capacitazione, intesa in quest'ottica, ha origine nella dimensione individuale dell'uomo, ma assume valore e potenzialità sociale come strumento e fine dello sviluppo; la capacitazione di una persona è nella libertà sostanziale di mettere in atto più stili di vita alternativi, di scegliere (Sen, 2000).

Queste considerazioni presuppongono processi di democratizzazione dando per scontato almeno una serie di principi e diritti umani e di garanzie sul lavoro; nel contempo, contengono una forte potenzialità innovativa; trasportare il concetto di capacitazione individuale sui territori con un'accezione collettiva, ci fa dedurre che anche il territorio può acquisire la possibilità/libertà/capacità di esprimere modi altri, modelli diversi, complementari, differenziati di sviluppo. Queste capacità possono rientrare nell'idea di "capitale territoriale": cosa, quali modelli, un territorio può offrire per il suo sviluppo, e anche cosa può offrire all'esterno.

Il tema dello sviluppo posto in relazione alla crescita fa considerare quest'ultima come solo uno degli elementi dello sviluppo, che deve essere tra l'altro ricollocata con una certa urgenza all'interno di modelli di sviluppo sostenibile. La crescita senza sviluppo produce costi e spesso danni (quali gli squilibri e i divari di ricchezza) ai quali la politica viene chiamata a rimediare, se per sviluppo si può intendere "il processo di aumento delle dotazioni in termini di beni pubblici e comuni, di crescita dell'enciclopedia dei diritti

soddisfacibili e infine delle capacità degli attori individuali e collettivi” e anche “un’evoluzione sociale nella quale vengono valorizzati i parametri della sostenibilità (ambientale, sociale, cognitiva), della coesione sociale e territoriale, della capacitazione, della giustizia sociale (specialmente come redistribuzione di opportunità)” (Donolo, 2007).

Se il concetto di sviluppo non coincide e non si risolve più nell’idea di crescita economica, a maggior ragione in una sua declinazione territoriale non lo si può ricondurre al raggiungimento di un insieme di risultati economici, pur nel riconoscimento dell’importanza di questi risultati (Pasqui, 2005). La chiave della non unicità del riferimento economico dello sviluppo sta proprio nel territorio: le economie più avanzate sono sempre più connesse alla specificità dei territori, non tanto nelle convenienze localizzative classiche che esprimono quanto come contesti che definiscono e rappresentano un “circuito cognitivo che, in funzione della storia e dell’organizzazione sociale, si è sedimentato nei luoghi rendendoli diversi l’uno dall’altro” (Rullani, 2004). Lo sviluppo economico di un territorio, così come lo sviluppo in generale, passa dalla densità e dalla qualità delle reti tra attori; più che dalle infrastrutture e dai servizi esso dipende dalla capacità di organizzazione e dalle azioni collettive degli attori territoriali (Veltz, 1994).

Conferire una dimensione territoriale alle politiche di sviluppo può garantire la costruzione di processi multidimensionali, nei quali non intervengono solo fattori economici ma anche fattori di natura sociale, ambientale, infrastrutturale, insediativa, storica e istituzionale. Dunque, lo sviluppo è sempre territoriale, nel senso che le pratiche che lo connotano (decisioni imprenditoriali, forme di interazione sociale, dispositivi di natura istituzionale, trasformazioni fisiche dello spazio abitato e delle infrastrutture, mutamenti del paesaggio e così via) hanno sempre una relazione con una specifica territoriale, che anzi contribuiscono a riprodurre (Pasqui, 2005). Lo sviluppo è sempre relazionato a caratteri specifici dei singoli territori coinvolti, dove i processi di sviluppo si configurano come “fatti sociali formati nello spazio” (Bagnasco, 1994).

Riflettere sul significato della dimensione territoriale delle politiche pubbliche per lo sviluppo significa anche intenderlo attraverso l’accezione che riguarda il riconoscimento del territorio come “risorsa” più che terreno per lo sviluppo. Questo riconoscimento comporta due tipi di conseguenze: la specificità offerta da ciascun territorio è una componente centrale e strategica di ogni processo di sviluppo perché rappresenta un differenziale di offerta in termini di competitività; i territori, in particolare a livello regionale, assumono sempre più ruolo da protagonista nella promozione dello sviluppo.

2. Le tendenze in atto

Aver dato vita a uno Stato regionale con un processo di decentramento, realizzatosi con la modifica del Titolo V della Costituzione nel 2001, ha permesso conseguentemente quelle analisi degli assetti istituzionali con un approccio legato alle politiche pubbliche (Fedele, 2008).

Proprio per questa via l'Italia è entrata nel «secolo del governo locale», in linea con una più generale tendenza che da tempo interessa i diversi paesi europei. Pur tuttavia è ancora presente il problema del localismo proprio perché i comuni non sono sinora mai stati oggetto di interventi organizzativi adeguati, la frammentazione del territorio e il «nanismo istituzionale», tipico di molti enti locali, ostacola l'attuazione di politiche pubbliche fondate sul principio di sussidiarietà.

Il localismo, tuttavia, continua a rappresentare la logica prevalente delle politiche pubbliche basate su strumenti di programmazione a favore dello sviluppo locale; ciononostante non si sono mai consolidate prassi in grado di innescare processi di sviluppo del territorio perché si sono realizzate logiche particolaristiche di competizione tra i diversi attori locali per ottenere maggiori risorse da destinare al rafforzamento del consenso politico locale. La stessa esperienza dei Programmi integrati territoriali (Pit) non si è sostanzialmente allontanata da questa impostazione, promuovendo una distribuzione delle risorse fondata sulla pratica dei «finanziamenti a pioggia» (Fortunato e Mirabelli, 2007).

Il «paradigma dello sviluppo locale», in quest'ottica, può essere considerato ancora «valido», seppure indebolito dagli insuccessi degli ultimi anni, perché continua a sussistere una centralità della dimensione territoriale (De Vivo e Sacco, 2020).

Nel campo delle politiche sociali, settore anche questo di *policy*, prevale comunque un localismo favorito dal consolidamento di un sistema molto frammentato sul piano territoriale. La stessa legge 328 del 2000 ha definito un sistema a regia nazionale con scarsa capacità d'innovazione, in larga parte dovuta al tipo di regolazione localistica che il Titolo V ha previsto anche per le politiche sociali, confermando un modello di federalismo «municipalista» tipico di un localismo che tanto nel caso dello sviluppo locale quanto in quello delle politiche sociali, non ha saputo esprimere un potenziale innovativo.

Con questa prospettiva si intende affrontare la problematica legata allo scenario delle aree interne in Italia, ovvero di un territorio esteso geograficamente ma frammentato e disomogeneo in termini di erogazione e fruizione di servizi, in particolare per quelli essenziali (salute, istruzione e mobilità) che di fatto si traduce in disuguaglianze di ampio spettro rispetto al resto del

Paese. Si tratta di territori penalizzati da un divario digitale significativo e dalla mancanza di servizi alle piccole imprese.

Tra l'altro è considerevole l'affermazione che non si possono pensare le aree interne come una "realtà isolata o marginale", dal momento che esprimono, in termini quantitativi, la maggioranza dei Comuni (il 52%), coprono la maggior parte della superficie territoriale (circa il 60%) e ospitano il 22% della popolazione nazionale. Dal punto di vista demografico esse sono caratterizzate da un progressivo spopolamento e conseguente invecchiamento della popolazione residente; anche se si registra una voglia, soprattutto dei giovani, di riscoprire quei territori, proprio per la migliore qualità della vita dal punto di vista ambientale, dello stile di vita e dei rapporti sociali.

Da un'altra visione, le aree interne insistono su un territorio che deve essere considerato necessariamente come un sistema culturale che risulta come un insieme di processi storici, economici e sociali, al punto di considerare la cultura come una risorsa economica ed elemento di propulsione per la sostenibilità dello sviluppo. Il legame cultura-sviluppo attribuisce un ruolo strategico al processo di integrazione tra i territori e gli sviluppi locali e ha come luoghi privilegiati i distretti culturali, costituiti dall'insieme di relazioni che interagiscono in aree circoscritte, dove la valorizzazione del patrimonio culturale, della produzione e delle infrastrutture si integrano creando un processo di inclusione della componente sociale all'interno dello sviluppo dell'economia (Agostini, 2005). Infatti, un distretto culturale può essere costituito dai beni culturali, nella loro accezione più ampia; dalle imprese interessate alla conservazione e alla valorizzazione del territorio; dalle infrastrutture necessarie a tale processo; dalle strutture per lo spettacolo ed il tempo libero. Ognuna di queste attività può costituire un indotto per le altre. Per costituire una rete di sviluppo di un territorio è necessario individuare le aree idonee caratterizzate da una comune identità culturale, coinvolgere attori diversificati pubblici e privati, attivare un atteggiamento di conservazione e salvaguardia del patrimonio, attivare un processo di auto-organizzazione che ripartisca in parti equilibrate tra tutti i partecipanti al processo i rischi, i benefici e le responsabilità nelle scelte nelle fasi di progettazione, gestione e monitoraggio.

3. Stimolare la crescita investendo nella coesione territoriale con la Strategia Nazionale delle Aree Interne

Questo saggio vuole porre un'attenzione al fenomeno delle disuguaglianze con un particolare impegno alla tutela dei diritti e del sostegno ai soggetti in condizione di debolezza nelle Aree Interne nel nostro Paese, così

come previsto dalla Strategia Nazionale Aree Interne (da ora in poi SNAI)²; una strategia che interviene sui territori caratterizzati da fenomeni di degrado e de-antropizzazione nei quali si osserva una scarsità di servizi essenziali (Salute, Istruzione e Mobilità). Determinante è la considerazione della valorizzazione degli asset locali attraverso un processo trasparente e partecipato volto all'integrazione dei soggetti locali rilevanti; una strategia che ha l'obiettivo di invertire il trend demografico negativo che caratterizza le Aree Interne, investendo sullo sviluppo locale e sull'offerta dei Servizi.

Importante è la definizione delle mappe delle Aree Interne che fondano sul concetto di "Centro di offerta di servizi", ovvero quei singoli comuni o aggregati di comuni confinanti, in grado di offrire un'offerta scolastica secondaria superiore vasta (presenza di almeno un liceo e di un istituto tecnico professionale); almeno un ospedale sede di DEA di I livello; una stazione ferroviaria di tipo almeno SILVER.

I territori delle Aree Interne hanno delle caratteristiche distintive dovute a una significativa distanza dai principali centri di offerta (poli) di servizi essenziali che condiziona la qualità della vita dei residenti, limitando il pieno godimento dei diritti di cittadinanza; una disponibilità elevata di importanti risorse naturali (risorse idriche, sistemi agricoli, foreste, paesaggi naturali) e culturali (beni archeologici, insediamenti storici, abbazie, piccoli musei, centri di mestiere); un territorio complesso, esito delle dinamiche di vari sistemi naturali e di secolari processi di antropizzazione e spopolamento che lo hanno caratterizzato.

La Strategia consta di alcune principali innovazioni a partire dalla Dimensione Nazionale e dalla *Governance* multi-livello (Centro-Regioni-Associazioni/Unioni di Comuni); include due linee di azione convergenti e interdipendenti (progetti di sviluppo locale su "filiera chiave" e interventi per il riequilibrio dell'offerta di Servizi essenziali; prevede un impegno Multifondo per sostenere le Aree selezionate (Fondi nazionali più Fondi strutturali: FESR, FSE e FEASR); riguarda un numero limitato di aree per regione tra cui una prima area – il prototipo – in cui avviare un processo di apprendimento e replicazione dei meccanismi virtuosi riscontrati. La selezione delle aree è pubblica e avviene attraverso un processo trasparente e condiviso (Open Aree Interne).

Per l'attuazione della SNAI ci si serve di un percorso che delinea le aree selezionate. Si parte dall'istruttoria pubblica che definisce le aree candidabili; la delibera regionale indica le aree progetto. Si prosegue all'interno delle aree

² La SNAI è un documento predisposto da un apposito comitato tecnico nell'ambito della politica regionale di coesione per il ciclo di programmazione 2014-2020 con l'obiettivo di favorire l'attivazione di progetti territoriali per lo sviluppo delle aree interne italiane.

progetto rispetto alle quali viene indicato un prototipo che concorre, come prima area tra quelle selezionate, per iniziare il percorso per l'attuazione dello SNAI. L'area prototipo, e poi tutte le altre aree selezionate, definisce una propria strategia d'area che ha lo scopo di indicare le idee-guida per modificare le tendenze negative in atto sul territorio. Con la strategia d'area si può stipulare l'Accordo di Programma Quadro, uno strumento attraverso cui vengono assunti dalle Regioni, dal Centro e dai territori, gli impegni vincolanti per la realizzazione degli obiettivi definiti nella strategia.

Ci si avvale del metodo "Open Aree Interne" per selezionare le aree progetto con una diagnosi d'area basata su oltre 100 indicatori e finalizzata a individuare i territori i cui abitanti risiedono prevalentemente in aree interne che perdono popolazione, caratterizzate da un forte invecchiamento della popolazione; ma anche con marcate capacità progettuali e contraddistinte da una forte leadership locale e dalla presenza di comuni capaci di lavorare in unione.

Nel 2011 erano 57 le aree progetto soggette a selezione e rappresentavano il 2,8% della popolazione nazionale (1 milione e 673 mila abitanti). Raccolgono il 14% del territorio nazionale e per il 53% si tratta di cittadini che vivono in aree periferiche e ultra-periferiche. La riduzione della popolazione tra il 2001 e il 2011 era mediamente pari al 4,2%; hanno una dimensione media di circa 29 mila abitanti (15 comuni); 883 comuni coinvolti (oltre 11% dei comuni italiani) con una popolazione media di poco meno di 1.900 abitanti.

4. La Strategia Nazionale delle Aree Interne della regione Abruzzo e l'incidenza sulle piccole imprese

Anche la regione Abruzzo è caratterizzata da una parte rilevante di aree interne capaci di offrire ai residenti una limitata accessibilità ai servizi essenziali di cittadinanza (istruzione, salute, mobilità), pur essendo dotate di considerevoli risorse ambientali e culturali.

Gli obiettivi di sviluppo, inclusione socioeconomica e il potenziamento demografico, volti a valutare anche il potenziale delle piccole imprese in Abruzzo, delineano uno scenario di caratteristiche diversissime tra loro, seppure accomunate da processi di perdita di attrattività, questo elemento ha favorito un indebolimento sociale e territoriale associato a processi di urbanizzazione e di dismissione di filiere produttive tipiche (Barca, 2018).

In contrasto con le politiche *one size fits all*, una strategia in Abruzzo sul rilancio delle piccole imprese deve partire dal miglioramento dell'offerta dei servizi pubblici essenziali e di valorizzare dei territori sotto il profilo economico (Sommella, 2017).

Le aree interne dell'Abruzzo, che sono situate in posizioni distanti dai

principali centri urbani, subiscono un processo di marginalizzazione che si autoalimenta, caratterizzato da riduzione quantitativa e qualitativa dell'offerta locale dei servizi pubblici, calo della popolazione sotto la soglia critica, invecchiamento demografico, diminuzione dell'occupazione e dell'utilizzo del territorio, degrado del patrimonio artistico e paesaggistico, digital divide.

Per arginare tale fenomeno, la regione Abruzzo ha definito, in linea con quanto disposto dall'Accordo di Partenariato 2014-2020 – Italia – di cui all'art. 14 Reg. (UE) n. 1303/2013, una Strategia per le Aree Interne che promuova, da un lato, l'aumento del benessere e dell'inclusione sociale delle persone che vi risiedono, e, dall'altro, l'incremento della domanda di lavoro e dell'utilizzo del capitale territoriale.

Nell'ambito della Strategia Nazionale per le Aree Interne, la Giunta Regionale dell'Abruzzo con propria delibera (d'ora in poi DGR) n. 290/2015 aveva inizialmente individuato quattro Aree Interne: Area Basso Sangro-Trigno; Area Val Fino-Vestina; Area Gran Sasso-Subequana; Area Valle del Giovenco-Valle Roveto. In particolare, l'Area Basso Sangro-Trigno fu indicata come Area Prototipo, destinataria di risorse finanziarie regionali, nazionali e comunitarie. A seguito del sisma dell'estate 2016, la DGR n. 613/2016 aveva individuato una quinta Area Interna, denominata Area Alto Aterno-Gran Sasso-Laga, a cui applicare, nella fase della ricostruzione del tessuto sociale ed economico, le modalità proprie della SNAI. Gli ulteriori eventi sismici, che hanno ampliato la zona di intervento di ricostruzione post-sisma, hanno portato ad ampliare la perimetrazione di questa area, modificata con la DGR 458/2017. Con la DGR n. 103 del 07/02/2019, sempre nell'ambito della Strategia Nazionale per le Aree Interne – Abruzzo veniva approvata la Strategia Area Valfino Vestina.

In totale nella SNAI, per la regione Abruzzo, sono stati coinvolti 103 Comuni, con una popolazione totale, al momento dell'istituzione delle aree, di circa 116.000 abitanti. In tale contesto l'obiettivo della regione Abruzzo consisteva nel rilanciare le Aree Interne mediante interventi di sviluppo locale sostenibile, diretti ad invertire la tendenza allo spopolamento e all'abbandono e da garantire la fruizione dei servizi essenziali di cittadinanza negli ambiti dell'istruzione e della formazione, della salute, della mobilità e della comunicazione digitale ad alta velocità.

5. Le Aree Interne

Analizzare il contesto abruzzese delle aree interne significa considerare quanto avvenuto con la fine dell'intervento straordinario dell'inizio degli anni '90 nel Mezzogiorno, ovvero un'apertura di una stagione di grandi

incertezze, durante la quale la cosiddetta “questione meridionale” veniva descritta solo nei termini di un problema di disagio urbano, con la conseguenza di trascurare quell’insieme di aree che potrebbero definirsi interne e poco accessibili non solamente sulla base della posizione e dei collegamenti fisici, ma anche – e spesso soprattutto – in termini di lontananze sociali e di atteggiamenti culturali (Coppola, 1998). Le carenze urbane sono state, per molti versi, causa principale del ritardo economico e sociale di questa parte del Paese, inibendo un approccio più attento alle specificità, ai percorsi di costruzione delle identità locali e alle risorse dimenticate (Coppola, 1998).

Il dibattito sulle aree interne ha ripreso quota negli ultimi anni da una rinnovata attenzione che trae origine dalla redazione, nel 2014, della Strategia Nazionale per le Aree Interne del Paese. Come si è già dimostrato nei paragrafi precedenti con tale azione strategica si è inaugurata una nuova stagione per le politiche di sviluppo delle regioni interessate da tale fenomeno, definendole sulla base della loro distanza dai centri urbani di servizi: un discrimine, questo, che pare riproporre un’analisi per differenze, nella quale risulta spesso faticoso far emergere le soggettività dei luoghi.

Tale strategia, nello specifico, ha adottato il criterio della distanza dai centri di offerta e dei servizi per classificare i comuni italiani, identificando come “interni” quelli separati dal polo più vicino da una distanza percorribile in un tempo superiore a venti minuti. Individuate in tal modo, le aree interne costituiscono circa il 60% della superficie italiana (Barca, Casavola e Lucaelli, 2014). Lo sviluppo delle aree in questione diventa dunque posizione funzionale, ciononostante risultano estremamente differenziate nello scenario nazionale in ragione delle loro diverse geografie economiche e politiche. Tuttavia, il grande nodo dello sviluppo delle aree interne italiane acquisisce la sua fisionomia più riconoscibile allorché lo si intreccia appunto alla questione meridionale, dentro la quale è venuta negli anni precisandosi una discussione relativa alle terre poste a ridosso della dorsale appenninica meridionale.

Le cause e le dinamiche di un ritmo di sviluppo generalmente rallentato rimandano ad un’idea delle aree interne articolata sulla base di alcuni fenomeni che spesso vengono interpretati quasi come se fossero connaturati alla geografia economica e sociale di questi territori. Tra questi fenomeni sicuramente assume un ruolo rilevante quello dell’emigrazione; infatti nelle regioni meridionali del Paese queste zone sono tradizionalmente connotate per un contributo emigratorio significativo, che ha in parte desertificato alcuni luoghi. Certamente anche i differenziali di sviluppo rispetto alle regioni settentrionali influiscono sui numeri della presenza straniera, ancora lontani da quelli del Nord.

Il tema della trasformazione dei profili demografici delle aree interne del

Mezzogiorno italiano ha richiesto riflessioni più articolate e incrociate con lo studio dei processi economici e culturali, unitamente a quello delle dinamiche dello sviluppo endogeno; tutti aspetti imprescindibili per poter comprendere a fondo quali realtà e quali prospettive di valorizzazione territoriale possano produrre le varie forme di ri-antropizzazione.

La programmazione di interventi a favore di un dato territorio richiede l'analisi della sua condizione, ovvero la definizione della natura, prendendo in considerazione collocazione territoriale, estensione, tipologia morfologica, numero di abitanti, indici di produttività, natalità, occupazione/disoccupazione. Inoltre, diventa necessario inquadrare un territorio, o almeno un pezzo di esso, all'interno della definizione di centro e/o periferia e comprendere se il territorio in questione sia periferico rispetto al centro o baricentrico rispetto a più centri. Non esistono indicazioni solo per il centro. Infatti, per definire e trovare la periferia è necessario operare attraverso un percorso di negazioni (Bellicini *et al.*, 1989); mentre la definizione di periferia assume una connotazione negativa, figlia del suo percorso di negazione, quella di baricentro ha connotati tendenzialmente positivi o, quanto meno, più positivi rispetto alla periferia. Un territorio baricentro è per sua definizione un luogo di cerniera, un luogo che avvicina, che unisce.

Tenuto conto dell'attenzione al territorio abruzzese di cui ci occupiamo con questo contributo bisogna porre una particolare attenzione alle catastrofi, e i terremoti sono una delle manifestazioni più spaventose in tal senso. Le catastrofi hanno subito un lento e progressivo cambio di codificazione e il loro concetto, per come lo intendiamo oggi, ovvero come sinonimo di calamità naturale, di sciagura, tragedia, fine deplorabile, ha subito un "rinnovamento semantico corrispondente perfettamente al paradigma di una radicale separazione tra l'uomo e la natura predominante nel XIX secolo. La natura appare come un insieme di forze e fenomeni di cui la scienza si sforza di comprendere i meccanismi e la tecnica di proporre il dominio. In un certo qual modo si potrebbe dire che la nascita di un pensiero della catastrofe deriva dal divorzio tra l'uomo e la natura caratteristico della modernità" (Walter, 2008). D'altronde, un terremoto è uno degli eventi meno prevedibili e più devastanti, che segna indelebilmente un momento di cesura nell'ambito cronologico. Esiste un prima e un dopo che marca irrimediabilmente anche le caratteristiche dei territori.

È inevitabile porsi un interrogativo implicito al presente contributo che riguarda l'interpretazione della coppia composta da due categorizzazioni spaziali: *regioni urbane/territori fragili*. La dicotomia tra regioni urbane e territori fragili rimanda a una riflessione apparentemente contraddittoria sulla categoria della fragilità per capire le regioni urbane e viceversa. Gli orientamenti prevalenti di teoria e di progetto per promuovere lo sviluppo regionale

concettualizzano le disparità regionali come un divario tra regioni forti e regioni in ritardo di sviluppo, determinato da una bassa produttività economica delle seconde, con una conseguente connotazione giuridica e organizzativa delle piccole imprese. La loro produttività economica spesso è generata dall'abilità delle città e delle regioni forti di competere, attrarre e trattenere le imprese (sia le grandi che le piccole) e le lavoratrici e i lavoratori dei settori innovativi (Florida, 2002; Glaeser, 2012). Dunque, delle dicotomie scontate e considerate appunto oggettive, tra regioni dominanti e regioni in ritardo di sviluppo, con la conseguenza che le strategie e le politiche di sviluppo dovrebbero avere l'obiettivo di ridurre il divario di produttività tra le due tipologie. Mentre è necessaria una critica a queste dicotomie tra regioni fragili e regioni forti; al contrario la declinazione della natura dei luoghi della fragilità non deve farci interpretare i fenomeni spaziali, ma porsi anche interrogativi geopolitici e geostrategici. Infatti, i territori centrali e quelli fragili si muovono in un contesto mondiale nel quale il loro protagonismo si intreccia – ed entra in tensione – con il ritorno degli Stati come unici protagonisti della scena.

Porre una particolare attenzione alla fragilità ci induce a riflettere che la stessa è difficile da “declinare e definire” perché la sua definizione non è assoluta. Si generano nuovi concetti, alcuni inventati, altri abbandonati, altri vengono utilizzati per tempi più lunghi, al punto che lo sviluppo della base concettuale nella definizione di regioni urbane e territori è divenuto un campo dinamico di contese concettuali, di interruzioni e riprese. Vale la pena citare la metafora della “polpa e dell’osso” di Rossi Doria negli anni ‘50 del secolo scorso, alle Aree Interne della citata recente Strategia Nazionale; molti ancora sono i termini che hanno cercato di catturare la specificità di questi territori: i territori diversi, i territori lenti, i territori tristi, esclusi dalla modernizzazione, per arrivare di recente in Europa alle *non-core regions* (Leick e Lang, 2018), alle periferie interne (45% del territorio UE), e ai territori lasciati indietro.

Quello che preme porre all’attenzione di questa dicotomia è la distinzione tra territori forti e territori fragili, superando la categoria dell’urbano e del regionale; infatti la ricorsività delle differenti nominazioni per la fragilità di alcuni territori fa emergere un problema “non addomesticabile” (Rittel e Webber, 1973) (Alford e Head, 2013). La definizione di “*wicked problem*” formulata da Rittel e Webber ci offre una lettura delle caratteristiche della fragilità; prioritariamente non è rintracciabile una formulazione univoca e definitiva dei problemi dei territori fragili e non ci sono regole o procedure per determinare la corretta descrizione del problema e ogni descrizione dei problemi condiziona, a sua volta, il loro trattamento. Ne consegue che ogni *wicked problem* può essere considerato il sintomo di un altro problema di

scala più vasta, non consentendo un'assunzione di una scala "naturale" di definizione dei problemi. Nell'analisi delle politiche pubbliche più complesso è il livello di formulazione di un problema, più ampio e generale diventa il problema e più complicata la soluzione per trattarlo. Nella fattispecie di un territorio fragile (includendo non solo quello rurale, montano, periferico) bisogna muoversi in una logica che consideri sia una varietà esaustiva di potenziali soluzioni, che una serie di operazioni "tipiche" e stereotipate che possono essere incorporate in un programma di intervento.

I territori fragili dal punto di vista geografico hanno in comune spazi situati al di fuori delle agglomerazioni maggiori, in presenza di realtà sovente descritte nella letteratura internazionale con termini quali: *ruralità* (Freshwater, 2015; Somerville, 2014), *perifericità* (Copus, 2001; Danson e De Souza, 2012), *debolezza strutturale*, *contrazione*, *internità*, *marginalità*; confermando nelle politiche la dicotomia tra regioni urbane e territori fragili, metropolitano/non-metropolitano e centro-periferia (Lagendiik e Lorentzen, 2007) o divario urbano/rurale.

I territori fragili sono giustapposti alle regioni forti e associati a connotazioni negative come condizioni economiche sfavorevoli, infrastrutture insufficienti e scarsa accessibilità ai servizi (OECD, 2010). I processi attraverso i quali i territori fragili sono prodotti e riprodotti polarizzano l'eterogeneità del contesto socioeconomico che, al tempo stesso, sono congiuntamente le precondizioni e il risultato dell'organizzazione delle forme di capitalismo contemporaneo.

Gli approcci di *policy* prevalenti dimostrano che il termine di paragone o punto di partenza sono le regioni urbane e, di conseguenza, i territori fragili sono "influenzati" nella rappresentazione che li vuole fragili, perché spazialmente lontani dal centro, montani, periferici, remoti, rurali. Le definizioni e i confini consueti restituiscono anche pregiudizi e gerarchie implicite. Un alto tasso di emigrazione (o la distanza dal centro) non costituisce di per sé un dato negativo, ma riflette una stigmatizzazione ricorrente nei discorsi pubblici.

La prima assunzione fa riferimento alla pluralità delle disuguaglianze territoriali e della fragilizzazione socio-spaziale, le quali dovrebbero essere esplicitamente osservate come processi multidimensionali, multi-scalari, parte intrinseca e necessaria alla logica di sopravvivenza delle diverse forme e fasi del capitalismo avanzato che attraversano territori urbani e non urbani (Streck, 2014; Block, 2019). Un tentativo per problematizzare forme, impatti delle disuguaglianze territoriali e della polarizzazione socio-spaziale con lo scopo di definire le sfumature di significato di innovazione sociale, in questo modo rivisitando il nesso tra capitalismo e urbanizzazione, e di sviluppo regionale, per interrogarsi su ciò che è visto come "normale", accettabile e realizzabile nel discorso pubblico.

La seconda assunzione sottolinea che né le periferie, né i luoghi centrali possono essere considerati categorie oggettive “facili”, statiche con caratteristiche e confini dati una volta per tutte. Perifericità, fragilizzazione e centralizzazione sono da considerare processi contraddittori, dinamici, che possono essere invertiti, ridiretti o rigettati. I territori fragili come i territori centrali e metropolitani sono prodotti e riprodotti attraverso processi e pratiche materiali e immateriali di periferizzazione e centralizzazione. Tutti gli attori hanno ruoli, conoscenze, poteri, impliciti ed espliciti. Il tema della loro *agency* va interpretato in relazione alle dimensioni culturali, politiche, sociali, economiche entro le quali esso si manifesta, dalle quali è prodotto, dalle quali può essere accompagnato o frenato. Allo stesso tempo “si tratta di una forma di agire in grado di mutare questa stessa strutturazione” (Butler, 2017). Di conseguenza, le regioni fragili e i suoi attori non dovrebbero essere interpretati, esclusivamente, come vittime di un’evoluzione generale che va al di là di possibili forme di emancipazione e di pratiche sociali di resistenza.

La terza assunzione propone una rivisitazione delle rappresentazioni mainstream delle politiche e dei progetti di marketing territoriale, anche entro spazi geografici e semantici che sembrano molto distanti, come quelli delle agende urbane e delle geografie dell’innovazione, sfidando le interpretazioni dominanti della relazione indiscutibile tra nuova economia e luoghi centrali.

La letteratura più recente sull’innovazione sociale e culturale e sulle diverse forme di trasferimento di conoscenza apre prospettive promettenti sui territori fragili come luoghi dell’emancipazione (Barbera e Parisi, 2019; Leick e Lang, 2018) che mettono in tensione l’inevitabilità della narrazione della competizione tra città globali.

Una nuova rappresentazione spaziale del paese aspira a fare delle aree interne (due terzi dell’intero territorio italiano) l’oggetto di una nuova “questione nazionale” (De Rossi, 2019). Sulla scorta dell’esperienza della Strategia Nazionale aree interne, sviluppata dal Dipartimento per le politiche di coesione presso la Presidenza del Consiglio dei ministri, viene confermata la convinzione di una sorta di “trappola del locale”, nella quale i territori di margine sono ancora quelli “fisicamente” lontani dall’urbano.

Le tre proposizioni dichiarate sopra portano a nuove domande che sembrano necessarie per interrogarsi sulle possibilità di resistenza a rappresentazioni dominanti delle regioni centrali e dei territori fragili e sembrano aprire a concezioni multi-scalari della centralità e della perifericità.

Riferimenti bibliografici

- Agostini A., ed. (2005), *Comunità, ambiente e identità locali*, FrancoAngeli, Milano.
- Albolino O., Cavaliere A. (2016), *Il territorio tra pratiche e rappresentazioni*, in Fiorentino L., a cura di, *Idee per lo sviluppo dell'Irpinia*, Editoriale Scientifica, Napoli.
- Bagnasco A. (2005), *Isole nella corrente, regioni e città nei processi di globalizzazione*, Prolusione del 5° Incontro Internazionale di Studio sullo Sviluppo Locale “Città e sviluppo. Una nuova stagione del governo locale” – Barletta 27-29 ottobre 2005.
- Barbera F., Parisi T. (2019), *Innovatori sociali. La sindrome di Prometeo nell'Italia che cambia*, il Mulino, Bologna.
- Barberis C. (1965), *Sociologia rurale*, Edizioni Agricole, Bologna.
- Barca F., Casavola P., Lucatelli S., a cura di (2014), *Strategia Nazionale per le Aree Interne: definizione, obiettivi, strumenti e governance*, Roma, UVAL – Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica.
- Barca F. (2006), *L'Italia frenata, paradossi e lezioni della politica per lo sviluppo*, Donzelli, Roma.
- Becchi A., Ciccotti E., Mela A., a cura di (1988), *Aree interne, tutela del territorio e valorizzazione delle risorse*, FrancoAngeli, Milano.
- Bonizzoni P., Marzorat R., Semprebon M., a cura di (2017), “Oltre la grande città. Processi e politiche di inclusione ed esclusione della popolazione straniera nei piccoli comuni italiani”, *Mondi Migranti*, 3, 31-37.
- Butler J. (2017), *L'alleanza dei corpi. Note per una teoria performativa dell'azione collettiva*, Milano, Nottetempo.
- Carlucci C., Lucatelli S. (2013), “Aree interne: un potenziale per la crescita economica del Paese”, *Agriregionieuropa*, 9, 34.
- Coleman J. S. (2005), *Fondamenti di teoria sociale*, il Mulino, Bologna, trad. it. Orig. Foundations of Social Theory, 1990.
- Coppola P. (1998), *L'osso e i suoi quesiti*, in Coppola P., Sommella R., a cura di, *Le aree interne nelle strategie di rivalorizzazione territoriale del Mezzogiorno*, Geotema, 10.
- Corvino R. (2017), “Aree interne: una ‘marginalità’ che parla al futuro”, *Geotema*, 55: 89-91.
- Dematteis G. (2005), *Radicalamento territoriale, evoluzione culturale e sviluppo, presentazione*, in Vinci I., a cura di, *Il radicalamento territoriale dei sistemi locali*, FrancoAngeli, Milano.
- Dematteis G., Governa F., Vinci I. (2003), “La territorializzazione delle politiche di sviluppo. Un'applicazione del modello SLoT alla Sicilia”, in *Studi Urbani e Regionali*, FrancoAngeli, Milano.
- Dematteis G. (1991), *Introduzione*, in Lanzani A., *Il territorio al plurale, interpretazioni geografiche e temi di progettazione territoriale in alcuni contesti locali*, FrancoAngeli, Milano.
- De Rossi A., a cura di (2019), *Riabitare l'Italia. Le aree interne tra abbandoni e riconquiste*, Donzelli, Roma.

- De Vivo P., Sacco E. (2020), *Le reti d'impresa nella politica industriale. I contratti di rete e i contratti di sviluppo*, FrancoAngeli, Milano.
- Donolo C. (2007), *Sostenere lo sviluppo*, Bruno Mondadori, Milano.
- DPS (2012). *Un progetto per le "aree interne" dell'Italia. Note per la discussione*, Roma, Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e di Coesione.
- Fedele M. (2008), "La società contemporanea. in *Federalismo e localismo in Italia*", *Quaderni di Sociologia*, 48.
- Fedele M. (1998), "La politica delle aree protette", *Quaderni di Sociologia*, 16: 5-20.
- Fortunato V., Mirabelli M. (2007), "Tra Governance e Government: esperienze di sviluppo locale in una regione del Mezzogiorno", in La Rosa M., Regalia I., Zucchetti E., a cura di, "Vecchi e nuovi dualismi nell'analisi dell'economia, del lavoro, delle organizzazioni", *Sociologia del Lavoro*, n. 105.
- Guadagno E. (2012), "Politiche migratorie e law and economics: una critica all'approccio mainstream", *IANUS*, 6.
- Lanzani A., Curci F. (2019), *Le Italie in contrazione, tra crisi e opportunità*, in De Rossi A., a cura di, *Riabilitare l'Italia. Le aree interne tra abbandoni e riconquiste*, Donzelli, Roma.
- Leone U. (2009), *Nuove politiche per l'ambiente*, Carocci, Roma.
- Lewanski R. (1997), *Governare l'ambiente*, il Mulino, Bologna.
- Lynch K. (1964) *L'immagine della città*, Venezia, Marsilio.
- Kunzmann K.R. (2014). "Smart Cities: A New Paradigm of Urban Development". *CRIOS*, 7: 9. DOI: 10.7373/77140.
- Magnaghi A. (2000), *Il progetto locale*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Minambiente-Unioncamere (2017), *Aree protette in cifre*, <http://www.areeprotette-economia.minambiente.it/docs/booklet.pdf>.
- Muscarà C., Scaramellini G., Talia I., a cura di (2011), *Tante Italie, una Italia. Dinamiche territoriali e identitarie. Mezzogiorno: la modernizzazione smarrita*, vol. 2, FrancoAngeli, Milano.
- Nori M., Fossati L. (2016), *Pastori in movimento*, Dislivelli, 64.
- Pasqui G. (2005), *Territori: progettare lo sviluppo*, Carocci, Roma.
- Prezioso M. (2017), "Aree interne e loro potenzialità nel panorama italiano e europeo. Introduzione al tema", *Geotema*, 55.
- Raffestin C. (1981), *Per una geografia del potere*, Unicopli, Milano.
- Rossi-Doria M. (2005), *La polpa e l'osso: scritti su agricoltura risorse naturali e ambiente* (riedizione di scritti originali di M. Rossi Doria, a cura di M. Gorgoni), L'ancora del Mediterraneo, Napoli.
- Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
- Sen A. (2000), *Sviluppo è libertà*, Mondadori, Milano.
- SNAI, a cura di (2018), *Relazione annuale sulla Strategia Nazionale per le Aree Interne*, Roma, SNAI.
- Sommella R. (2017), "Una strategia per le aree interne", *Geotema*, 55.
- Stanzione L., a cura di (2001), *Le vie interne allo sviluppo del Mezzogiorno*, Dipartimento di Scienze Sociali, Istituto Universitario Orientale, Napoli.

- Teti V. (2017), *Quel che resta. L'Italia dei paesi, tra abbandoni e ritorni*, Donzelli, Roma.
- Turco A. (1988), *Verso una geografia della complessità*, Unicopli, Milano.
- Veltz P. (1994), *Des territoires pour apprendre et innover*, Édition de L'Aube.
- Viesti G. (2003), *Abolire il Mezzogiorno*, Laterza, Roma-Bari.
- Vinci I., a cura di (2005), *Il radicamento territoriale dei sistemi locali*, FrancoAngeli, Milano.

12. Le piccole imprese per lo sviluppo delle comunità e dei territori

di *Everardo Minardi*

Introduzione

Negli studi e nelle ricerche si nota una persistente antinomia nel leggere i rapporti tra imprese piccole e medie e ambiti territoriali e sociali in cui operano.

I territori, la loro limitazione e il sempre più forte isolamento, non coincidendo con aree industriali o commerciali, costituiscono un fattore di indebolimento nei confronti di piccole imprese che per sopravvivere, debbono spostarsi in altra area o associarsi/subordinarsi a imprese medio/grandi e grandi, a cui si legano e da cui sono quasi sempre acquisite.

Anche le comunità sociali sono oggetto di discussione poiché sui diversi territori locali sembrano rappresentare un fattore di limitazione, una sorta di vincolo stringente sulle dinamiche di crescita delle imprese che hanno necessità di incrementare addetti e prodotti in relazione a mercati a cui si trovano sempre più legate.

Quindi lo sviluppo delle imprese piccole e medie sembra in antinomia con il non sviluppo delle comunità e dei territori.

In realtà per una comprensione più adeguata e documentata dei *gaps* che contraddistinguono il nesso tra imprese e realtà locali, occorre mettere a fuoco alcuni fattori che stanno alla base dei processi che comunque legano piccole imprese da un lato e territori e comunità locali, dall'altro.

1. Il cambio di prospettiva

Portando al centro dell'attenzione i rapporti tra imprese e sviluppo, riteniamo che sia necessario un cambio di prospettiva non irrilevante nell'ambito delle scienze sociali. Economia e sociologia, ma anche gli altri approcci

di matrice psicologica e antropologica, pur ottimizzando le proprie prospettive di analisi, sembrano sempre più in difficoltà nell'affrontare gli intrecci e le combinazioni che diventano sempre più rilevanti nei rapporti tra imprese, territori e comunità.

Da un lato l'economia, dando di conseguenza una sempre maggiore rilevanza alle imprese (passando dalla macro alla microeconomia), ha enfatizzato i processi di organizzazione e di gestione delle imprese – dal management al marketing – rispetto alla dimensione invasiva del mercato; da ciò l'effetto nelle scienze economiche di una debole percezione dei fattori ambientali e anche delle risorse sociali e culturali rappresentate dai territori e dalle comunità.

La logica della distinzione e della separazione tra economia e sociologia non ha consentito quell'intreccio di basi concettuali e paradigmatiche che, invece, venivano sempre più richieste dall'intreccio e dalla combinazione di una molteplicità di fattori, da quelli psicologici, a quelli antropologici ed ecologici, che generavano i percorsi di successo e di insuccesso delle imprese attive nei territori e nelle comunità.

La sociologia ha spesso intensificato la sua capacità di osservazione e di interpretazione introducendo fattori antropologici e culturali, e ciò per acquisire una capacità di analisi adeguata alla complessità dei fenomeni che la dinamica economica delle imprese piccole e grandi induceva anche a livello locale; questo non ha, infatti, comportato il superamento dell'approccio analitico ed interpretativo di utilizzo dei concetti di crescita (*growth*) e di sviluppo (*development*); tali unità concettuali tendevano a focalizzare e a specializzare la visione dei processi economici in relazione alla capacità di investimento e di valorizzazione della risorsa economica, finanziaria e, quindi, tecnologica nella attività di produzione di beni, da un lato, e di servizi, dall'altro, per accrescere le relazioni con i mercati di sblocco finali.

Senza tuttavia giungere a quel cambio di prospettiva che, invece, oggi si rivela sempre più rilevante, si può cogliere nei processi di sviluppo in atto la crescente connessione e relazionalità tra fattori economici e risorse sociali (valori, conoscenze, competenze, abilità e pratiche sociali riconosciute di impiego delle risorse umane) che si congiungono nei contesti territoriali e di comunità. Per effetto di questi rapporti si genera uno sviluppo integrato e integrale, con la compiuta mediazione tra imprese e partecipazione della popolazione.

Lo sviluppo non si riduce alla crescita del valore del capitale ingenerato dall'impiego delle risorse ambientali, naturali, o prodotte tramite le conoscenze tecniche e le componenti tecnologiche, ma genera incremento progressivo del valore economico in relazione all'intreccio e alle combinazioni delle risorse conoscitive e pratiche, volte a facilitare l'impiego del capitale

sociale della comunità, in altri termini, delle tradizioni, dei costumi e delle pratiche sociali riconosciute come valore culturale della comunità (Bonomi e De Rita, 1998).

Si rende possibile una visione dello sviluppo *integrato* con la crescita, ma anche *integrale*, in quanto volto non solo all'impiego, all'uso e spesso al consumo delle risorse ambientali, ma alla loro tutela per garantire la possibilità di acquisirle ed impiegarle nel tempo e nello spazio disponibile. Questa considerazione dello sviluppo, quindi, non nega il mercato finale di investimento e di distribuzione dei beni prodotti, ma lo rappresenta come il "prodotto" finale di un processo che compone e valorizza, con la capacità di una continua innovazione, le risorse naturali, cognitive, psicosociali e organizzative proprie della vita di una comunità (Rizzi e Scacchieri, 2006).

2. La prospettiva dello sviluppo locale

Ci sono due rilevanti questioni che stanno alla base della progressiva affermazione dello sviluppo locale come modo di rappresentarsi e di valutare un processo di cambiamento economico e, al tempo stesso, sociale e culturale; uno sviluppo che coinvolge le comunità minori, i territori marginali, le componenti deboli di sistemi sociali spesso privi delle risorse per stabilire autonomamente un processo di sviluppo.

Il primo fatto consiste nel *fallimento e poi nella crisi delle esperienze di programmazione economica e sociale* costruite ed organizzate dall'alto, delineate e gestite all'interno di organi statali, con deboli riferimenti al metodo della partecipazione (Latouche, 2006; Contò e Fiore, 2020).

Ciò si può ricondurre, da un lato, all'ordinamento regionale che significava un riconoscimento di ambiti territoriali più circoscritti; in essi, infatti, si potevano ridisegnare i termini di uno sviluppo meno polarizzato su grandi siti nazionali e più distribuito e, quindi, più equilibrato sul territorio.

Il secondo elemento da considerare è *la rapida crescita della articolazione della società italiana*, che si è manifestata non solo nelle sue culture regionali e subregionali, ma è stata anche coinvolta in un processo di differenziazione di domande, orientamenti, culture generazionali; in altri termini di interessi frammentati su base categoriale e territoriale che accrescono la sua interna complessità sociale; una complessità che molto presto, seppur in presenza di un ordinamento politico istituzionale regionale, si tradurrà in una evidente crisi di governabilità sociale (Triglia, 2006).

In questo contesto si affermano progressivamente approcci di programmazione degli obiettivi e progettazione degli interventi che si spostano dal livello regionale a quello comunale ed intercomunale (Minardi *et al.*, 2008).

I modelli di programmazione dall'alto non sembrano però ancora definitivamente abbandonati, anzi sembrano riprodursi nell'ambito delle amministrazioni locali; queste, tuttavia, sembrano manifestare una capacità di valutare e di affrontare le situazioni di crisi territoriale in termini di maggiore velocità e di crescente concretezza.

L'ulteriore articolazione degli strumenti di programmazione economica e sociale nazionale (corroborati dall'istituzione del Servizio sanitario nazionale, affidato per la gestione alle Regioni e dalla legge di riforma delle autonomie locali, a cui ha fatto seguito anche il tentativo di riformare il titolo V della Costituzione, con una ulteriore delega di funzioni, dapprima statali, alle Regioni) ha convalidato e rafforzato una serie di strumenti di intervento più mirati ai territori che, intanto, in sede statale si erano definiti ed ormai avviati: i patti territoriali, gli accordi di programmi, i piani di sviluppo locale, ecc.

Tali strumenti, anche se ancora motivati dalla necessità di affrontare situazioni di crisi economica in seguito alle difficoltà di imprese industriali di rilevanti dimensioni, hanno però richiesto una larga ed intensa partecipazione delle amministrazioni locali e delle parti sociali, con l'obiettivo di addivenire ad una concertazione degli obiettivi e dei mezzi a disposizione, in un rapporto non improvvisato con le amministrazioni locali e regionali (Cammarota e Meo, 2019).

Si determina così un forte cambiamento di sistema nonché vere proprie inversioni di tendenza nel dialogo interistituzionale e nel corrispondente dialogo sociale; essi vanno positivamente e costruttivamente a convergere con i trend di programmazione economica e sociale dello sviluppo, a sua volta innescata dai fondi strutturali di derivazione europea e dalla sempre più frequente partecipazione richiesta alle Regioni ed alle autorità locali alla loro attuazione.

In altri termini, non senza resistenze sul piano politico e delle organizzazioni economiche, la programmazione dello sviluppo si ridefinisce come "locale"; dove tale espressione sta a significare che esso nasce dal basso, nel contesto delle comunità territoriali, sulla base di un'attenzione ai fabbisogni e alle potenzialità di sviluppo che le realtà locali presentano (D'Alessandro *et al.*, 2020).

Anche gli attori dello sviluppo sono e non possono non essere "locali", con la richiesta però di attivare contestualmente una cooperazione di rete che – è opportuno non sottovalutarlo – l'Unione europea richiede sistematicamente attraverso la creazione di partnership transnazionali.

3. Le ragioni dello sviluppo locale

Senza in nulla limitare il rapporto con la prospettiva del globale, che penetra nelle comunità locali, ravvivandole e paradossalmente incentivando nuovi processi interni di affermazione della distintività e delle differenze locali, occorre evidenziare che chi opera nel locale e ne adotta la prospettiva, è da tempo consapevole che le politiche di sviluppo locale si avvalgono primariamente di tre componenti essenziali:

- identità culturale (a partire dalla dimensione antropologica);
- capitale sociale;
- saperi e conoscenza.

3.1. *L'identità culturale*

Non solo la ricerca, ma la pratica professionale di chi fa progettazione, gestione e valutazione dei processi di sviluppo locale si basa sul riconoscimento condiviso che la identità sociale e culturale della popolazione che vi risiede, interagendo con tutte le sue componenti morfologiche e simboliche del territorio che la contiene, costituisce la risorsa primaria su cui innestare processi di cambiamento e di innovazione sociale (Battisti, 2006).

Se la identità, considerata anche negli aspetti antropologici capaci di orientare e motivare le azioni individuali, costituisce una risorsa insostituibile per le scelte di sviluppo locale, anche le politiche a esso finalizzate non possono prescindere dal riconoscere, valorizzare, sostenere la riproduzione sociale di tutte le componenti identitarie che entrano nelle azioni di sviluppo locale (Giardiello, 2006); e ciò per i loro effetti connotanti, ma anche per la distintività di immagini e linguaggi che possono sostenere il confronto con altre identità ed altre culture, tutte legittimate nel villaggio globale.

3.1.1. *Il capitale sociale*

La ricerca e la rielaborazione della identità attraverso i vissuti individuali e collettivi, la sua condivisione attraverso i linguaggi veicolari anche di tipo simbolico presenti nelle comunità, contribuiscono a rielaborare ed a riconfigurare costantemente l'universo del capitale sociale come un ulteriore fattore facilitante le azioni per lo sviluppo locale.

Quando i significanti e i significati sono praticati e scambiati da una comunità che si riconosce nelle regole e nelle istituzioni sociali proprie della

comunità territoriale di riferimento, obiettivi di sviluppo che mettano in risalto valori e pratiche di ospitalità, di convivialità, di comunicazione, di mutualità nonché di altri aspetti rilevanti in possesso della comunità interessata, possono conseguire risultati di grande rilievo (Minardi e Battisti, 2006); ciò in quanto l'intera collettività si trova nella condizione di poter condividere la fruizione dei vantaggi offerti da una riaffermata coesione sociale ed al tempo stesso di poter affrontare in una dimensione non individualistica i fattori di rischio che possono colpire negativamente gli interessi e la qualità di vita della comunità.

In sostanza la comunità locale è in grado di riprodurre sé stessa, anche in un contesto ambientale mutevole, spesso turbolento e non amichevole, poiché può ricorrere a risorse sociali, simboliche acquisite e socializzate attraverso i percorsi della identità e della appartenenza degli individui alla comunità stessa.

Perciò la valutazione sul grado di riproduzione e di arricchimento del capitale sociale rappresenta un ambito dove intensificare i processi di analisi e di diagnosi, soprattutto per governare i feedback che la dinamica del globale, oggi assai più attrezzata anche nell'uso delle nuove tecnologie, può produrre sul sistema fragile della organizzazione comunitaria; poiché la ridotta capacità di riprodurre capitale sociale o il consumo indiscriminato che spesso di questo si compie, mettono a rischio non solo la possibilità della comunità di avviare un percorso di sviluppo, ma di disperdere la prima risorsa del suo sviluppo, cioè la sua identità culturale (Federici e Minardi, 2006).

3.2. I saperi, la conoscenza

I saperi e le conoscenze costituiscono l'altra componente costitutiva dello sviluppo locale.

Una volta abbandonata la strategia dei poli concentrati dello sviluppo industriale imperniato sui grandi investimenti di tecnologie e sulla attrazione forzosa di manodopera con qualificazione adeguata, indipendentemente dalle aree di origine e di residenza, i saperi della tradizione (per lo più espressione del lavoro manuale), da un lato, e le conoscenze acquisite dalle generazioni attraverso l'accesso al sistema formativo scolastico e non scolastico dall'altro, costituiscono le leve di partenze per la formulazione di azioni per lo sviluppo; anzi tali azioni richiedono il completamento e l'ulteriore rafforzamento di tale componente (Orefice, 2006). Ciò in quanto la strategia dello sviluppo locale non prescinde, ma si identifica con i soggetti sociali che operano nell'ambito della comunità e del territorio, per un *empowerment* delle loro competenze; di tale rafforzamento, infatti, vi è necessità per sostenere

ed implementare la capacità di raggiungere l'obiettivo di trasformazione e di miglioramento dell'assetto economico e sociale di partenza.

Fin qui sono state sottolineate le caratteristiche costitutive e distintive dello sviluppo locale; ora è necessario portare in evidenza almeno tre componenti che qualificano tale prospettiva e la rendono coniugabile con altre politiche di sviluppo che si connettono significativamente con le precedenti.

Esse possono essere individuate in:

- il ruolo della formazione per la qualità dello sviluppo locale,
- le strategie e le pratiche di inclusione sociale nei confronti dei lavoratori immigrati, delle fasce deboli (giovani e donne), degli svantaggiati (sotto i diversi profili sociale, sanitario e culturale),
- il carattere etico del territorio, derivante dalla sua capacità di prevenire fenomeni e pratiche di illegalità e di criminalità diffusa.

3.3. La formazione delle competenze

Le iniziative di programmazione e progettazione dello sviluppo locale hanno sempre fatto riferimento al sistema della formazione scolastica e non, privilegiando tuttavia per una certa fase l'intervento di tipo strutturale incentrato sul finanziamento delle infrastrutture o delle attività di vecchie e nuove imprese, con il ricorso a strutture esterne per coprire i deficit formativi o di competenze tecnico-professionali, qualora se ne ravvisava la necessità.

L'approccio è progressivamente mutato e oggi gran parte dei progetti di sviluppo locale si basa non solo sulla conoscenza della offerta formativa già consolidata, ma anche su quella che si renderà necessaria in coordinamento con gli interventi di innovazione che si intende apportare sia nella sfera produttiva che in quella della vita sociale.

A ciò corrisponde la formulazione ormai estesa di veri e propri "Patti formativi per lo sviluppo locale" che costituiscono lo strumento concertato di pianificazione dello sviluppo attraverso il supporto alla necessaria evoluzione del sistema formativo verso la composizione di una offerta formativa e di output di competenze professionali sempre più dinamicamente correlate ai fabbisogni delle economie dei territori.

3.4. L'inclusione sociale

L'inclusione sociale delle quote di popolazione che potrebbero essere più a rischio di disagio sociale nei momenti di trasformazione dei sistemi produttivi, ma anche dei sistemi sociali, rappresenta l'altra fondamentale componente che è in grado di attribuire qualità alle politiche di sviluppo locale.

Alla base di questa rinnovata attenzione ci stanno certamente i movimenti migratori che evidenziano la crescente mobilità delle persone in direzione delle aree dove possono trovare soddisfazione i loro interessi.

Non si può tuttavia dimenticare come anche nelle piccole e medie comunità si manifesti pesantemente lo sbilancio demografico per effetto della riduzione progressiva dei nuovi nati a fronte di un prolungamento della durata media della vita delle generazioni più anziane. Ciò comporta inevitabilmente che territori ed economie un tempo periferiche, oggi, per effetto di politiche incentivanti di sviluppo locale, abbiano necessità di attirare forza lavoro con le caratteristiche corrispondenti ai loro fabbisogni.

Tuttavia, nella prospettiva di uno sviluppo locale integrato ed incentrato sulla qualità della vita sociale della comunità territoriale, si rende necessario, accanto ed in un rapporto di integrazione con le azioni di sviluppo locale, apprestare la messa in campo di politiche di inclusione sociale, che favoriscano la disponibilità degli alloggi (*housing*), della formazione professionale (*training*), dell'istruzione di base e superiore (soprattutto per le giovani generazioni) e quindi dell'accesso ai servizi sanitari e socio-assistenziali.

Un obiettivo di sviluppo locale che forse deve ancora pienamente manifestarsi è la stretta connessione tra le azioni per lo sviluppo locale nella sfera economica e la elaborazione e la realizzazione dei *Piani sociali di zona* (richiesti dalla legge nazionale 328 di riforma del sistema di servizi socioassistenziali).

Le due politiche, volte alla inclusione sociale e di sviluppo locale (comunque miranti al miglioramento della coesione sociale) spesso mancano di coordinamento e di compatibilità; i riflessi sul territorio che ne conseguono, possono essere ben ravvisabili non solo dai cittadini interessati, ma anche dai decisori pubblici.

3.5. Il territorio "etico"

Lo sviluppo locale, infine, richiede – come evidenziato dall'Ocse (2020) con una sperimentazione condotta proprio in Italia – una particolare attenzione ai requisiti di legalità e di eticità che il territorio può costantemente evidenziare con la capacità di controllare i fenomeni di illegalità e di cri-

minalità che vanno a colpire proprio gli attori sociali (i lavoratori da un lato e gli imprenditori dall'altro) impegnati nelle attività di sviluppo economico e sociale.

Nuove imprese, iniziative innovative nelle nuove nicchie dei mercati di qualità si possono validamente insediare dove ci sono i requisiti non solo derivanti dalle facilitazioni amministrative e creditizie, ma anche di sicurezza caratterizzata dalla legalità e da istituzioni che operano per prevenire la formazione di fenomeni e comportamenti di illegalità diffusa, oltre che di illiceità conclamata.

La prevenzione degli infortuni, la riduzione del lavoro sommerso, l'eliminazione alla radice degli episodi di sfruttamento del lavoro minorile e femminile, il perseguimento dei fenomeni di *human trafficking* e delle pratiche di prostituzione costituiscono solo alcuni esempi di ambiti dove l'intervento delle istituzioni pubbliche preposte alla sicurezza è da ritenersi del tutto prioritario. La compresenza di tali fenomeni non solo scoraggia gli operatori dello sviluppo, ma impedisce le stesse iniziative di progettazione e di innovazione, proiettando i programmi e le azioni in un sistema economico e sociale caratterizzato dalla incertezza e dal rischio.

Questi ultimi elementi non fanno parte certamente delle rappresentazioni dello sviluppo locale e delle azioni sia politiche che economiche che ne concretizzano la realizzazione.

Se, infatti, lo sviluppo locale si presenta sempre come una dimensione ed un insieme di percorsi da caratteri accidentati e sperimentali, proprio le componenti sopra richiamate (l'identità culturale, il capitale sociale, i saperi e la conoscenza) possono contribuire a governare in termini innovativi e partecipati le criticità che si manifestano; peraltro la fiducia nelle istituzioni, nelle regole e nella credibilità dei ruoli e dei compiti, propria dello sviluppo locale, costituisce un fattore di distinzione e di vantaggio competitivo con altre dimensioni dello sviluppo (Orefice, 2006).

Perciò, lo sviluppo locale continua ad essere, oltre che una formula linguistica più accessibile per chi affronta i nodi della disuguaglianza dello sviluppo, anche una frontiera con cui si confrontano, educatori, formatori, imprese di mercato, imprese sociali, istituzioni non profit, e attori della regolazione politica e sociale.

Anche e soprattutto a partire dall'individuazione di queste risorse, per troppo tempo sottovalutate, occorre non solo cambiare prospettiva, ma adottare una strategia di azione che si rivolga in direzione di due trasformazioni in atto, da porre al centro dei progetti di sviluppo di territori e di comunità.

4. Una strategia di azione per lo sviluppo locale

Le strategie di sviluppo finora adottate, anche sulla base di programmi strategici nazionali e comunitari, hanno concentrato gli interventi sugli assi della comunicazione (da quella stradale a quella della ICT) particolarmente attrezzati sulle aree territoriali di maggiore concentrazione delle imprese industriali e commerciali di medie e grandi dimensioni; con la presenza di concentrazioni adeguate di popolazione, supportate da aree urbane attrezzate per la residenzialità della popolazione e per la recezione anche di popolazione in mobilità da altre aree territoriali e regionali e da altri paesi.

Lo sviluppo in questa prospettiva si è concentrato su imprese di crescente dimensione e anche su territori progressivamente attrezzati per l'accesso alle risorse ambientali (acqua, fonti energetiche) e agli ordinamenti normativi di organizzazioni ed amministrazioni, anche pubbliche, idonee a supportare e a consentire l'espansione dei centri di produzione e di distribuzione dei beni e servizi anche e soprattutto su scala globale.

4.1. *L'emarginazione e la marginalità delle aree interne*

Lo sviluppo si afferma come un insieme di processi che si manifesta su scala globale, sottovalutando, quasi dimenticando le caratteristiche proprie dei territori su cui produce i propri effetti positivi, ma anche gli effetti che si traducono in una degradazione progressiva dei tratti caratteristici dei territori stessi (Carrosio, 2019).

Con un altro effetto significativo: la concentrazione di mezzi e risorse, anche umane e professionali, attratte da altri territori e comunità che vedono il ridursi progressivo di popolazione necessariamente attratta dai luoghi della concentrazione delle attività industriali e dei servizi.

Territori e comunità che risultano *aree interne*, marginali rispetto ai sistemi della concentrazione industriale, con una riduzione di quelle risorse che risultano essenziali per la vitalità dei territori e delle comunità.

La riduzione delle piccole imprese o il loro inevitabile trasferimento presso le aree industriali di attrazione, tende non solo ad indebolire le comunità locali, ma a indurre un trasferimento di popolazione, soprattutto in età giovanile, che concentra i propri interessi nelle aree urbane, di maggiori dimensioni e attrezzate nei centri di formazione e di sostegno alla occupazione e al lavoro.

Le aree interne si configurano anzi come ambiti dove le piccole imprese sembrano prive di futuro e si caratterizzano per attività e produzioni di carattere tradizionale e di scarsa qualificazione tecnica e professionale. La

dinamica di uno sviluppo visto primariamente nella dimensione della *crecita* sembra aver perso la visione e la valutazione delle risorse ambientali, sociali e culturali che nelle comunità delle aree interne continuano a essere generate; ma la caduta progressiva della crescita, nel contesto di una trasformazione strutturale della dimensione *globale* dello sviluppo, riporta l'attenzione sulla dimensione *locale* dello sviluppo.

Le manifestazioni della *crisi*, cioè di una trasformazione, un passaggio, della dimensione dello sviluppo – da globale a locale – sono già state oggetto di analisi sistematiche non solo economiche; in particolare è stato messo in evidenza come al centro del cambiamento strutturale delle grandi imprese ci siano non solo gli effetti di un mercato sempre più selettivo e differenziato, ma anche e soprattutto gli effetti di una mutazione tecnologica che fa cadere la configurazione della grande impresa come condizione essenziale per la produzione di quantità di beni e servizi destinati ad una sorta di mercato unico.

Le innovazioni non marginali delle tecnologie nella produzione di beni e servizi sono al centro delle mutazioni che sono in corso non solo nelle imprese, nei sistemi della produzione industriale, nei territori di forte tradizione industriale (ritenuta ormai consolidata), ma anche nei comportamenti di accesso ai beni e servizi da parte delle persone singole, delle famiglie e delle comunità. La diffusione sorprendentemente rapida delle tecnologie digitali sia nella comunicazione che nella riconfigurazione dei sistemi tecnici di produzione, ha creato le condizioni per una trasformazione strutturale dei luoghi e dei territori della produzione industriale.

In modo particolare nei contesti di una società e di una economia industriale consolidata e “matura”, la dimensione *globale* della crescita (*growth*) sembra evolvere verso una dimensione *locale* dello sviluppo (*development*), in cui acquistano progressivamente rilevanza non solo la quantità dei beni prodotti, ma anche la qualità degli stessi (Osti e Jachia, 2020); cioè la più diretta corrispondenza tra le caratteristiche dei beni e gli elementi distintivi della domanda degli stessi.

L'area abruzzese risulta di particolare rilevanza, non solo per le caratteristiche del territorio, ma anche per la strategia adottata nei piani regionali di sviluppo¹. In questo contesto, con riferimento alle aree individuate e destina-

¹ Allo scopo di arginare la situazione descritta, la regione Abruzzo ha definito, in linea con quanto disposto dall'Accordo di Partenariato 2014-2020 – Italia – di cui all'art. 14 Reg. (UE) n. 1303/2013, una Strategia per le Aree Interne che promuova, da un lato, l'aumento del benessere e dell'inclusione sociale delle persone che vi risiedono, e, dall'altro, l'incremento della domanda di lavoro e dell'utilizzo del capitale territoriale.

Nell'ambito della Strategia Nazionale per le Aree Interne (SNAI), la DGR n. 290/2015 ha individuato quattro Aree Interne: Area Basso Sangro-Trigno; Area Val Fino-Vestina; Area

tarie di risorse aggiuntive, si vanno a definire i progetti di sviluppo locale, centrati sul riconoscimento e la valorizzazione di tutte le componenti, da quelle ambientali, sociali, culturali ed economiche, che costituiscono i contenuti di strategie necessarie, confermando l'obiettivo di qualificare il benessere delle popolazioni e la attrattività di territori da sottrarre al rischio della marginalità.

4.2. La dimensione locale dello sviluppo

Spesso si sottolinea erroneamente la dimensione del locale come inadeguata e riduttiva della complessità di una economia che comunque deve costantemente progettare le connessioni tra la produzione e il mercato; il locale è piccolo, debole, spesso non facilmente individuabile; i media consolidati non lo esplorano e non lo riconoscono se non per particolari motivi; il locale sembra spesso privo di identità e quindi di quei fattori di riconoscimento che lo rendono oggetto di rappresentazioni medialità che ne mutano spesso le caratteristiche originarie.

Ciò che non si coglie anche nelle rappresentazioni collettive è il processo rigenerativo che il locale sta compiendo, certamente per iniziativa consapevole e responsabile dei protagonisti persistenti nei territori e nelle comunità, ma anche e soprattutto per l'attenzione e l'interesse che si sta elaborando, diffondendo e condividendo nei confronti di elementi distintivi del locale; questi non lo separano dal locale, ma lo differenziano, gli attribuiscono attributi e significati che non trovano spazio nelle conformità del globale (Magnaghi, 2020).

La differenza tra le due dimensioni si impone progressivamente per il riconoscimento di risorse naturali, ambientali, di memoria sociale e culturale, di pratiche sociali di vita relazionale e comunitaria, scomparse, consumate irrimediabilmente nella dimensione del globale.

Se tuttavia, ciò che riconduciamo al locale non si riconnette solo a quell'insieme di fattori distintivi che riconduciamo al capitale sociale e culturale, occorre prendere in considerazione gli effetti che i processi di cambiamento strutturale nelle aree della produzione industriale e dell'organizzazione dei servizi per la collettività stanno inducendo in effetti crescenti di interazione con la dimensione del locale.

In questa dimensione non si rilevano costi inferiori di produzione, non c'è

Gran Sasso-Subequana; Area Valle del Giovenco-Valle Roveto. In particolare, l'Area Basso Sangro-Trigno è indicata come Area Prototipo, destinataria di risorse finanziarie regionali, nazionali e comunitarie.

la presenza di quantità rilevanti di soggetti da destinare ai ruoli dominanti della organizzazione delle imprese, ma si rendono visibili e sperimentabili risorse ambientali, condizioni di vita che contribuiscono a produrre alcuni effetti significativi: la qualità di vita degli operatori – ai diversi livelli – della organizzazione delle imprese; la praticabilità di operazioni di intervento sulla produzione che sta mutando la sua tradizionale configurazione meccanica; ciò rende possibile il ridefinire processi e prodotti attraverso la mediazione di nuove tecnologie che, attraverso la mediazione ICT, non richiedono grandi spazi di produzione; sta, inoltre, rapidamente mutando struttura e dinamica la rete della distribuzione dei beni nel contesto di un mercato non più di massa, ma differenziato, distribuito sulla base di fattori qualitativi in precedenza ritenuti marginali.

La dimensione del locale diviene altresì l'ambito dove vengono attivati processi di innovazione nella produzione e nella mediazione delle nuove tecnologie digitali, che contribuiscono a far variare immagini, composizione e caratteristiche dei prodotti finali che più facilmente si indirizzano verso i nuovi mercati settoriali e distribuiti all'interno delle aree urbane di grandi dimensioni, ma anche nelle comunità e nei territori collocati nelle aree interne.

Aree interne che progressivamente si stanno riconfigurando come spazi di strutturazione di reti di relazione tra comunità, imprese, ambiti di relazione e di comunicazione sociale facilitati nell'accesso e nell'utilizzo dalla diffusione di *social media* digitali, fino a poco fa non fruibili nelle aree periferiche, estranee alle macroaree urbane e metropolitane².

Le aree interne, ancora per tanti aspetti, marginali anche nel quadro dei processi di programmazione degli interventi economici e sociali, attivati dalle autorità locali e regionali, si vanno lentamente riconfigurando come ambiti territoriali in cui si coniugano, con significative innovazioni sociali, soggetti e fattori che si ritenevano ormai "fuori gioco", destinati ad una sorta di dipendenza necessaria rispetto ai centri della vita macro-urbana, dei centri della produzione industriale e dei servizi per la collettività (formazione, culturale, benessere individuale e collettivo, sicurezza ambientale e sociale).

Innovazioni significative si stanno moltiplicando anche sotto il profilo politico amministrativo, laddove ai tradizionali processi di programmazione delle aree e delle macro imprese industriali si stanno affiancando in misura crescente provvedimenti (piani e progetti) volti a riconoscere e a sostenere l'avvio e l'insediamento di imprese nei contesti di territori (valli, borghi tradizionali) che erano stati per lungo tempo (e per diversi aspetti lo sono an-

² Per l'Abruzzo si può prendere in considerazione la *Misura 19. Sostegno per lo sviluppo locale LEADER*.

cora) considerati di irrilevante interesse pubblico (con effetti negativi anche sulle condizioni della sicurezza ambientale, sempre più precaria).

Quindi, a nostro avviso, è possibile nel contesto odierno, e anche ampiamente giustificato l'avvio di una nuova e diversa considerazione delle aree interne come ambito non localistico, ma di sviluppo locale; e ciò sulla base della realizzazione di quelle condizioni che inizialmente avevamo evidenziato:

- il riconoscimento dei fattori ambientali come ambito dove sono accessibili risorse non per il loro consumo, ma per pratiche di ecologia integrale;
- le diverse componenti di un capitale sociale e culturale che, in quanto riconosciuto, diventa una risorsa generatrice di quei processi di innovazione che tendono a mutare anche i modelli di comportamento e di organizzazione della vita sociale;
- il benessere e la sicurezza nella e della vita sociale che trova nel reddito e nelle risorse messe a disposizione delle imprese una risorsa essenziale per la qualità della vita;
- le imprese come ambiti di partecipazione e di riconoscimento delle conoscenze, competenze e abilità (componenti essenzialmente per il riconoscimento professionale) in quanto fattori generatori di produzione ma anche di innovazione nei processi della produzione e della distribuzione dei beni e dei servizi.

Non si tratta in sintesi di contrapporre il locale e il globale e viceversa, ma di mettere in evidenza come nel contesto di una ristrutturazione, oggi ancora più esplicita, della produzione industriale e più in generale della organizzazione economica delle aziende e dei mercati, lo sviluppo locale rappresenta una modalità specifica di risposta ai bisogni ed alle domande dei territori e delle comunità, che investono negli effetti dello sviluppo non solo le risorse economiche, il capitale economico disponibile ed accessibile, ma anche le risorse di un capitale sociale e culturale che le comunità, come ambiti di vita relazionale e di trasmissione di memorie e conoscenze e tradizioni, non dimenticano e non distruggono.

Uno sviluppo locale *integrato e integrale* si presenta, quindi, come una delle risorse aggiuntive e strategiche per una qualità di vita per la quale non si rendono necessarie solo le risorse economiche, ma anche le risorse sociali e culturali di cui la comunità (dalla frazione, al borgo, alla piccola città, al quartiere della grande città) è e rimane depositaria.

5. Un nuovo sviluppo per nuove piccole imprese

Non sono ancora molto numerosi e rilevanti i casi di studi incentrati sulla attivazione di nuove imprese all'interno di aree ritenute periferiche rispetto ai programmi di sviluppo di matrice locale e regionale.

L'attenzione centrata sulle iniziative di recupero e di valorizzazione delle aree ritenute ancora periferiche per piani di sviluppo avviati da istituzioni o da organizzazioni di imprese non coglie in realtà i processi di innovazione che, seppur in maniera discontinua, si stanno realizzando ormai da qualche anno; e ciò al di fuori di tipologie che rendono riconoscibili i casi di nuove imprese con tratti e caratteristiche che le allontanano dalle imprese consolidate.

Intendiamo a tale proposito proporre alcuni esempi di piccole imprese che in aree periferiche e marginali stanno insediandosi, rispondendo ad interessi non solo propri delle finalità delle imprese, ma anche in sintonia con le esigenze e le domande dei territori e delle comunità coinvolte.

In particolare possiamo prendere in considerazione alcuni casi in cui la costituzione delle imprese si rende possibile per effetto della estensione della innovazione tecnologica anche in ambiti territoriali in genere estranei alla programmazione dello sviluppo, e per effetto della riscoperta e valorizzazione delle risorse sociali e culturali proprie delle comunità che nei territori periferici si dimostrano in grado di reagire – non sempre con successo, ma in continuità – nei confronti della marginalizzazione persistente.

5.1. La nascita e la diffusione di piccole imprese “in rete”

La possibilità di estendere l'accesso e l'uso delle nuove tecnologie della informazione e della comunicazione in ambiti territoriali anche marginali non rende necessaria la mobilità delle persone coinvolte e la riduzione dei tempi di vita e di relazione ai tempi di impiego delle attività di lavoro.

Non si rende sempre necessaria la dipendenza delle attività qualificate di lavoro da macrostrutture aziendali, che tendono ad assorbire e condizionare le modalità di organizzazione del lavoro. Non si rende necessario, peraltro, neanche il decentramento di luoghi e di attività che riducono la rilevanza e l'apprezzamento di competenze lavorative necessarie per il riconoscimento professionale delle persone coinvolte.

Si rende piuttosto necessario, sempre più di frequente, combinare l'autonomia del lavoro professionale con la connessione in forme e modalità non abituali con altre strutture aziendali attraverso la costruzione di reti di collaborazione tecnico-professionale (Polci, 2015), che rendono possibile il rap-

porto con una o più strutture aziendali di riferimento e il riconoscimento e la valorizzazione di un'attività professionale che si qualifica non tanto per la sua collocazione periferica quanto piuttosto per la sua autonomia di organizzazione e di gestione.

Il *networking* di impresa si presenta come una strategia di sviluppo delle attività economiche che si intreccia con il miglioramento delle condizioni di lavoro e di vita delle persone che, anche in luoghi e spazi diversi, partecipano al processo di crescita non solo di una rete, ma di una *rete di imprese*.

La ricerca e l'analisi delle reti di imprese può costituire un modo di leggere le condizioni di sviluppo delle aree interne, marginali rispetto alle aree industriali e di sviluppo concentrato, per comprendere le modalità di cambiamento rese possibili da processi di innovazione che coinvolgono non solo la produzione, ma anche la configurazione di nuovi mercati centrati sulla qualità e sulla differenziazione delle domande di beni e servizi (Cappiello *et al.*, 2016).

Si rende necessario anche un modo diverso di considerare e di fare programmazione dello sviluppo, in quanto la progettazione di interventi volti a conseguire gli obiettivi programmati non più si concentra, ma si distribuisce in una dimensione anche territoriale per cui vengono riconosciute come rilevanti anche le aree ritenute per lungo tempo passive e povere di risorse.

Programmi e progetti delle istituzioni locali e regionali trovano una loro giustificazione nella estensione degli interventi sui territori ritenuti periferici; ciò ne accentua la rilevanza, non solo giustificando, ma finalizzando gli investimenti, che progressivamente accentuano le risorse e finalizzano anche la loro destinazione, con alcuni mutamenti significativi anche nelle procedure.

Alla programmazione dall'alto degli obiettivi degli investimenti si accompagna anche una logica di co-progettazione degli interventi condivisa con coloro che si attivano all'interno delle comunità e dei territori interessati. Sono ormai frequenti gli interventi di istituzioni, come le regioni, i comuni delle aree metropolitane, o le forme aggregative dei piccoli comuni, che intendono riconoscere e valorizzare i processi di cambiamento nella costruzione dello sviluppo a livello locale (Canestrino, 2009).

Le reti di imprese, anche se piccole, ma di forte innovazione, possono proporsi come uno dei soggetti capaci di trascinare e potenziare l'avvio di un rinnovato e diverso processo di sviluppo locale.

5.2. Nuove imprese per il riconoscimento e la valorizzazione dei vecchi saperi

Nei borghi e nelle comunità delle aree interne non sempre se ne trovano traccia, ma vi è ancora la presenza di laboratori e spazi attrezzati per lo

svolgimento di attività tradizionali, in particolare attività artigiane in particolare; ma anche produzioni agro-alimentari basate su risorse autoctone, non trasformate secondo i moduli industriali.

Si tratta di attività lavorative e di produzione che nel tempo hanno perso molta rilevanza, ma è anche significativa la persistenza di pratiche lavorative e professionali che si basano non sulle tecnologie del periodo industriale, ma su tecniche di trasformazione di risorse locali basate sulla persistenza, anche se non continuativa, dei vecchi saperi (Salvatore, 2006).

Facciamo riferimento a conoscenze e pratiche professionali spesso prive di riconoscimenti normativi ed istituzionali (non sono cioè state acquisite all'interno dei percorsi formativi sia scolastici, che post-scolastici), ma che sono state tacitamente trasmesse all'interno dei territori e delle comunità locali come una sorta di patrimonio originario capace di identificare all'esterno le caratteristiche distintive delle comunità.

La lavorazione della pietra, del legno nelle loro varianti, attribuibili anche alle caratteristiche ambientali e naturali dei territori, costituiscono le caratteristiche di attività che si sono protratte nel tempo, costituendo condizioni di acquisizione di reddito di qualche rilievo nella vendita e nella distribuzione dei beni finali³.

Anche lavorazioni in ambiti più specifici, come la produzione di oggetti di ceramica, tradizionale e d'arte, rappresentano casi e situazioni in cui i saperi pratici si connettono con conoscenze che si sono trasmesse nel tempo, all'interno di gruppi e comunità professionali; queste, nel passato senza il supporto di centri di formazione specifici, trasmettevano competenze e abilità all'interno di relazioni anche intergenerazionali, gli artigiani anziani con i giovani, volte a confermare la produzione di beni e oggetti senza la mediazione di tecnologie meccaniche o di altro genere (Minardi, 2012).

Interventi anche recenti hanno riconosciuto spesso la persistenza nel tempo di produzione di beni di qualità e di matrice artigianale, in territori esterni alle aree di urbanizzazione e di concentrazione delle attività industriali; anche se i canali commerciali, anche di piccole dimensioni, sono rimasti aperti e accessibili, è rimasta forte la identificazione della produzione artigianale con paesi, borghi, centri anche periferici che hanno spesso reso ancora visibili i beni prodotti.

L'evoluzione recente dei percorsi e dei profili della formazione al lavoro e alle professioni ha favorito l'ulteriore qualificazione delle attività di produzione artigianale, contribuendo alla sua visibilità nell'ambito commerciale;

³ Guardiagrele costituisce un caso esemplare di centro urbano con una lunga tradizione artigianale, ora al centro di iniziative e progetti di riattivazione, anche con una riqualificazione dell'Istituto di formazione.

la formazione tecnica ha anche favorito la specializzazione della produzione dei beni che si è avvalsa del supporto di tecnologie mirate a specifiche fasi della produzione.

Grazie alla combinazione di tali fattori la produzione di beni artigianali sta favorendo la riscoperta delle comunità e dei territori dove tale attività non si è dispersa, ma ha consentito una evoluzione positiva anche nei confronti di una diversificazione dei destinatari di tali beni.

Occorre prendere in considerazione anche l'area della produzione di prodotti agro-alimentari, in qualche modo estranei alla produzione industriale degli stessi, ma più strettamente legati alle conoscenze ed alle pratiche di produzione e di trasformazione degli stessi.

Frutti raccolti senza interventi di controllo della loro maturazione, trasformazione degli stessi in prodotti conservati adatti ad un loro consumo in tempi ridotti, rappresentano alcune caratteristiche tipiche di una produzione agricola che si rende accessibile senza mediazioni commerciali, con ciò rendendo possibile la riscoperta degli spazi e dei territori adeguati a tale finalità.

Ancora più esplicita sta configurandosi la produzione *in loco* di latte, formaggi ed altri prodotti alimentari che si traducono in beni finali fruibili all'interno di contesti di mercati denominati *a km zero*, che de-localizzano le relazioni tra produttori e consumatori, ridando centralità ai centri periferici della organizzazione delle attività economiche.

Se non si riduce l'impatto delle strutture produttive attive nel settore agroindustriale, tende a crescere e a dilatarsi il sistema delle relazioni tra consumatori e centri e strutture anche di piccole dimensioni distribuite su territori di non immediata circoscrizione.

In tale direzione non sembra muoversi in maniera significativa l'interesse della ricerca economica, mentre ancora debole si presenta la stessa ricerca applicata delle scienze sociali (Minardi, 2021); queste possono evidenziare la diversa matrice delle motivazioni e degli interessi che gruppi e comunità sociali manifestano per una diversa cultura della vita sociale, optando spesso per una produzione di qualità sia tra i beni strumentali che tra quelli alimentari.

5.3. *Mutualità e reciprocità per una comunità cooperativa*

Anche a partire da una rappresentazione parziale e insufficiente dei processi di innovazione sociale che si stanno realizzando nelle comunità e nei territori, in quanto ritenuti aree periferiche, anzi *interne*, rispetto alla centralità delle macroaree urbano industriali, occorre prendere in considerazione quanto sta avvenendo all'interno di comunità fortemente indebolite per effetto della loro marginalità.

L'isolamento naturale, l'indebolimento delle dinamiche e delle strutture della comunicazione, l'invecchiamento della popolazione residente, un agire inadeguato ed insufficiente delle istituzioni locali che spesso si affidano alle risorse e ai programmi delle aree da cui dipendono sempre di più, spesso creano dispersione e indebolimento delle risorse sociali, la progressiva riduzione e spesso la estinzione dei servizi essenziali per la vita della comunità (chiusura dei negozi e degli spazi di aggregazione sociale per il tempo libero, dipendenza esterna per i servizi educativi, culturali, sociali e sanitari).

La riduzione della vitalità delle relazioni e delle comunicazioni sociali dentro ai gruppi e alla comunità produce anche, insieme all'indebolimento della reciprocità, anche la riduzione effettiva delle condizioni capaci di manifestare le espressioni della mutualità: nel deficit delle relazioni sociali, viene meno progressivamente la capacità di condividere i deficit e quindi di agire da parte dei singoli e dei gruppi per colmare il vuoto e risolvere i problemi che rendono fragile e discontinue le relazioni sociali. La mutualità come azione reciproca e in duplice dimensione volta a mantenere e rafforzare la reciprocità delle relazioni sociali, se sembrava rientrare quasi nella fisiologia della vita di una comunità sociale, sembra sempre di più indebolita in quanto privata delle condizioni di compartecipazione che le persone e i gruppi sociali erano in grado di manifestare anche e soprattutto nelle occasioni di maggiore tensione, anzi di rischio per la stabilità della vita comunitaria.

Nella vita di comunità nell'ambito di territori sempre più periferici e di conseguenza più selettivi nell'accesso ai beni e servizi necessari per le risposte alle domande della popolazione, si rende perciò necessaria la costruzione di risposte capaci di ridefinire e soprattutto ricostruire il tessuto delle relazioni sociali, caratterizzate dalla reciprocità e dalle condizioni della mutualità.

Si rende necessaria in altri termini la messa in evidenza di una dimensione, quella etica – espressa dalla e nella comunità delle relazioni sociali – che si rivela strategica per l'attivazione di azioni nella comunità e da parte della comunità, per ricostruire le condizioni indispensabili per la riattivazione delle condizioni di reciprocità e di mutualità, indispensabile per la vita della comunità.

La riattivazione delle condizioni per una rigenerazione dello sviluppo locale non può sottovalutare la dimensione etica da cui traggono origine azioni e decisioni che portano i soggetti a condividere una condizione di responsabilità individuale e sociale necessaria per rispondere ai deficit che si stanno vivendo e soffrendo.

Da ciò nasce ormai con numeri crescenti la decisione di *fare impresa* a partire non da individui vocati a tale ruolo, in quanto dotati del necessario capitale economico di investimento, ma da coloro che sono parte della comunità, di essa sono soggetti agenti, con la capacità di combinare le deboli

risorse economiche con le risorse del capitale sociale e culturale – rappresentato dalle conoscenze, dalle competenze e dalle abilità – che si propone come risorsa essenziale per la costruzione di risposte innovative, di cambiamento nella organizzazione sociale delle comunità. La comunità si presenta consapevolmente e responsabilmente come una *comunità cooperativa*, una risposta che la comunità dà a sé stessa affinché i suoi componenti – a cominciare dai più deboli – diventino protagonisti di uno sviluppo integrale della comunità e del suo territorio.

In questa direzione si muovono molti casi di piccole imprese che, come *cooperative di comunità*, si rivelano capaci di aggregare come propri soci non soggetti destinati a diventare dipendenti subordinati, ma persone, saperi e competenze volte a ridare alla comunità le risorse che le sono mancate nel tempo e nello spazio: il centro sociale di aggregazione, il centro educativo per i minori, il centro di accoglienza per persone in condizioni di disagio, il servizio di trasporto a strutture di servizio sociale, sanitario etc. per persone che mancano di mezzi e strumenti necessari di mobilità, risorse destinabili a pratiche di prestito etico, non bancario, per sovvenire a necessità urgenti. Un insieme di azioni e di interventi volte a ricreare le condizioni per una vitalità esplicita, riconosciuta e valutabile sempre e comunque dalla comunità nel suo insieme⁴.

Le esperienze in atto delle cooperative di comunità, pur nella loro diversità, indotta dalle diversità dei territori e delle piccole comunità in cui sono state costituite, rappresentano un caso significativo di risposta che è possibile dare alle esigenze di sviluppo locale; con una combinazione di risorse – dal capitale sociale e culturale al capitale economico – che non sembrano compatibili con quelle delle imprese di capitale, nonché delle stesse imprese cooperative finalizzate a produrre beni e servizi, con l'impiego rilevante di riconosciute risorse umane.

Anche le prime ricerche volte a osservare e valutare i processi di innovazione in atto nelle comunità e nelle cooperative di comunità tendono a mettere in evidenza l'incidenza positiva che tale imprese possono produrre su territori e popolazioni; questi, infatti, difficilmente potrebbero riacquisire

⁴ La presenza delle cooperative di comunità in Abruzzo ha ormai assunto una particolare rilevanza, non solo quantitativa, con la costituzione di una rete di cooperative e di borghi di comunità che ha visto l'adesione non solo delle organizzazioni cooperative, ma anche di altre organizzazioni di imprese e di terzo settore: *BorghiIN* è la Rete d'impresе a prevalente matrice cooperativa, strumento attuativo del modello DES (Distretto Economico e Sociale). La Rete sviluppa dinamiche di *welfare di territorio* attuando azioni economiche integrate e sostenibili che prevedono la compartecipazione attiva da parte degli abitanti e dei residenti i luoghi in armonia con questi, con il fine ultimo del perseguimento del benessere collettivo delle comunità, valorizzando le risorse locali e i patrimoni tangibili ed intangibili. Cfr. [www. https://borghiinrete.it/rete-dei-borghi-comunita-abruzzo/](https://borghiinrete.it/rete-dei-borghi-comunita-abruzzo/)

una loro centralità in un contesto dove lo sviluppo si presenta sempre come esito di una crescita (*growth*) e non di uno *sviluppo integrato e integrale* (*development*), dove i fattori economici della crescita si integrano con i fattori sociali e culturali presenti, anche se spesso non riconosciuti, nei territori e nelle comunità.

Attraverso questa esperienza si presentano, quindi, condizioni per lungo tempo inedite e non previste (in quanto non programmate e non programmabili) di uno sviluppo non solamente economico; esso si incentra sul riconoscimento del ruolo che le imprese possono giocare esplicitamente, mettendo in campo risorse da rivalutare con attenzione: *le risorse dei territori e delle comunità*, che possono vincere la condizione di marginalità e affermare la loro centralità in un contesto di crescente differenziazione economica e sociale.

Riferimenti bibliografici

- Battisti F.M., a cura di (2006), *Identità e sviluppo locale*, Lulu, New York.
- Bonomi A., De Rita G. (1998), *Manifesto per lo sviluppo locale*, Bollati-Boringhieri, Torino.
- Cammarota A., Meo M., a cura di (2019), *Governance e sviluppo locale*, FrancoAngeli, Milano.
- Canestrino F. (2009), *Il trasferimento della conoscenza nelle reti di impresa*, Giapichelli, Torino.
- Cappiello G., Galbiati G., Iapadre L. (2016), *Sistemi locali, reti e intermediari della innovazione. Il Polo dell'ICT in Abruzzo*, il Mulino, Bologna.
- Carrosio G. (2019), *I margini al centro. L'Italia delle aree interne tra fragilità e innovazione*, Donzelli, Roma.
- Contò F., Fiore M. (2020), *Ragionando di sviluppo locale: una lettura "nuova" di tematiche "antiche"*, FrancoAngeli, Milano.
- D'Alessandro S., Salvatore R., Bortoletto N. (2020), *Ripartire dai borghi per cambiare le città. Modelli e buone pratiche per ripensare lo sviluppo locale*, FrancoAngeli, Milano.
- Federici M.C., Minardi E. (2006), *Dono, conoscenza e reciprocità: per uno sviluppo etico del territorio*, Il Piccolo Libro, Teramo.
- Giardiello M. (2006), *Cultura e sviluppo locale nelle piccole comunità*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Latouche S. (2006), *Come sopravvivere allo sviluppo?* Bollati-Boringhieri, Torino.
- Magnaghi A. (2012), "Politiche e progetti di territorio per il ripopolamento rurale", *Quaderni del territorio*, 2.
- Minardi E., Battisti F. M., a cura di (2006), *Cittadinanza, capitale umano, ambiente: risorse per lo sviluppo locale*, Il Piccolo Libro, Teramo.
- Minardi E., Maretta M., Piscitelli G., Salvatore R., a cura di (2008), *Sviluppo locale*.

- Letture dal/nel territorio*, FrancoAngeli, Milano.
- Minardi E., a cura di (2012), *Una cultura, una tradizione, un sistema produttivo locale. Il caso di Castelli*, Homeless Book, Faenza.
- Minardi E. (2021), *Fare sviluppo locale*, Homeless Book (e-book), Faenza.
- OCSE (2020), *Raccomandazione sull'integrità pubblica*.
- Orefice P. (2006), *La ricerca azione partecipativa. Teoria e pratica. Vol.1, La creazione dei saperi nell'educazione di comunità per lo sviluppo locale*, Liguori, Napoli.
- Osti G., Jachia E., a cura di (2020), *AttivAree. Un disegno di rinascita delle aree interne*, il Mulino, Bologna, 2020.
- Polci S., a cura di (2015), *Territori comuni. Dai talenti alle reti*, UnionCamere, Roma.
- Rizzi P., Scacchieri A. (2006), *Promuovere il territorio. Guida al marketing territoriale e strategie di sviluppo locale*, FrancoAngeli, Milano.
- Salvatore R. (2006), *Alla riscoperta della autenticità perduta: il ruolo dell'immateriale nei processi di sviluppo locale*, in Battisti F.M., a cura di, *Identità e sviluppo locale*, Lulu, New York.
- Trigilia C. (2006), *Sviluppo locale: un progetto per l'Italia*, Laterza, Bari.

Gli autori

Adolfo Braga è professore associato in Sociologia dei processi economici e del lavoro presso l'Università degli studi di Teramo, dove insegna Innovazioni organizzative e regolazione del lavoro nella pubblica amministrazione e Comunicazione organizzativa. Svolge attività di ricerca sulle forme di rappresentanza nelle organizzazioni sociali, con particolare attenzione al tema del rinnovo delle rappresentanze sindacali unitarie e delle competenze dei sindacalisti. Tra le sue pubblicazioni recenti: *Le organizzazioni che producono conoscenza: l'identità professionale e le competenze dei docenti di sostegno* (2020), *La progettazione formativa per il cambiamento organizzativo. Ambienti di apprendimento* (con D. Di Nicola, 2019), *Buroriforma. Per una sociologia delle trasformazioni del lavoro pubblico* (2018), *Riformare la pubblica amministrazione. Obiettivi e limiti del cambiamento* (2018).

Andrea Bellini è ricercatore in Sociologia dei processi economici e del lavoro presso Sapienza Università di Roma, dove insegna Sociologia delle relazioni di lavoro e Sociologia del mercato del lavoro. Svolge attività di ricerca sui temi delle relazioni industriali, della sociologia del ceto medio e delle professioni e, in generale, sui problemi della regolazione economica e sociale. Tra le sue pubblicazioni recenti: *People like us, the ordinary people. Culture-based approaches to middle class analysis* (con L. Maestripietri, 2021), *The challenging integration paths of migrant health professionals: the case of Filipino and Indian nurses in the UK* (con D. Calenda, 2021), *Small firms and the external context: embeddedness versus dependency* (con V. Fortunato, 2020).

Marco Betti è ricercatore presso Federsanità Anci Toscana, dove si occupa di programmazione sociosanitaria, e membro dell'Osservatorio Integrazione Sociosanitaria (OIS) di Agenas. È stato assegnista di ricerca presso le Università di Siena e l'Università di Firenze e collaboratore di ricerca presso l'Università di Milano, l'Università di Amsterdam e l'Università di Teramo. I suoi interessi di ricerca riguardano da un lato, la relazione tra sistemi finanziari, sviluppo locale e relazioni industriali e, dall'altro, l'evoluzione dei sistemi sanitari e delle politiche sociosanitarie.

tarie in prospettiva comparata. Tra le pubblicazioni recenti, *Il caleidoscopio dei SSR: caratteristiche e mutamento delle politiche sanitarie in quattro regioni del Centro-Nord* (in pubblicazione), *Struttura produttiva, occupazione e governo delle imprese* (con C. Manzo, 2020).

Danilo Boffa è Ricercatore di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Teramo. È membro di diversi gruppi e progetti di ricerca sulla rendicontazione sociale e sulla valutazione dell'impatto sociale d'impresa ed è membro del comitato editoriale di riviste scientifiche internazionali. Svolge attività di ricerca nel campo della *Corporate Social Responsibility*, dei modelli di sviluppo sostenibile applicati alle imprese, delle organizzazioni ibride, con particolare riferimento alle Benefit Corporation e alle Società Benefit, della *gender diversity* nelle organizzazioni e dei modelli di rendicontazione sociale e di carattere non-finanziario. Tra le sue pubblicazioni, si ricordano: *Corporate governance and the choice to take on the hybrid organizational model of the benefit company: evidence from Italy* (2020); *Modelli emergenti di organizzazioni ibride orientate allo sviluppo sostenibile. Le benefit corporation e le società benefit* (2021).

Christian Corsi è professore ordinario di Economia Aziendale e Preside della Facoltà di Scienze della Comunicazione presso l'Università degli Studi di Teramo. È coordinatore del corso di Dottorato in *Economic and social sciences*. Insegna Comunicazione d'impresa. I suoi interessi di ricerca riguardano le dinamiche di crescita delle piccole e medie imprese e delle start-up, il trasferimento tecnologico universitario, gli spin-off universitari, la corporate governance e le dinamiche innovative e di performance economico-finanziarie d'impresa. È, altresì, coordinatore scientifico di diversi gruppi di ricerca nazionali e internazionali, project coordinator di numerosi progetti nazionali ed europei ed è membro del comitato editoriale per diverse riviste scientifiche nazionali e internazionali. Tra le sue numerose pubblicazioni: *Knowledge hiding in socioeconomic settings: Matching organizational and environmental antecedents* (2021), *Monopolistic professional closure, family credentials and examination procedures in the Venetian College of Accountants (16th-17th century)* (2020), *High-tech entrepreneurial firms' innovation in different institutional settings. Do venture capital and private equity have complementary or substitute effects?* (2019).

Luciano D'Amico è professore ordinario di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Teramo di cui è Magnifico Rettore emerito. È Preside emerito della Facoltà di Scienze della Comunicazione dell'Università degli Studi di Teramo. È docente di Economia aziendale, Economia e gestione aziendale e Management per le attività culturali. È stato Presidente della Società Italiana di Storia della Ragioneria. È stato responsabile e coordinatore scientifico di diversi gruppi e progetti di ricerca ed è membro del comitato editoriale per diverse riviste scientifiche nazionali. Svolge attività di ricerca nel campo della storia della ragioneria e dell'analisi evolutiva degli studi di economia aziendale, dei modelli e dei principi economico-aziendali e ragionieristici, delle dinamiche economico-aziendali delle imprese di trasporto

e servizio pubblico, oltre ad altri ambiti di ricerca riguardanti lo studio teorico e applicativo dei processi organizzativi, manageriali ed economici d'impresa. Tra le sue numerose pubblicazioni: *Accounting and the government of the agricultural economy: Arrigo Serpieri and the Reclamation Consortia* (2016), *The contribution of Maffeo Pantaleoni in the field of financial valuation* (2017), *L'economicità delle imprese di trasporto pubblico locale (TPL). Comparazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati* (2014).

Manuel De Nicola è professore associato in Economia aziendale presso l'Università degli studi di Teramo. Insegna Comunicazione e responsabilità sociale d'impresa. Svolge attività di ricerca sui sistemi di controllo di gestione e sulle relazioni tra reputazione aziendale, comunicazione non-finanziaria e digital transformation. Tra le sue pubblicazioni più recenti: *L'impatto della crisi pandemica sui sistemi di controllo di gestione* (con Mancini, 2021), *Why more CSR disclosure does not mean more favourable CSR perception?* (con Anees, 2021), *Exploring how companies disclose the digital transformation in the "content elements" of the integrated report* (con Maurizi, forthcoming).

Rossella Di Federico è ricercatrice in Sociologia dei processi economici e del lavoro, presso l'Università degli studi di Teramo, dove insegna Gestione delle Risorse Umane. Svolge attività di ricerca principalmente sui temi del management del personale nelle piccole e medie imprese e del lavoro. Tra le sue più recenti pubblicazioni: *Small firms and the labor market* (2020) con L. Dorigatti; *Reclutamento e formazione professionale nelle piccole e medie imprese italiane* (2020); *Lavoro Ibrido e Gestione Green delle Risorse Umane dopo il Covid-19* (2021); *Trade Unions in the Era of Flexible Work: Sociological Thoughts* (2021); *Human Resource Management in Italian Micro and Small Firms after Covid-19: An Opportunity for Growth?* (2021).

Vincenzo Fortunato è professore associato in Sociologia economica presso il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università della Calabria dove insegna "Sociologia del Lavoro" e "Organizzazione, qualità e risorse umane". L'attività di ricerca riguarda prevalentemente i temi delle relazioni industriali, il management e la gestione delle risorse umane, l'organizzazione del lavoro, le politiche di sviluppo territoriale, le politiche sociali e i sistemi di welfare. Tra le sue pubblicazioni recenti: *Unemployment benefits: discursive convergence, distant realities* (con A. Martin Artilles e E. Chavez Molina, 2020), *Old and New Inequalities in A Globalised World. Experiences from Europe and Latin America* (2020), *Sviluppo, regolazione del lavoro e relazioni industriali in Calabria* (2021).

Everardo Minardi ha insegnato Sociologia generale e Sociologia dello sviluppo presso le Università di Bologna e di Teramo; presso l'Università di Teramo ha svolto attività presso la Facoltà di Scienze politiche e presso la Facoltà di Scienze della comunicazione, dove ha realizzato attività di didattica e ricerca sui temi dello sviluppo locale nell'area abruzzese. Ha intrapreso rapporti di collaborazione con le

Università di Concepcion (Chile), di Zadar (Croazia) e di Montenegro (Serbia-Montenegro). È stato segretario generale dell'Associazione Italiana di Sociologia e ha promosso la rete professionale dei Sociologi Pratici, Applicati, Clinici. È responsabile della collana *Temi di Sviluppo Locale* (FrancoAngeli) e di collane di testi digitali presso Homeless Book.

Marcello Pedaci è professore associato in Sociologia dei processi economici e del lavoro presso l'Università degli studi di Teramo, dove insegna Sociologia delle organizzazioni e Organizzazioni e lavoro nell'industria creativa. Svolge attività di ricerca sulla regolazione, organizzazione e qualità del lavoro, con particolare attenzione al tema della precarietà, e sulle relazioni industriali, soprattutto sull'azione sindacale. Tra le sue pubblicazioni recenti: *Tackling unequal treatments and protection gaps. Union strategies for temporary agency workers* (2020), *Trade unions strategies against precarious work: common trends and sectoral divergence in EU* (con M. Keune, 2020), *Le relazioni industriali: rappresentanza, inclusione e competitività* (con L. Burroni, 2020), *Multiple jobholding in Europe: features and effects of primary job quality* (con A. Piasna e J. Czarzasty, 2021).

Maria Angela Perito è professore associato in Economia agraria ed estimo rurale presso l'Università degli Studi di Teramo. Svolge la propria attività di ricerca nell'ambito degli impatti delle politiche per il settore agro-alimentare e delle preferenze del consumatore. La produzione scientifica comprende oltre cento pubblicazioni di rilevanza nazionale e internazionale. Collabora in qualità di ricercatore associato con l'Università di Paris-Saclay (Francia), dipartimento di ALISS- INRAE. Partecipa a numerosi progetti e comitati scientifici di rilievo nazionale ed internazionale. Nel 2011 è stata Vicepresidente del Gruppo OCSE Commodities Markets.

Antonio Prencipe è professore associato abilitato in Economia Aziendale. Insegna Strategia aziendale ed Entrepreneurship presso l'Università degli Studi di Teramo. Svolge attività di ricerca su processo di trasferimento tecnologico, analisi dei fattori di crescita economica e innovativa degli spin-off universitari e delle start-up, corporate governance e organizzazioni ibride. È membro di diversi gruppi di ricerca nazionali e internazionali e di comitati editoriali di riviste scientifiche. Tra le sue numerose pubblicazioni: *Influence of the regional entrepreneurial ecosystem and its knowledge spillovers in developing successful university spin-offs* (2020), *High-tech entrepreneurial firms' innovation in different institutional settings. Do venture capital and private equity have complementary or substitute effects?* (2019). *The role of venture capitalist to enhance the growth of Spanish and Italian university spin-offs* (2018).

Vi aspettiamo su:

www.francoangeli.it

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE
LE VOSTRE RICERCHE.



Management, finanza,
marketing, operations, HR

Psicologia e psicoterapia:
teorie e tecniche

Didattica, scienze
della formazione

Economia,
economia aziendale

Sociologia

Antropologia

Comunicazione e media

Medicina, sanità



Architettura, design,
territorio

Informatica, ingegneria

Scienze

Filosofia, letteratura,
linguistica, storia

Politica, diritto

Psicologia, benessere,
autoaiuto

Efficacia personale

Politiche
e servizi sociali



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835139218

FrancoAngeli/Riviste

tutte le modalità per sceglierci in digitale



Più di 80 riviste consultabili in formato digitale su **pc** e **tablet**:

1. in *abbonamento annuale* (come ebook)
2. come *fascicolo singolo*
3. come singoli *articoli* (acquistando un *download credit*)

Più tempestività, più comodità.

Per saperne di più: www.francoangeli.it



PICCOLE E MEDIE IMPRESE IN ABRUZZO

C'è ormai un ampio consenso sulla rilevanza economico-sociale delle piccole e medie imprese, un «universo» assai differenziato in termini di modelli organizzativi, strategie competitive, relazioni di lavoro, rapporti con il territorio, digitalizzazione, attenzione alla sostenibilità. Gli shock determinati dalla crisi finanziaria e poi dalla pandemia di COVID-19 hanno sottoposto le PMI a forti pressioni, intersecandosi con trasformazioni già in atto: dai processi di ristrutturazione delle catene del valore all'aumento della concorrenza, spesso legata all'emergere di nuovi (e potenti) competitor. Il libro analizza, da diverse prospettive disciplinari, le caratteristiche e i cambiamenti in atto nel mondo delle piccole e medie imprese; resistenze, resilienze, innovazioni su svariati aspetti. L'obiettivo non è solo evidenziare i problemi, ma anche le risposte di successo, soffermandosi sulle loro potenzialità e sui fattori istituzionali che possono agevolarle od ostacolarle. I contributi raccolti nel volume si concentrano sull'Abruzzo, una regione il cui percorso di sviluppo è stato fortemente segnato dalle dinamiche delle PMI. Proprio per questo tali contributi possono offrire – a studiosi, *policy-makers* e operatori economico-sociali – spunti di riflessione interessanti per molti altri territori; soprattutto per i diversi «Mezzogiorni», ossia per quelle aree più in difficoltà e con più necessità di intervenire sui percorsi di sviluppo.

Rossella Di Federico è ricercatrice in Sociologia dei processi economici e del lavoro presso l'Università degli studi di Teramo.

Adolfo Braga è professore associato in Sociologia dei processi economici e del lavoro presso l'Università degli studi di Teramo.

Marcello Pedaci è professore associato in Sociologia dei processi economici e del lavoro presso l'Università degli studi di Teramo.