



MEDIOBANCA



UNIONCAMERE

INDAGINE
SULLE MEDIE IMPRESE INDUSTRIALI ITALIANE
(COMMENTI E TESTIMONIANZE 2003)

Mediobanca - Unioncamere

INDAGINE
SULLE MEDIE IMPRESE INDUSTRIALI ITALIANE

(Commenti e testimonianze 2003)

ISSN 1824-3290

Copyright 2004 by Ufficio Studi Mediobanca e Centro Studi Unioncamere

Mediobanca - Ufficio Studi
Piazzetta Maurilio Bossi, 1 - Milano
Tel. 02-8829.1
Internet: <http://www.mbres.it>
E-mail: ufficio.studi@mediobanca.it

Unioncamere - Centro Studi
Piazza Sallustio, 21 - Roma
Tel. 06-4704.1
Internet: <http://www.unioncamere.it>
E-mail: statistica@unioncamere.it

INDICE

	<i>Pag.</i>
<i>Introduzione</i>	5
<i>I commenti degli accademici</i>	
Presentazione del volume "Le medie imprese industriali italiane" Roma, 1 ottobre 2003	
Giovanni Ferri	11
Riccardo Gallo	23
Presentazione del volume "Le medie imprese industriali del Nord Ovest" Milano, 20 novembre 2003	
Andrea Colli	27
Marco Fortis	33
Presentazione del volume "Le medie imprese industriali del Nord Est" Treviso, 4 dicembre 2003	
Daniele Marini	53
Enzo Rullani	57
<i>Le testimonianze degli imprenditori</i>	
Cementerie Aldo Barbetti	65
Cartiera Lucchese	69
Beretta Holding	73
Perini Navi	77
Geox	85
Fil Man Made Group	91

Introduzione

L'indagine Mediobanca-Unioncamere sulle medie imprese è il frutto di una collaborazione di lungo periodo tra i centri studi dei due enti. Il progetto nacque nell'estate del 1999 nella convinzione che esistesse una lacuna informativa importante sullo stato finanziario della media impresa, da noi ritenuta un indiscusso protagonista dello sviluppo industriale italiano. Ci si è proposti di colmare questa lacuna sfruttando l'*expertise* dei due centri studi nell'elaborazione di dati statistici, nella gestione di *database* e nell'interpretazione dei bilanci delle aziende.

I lavori furono avviati tra la fine del 1999 e l'inizio del 2000, con un'iniziale collaborazione del Centro Cicogna dell'Università Bocconi. Il *target* iniziale era l'area cosiddetta NEC (Nord Est Centro), quella che ha maggiormente contribuito alla crescita del Paese nell'ultimo ventennio del secolo scorso. L'interesse sollevato dai primi risultati ha indotto ad estendere la ricerca a tutte le regioni italiane. Nel 2003 l'indagine è così arrivata a coprire l'intero territorio nazionale. Essa è stata presentata al pubblico in tre occasioni: a Roma il 1° ottobre (edizione nazionale), a Milano il 20 novembre (con *focus* sulle medie imprese del Nord Ovest) e a Treviso il 4 dicembre (con *focus* sulle medie imprese del Nord Est). In questo fascicolo sono stati raccolti i commenti dei sei studiosi (economisti, storici e sociologi) e le testimonianze dei sei imprenditori che hanno accolto il nostro invito ad avviare una discussione sui risultati della prima fase del nostro lavoro.

Gli studiosi hanno discusso l'indagine ponendosi in una duplice prospettiva: l'una volta ad individuarne l'utilità sotto un profilo metodologico, l'altra tendente a sfruttarne i risultati ai fini di una migliore interpretazione delle tendenze di sistema.

La messa a disposizione di un insieme di dati di qualità sugli aspetti economici e finanziari delle medie imprese ha riscosso un generale apprezzamento. L'utilità sotto il profilo metodologico è stata messa in evidenza da Riccardo Gallo, che ne ha precisato le modalità di utilizzo a livello aziendale attraverso la costruzione di insiemi di indici ad uso delle aziende e delle istituzioni finanziarie. Le prime vengono a disporre di uno strumento utile a fini di *benchmarking*, le altre (ad esempio, le banche) arricchiscono l'armamentario per le loro istruttorie. Enzo Rullani ha insistito invece sulla possibilità che questa categoria di imprese offre di studiare l'economia "invisibile" della filiera, di cui esse rappresentano il principale tessuto connettivo. L'indagine consente di osservare non solo i flussi (prodotti, materie prime, lavoro), ma anche gli *stock* e soprattutto il capitale impiegato, aspetto essenziale di un'economia che non per nulla si chiama capitalistica; questa possibilità porta ad eliminare la distorsione che l'indicatore di produttività del lavoro (sovente usato quando mancano i dati sull'intensità capitalistica dell'impresa) produce inevitabilmente nel confronto tra le grandi aziende (che vengono

sopravvalutate) e le piccole e medie imprese (che vengono sottovalutate); commentando un passo della presentazione egli afferma che “nella misura in cui il ROI può essere considerato un indicatore di competitività, la relazione inversa tra intensità di capitale e ROI suggerisce che i processi di modernizzazione classici, che passano per un aumento dell’intensità di capitale, non aumentano la competitività delle imprese, *ma la riducono*”.

I risultati dell’indagine hanno stimolato numerose riflessioni sulle tendenze dell’industria italiana. Andrea Colli ha tracciato la prospettiva storica che vede emergere la fascia dimensionale intermedia negli anni ’90 quando entrano in crisi i due poli della grande e della piccola impresa che hanno caratterizzato l’evoluzione dell’industria italiana nell’ultimo dopoguerra. Aspetti di rilievo sono quelli genetici (si tratta di imprese di origini non recentissime), il rapporto con l’ambito locale (quasi sempre di matrice distrettuale) e quello con la grande impresa. Daniele Marini, a commento dell’indagine dedicata al Nord Est, ha messo in evidenza i moventi culturali dell’evoluzione di queste imprese che ne spingono la scala dimensionale (ma le imprese crescono con cautela, “solo quando ne hanno l’occasione e l’opportunità”) quale risposta “adattiva” all’offerta di imprenditorialità generata da un ambito locale caratterizzato dal passaggio generazionale, la ricerca di una nuova fase di internazionalizzazione che appare un superamento della precedente delocalizzazione produttiva (ricerca di mercati e non solo contenimento di costi di produzione) e la difesa della competitività con una rigenerazione del “capitale sociale” che passa attraverso i nuovi aspetti dell’immigrazione, dell’investimento in cultura fatto dalle generazioni più giovani, dell’entrata in forze delle donne sul mercato del lavoro e della maggiore presenza degli anziani. Quali dunque le prospettive di questo insieme di aziende? Marco Fortis mette in evidenza il ruolo centrale dei distretti e dei sistemi produttivi locali nell’economia italiana. Ne mette in rilievo i risultati (specie nel settore dei beni per la persona e la casa e nella meccanica) e, relativamente alle maggiori delle medie imprese che li popolano, la caratteristica di “straordinario vivaio” da cui possono emergere le nuove imprese *leader* del Paese. Richiama quindi, in un’ottica di medio termine, la necessità di preservare questi sistemi di industrie attraverso interventi strutturali ai quali va aggiunta la rimozione delle storiche inefficienze del sistema paese. In una prospettiva più immediata mette in luce le conseguenze negative della nuova concorrenza cinese che ha messo a soqquadro le regole del commercio mondiale con i suoi caratteri di asimmetria e illegalità. Giovanni Ferri sottolinea il nuovo quadro macroeconomico dell’industria italiana che vede l’assenza della leva del cambio quale correttore di un *deficit* di competitività, un mercato interno (ora comunitario) debole ed un livello attuale del cambio dell’euro che non consente di compensare perdite di efficienza; in tale ambito contano soprattutto i contenuti tecnologici che si riesce ad incorporare nei prodotti e ne segnala di possibili nel comparto delle imprese meccaniche (specie distrettuali) che rappresentano l’eccellenza delle *performance*. Le strategie complementari per la ricerca della competitività sono individuate a livello di filiere distrettuali con la loro orizzontalizzazione (attraverso le delocalizzazioni) e la loro verticalizzazione (attraverso la possibile rispecializzazione nei beni strumentali). Ancora sulle filiere si segnala l’intervento di Enzo Rullani il quale dopo aver rilevato la crisi della concezione strutturalistica dell’impresa e della concorrenza, afferma che non sono più le strutture a determinare comportamenti e *performance*, ma “i comportamenti che, partendo da una

autonoma visione delle cose e assunzione di rischio, generano strutture nuove, diverse da quelle di partenza. ... L'indagine Mediobanca-Unioncamere sulle medie imprese ci offre uno spaccato di questa economia post-strutturalistica che trova nelle filiere e nelle medie imprese la forma organizzativa portante"; è qui che vanno seguite le nuove leggi di formazione del valore.

Gli imprenditori che hanno testimoniato la propria esperienza aziendale offrono un quadro assai interessante della natura e delle modalità operative delle medie imprese. Si tratta di imprese di successo le quali si misurano quotidianamente su mercati sempre più aperti e globalizzati e sempre più contesi da *competitor* che non provengono necessariamente dai Paesi in via di sviluppo, ma che sovente includono grandi multinazionali. Tra gli aspetti che paiono più interessanti, vale la pena di citare i seguenti:

- il controllo familiare: la particolarità dei casi qui esposti sta nella delega manageriale che viene sottolineata con vigore; basti citare la Beretta, che ha istituito un "comitato strategico" a cui partecipano *manager* con ampio mandato, e la Geox, dove il lavorare in gruppo viene considerato uno degli elementi fondanti della stessa impresa; da qui, la grande attenzione alle risorse umane: "quando un'azienda ha un'esatta filosofia di mercato, quando un'azienda ha dei bilanci sani, dei bilanci con un'alta redditività il problema per noi si concentra nelle risorse umane"; ed è un problema che spesso non trova soluzioni efficaci, vuoi per difetto di formazione, vuoi per scarsità di personale (si veda il caso della Cartiera Lucchese);
- il legame stretto con il territorio: questo rapporto deriva sia dalla nascita (anche se, come nel caso Beretta, poi si sente il bisogno di espandersi in altri luoghi per disporre di nuove risorse umane non altrimenti reperibili), sia dai mercati locali sui quali si vantano posizioni di rilievo (come nel caso della Cementeria Barbetti), sia dalla struttura di filiera (come nel caso della Perini Navi che decentra quote di lavoro a ditte artigianali di natura distrettuale); il radicamento sui luoghi viene spesso vantato come tradizione secolare (vedasi la carta in Lucchesia);
- l'insistenza su nicchie di mercato: l'aspetto fondamentale è che le nicchie vengono create dalle stesse imprese, allo scopo di assumere una posizione di mercato altrimenti indifendibile rispetto a *competitor* spesso di dimensioni molto maggiori; tipici i casi della Perini Navi (che ha addirittura reinventato la nave a vela) e della Beretta che per competere con le più forti multinazionali ha scelto il settore civile; nelle loro nicchie, le medie imprese costituiscono veri *leader* europei e spesso mondiali;
- l'attività su scala internazionale: la crescita e lo sviluppo sui mercati esteri sono la conseguenza diretta dell'innovazione che porta alla creazione delle nicchie; in merito si segnalano i casi della Geox, divenuta in breve la prima azienda calzaturiera italiana con stabilimenti all'estero ed una fitta rete di negozi sparsi per il mondo, della Beretta (che si riconosce nella formula della "multinazionale tascabile") e della Fil Man Made (che pensa a livello globale, con strategie articolate tra un ambito europeo ed uno extraeuropeo);

- l'uso dell'organizzazione di gruppo: la crescita e l'internazionalizzazione vengono sostenute dalla costituzione e dall'acquisizione di altre imprese, sovente mantenute autonome. Si risolve per tal via il problema dimensionale senza pregiudicare la flessibilità operativa.

Non mancano le criticità; tra le principali: in primo luogo, quelle sulle risorse umane, dove i problemi riguardano la formazione del personale in un mutato contesto (l'impresa "intelligente" citata da Moretti Polegato, nella quale non ci saranno più operai; l'impresa che riqualifica le proprie risorse in modo da controllare le fasi più cruciali della produzione, come la Perini); in secondo luogo la possibilità di riqualificare i processi di innovazione che coinvolgono maggiori sforzi di ricerca e quindi di contatto con strutture universitarie adeguate (aspetti citati da Geox, Beretta e Fil Man Made); infine, i costi di produzione elevati tipici del contesto nazionale e, in particolare, quelli energetici (la Cartiera Lucchese ha citato un differenziale di costo intorno al 100% tra Italia e Francia; lo stesso svantaggio è stato dichiarato dalla Fil Man Made nei confronti del Portogallo, che peraltro non beneficia come la Francia di fonti nucleari).

Vale la pena di concludere richiamando i passi che dimostrano la prontezza della risposta alle sfide del contesto globale ("tutto quello fatto fino a ieri non conta niente: è da domani mattina che si ritorna a giocare"), l'orgoglio di vantare un profitto conseguito in modo onesto ("Noi forse siamo stati educati a nasconderci... Se un imprenditore realizza in maniera corretta un utile dalla propria azienda è giusto che si possa vantare del suo successo"), la consapevolezza delle proprie forze ("Noi abbiamo ancora un piccolo vantaggio... una cultura millenaria basata su una storia millenaria"), la voglia di crescere ("dobbiamo riuscire a trasmettere il bisogno di fare cultura all'interno dell'azienda piccola e media, affinché la piccola possa crescere verso la media, la media verso la grande o qualsiasi altra forma di struttura"). E la crescita viene perseguita con strategie basate sull'equilibrio finanziario (Cementerie Barbetti) e con acquisizioni che nel caso della Beretta hanno riguardato medie imprese deboli se prese singolarmente, magnificamente forti quando inserite in un'organizzazione più evoluta che consente una grande penetrazione sul mercato.

Gli Autori. Giugno 2004.

I commenti degli accademici

Roma, 1 settembre 2003

Presentazione del volume “Le medie imprese industriali italiane”

GIOVANNI FERRI (Università degli Studi di Bari)

1. Introduzione

È stato per me un vero piacere avere l’opportunità di leggere e commentare questo volume, frutto dello sforzo congiunto di Mediobanca e Unioncamere. Trattasi di un lavoro molto serio ed approfondito e di uno studio che tocca alcuni aspetti cruciali per le prospettive economiche di una parte importante della struttura economica e produttiva del nostro Paese. A mio avviso, pur trattandosi di un’analisi riferita soltanto a un segmento d’imprese, visto il ruolo che tale segmento gioca, è legittimo ritenere che questo studio abbia anche un rilievo di natura macroeconomica.

Mi limiterò brevemente ad alcuni tra i molti punti toccati dal volume. La mia prima osservazione è che di un’iniziativa di studio sulle medie imprese si sentiva veramente il bisogno. Con questo volume, del resto, si completa un iter intrapreso assieme da Mediobanca e da Unioncamere qualche anno fa. Per la verità, all’inizio di tale percorso, a chi ha studiato il comportamento delle banche d'affari in Italia in passato poteva risultare un po' inconsueto vedere che Mediobanca si stava occupando delle medie imprese. Infatti, sappiamo che questa banca d'affari ha avuto un ruolo importante soprattutto con riferimento alle dinamiche proprie della grande impresa in Italia. Ma in realtà, dopo il primo momento di sorpresa, è stato facile capire come fosse pienamente logico che l'attenzione si spostasse sulle medie imprese, che erano i nuovi campioni d’impresa. Del resto, vale la pena di notare che, quando questa iniziativa nacque, nella seconda metà degli anni Novanta, per le grandi imprese si intravedevano già problemi di *performance* e, soprattutto, i mercati finanziari esprimevano delle dinamiche molto favorevoli allo sviluppo del segmento di borsa. Infatti, tra il 1996 e il 2000 si ha un boom di nuove quotazioni in borsa, che in parte coinvolgono le medie imprese (figura 1). E per poter arrivare a quell'appuntamento c'è bisogno anche di avere fatto un'analisi (di *back-office*, si potrebbe dire) per capire i bilanci e dove vanno queste imprese. Quindi, già allora si poteva cogliere quanto l'iniziativa Mediobanca-Unioncamere fosse lodevole. Ma, a ben vedere, la possibilità di un raccordo con i mercati finanziari si poteva configurare proprio nella fascia delle medie imprese, la fascia più dinamica del sistema industriale italiano.

Nel resto di questo breve intervento, discuterò due altri aspetti: (i) la rilevanza del contesto macroeconomico per interpretare i risultati delle medie imprese italiane e (ii) se la *performance* delle medie imprese si inquadra nelle prospettive di specializzazione dell’Italia.

2. Il contesto macroeconomico

La seconda questione su cui vorrei soffermarmi brevemente è quella della rilevanza del contesto macroeconomico su cui si articola l'analisi, che copre il periodo tra il 1996 e il 2000. È utile fare qualche riferimento al contesto macroeconomico internazionale e interno per meglio cogliere qualche sfumatura nei risultati presentati nel volume.

Dunque, il contesto macroeconomico sulla base del quale sono maturati i risultati descritti nel volume è un contesto in cui si esce dall'instabilità, la fase di instabilità dei primi anni Novanta. Alla crisi della lira del 1992 facevano seguito prima una fase di cambio debole e poi il periodo di stabilizzazione che porta all'ingresso dell'Italia nell'Unione Economica e Monetaria Europea e al rinsaldarsi di questa partecipazione all'euro. Perciò, quello che vediamo nei risultati delle medie imprese è quanto risulta in una fase in cui i guadagni di competitività non possono più appoggiarsi all'evoluzione del cambio. La buona *performance* delle medie imprese descritta nel volume, dunque, non dipende da una competitività assicurata dal cambio debole, bensì da guadagni di competitività in termini di produttività e/o di qualità dei prodotti.

Inoltre, nel periodo osservato si sono avute ripetute crisi nei paesi emergenti e nelle economie in transizione: basti ricordare la crisi asiatica del 1997/98, quella russa del 1998, quella del Brasile del 1999 e così via. Queste sono crisi che ci appaiono lontane se guardiamo all'oggi ma non lo sono se guardiamo ai dati del volume che si riferiscono al 1996-2000. Quindi, il contesto internazionale che ha una prima fase di crescita fino al 1996 e che poi entra in una situazione di stallo e, soprattutto, nei flussi di capitale internazionale addirittura di agitazione. Ma anche la dinamica del commercio non è così favorevole come lo era stata fino alla vigilia, cioè fino al 1996.

La terza caratteristica è quella di avere sullo sfondo un dollaro statunitense che dalla fase del dollaro debole entra a pieno titolo nella fase del dollaro forte. E dal 1997 al 2000 questo è certamente il caso, una fase del dollaro forte, che comporta un rimescolamento nei flussi dei capitali internazionali. Capitali che vanno sempre di più verso gli Stati Uniti, attrattivi anche dalle dinamiche sostenute dai mercati finanziari. Ma, dal punto di vista delle capacità di export delle nostre imprese medie che siamo qui a commentare, questo ci può dire che la fase del dollaro forte tende a compensare quella perdita di competitività. Perdita di competitività che si era avuta invece per la stabilizzazione macroeconomica che aveva portato a un irrigidimento del cambio della lira e poi all'arrivo dell'euro.

Quindi dobbiamo temperare i giudizi positivi che si ricavano dai risultati presentati nel volume: i risultati nel periodo a noi più vicino potrebbero essere meno ottimistici perché il dollaro non è più forte e siamo in una fase in cui l'euro è tornato a rafforzarsi. E quindi sull'export delle medie imprese, che è una parte così importante del loro fatturato, incombe questa perdita di competitività dovuta al rafforzamento del cambio.

Infine, va considerata la bassa crescita del mercato interno che è particolarmente vistosa per l'Italia ma che si riferisce, ahimè, a tutta l'area dell'Unione Europea, in particolare dell'Eurozona. In questo quadro, l'apprezzabile dinamica produttiva delle medie imprese deve aver trovato nell'export il principale veicolo e non può che essere così data la bassa dinamica della domanda interna. Dunque, dato il protrarsi di

andamenti poco sostenuti del mercato interno, la competitività sui mercati esteri continuerà presumibilmente a giocare un ruolo oltremodo cruciale per il successo delle medie imprese italiane.

3. Performance delle medie imprese e prospettive di specializzazione dell'Italia

3.1 Prospettive nella specializzazione internazionale dell'Italia

La terza questione su cui mi vorrei soffermare riguarda alcuni segnali di eccellenza di *performance* che si possono cogliere per alcuni segmenti all'interno del complesso delle medie imprese. Ciò non in astratto ma, piuttosto, per chiedersi dove si concentrano queste fasce di eccellenza e valutare se esse sono coerenti con le prospettive di specializzazione dell'economia italiana nel contesto globale.

In linea con la tradizionale specializzazione produttiva del Paese, i dati sulle medie imprese pubblicati da Mediobanca-Unioncamere segnalano il ruolo preponderante dei beni per la persona e la casa (che pesano per il 31 per cento del totale) e dei beni alimentari (il 10 per cento circa). È noto come le produzioni in questi segmenti siano ad alta intensità di lavoro e, dunque, esponano le imprese italiane alla crescente concorrenza dei Paesi a basso costo del lavoro, specie le economie emergenti nel cui ambito sta assumendo un peso rimarchevole la Cina.

In verità, questa specializzazione produttiva colloca l'Italia in una posizione anomala rispetto agli altri principali Paesi industriali. L'Italia è l'unico Paese tra questi che, pur avendo costi del lavoro comparabili a quelli degli altri Paesi del G-7, ha una specializzazione produttiva ancora orientata al manifatturiero dei beni per la persona e la casa e di quelli alimentari (i tradizionali segmenti del *made in Italy*), specializzazione che invece è solito ritrovare nelle economie in via di sviluppo. Ciò solleva interrogativi sulla capacità dell'economia italiana di resistere alla crescente concorrenza che nei tradizionali segmenti del *made in Italy* proviene proprio dalle economie emergenti.

È interessante notare come le imprese italiane stanno rispondendo a questa sfida concorrenziale, soprattutto quelle dei distretti industriali, ove si concentra gran parte delle stesse medie imprese identificate da Mediobanca-Unioncamere (Coltorti, 2004). Un modo molto importante per salvaguardare la competitività è quello di frammentare la produzione, delocalizzando le fasi a più alto contenuto di lavoro (non qualificato) verso i Paesi a basso costo del lavoro (Ferragina e Quintieri, 2002). Come rivelano i dati del traffico di perfezionamento passivo¹, questa strada è stata intrapresa con decisione nel tessile-abbigliamento e nelle calzature. L'area di destinazione privilegiata (ancorché non

(¹) Tipicamente, la delocalizzazione di fasi produttive dà luogo all'esportazione di prodotti più o meno grezzi che vengono poi reimportati a una fase più avanzata. La delocalizzazione può avvenire verso imprese controllate (per la cui acquisizione vi è stato in precedenza investimento diretto all'estero) ovvero prendere le forme di *subcontracting* verso imprese non controllate.

esclusiva) è quella dell'Europa dell'Est ove, in particolare dal Triveneto, si è avuta una significativa delocalizzazione produttiva, specie verso la Romania².

Da varie parti ci si è chiesti se accanto alla delocalizzazione produttiva (che consente di contenere i costi di produzione) non possa configurarsi un processo evolutivo nella specializzazione produttiva italiana che la porti dai prodotti finali del *made in Italy* ai relativi beni strumentali del *made in Italy*.

Ad esempio, De Arcangelis e altri (2002) rilevano indizi dell'affermazione dell'export italiano nei comparti dei beni capitali per la produzione del *made in Italy*. Ne deducono che l'interscambio italiano può trarre pieno vantaggio dalle specializzazioni produttive tradizionali del nostro Paese ove si realizzi esaurientemente un percorso evolutivo che espanda la filiera produttiva dalla produzione di manufatti del *made in Italy* alla produzione dei macchinari del *made in Italy*. In altri termini, argomentano che al fianco e oltre alla delocalizzazione produttiva che svolge un'importante funzione di abbattere i costi di produzione (specie nelle produzioni a più alto contenuto di lavoro non qualificato) nel *made in Italy*, l'Italia sembra in grado di esprimere una grande capacità esportativa proprio laddove riesce a evolversi da produttrice di "manufatti del" a produttrice di "beni capitali per" il *made in Italy*. E ancora, sostengono che si può immaginare che tra la riorganizzazione della produzione dei manufatti del *made in Italy* e l'export di macchinari del *made in Italy* sussista uno stretto nesso logico e produttivo. Ovvero, è proprio attraverso la capacità di gestire questo processo di internazionalizzazione/rispecializzazione produttiva (sia nella delocalizzazione dei manufatti tradizionali sia nell'evoluzione verso i segmenti "a monte" dei beni capitali del *made in Italy*) che il sistema Italia può trovare una via d'uscita dal quadrante di bassa crescita e bassa innovazione ove l'ultimo decennio sembrava averla confinata, proponendosi, al tempo stesso, come *partner* privilegiato per lo sviluppo manifatturiero delle aree viciniori, quali i Paesi del Mediterraneo e dei Balcani.

Questa prospettiva porta il discorso sul ruolo della meccanica strumentale, possibile evoluzione naturale nella filiera del *made in Italy*. E, in effetti, studiando l'interscambio italiano nei confronti dei Paesi del Mediterraneo e di quelli dell'Europa Sud Orientale in rapporto a quanto si osserva per i due principali *partner* continentali (Francia e Germania), De Arcangelis e altri (2002) mostrano che l'Italia vanta quote di mercato elevate (figura 2) e crescenti (figura 3) in alcuni segmenti dei beni strumentali del *made in Italy*³. Questi risultati confermano l'importante affermazione dell'export italiano nei beni strumentali riferiti a quei comparti in cui l'Italia vanta tradizionalmente vantaggi comparati, si potrebbe dire "le macchine del *made in Italy*".

D'altro canto, se un'evoluzione del tessuto produttivo italiano del tipo descritto è in corso, la si dovrebbe osservare in particolare nei distretti industriali. L'esempio più

(²) Ad esempio, Gisolo e Iodice (2002) stimano che oltre il 46 per cento del traffico di perfezionamento passivo che ha per origine imprese manifatturiere del Veneto si dirige verso l'Europa dell'Est.

(³) Si riportano solo i grafici relativi ai Paesi del Mediterraneo ma l'indicazione qualitativa è analoga anche per quelli dell'Europa Sud Orientale.

lampante è forse quello del distretto calzaturiero di Vigevano, trasformatosi da area di produzione calzaturiera ad area di produzione delle macchine per la produzione di calzature. Ma Vigevano è rappresentativo di un'evoluzione estesa anche agli altri distretti industriali oppure è un caso isolato? In altri termini, è vero che negli ultimi decenni ormai molti distretti industriali italiani, evolvendosi nell'ambito della propria filiera, si sono progressivamente spostati dalle tradizionali e originarie produzioni dei beni finali del *made in Italy* alla produzione dei relativi beni strumentali?

Al riguardo, alcuni studi che analizzano l'evoluzione produttiva nei distretti industriali (la punta di diamante del *made in Italy*) trovano segnali che l'evoluzione dai beni finali a quelli strumentali del *made in Italy* sarebbe in atto (es. Conti e Menghinello, 1998). Per di più, un recente studio sull'evoluzione nella specializzazione produttiva dei distretti industriali (De Arcangelis e Ferri, 2003) trova indizi interessanti. In primo luogo, si conferma la rispecializzazione dai beni finali a quelli strumentali del *made in Italy*. Al riguardo, la figura 4 riporta dati sull'export delle province con alta intensità di distretti industriali classificati secondo la specializzazione produttiva prevalente: in particolare, misura il rapporto tra export di macchinari ed esportazioni di beni finali relativi al proprio segmento di specializzazione. È visibile che il peso dell'export di macchinari è sensibilmente cresciuto nel decennio 1991-2001 ancor più che nella media (1,7 per cento in più) per alcuni dei settori tipici del *made in Italy*, con un 4,1 per cento in più per l'alimentare e un 2,4 per cento in più che si applica sia a tessile-abbigliamento che a pelli-cuoio-calzature.

In secondo luogo, si conferma che l'evoluzione verso i beni strumentali avviene assecondando i punti di forza dell'economia italiana, ove questi possono essere evidenziati dal livello e l'andamento dei vantaggi comparati rivelati, misurabili con i saldi esportativi normalizzati, cioè $(\text{export} - \text{import})/(\text{export} + \text{import})$. Riportando i valori per il 1991 e per il 2001 dell'indice relativo al comparto forse più rilevante del *made in Italy*, l'aggregazione di tessile, abbigliamento e cuoio, la figura 5 mette in luce che l'economia italiana: (i) ha ancora un vantaggio comparato rivelato nei prodotti finali del comparto, ma tale vantaggio si è drasticamente ridotto nel decennio; (ii) ha un vantaggio comparato rivelato anche nei prodotti strumentali del comparto; (iii) all'inizio del periodo il vantaggio nei beni strumentali era inferiore a quello dei beni finali mentre, nel 2001, si registra il contrario; (iv) la crescita del vantaggio comparato rivelato per i beni strumentali del comparto tessile, abbigliamento e cuoio è leggermente più vivace del pur dinamico intero raggruppamento delle macchine e apparecchi meccanici.

In terzo luogo, la rispecializzazione in discorso sembra più intensa in quei distretti industriali che più fortemente hanno delocalizzato fasi produttive all'estero. La figura 6 mostra lo stesso rapporto di figura 4 calcolato per i distretti più delocalizzati (quelli che ricadono nel primo decile dell'indice di delocalizzazione) e per gli altri: in media, il rapporto cresce di 3,7 punti percentuali per i primi e di 1,4 punti per i secondi. In buona sostanza, l'orizzontalizzazione delle filiere distrettuali (mediante delocalizzazione nei Paesi emergenti delle fasi ad alta intensità di lavoro non qualificato) e la verticalizzazione delle stesse filiere (mediante rispecializzazione nei beni strumentali del *made in Italy*) appaiono due strategie complementari e non alternative alla ricerca della competitività per l'industria manifatturiera italiana.

3.2 Performance delle medie imprese e rispecializzazione produttiva dell'Italia

Vorrei ora provare a leggere alcuni dati che si vedono dall'osservatorio privilegiato Mediobanca-Unioncamere alla luce dello scenario appena tratteggiato circa la collocazione internazionale della manifattura italiana. La domanda principale è: le *performance* e la dinamica che si osservano per l'insieme delle medie imprese industriali (imprese mediamente di successo) sono coerenti con lo scenario descritto sopra?

Non sono in grado di dare risposte definitive, ma mi limiterò a sottolineare qualche indizio. In primo luogo, la lieve riduzione del peso dei beni per la persona e la casa (cala dal 31 al 29 per cento del totale nel periodo considerato) sembra coerente con l'ipotesi che sia in atto anche per loro un processo di delocalizzazione produttiva, processo che lascia una parte del valore aggiunto nel Paese di delocalizzazione. In secondo luogo, il parallelo aumento del peso della meccanica (sale dal 34 al 36 per cento) appare in linea con l'ipotesi che l'industria italiana stia attraversando una fase di rispecializzazione: ovviamente i beni strumentali del *made in Italy* non rappresentano la totalità dei prodotti della meccanica, ma comunque ne costituiscono una componente significativa⁴.

In terzo luogo, vari indicatori di *performance* indicano piuttosto univocamente una situazione di eccellenza nel comparto della meccanica. Il rapporto Mediobanca-Unioncamere ci mostra che nella meccanica: (i) la dinamica produttiva è più sostenuta; (ii) gli indici di redditività sono consistentemente migliori; (iii) l'effetto distretto è decisamente positivo sul ROI di questo comparto (così non è sempre negli altri); (iv) si ha una maggiore vocazione all'export, che conferma la competitività di queste imprese; (v) si riscontra una dinamica della produttività migliore che negli altri comparti.

Dunque, a una prima analisi, sembra di cogliere indizi coerenti con l'evoluzione di delocalizzazione/rispecializzazione dell'industria manifatturiera italiana che ho cercato di tratteggiare sopra. Naturalmente, per il momento, si tratta più di indizi che di certezze.

4. Conclusioni

In questo breve intervento ho elaborato tre questioni. La prima è stata di lodare l'iniziativa che qui si commenta. Il rapporto Mediobanca-Unioncamere inizia a colmare un grave *gap* informativo nei confronti delle medie imprese in un Paese come l'Italia, ove il dibattito sulla politica industriale è spesso strabico tra l'attenzione dovuta al declinante e noto sistema della grande impresa e quella riservata alla visibile moltitudine di piccole e medie imprese. Grazie al contributo conoscitivo del rapporto, è ora possibile affermare con certezza che *tertium datur*: in altri termini, vi è un segmento meno noto ma altrettanto nobile dell'industria italiana che racchiude in sé grandi potenzialità ma che già oggi costituisce una realtà di tutto rispetto, pari a circa il 40 per cento del valore aggiunto industriale. È necessario che la politica industriale italiana affronti le

⁴ Circa la metà della meccanica afferisce alle macchine e attrezzature (che, tra il 1996 e il 2000, passa dal 16 al 17 per cento in termini di occupati sul totale delle medie imprese) inclusive dei macchinari del *made in Italy*.

problematiche specifiche di questo cruciale segmento di imprese. È auspicabile che, con la dovuta attenzione, la borsa, i mercati e gli intermediari finanziari sappiano meglio valorizzare queste realtà produttive.

La seconda questione che ho toccato riguarda la necessità di collocare i risultati osservati nell'ambito del proprio contesto macroeconomico. In particolare, ho argomentato che il successo delle medie imprese qui documentato si è costruito in larga misura in un mercato interno poco favorevole (un'economia europea che viaggia a velocità più bassa rispetto alla maggior parte del mondo avanzato) e, dunque, si è ampiamente basato sui mercati esteri e sulla competitività dei prodotti italiani. Ciò induce a valutare con cautela la sostenibilità dei successi osservati alla luce di due fenomeni che hanno caratterizzato gli anni più recenti: l'apprezzamento dell'euro (un fattore forse transeunte) e la crescente concorrenza esercitata nei tradizionali segmenti del *made in Italy* dalle economie emergenti nell'ambito di mercati sempre più globali (un fattore probabilmente permanente).

Collegata alla precedente, la terza questione che ho elaborato concerne la possibile evoluzione del sistema produttivo italiano in risposta alla sfida (permanente) proveniente dalle economie emergenti. Ho descritto uno scenario nel quale l'industria manifatturiera italiana si evolve dalla sua tradizionale specializzazione nei beni finali del *made in Italy* lungo due direttrici probabilmente tra di loro complementari: la delocalizzazione produttiva delle fasi ad alto contenuto di lavoro (non qualificato) verso i Paesi a basso costo del lavoro e la rispecializzazione dai beni finali del *made in Italy* ai relativi beni strumentali. Facendo riferimento ad alcuni contributi recenti si possono cogliere segnali che questo processo sia in atto. Ma che cosa ci dicono al riguardo i dati presentati nel rapporto Mediobanca-Unioncamere? Scandagliandoli si è trovata qualche indicazione coerente con l'ipotesi precedente: nell'ambito delle medie imprese, l'eccellenza viene raggiunta da quelle che operano nel comparto della meccanica, ove si collocherebbe la supposta rispecializzazione.

Più che con delle certezze, però vorrei concludere con delle domande, convinto che la messe di dati fornitici da Mediobanca-Unioncamere stimolerà approfondimenti maggiormente sofisticati di quanto non si è potuto fare in questa nota. Le domande sono le seguenti. Dato che l'industria italiana è carente nella R&S e nell'innovazione tecnologica, può il meccanico (specie nei macchinari del *made in Italy* imperniati sulle filiere tradizionali) essere la nostra via d'uscita per incorporare tecnologia? Che relazione vi è tra dinamica del meccanico e delocalizzazione produttiva nei segmenti tradizionali? È davvero acclarata l'esistenza di un circolo virtuoso come si è provato a ipotizzare? Le medie imprese sono più o meno ricettive delle innovazioni connesse con la *new economy* che nel mondo stanno trasformando l'organizzazione delle imprese e il loro relazionarsi coi mercati? Quali sono gli assetti di controllo delle medie imprese italiane? E, in particolare, si configura per queste imprese il superamento dei tradizionali problemi relativi al controllo familiare e al ruolo insostituibile del fondatore?

Bibliografia

COLTORTI F. (2004), *Le medie imprese industriali italiane: nuovi aspetti economici e finanziari*, in corso di pubblicazione, E&P Industriale.

CONTI G. - MENGHINELLO S. (1998), *Ruolo e peculiarità delle produzioni meccaniche per le esportazioni nazionali di manufatti (1985-1997)*, in ICE, *Rapporto sul Commercio Estero 1997*, Roma.

DE ARCANGELIS G. - FERRI G. (2003), *La specializzazione dei distretti: dai beni finali ai macchinari del made in Italy?*, lavoro presentato al Convegno “Economie locali, modelli di agglomerazione e apertura internazionale – Nuove ricerche della Banca d’Italia sullo sviluppo territoriale”, Bologna, 20 novembre.

DE ARCANGELIS, G., FERRI G., GALEOTTI M., GIOVANETTI G. (2002), *Quote di mercato e competitività delle imprese italiane nel bacino del Mediterraneo e nei Balcani*, in G.P. GALLI - L. PAGANETTO (a cura di), *Rapporto sulla competitività dell’Italia: le imprese*, Milano, Edizione Il Sole24 Ore.

FERRAGINA, A.M. - QUINTIERI B. (2002), *I processi di frammentazione produttiva dell’Italia verso l’area Mediterranea e l’Est Europeo*, in G.P. GALLI - L. PAGANETTO (a cura di), *Rapporto sulla competitività dell’Italia: le imprese*, Milano, Edizione Il Sole24 Ore.

GISOLO, E. - IODICE P. (2002), *I processi di internazionalizzazione delle imprese venete*, Banca d’Italia, mimeo.

Figura 1. Distribuzione percentuale per classe dimensionale delle matricole di borsa 1998-2000

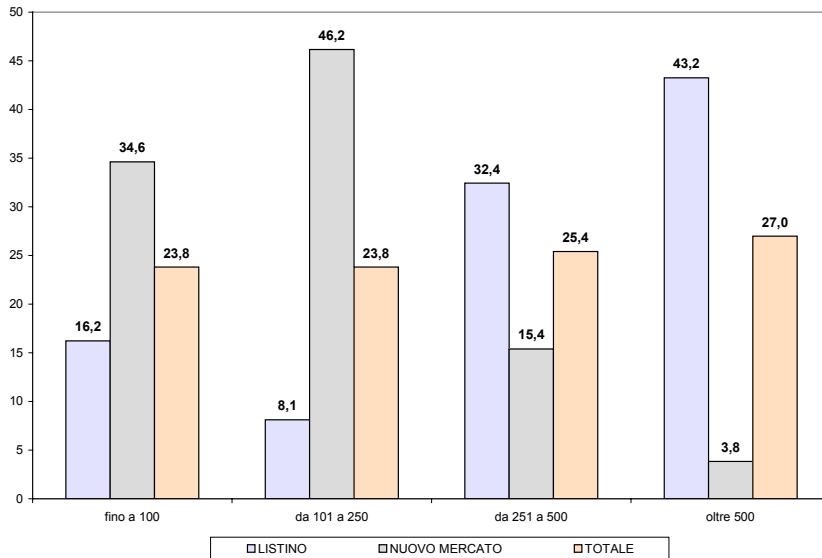


Figura 2. Quote di mercato nell'export di beni strumentali ai Paesi MED: Francia, Germania e Italia (dati riferiti al 1998)

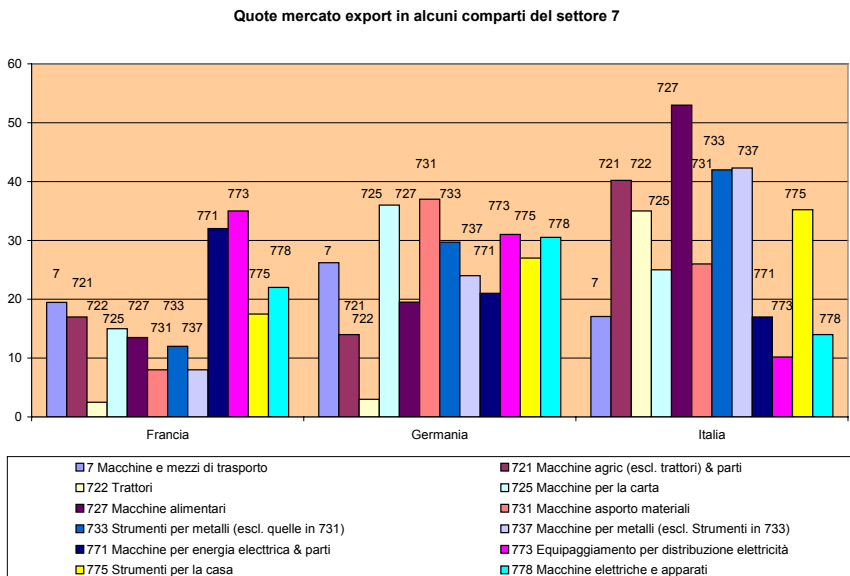


Figura 3. Variazione nelle quote di mercato nell'export di beni strumentali ai Paesi MED: Francia, Germania e Italia (dati riferiti al 1997-98 vs. 1990)

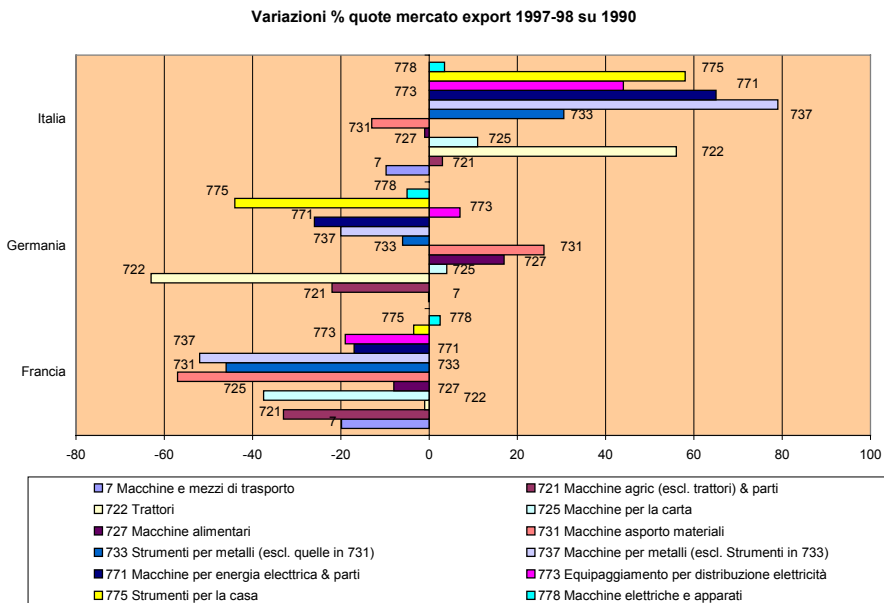


Figura 4. Evoluzione 1991-2001 peso dell'export di macchinari del made in Italy per specializzazione settoriale prevalente dei distretti industriali

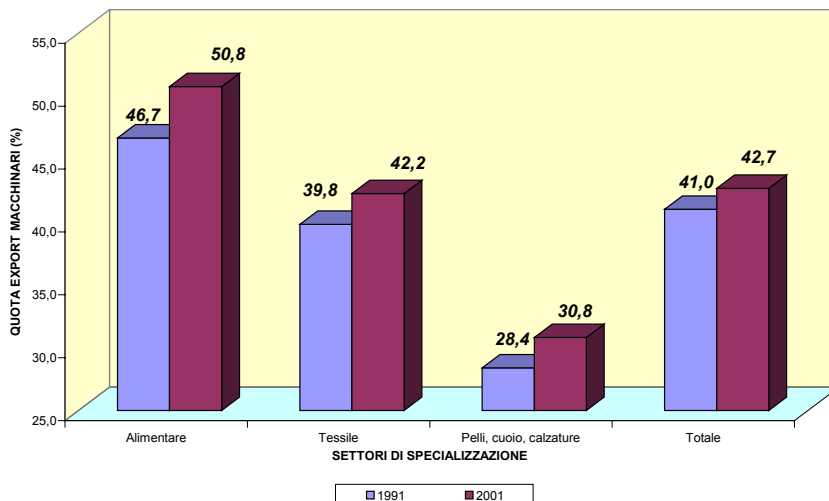


Figura 5. Evoluzione dei saldi esportativi normalizzati 1991-2001 in alcuni comparti produttivi

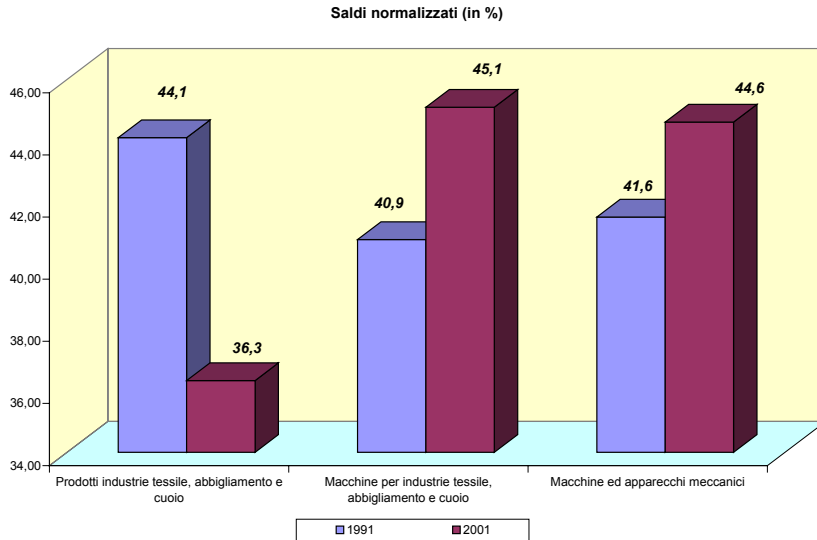
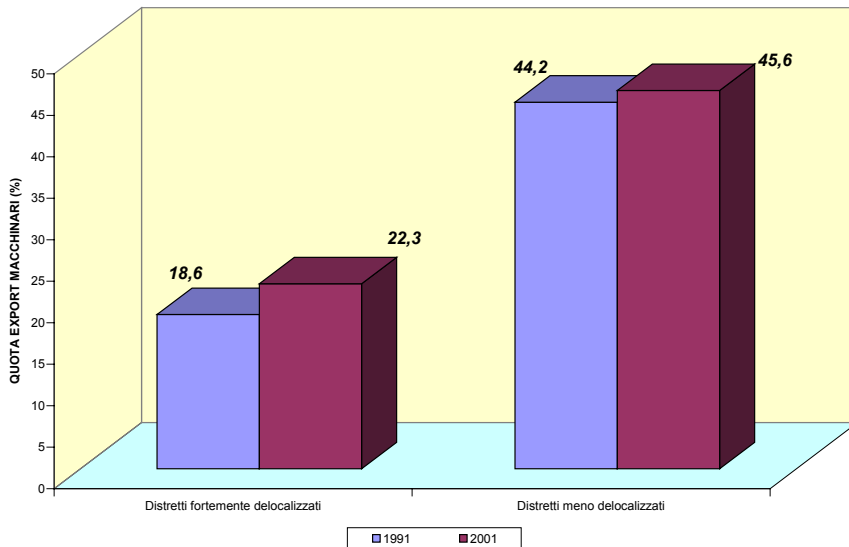


Figura 6. Evoluzione 1991-2001 peso dell'export di macchinari del *made in Italy*: distretti industriali fortemente delocalizzati vs. gli altri



RICCARDO GALLO (Università degli Studi di Roma La Sapienza)

L'indagine sulle medie imprese italiane, così come tutte le altre analoghe svolte da Mediobanca e da Unioncamere, porta un contributo conoscitivo molto apprezzato sia alla disciplina dell'economia e politica industriale, sia al governo dell'industria, ma l'aspetto più importante e a mio giudizio meno noto, e perciò meritevole di sottolineatura, è che questo genere di indagine ha un enorme potenziale di utilizzazione operativa. Ogni media impresa, infatti, viene posta in condizioni di confrontare l'evoluzione temporale della propria *performance* con la media generale, può effettuare confronti più precisi con il settore produttivo cui appartiene, affinando così il miglioramento delle strategie e della gestione con lo strumento del *benchmarking*, può accrescere la propria conoscenza del territorio in cui svolge l'attività, può stimare gli eventuali benefici che derivino da una crescita dimensionale. Infine, ma certo non meno importante, le aziende di credito vengono a disporre di preziosi strumenti ausiliari alle loro istruttorie.

Per esemplificare qualche applicazione, sulla base dei risultati dell'indagine sulle medie imprese italiane, ho elaborato alcuni indici economico-industriali e di efficienza gestionale e li ho confrontati con i valori medi dell'universo delle imprese italiane, tratti dai *Dati cumulativi* pubblicati dall'Ufficio Studi di Mediobanca.

Più precisamente, per l'anno 2002, per i settori industriali: bevande, caseario, conserviero, dolciario, molini-pastifici, abbigliamento, siderurgico-metallurgico, ho calcolato:

- a. il rapporto tra il valore aggiunto e il valore della produzione (VA/VP%). Esso varia molto da settore a settore, nelle imprese industriali sta intorno al 22%. Il valore minimo è quello della distribuzione commerciale al dettaglio (intorno al 18%). Il massimo si ha nei settori con lavorazioni di maggior pregio, integrate verticalmente (nel farmaceutico e cosmetico intorno al 30%). Quando un'impresa industriale presenta un valore molto inferiore a questi livelli, vuol dire che in realtà di industriale non ha nulla. Quando a presentare valori molto più bassi (o addirittura negativi) è un'impresa commerciale, vuol dire che l'impresa vende male (o addirittura sotto costo), quindi brucia ricchezza, ha una gestione deficitaria, erode il capitale di rischio e magari lo fa in una logica di conquista dissennata di quote di mercato.
- b. L'incidenza dei costi fissi sui costi totali (CF/CT%). Quanto più è alta questa incidenza, tanto più il punto di equilibrio economico è spostato verso elevati gradi di utilizzo della capacità produttiva e tanto più si hanno economie di scala e tendenze ad accrescere le dimensioni aziendali.
- c. La redditività delle vendite (Ros%). Il valore di quest'indice non ha riferimenti teorici, né settoriali, ma è prezioso per analizzare l'efficienza di un'impresa in raffronto alla concorrenza più omogenea.

- d. L'indice di copertura delle scorte (Ics). Esso misura il numero di giorni di salvaguardia dei livelli produttivi che il magazzino assicura in caso di assenza di acquisti. Più basso è il suo valore, maggiore è l'efficienza della gestione delle scorte. Il valore limite "zero" si ha nel *just-in-time*.
- e. L'indice di dilazione ai clienti (Idc). Esso misura il numero di giorni che l'impresa concede ai clienti per ottenerne l'incasso delle vendite. Più basso è il suo valore, maggiore è l'efficienza commerciale.
- f. L'indice di dilazione dai fornitori (Idd). È simmetrico del precedente, dal lato degli acquisti da parte dei fornitori.
- g. Il rapporto tra valore aggiunto e numero dei dipendenti medio nell'esercizio (VA/dip in migliaia di euro). Rappresenta il contributo portato da ciascun lavoratore alla generazione di ricchezza. Questo è un vero e proprio indice di produttività.

I risultati di queste mie elaborazioni sono riepilogati nelle due tabelle allegate.

Una lettura attenta delle due tabelle consente di svolgere le seguenti considerazioni. Rispetto al totale del settore di appartenenza ("Tutte"), incluse cioè sia le medie che le grandi imprese, quelle medie ("Medie"):

- a. nei casi in cui presentano un minor contenuto industriale, cioè hanno un minor valore aggiunto su valore della produzione (10% contro 16% il caseario, 17% contro 23% il conserviero), esse hanno anche meno costi fissi (9% contro 13% e, rispettivamente, 14% contro 19%) e minor redditività delle vendite (1% contro 4% e, rispettivamente, 3% contro 5%). E viceversa.
- b. In molti dei casi in cui hanno più rimanenze di magazzino (86 contro 50 giorni le bevande, 85 contro 64 il conserviero, 39 contro 20 i molini e pastifici, 90 contro 67 giorni l'abbigliamento), esse sono costrette a concedere più dilazione di pagamento ai clienti (116 contro 107 le bevande, 99 contro 90 il conserviero, 102 contro 96 i molini e pastifici, 135 contro 135 giorni l'abbigliamento), ne ottengono di più dai fornitori (115 contro 104 le bevande, 83 contro 81 i molini e pastifici, 107 contro 91 l'abbigliamento) e hanno anche una minor produttività del lavoro.

In definitiva, se ne deduce che le medie imprese in confronto a quelle grandi in alcuni settori hanno minor contenuto industriale e, di conseguenza, peggiori *performance* gestionali ed economiche. In altri termini, nel campo delle medie imprese, il contenuto industriale appare premiante.

Naturalmente, ho fatto questi calcoli senza la pretesa di essere esaustivo, né di giungere a conclusioni definitive, ma solo per dimostrare quanto ampio sia il potenziale dei risultati di questa indagine e di quanto ricche e fertili possano essere le ulteriori elaborazioni. Sono, peraltro anche ben consapevole che per far ciò occorrono cultura specifica, rigore concettuale, prudenza nell'interpretazione.

Ritengo che sarebbe interessante anche fare un *benchmarking* tra distretti comparabili, situati in regioni diverse, analizzare se le piccole imprese

migliorano le loro condizioni gestionali ed economiche quando crescono e diventano medie, e così le medie quando crescono e diventano grandi, identificare i fattori critici di successo nella crescita dimensionale.

Tabelle

	VA/VP		CF/CT		VA/dip		Ros	
	Medie	Tutte	Medie	Tutte	Medie	Tutte	Medie	Tutte
Bevande	20%	21%	15%	16%	76	92	7%	6%
Caseario	10%	16%	9%	13%	48	73	1%	4%
Conserviero	17%	23%	14%	19%	49	77	3%	5%
Dolciario	23%	28%	20%	21%	49	78	4%	9%
Molini e Pastifici	19%	18%	17%	16%	56	61	3%	2%
Abbigliamento	18%	20%	14%	14%	39	63	5%	8%
Siderurgico e metallurgico	21%	18%	18%	17%	61	56	5%	4%

	Ics		Idc		Idd	
	Medie	Tutte	Medie	Tutte	Medie	Tutte
Bevande	86	50	116	107	115	104
Caseario	64	31	90	96	84	97
Conserviero	85	64	99	90	87	96
Dolciario	28	33	119	80	114	86
Molini e Pastifici	39	20	102	96	83	81
Abbigliamento	90	67	135	135	107	91
Siderurgico e metallurgico	62	69	111	55	103	91

Milano, 20 novembre 2003

Presentazione del volume “Le medie imprese industriali del Nord Ovest”

ANDREA COLLI (Università Bocconi, Milano)

La ricerca congiunta Mediobanca-Unioncamere sulle medie imprese industriali contribuisce in maniera significativa a delineare la fisionomia di un fenomeno che si è di recente imposto all’osservazione di quanti si interessano di “cose industriali”: l’emergere di imprese di dimensioni medio-piccole e medie in seno all’apparato produttivo italiano a cavallo di millennio.

Si tratta di un fenomeno che solo relativamente di recente si impone all’attenzione degli studiosi. Non è perciò da sorprendersi che la Mediobanca, nota agli studiosi di economia industriale soprattutto per i repertori ricchi di dati che il suo Ufficio studi e ricerche produce (dal “Calepino” alle “Principali società”, all’Annuario R&S) vada da qualche tempo focalizzando la propria attenzione sulle fasce dimensionali minori. Un’attenzione di cui la ricerca in oggetto è un esempio evidente; uno studio che, detto per inciso, rende disponibili dati e informazioni che non colpiscono l’immaginazione solo degli economisti, ma che troverà certamente un pubblico entusiasta nei geografi economici, e soprattutto negli storici, ovvero in quanti sono affascinati e studiano le trasformazioni e i mutamenti strutturali del sistema economico e del tessuto produttivo nazionale.

Dunque, un fenomeno recente. In effetti anche da parte di economisti *tout-court* ed economisti d’impresa l’interesse verso il cosiddetto capitalismo di mezzo va ampliandosi e amplificandosi solo da qualche anno. In una ricerca pubblicata nel corso del 2000, ad esempio, sotto gli auspici del Centro Studi della Confindustria e curata dal professor Traù⁵ viene, che io sappia, per la prima volta sottolineato, in modo esplicito, il ruolo centrale rivestito dalle fasce dimensionali intermedie nel recente sviluppo economico italiano. Negli ultimi tempi, ricerche analoghe, dalle impostazioni più varie, si vanno susseguendo.

Prima di discutere - dal punto di vista e con la sensibilità dello storico d’impresa -, della portata e della rilevanza del fenomeno, è forse opportuno puntualizzarne le principali caratteristiche.

1. Imprese medie: si tratta di imprese non piccole, quantomeno chiaramente estranee al modello caratteristico dell’impresa distrettuale così come comunicato dalla letteratura tradizionale. Su questo punto le mie opinioni divergono da chi ha redatto la ricerca qui discussa: tenendo presente uno scenario competitivo sempre più internazionale, è a mio modo di vedere opportuno innalzare la soglia di “medietà” in

(⁵) Traù (2000).

maniera da comprendere realtà che la ricerca Mediobanca-Unioncamere giudica grandi, escludendone altre che appartengono in realtà, qualitativamente, all'universo delle imprese piccole. Siamo, ad ogni buon conto, di fronte a imprese morfologicamente complesse, in genere strutturate nella forma di gruppo multisocietario, caratterizzate da strutture organizzative interne piuttosto piatte ma non per questo rudimentali.

2. Imprese specializzate: in qualsiasi settore vadano a posizionarsi, dai più tradizionali e *labour intensive* a quelli caratterizzati da una elevata intensità di ricerca - nella meccanica utensile, nella chimica, nella farmaceutica – elemento chiave è, per tutte, una decisa focalizzazione su nicchie in cui vantano una stabile posizione di dominio e di *leadership*.
3. Imprese internazionalizzate. Le nicchie di cui in precedenza sono, nella maggior parte dei casi, di dimensione mondiale. La portata internazionale permette di raggiungere una massa critica in termini di livelli produttivi, ed è lo scenario ambizioso su cui si muovono queste imprese sviluppando la propria impostazione strategico-competitiva. Non si tratta di imprese che temono il rapporto con i mercati esteri, che è percepito anzi essenziale per la stessa sopravvivenza dell'impresa. L'internazionalizzazione si declina sotto due punti di vista, tra loro non necessariamente interconnessi: a) l'attività commerciale all'estero, decisamente sopra la media e b) un crescente, anche se in generale ancora timido, flusso di investimenti diretti, con forme variegata.
4. Imprese innovatrici. L'attività innovativa emerge in maniera netta, in termini sia di innovazione di processo che di prodotto. Accanto a questa, altro dato non trascurabile, è quella ottenuta associando al prodotto una serie di componenti immateriali, di servizio, in generale relative alla personalizzazione del prodotto, connessa agli aspetti di nicchia specializzata di cui sopra.

Questi, i tratti caratteristici. Ebbene, cosa suggerisce tutto questo alla prospettiva dello storico d'impresa, cosa insinua nell'immaginazione dello storico economico?

Innanzitutto spinge a collocare il fenomeno in una dinamica storica più generale, evitando di percepirlo come un qualcosa di transitorio e avulso da trasformazioni di portata più generale, ovvero l'evoluzione della demografia industriale italiana. Il capitalismo italiano vive, per tutta la fase che segue la seconda guerra mondiale una marcata polarizzazione della propria struttura produttiva tra imprese grandi e piccolissime, una polarizzazione ereditata dalla particolare fisionomia del processo di industrializzazione. Una polarizzazione che si rivela un importante punto di forza, in alcune specifiche fasi di difficoltà (gli anni Settanta, ad esempio). È, tuttavia, anche un paradigma che ad un certo punto, a partire dai primi anni Novanta, entra in crisi, una crisi che coinvolge entrambi i poli. È in questo scenario che va innanzitutto posizionato l'emergere della fascia dimensionale intermedia. Più specificatamente, l'impresa media si consolida in un clima generale in cui le grandi holding private vanno ridimensionandosi, quelle pubbliche "esplodono", e si affermano processi di

gerarchizzazione interna alle formazioni distrettuali in risposta alle difficoltà crescenti incontrate dalle imprese piccole e piccolissime sui mercati internazionali, difficoltà cui non è possibile porre rimedio con la tradizionale leva della svalutazione monetaria.

Vanno a questo punto introdotte alcune chiarificazioni. Innanzitutto si tratta di un fenomeno che emerge in maniera non meramente residuale, ovvero quale semplice conseguenza della crisi delle grandi imprese e dei processi di gerarchizzazione nel mondo delle piccole. Nonostante alcuni tendano a considerare quella delle imprese medie come categoria inevitabilmente transitoria, a mio modo di vedere non possono non intravedersi, al suo interno, alcuni caratteri specifici, facilmente identificabili ove si adotti una prospettiva più qualitativa:

- a) innanzitutto la questione genetica. Da dove arrivano gli esponenti del “capitalismo di mezzo”? Non sono pochi quanti sostengono che l’idea di media impresa altro non sia che una creazione “a posteriori”, e che tale fascia dimensionale non sia mai stata un elemento significativo nel panorama industriale italiano⁶. Uno sguardo anche superficiale all’evidenza qualitativa disponibile mostra, tuttavia, che la pattuglia di imprese medie che oggi domina le classifiche nazionali non ha sempre origini recentissime. Certo, il loro sviluppo si ha indubitabilmente nel corso degli anni Ottanta-Novanta; soprattutto in questa fase se ne affermano le direttrici e i criteri di internazionalizzazione, quindi gli aspetti più clamorosamente dinamici. Ma le origini, le iniziali affermazioni e anche una crescita dimensionale non trascurabile e già anomala rispetto alla media settoriale si manifesta, in molti casi, in una fase precedente. È possibile innanzitutto identificare un consistente gruppo di “pionieri”, di imprese che si segnalano già negli anni che vanno dall’inizio del secolo alla seconda guerra mondiale. È comunque soprattutto negli anni del boom economico che produttori intermedi, specializzati, presenti su nicchie a forte contenuto di servizio si affermano. Una terza ondata segue, poi, con gli anni Ottanta, senza che però i caratteri e la fisionomia dei protagonisti si discostino molto da quelli manifestatisi nei periodi precedenti.
- b) Al di là della genesi cronologica, tuttavia, un elemento significativo risiede, per queste imprese, nel rapporto con il contesto, che immediatamente significa l’ambito locale, quasi sempre di matrice distrettuale. Ciò avviene almeno sotto due livelli importanti. Innanzitutto il distretto è l’ambiente d’origine. Il distretto è la vera e propria “rampa di lancio” per imprese che, poi, sono capaci di intraprendere autonomi sentieri di sviluppo. Il contesto locale è, tuttavia, quasi sempre presente anche nelle fasi di sviluppo, come fonte di capitale umano, di conoscenze, come riserva di capacità produttiva. Un secondo livello si introduce quando il distretto, o i distretti, assumono il ruolo di mercati dinamici, con cui l’impresa si confronta e da cui riceve informazioni necessarie anzi fondamentali per la propria eccellenza competitiva. L’essere impresa

(⁶) Giannetti-Vasta (2003).

fornitrice di prodotti intermedi per un distretto ad elevato tasso di dinamismo significa sviluppare percorsi di apprendimento di rilevanza fondamentale.

- c) Un altro elemento di riferimento essenziale è, per molte delle imprese caratteristiche delle fasce intermedie il rapporto con la grande impresa. Si tratta anche in questo caso di una relazione con il contesto, ma di segno differente, sebbene anche qui bivalente. Innanzitutto, le imprese medie nascono dalle grandi tramite effetti di *spin-off*. Secondariamente la presenza della grande impresa, in grado di occupare ampi spazi del ristretto mercato nazionale, è ciò che, sin dal principio, spinge le medie alla specializzazione e alla “customizzazione”.

L’emergere delle medie imprese è, infine, da interpretarsi – e questo è ciò che più interessa lo storico – sia come discontinuità che come continuità.

- a) Continuità. Non sembra non potersi ravvisare, nella struttura e negli elementi costitutivi delle imprese delle fasce intermedie, una sostanziale continuità rispetto alla morfologia tradizionale del capitalismo italiano, in termini di continuità settoriale (restano rappresentati largamente e privilegiati i settori cosiddetti del *Made in Italy*), di modelli proprietari (solidamente incentrati sugli schemi propri del capitalismo personale e familiare) e di strutture organizzative e di *governance* (generalmente piatte, semplici e accentrate).
- b) Discontinuità. A livello microeconomico, tuttavia, non mancano gli elementi di discontinuità, che mostrano, con una certa chiarezza, che se non si tratta di mutamento strutturale, tuttavia non sia azzardato parlare di novità in seno alla struttura tradizionale del capitalismo nazionale. L’uso disinvolto della struttura di gruppo, con finalità non meramente elusiva ma con l’obbiettivo del raggiungimento di una articolata specializzazione produttiva e della penetrazione all’estero; l’aggressività in termini finanziari, con una presenza disinvolta sui mercati internazionali e flussi non trascurabili di autofinanziamento. E’, infine, il processo di internazionalizzazione a costituire un elemento distintivo. Internazionalizzazione commerciale, e via via produttiva, che porta nel corso degli ultimi vent’anni questi gruppi a divenire vere e proprie “multinazionali tascabili”.

Resta, infine, da capire cosa tutto questo significhi per il capitalismo italiano complessivamente inteso. Alle note pessimiste che da più parti si sentono⁷ la presenza reale del capitalismo di mezzo contrappone un’idea di trasformazione, di metamorfosi. Ma si tratta di materia estranea al mestiere di storico.

(⁷) Si veda ad esempio Gallino (2003).

Bibliografia

GALLINO L. (2003), *La scomparsa dell'Italia industriale*, Einaudi, Torino.

GIANNETTI R. – VASTA M. (2003), a cura di, *L'impresa italiana nel Novecento*, Il Mulino, Bologna.

TRAU' F. (2000), *La "questione dimensionale" nell'industria italiana*, Il Mulino, Bologna.

MARCO FORTIS (Università Cattolica del Sacro Cuore e Fondazione Edison, Milano)

Il ruolo delle medie imprese distrettuali nell'industria italiana. Le sfide di breve, medio e lungo termine: Cina, competitività del "sistema paese", ricerca e innovazione

Il mio intervento verterà soprattutto sul ruolo delle Medie Imprese (MI) nei Distretti e nei cosiddetti Sistemi produttivi locali (SPL), oltre che sulle connesse problematiche del commercio estero.

Prima di iniziare la mia relazione, vorrei però ringraziare il Presidente di Mediobanca Gabriele Galateri di Genola e gli organizzatori di questo Convegno per l'invito, nonché esprimere i più vivi complimenti per gli studi promossi da Mediobanca e Unioncamere (MB-UC) sulle medie imprese italiane, anche per la loro prospettiva di analisi territoriale per macroaree. Si tratta di lavori che arricchiscono ulteriormente il notevole bagaglio di informazioni sulla realtà economica italiana, anche a livello territoriale, che già possediamo. Sotto il profilo delle informazioni statistiche, infatti, grazie ad iniziative come i Censimenti *on line* o la Banca dati del commercio estero *on line* dell'Istat, uniche nel loro genere al mondo - solo per fare due esempi - l'Italia primeggia come strumenti di analisi dell'economia del territorio. Gli studi di MB-UC sulle MI per macroaree ci offrono ora nuovi spunti conoscitivi e di analisi.

Venendo al tema del Convegno, dalla Tabella 1 si può rilevare come a livello nazionale le MI operanti nei Distretti individuati da MB-UC abbiano espresso nel 2000 un fatturato di 25 miliardi di euro occupando 104 mila addetti circa (pari in entrambi i casi a circa il 21% dei valori relativi alla totalità delle MI italiane). Tenendo conto anche dei SPL, il fatturato aggregato delle MI distrettuali e dei SPL (depurato delle sovrapposizioni) arriva a circa 43 miliardi di euro con oltre 190 mila addetti. In sostanza le aree locali nel loro complesso (Distretti+SPL) esprimono a livello italiano un patrimonio di MI rappresentativo di circa il 37% del totale del fatturato e degli occupati delle MI italiane. Ciò conferma il ruolo centrale dei Distretti e degli SPL nell'economia del nostro paese, nonché dei loro tradizionali settori di specializzazione (moda, arredo-casa, meccanica) che è stato evidenziato nel corso degli anni da studiosi del calibro di Fuà e Becattini⁸.

Anche l'analisi del Nord Ovest, a cui è dedicato il volume presentato oggi, svolta da MB-UC (Tabella 2) evidenzia il peso delle MI distrettuali e dei SPL, con quote

⁽⁸⁾ Per una visione d'insieme del pensiero di Becattini si veda la raccolta di saggi in Becattini (2000). Sui nessi tra Distretti e "*made in Italy*" si veda Becattini (1998). Sulla specializzazione dell'Italia nei settori tradizionali si veda Fuà (1985), in particolare il paragrafo 16 della Parte Seconda.

percentuali in termini di fatturato e addetti solo leggermente inferiori rispetto a quelle rilevate per l'intero universo nazionale delle MI analizzate.

L'indagine MB-UC ha individuato in complesso 77 Distretti e 92 SPL, di cui 32 Distretti e 26 SPL nel Nord Ovest. Nella Tabella 3 sono riportati anche i Distretti censiti da altre fonti. L'Istat individua 199 Distretti, ma in realtà, come è noto, non si tratta di Distretti in senso stretto, cioè di sistemi manifatturieri specializzati concentrati territorialmente, bensì di Sistemi Locali del Lavoro (SLL) con contemporanea forte attività manifatturiera e presenza di Piccole e Medie Imprese (PMI), secondo una griglia classificatoria nota come algoritmo Sforzi-Istat. Si tratta comunque, a nostro avviso, di un'importante ed imprescindibile base conoscitiva sulle realtà produttive locali italiane.

Per la loro natura, i 199 "SLL-Distretti" individuati dall'Istat esprimono un'occupazione complessiva che solo in parte riguarda la specializzazione principale dei Distretti stessi. La componente occupazionale "distrettuale" è tuttavia rilevantissima, perché si compone anche dell'occupazione indotta e di quella attribuibile ad altre specializzazioni manifatturiere distrettuali secondarie sviluppatesi nel Distretto considerato in quanto "tracimate" da Distretti a lui contigui. Secondo una recente indagine curata dalla Banca d'Italia (mi riferisco, in particolare, allo studio di Giovanni Iuzzolino⁹), l'occupazione dei 199 "SLL-Distretti" classificati dall'Istat risultava nel 1996 (dati del Censimento intermedio dell'industria e dei servizi) pari a 2.173.801 addetti, di cui il 40,1% attivi nei settori di specializzazione principale di ciascuno dei 199 Distretti, il 2,6% nell'indotto di filiera, il 37,1% in settori di specializzazione di Distretti limitrofi e solo il 20,3% in settori residui non distrettuali. L'occupazione di origine strettamente "distrettuale" presente nei 199 Distretti dell'Istat nel 1996 risultava quindi pari a oltre 1 milione e 700 mila addetti.

Affinché il non addetto ai lavori possa orientarsi nella complessa tematica della classificazione dei Distretti italiani, vale la pena di tentare qualche confronto approssimativo, ricordando – ma non ne parleremo qui – che anche le Regioni hanno provveduto sulla base di dettati di Legge a riconoscere i loro Distretti¹⁰.

In particolare possiamo dire che i Distretti dell'Istat corrispondono grosso modo, sia pur partendo da basi metodologiche di rilevazione diverse, alla somma dei Distretti e dei SPL di MB-UC (pari in totale a 169 realtà locali), o al totale dei cosiddetti Sistemi Produttivi Provinciali Specializzati (SPPS) individuati in numero di 195 dalla Fondazione Edison (di cui coordino l'attività scientifica assieme al collega Alberto Quadrio Curzio). Ricordo che l'indagine della Fondazione Edison è stata svolta principalmente sulla base dei dati del Censimento intermedio dell'industria e dei servizi del 1996 e del commercio estero

⁹) Iuzzolino (2000).

¹⁰) Per una rassegna relativamente completa delle principali "mappe" dei Distretti industriali italiani (manca solo quella più recentemente proposta dalla Fondazione Edison, di cui si parlerà più oltre), si veda IPI (2002).

dello stesso anno. Essa ha preso in considerazione solo gli addetti della specializzazione principale di ciascun SPPS, e nell'individuazione dei SPPS si è basata sulla concentrazione delle imprese specializzate sul territorio delle varie province, sul volume delle esportazioni provinciali ed altri indicatori simili piuttosto che su rigidi metodi classificatori¹¹.

I Distretti in senso stretto invece sono: 77 per MB-UC, 87 per il Club dei Distretti, 84 per il CNEL/CERIS-CNR e 90 per la Fondazione Edison (in quest'ultimo caso si tratta di una mappa elaborata recentemente e non ancora pubblicata, di cui darò oggi alcune anticipazioni). Nel Nord Ovest, per un confronto, lo studio MB-UC individua complessivamente 58 tra Distretti e SPL, mentre la Fondazione Edison ha rilevato 64 SPPS (di cui 30 Distretti in senso stretto).

Al di là delle differenze, peraltro non sostanziali, nel numero di Distretti classificati, rimane un dato di fondo. A giudizio di tutti gli studi citati i sistemi locali di produzione manifatturiera rivestono un'importanza fondamentale nell'economia del nostro paese, specie nei settori dei beni per la persona e la casa e della meccanica, cioè quelle categorie produttive che noi già negli anni '80 definivamo come settori specializzati del "made in Italy"¹², ed a cui in seguito abbiamo dedicato numerose analisi¹³. Inoltre, è chiaro che le MI costituiscono una notevole forza propulsiva di tali settori a prevalente organizzazione distrettuale. Ciò è vero per l'Italia nel complesso ma anche, nello specifico, per il Nord Ovest.

Nelle Tabelle 4-5 sono illustrati, a titolo di confronto, i risultati dell'indagine della Fondazione Edison realizzata sulla base dei dati del Censimento intermedio del 1996 (i dati del Censimento 2001, come è noto, non sono ancora disponibili).

Nei 90 Distretti in senso stretto individuati a livello nazionale dalla Fondazione Edison operavano nel 1996 2.251 MI (intendendo con ciò le imprese con 50-499 addetti), occupando complessivamente 248 mila addetti¹⁴. Il numero, ad una prima impressione, appare considerevolmente superiore a quello dell'indagine MB-UC. In realtà ciò dipende dal fatto che MB-UC ha incluso tra i SPL (anziché tra i Distretti) numerosi Distretti "di fatto" che la Fondazione Edison considera invece come tali: ad esempio, l'area di Borgosesia è, a nostro giudizio, chiaramente un distretto laniero

⁽¹¹⁾ Quadrio Curzio A. e Fortis M. (2000), Appendice statistica, Tab. A7-A8.

⁽¹²⁾ Fortis (1985).

⁽¹³⁾ Tra i lavori più recenti si vedano: Fortis M. (1996); Fortis M. (1998); Quadrio Curzio A. e Fortis M. (2000); Quadrio Curzio A. e Fortis M. (2002).

⁽¹⁴⁾ Nei 195 principali Sistemi Produttivi Provinciali Specializzati (SPPS) classificati dalla Fondazione Edison risultavano occupati nel 1996 2 milioni e 42 mila addetti circa. L'occupazione complessiva dei 90 principali Distretti in senso stretto individuati dalla Fondazione Edison (prevalentemente collocati all'interno dei SPPS) era invece di circa 854 mila unità, così distribuiti: 248 mila, appunto, riferiti a Medie Imprese (50-499 addetti), 535 mila a Piccole Imprese (1-49 addetti) e 70 mila a Grandi Imprese (oltre 500 addetti). Si vedano, più oltre, le Tab. 4 e 5.

(cugino di quello contiguo del biellese) piuttosto che un SPL; lo stesso si può dire per il Distretto tessile della Val Seriana, per l'Area Pedemontana veneta del tessile, e così via. Ecco allora che, al di là delle problematiche terminologiche, sommando gli addetti delle MI dei Distretti e dei SPL di MB-UC si arriva ad un dato (circa 190 mila addetti) che non è molto distante da quello della Fondazione Edison.

Bisogna inoltre considerare che la definizione di MI adottata dalla Fondazione Edison, essendo la sua indagine vincolata dall'utilizzo dei dati censuari (che non forniscono cifre di fatturato), è sì quella delle imprese con 50-499 addetti, pure adottata da MB-UC, ma quest'ultimo studio pone l'ulteriore contemporanea condizione restrittiva che il fatturato delle MI sia compreso tra 13 e 260 milioni di euro, scartando inoltre le società controllate da grandi imprese.

Sempre a scopo di confronto, nel Nord Ovest la Fondazione Edison ha individuato 30 Distretti, nei quali operavano nel 1996 921 MI, con un'occupazione di 106.500 addetti circa. L'analogo dato occupazionale aggregato di MB-UC per la somma delle MI di 32 Distretti e 26 SPL (dopo aver depurato le sovrapposizioni) è di circa 76.000 addetti. Qui le differenze tra l'indagine di MB-UC e Fondazione Edison sono maggiori, anche perché quest'ultima ha considerato come Distretti "di fatto" una serie di realtà locali non analizzate da MB-UC (né come Distretti né come SPL) tra cui figurano, ad esempio, i distretti della lavorazione della gomma e delle materie plastiche, nonché delle relative macchine industriali, dell'Area Milanese-Varesina e dell'Alessandrino, i distretti delle calzature e delle macchine per calzature di Vigevano, del formaggio Gorgonzola del Novarese, delle pietre ornamentali dell'Ossola e di Baveno, ecc.

Ma, lo ripeto, al di là dei diversi risultati originati dalle differenti metodologie di classificazione e di analisi, rimane la convergenza tra lo studio di MB-UC e quello della Fondazione Edison sul ruolo fondante e dinamico svolto dalle MI distrettuali, sia a livello nazionale sia nel Nord Ovest, area a cui è dedicato lo studio di MB-UC presentato oggi.

E' opportuno svolgere una ulteriore riflessione sulla presenza delle MI nelle realtà distrettuali. Su 2.251 MI distrettuali individuate dalla Fondazione Edison in Italia nel 1996, erano 805 (cioè il 36% circa) quelle definibili medie "grandi", cioè con 100-499 addetti, mentre le rimanenti 1.446 avevano un numero di addetti compreso tra 50 e 99 (Tabella 6). Nel Nord Ovest le imprese distrettuali medie "grandi" erano nel 1996 367 su un totale di 921 MI: in questo caso la percentuale di imprese medie "grandi" è del 40% circa, superiore a quella nazionale e anche delle altre macroaree.

Va inoltre osservato che i primi 5 Distretti per numero di MI nel 1996 secondo la Fondazione Edison risultavano essere: l'Area Pedemontana Veneta tessile con 158 MI, l'area tessile comasca con 142 MI, l'area tessile Biellese con 112 MI, l'area tessile Pratese con 110 MI e l'area Varesina-Milanese della lavorazione delle materie plastiche con 107 MI (Tabella 7).

La classifica cambia parzialmente se si considerano i primi 5 Distretti per numero di imprese medie “grandi”: prima è ancora l’Area Pedemontana Veneta tessile con 56 imprese, seguita però dal tessile Biellese con 52, dalle piastrelle di Sassuolo con 48, dal tessile Comasco con 46 e dal tessile dell’Asse del Sempione con 40.

Vorrei aggiungere due brevi osservazioni su alcuni aspetti importanti messi in evidenza dagli studi sulle MI di MB-UC, con particolare riferimento ai Distretti. La prima osservazione è che la redditività delle MI Distrettuali durante l’intero periodo 1996-2000 è superiore nei settori dei beni per la persona e la casa e della meccanica rispetto alle MI dei SPL e alle altre MI. Ciò è vero sia a livello nazionale (Figure 1-2), sia per il Nord Ovest, anche se in minor misura.

La seconda osservazione è che secondo MB-UC le MI operanti in Distretti e SPL (per lo più attive nei due settori citati) hanno messo in luce, nel corso del periodo esaminato, elevati indici di miglioramento dell’efficienza tecnica ed uno sviluppo della produttività superiore alla media.

Tutto ciò ci porta a sviluppare due ulteriori considerazioni.

La prima è che le MI (ed in particolare quelle medie “grandi” distrettuali) rappresentano uno straordinario vivaio da cui possono emergere, se già non lo sono a livello di nicchia, le nuove imprese *leader* dei Distretti e del paese. Le varie SCM e Biesse (macchine per il legno), Giacomini e Gruppo Caleffi (valvole), Golden Lady e CSP International (calze femminili), Faber ed Elica (cappe aspiranti per cucine), solo per fare alcuni nomi, prima di diventare Grandi Imprese *leader* a livello mondiale erano MI e sono nate nei Distretti o addirittura hanno contribuito alla loro nascita.

La seconda considerazione è quella sulla crisi di competitività del modello delle PMI e dei Distretti italiani e più in generale dell’industria manifatturiera nazionale. In un recente convegno promosso dalla Fondazione Edison e dalla Accademia dei Lincei si è argomentato che urgono interventi strutturali su: a) Pilastrì: per rinforzare le grandi imprese esistenti capaci di assumere dimensioni innovative europee; b) Distretti: per rinforzare le PMI che vi operano anche favorendo la crescita dimensionale delle imprese; c) Laboratori: per ricostruire gli Enti dove si fa ricerca scientifico-tecnologica; d) Reti: per creare sinergie tra Pilastrì, Distretti, Laboratori. E’ una operazione di lungo periodo per portare una parte del sistema produttivo italiano sulla frontiera della innovazione ma non casualmente, come in singoli episodi già oggi accade¹⁵. In un’ottica di medio termine, inoltre, occorre rimuovere le storiche e non più sostenibili inefficienze del sistema paese (alti costi per l’energia, congestione dei trasporti, eccesso di burocrazia, ecc.). Ma nel breve termine, il problema cruciale per il nostro sistema produttivo è

(¹⁵) *Distretti, Pilastrì, Reti. Italia ed Europa*, Convegno organizzato dall’Accademia Nazionale dei Lincei e dalla Fondazione Edison, Roma, 8-9 aprile 2003, Atti in corso di pubblicazione.

adottare in modo pragmatico le necessarie contromisure, opportunamente concertate a livello europeo, per fronteggiare adeguatamente la concorrenza cinese, che, anche per le dimensioni e le caratteristiche socio-politiche della Cina, non ha precedenti storici né raffronti con quella di nessun paese emergente del passato e del presente (Corea del Sud, Taiwan, Messico, India, ecc.). Si tratta di una concorrenza duplice:

- 1) asimmetrica, in quanto basata su condizioni interne della Cina (costo del lavoro, protezioni sociali, standard ambientali, discrezionalità politiche, dumping valutario, ecc.) qualitativamente e dimensionalmente tali da avvantaggiarla nettamente rispetto agli altri competitori internazionali, ivi inclusi importanti paesi emergenti come il Messico e l'India;
- 2) illegale, in quanto assai di frequente si tratta di una "competizione" basata sulla contraffazione sistematica dei prodotti e dei marchi delle aziende di altri paesi (in particolare italiane).

In Italia del problema Cina si sono occupati da varie angolazioni a livello di Governo sia il Ministro Tremonti sia il Viceministro Urso. Il dibattito sul tema ha ormai coinvolto politici, imprenditori, opinionisti, economisti, con prese di posizione spesso dure ed è apparso a volte confuso ed ideologico. Si sono così susseguite ed affiancate due fasi. In una è prevalsa la preoccupazione che ha generato nostalgie "protezionistiche", esasperate dalle prese di posizione di alcuni esponenti della Lega Nord che sembravano voler scardinare anche i principi del WTO alla ricerca di un impossibile localismo economico. Nell'altra è prevalsa l'impronta "ottimistica", con vari protagonisti della scena italiana (peraltro non molto riguardosi verso le imprese in difficoltà né particolarmente competenti nelle tematiche dei Distretti e delle PMI) che asserivano, ma non dimostravano, l'esistenza di eccezionali "opportunità" di collaborazione economica che la crescita della Cina può offrire all'Italia. Il problema è però quello dei tempi che in economia contano assai. Anche noi reputiamo che ci siano delle "opportunità" ma in una prospettiva di medio-lungo termine che può dare risultati macroeconomici all'Italia non prima di 5-10 anni, pur se impostata da subito con insediamenti produttivi, accordi commerciali, *joint ventures*, ecc. Ma nell'immediato riteniamo estremamente preoccupanti i riflessi – di gran lunga soverchianti le "opportunità" - che la competizione asimmetrica e sleale della Cina può procurare all'industria italiana, con conseguenze che potrebbero essere devastanti, soprattutto per le imprese più piccole, ove sono occupati milioni di addetti, e quindi con ripercussioni pericolose per l'intero paese. Di questo dobbiamo preoccuparci subito, senza negare una strategia di lungo periodo per cogliere le opportunità cinesi evitando però nel contempo, anche per ragioni di fiducia nella correlazione tra democrazia e sviluppo, di esaltare il modello di un Paese che sta ibridando comunismo duro e capitalismo anarchico in una miscela del tutto nuova con aspetti di notevole incognita.

A riportare un po' di lucidità nel dibattito è giunta opportunamente una dichiarazione del Presidente della Repubblica Carlo Azeglio Ciampi che l'8 ottobre 2003 ha detto che la risposta ai problemi che derivano dalla globalizzazione "non sta sicuramente nel ritorno alla frammentazione dei mercati e alle guerre doganali d'altri

tempi, che renderebbero tutti più poveri”. Nello stesso tempo, Ciampi ha però sottolineato che i nostri imprenditori “chiedono, con ragione, l'applicazione rigorosa dei regolamenti stabiliti dalle organizzazioni internazionali e l'azione attenta delle autorità europee, dei responsabili istituzionali del commercio estero di tutti i Paesi dell'Unione, al fine di combattere correttamente aggressioni mercantili che si nutrano di *dumping* valutario e sociale, o di falsificazioni dei prodotti, assolutamente inaccettabili”¹⁶.

La stessa Unione Europea ha mostrato di rendersi ben conto delle preoccupazioni italiane. Recentemente il Commissario europeo per le relazioni esterne Chris Patten ha affermato: “Comprendo perfettamente la reazione italiana nel vedere marchi contraffatti da pallide copie a prezzi stracciati. Non si tratta della reazione di alcuni politici troppo rigidi o di industriali ingiustamente allarmati, ma di preoccupazioni che vanno prese sul serio. La Cina deve far fronte agli impegni presi entrando nel WTO, altrimenti potremmo attivare meccanismi di salvaguardia”¹⁷.

Dunque la nostra visione non è certo contro una concorrenza internazionale che veda la Cina ed altri Paesi Asiatici attori capaci di dare importanti apporti allo sviluppo mondiale, il quale necessita la più ampia partecipazione di nuovi grandi Paesi emergenti¹⁸. Siamo tuttavia convinti che attraverso un dialogo aperto e costruttivo il Governo e le istituzioni italiane debbano portare fermamente all'attenzione delle Autorità cinesi una visione corretta dello stato dei nostri rapporti commerciali, che potremmo sintetizzare come segue: non solo esiste un profondo passivo nell'interscambio bilaterale a nostro sfavore, ma, e ciò è assai più grave, in termini di quote di mercato mondiale l'Italia corre il rischio di essere il paese occidentale più sacrificato prima che la Cina si uniformi progressivamente ed in modo graduale alle regole del WTO. Infatti, la concorrenza sleale e la contraffazione sistematica dei prodotti del “*made in Italy*” poste in essere dalla Cina stanno danneggiando in modo gravissimo le imprese italiane.

Occorre innanzitutto conoscere e far conoscere le dimensioni reali del problema Cina, ciò che la Fondazione Edison sta cercando di fare con le sue ricerche ed interventi pubblici, anche partecipando come socio fondatore alla Fondazione Italia-Cina presieduta da Cesare Romiti, sempre al fine di disporre degli elementi essenziali per dialogare con il *partner* Cina in un'ottica di collaborazione e non di contrapposizione. Vediamo alcune cifre.

Nel 1996 l'Italia deteneva il 3° miglior saldo commerciale a livello mondiale con quasi 44 miliardi di dollari di attivo dopo Germania e Giappone. Nel 2002 siamo scesi al 16° posto in classifica con soli 11 miliardi di dollari. Nel 2003, probabilmente, usciremo dalla graduatoria, perché l'interscambio di merci con l'estero, estrapolando i dati

(¹⁶) *Intervento presso le Autorità di Belluno*, Belluno, 8 ottobre 2003.

(¹⁷) Pezzotti B., *Contraffazione, monito UE a Pechino*, in “Il Sole24 Ore”, 11 settembre 2003.

(¹⁸) Si veda in proposito Fortis M. e Quadrio Curzio A. (in corso di stampa). Sulla straordinaria crescita dell'economia cinese si veda Weber (2003).

disponibili per il periodo gennaio-luglio (che sono negativi), andrà in rosso (Tabella 8). Questa dinamica è dipesa da più fattori: in primo luogo, l'aumento del prezzo del petrolio che rispetto alla metà degli anni '90 ha fatto quasi raddoppiare il passivo italiano per l'energia; in secondo luogo, l'aumento del *deficit* dei settori strutturalmente passivi, tra cui quello per l'elettronica-informatica; e, in terzo luogo, l'erosione progressiva del saldo attivo dei settori del *made in Italy* (beni per la persona e la casa e meccanica), che dal 2001 al 2003, si è ridotto di ben 8 miliardi di euro, principalmente per opera della concorrenza sleale ed illegale cinese (Figura 3).

L'impatto della concorrenza cinese sui prodotti del "*made in Italy*" è tanto più preoccupante in quanto esso non è "governato" dalle nostre imprese, come avviene invece nel caso dell'export cinese di prodotti come *computers*, telefoni cellulari, ecc. che viene realizzato principalmente - almeno per ora - dalle filiali di grandi multinazionali occidentali e giapponesi. Infatti, poche imprese italiane hanno finora effettuato delocalizzazioni produttive in Cina e l'export cinese che fa concorrenza all'Italia è realmente "cinese".

La portata della concorrenza cinese nei confronti del "*made in Italy*" appare chiaramente dai dati di commercio estero della UE. La Fondazione Edison ha recentemente analizzato la dinamica dell'*import* della UE di 15 categorie merceologiche, con particolare riferimento all'import dall'Italia e dalla Cina. Si tratta di 8 categorie di importanti prodotti appartenenti al "sistema moda" (calzature; abiti maschili; abiti femminili; cravatte e *foulard*; maglie e *pullover*; occhiali e montature; oreficeria e gioielleria) e di 7 categorie di prodotti, altrettanto importanti per il nostro *export*, appartenenti al "sistema arredo-casa" (rubinetteria e valvolame; lampade ed illuminotecnica; mobili e cucine; divani e sedie; casalinghi in metallo; ferramenta, cerniere per mobili, serrature, maniglie, ecc; pietre ornamentali lavorate)¹⁹.

In complesso, le importazioni della UE dei 15 prodotti analizzati provenienti dall'Italia ammontavano a 10,7 miliardi di dollari nel 1990 e sono salite a 15,1 miliardi di dollari nel 2002, rallentando però sensibilmente negli ultimi anni. Nello stesso periodo le importazioni della UE degli stessi prodotti di provenienza cinese sono decuplicate, passando dagli 1,3 miliardi di dollari del 1990 (composte per oltre la metà di sola pelletteria e relativamente modeste negli altri 14 settori) a 13,2 miliardi di dollari nel 2002 (Tabella 9 e Figura 4)!

Di fronte a questi dati è chiaro che non possiamo solo aspettare che si materializzino le "opportunità" che la crescita della Cina potrà offrire all'Italia in un futuro più o meno distante. Occorre fare subito qualcosa. Che cosa? Le associazioni dei settori produttivi più importanti del "*made in Italy*", dall'Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani

⁽¹⁹⁾ Per dare un'idea di quanto siano rilevanti queste 15 categorie di prodotti per l'interscambio italiano con l'estero si ricorda che esse hanno generato nel 2002 un saldo commerciale attivo di oltre 30 miliardi di dollari.

(ANCI) al Sistema Moda Italia, dalla Federorafi all'Associazione della meccanica varia (ANIMA), dall'Associazione dei produttori di occhiali (ANFAO) alla Federlegno-Arredo, ecc., da tempo chiedono insistentemente al Governo italiano e, suo tramite, all'Europa di opporre alla Cina e al dilagare della contraffazione asiatica almeno alcuni elementari baluardi:

- 1) innanzitutto la reciprocità di accesso ai rispettivi mercati;
- 2) l'obbligatorietà dell'indicazione del paese d'origine per tutte le merci importate nell'Unione Europea (misura che potrebbe essere un fondamentale aiuto nell'intercettazione dei "falsi", anche perché fa scattare dei presupposti di responsabilità nel caso di indicazioni non rispondenti al vero), unitamente a più severi controlli doganali;
- 3) una serrata azione diplomatica nei confronti dei Governi dei PVS che ricevono ingenti aiuti di cooperazione allo sviluppo per sensibilizzarli ad intraprendere una più intensa attività di intercettazione doganale dei prodotti "falsi" cinesi marcati "made in Italy" o con i nomi di aziende italiane che vengono importati nei loro territori²⁰;
- 4) l'adozione nella UE di certificazioni obbligatorie per le aziende dei paesi più indiziati di concorrenza sleale ed illegale che esportano verso la UE, a cominciare dalle categorie di prodotti che hanno più a che fare con la salute e la sicurezza del consumatore.

Sono richieste che non troviamo irragionevoli e tali non dovrebbero essere nemmeno per la Cina che quanto a protezione di se stessa sa come agire. Infatti, mentre da un lato continua ad esportare in tutto il mondo valanghe di copie contraffatte ed articoli di scarsa qualità spesso pericolosi per il consumatore, dall'altro lato ha avuto il tempismo di imporre, nel quadro del suo ingresso nel WTO, che nel caso di un gran numero di beni (per lo più elettrotecnici), le aziende che vogliono vendere in Cina debbano possedere dal 1° agosto 2003 la *China Compulsory Certification*; cioè una certificazione piuttosto costosa e lunga da ottenere che prevede una serie di rigorosi requisiti di sicurezza, compatibilità elettromagnetica e protezione ambientale!

Per descrivervi un caso concreto ricordo che la Fontana Arte, numero uno al mondo con altre imprese italiane come, ad esempio, Artemide, per bellezza e qualità delle sue lampade, da tre mesi non riesce più ad esportare in Cina perché non ha ancora ottenuto la certificazione pur avendola immediatamente richiesta...

(²⁰) Porterò un esempio emblematico tra i tanti possibili: ho qui con me un tabulato delle dogane peruviane dal quale risulta che oltre i $\frac{3}{4}$ delle valvole in ottone importate in Perù nei primi 7 mesi del 2003 di provenienza cinese sono marcati "made in Italy" o con il logo di aziende italiane, opportunamente copiato. Le dogane peruviane hanno intercettato vari *container* di valvole italiane "false" di provenienza cinese, ma poi le hanno rimesse in circolazione con la scusa ridicola di non avere magazzini sufficientemente capienti per stocarle in attesa della conclusione dei procedimenti giudiziari a carico degli importatori scorretti (quasi sempre agenzie di *import-export* cinesi).

Dunque le imprese italiane non chiedono né dazi né quote, ma rispetto delle regole, reciprocità, difesa dei marchi, del *design*, controlli severi e sanzioni. Non chiedono cioè di erigere una nuova “Muraglia” – questa volta per proteggerci dalla Cina, per usare un’immagine coniata da un recente inserto de “Il Sole-24 Ore”. Ma nemmeno è ragionevole non adottare con la massima tempestività a livello italiano ed europeo le opportune contromisure per evitare di rimanere incautamente intrappolati sotto le macerie della vecchia “Muraglia” che sta crollando.

Non è vero che il modello di sviluppo italiano sia superato. E’ il quadro delle regole del commercio mondiale che è stato messo a soqquadro. La realtà, come dimostrano anche le analisi di MB-UC, è che le nostre imprese ancor oggi non hanno rivali in molti settori in cui siamo specializzati ed hanno una produttività elevatissima. Vi sono tipologie di prodotti caratteristici del “*made in Italy*” in cui le aziende italiane producono con 2-3 addetti ciò che le aziende cinesi producono con 40-50 addetti. Il minor costo del lavoro cinese non spiega dunque da solo l’aggressività commerciale della Cina, che si fonda anche su molti altri fattori di concorrenza sleale ed illegale che ho precedentemente ricordato.

E’ chiaro che l’industria italiana abbandonerà nel tempo i settori manifatturieri a minore valore aggiunto, posizionandosi sempre più nei segmenti di mercato medio-alti ed inventandosi nuovi mestieri. Già più volte il “*made in Italy*” ha dato prova di essere in grado di operare miracoli. Ma il processo deve essere gestito con gradualità, senza cadere nella facile illusione che per l’economia italiana le “opportunità” future in Cina e l’atteso flusso di turisti cinesi ricchi in Italia possano da soli controbilanciare i notevoli sacrifici che dovremo affrontare subito. Perciò, il dialogo con la Cina sulle problematiche commerciali deve essere costruttivo e leale ma estremamente franco. Ed è necessario che l’evoluzione dei rapporti tra Italia-Europa e Cina avvenga nel rispetto delle regole della concorrenza internazionale per evitare patologie di una neoanarchia che nulla ha a che fare con la libertà dei commerci.

Noi abbiamo presentato qui il problema basandoci sulle cifre e sulla conoscenza diretta delle PMI e dei Distretti. Ci siamo attenuti ai fatti. Saremmo lieti di sbagliarci, ma temiamo di avere ragione in ciò supportati dalla competenza operativa dei molti imprenditori e settori produttivi con i quali siamo costantemente in contatto.

Bibliografia

- BECATTINI G. (1998), *Distretti industriali e made in Italy*, Torino, Bollati Boringhieri.
- BECATTINI G. (2000), *Il distretto industriale*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- FORTIS M. (1985), *L'apporto del "sistema moda-arredo-casa" alla bilancia commerciale italiana*, Bologna, Nomisma.
- FORTIS M. (1996), *Crescita economica e specializzazioni produttive. Sistemi locali e imprese del made in Italy*, Milano, Vita e Pensiero.
- FORTIS M. (1998), *Il made in Italy*, Bologna, Il Mulino.
- FORTIS M. – QUADRIO CURZIO A. (in corso di stampa). *Concorrenza asiatica: quali rimedi per un sano mercato internazionale?*, Bologna, Il Mulino.
- FUA' G. (1985), *Problemi dello sviluppo tardivo in Europa*, Bologna, Il Mulino.
- IPI (2002), *L'esperienza italiana dei distretti industriali*, Roma.
- IUZZOLINO G. (2000), *I distretti industriali nel censimento intermedio del 1996: dimensioni e caratteristiche strutturali*; in SIGNORINI L.F. (a cura di), *Lo sviluppo locale. Un'indagine della Banca d'Italia sui distretti industriali*, Roma, Donzelli.
- QUADRIO CURZIO A. – FORTIS M. (2000), *Il made in Italy oltre il 2000. Innovazione e comunità locali*, Bologna, Il Mulino, Collana Fondazione Edison.
- QUADRIO CURZIO A. – FORTIS M. (2002), *Complessità e distretti industriali. Dinamiche, modelli, casi reali*, Bologna, Il Mulino, Collana Fondazione Edison.
- WEBER M. (2003), *Il miracolo cinese. Perché bisogna prendere la Cina sul serio*. Bologna, Il Mulino.

Tabella 1
 Addetti e fatturato delle medie imprese italiane:
 il peso dei distretti e dei SPL
 Indagine Mediobanca-Unioncamere

Anno 2000	Numero aziende	Fatturato (miliardi di euro)	Addetti
Totale Medie imprese in <u>Italia</u>	3.729	117,3	503.579
<i>di cui:</i>			
Distretti	775	25,0	104.222
SPL	823	24,1	117.008
<i>Sovrapposizioni Distretti/SPL</i>	206	6,1	30.956
Altre imprese	2.337	74,4	313.305

Fonte: Mediobanca-Unioncamere

Tabella 2
 Addetti e fatturato delle medie imprese del
 Nord Ovest: il peso dei distretti e dei SPL
 Indagine Mediobanca-Unioncamere

Anno 2000	Numero aziende	Fatturato (miliardi di euro)	Addetti
Totale Medie imprese del <u>Nord Ovest</u>	1.590	49,4	216.891
<i>di cui:</i>			
Distretti	341	10,9	49.073
SPL	295	8,3	40.896
<i>Sovrapposizioni Distretti/SPL</i>	96	2,7	13.580
Altre imprese	1.050	32,8	140.502

Fonte: Mediobanca-Unioncamere

Tabella 3
Elenco dei distretti e dei sistemi produttivi locali italiani
secondo alcune Fonti

	MB-UC*		Istat	Club dei Distretti	Fondazione Edison	
	Distretti	SPL	Distretti	Distretti	SPPS	di cui: Distretti
Nord Ovest	32	26	59	34	64	30
Nord Est	18	27	65	25	80	32
Centro NEC	15	16	58	16	33	19
<i>Totale NEC</i>	33	43	123	41	113	51
Centro Sud e Isole	12	23	17	12	18	9
Totale Italia	77	92	199	87	195	90

* Inclusi i distretti nei quali non sono state individuate medie imprese
Fonte: Mediobanca-Unioncamere e Fondazione Edison

Tabella 4
Imprese dei distretti industriali del "made in Italy"
individuati dalla Fondazione Edison:
Censimento intermedio 1996

	Numero di distretti	Numero di imprese totali	Numero di Piccole Imprese (1-49 addetti)	Numero di Medie Imprese (50-499 addetti)	Numero di Grandi Imprese (oltre 500 addetti)
Nord Ovest	30	28.005	27.060	921	24
Nord Est	32	23.028	22.182	815	31
Centro NEC	19	25.550	25.163	381	6
<i>Totale NEC</i>	51	48.578	47.345	1.196	37
Centro Sud e Isole	9	7.581	7.443	134	4
Totale Italia	90	84.164	81.848	2.251	65

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Censimento Istat

Tabella 5
Addetti dei distretti industriali del "made in Italy"
individuati dalla Fondazione Edison:
Censimento intermedio 1996

	Numero di distretti	Numero di addetti totali	Numero di addetti in Piccole Imprese (1-49)	Numero di addetti in Medie Imprese (50-499)	Numero di addetti in Grandi Imprese (oltre 500)
Nord Ovest	30	297.740	173.329	106.546	17.865
Nord Est	32	296.398	166.703	92.937	36.758
Centro NEC	19	197.055	150.621	35.762	10.672
<i>Totale NEC</i>	<i>51</i>	<i>493.453</i>	<i>317.324</i>	<i>128.699</i>	<i>47.430</i>
Centro Sud e Isole	9	63.002	45.068	13.019	4.915
Totale Italia	90	854.195	535.721	248.264	70.210

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Censimento Istat

Tabella 6
Presenza di medie imprese (50-499 addetti) nei distretti
industriali del "made in Italy" individuati dalla Fondazione Edison:
Censimento intermedio 1996

	Medie imprese (50-499 addetti)	di cui: imprese con 100-499 addetti
Nord Ovest	921	367
Nord Est	815	302
Centro NEC	381	91
<i>Totale NEC</i>	<i>1.196</i>	<i>393</i>
Centro Sud e Isole	134	45
Totale Italia	2.251	805

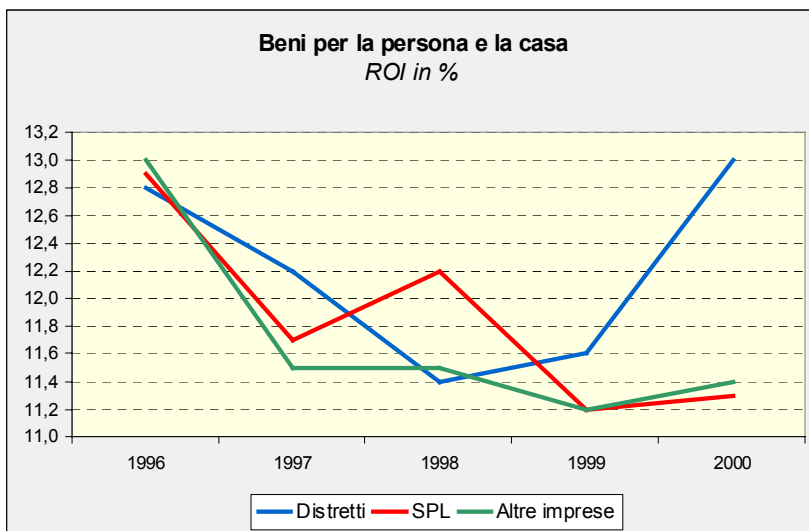
Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Censimento Istat

Tabella 7
Distretti individuati dalla Fondazione Edison con
il maggior numero di Medie imprese (50-499 addetti)

Distretti	Specializzazione principale	N. Medie imprese (50-499)	di cui: imprese con 100-499 addetti
Area Pedemontana Veneta	Tessile e abbigliamento	158	56
Como	Tessile e abbigliamento	142	46
Biella	Tessile e abbigliamento	112	52
Prato	Tessile e abbigliamento	110	15
Varese-Milano	Articoli in materie plastiche	107	39
Asse del Sempione	Tessile e abbigliamento	106	40
Livenza	Mobilio	106	28
Sassuolo	Piastrelle ceramiche	96	48
Brianza	Mobilio	74	24
Lecco	Prodotti in metallo	74	34
Fermano	Calzature	65	16
Civitanova Marche	Calzature	47	18
Lumezzane-Brescia	Rubinetteria e pentolame	44	18
Arzignano	Preparazione e concia del cuoio	43	12
Cusio-Valsesia	Rubinetteria e valvolame	38	17
Montebelluna	Calzature sportive	38	15
Agordino-Padova	Montature e occhiali	38	13
Varese-Milano	Macchine per lav. materie plastiche	35	11
Castel Goffredo	Calzetteria a maglia	33	15
Val Vibrata	Tessile e abbigliamento	32	10

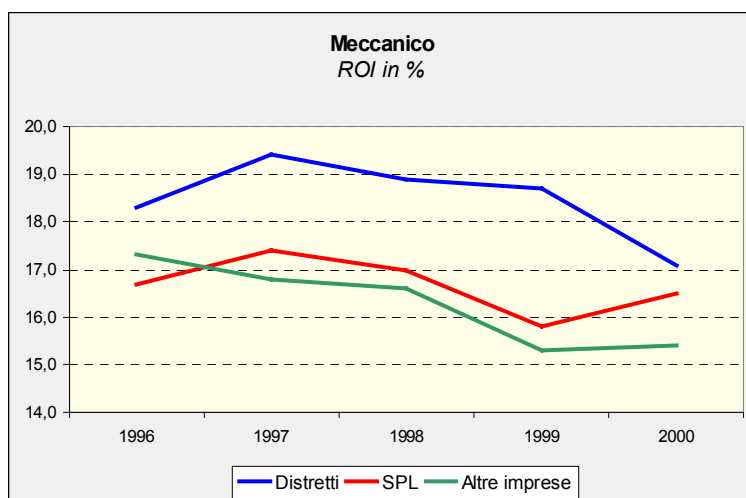
Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Censimento Istat

Figura 1 - Le medie imprese industriali italiane
Indagine Mediobanca-Unioncamere 1996-2000



Fonte: Mediobanca-Unioncamere

Figura 2 - Le medie imprese industriali italiane
Indagine Mediobanca-Unioncamere 1996-2000



Fonte: Mediobanca-Unioncamere

Tabella 8
Primi 20 Paesi per saldo con l'estero della bilancia commerciale: anni 1996 e 2002

ANNO 1996		ANNO 2002	
Paesi	Saldo (miliardi di dollari)	Paesi	Saldo (miliardi di dollari)
1 Germania	64,9	1 Germania	118,9
2 Giappone	61,7	2 Giappone	79,6
3 Italia	43,8	3 Russia (*)	46,9
4 Arabia Saudita (*)	31,5	4 Arabia Saudita (*)	42,7
5 Canada (*)	26,4	5 Irlanda	36,7
6 Russia (*)	26,0	6 Cina	30,4
7 Svezia	17,9	7 Paesi Bassi	25,7
8 Olanda	16,8	8 Norvegia (*)	25,7
9 Francia	14,9	9 Canada (*)	24,9
10 Norvegia (*)	14,7	10 Indonesia (*)	20,7
11 Taipei	14,5	11 Taipei	17,7
12 Irlanda	12,4	12 Belgio	17,5
13 Cina	12,3	13 Malaysia (*)	15,5
14 Belgio-Lussemburgo	11,9	14 Venezuela (*) (\$)	15,3
15 Venezuela (*)	10,3	15 Svezia	14,8
16 Finlandia	9,7	16 Italia	10,9
17 Indonesia (*)	6,9	17 Brasile	10,9
18 Kuwait (*)	6,4	18 Corea del Sud	10,4
19 Messico (*)	5,8	19 Singapore	9,3
20 Danimarca	5,5	20 Danimarca	7,6

(*) Paesi petroliferi; (&) I dati si riferiscono al 2001; *Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati WTO*

Tabella 9
Importazioni della UE-15 di 8 prodotti del "sistema moda" e 7 prodotti
del "sistema arredo-casa" dall'Italia e dalla Cina
(valori in milioni di dollari correnti)

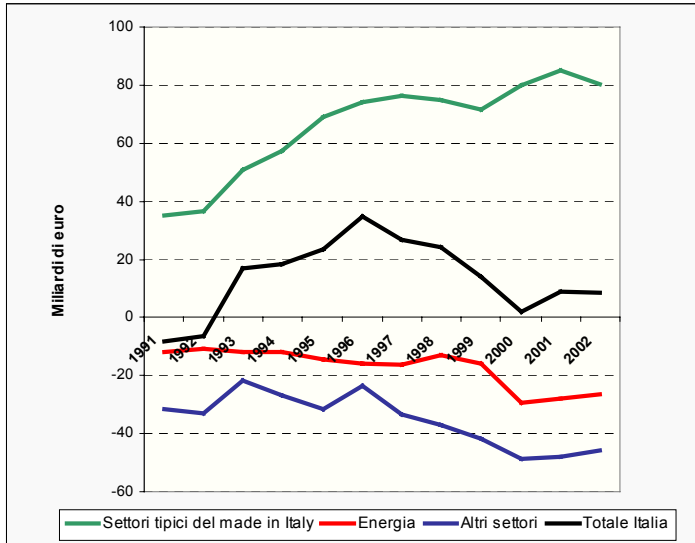
	1990	1996	2002
7 prodotti del "sistema arredo-casa" (a)			
valore dell'import dall'Italia	4.644	5.410	6.833
valore dell'import dalla Cina	140	1.002	4.203
import totale della UE-15	21.044	29.894	46.414
quota % di mercato dell'Italia nell'import della UE-15	22,1%	18,1%	14,7%
quota % di mercato della Cina nell'import della UE-15	0,7%	3,4%	9,1%
8 prodotti del "sistema moda" (b)			
valore dell'import dall'Italia	6.046	7.051	8.290
valore dell'import dalla Cina	1.190	4.146	8.984
import totale della UE-15	27.729	42.959	68.715
quota % di mercato dell'Italia nell'import della UE-15	21,8%	16,4%	12,1%
quota % di mercato della Cina nell'import della UE-15	4,3%	9,7%	13,1%
Totale 15 prodotti			
valore dell'import dall'Italia	10.691	12.460	15.123
valore dell'import dalla Cina	1.330	5.149	13.187
import totale della UE-15	48.773	72.852	115.129
quota % di mercato dell'Italia nell'import della UE-15	21,9%	17,1%	13,1%
quota % di mercato della Cina nell'import della UE-15	2,7%	7,1%	11,5%

(a) rubinetteria-valvolame; lampade ed illuminotecnica; mobili e cucine; divani e sedie; casalinghi in metallo; ferramenta, maniglie e serrature; pietre ornamentali lavorate.

(b) calzature; abiti maschili; abiti femminili; cravatte e sciali; maglioni e pullover; occhiali e montature; articoli di oreficeria-gioielleria; articoli in pelle.

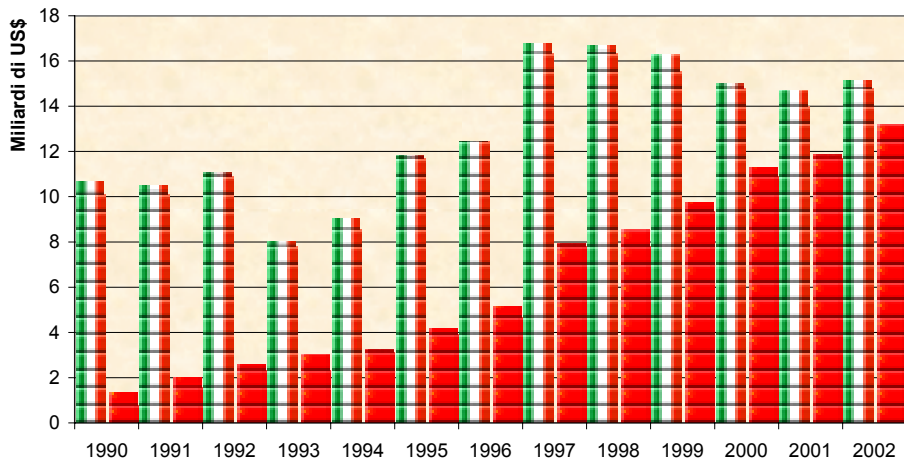
Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Tradstat e ONU

Figura 3 - Andamento del saldo commerciale italiano:
1991-2002



Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Istat

Figura 4 - Totale valore importazioni nella Ue-15 di
quindici categorie di prodotti tipici del "made in Italy"
provenienti da Italia e Cina: 1990-2002



Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Tradstat

Treviso, 4 dicembre 2003

Presentazione del volume "Le medie imprese industriali del Nord Est"

DANIELE MARINI (Fondazione Nord Est)

La fotografia del Nord Est realizzata dalla ricerca Mediobanca-Unioncamere, da un lato, conferma ulteriormente le acquisizioni che in questi anni sono state realizzate dal punto di vista delle analisi e delle ricerche economiche. Non essendo, però, un economista, proverò a rileggere in modo complementare alcune di queste acquisizioni. Prendo le mosse da una prima considerazione: fino a qualche anno fa si delineava il Nord Est come la locomotiva d'Italia. Adesso questa locomotiva ha un pò rallentato la sua corsa, il che non vuol dire che si sia fermata, ma che, appunto, conosce una velocità meno spedita rispetto ad altri periodi precedenti. Ciò nondimeno, la ricerca qui presentata dimostra ampiamente come le medie imprese costituiscano una vera e propria spina dorsale dello sviluppo, non solo di quest'area, ma dell'ambito nazionale.

In realtà, il Nord Est esisteva ancora prima di essere stato individuato come un'area dalle *performance* particolari. Osservando gli andamenti del Pil di quest'area, confrontati con quelli dell'Italia, scopriamo che ancora dagli inizi degli anni Sessanta nelle fasi di maggior crescita del Pil nazionale, il Nord Est manifestava *performance* più elevate rispetto alla media nazionale. Questo sottolinea come, in realtà, la struttura produttiva nordestina ha basi storiche consistenti, non è semplice e recente invenzione mediatica. Ha radici che trovano una loro forza non solo nelle condizioni "economiche", ma anche per la loro grande capacità di intrecciarsi con un tessuto sociale presente. Lo sviluppo di quest'area non può essere compreso solo attraverso indicatori di carattere economico, ma anche per il fatto che qui c'è stato un vero e proprio *mix* fra società ed economia che ha consentito questo sviluppo. Le stesse imprese, in buona misura, sono ancora imprese di carattere familiare, fenomeno che testimonia di questo forte intreccio. Senza comprendere le questioni di carattere sociale, faticheremmo a giustificare i motivi della crescita di queste imprese. Anche dagli esiti della ricerca presentati, quindi, si può sottolineare come qui più che altrove siano presenti una sorta di piccole multinazionali tascabili, in grado di muoversi positivamente ancora sui mercati, sia nazionali che internazionali. Tuttavia, la ricerca dimostra ancora come abbiamo a che fare con un Nord Est che è in transizione, in forte transizione. Usando una metafora, potremmo sostenere di possedere un'auto che ha avuto un motore di cilindrata rilevante. Questo motore ha spinto quest'auto in testa al gruppo e l'acceleratore è sempre stato tenuto a tavoletta. Il Nord Est è fra le posizioni di testa, però adesso questo motore è un po' imballato e le risorse propulsive (la benzina) in qualche misura si stanno consumando.

Tre sono le questioni sulle quali vorrei brevemente soffermarmi, nel breve tempo a disposizione.

1. La prima è la questione dimensionale. La ricerca mette in luce come le medie imprese riescano a crescere. Questo è un dato assolutamente positivo e ritengo che questa crescita derivi, da un lato, da elementi di selettività delle stesse imprese: le imprese crescono se e quando le condizioni del mercato lo consentono. Quindi, c'è una cautela culturale che fa sì che le imprese crescano, appunto, solo quando ne hanno l'occasione e l'opportunità. Tale crescita dimensionale è plausibile che derivi da due fattori, forse in qualche misura contrapposti. Da un lato, sembra essere una risposta adattiva ad un problema presente: le imprese sono “costrette” a crescere perché non hanno più quella disponibilità di persone, dal punto di vista della conduzione, della managerialità, che avevano invece un tempo. È il tema del passaggio generazionale. Anche le imprese risentono del declino demografico e, quindi, le imprese devono rispondere adattivamente a qualcosa che viene meno, cioè alla popolazione locale e alla disponibilità di imprenditorialità. Dall'altro lato, però, abbiamo la competizione internazionale. Le imprese cominciano a capire che, poiché il proprio mercato domestico non è più il mercato regionale o nazionale, ma è addirittura un mercato europeo allargato e forse anche di più, per restare su questi mercati serve avere una massa critica più grande. Alla questione dimensionale, tuttavia, le imprese dell'area non sembrano rispondere solo in modo tradizionale, attraverso un ampliamento del numero dei dipendenti. Ma, probabilmente, cercano di crescere per linee orizzontali, cioè creando alleanze, *joint-venture* con altre imprese. Strategia che consente loro di rimanere in modo selettivo sempre all'interno della medesima classe dimensionale. Ma in realtà esse crescono perché costruiscono reti di relazioni che le portano ad accrescere informalmente.
2. Il secondo aspetto riguarda i processi di internazionalizzazione delle imprese. È una delle linee strategiche seguite da parte delle imprese per quanto riguarda i rapporti con i paesi esteri. Infatti, sembra terminata la prima fase di delocalizzazione, improntata alla ricerca di nuove localizzazioni delle imprese il cui obiettivo prioritario era la ricerca di un contenimento dei costi di produzione. Oggi siamo entrati in una seconda fase contrassegnata da un'internazionalizzazione che, senza dimenticare la necessità di contenere i costi dei fattori della produzione, tuttavia spinge le imprese ad una logica più complessa, volta a ricercare un posizionamento sui mercati internazionali e nella nuova divisione internazionale del lavoro. L'ambito territoriale ristretto non è più sufficiente e, quindi, per essere ancora competitivi bisogna uscire, bisogna andare all'estero. Ciò non impedisce alle imprese di sviluppare rapporti con più territori (nazionali e internazionali) contemporaneamente. Così, si possono aprire rapporti di produzione con paesi esteri, come con altre regioni d'Italia. Ormai si muovono in un'ottica “complessa”. Sappiamo bene che quest'area ha una tradizionale vocazione all'export, ai rapporti internazionali. Complessivamente il Nord Est esporta il 20% di quanto fa l'Italia, pur avendo l'11% di popolazione, rapporto che sottolinea la capacità di questa realtà di rapportarsi con mercati esteri. Nell'ultimo biennio (2002-2003), però, nella competizione internazionale soffrono di più le imprese più piccole, mentre quelle medie e grandi proseguono nei processi di internazionalizzazione. Questo esito richiama il problema dimensionale delle imprese; richiamo ancora una volta la questione dimensionale di come aiutare allora a crescere nelle diverse strategie le imprese di quest'area per competere sui mercati internazionali.

3. L'ultima questione è relativa alla competitività. Essa ha molteplici sfaccettature e però contempera le questioni problematiche qui accennate. Come fanno queste imprese a rimanere competitive? Il primo tema riguarda il modo in cui il capitale sociale, sul quale queste imprese hanno fondato la loro crescita, possa essere rigenerato. Il capitale sociale locale in questi anni è stato consumato: non vuol dire che esso non sia ancora presente, ma sicuramente necessita di essere rivalutato, reinventato in qualche modo, tenendo presente quali sono i nuovi fattori che sono in esso presenti. Ad esempio, il fattore immigrazione ormai divenuto un fenomeno strutturale. Le giovani generazioni e le loro famiglie, che in questi anni hanno investito molto in cultura, in titoli di studio, con conseguenti maggiori aspettative nei confronti del lavoro. Una maggiore presenza delle donne sul mercato del lavoro. Ma anche una maggiore presenza degli anziani che non necessariamente devono essere considerati soltanto persone non attive. Quindi, si tratta di rivalutare, di ripensare in termini competitivi anche il nuovo capitale sociale che c'è e che si va formando.
4. Fin qui il rapporto fra le imprese e il contesto territoriale. C'è poi un punto dolente relativo alla competitività interna alle imprese: è il tema dell'innovazione e ricerca, della formazione del personale. Dimensioni che dovrebbero essere le chiavi di volta per posizionare le imprese su livelli di produzione a maggiore valore aggiunto. Su questi versanti, invece, il sistema produttivo è un po' claudicante. Le spiegazioni sono anche comprensibili, perché le piccole e medie imprese non hanno le risorse necessarie da investire in questi processi. Torna nuovamente il ruolo della dimensione e della necessità delle grandi imprese. Ma, a sua volta, considerata la situazione attuale, significa che bisogna ipotizzare azioni di sistema a favore delle PMI, affinché quelle funzioni che loro non riescono a svolgere possano essere realizzate da soggetti terzi.
5. Servono, allora, politiche di carattere locale, regionale. Ma devono essere coniugate con quelle di carattere nazionale e, ormai, europee. Perché se il mercato delle imprese è ormai europeo, dobbiamo prefigurare politiche coordinate a livello europeo.
6. Vi sono, infine, ma non per importanza due questioni di natura culturale. La prima attiene agli orientamenti degli imprenditori. Sulla base delle rilevazioni che la Fondazione Nord Est ha realizzato in questi anni, possiamo evidenziare l'emergere di un cambio di atteggiamento da parte degli imprenditori. Essi hanno compreso che, per competere sui mercati internazionali, oggi è necessario fare sistema, fare reti fra imprese. Tutto ciò, nella pratica, è ancora un processo difficile, soprattutto per una realtà dove il valore dell'autonomia è assolutamente preponderante. Tuttavia, questa opzione sembra essere ormai matura. La seconda questione è relativa ad un diverso rapporto fra economia e politica. Le imprese da sole non ce la fanno a competere a livello internazionale. Serve qualcosa che faccia fare sistema al paese, dove far sistema significa, da un lato, un ruolo forte dell'associazionismo di categoria e degli enti camerali che aiuti il sistema produttivo a fare rete, a coordinare le iniziative. Dall'altro, un ruolo degli enti pubblici e degli enti locali tale da realizzare politiche di coordinamento fra le molte iniziative, che comunque già esistono, per aiutare le imprese ad essere competitive.

ENZO RULLANI (Università Ca' Foscari di Venezia)

*Media impresa, ovvero economia della filiera:
una linea di analisi post-strutturalistica per il sistema produttivo italiano*

Media impresa: un oggetto da definire

L'indagine Mediobanca-Unioncamere²¹ sulle medie imprese italiane ha un oggetto che richiede di essere interpretato. Che cosa sono, infatti, le “medie imprese”? Alla lettera si potrebbe rispondere che medie sono le imprese che non possono essere considerate né grandi, né piccole, dal punto di vista della dimensione aziendale. Siccome la teoria attribuisce delle proprietà (positive) alle grandi e delle proprietà (positive) alle piccole, le medie imprese sono quell'insieme di imprese per cui non valgono né le une, né le altre. La categoria di media impresa risulta, in questo senso, dal sommarsi di due negazioni, verso l'alto e verso il basso. La media impresa è troppo piccola per essere assimilata alle grandi e troppo grande per essere assimilata alle piccole.

Ma per questa via non si va molto lontano, almeno sul piano teorico: alla fine, si rischia di concludere che la media impresa non è né carne, né pesce, ma qualcosa d'altro, che rimane poco precisato e poco precisabile. E, dunque, la scelta di un oggetto di indagine così sdruciolevole impone un atto interpretativo per dire che cosa sono *in positivo* le medie imprese, quali proprietà si possono associare in positivo ad una dimensione del genere.

L'idea che suggeriamo è che lo studio delle medie imprese è interessante proprio per questo suo peccato originale: poiché la teoria della dimensione di impresa non basta a chiudere il discorso, le medie imprese sono un oggetto di studio perfetto per andare oltre e cercare nelle imprese di media dimensione messe sotto osservazione qualcosa di più e di diverso dagli effetti di una dimensione che non è né piccola né grande. Che cosa?

L'economia invisibile: quella della filiera

La media impresa che l'indagine prende in considerazione si presta, in effetti, molto bene, a studiare l'economia non di un'impresa di media dimensione, ma l'*economia della filiera* entro cui l'impresa di media dimensione è quasi sempre attiva e partecipe. In qualche caso, in un sistema frammentato come quello italiano, la media impresa è un'impresa *leader*, che organizza o influenza un segmento di filiera fatto da molti subfornitori e da molti autonomi centri di decisione. In altri casi, la media impresa

(²¹) Mediobanca, Unioncamere, *Le medie imprese italiane (1996-2000)*, Roma, 2003.

costituisce il terminale italiano di una rete transnazionale di grande scala e di grande ampiezza, dando luogo a quella dialettica tra locale e globale che caratterizza le grandi reti di divisione del lavoro. Infine, la media impresa è spesso un meta-organizzatore del territorio in cui è insediata, perché il suo successo competitivo è strategicamente legato alla capacità di fare evolvere il retroterra territoriale nel senso e nei tempi richiesti dalla concorrenza.

In tutti e tre i casi, la media impresa acquista significato e vantaggi competitivi se viene collocata non a metà tra il grande e piccolo – in un virtuale spazio della teoria della dimensione di impresa – ma all'interno degli intrecci e delle relazioni presenti nella rete di appartenenza, sia essa una catena di *outsourcing* locale, una rete transnazionale, un sistema territoriale di conoscenze, servizi, fattori produttivi.

L'economia della dimensione di impresa descriveva abbastanza bene il modo di funzionare del fordismo, in cui i circuiti della conoscenza erano interni ai confini proprietari e dunque erano vincolati alla grandezza dell'azienda in cui si svolgevano. Si parlava di economie di scala, di volumi produttivi, di livello di fatturato, ma si alludeva, attraverso questi concetti intermedi, alla forza moltiplicativa delle conoscenze interne al circuito aziendale. Forza che aumentava proporzionalmente, appunto alle dimensioni di impresa.

Ma oggi, in un'epoca che è diventata post-fordista, i circuiti di uso della conoscenza non sono più principalmente o esclusivamente interni ai confini proprietari di singole imprese. Sono circuiti tipicamente *di filiera*: essi coinvolgono le competenze, l'apprendimento e le innovazioni di centinaia di specialisti che contribuiscono ai diversi passaggi richiesti dalla *supply chain*. Ciascuna azienda svolge una fase del ciclo produttivo e si specializza su un *core business* di ampiezza limitata, per focalizzare rischi e investimenti: per tutto il resto ricorre ad altre imprese, più o meno autonome. Con queste sviluppa dialoghi e relazioni durevoli, per gestire in modo efficace la reciproca specializzazione e dipendenza. Le economie di scala che contano sono dunque quelle della filiera e non quelle delle singole aziende.

Non solo. Ma abbiamo a che fare con aziende – le medie imprese studiate dall'indagine - che acquistano dall'esterno materiali e servizi (prodotti da altri) per un importo pari all'80,7% del fatturato (nella media italiana), che diventa l'81,4% nelle regioni del Nordest e l'82,3% per quelle del Centro e NEC. Si tratta, si noti bene, non di una condizione non congiunturale, dovuta a chissà quali circostanze, ma di una tendenza stabile, che nel tempo si rafforza ulteriormente: dal 1996 al 2000 questa già elevatissima percentuale cresce di un ulteriore due per cento circa. Qui non abbiamo di fronte imprese che fanno un po' di *outsourcing* per le cose in cui non sono specializzate. Ma abbiamo di fronte imprese che hanno messo la propria fabbrica (di semilavorati e di servizi) fuori dalle mura della fabbrica, nella filiera che le alimenta e a cui esse stesse contribuiscono.

Con percentuali di *outsourcing* pari all'80% del fatturato, è evidente che il profitto di ciascuna impresa si fa non tanto sulle poche lavorazioni e sulle poche funzioni svolte direttamente, ma sulla capacità di far leva sulle attività altrui, gestendo prezzi di scambio

che concentrino presso questa o quella impresa della filiera il valore aggiunto complessivamente prodotto. Da questo *leverage tra fornitore e cliente* – assai più importante del *leverage* tra capitale e lavoro (che ha segnato l'economia del primo capitalismo) e del *leverage* tra capitale proprio e capitale di credito (in auge durante la lunga stagione fordista) – dipende il tasso di profitto e dunque la competitività di un sistema postfordista, organizzato in filiere.

Ma, si dirà: perché non studiare l'economia della filiera direttamente e avvicinarsi ad essa mediante le medie aziende? Per una ragione molto semplice e difficilmente rimediabile: le filiere non esistono, purtroppo, nelle indagini statistiche ufficiali. Dunque, in attesa di un rimedio più radicale, è importante il contributo che alla conoscenza di questa economia invisibile porta lo studio di aziende che – come le medie – costituiscono, in Italia, il tessuto connettivo di molte filiere.

Dunque, tra i meriti di questa indagine, ce n'è anche uno indiretto, che forse non era nemmeno tra gli obiettivi iniziali dello studio: la possibilità di intravedere quello che, partendo da altre basi informative, rischia di rimanere invisibile: l'economia di filiere produttive dove le aziende non contano tanto in quanto grandi o in quanto piccole, ma in quanto connesse ad una rete di divisione del lavoro che si irradia in altre imprese.

Nella filiera postfordista: un'altra economia del capitale

Tradizionalmente, le statistiche Istat ricavate dall'indagine sul valore aggiunto davano informazioni sui *flussi* (di prodotto, di materie prime, di lavoro ecc.) ma non sugli *stocks*: mancava cioè la misura del capitale impiegato per ottenere quei flussi e della sua copertura finanziaria (con capitale proprio o di debito).

Le statistiche raccolte da R&S (Mediobanca) sulle grandi imprese, sui dati di bilancio, erano un utile complemento ai dati Istat perché consentivano di avere un'idea del capitale investito e dunque del tasso di profitto ottenuto (ROI e ROE). Essendo le differenze sul tasso di profitto la base per la competitività e la sopravvivenza tra diverse categorie di imprese, era assolutamente necessario arrivare a stime del ROI e del ROE per poter fare qualche confronto attendibile. Dati come quelli della Centrale dei Bilanci o del *database* R&S erano fondamentali per arrivare a misurare qualcosa che non fosse meramente descrittivo, ma rispondesse alla domanda: quali imprese (quali settori, quali fasce dimensionali, quali tipologie di impresa) vanno bene e quali altre vanno male?

Purtroppo, con le piccole imprese non si è mai potuti arrivare a questo livello di approfondimento statistico. Essendo la raccolta dei dati di bilancio molto dispendiosa, e, in certi casi impossibile, ci si è dovuti contentare dei dati campionari ricavati dalle indagini Istat sul valore aggiunto. Con un grande inconveniente: questi dati non contemplano lo *stock* di capitale impiegato. Di conseguenza, il confronto competitivo con altre categorie di imprese si è fatto sulla base della produttività, invece che del ROI o del ROE.

Ma, in questo modo, si è incorsi in una sistematica distorsione che spesso non viene sottolineata, nemmeno nelle trattazioni tecniche che riguardano l'argomento. Le piccole imprese, infatti, rispetto alle medie e alle grandi, hanno di solito un'intensità di capitale notevolmente inferiore. Se, trascurando questo fatto, si confrontano i dati di produttività di imprese di dimensione diversa si incorre in una vera e propria distorsione: i dati che misurano la produttività del lavoro sopravvalutano sistematicamente la competitività delle grandi imprese (che impiegano molto capitale pro-capite per ottenere un certo livello di produttività pro-capite) e sottovalutano quella delle piccole, che, invece, hanno un basso livello di capitale pro-capite, perchè adottano soluzioni ed espedienti tesi a risparmiare in ogni modo la risorsa scarsa di cui difettano (il capitale appunto). Lo stesso vale nel confronto tra settori *high tech* e settori tradizionali: i primi ottengono livelli di produttività pro-capite ovviamente più elevati, essendo maggiore anche il capitale pro-capite impiegato. Ma bisogna vedere se il maggiore capitale impiegato viene o no ripagato da una produttività corrispondentemente maggiore: ci possono essere casi in cui le imprese o i settori con maggiore produttività hanno un ROI o un ROE (calcolati sul capitale investito) che non è affatto attraente. E casi in cui, al contrario, imprese e settori con bassa produttività rendono bene e, di conseguenza, crescono velocemente.

Provare per credere: nel Nordest la produttività pro-capite massima è sicuramente quella raggiunta a Porto Marghera, dove ogni operaio del petrolchimico gestisce macchine del valore di molte migliaia di euro. Ma tutti sappiamo che la massima competitività, in zona, non tocca alla chimica di massa di Porto Marghera – in crisi strutturale e permanente da anni – ma a settori leggeri, come le calzature, la meccanica leggera, i mobili ecc.. Settori dotati di bassa produttività pro-capite ma anche di un investimento pro-capite molto contenuto.

Risultati sorprendenti, che meriterebbero di essere discussi

I dati dell'indagine, del resto, dimostrano chiaramente la dissociazione tra dati di produttività e dati di profitto (e competitività). Ordinando le medie imprese – e dunque il *range* dimensionale 50-250 addetti – in funzione del capitale investito (ossia della dimensione “capitalistica” dell'impresa) si nota che, con una impressionante regolarità:

- a) la produttività aumenta, come è ovvio, nel senso che il margine sul valore aggiunto passa da valori di circa il 25% per le classi maggiori a livelli intorno al 10% per le classi minori;
- b) il ROI – sorprendentemente – diminuisce, passando dal 10% per le classi maggiori al 25-30% per le classi minori.

L'effetto congiunto di queste due tendenze (opposte) è che la quota di *export* sul fatturato non varia, in sostanza, al mutare della dimensione. Dove sono andati – almeno nel *range* dimensionale che va da 50 a 250 addetti – i vantaggi di scala e la maggiore competitività delle imprese maggiori, che nel dibattito corrente viene spesso data per scontata, nonostante il continuo “prosciugamento” degli occupati delle grandi imprese e della loro presenza sui mercati?

L'indagine dimostra che le difficoltà connesse alla dimensione non sono una specialità delle grandi e grandissime imprese, ma si prolungano nell'universo delle medie: anche nella fascia della media dimensione, più le imprese sono grandi e meno rendono. E' vero che i dati sono relativi ad un periodo particolare (anno 2000), in cui l'economia andava ancora bene a differenza di quello che sta succedendo adesso. Ma, forse, proprio la buona qualità dell'anno di riferimento lo rende più significativo non essendo i dati inquinati da fluttuazioni congiunturali particolarmente incidenti.

Questo risultato merita di essere ben meditato: nella misura in cui il ROI può essere considerato un indicatore di competitività, la relazione inversa tra intensità di capitale e ROI suggerisce che i processi di modernizzazione classici, che passano per un aumento dell'intensità di capitale, non aumentano la competitività delle imprese, *ma la riducono*. Inoltre, siccome sono le imprese di dimensioni maggiori ad avere investimento di capitale maggiore e ROI minore, si può anche dire che la dimensione, di per sé, appare un fattore che non aumenta la competitività, *ma la deprime*.

Miti e realtà dell'Italia contemporanea

Non vogliamo trarre queste conclusioni sorprendenti senza le riserve che sono opportune considerando la complessità del problema a cui si sta cercando una risposta. Non vogliamo cioè dire che sempre e comunque modernizzazione classica (con aumento dell'intensità di capitale) e aumento della scala dimensionale (con aumento dell'intensità di capitale) hanno effetti negativi sulla competitività delle imprese. Ma certo qualche riflessione di fondo i dati di questa indagine dovrebbero suggerire ai critici del "nanismo" del sistema industriale italiano e ai teorici della sotto-capitalizzazione delle imprese collegata alla piccola dimensione.

Quello che appare dall'indagine sulle medie imprese (Unioncamere-Mediobanca) è un'altra cosa: più le imprese sono piccole e più cercano di *economizzare lo scarso capitale di cui dispongono*, facendo leva sull'*outsourcing*, ossia sul capitale degli altri. In altre parole, più le imprese sono piccole e più devono "inventarsi" forme originali di modernizzazione dei loro cicli produttivi, che non passano per forti investimenti di capitali (che non potrebbero fare), ma per alleanze, collaborazioni, specializzazioni, focalizzazioni su nicchie ecc..

Il razionamento del capitale disponibile, in un mondo che invece affida ai grandi investimenti di capitale (anche in R&S) la soluzione di tutti i problemi, è una debolezza che può mutarsi in un punto di forza: se aguzza l'ingegno e costringe le imprese ad elaborare, a proprio rischio, forme originali di organizzazione industriale e di servizio al cliente; forme in cui il valore fornito al cliente non dipende da massicci volumi produttivi in condizioni di alta meccanizzazione e di alta tecnologia, ma da una capacità di ascoltare il cliente, di personalizzare il servizio, di adattare rapidamente la propria organizzazione, e di avere qualche idea su come fare stare insieme il tutto.

Proprio il razionamento del capitale disponibile nelle imprese personali e familiari le ha indotte a lavorare in filiera, invece di rinchiudersi entro stretti confini proprietari. E

nella filiera, grazie alla circolazione della conoscenza tra i diversi anelli della filiera, e alle economie di scala di ri-uso delle conoscenze (distretti, imitazione), gli scarsi capitali investiti *rendono*. Perché meravigliarsi se, nonostante la bassa produttività pro-capite, ma grazie ai buoni tassi di profitto, le imprese di piccola dimensione crescono di numero e di occupati? Sarà forse un segnale non convenzionale di competitività? Ecco perché bisogna studiare l'economia della filiera. Per vedere connessioni che non erano importanti nel sistema di produzione fordista e che oggi, invece, diventano essenziali.

Post-strutturalismo

La verità è che oggi diventa sempre più chiaro che non è la dimensione di impresa a determinare i risultati competitivi, buoni o cattivi, che vengono ottenuti sui mercati. Ma contano altre cose: la bontà delle idee di *business*, la capacità di assumere rischi e di credere nelle proprie possibilità, la capacità di comunicare e di negoziare con altri, l'affidabilità e la reputazione di cui si gode ecc..

Dietro l'eclissi della dimensione come parametro chiave, da cui discende tutto il resto, c'è in realtà la crisi di una *concezione strutturalistica* dell'impresa e della concorrenza che oggi non regge più. Una volta – in epoca fordista – si usavano contrapporre grandi e piccole imprese, assegnandole a livelli di modernità diversi. La reazione che, negli anni successivi, ha preso forma di uno *slogan* uguale e contrario (lo *small is beautiful* di Schumacher²²), non faceva altro che esprimere il crescente scetticismo verso un approccio strutturalistico che cominciava a fare acqua da tutte le parti. Non perde significato solo la variabile dimensionale: anche i settori, le forme di mercato, i parametri localizzativi cominciano ad apparire, ad un certo punto, meno importanti delle *variabili soggettive*: capacità di prendere iniziative, di innovare, di proporre qualcosa di riconoscibile e utile. Il paradigma SCP (*Strutture-Condotte-Performances*), che veniva insegnato ancora nei manuali di economia industriale si rovescia: non sono le strutture a determinare i comportamenti (e le *performances*), ma sono, al contrario, i comportamenti che, partendo da una autonoma visione delle cose e assunzione di rischio, generano strutture nuove, diverse da quelle di partenza, cambiano la geografia di *business* consolidati.

L'indagine Mediobanca-Unioncamere sulle medie imprese ci offre uno spaccato di questa economia post-strutturalistica che trova nelle filiere e nelle medie imprese la forma organizzativa portante. Più riusciremo in futuro ad avvicinarci alla forma filiera e ai comportamenti soggettivi e più saremo in grado di seguire le nuove leggi di formazione del valore mediante la conoscenza, in un'economia che non si ferma più ai confini proprietari, ma socializza rapidamente informazioni, idee, valutazioni del rischio.

⁽²²⁾ Schumacher E. F. (1973), *Small is Beautiful. A Study of Economics as if People Mattered*, Blond & Briggs, Londra.

Le testimonianze degli imprenditori

Cementerie Aldo Barbetti s.p.a.

Anno fondazione: 1956

Sede: Gubbio (Pg)

Attività: produzione di cemento

Stabilimenti in Italia: Gubbio e Ravenna

Stabilimenti all'estero: nessuno

Azionariato: controllo familiare

Fatturato: 116 milioni di euro nel 2002; 130 milioni di euro nel 2003

Numero dipendenti: 353 nel 2002; 350 nel 2003



Antonella BARBETTI, *Presidente*

La “Cementerie Aldo Barbetti S.p.A.” ha come logo aziendale il Palazzo dei Consoli che è una delle perle medioevali di Gubbio, una città che è nota in tutto il mondo per la sua storia, la sua cultura, la sua tradizione nei secoli.

In questa città, la nostra Società ha la sua sede principale; è una Società a conduzione familiare che geograficamente ricopre un mercato di nicchia nell’area NEC (Nordest/Centro).



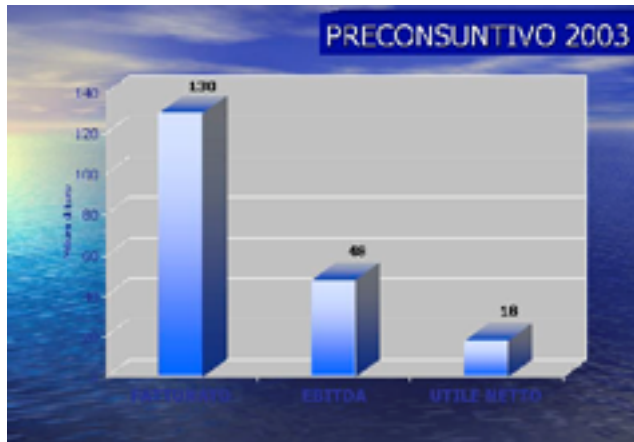
Lo stabilimento è sorto nel 1956 in una posizione che allora era periferica ed oggi, per effetto della normale espansione, è collegata con l'area abitata ed è molto vicina, in linea d'aria, al centro storico.

In questo contesto geografico è avvenuto lo sviluppo della Società. Nel 1998 ha acquisito un secondo cementificio a Ravenna, alla fine del 2002 ha visto l'inaugurazione a Gubbio dello stabilimento completamente rinnovato in accordo con i seguenti obiettivi:

- minimizzare l'impatto ambientale dell'investimento in relazione alla sua collocazione geografica
- anticipare l'applicazione della direttiva 96/61/CE in modo da risultare tecnologicamente idonei a rispettare quanto le normative europee in materia ambientale renderanno obbligatorio nei prossimi dieci anni con un elevato numero di BAT (*best available techniques*)
- migliorare il proprio vantaggio competitivo in termini di qualità e consumo energetico.

si è trattato di un investimento che sotto il profilo economico è stato di dimensione pari alla somma degli utili netti degli ultimi 10 anni.

Le previsioni del consolidato 2003 sono:



per cui allo stato attuale la Società è divenuta una delle prime in Umbria. In termini occupazionali impiega oggi complessivamente circa 350 dipendenti diretti e 200 nell'indotto.

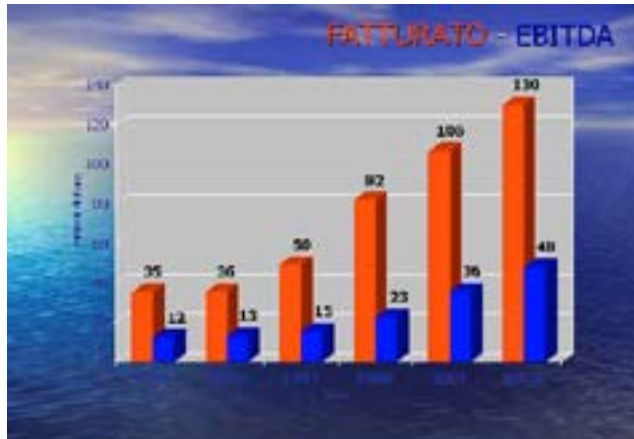
Ai risultati attuali siamo arrivati con gradualità nell'arco degli ultimi dieci anni coinvolgendo aspetti:

- organizzativi
- produttivi
- economici

In termini organizzativi la Società, pur focalizzando la propria attenzione al *core-business* costituito dalla produzione e vendita di cemento, è andata via via articolandosi per funzioni, trasformandosi progressivamente in un vero e proprio Gruppo. Sono così nate una seconda società dedicata al calcestruzzo, Tecnocal S.r.l. (con 25 ML € di fatturato); S.T.B. S.r.l. (Società di servizi dedicata ai trasporti con 13 ML € di fatturato); EDI.B. S.r.l. (Società dedicata alla comunicazione, proprietaria del "Corriere dell'Umbria", quotidiano *leader* in ambito regionale).

Per quanto riguarda la capacità produttiva, quella dell'impianto migliore (Gubbio) è aumentata in termini di t/g di clinker, che rappresenta il semilavorato base nel ciclo del cemento, da 1.500 nei primi anni '90 ai circa 4.200 di oggi.

I risultati economici sono evoluti di pari passo; la sintesi è esposta nella tabella seguente:



Vi è stato tuttavia sotto il profilo finanziario un criterio guida che abbiamo scrupolosamente osservato nella nostra evoluzione: mantenere l'attivo fisso coperto da appropriato mix di mezzi propri e finanziamenti a lungo.



Cartiera Lucchese s.p.a.

Anno fondazione: 1953

Sede: Porcari (Lucca)

Attività: Fabbricazione della carta e del cartone

Stabilimenti in Italia: Porcari (Lucca), Diecimo (Lucca)

Stabilimenti all'estero: Troyes (Francia)

Azionariato: controllo familiare

Fatturato: 188 milioni di euro nel 2002; 194 milioni di euro nel 2003

Numero dipendenti: 581 nel 2002; 592 nel 2003 (ha superato i 499 addetti nel 1996)

**Antonio PASQUINI, *Presidente***

Cartiera Lucchese: dal nome già capite che si tratta di una società lucchese; lucchese - e lo voglio rimarcare - perché trattandosi di carta Lucca ne vanta una tradizione secolare. Già nel 1500 lungo le vallate del Pescia e del Serchio si produceva carta. Quindi l'essere oggi Lucca una sede particolarmente importante dal punto di vista produttivo di alcune tipologie di carta in Italia ed in Europa ha una sua collocazione e derivazione storica ben precisa.

La nostra è una classica società all'italiana, a carattere familiare. E' stata fondata nel 1930 ed inizialmente produceva carte monolucide bianche di bassa grammatura per imballaggio flessibile. Per essere più chiaro ai non addetti ai lavori, si tratta delle classiche "carte veline bianche". Sin dall'inizio ci siamo indirizzati nella produzione di queste carte partendo non da materia prima vergine, ma riutilizzando carte da macero di varie tipologie. Con gli anni ne abbiamo sempre più affinato i processi di lavorazione fino ad arrivare alla più moderna disinchiostrazione che ha la funzione di rendere qualitativamente il prodotto finito molto simile a quello derivante da pura fibra vergine.

La nostra attività si è concentrata su questa tipologia di carta fino agli inizi degli anni ottanta, quando abbiamo capito che il settore era ormai maturo e non ci permetteva più di crescere secondo le nostre aspettative a causa della parziale sostituzione della carta con nuovi prodotti come le plastiche.

Con le carte monolucide, all'inizio degli anni Ottanta realizzavamo un fatturato annuo di circa 100 miliardi di lire. Siamo riusciti a mantenerne inalterato il fatturato fino ad oggi, ma estendendo la rete di vendita in tutti i continenti.

Agli inizi degli anni ottanta abbiamo deciso, dopo un'indagine di mercato molto approfondita e accurata, di iniziare la produzione delle carte *tissue*. Sono le classiche carte usate per la pulizia e per l'igiene della casa, delle persone, delle industrie, degli ospedali, delle comunità, dalle aziende di pulizia e così via. A quel momento abbiamo fatto una riflessione molto profonda: come entrare in un settore ove erano già presenti molte grosse multinazionali e dove anche dei colleghi nazionali stavano emergendo con ottimi meriti e *performance* senza, come dire, dover fare per troppo tempo la cosiddetta gavetta?

Ci siamo ricordati di possedere un patrimonio professionale nelle capacità di trattare in maniera del tutto particolare, e di valorizzare al massimo le carte da macero, ed abbiamo applicato anche a questa nuova tipologia di carte *tissue*, gli stessi concetti dell'altro settore di carte per imballaggio flessibile. Questo perché in Italia, all'epoca, non esisteva una produzione ragguardevole di prodotti che potessero vantare una connotazione di ecologicità sufficientemente grande. E soprattutto di qualità tale da poterla giocare sul mercato alla pari con i prodotti derivanti da pura cellulosa.

Abbiamo insistito e abbiamo avuto ragione: oggi siamo l'azienda *leader* in Italia in questo settore di carte ecologiche. Non ci siamo fermati lì; contemporaneamente abbiamo cominciato a sviluppare anche il settore delle carte provenienti da materia prima vergine, quindi cellulosa. Questo per non arrivare, come si dice, a ghetizzarci solo in un settore ma per guardare al mercato nella sua interezza. Oggi abbiamo raggiunto una dimensione di fatturato che come gruppo a fine 2003 dovrebbe superare i 250 milioni di euro.

Abbiamo due stabilimenti di produzione in Lucchesia e nel frattempo abbiamo però delocalizzato anche all'estero inaugurando due anni fa in Francia il primo stabilimento totalmente integrato, estremamente moderno, della capacità lavorativa di 40mila tonnellate/anno e che oggi lavora a pieno regime e già ne stiamo programmando il raddoppio.

Per ottenere questi risultati abbiamo costantemente cercato di privilegiare in maniera indiscussa la qualità dei prodotti ed il servizio alla clientela. Abbiamo cercato di qualificarci con certificazioni sia di prodotto, sia di processo. Siamo stati, per esempio in Italia, la prima azienda in assoluto ad ottenere la certificazione *Ecolabel*. Siamo certificati con *ISO 9001/2000* ed *ISO 14001* e stiamo organizzandoci per passare alla *EMAS*²³. Questo naturalmente comporta notevoli sforzi che affrontiamo con grande

(²³) Cfr. Regolamento CE (n.761 del 2001) che introduce il sistema comunitario di ecogestione e *audit* che si propone un miglioramento continuo delle prestazioni ambientali.

impegno. Sicuri e convinti che solo la qualità sia elemento pagante e dia possibilità ad ogni produzione, ad ogni prodotto e ad ogni azienda di vivere e di crescere costantemente nel futuro.

Ho citato la delocalizzazione in Francia. Lo abbiamo fatto per diversi motivi. Il mercato italiano nel nostro settore è ormai saturo. Dovete sapere che solo a Lucca si produce una quantità di *tissue* superiore all'intero fabbisogno nazionale. Da Lucca e dalle altre zone italiane parte un flusso di esportazioni che oggi si dirigono un pò verso tutti i paesi europei e in tutto il bacino del Mediterraneo. Ma l'elemento essenziale per cui abbiamo deciso questa delocalizzazione è dovuto al fatto che i nostri sono prodotti molto leggeri. Cioè noi trasportiamo praticamente aria e quindi i costi di trasporto incidono in maniera veramente terrificante. Allora abbiamo sentito la necessità, di andare a produrre nelle zone dove c'è il grosso del bacino di utenza. Questo è un concetto che oggi comincia ad essere recepito e messo in pratica anche dalle grandi multinazionali. Fino a ieri o all'altro ieri andavano avanti con il concetto che la concentrazione della produzione è l'elemento più interessante dal punto di vista industriale per il controllo e la riduzione dei costi.

Produrre oggi e produrre soprattutto in Italia vuol dire cercare di ridurre enormemente i costi ma questa è un'impresa spesso impari. In Italia abbiamo per esempio, i costi energetici che sono molto più alti che negli altri paesi europei e badate bene, il cartario è un settore "*energy intensive*". Nella tabella dei costi di produzione la voce di costo numero uno è data dalle materie prime, che rappresentano circa il 50% o qualche cosa in più a volte, a seconda di tipologie di prodotto, del prezzo di vendita del prodotto stesso. La seconda voce è l'energia e voi tutti sapete, anche perché in questi giorni è di un'attualità molto grande, che in Italia la situazione energetica e il suo costo sono preoccupanti. Volevo portare un piccolo esempio, un piccolo dato: la media del costo di energia elettrica che noi abbiamo avuto nello stabilimento in Francia che dimensionalmente assorbe solo il 10% della quantità di energia che assorbiamo in Italia è stato di 70 lire a kWh. Si tratta di prezzo di energia omnicomprensivo, franco cabina di distribuzione nello stabilimento. In Italia abbiamo pagato per l'energia che abbiamo acquistato nel 2002 un prezzo medio, rapportato su tutto l'anno, di 147 lire a kWh. In Italia noi siamo autoproduttori, per nostra fortuna, del 75% di energia e questo ci abbassa sensibilmente il costo totale. Se non si ha questa possibilità è facilissimo andare fuori mercato.

Un altro punto dove noi troviamo - come dire - una certa difficoltà nei momenti di espansione riguarda il reperimento di un *management* veramente valido, veramente di prim'ordine. E qui purtroppo siamo in Italia, abbiamo avuto una scolarizzazione a monte particolare e non possiamo farci niente. Prima, ascoltando i relatori che mi hanno preceduto, ho sentito parlare di occupati, di personale ecc., bene! Il settore delle carte *tissue*, è ancora in espansione in Italia, soprattutto in termini di occupati. E' un settore che, dal punto di vista tecnologico, cerchiamo di aggiornare in continuo. Impieghiamo tutti i sistemi di automazione che la tecnologia mette a disposizione. Nonostante questo, il numero delle persone che quotidianamente occupiamo è in costante aumento. Posso dire che a Lucca, perlomeno nella piana dove si trova la città di Lucca e dove sono

localizzati i nostri due stabilimenti, abbiamo grosse difficoltà per trovare non solo tecnici od operai già specializzati in grado di far funzionare il *computer* o la macchina computerizzata, ma il facchino comune, il boscaiolo che saremmo disponibili ad assumere, a mettere in fabbrica e a fargli a nostra cura e spese tutto il corso di istruzione per poterlo portare ad un'autosufficienza professionale.



Beretta Holding s.p.a.

Anno fondazione: 1995 (Beretta: 1526)

Sede: Gardone Val Trompia (Bs)

Attività: Produzione armi, munizioni e abbigliamento sportivo

Stabilimenti in Italia: Gardone Val Trompia (Brescia; tre stabilimenti), Pietramurata (Tv), Urbino

Stabilimenti all'estero: Accokeek (Maryland, USA), Greeley (Colorado, USA), Istanbul (Turchia), Vitoria (Spagna), Riihimaki (Finlandia)

Azionariato: controllo familiare

Fatturato: 357 milioni di euro nel 2002; 368,5 milioni di euro nel 2003

Numero dipendenti: 2.326 nel 2002; 2.442 nel 2003

**Pietro GUSSALLI BERETTA, *Amministratore delegato***

La Beretta è sempre stata all'interno della stessa famiglia che ha cercato, nelle varie generazioni, di svilupparla e tenerla aggiornata²⁴. Ad un certo punto ci siamo resi conto che la realtà nazionale non era più sufficiente (i mercati nazionali erano ristretti), il mondo si apriva e per fronteggiare i nostri concorrenti che erano principalmente oltreoceano e stavano arrivando anche sul nostro territorio si imponeva un aggiornamento della nostra iniziativa.

Quindi abbiamo pensato a come affrontare questa nuova fase seguendo il modello che era stato definito della "multinazionale tascabile"; abbiamo cercato di usare il nostro

(²⁴) La Beretta è la fabbrica di armi più antica del mondo. Il nome della società viene menzionato per la prima volta nel 1562 nel paesino di Gardone Val Trompia (Brescia) quando l'azienda era diretta da Mastro Bartolomeo Beretta da Gardone la cui attività era peraltro già fiorente agli inizi del '500.

marchio, il nostro nome, che era sinonimo di qualità e di tradizione, per contrastare i concorrenti e andando in maniera più diretta sui mercati esteri. In maniera più diretta ha significato andare a produrre e a commercializzare direttamente con nostre strutture, con nostre società, attraverso accordi, attraverso acquisizioni.

Oggi Beretta ha un fatturato consolidato di 360 milioni di euro: il 16% in Italia e l'84% nel resto del mondo. Gli Stati Uniti, da dove provenivano i grandi *competitors* quando abbiamo iniziato il processo di internazionalizzazione, hanno ora un peso molto significativo nelle nostre esportazioni. Abbiamo nello stesso tempo abbandonato o ci siamo allontanati pian piano dal settore militare, poiché esso è sempre più nelle mani delle multinazionali o addirittura di enti legati ai Governi dei differenti Paesi. Per un'impresa familiare come la nostra, dove il capitale di rischio è tutto nelle nostre mani, non era possibile competere con realtà che avevano una forza finanziaria non comparabile alla nostra.

Quindi ci siamo concentrati su quello che sapevamo fare e cioè sul cosiddetto "mercato civile". Si tratta del mercato del tiro, della caccia e del tempo libero in campagna, includendo l'abbigliamento, gli accessori e così via. Ci siamo concentrati sulle forze dell'ordine perché abbiamo pensato che fosse una nicchia molto promettente, dati i nostri tempi nei quali tutti i Governi hanno necessità di ammodernarle; questo non solo in funzione antiterrorismo, perché la tranquillità del cittadino è sempre più uno dei problemi principali per il politico e la stessa comunità che lo elegge.

Il numero di dipendenti di Beretta è attualmente di circa 2500 unità, con insediamenti divisi tra l'Italia, gli Stati Uniti, la Spagna, la Finlandia e la Turchia. Abbiamo dovuto organizzarci in questo modo proprio per avvicinarci al cliente finale. Gli investimenti che facciamo ogni anno sono generalmente tra il 7 e l'8% del fatturato consolidato, perché riteniamo – come già detto – che per la nostra azienda sia fondamentale l'aggiornamento, sia come promozione, sia come penetrazione del mercato, sia come tecnologia. Per coordinare tutto ciò abbiamo creato una *holding* italiana nella quale abbiamo concentrato le funzioni di finanza, amministrazione, pianificazione strategica e controllo.

La gestione delle risorse finanziarie è centralizzata e garantisce la copertura dei fabbisogni finanziari delle società operative. La politica finanziaria è finalizzata al supporto delle esigenze di sviluppo delle attività industriali e commerciali, nonché agli investimenti per acquisizione di società.

Le singole società da noi controllate sono di medie dimensioni, anche se come gruppo non siamo più una media azienda; ma io ritengo che esso sia gestito tipicamente da media impresa familiare italiana. Ciò anche perché le acquisizioni da noi perfezionate hanno riguardato investimenti in medie imprese le quali, prese singolarmente, non erano abbastanza grandi per poter competere sul mercato ma lo divenivano sfruttando le nostre organizzazioni e le nostre sinergie.

Ogni azienda controllata ha una sua autonomia gestionale pur nel rispetto delle specifiche missioni da loro attribuite dalla Beretta Holding che definisce le linee guida e i piani di breve, medio e lungo termine. Noi cerchiamo di motivare molto i *managers*:

siamo una famiglia molto ristretta a fronte di società divise in vari Paesi e dobbiamo disporre di *managers* ai quali diamo un ampio mandato. In fondo diventano dei piccoli imprenditori.

Il fulcro decisionale delle strategie del gruppo lo realizziamo in riunioni che teniamo con una certa regolarità di un “comitato strategico” del quale sono membri tutti i responsabili delle varie società; qui cerchiamo di delineare insieme le linee di sviluppo e strategiche e quindi valorizzando ciò che ogni singola impresa può esprimere.

Le contenute dimensioni delle singole società sono state per noi il vero punto vincente perché abbiamo potuto realizzare lo sviluppo con un investimento di capitali non enorme nella fase delle acquisizioni, sfruttando poi le sinergie che venivano dalle nostre reti interne (società commerciali e società produttive), realizzando la massima penetrazione nel mercato.

Abbiamo cercato di indirizzare lo sviluppo su tre direzioni: il completamento della gamma dei prodotti, l'estensione delle strutture distributive dirette e la diversificazione in settori comunque correlati al *core business*. Gli effetti si sono visti quasi subito, fin dall'inizio di questo cambio di strategie, perché eravamo una famiglia radicata nel nostro territorio; a proposito dei distretti, sicuramente noi siamo nati e cresciuti in una vallata e la popolazione in questa vallata è stata quella che ha permesso alla mia famiglia di crescere e di far diventare l'azienda una media impresa. La crescita ha però comportato una scarsità di maestranze, ed inoltre le conoscenze tecniche che c'erano nelle nostre vallate non erano più sufficienti per uscire dalle stesse e per affrontare i mercati esteri. Nel nostro caso prima della Cina ci sono stati gli Stati Uniti e questo Paese per noi è stato senz'altro una grande scuola.

Le società commerciali hanno avuto uno sviluppo piuttosto interessante a seguito della nostra crescita per acquisizioni. Farò due esempi delle sinergie tra acquisizioni e mercati di sbocco, la Francia e gli Stati Uniti. Nel 2000 la Francia per noi aveva un fatturato di 7,5 milioni di euro e nel 2002 ha chiuso con 19,3 milioni di euro; gli Stati Uniti nel 2000 assorbivano 140 milioni di dollari e nel 2002 175 milioni di dollari.

Per quanto attiene alla diversificazione, abbiamo cercato di sfruttare le ricchezze della nostra azienda, quindi il suo marchio, perché c'eravamo resi conto che soprattutto sul mercato americano esso era piuttosto forte; inoltre c'era il fatto che il mercato ci identificava con il tempo libero, con persone che amano stare vicino alla (e in) campagna; quindi ci siamo dedicati ad una linea di accessori e abbigliamento, un abbigliamento che non ha niente a che fare con il mondo della moda o dell'abbigliamento classico, ma è pur sempre una nicchia legata al mondo del *weekend*, del tempo libero.

Su questa linea abbiamo un'organizzazione che ci disegna i modelli e fabbrica i prodotti e noi mettiamo i marchi. Parallelamente, abbiamo cercato di sviluppare anche una linea di ottiche; sono molto vicine al mondo sia dell'ordine pubblico e delle polizie (che diventano sempre più tecnologiche) sia di chi vive all'aria aperta, cacciatori e non solo cacciatori, anche solo persone che amano passeggiare. Abbiamo acquisito negli Stati Uniti una società di ottiche, che ha sul mercato americano un ottimo nome, la

Burriss. Era un'azienda conosciuta nel mercato americano ma completamente assente da quello europeo e con essa pensiamo di poter sfruttare meglio i nostri canali europei.

Tutto questo naturalmente lo possiamo fare soltanto se riusciamo a restare aggiornati coi prodotti, perché il nostro marchio si è identificato sempre come un marchio molto moderno; le spese annue per la ricerca e lo sviluppo sono pari mediamente al 4% del fatturato consolidato; è una nostra politica quella di mantenere costante l'investimento nella ricerca e sviluppo, anche perché crediamo che se continuiamo a dare prodotti nuovi tecnologicamente e sempre con qualche aggiunta riusciamo ad arginare l'eventuale concorrenza che può venire da mercati che ho citato precedentemente, quali Cina e anche Russia, perché nel nostro settore la Russia è sicuramente un mercato di sbocco, ma anche un grosso centro produttivo.

Quindi cerchiamo di tenere gli occhi aperti perché sappiamo che le nostre sfide future saranno su questi due mercati, la Cina e la Russia: potranno essere delle opportunità, ma sicuramente anche un pericolo per la nostra azienda e per il nostro sviluppo.



Perini Navi s.p.a.

Anno fondazione: 1983

Sede: Viareggio

Attività: industria cantieristica; costruzioni e riparazioni navali

Stabilimenti in Italia: Viareggio (due stabilimenti), La Spezia

Stabilimenti all'estero: Tuzla (Turchia); Portsmouth (USA) sede commerciale

Azionariato: controllo familiare

Fatturato: 61 milioni di euro nel 2002; 64 milioni di euro nel 2003

Numero dipendenti: 121 nel 2002; 132 nel 2003

Giancarlo RAGNETTI, *Amministratore delegato*

La Perini Navi nasce all'inizio degli anni '80 grazie ad una geniale intuizione del suo fondatore, Fabio Perini, imprenditore che fino a quel momento aveva concentrato le sue attività nel settore delle tecnologie e dei macchinari per l'industria cartaria. Dalla sua grande passione per il mare nasce l'idea di creare un nuovo prodotto nel settore delle barche a vela; di costruirlo in un'ottica più industriale che cantieristica e di lanciarlo sul mercato.

A partire dalla seconda guerra mondiale infatti il settore delle grandi navi a vela era scomparso a favore delle barche a motore. Perini Navi nasce dalla volontà di dar vita ad un nuovo prodotto che superasse le limitazioni che avevano portato al declino dei grandi velieri. Le caratteristiche fondamentali che hanno portato allo sviluppo della nuova concezione di navi a vela sono state e continuano ad essere le linee estetiche innovative, l'automazione del piano velico, la deriva mobile, gli ampi spazi all'aperto, l'abitabilità e il *comfort*, la qualità e la sicurezza.

E' nel 1983 che Perini Navi ha presentato la sua prima nave a vela, *Felicità*, che con i suoi 40 metri di lunghezza superava drasticamente le normali metrature delle barche a vela dell'epoca. Questa prima Perini Navi era inoltre dotata di un *flybridge* che ampliava significativamente la sovrastruttura esterna e che assieme al pozzetto di poppa permetteva un maggior e più confortevole utilizzo degli spazi all'aperto. A ciò si univa una nuova concezione di abitabilità e *comfort* degli interni mai visto su una barca a vela. Ma la vera rivoluzione era rappresentata dal sistema completamente automatico di controllo del piano velico che consentiva ad un'unica persona di controllare in totale sicurezza l'imponente superficie delle vele.

L'invenzione, la realizzazione ed il montaggio dei meccanismi e dei sistemi di controllo del piano velico rappresenta a tutt'oggi il cuore dell'azienda che attraverso la Divisione Alberi, totalmente dedicata a tale aspetto progettuale e costruttivo, mantiene sotto il proprio diretto controllo questa fase strategica del processo produttivo. Grazie a questa innovazione Perini Navi ha stabilito un proprio indiscusso primato ed oggi

l'automazione del controllo della parte velica rappresenta lo stato dell'arte della tecnologia della navigazione a vela.

La prima Perini Navi, dunque, presentava già tutte le caratteristiche di concezione e progetto industriale che hanno decretato la fortuna dell'azienda. Dopo questo primo esemplare, ha progettato e costruito barche di 43 metri, tra le quali *Andromeda La Dea*, per poi passare ad una serie di barche di 48 metri.

In contemporanea all'innovazione di prodotto, in quegli anni Perini Navi ha perseguito una propria visione produttiva introducendo nel mondo della cantieristica un concetto più industriale. L'idea di sviluppare per intero e produrre internamente un prodotto con un progetto che fosse ripetibile in minima serie, da tre a cinque esemplari, ha permesso all'azienda di lanciare ed affermare sul mercato una propria concezione di nave a vela. Questa visione, unita ad un imponente sforzo produttivo, ha consentito quindi a Perini Navi di mantenersi fedele negli anni alla propria filosofia progettuale e di stabilire uno stile le cui linee e tipicità sono immediatamente identificabili e che assieme alla qualità nella realizzazione costituiscono il vero marchio di fabbrica delle nostre imbarcazioni.

Negli ultimi due anni, forte di un prodotto e di uno schema progettuale ben affermato, l'azienda ha deciso di sviluppare in parallelo alle sue normali attività un nuovo piano industriale per la costruzione di imbarcazioni su progetto esterno. Il risultato di questa nuova strategia di mercato sono due imbarcazioni che Perini Navi ha varato nella seconda metà del 2002, progettate da *designer* esterni, ma interamente costruite grazie al riconosciuto *know-how* dell'azienda.



Felicità west 64m



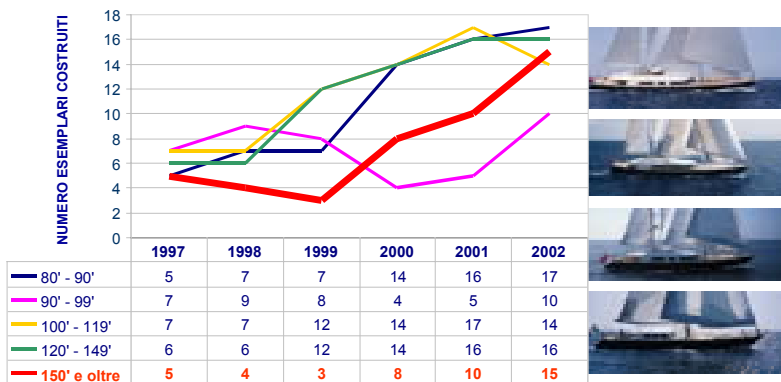
PERINI NAVI Milano, 20 Novembre 2003

La seconda di queste imbarcazioni, *Felicità west*, con uno scafo in alluminio di 64 metri su cui sventa un piano velico di circa 2000 metri quadrati è la più grande nave a vela varata dal dopoguerra. Si tratta della terza nave che l'azienda ha costruito per lo stesso armatore che in passato aveva acquistato da Perini Navi un 43 metri per poi passare ad un 50 metri. Questa capacità di instaurare un duraturo legame di fiducia e collaborazione con i propri clienti è una delle principali caratteristiche di Perini Navi, capacità ripagata dalla fedeltà degli armatori.

L'impatto di Perini Navi sul settore nautico ha portato alla rinascita del mercato delle grandi navi a vela. Un mercato estremamente limitato e selettivo ma in costante crescita. Le barche a vela nella loro totalità rappresentano una minima parte del settore nautico dominato dalle barche a motore, ma la nicchia di mercato costituita dalle navi a vela di grandi dimensioni è in netto sviluppo. Se nel 1997 in tutto il mondo i velieri in costruzione di lunghezza superiore ai 150 piedi (45 metri) erano solo 5, nel 2002 il numero dei progetti di barche a vela della stessa lunghezza è balzato a 15, segnalando una netta evoluzione verso l'alto nella dimensione delle barche recentemente varate.



Sailing Yachts: Evoluzione Lunghezze 1997 - 2002



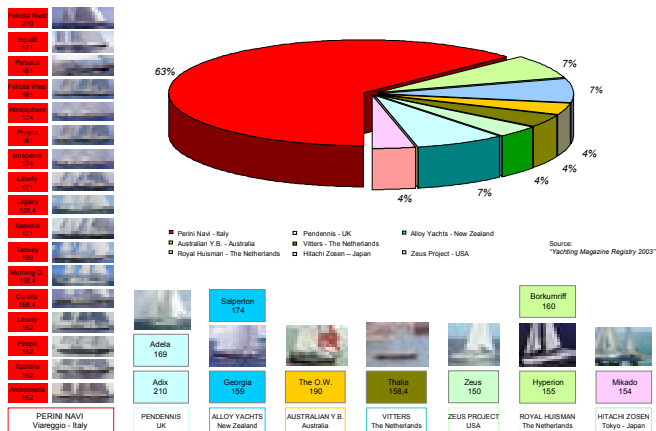
Fonte: Riviste di Settore

PERINI NAVI Milano, 20 Novembre 2003

E' importante sottolineare che dei 15 progetti segnalati a livello mondiale nel 2002, ben nove erano imbarcazioni Perini Navi di varia dimensione, da 43 a 87 metri. Aggiungendo a queste le 29 imbarcazioni in navigazione, la quota di Perini Navi sul mercato delle navi a vela superiori ai 150 piedi di lunghezza nel 2002 ha raggiunto il 63%. La restante fetta del mercato è suddivisa tra altri sette diversi cantieri costruttori la cui incidenza percentuale è estremamente ridotta, e spesso data da un unico esemplare costruito.



Market Share 2002 – Yachts sopra i 150'



PERINI NAVI Milano, 20 Novembre 2003



Top 10 dei Costruttori per Lunghezza Media dei Progetti

Rank	Yard	Average Number of Length Yachts
1.	Lurssen	357 5
2.	Oceanco	206 6
3.	Royal Huisman	195 3
4.	Yantai - Raffles	186 3
5.	Feadship	173 11
6.	Amels	172.5 7
7.	Perini Navi	172 6
8.	Oceanfast	170 3
9.	Abeking & Rasmussen	167 3
10.	Codecasa	156 5

Show Boats Int'l Nov. 2000

Rank	Yard	Average Number of Length Yachts
1.	Lurssen	304 8
2.	Oceanco	218 3
3.	Oceanfast	196 3
4.	Perini Navi	192 6
5.	Amels	189 10
6.	Brisbane Shipyards	187 3
7.	Royal Huisman	182 3
8.	Feadship	181 13
9.	Abeking & Rasmussen	175 4
10.	Yantai Raffles	172 4

Show Boats Int'l Nov. 2001

Rank	Yard	Average Number of Length Yachts
1.	Lurssen	297 8
2.	Perini Navi	192 8
3.	Oceanfast	190 5
4.	Amels	188 10
5.	Royal Huisman	186 3
6.	Feadship	184 9
7.	Abeking & Rasmussen	175 3
8.	Sensation	159 5
9.	Protekan - Turquoise	159 4
10.	Christensen	154 4

Show Boats Int'l Nov. 2002

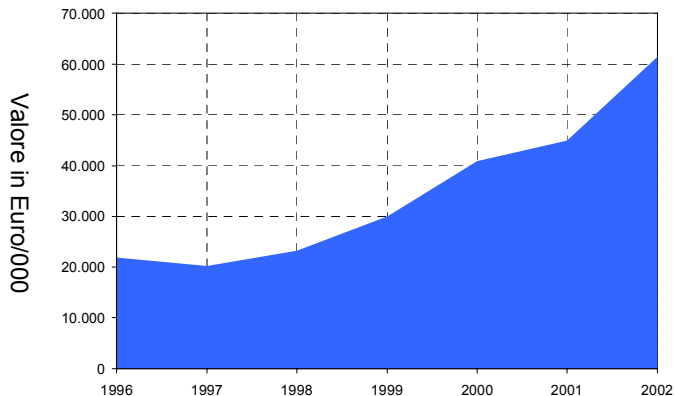
PERINI NAVI Milano, 20 Novembre 2003

L'esperienza acquisita da Perini Navi nella progettazione e realizzazione di velieri di grandi dimensioni è dunque un *unicum* nel settore della nautica. In termini più generali, aggregando al settore velico anche i dati relativi alla costruzione di imbarcazioni a motore si vede che nella classifica mondiale 2002 dei costruttori per lunghezza media dei progetti, Perini Navi era il n. 2 al mondo, preceduta solo da un cantiere esclusivamente dedicato alla costruzione di *yacht* a motore.

Conseguentemente anche il nostro fatturato è aumentato e dai 20 milioni di euro - valori del 1996 - è passato ai circa 60 milioni di euro del 2002, valori confermati dall'esercizio 2003 (64 milioni di euro).



Fatturato 1996-2002



PERINI NAVI Milano, 20 Novembre 2003

Dal punto di vista delle risorse umane, dal 1996 al 2002 Perini Navi ha incrementato il proprio organico del 19% con una strategia di assunzioni mirata ad incrementare ulteriormente il livello qualitativo del personale in modo da mantenere all'interno dell'azienda la parte fondamentale del processo produttivo, ovvero le attività di progettazione e le diverse fasi di realizzazione della parte velica, delegando all'esterno altre quote di lavoro.

Le aziende cui deleghiamo queste quote di lavoro hanno sviluppato con Perini Navi una *partnership* di lungo periodo ed hanno collaborato con la nostra azienda fin dall'inizio. Si tratta di ditte artigianali cui siamo riusciti a trasferire i nostri standard

qualitativi e che abbiamo accompagnato nella crescita delle capacità produttive. Sono aziende distrettuali, forti della tradizione marinaresca e cantieristica sviluppata nelle aree di Viareggio e La Spezia.

Di fianco ai legami sinergici con le realtà artigiane locali, la proprietà di Perini Navi ha anche perseguito un piano di acquisizioni volto ad allargare le capacità produttive dell'azienda. All'inizio degli anni Novanta è stato rilevato il cantiere viareggino Picchiotti, mentre pochi anni prima, nel 1987/88 era stato aperto un nuovo cantiere in Turchia, il cantiere Yildiz, a Tuzla, uno dei distretti industriali di Istanbul. L'investimento turco è stato operato per poter disporre di un maggior spazio produttivo, vista la strutturale e tragica mancanza di spazio nei distretti nautici in Italia, e per poter aumentare la produzione e la produttività con un relativo contenimento dei costi. Ad oggi in Turchia vengono svolte le attività legate alla realizzazione dello scafo ed alla sovrastruttura, ovvero le lavorazioni dell'acciaio e dell'alluminio, che rappresentano circa il 15% delle attività di produzione. Tuttavia stiamo gradualmente aumentando le attività ivi svolte e contiamo di far realizzare da questa sede almeno il 40% delle lavorazioni.

Negli Stati Uniti Perini Navi ha invece aperto una struttura commerciale dedicata alle attività di brokeraggio e alla gestione delle attività di *charter* delle proprie imbarcazioni.

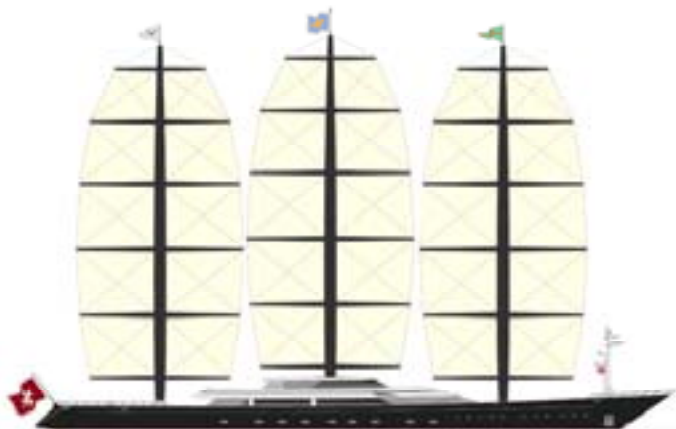
L'ultima acquisizione in ordine cronologico è quella dei Cantieri Beconcini di La Spezia in cui stiamo attuando una massiccia ristrutturazione degli spazi e delle attrezzature per poter offrire un adeguato servizio di assistenza e riparazioni alle trentadue navi che compongono la nostra flotta.

In termini di investimento, tuttavia, le risorse maggiori sono sempre state dedicate alle attività di ricerca ed innovazione tecnologica. Particolare sforzo è profuso nel miglioramento continuo delle caratteristiche del prodotto: aumento delle dimensioni, aumento delle prestazioni veliche, ricerca di nuovi materiali per migliorare le prestazioni e l'affidabilità e sicurezza – aspetti fondamentali – del prodotto.

Tutte queste esperienze ed attività sono confluite nel progetto della nave a vela di 87 metri che stiamo realizzando. Si tratta di una concezione velica innovativa che prevede alberi ruotanti in carbonio ed un particolarissimo sistema di chiusura delle vele. Questa idea venne lanciata in Germania agli inizi degli anni settanta durante la crisi energetica quando sorse l'esigenza di pensare ad un sistema che consentisse di risparmiare carburante sulle grandi navi da trasporto. Perini Navi ha ripreso questa idea, e dopo un'intensa attività di test e prove nella galleria del vento e nella vasca navale è passata alla fase di realizzazione attualmente in corso. Una volta completato questo progetto sarà una nuova importante tappa nello sviluppo della nostra azienda.



87m Maltese Falcon



PERINI NAVI Milano, 20 Novembre 2003



87m Maltese Falcon



PERINI NAVI Milano, 20 Novembre 2003



87m Maltese Falcon



PERINI NAVI *Milano, 20 Novembre 2003*

Geox s.p.a

Anno fondazione: 1995

Sede: Biadene di Montebelluna (TV)

Attività: Produzione e distribuzione calzature "comfort" e abbigliamento informale

Stabilimenti in Italia: Montebelluna (due), Signoressa, Cusignana (tutti in provincia di Treviso)

Stabilimenti all'estero: Romania, Slovacchia

Azionariato: Mario Moretti Polegato

Fatturato: 180 milioni di euro nel 2002; 254 milioni di euro nel 2003

Numero dipendenti: 2.139 nel 2002; 2.550 nel 2003 (5.000 con l'indotto); ha superato i 499 addetti nel 2000



The logo for Geox features the word "GEOX" in a large, bold, black sans-serif font. Below it, the word "RESPIRA" is written in a smaller, spaced-out, black sans-serif font.

Mario MORETTI POLEGATO, *Presidente*

E' un onore per me essere qui alla Camera di Commercio di Treviso a discutere di impresa. Qualche tempo fa è uscita una statistica delle aziende italiane, viene definita "i campioni italiani della crescita selezionati da Mediobanca", e vediamo le diverse aree di provenienza di queste aziende: Bergamo, Modena, Bergamo, Varese, Milano, Milano, Milano, vediamo Treviso, Geox. Geox si può vantare di essere un portabandiera non solo di Treviso ma anche della piccola e media azienda del Nordest che è nata pochi anni fa e che oggi è già divenuta la prima azienda italiana nel mondo delle scarpe e ottava nella graduatoria mondiale per le scarpe *comfort*.

Forse sarebbe bene esaminare il perché, quale è stato il successo, che cosa lo ha determinato. Soprattutto nei passaggi che abbiamo ascoltato prima dal Professor Rullani, da un punto di vista etico, nei passaggi da un'idea ad un'impresa; prima di fare questo, cercherò di essere molto breve, volevo focalizzare quello che è il mercato oggi. Oggi viviamo in un momento del mercato molto e molto difficile dovuto al problema della globalizzazione, alla competizione, alla società telematica, all'entrata della Cina e sono i problemi che tutti noi oggi leggiamo sui giornali e che si ripercuotono nelle nostre imprese. Da tutto questo nasce il concetto del Nordest in Italia e in Europa della

definizione di una nuova impresa che io definisco *impresa intelligente*; qui da noi non c'è più spazio di fare imprese siderurgiche, imprese meccaniche, al contrario da noi, anche per il problema del territorio, si va a delineare quella che è l'impresa di concetto.

La parte commerciale, la parte strategica, la formazione, il *marketing* aziendale, tutti questi concetti sono destinati a rimanere in questo territorio, per poi delocalizzare magari l'assemblaggio dei prodotti in paesi dove il mercato ce lo impone. Tutto questo però ancora non basta; non basta e non giustifica il successo di Geox che ha anche uno stabilimento in Romania, ma non è stato questo l'unico motivo a crearne il successo. Al contrario per Geox l'elemento predominante è la ricerca. Quella di Geox è una storia di cui avete già sentito parlare, di un mio bisogno, che un giorno (provenendo da una famiglia di viticoltori nella provincia qui di Treviso, a Crocetta), ho fatto un foro nella scarpa e da là è nata l'idea di creare la suola che respira. Ma a parte il fatto così casuale, la riflessione che oggi è importante capire è quali sono stati gli elementi che hanno caratterizzato la Geox. Idee ce ne sono tante, l'Italia è il paese dei creativi, forse non esiste paese al mondo che crea più dell'Italia, però spesso noi non sappiamo gestire le nostre idee.

La mia idea, ho avuto subito la capacità di appropriarla mediante l'uso di brevetti. E questa è una riflessione da fare, sappiamo tutti che l'Italia è al penultimo posto, terz'ultimo posto in Europa per l'uso dei brevetti, sotto di noi ci sono la Grecia e il Portogallo. Intorno ad un'idea del genere, un'idea che tra l'altro personalmente avrei voluto cedere ad un'azienda manifatturiera locale o straniera, ho costruito un nucleo di persone con il concetto di lavorare insieme, uscendo dallo schema tradizionale delle aziende italiane dove esiste il padre padrone che fa tutto.

L'idea è nata 11 anni fa, l'azienda è partita otto anni fa; il mio primo problema è stato quello di ricercare persone che credessero in questa idea e di trasmetterla a loro. Mi ricordo di aver trovato cinque persone e di aver trasmesso a loro la missione aziendale. Queste persone oggi sono all'interno di una struttura di 5000 dipendenti, sono altrettanti Mario Moretti Polegato. Quindi: lavorare in gruppo, e questo ci fa riflettere.

Poi c'è la ricerca; Geox è nata in un momento in cui non occorre la ricerca per fare impresa, le calzature fino a quel tempo erano vendute soltanto per un concetto di stile, ma abbiamo capito che la ricerca era il nostro avvenire. Abbiamo creato all'interno della nostra struttura un centro di ricerca dove oggi lavorano quindici ingegneri, neanche uno produce scarpe, lavorano a stretto contatto di gomito con le università italiane, il CNR di Milano, l'università di Padova, l'università di Monaco, l'università di Oslo in Norvegia, e studiano il calore umano. Con loro abbiamo ideato apparecchiature per i *test* scientifici delle nostre tecnologie ed abbiamo registrato altri brevetti che assicurano la continuità della crescita per i prossimi anni.

Abbiamo poi introdotto cultura all'interno dell'azienda, un'azienda che cresce molto velocemente: l'anno scorso abbiamo prodotto oltre 4 milioni e mezzo di paia di scarpe, quest'anno ne produciamo 6 milioni e mezzo di paia, il prossimo anno ne produrremo 10

milioni di paia; siamo presenti in 55 paesi del mondo, cresciamo ogni anno del 50%. La nostra grande preoccupazione è quella delle risorse umane.

Forse qualcuno di voi si porrà il problema del capitale per gestire un'azienda, ma quando un'azienda ha un'esatta filosofia di mercato, quando un'azienda ha dei bilanci sani, dei bilanci con un'alta redditività il problema per noi si concentra nelle risorse umane. Quindi, abbiamo costruito all'interno dell'azienda quattro scuole di formazione, scuole per i tecnici, scuole per i *manager*, scuole per i *top manager* ed infine abbiamo costruito l'aula per i neo laureati. L'anno scorso per esempio ci sono pervenute 3000 domande di giovani laureati in ingegneria, in chimica e in economia da varie parti del mondo. Abbiamo selezionato venti ragazzi, qualcuno viene da Israele, dall'Ecuador, dalla Spagna, dalla Croazia, dalla Cina ecc.; questi ragazzi sono presenti tutto il giorno in azienda, non lavorano, hanno ogni giorno un professore diverso che gli insegna le materie aziendali che sono la ricerca di materiali, i rapporti con le banche, le assicurazioni, e tutto quello che può interessare all'azienda; nel pomeriggio hanno un *tutor* che li accompagna.

Il corso anche quest'anno è finito, ma voi capite benissimo che a questi giovani laureati noi abbiamo messo la missione aziendale nel sangue, e finito il corso sono già nei nostri uffici, chi a Città del Messico, chi ad Hong Kong, in Sudafrica e abbiamo esportato cervelli.

C'è poi il concetto del *marketing* aziendale di Geox che è altrettanto importante. Il *marketing* aziendale è una cultura che manca nella piccola e media impresa del Nordest ed anche italiana. Noi forse siamo stati educati a nasconderci: se qualche giornalista chiede a qualche imprenditore come va, questo si trova un pò imbarazzato e alla fine dice: va male. Invece gli va bene. Perché? Perché ci hanno abituato a nascondere quello che noi abbiamo.

Io non condivido questa idea, non la condivido perché è un'idea che ci penalizza per affrontare il mercato globale. Se un imprenditore realizza in maniera corretta un utile dalla propria azienda è giusto che si possa vantare del suo successo. Quindi davanti a questa ricetta, se vogliamo chiamare così Geox, che può essere benissimo interpretata come un esempio per la piccola e media impresa del Nordest ma anche dell'Italia per crescere, io penso che ci siano fondamenti di cultura su cui noi dobbiamo riflettere e magari interpretare e diffondere anche ad altre imprese.

D'altro canto il mercato richiede il *marketing* aziendale, pensiamo ai nostri cugini francesi che sanno vendere una bottiglia d'acqua minerale ad un valore superiore ad una bottiglia di vino italiano. I nostri stessi cugini francesi che sanno vendere una bottiglia di profumo ad un valore superiore ad un manufatto italiano come una giacca dove hanno lavorato 100 persone, e questo ci fa riflettere. Io penso che oggi non è importante essere grandi, non è importante sentirsi impegnati nella piccola o media o grande impresa, ma è importante essere bravi, è importante credere nelle nostre idee, è importante riuscire a preparare i giovani ad entrare all'interno delle nostre aziende a supporto delle nostre aziende, a fare quello che alle nostre aziende manca.

E qui entriamo su problemi a livello governativo, ma che è necessario ripetere: il rapporto fra università e scuola; prima di venire qua mi è stato chiesto di tenere una lezione all'Università di Treviso, ai giovani, e ho cercato di estendere a loro l'entusiasmo che io ho, ma soprattutto quello che io penso riguardo all'università. Spesso assistiamo qui a queste università chiuse su sé stesse; preparano i giovani che entrano poi nel mondo del lavoro e non riescono ad innestarsi in questo grande volano e molti di questi finiscono per essere traumatizzati. Tocca a noi imprenditori certamente risolvere questo problema, io l'ho fatto; io penso che a priori ci siano le istituzioni dello Stato che hanno una maggiore responsabilità dell'impresa.

Le istituzioni dello Stato sono tante, e qui chiamerei in causa non solo la scuola, ma anche tutte le associazioni di categoria, affinché possano devolvere parte dei loro introiti, anche le Camere di commercio, una parte dei loro contributi pubblici a favore della formazione; anche gli stessi sindacati i quali gestiscono un'enorme quantità di denaro pubblico dalle pensioni, agli investimenti immobiliari, ecc. In questa società intelligente, in queste imprese intelligenti del domani l'operaio non esisterà più; al suo posto ci sarà un tecnico a guidare una macchina che sposterà i pacchi, ma quel tecnico deve sapere l'inglese e deve saper usare il *computer*. E bisogna prepararlo a questo.

Lo Stato deve uscire da quest'immobilismo per capire che l'impresa è l'attore principale dell'economia italiana e per poter dare un supporto. Io sono stato onorato di ricevere il premio del migliore imprenditore italiano nel mondo; sicuramente è un onore per me, per quello che sono riuscito a fare, ma è un onore che va esteso a tutti i 5000 addetti che credono nell'azienda. Quando parlo di dipendenti parlo di persone motivate da noi e da molte altre aziende del Nordest e dell'Italia, in uno spirito di sviluppo industriale; le persone non si possono pagare soltanto attraverso una grande contribuzione: la mente umana vale di più.

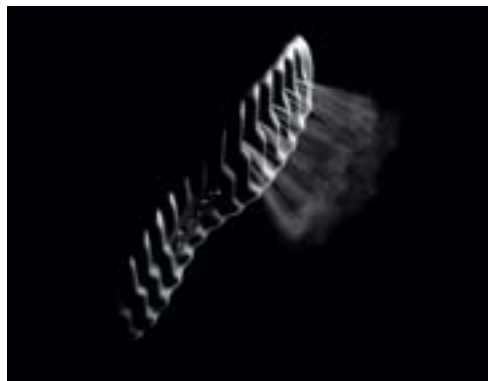
Ma ritornando al premio io penso che sia un grande premio al *made in Italy* nel mondo; quando noi siamo all'estero e ci chiediamo cosa pensano gli stranieri del prodotto italiano, loro pensano alla moda italiana, pensano al *designer* italiano, pensano alla cucina italiana, pensano a quanto esiste di più bello della vita che in Italia c'è, e sono proprio le tecnologie italiane.

Io stesso mi trovo a volte in difficoltà perché viaggiando all'estero per inaugurare i negozi Geox che apriamo in diverse parti del mondo, mi chiedono: ma tu sei italiano? E perché non dovrei volerlo essere, quando l'Italia è la patria del mondo dei cervelli, delle menti umane? E questo ci fa riflettere.

Io penso che la piccola e media impresa del Nordest abbia una ragione di esistere; noi pensiamo per esempio alla California dove il 50% delle aziende sono piccole e medie, o meglio sono sotto i 50 dipendenti, e la California non ditemi che è l'ultimo stato del mondo. Quindi non è vero che bisogna essere grandi, bisogna aiutare queste imprese, e se queste imprese non riescono ad avere il denaro, la forza per fare il *marketing* industriale, per fare la ricerca, bisogna suggerire loro che riescano a consociarsi, perché

parliamo di Geox che ormai è la grande impresa. Ma io mi preoccupo, da uomo di Confindustria della piccola e media impresa, e quindi un esempio pratico può essere un'azienda che fa calzini, si associa con un'azienda che fa scarpe o fa camicie e tutti e tre riescono a costituire a New York un ufficio di rappresentanza e una rete commerciale e fare la pubblicità di un marchio. Se poi magari non ci riescono sarà il signor Berlusconi ad aiutarli; ma ci vuole questo punto di partenza, la piccola e media impresa; anche perché la piccola e media impresa ha il senso della ricchezza, della creatività, della elasticità, ed è quello che noi italiani sappiamo fare.

Io auguro a molti altri imprenditori che possano avere il successo che io ho avuto, quello di partire da un'idea e di fare un'impresa. Tuttavia io penso che, per ripetere il fenomeno di Geox, non basti solo avere idee, ma bisogna capire che l'impresa è fatta da un insieme di fattori innovativi che abbiamo qui brevemente accennato. Quindi, dobbiamo riuscire a trasmettere il bisogno di fare cultura all'interno dell'azienda piccola e media, affinché la piccola possa crescere verso la media, la media verso la grande o qualsiasi altra forma di struttura, anche perché io ritengo che comunque un'impresa debba crescere e tutto quello che non cresce in un'impresa finisce per marcire.



Fil Man Made Group s.p.a.

Anno fondazione: 1972, incorporata nel 2002 in Sunfil ora Fil Man Made Group

Sede: Trevignano (TV)

Attività: Produzione di fibre tessili speciali

Stabilimenti in Italia: Trevignano (TV), San Giorgio di Nogaro (Ud), Maniago (Pn)

Stabilimenti all'estero: Portogallo

Azionariato: famiglia Parodi

Fatturato: 111 milioni di euro nel 2002; 125 milioni di euro nel 2003

Numero dipendenti: 305 nel 2002; 305 nel 2003

**Andrea PARODI, *Amministratore delegato***

Parlare dopo l'imprenditore dell'anno non è un compito facile, parlare poi dopo i rami secchi e i calabroni del prof. Rullani è ancora più difficile, però anche molto stimolante. La mia esperienza è molto diversa da quella della Geox in quanto opero nel settore tessile, notoriamente uno dei settori più globalizzati ormai da parecchi anni, e purtroppo nell'ambito del settore tessile sono a monte della famosa filiera di cui parlava il professor Rullani. Siccome però per strategia aziendale, la mia presenza qui è evidentemente legata a raccontare la nostra esperienza, credo che voi vogliate sapere non perché la nostra azienda, l'azienda media, ha avuto successo fino a oggi, anche perché questo interessa relativamente, perché diventa un caso personale difficilmente mutuabile in contesti diversi, ma poi soprattutto perché credo che, e ne faccio una ragione di vita, tutto quello fatto fino a ieri non conta niente: è da domani mattina che si ritorna a giocare. E secondo me, mentre magari dormivo un attimo di notte, mi hanno spostato il campo, non è più lo stesso mi hanno accorciato le linee di gioco, mi hanno allargato la porta, ma non quella in cui dovevo tirare io, la mia di porta, quella in cui tirano gli altri.

Quindi, con tutto il valore indubbio che devo riconoscere all'indagine presentata da Mediobanca e Unioncamere, io credo che lo scenario ci stia mostrando che gli ultimi tre anni non sono più così positivi e credo che se Mediobanca e Unioncamere si spingessero nel nostro settore a voler ipotizzare i prossimi due forse qualche flessione di curva la troverebbe. Questo vuol dire, secondo me, raccontarvi un pò delle idee che ho in mente per il futuro. La strategia che abbiamo messo a punto con il gruppo dei nostri *manager*,

si basa sul fatto che noi non riusciamo, non vogliamo e non possiamo scendere a valle perché siamo troppo all'inizio della filiera e questo scontenterebbe molti nostri clienti che occupano i passaggi intermedi; quindi noi abbiamo deciso che dobbiamo restare a monte della catena. Ci siamo naturalmente anche noi posti come assoluta centralità il mercato, ma questo se volete è un'ovvietà; abbiamo però diviso il mercato in due grandi aree, una diciamo europea ed una extra europea. Quella europea con un concetto aziendale d'Europa, né politico né geografico, secondo noi va dalla Norvegia al Magreb, dal Portogallo agli Urali, perché riteniamo che in quest'area continuerà ad esserci manifattura tessile. Ci sarà manifattura tessile però di nicchia; chi ancora fa cose normali credo che smetterà molto velocemente. Quindi il *focus* del nostro *business plan* 2004-2006 è che dobbiamo assolutamente focalizzarci su prodotti di nicchia. Noi veniamo dai prodotti di nicchia, abbiamo sviluppato l'azienda sui prodotti di nicchia, per fortuna non dobbiamo cambiare il nostro DNA, però ciò nonostante abbiamo dovuto forzare alcune attività che erano almeno in nuce nella nostra azienda: la ricerca e sviluppo, innanzitutto, e per noi è fondamentale ingegnerizzare dei nuovi prodotti. Abbiamo così trasformato una parte dello stabilimento in una sala sperimentale cercando di lavorare su idee nostre o di ingegnerizzare idee dei nostri clienti.

Poi abbiamo anche cambiato nel tempo, perché penso che comprendiate che l'industria manifatturiera, dove c'è un'alta densità di investimento in impianti fissi, richiede operazioni di respiro pluriennale. Abbiamo creato *layout* produttivi nei tre stabilimenti che abbiamo in Italia, con linee molto flessibili proprio per poter produrre anche piccoli lotti, se si vuole contro la vecchia mania dei direttori di produzione, che parlano sempre delle economie di scala. Non ascoltatelo perché l'economia di scala sommata all'altro strumento che si chiama "ufficio budget" (in cui c'è gente che lavora settimane, elabora lussuosi *budget* rompendo l'anima ai clienti per chiedere loro cosa consumeranno nel novembre del 2038), fa perdere tempo, suggerisce lanci di produzione mostruosi, mentre il cliente dopo dieci minuti magari ha già cambiato idea. Quindi non è sicuramente questo, almeno per l'Europa, il modo di condurre una politica di *marketing* per un industriale manifatturiero, e che ha la manifattura all'interno della sua azienda. E' evidente che tutto questo discorso non vale se, come di nuovo afferma il prof. Rullani, l'attività viene terziarizzata.

Fatta questa disamina dei punti cardine resta poi il problema della localizzazione; qui si apre tutto uno scenario fatto di costo del lavoro e di energia: a quest'ultimo proposito, io non credo che sia possibile soprattutto per aziende manifatturiere onnivore di energia elettrica (noi consumiamo 100 milioni di kWh all'anno), pagare bollette astronomiche quando poi si scopre che l'Enel fa utili astronomici. Questa mi sembra una contraddizione rispetto ai progetti di voler mantenere la manifattura in Italia. Poi si dice che, come giustamente afferma Mario Polegato, noi dobbiamo concentrarci sui servizi e sulla ideazione, il cervello non funziona con la corrente elettrica, per cui lasciamo che facciano tutto gli altri. Ma se vogliamo che ci sia ancora manifattura bisogna anche tener conto che i fattori di produzione devono avere costi compatibili con almeno un territorio allargato come può essere quello dell'Europa. Quando si dice che l'Italia ha un costo di energia elettrica il doppio di quello francese si dà la colpa al nucleare. Benissimo, ma noi abbiamo avviato un'azienda in Portogallo, scoprendo che in quel paese - che non ha

centrali nucleari - l'energia costa poco più della metà dell'Italia. L'Enel non ha le centrali nucleari, fa degli utili da paura, vuol dire che forse con un po' di carbone e un po' di petrolio si può fare ancora una valanga di utili, basta non farci prendere in giro.

Tornando alla localizzazione, ritengo che l'Italia possa ancora andare benissimo per seguire questo mercato con politiche produttive di nicchia e di piccoli lotti; nel nostro caso perlomeno questa è stata la scelta.

Se evidentemente i fattori di produzione di cui ho parlato prima dovessero peggiorare, dovremmo andare via anche noi, ed oggi noi preferiamo l'idea di localizzarci nell'area del Magreb (Marocco in testa alla lista dei Paesi), perché credo che nell'Europa dell'est il *gap* di costo di produzione si chiuderà più velocemente che non nei paesi del Nord Africa; e poi forse il Nord Africa un giorno potrebbe anche svegliarsi come mercato in termini di consumi.

Tema totalmente diverso per la nostra azienda è invece il mondo fuori dall'Italia. Fuori dall'Europa che vi ho cercato di disegnare ci sono tre grandi aree: Sud America, India e Cina. Noi oggi stiamo "venducchiando" in tutte queste aree ma ci siamo resi conto che è fondamentale andare a produrre in loco se vogliamo seguire questi mercati.

Siccome non siamo ricchi a sufficienza per far tre aziende, ne faremo una, la faremo in Cina, è il mercato dei tre che a nostra opinione avrà lo sviluppo maggiore, anche perché alcuni nostri clienti europei e nordamericani stanno già trasportandovi le fabbriche. Quindi a questo punto corriamo anche un rischio filiera; sono perfettamente d'accordo che noi dobbiamo muoverci con il concetto di filiera, peccato che però la filiera non possa essere agli antipodi del mondo; deve essere vicina, soprattutto per prodotti che, ripeto, siano di manifattura e non di servizi.

Sulla Cina presento quattro spunti per portare un'esperienza personale su un tema che ormai è dibattuto almeno quotidianamente sui giornali e in tutti i convegni:

- Innanzitutto, azienda nostra al 100%, non si parla di *joint venture*, non si parla di avere per soci potenziali e pericolosissimi concorrenti futuri; altre aziende che hanno fatto esperienze di questo tipo di *joint venture* sono spesso finite male.
- Secondo: *greenfield*, intendo dire stabilimento nuovo, poiché la nostra valutazione è che sia inutile andare a costituire un'azienda a 8000 chilometri di distanza portando là dei ferri vecchi solo con l'idea di spendere meno e di potere quindi minimizzare il rischio; se il confronto con i potenziali esistenti e futuri concorrenti cinesi, si deve misurare sul piano del costo, perderemmo anche in casa loro solo a pensare come si possano by-passare leggi e leggine (noi ci lamentiamo in Italia di leggi e leggine: invito chi non l'avesse ancora fatto ad interessarsi delle leggi e leggine cinesi perché l'Italia è un paradiso al confronto); noi comunque come stranieri non saremo in grado di by-passarle e quindi puntare sul piano del costo è già una battaglia persa; tanto vale puntare nuovamente sul servizio, sulla qualità, sulla flessibilità, cioè copiare il modello europeo. Questo per una questione evidentemente di conoscenza del territorio, del mercato, delle abitudini e vuol dire di nuovo giocare continuamente in trasferta.

- Forte attenzione agli *advisor* che devono seguire il progetto; debbono essere di primaria grandezza europea o mondiale: gli studi americani hanno tutti degli ottimi avvocati in Cina, grande attenzione anche agli *advisor* di carattere fiscale perché tra IVA non rimborsabile, quote di importazione di macchinari, restrizioni varie, ... e chi più ne ha più ne metta.
- Infine, evidentemente bisogna fare in fretta.

Vorrei lasciarvi con questo tipo di conclusione: secondo me gli imprenditori di questi paesi lontani hanno molta voglia di raggiungere il livello di eccellenza che hanno raggiunto gli europei o gli americani, mandano i figli a studiare in America, stanno correndo molto. Noi abbiamo ancora, secondo me, un piccolo vantaggio: una cultura dovuta non tanto alle università o agli studi che ciascuno di noi può aver fatto, ma una cultura millenaria basata su una storia millenaria, sulla capacità di interagire con popoli diversi, utilizzando la nostra fantasia, la nostra flessibilità, la nostra voglia di lavorare. Se continuiamo a pensarci su troppo, questi imprenditori dei paesi lontani chiudono l'ultimo capitolo mancante e poi la partita secondo me è persa e non ci sarà più occasione di giocarla ancora.



IMPRESSO NEL MESE DI GIUGNO MMIV
DA REGGIANI S.P.A.
IN VARESE