

ANALISI

Il segreto? Le medie aziende globalizzate

di **Stefano Micelli**

Dopo una lunga fase di transizione, l'economia veneta ha ritrovato il suo assetto di marcia. Non è stato un passaggio né facile, né scontato. Il Veneto che oggi ricomincia a crescere non è più il Veneto che ha corso per tutti gli anni Novanta.

I tratti essenziali del cambiamento in atto possono essere sintetizzati lungo tre direttrici. La prima riguarda l'importanza crescente delle medie imprese leader dei distretti industriali. In questi anni il mercato ha premiato quelle imprese che più hanno investito in management e processi coerenti con il nuovo contesto competitivo. Nei principali distretti del Nord Est una nuova generazione di imprese leader ha contribuito a riorganizzare i processi produttivi su scala territoriale, diventando l'interfaccia fra il sistema locale e il mercato globale. Più management, meno coordinamento informale.

Una seconda dimensione del cambiamento riguarda l'internazionalizzazione. In pochi anni un sistema produttivo autocontenuto, quello dei distretti manifatturieri tradizionali, ha fatto proprie le nuove logiche di divisione del lavoro su scala internazionale. Le imprese venete sono oggi parte attiva di catene globali del valore. In alcuni casi sono nodi qualificati di reti più ampie,

talismo della grande impresa organizzata che nel nostro Paese non ha mai avuto interpreti particolarmente brillanti. Non siamo di fronte a un rilancio delle virtù della grande impresa, dei suoi meccanismi impersonali e delle sue procedure standardizzate. Assistiamo, piuttosto, a un'evoluzione del capitalismo imprenditoriale di cui il Nord Est è ancora un grande interprete.

In questa prospettiva le medie imprese non vanno considerate come il percorso incompiuto di una piccola impresa verso il modello della grande corporation, ma come il punto di mediazione fra le visioni dell'imprenditore e strutture organizzative che a queste visioni danno continuità e sostenibilità economica. In questa prospettiva l'emergere di poche imprese leader a livello territoriale non va interpretato come il segno della fine dei distretti industriali, ma come l'evoluzione verso una nuova ecologia fra grandi e piccole im-

.....
IL MERCATO INTERNAZIONALE

Il mercato premia chi ha reso il business internazionale ricalibrando i processi produttivi

.....



come nel caso della componentistica automobilistica. In altri sono diventate soggetti leader (si pensi alle varie Geox, Calzedonia, Dainese, Nice), dimostrando che la crescita non ha necessariamente bisogno degli strumenti tipici delle multinazionali.

Infine uno sguardo ai nuovi vantaggi competitivi. Le analisi condotte su bilanci e assetti industriali mettono in evidenza il successo di chi ha saputo saldare ricerca tecnologica e dimensione estetica del prodotto. Emerge un profilo di impresa caratterizzato dalla capacità di sviluppare tecnologia al servizio di prodotti che sanno parlare al gusto internazionale. È un *made in Italy* che si trasforma. L'industria che cresce vive di intelligenza "terziaria", meno di abilità manifatturiera.

È ancora possibile parlare oggi di un modello economico Veneto? I punti ora evidenziati parlano di un processo di convergenza con altre regioni italiane e europee. Sarebbe un grave errore, tuttavia, immaginare che questa normalizzazione coincida con un ritorno ai fasti di un capi-

prese nell'ambito di nuovi sistemi locali dell'innovazione.

Il governo regionale prefigura da tempo un'economia del Terzo Veneto centrata sull'innovazione e la qualità. Se è vero che i segnali del cambiamento giustificano un certo ottimismo, è altrettanto vero che il percorso da fare è ancora lungo. Nel Veneto post-industriale colpisce la difficoltà di creare nuove connessioni fra comparti fra loro impermeabili. Non c'è solo il problema di valorizzare al meglio il mondo della ricerca e dell'università, ancora lontano dalla realtà delle imprese. In un'industria che cresce nella sua dimensione terziaria è necessario che settori come l'edilizia, il turismo, la sanità e la cultura siano in grado di contribuire attivamente alla qualificazione del comparto industriale.

Fino a oggi la cultura politica del Veneto ha enfatizzato la propria specificità e differenza. Questa volta il successo della regione dipenderà dalla sua capacità di proporre la sua visione su scala nazionale.

