

Metamorfosi L'ascesa di Carbonato. Il fenomeno Squinzi. L'assalto di Carraro al Celeste Impero. Berta: «È il risultato di una riorganizzazione partita dieci anni fa»

Al Nord cresce un'altra razza padrona. Globale

Quattromila imprese ultrainternazionalizzate, emancipate dai tradizionali poteri forti, trainano il cambiamento

DI PAOLO BRICCO

Non si fermano mai. «Ogni anno fondiamo all'estero quattro stabilimenti nuovi. A Los Angeles sono bastati tre mesi per completare ogni iter burocratico: autorizzazione alla fine negata. Nessun problema. Adesso la nostra fabbrica è a San Bernardino, 60 chilometri più a sud. A Robbiano di Mediglia, nel Milanese, sono serviti otto anni per ampliare il nostro quartier generale».

Nel racconto di Giorgio Squinzi, numero uno di Mapei, impresa lombarda specializzata in prodotti chimici con 39 sedi all'estero e sette in Italia, c'è il paradosso del Nord che è cambiato: la sua energia, alimentata dalle nuove medie imprese ultrainternazionalizzate che hanno per mercato domestico il mondo, si misura ogni giorno con vincoli e freni che, almeno finora, non sono riusciti a rallentare la progressione.

Il nuovo Nord aperto

Nei pozzi petroliferi del Mare del Nord a 300 metri sott'acqua e nei tunnel sotto i fiordi norvegesi ci sono gli isolanti e le tecnologie della Mapei, che oggi ha 5mila addetti (3.600 all'estero) e un fatturato di 1,4 miliardi di euro (il 70% fuori dall'Italia). Negli ultimi 10 anni i ricavi sono cresciuti a un tasso medio del 17%. Non è un caso isolato. Piuttosto, uno degli esemplari di una nuova razza industriale che ha contribuito a fare affluire sangue fresco nelle vene del vecchio Nord, modificandone in profondità l'organismo e facendone un corpo radicalmente aperto alla dimensione internazionale.

Oggi si contano almeno 4mila medie imprese con una notevole spinta all'espansione. Secondo gli uffici studi di Mediobanca e di Unioncamere, in cinque anni sono riuscite ad accrescere il fatturato del 40% (+25% le grandi imprese) e le esportazioni del 49% (+32% le grandi). Un successo collegato alla capacità di creare beni che incorporino un grande valore attraverso il brand, l'innovazione di servizio oltre che di

prodotto e di processo, la ricerca: Mapei investe il 5% dei ricavi in R&S. E, così, tutti gli acquirenti sono disposti a pagare tanto. Non a caso, fatto 100 l'indice medio del valore aggiunto nel 1996, dieci anni dopo le medie imprese sono schizzate a 142, mentre i gruppi di maggiori dimensioni si ritrovano sprofondati a 97.

«È un fenomeno economico ma anche socio-culturale — osserva Giuseppe Berta, docente di Storia economica all'Università Bocconi di Milano —. La nascita della media impresa, che spinge l'intero Settentrione a immergersi sempre più nel contesto globale, è anche il risultato di una riorganizzazione interna ai tanti Nord che conoscevo fino a dieci anni fa: oggi non c'è più il fordismo classico del Nordovest, che aveva bisogno di un'autorità come Fiat, e in misure più soft come Pirelli e Montedison, per dettare a tutti i tempi e i metodi. E non c'è più neppure il Nordest come ce l'ha consegnato l'immagine anarcoide e ultraliberista, al limite dell'antilegittario, degli anni Settanta». Dimensioni e

comportamenti: ecco i due fattori che sono cambiati determinando una convergenza verso il modello della multinazionale tasca-bile.

Fissando a 100 l'indice della dinamica occupazionale delle aziende con oltre 250 addetti nel 1971, trent'anni dopo il manifatturiero del Nord è sceso in termini di addetti a 40; il Nordovest è crollato a 34. «Nel Triveneto — riflette Daniele Marini, direttore scientifico della Fondazione Nord-Est — è accaduto l'opposto. Niente più nanismo, grazie al brusco salto dimensionale impostato negli anni Novanta, quando il numero di aziende fra i 100 e i 250 addetti è salito del 20%, fino a 500 del 15% e sopra i 500 del 16%».

La convergenza verso la media impresa, frutto del contestuale irrobustimento delle filiere distrettuali e della metamorfosi del post-fordismo, definisce così un nuovo Nord. «Il mercato globale in cui quest'ultimo è incuneato — chiosa Aldo Bonomi, sociologo di Aaster —, insieme alla naturale terzianizzazione di tutta

l'economia italiana, ha indotto il vetusto Nordovest a affinare la cultura di marketing, tradizionale tallone d'Achille, e ha obbligato il selvaggio Nordest a investire in innovazione tecnologica e in reti commerciali lunghe».

Se il dominus del gioco è il cliente straniero, tutto cambia: l'industriale piemontese si emancipa dall'egemonia psicologica del Lingotto e l'imprenditore veneto non può più giocare sugli affari in nero. «Alla fine — osserva Gianfranco Carbonato — grazie alla fortissima pressione della concorrenza internazionale, si sono attenuate le differenze dei profili specifici degli imprenditori del Nord Italia, avvicinandoli anche a quelli della Terza Italia. E la cosa funziona: le medie imprese del Nord esteso producono ormai un terzo del Pil e hanno oltre 600mila occupati».

Carbonato è presidente di Prima Industrie. Fa tecnologie laser. Tra i clienti ha la Nasa. Ogni anno ha 110 milioni di euro di fatturato (il 75% all'estero) e conta su 550 addetti. Ed è stato nominato a luglio presidente dell'Amma, l'associazione degli industriali meccanici di Torino fondata nel 1919 da Giovanni Agnelli. Che un medio industriale high-tech e aperto al mondo come Carbonato, peraltro un outsider rispetto al network storico dell'universo Fiat, divenga numero uno dell'Amma, è davvero il segno del nuovo capitalismo del Nord che sta cambiando. Dentro e fuori. Sui mercati internazionali come nella propria «comunità» di riferimento.

I nuovi equilibri interni sono fondamentali. Ma la vera partita, oggi, si gioca in campo aperto. «Già oggi ci ripaghiamo l'investimento. Un anno in anticipo rispetto al business-plan». Quando parla di Cina, a Massimo Carraro, presidente di Sector e amministratore delegato di Morellato, gruppo di Padova specializzato in cinturini, brillano gli occhi. Laggiù il gruppo padovano, che ha 550 occupati e un fatturato consolidato di 195 milioni di euro (circa la metà dall'estero), vende gioielli a prezzi contenuti in 24 negozi. Inoltre ha uno stabili-

mento di componenti a Pechino. All'estero per sfruttare il basso costo della manodopera, ma pure per presidiare produttivamente il mercato di sbocco.

Soli sulle nuove frontiere

Proprio la Cina, per Banca d'Italia, è fra i mercati più dinamici: qui il Nordest cresce in media all'anno del 10,3% e il Nordovest del 5,3%. Ma gli sbocchi principali sono Germania (nel 2005 29 miliardi di euro per tutto il Nord) e Francia (26 miliardi). E il nuovo Settentrione, sostenuto dalla media impresa, sta dimostrando velocità di reazione alle criticità. «Il mercato tedesco — osserva Marco Fortis, vicepresidente della Fondazione Edison — è da anni stagnante: è finito il "terzismo". I grandi gruppi di acquisto tedeschi ci hanno sostituiti come fornitori con i vicini Paesi dell'Est e con la Cina». La nostra nuova frontiera è l'Europa centro-orientale (vedi il reportage a pagina 11): nel 2005 il Veneto vi ha sviluppato un export di 6,2 miliardi di euro (5 miliardi verso la Germania) e la Lombardia di 8,9 miliardi (11,5 miliardi

in Germania).

In Germania e in Ungheria, in Cina e India. Ovunque è duro competere. «Finora — afferma Squinzi — abbiamo fatto tutto, nonostante tutto. Basti pensare all'assenza di un'unitaria diplomazia commerciale di supporto al made in Italy. Da soli, sempre». Ma, ora, i nuovi imprenditori incominciano ad avvertire la necessità di policy di sistema, pubbliche e private, che rendano più efficiente la piattaforma produttiva del Nord aperto sul mondo. «Noi — ripete Squinzi — abbiamo bisogno di policy, non di politica». Reti di trasporto. Debu-rocratizzazione: per aprire in tempi umani uno stabilimento in Lombardia. Ma anche altro.

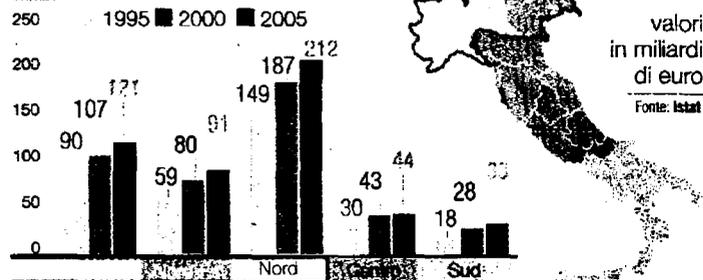
«Quando sono in India — dice Carraro — competo con gruppi americani e inglesi che hanno come manager indiani usciti dalle loro business school. Sarebbe utile che le università di Torino, Milano e Venezia attraessero di più giovani brillanti dai paesi emergenti. Ci servono quadri intermedi stranieri per vincere le nuove sfide».

Le infrastrutture materiali e finanziarie del Nord, che diventano le infrastrutture del Paese. «Noi miriamo all'efficienza e siamo strutturalmente aperti sul mondo — dice Squinzi —: perciò servono efficienza e apertura anche in chi ci accompagna all'estero. Per esempio, Sanpaolo-Imi è stata utile nell'espansione di Mapei negli Stati Uniti. Lo stesso ha fatto Unicredit in Polonia. Però, in un gruppo globale come il nostro, la gestione della tesoreria mondiale con il cash pulling riesce a farla soltanto Abn-Amro. E la caratura internazionale di fondo degli sportelli italiani con cui lavoriamo ogni giorno a Milano può aiutarci a vincere ancora. Oggi e domani».

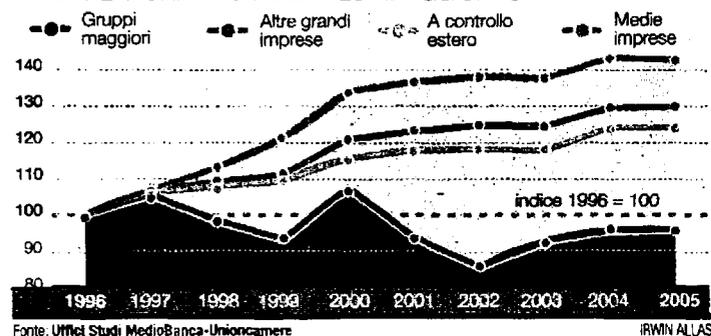
I numeri della mutazione

La penetrazione all'estero e la corsa delle medie imprese

La dinamica dell'export



LA PERFORMANCE E IL VALORE AGGIUNTO



Nord
Giorgio Squinzi,
di Mapei



Università Bocconi
Il docente di Storia economica Giuseppe Berta



Nordovest
Gianfranco Carbonato,
di Prima Industrie



Nordest
Massimo Carraro,
di Morellato