

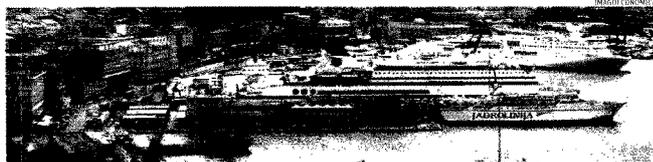
INCHIESTA | Sviluppo & Territorio | Così nei distretti del made in Italy convivono Pmi dinamiche e grandi nomi dell'industria

L'azienda-famiglia vince ancora

Corre l'economia del modello Marche, ma è irrisolto il passaggio generazionale



Calzaturiero punto di forza. Un'azienda del settore calzaturiero marchigiano, fra gli elementi portanti di un sistema che sperimenta un complesso riposizionamento di mercato e il fenomeno del passaggio generazionale



Il porto di Ancona. Uno dei luoghi simbolo di Ancona, piccola capitale della «Terza Italia»

Il cambio del testimone

Il problema del passaggio generazionale

Secondo lei, oggi esiste un problema culturale che rende difficile il passaggio generazionale delle imprese fra padri e figli?	Distretto calzaturiero (Fermano Maceratese)%	Distretto plurisettoriale (Osimo-Recanati Castelfidardo)%	Distretto meccanico (Fabriano e Valle Esina)%
No, non ci sono problemi	15,4	24	30,9
Sì, perché i padri non "mollano"	21,2	32	16,4
Sì, per interessi lavorativi differenti dei figli	36,5	22	12,7
Sì, perché i figli faticano a prendere i ritmi di lavoro	26,9	16	38,2
Nessuna risposta	0	6	1,8
Totale	100	100	100

Fonte: Università Politecnica delle Marche

PAGINA A CURA DI

Paolo Bricco

ANCONA. Dal nostro inviato

Luigi ha 34 anni. Sulla carta è alla guida di un'azienda del Pesarese. È amministratore delegato e ha le quote di maggioranza in mano. C'è stato perfino un passaggio dalla commercialista, innaffiato dal verdicchio dei castelli di Jesi, che ha sancito la sua *leadership* proprietaria formale. «Soltanto - dice mascherando un lieve imbarazzo in un bar di Ancona, quasi confessasse una colpa - che mio padre arriva in azienda alle 7 del mattino. Un'ora e mezza prima di me. Io trovo la posta aperta. Lui ha già fatto delle telefonate. Lo capisco. L'impresa è la sua vita. Fatico a ricordare un sabato in cui, quando io ero ragazzo, lui fosse a casa e non in ditta. Ma per me, oggi, non è facile». C'è una crepa, il problema del passaggio generazionale, nello sviluppo senza fratture evidenziato con una formula originale da Giorgio Fuà per le Marche, la regione che dagli anni Settanta ha anticipato fenomeni economici che avrebbero poi caratterizzato l'economia nazionale. Una terra di mezza Italia che ha visto i distretti prosperare, andare in crisi e trasformarsi in qualche cosa d'altro, ancora difficile da definire ma di certo imperniato sulle medie imprese: per esempio Tod's, Scavolini, Berloni, Frau, Guzzini e Peralisi. A evidenziare questa criticità, è uno studio ancora inedito

dell'Università Politecnica delle Marche in *partnership* con la Fondazione Merloni. In particolare, l'analisi che rivela la portata del problema è stata condotta sul calzaturiero del Fermano-Maceratese, sull'area industriale di Osimo-Recanati-Castelfidardo e sulla meccanica di Fabriano. In una minoranza dei casi, va tutto bene e non sussiste il problema del passaggio generazionale: è così nel 15,4% delle aziende del Fermano-Maceratese, nel 24% delle imprese di Osimo, Recanati e Castelfidardo e nel 30,9% di quelle del Fabrianese. «Tutte le altre volte - dice Carlo Carboni, ordinario di Sociologia economica ad Ancona - il problema c'è. Eccome se c'è». Per un'impresa su cinque, nel calzaturiero, la responsabilità è dei padri «che non mollano». A Osimo-Recanati-Castelfidardo questa quota sale al 32%, mentre nel Fabrianese scende al 16,4 per cento.

MANIFATTURIERO IN SALUTE
La congiuntura ha una intonazione positiva: l'anno scorso la produzione è aumentata del 3,4% grazie al mobile e alla meccanica

I LIMITI DEL SISTEMA
Scarsa cultura manageriale: i dirigenti estranei al nucleo familiare spesso sono tenuti fuori dalle posizioni di comando

to. «Lo scontro generazionale - osserva Carboni - ha quindi una prima radice dura nell'immobilità dei padri. Se, poi, a questo si aggiunge che in molte aziende non si è proceduto ad una adeguata managerializzazione, si capisce quali tipi di problemi possano insorgere». C'è, poi, l'altra faccia della medaglia: i figli. Sì, perché i figli vogliono fare altro nel 36,5% delle aziende della antica "Scarponia", nel 22% delle imprese di Osimo-Castelfidardo e nel 12,7% di "Merlonia", come viene chiamato il sistema del bianco e della meccanica sorto fra le montagne intorno alle grandi imprese della famiglia Merloni (Indesit, Antonio Merloni e Merloni Termosanitari). Oppure, cosa quasi eretica in una regione che sembra avere sublimato la fede nella Chiesa cattolica da antico "Patrimonium Petri" nella religione del lavoro-lavoro-lavoro, perché questi figli faticano in azienda a prendere i ritmi dei padri: nel Fermano-Maceratese i giovani dimostrano minore fibra nel 26,9% delle aziende, nell'area industriale di Osimo, Recanati e Castelfidardo nel 16% e nel Fabrianese nel 38,2 per cento. «Finora - osserva Germano Ercoli, presidente di Confindustria Macerata - il sistema Marche ha nel suo complesso retto, anche se la selezione delle aziende, in particolare nei settori tradizionali come il calzaturie-



ro, è stata significativa. Il passaggio generazionale assume un significato particolare dal momento che, a differenza di quanto successo nelle principali regioni del Nord, la nostra industrializzazione ha preso il via nel dopoguerra: chi, nelle Marche, ha fondato negli anni Sessanta un'azienda e, contemporaneamente, ha formato una famiglia, si ritrova adesso i figli sui 30-35 anni, l'età giusta per sostituirlo».

Il latente conflitto fra padri e figli non ha finora minato uno sviluppo che ha reso le Marche la migliore interprete del paradosso del calabrone italiano: se già l'Italia dovrebbe essere finita a terra, senza più capacità di volare, schiacciata dal peso della concorrenza dei mercati internazionali, le Marche, che in piccolo producono fedelmente deficit nazionali quali il problema delle infrastrutture, la esigua dimensione media delle aziende e la marginalità rispetto ai trend mondiali dell'innovazione, avrebbero dovuto essere scomparse dalla mappa del benessere.

Eppure, per la Banca d'Italia, la produzione nel 2007, grazie alla meccanica e al mobile, è salita del 3,4 per cento. In realtà, i numeri più significativi sono quelli di non breve periodo. Secondo la Fondazione Edison, alcuni dei sistemi distrettuali marchigiani hanno espresso, sui mercati internazionali, performance superiori rispetto alle corrispondenti specializzazioni produttive italiane: fra il 1991 e il 2006, il Fabriano ha avuto un aumento dell'export del 444%, a fronte di un incremento del 164% degli apparecchi per uso domestico a livello nazionale. In questi 15 anni, l'export dei mobili del Pesarese è salito del 205%, contro il -150% nazionale. Le calzature sono aumentate a un ritmo doppio: quelle prodotte nel Maceratese sono salite del 164% e quelle del Fermano del 147%, contro il +78% italiano. «Da vent'anni si ragiona sui punti di debolezza delle Marche - dice l'anconitano Franco Amatori, direttore dell'Istituto di storia economica dell'Università Bocconi - : finora la regione ha mostrato solidità. La sua vitalità è dimostrata dai numeri degli ultimi 15 anni. Le Marche sono una immagine dell'Italia impegnata nella ristrutturazione dei distretti e nel loro naturale raggrumarsi intorno alle medie imprese del cosiddetto Quarto Capitalismo. Una trasformazione che avviene meno dolorosamente

che altrove: qui non c'è mai stata la grande impresa fordista pubblica e privata, che nel Nord si è ridimensionata dagli anni 90». Una transizione senza trauma, dunque. Per ora. Dal sistema dei distretti a qualcosa di nuovo, magmatico e complesso da interpretare. Con, sotto la superficie, una serie di linee di rottura appena accennate che, alla lunga, potrebbero tramutarsi in fratture. «Il problema della famiglia - riflette Amatori - , come la specializzazione in settori tradizionali e a basso valore aggiunto, non va sottovalutato. Anche perché nelle Marche esiste una figura quasi ancestrale, il mezzadro, che fino alla metà del 900 è stata al centro della loro economia. E, oggi, vi sono tratti che la ricordano». Nel sistema chiuso della mezzadria, il mezzadro aveva un rapporto regolato molto stringente con il proprietario terriero. La vita era complicata. Ogni anno bisognava fare entrare nell'azienda agricola risorse inferiori rispetto a quelle che, di stagione in stagione, venivano da essa prodotte. In un meccanismo economico e in una organizzazione sociale feroce se non punitiva, il «capoccia», cioè il capo della famiglia allargata, era molto duro con gli altri componenti. «Questa stessa mentalità - osserva Amatori - si è in qualche misura perpetuata fino a oggi. Non a caso il proprietario della azienda marchigiana classica smette di occuparsene soltanto da morto. A pezzi, ne escono i figli. E ne esce malridotto ogni tentativo, costituzionalmente fallimentare, di procedere a una reale managerializzazione delle aziende». Tanto che capita di assistere a scene che non fanno presagire molto di buono per il futuro del capitalismo familiare, troppo familiare, marchigiano e, quindi, italiano. «Che hai fatto? Che hai fatto? *Nun capisci nulla*», inveisce il fondatore - oggi sugli 85 anni - in un'azienda ascolana specializzata in calzature per bimbi. Scusi, ma chi è la persona contro cui si è scagliato il signore dai capelli bianchi? «Ah, niente, è il nostro disegnatore. Sta con noi da trent'anni». E quante persone fanno parte del vostro centro stile? «Centro stile? No. C'è solo lui a disegnare le scarpette».

paolo.bricco@ilssole24ore.com

Un laboratorio imprenditoriale sempre in attività

ANLUNA

Nelle Marche, luogo fitto di piccole e medie imprese che nascono, prosperano e muoiono quasi accartocciate l'una sull'altra, il problema della genesi dell'industria assume contorni originali.

A Monte San Pietrangeli, qualche casolare trasformato in agriturismo e una terra resa scura e bianca dal freddo, la Nero Giardini, azienda specializzata in calzature, ha adottato un modello organizzativo particolare, simile alla tela del ragno. La società fondata da Enrico Bracalente (50 anni) ha una struttura leggera: 200 addetti, solo una quarantina impegnati alla catena di montaggio. Tutto intorno, si trovano una ventina di imprese che con essa hanno un rapporto simbiotico, quasi totale. «Lavorano solo per noi - conferma Bracalente - : in cambio, noi garantiamo loro le commesse 365 giorni all'anno». Questa rete, in sostanza, consente alla Nero Giardini di mantenere al livello minimo la propria parte manifatturiera: la grande maggioranza della produzione avviene al di fuori del suo specifico perimetro aziendale. «Sono società - afferma Bracalente - che sarebbero fallite senza il nostro intervento. Erano piccole. Non avevano marchi e nessun vero mercato». La *partnership* che Bracalente stabilisce con queste imprese, svuotate di una loro autonomia strategica ma salvate dal tribunale fallimentare e fatte rinascere, è semplice e lineare: «Selezioniamo le aziende che ci interessano e, poi, contribuiamo a riorganizzarle. Possiamo dare gli spazi necessari per realizzare nuove linee produttive, per esempio dando in affitto nostri capannoni. Arriviamo perfino a dire la nostra sulla collocazione dei macchinari».

La scelta di costruire un meccanismo fondato sulla esternalizzazione della produzione e sull'"impossessamento" di altre aziende in grado di

garantire i livelli produttivi richiesti dal mercato risale al 2000. «Allora - ricorda Bracalente - sviluppare questa particolare forma di cooperazione fu necessario: l'alternativa consisteva nella delocalizzazione in Paesi dove il costo del lavoro fosse di gran lunga inferiore. La nostra idea organizzativa ha permesso di restare qui». E, sotto il profilo dei conti, per ora ha funzionato: se il gruppo di Bracalente nel 1998 fatturava 11 milioni di euro, nove anni dopo è salito a 153 milioni.

Un metodo diverso è invece espresso dalla Loccioni, sulla strada che da Ancona conduce a Jesi e poi a Fabriano. Qui ad Angeli di Rosorà, nella Vallesina, si sperimenta una sorta di impresa *open source*. «Ho sempre cercato - dice il fondatore Enrico Loccioni, 58 anni - di aiutare i miei collaboratori a fare ciò che desideravano». L'attività di Loccioni, che l'anno scorso ha fatturato 45 milioni con 280 occupati, nel tempo è cambiata: nel 1968, ha iniziato a realizzare gli impianti elettrici per stabilimenti industriali. Nel 1980 Loccioni è passato al controllo di qualità nei sistemi, per esempio le lavatrici e gli elettrodomestici. «Allora - ricorda - la spinta a cambiare venne dalla Merloni, che ci sottopose questa sua esigenza». La spinta alla mutazione del *business* provenne dunque da fuori: niente più impianti elettrici, ma controllo della qualità. Che, poi, da controllo della qualità sull'elettronica si è trasformato anche in controllo della qualità sul processo. Tanto che, oggi, queste due attività si dividono i ricavi. Ma, nel caso della Loccioni, non è tanto interessante la classica pressione che un grande gruppo come la Merloni possa avere esercitato su un sempli-

IN NETWORK

Nero Giardini risponde alla domanda crescente con partnership con le aziende che garantiscono adeguati livelli produttivi

SOCIETÀ INNOVATIVA

Il caso Loccioni: opera come un'impresa aperta in cui i dipendenti interessati a diventare imprenditori sono spinti a mettersi in proprio

ce fornitore, spingendolo a battere nuove strade. Piuttosto, in questo stabilimento dove i laboratori di ricerca fanno il paio con i tavoli da ping-pong e con un parco interno alla fabbrica dove alcuni animali liberi contribuiscono a creare un clima fra lo steineriano e il tecnologico, si realizza un curioso esempio di "azienda a spora": da essa, in quarant'anni, si sono originiate una ottantina di altre imprese, per il 90% nelle Marche. «Qui c'è una assoluta libertà per tutti - asserisce Loccioni - non ho mai ostacolato nessuno che volesse andare via. Soprattutto quando desiderava mettersi in proprio». Oggi queste aziende, tutte *spin-off* di natura tecnica, danno lavoro a circa 500 addetti.

Usciti dal cancello della Loccioni, varcato il sottopassaggio della strada statale 76, c'è quello che diventerà il polo delle idee. Un investimento da tre milioni di euro. «Una struttura - dice Loccioni - che ospiterà nuove aziende originatesi da noi oppure create da uomini e donne che vengono qui, fra queste montagne, a coltivare il sogno di una loro impresa».

La storia. Il sodalizio intellettuale fra Giorgio Fuà e Valeriano Balloni

Lo studioso e il calciatore

ANCONA

E poi uno dice che i sogni di provincia, da film in bianco e nero di Fellini, non si avverano. Valeriano Balloni, classe 1934, gioca a calcio in serie A e un giorno, da centromediano, gli tocca pure marcare John Charles: «Allora ero nella Spal. Era il febbraio del 1960. Lui segnò tre gol. Finì, a Ferrara, 6 a 3 per la Juventus».

Nei primi anni Sessanta, nell'Italia in cui il calcio è ancora uno sport popolare e pasoliniano, Balloni finisce all'Ancona. Qui, nella periferia italiana che non è né Nord né Sud, ma è un centro abbastanza lontano da tutto, c'è uno degli uomini più affascinanti della nostra cultura di allora. Giorgio Fuà, versione moderna e fondata sui testi dell'economia dell'antica figura dell'ebreo che affronta con passione totale il Talmud, nota il giovane Balloni, diploma in ragioneria, fra i suoi allievi all'Università. «Giocavo e studiavo - racconta Balloni, che ha avuto come testimone di nozze l'int-



Da sinistra Valeriano Balloni e Giorgio Fuà

rista Armando Picchi - . Allora Ancona era davvero un posto unico. Qui, oltre a Fuà, insegnavano Sabino Cassese, Nino Andreatta, Claudio Napoleoni e Alessandro Pizzorno». Nella piccola città adriatica, dove si ra-

DAGLI STADI ALLA CATTEDRA

Il centromediano nel 1962 giocava nell'Ancona e, dopo il diploma in ragioneria, l'incontro con l'economista per diventare allievo

duna e si forma un pezzo dell'establishment intellettuale e politico della Prima Repubblica. Fuà chiede a Balloni di collaborare nella ricerca e nell'organizzazione di convegni. Oliver Williamson, Franco Modigliani e Paolo Sylos Labini sono alcuni degli studiosi che arrivano nelle Marche. Fra le suggestioni tarde olivettiane da antico collaboratore di Adriano, la passione politica in senso alto trasmessagli da Enrico Mattei e le sofisticate analisi dei modelli di Piero Sraffa, Fuà spiega che le grandi

variabili economiche debbono tenere conto dell'impresa. Non si possono capire le tendenze se non si colgono i comportamenti dei singoli protagonisti. E, da qui, nasce il suo interesse per l'economia reale e i sistemi industriali locali. Giacomo Becattini, che dieci anni dopo avrebbe "inventato" la formula dei distretti, è invitato da Fuà a occuparsi dell'industria del mobile di Pesaro. Lo stesso accade a Balloni, che si specializzerà in economia industriale diventando ordinario di Economia politica.

«In quel luogo speciale che erano le Marche degli anni Sessanta - osserva Balloni -, fu fondamentale l'incontro fra la scuola economica di Fuà e il tessuto imprenditoriale a cui era rivolta l'attività dell'Istao, una struttura in cui sono stato particolarmente coinvolto». E, così, gli stessi studiosi che provavano a coniugare gli scenari macroeconomici con la dimensione teorica dell'impresa, si ritrovavano a formare manager e quadri dell'emergente industria marchigiana, in particolare rappresentata da Francesco e Vittorio Merloni, i due che, con i Guzzini, crederono di più nell'utilità dell'Istao.

Dinastie «glocal». L'artigianato dell'Ottocento che si fa industria e design

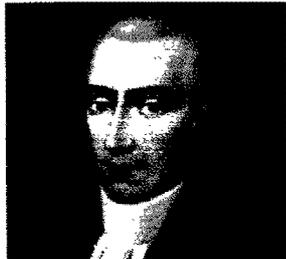
Dai Leopardi ai Guzzini

RECANATI

La Guzzini e il passato. Nello sconosciuto romanzo dell'antico artigianato italiano che, attraverso fallimenti clamorosi e silenziosi successi, si fa prima lavoro industriale e poi design, spunta anche chi non ti aspetteresti: Monaldo Leopardi, padre di Giacomo.

Sì, perché a dimostrazione che il lungo periodo di Fernand Braudel non è una affascinante suggestione interpretativa priva di riscontri nella realtà, ci sono le sue parole, in risposta ai quesiti della Delegazione apostolica nel 1825, che raccontano come a Recanati e nelle immediate vicinanze sedici "artieri", ossia capibottega, insieme a venti garzoni realizzassero dei pettini dalle corna di bue.

Con una serie di salti e di flash, tipici del procedere mosso e carsico delle specializzazioni produttive, nel 900 si sarebbe arrivati alla Guzzini. Un secolo prima, però, Monaldo aveva sbagliato. Nel suo resoconto, lui che era gonfaloniere



Monaldo Leopardi

di Recanati, dava poco peso a quella lavorazione: «La lavorazione dei pettini non è attaccata a questi suoli in cui nacque né per alcun prodotto territoriale né per la anticipazione di una spesa grandiosa. È una semplice abilità personale, e la bottega di un pettinaio si monta con pochi pavoli».

La storia dei Guzzini, anche personalmente, si incrocia dunque con quella dei Leopardi. Enrico Guzzini, l'uomo centrale in questa storia, è figlio di un loro mezzadro. Sa trattare il corno ottenendone tabacchiere.



Adolfo Guzzini

Nel 1909 va in Argentina, terra in cui nessuno sa lavorare le ossa di animale. Fa ritorno nel 1911 e, oltre a pipe e tabacchiere, si specializza in scatolette portapreziosi, posate per insalatiere, manici per oggetti d'argento, calzascarpe e spatole. La svolta arriva nel 1938. L'autarchia fascista vieta l'importazione del corno. C'è il rischio della chiusura. Ma Guzzini è svelto nel cogliere l'occasione del plexiglas, una resina termoplastica facile da lavorare. Da lì nasce una storia d'impresa fondata anche sulla collaborazione con grandi de-

signer: Giò Ponti, Rodolfo Bonetto, Sottsass, Renzo Piano, Norman Foster.

«Questa nostra storia che ci trasmettiamo di padre in figlio - dice il sessantasettenne Adolfo Guzzini, presidente e amministratore delegato della iGuzzini Illuminazione - ci ha insegnato quanto si possa essere cittadini del mondo pur abitando una terra contadina e periferica come la nostra. Enrico non ebbe paura ad andare in Argentina e a tornare. Per noi, che ci sentiamo molto radicati a questi luoghi, resta un esempio importante». E, nel codice di una famiglia che ha origini contadine e che oggi è impegnata a gestire il passaggio generazionale, c'è anche il ricordo della figura del mezzadro. «Al mezzadro rammenta Guzzini - doveva sapere costruire un rapporto corretto con il proprietario. Era allo stesso tempo agricoltore, carpentiere, falegname e amministratore. Tutto questo è una parte essenziale di come noi Guzzini intendiamo il business, e forse anche la vita: la determinazione, la flessibilità, un senso della specializzazione mai astratta che tenga sempre conto della realtà».