

Prime luci in fondo al tunnel

Un made in Italy da riqualificare

«Le grandi invenzioni nascono nei momenti di discontinuità, spesso da parte di ragazzi sotto i trent'anni». Alessandro Benetton, fresco presidente del gruppo di famiglia, arriva al Meeting di Rimini cogliendo lo spirito dell'incontro («I giovani e la crisi, fine di un mondo o inizio di un altro?»). Niente è impossibile quando «il talento incontra le opportunità...» scandisce con un filo di pudore, seduto al bancone della saletta in fondo alla Fiera. Giovani e meno giovani stipati ad ascoltarlo. E applaudirlo. «L'unica cosa che non può fare un giovane, diceva Seneca, è farsi scippare il futuro. Aveva ragione». Per questo vorrei raccontarvi la mia storia», sibila. «Senza voler apparire immodesto penso possa aiutarvi a capire».

Alessandro Benetton è nato un anno dopo la nascita dell'azienda di famiglia. «La mia è un'infanzia comune, cultura semplice da famiglia imprenditrice» in un Veneto sospeso tra povertà e boom. «A 11 anni mio padre decide che 3 mesi di vacanza in estate sono troppe e mi spedisce a pulire le caldaie dell'azienda». In quegli anni «mi ricordo come uno studente vispo ma piuttosto mediocre», ammette Benetton. «L'incontro che mi cambia è con un professore di filosofia, di quelli che ti fanno sentire migliore». Da quel momento comincia «un'escalation professionale sempre nel segno della discontinuità». Studi all'estero, laurea in filosofia ad Harvard, il lavoro in Goldman Sachs, «allora timbro di qualità e autorevolezza oggi forse un po' meno simpatica», sorride tra i sorrisi della sala. «Ma qui imparo la cultura dell'organizzazione, forse la vera debolezza del nostro paese».

109

SPREAD & PARÒN

Quando torna a Ponzano Veneto le strade di famiglia non s'incontrano. «Mio padre ha appena sposato la scelta del management, decido di rispolverare una vecchia idea». Nell'Italia delle Pmi non c'è praticamente finanza d'impresa. «A 26 anni mi metto in gioco fondando 21 Investimenti. Sarà una storia di successo», ricorda Benetton. Ma quel che conta è che «senza questi passaggi imprenditoriali non avrei avuto la credibilità e la convinzione per tornare in azienda anni dopo al timone di Benetton Group», un'altra volta nel segno della discontinuità perché c'è da ristrutturare «una impresa un po' invecchiata dopo 45 anni di storia e una pattuglia di concorrenti agguerriti». Il resto è cronaca: la scelta di uscire dalla borsa («per rinascere serve un orizzonte lungo, sganciato dalle pressioni delle trimestrali»); l'obiettivo di «guardare a paesi come India, Centro America, Messico, Russia e Turchia dove avremo una presenza sempre più organizzata»; e di «diventare più veloci con le collezioni valorizzando marchi secondari che cominciano a crescere come Play Life». Per questo «il consiglio che do ai ragazzi è di non sentirsi mai tranquilli. Non seguite una strada preconfezionata».

Traslando sul sistema paese, per Benetton la sfida che abbiamo davanti è quella di «riqualificare» il made in Italy. «La famiglia nell'impresa resta un valore che ci contraddistingue. Ma serve industrializzare il lavoro artigiano, migliorare l'organizzazione, internazionalizzarsi e poi un dialogo più forte tra mondo accademico e imprese».

Ma anche in Italia si può fare. «Bisogna vedere i momenti di crisi come opportunità di cambiamento, valorizzando i punti di forza». La capacità imprenditoriale per Benetton «è uno di questi, ci appartiene da secoli: perché precluderci settori in apparenza maturi? Anche in politica qualcosa si muove. «La percezione pubblica di quel che sta facendo questo governo ne è la dimostrazione. Monti deve stare al comando per tutto il tempo necessario, sta facendo un ottimo lavoro di squadra in un orizzonte europeo che resta l'approdo imprescindibile per il paese, non ci sono altre strade che l'integrazione. La stessa Germania si sta rendendo conto che non può fare a meno dell'Europa». Quanto alle misure, «sono contento che il governo stia cominciando a parlare di crescita. La riduzione dei costi e del debito è solo una parte. Serve un alleggerimento della pressione fiscale e incentivare gli investimenti nel paese. Sapendo

Prime luci in fondo al tunnel

che senza giovani non c'è futuro». Sul finale c'è appena lo spazio per un giudizio su Mediobanca. «Il management è buono, ma l'azienda deve ripensarsi come tutti». Nessun sacrario è al riparo del cambiamento.

La Stampa, 24 agosto 2012

Sopravvive chi sa innovare

«Mi sveglio la mattina chiedendomi cosa posso inventare...». Una Marlboro via l'altra, seduto in una saletta del suo stand in Fiera, Carlo Molteni parla a scatti pensando già ai buyer stranieri che lo attendono vicino alle poltrone della nuova collezione. Il suo gruppo è uno dei brand più noti dell'arredo casa. Molteni&C (arredi), Dada (cucine), Unifor (ufficio) o Citterio sono marchi conosciuti in tutto il mondo. Da Giussano, cuore ingolfato della Brianza, governa una macchina del bello che fattura 230 milioni dando lavoro a 700 persone, con filiali a New York, Tokyo, Parigi, Londra, Singapore, Hong Kong e Sidney. «E a fine mese apriamo a Shangai per allargare la distribuzione in tutta la Cina», precisa appassionato. Il massimo del globale in casa Molteni (l'export vale il 70% dei ricavi) si mescola alle parole in dialetto del signor Carlo, che tiene le radici ben piantate in Brianza. «Solo qui - ribadisce con italico orgoglio - esiste un tessuto di artigiani così sapiente».

Per questo anche oggi che sono entrati in azienda due figli e si lavora in team che scambiano tecnologie e competenze, il cuore pulsante della catena di montaggio resta tra Giussano e Turate. Dove si realizzano le strategie anticrisi presentate al Salone: la nuova collezione arredi disegnata dal giovane designer israeliano Ron Giland e la riedizione di mobili e complementi firmati Giò Ponti, provenienti dagli archivi del Maestro scomparso nel 1979. Certo, «vedo anch'io le macerie», si rabbuia il decano. «Di fianco alla mia azienda c'era un imprenditore che faceva camerette in serie. Non ha innovato, ha dovuto chiudere...».

La panoramica di Carlo Molteni è un piccolo bignami della nostra economia. I nomi patinati protagonisti del Salone del mobile che ha chiuso ieri, e il tessuto lacerato di un comparto legno-arredo che resta indietro

SPREAD & PARÒN

ai fatturati pre crisi del 16,8%. I numeri assoluti dicono tutto e niente: 73.500 imprese che impiegano 389mila occupati per un fatturato di 30 miliardi. Bisogna guardarci dentro per capire il dualismo. Distinguere anzitutto la pattuglia di brand design che attirano il mondo a Milano e i migliori cervelli creativi, stregati da un apparato produttivo capace di assorbire le intuizioni estetiche e le tendenze del design internazionale, per trasformarli in oggetti che abitano il paesaggio domestico di tutti noi.

La massima concentrazione di queste aziende impresarie di talenti globali si trova tra la Brianza e il Trevigiano al confine con il Friuli. Marchi deluxe come Molteni, B&B Italia, Poliform, Flou, Moroso, Magis o Lago sono fortemente radicati in questi territori. Altra cosa è il corpaccone che fatica sul mercato interno. Una galassia in apnea tra crisi di prodotto e crollo degli ordini, esposta al capestro dei ritardi di pagamento e della stretta del credito.

Questa platea è un magma ribollente: la crisi a sua volta la sta differenziando. Ci sono terzisti ormai specializzati nella fornitura di antine, pannelli, maniglie, complementi in plastica e mobili in kit alle catene low cost, Ikea su tutti. È il caso della 3B di Salgareda, che in 10 anni ha moltiplicato il fatturato da 85 a 200 milioni, della Media Profili di Mansuè (245 milioni di fatturato 2011) o della Friul Intagli di Portobuffolè (260 milioni di ricavi). Il segreto sta nelle parole del suo titolare, Inaco Macan: «nel biennio di crisi abbiamo costruito un centro logistico con magazzini alti 35 metri in grado di consegnare in 24 ore in tutto il mondo». Dieci anni fa queste aziende facevano subfornitura classica, adesso si sono reinventate grazie all'efficienza logistica e alle produzioni just in time. In cambio Ikea garantisce volumi e pagamenti puntuali, dando ossigeno ad un pezzo di filiera altrimenti condannata (oggi una cucina su 3 fra quelle vendute nel mondo dal colosso svedese è prodotta tra Lombardia e Nordest).

Chi soffre le pene dell'inferno sono invece i piccoli/medi produttori domestici abituati a lavorare sulla quantità. Solo nel Trevigiano dal 2008 sono fallite oltre cento aziendine di settore. Idem in Brianza. «Oggi devi produrre qualcosa di originale o saper garantire i pezzi con tempi e costi efficienti, altrimenti...», confermano dal Centro di promozione Brianza di Cabiato, rotonde infinite e paesaggi tipici da racconti di Carlo Emilio

Prime luci in fondo al tunnel

Gadda. A cascata, questo fa la differenza per la fornitura della porta accanto: verniciatori, cornici, intagliatori, laccatori, decoratori, tappezzeri e tornitori al bivio tra ripartenza e moria. Paradiso e inferno in pochi chilometri.

Lo stesso dualismo vale per il mobile tradizionale. Vanno male i medi componentisti e chi presidiava la piccola distribuzione. Ma chi ha saputo internazionalizzarsi come la Camelgroup di Orsago della famiglia Piovesana, ha superato bene la crisi. «Quest'anno al Salone siamo tornati a finalizzare ordini», conferma il signor Fiore, «sono tornati russi e americani, sono arrivati i sudafricani, mentre il boom del mobile asiatico si sta sgonfiando causa la concorrenza cannibale che non fa guadagnare i venditori».

Nel report *Esportare la dolce vita*, Prometeia ha stimato il potenziale che i 30 mercati mondiali a maggiore crescita svilupperanno entro il 2016 nei comparti del bello. La cifra vale 114 miliardi. Solo l'arredamento dovrebbe crescere di oltre un terzo. Una sfida soprattutto per i "Gruppi", quei produttori di fascia medio-alta che in questi anni hanno garantito la maggior parte dell'export italiano. Dalla capacità dei vari Atma, Calligaris, Doimo, Santarossa o Veneta Cucine di migliorare logistica e distribuzione, innovando processi e prodotti e investendo sulla filiera, dipenderà la ripresa del sistema. Per questo si dice legnoarredo, ma in realtà vuol dire Italia...

La Stampa, 23 aprile 2012

I distretti rivivono (fuori dal Veneto)

La certezza dell'incertezza. Si è risvegliato così il mitico Nordest dalla grande crisi globale, con gli ordinativi delle imprese a un mese schizzati dal 30 al 50% del totale. «È un segnale tremendo perché diventa impossibile programmare strategie aziendali, ma tant'è», fanno di conto all'Unione industriale di Treviso. «La produzione internazionale nel 2009 è rimasta invariata, quella italiana è calata del 22 per cento». Basta questo per capire il salto di scala e le ricadute devastanti alla periferia dell'impe-

SPREAD & PARÒN

ro. Significa che sono cambiati gli equilibri mondiali e la divisione internazionale del lavoro. «La domanda, per come il Triveneto l'ha conosciuta negli ultimi trent'anni, semplicemente non c'è più. Bisogna andare a soddisfarla sui mercati emergenti. Dove molti dei nostri piccoli imprenditori non sono mai stati».

Viaggiando a Nordest in queste prime settimane estive si ha come l'impressione dello strabismo. I dati macro sono ancora quelli orribili del consuntivo 2009, al netto di qualche refolo di ripartenza come il +12% nell'export, spalmato finalmente su tutti i comparti del made in Italy. Anche se andrebbe depurato dell'euro debole che droga i conti, dando magicamente l'impressione che tutto stia tornando come prima del lungo inverno recessivo. «Sarebbe un'illusione pericolosa perché i veneti sono arrivati al burrone della crisi già in forte sofferenza», ragiona Gigi Copiello, segretario della Cisl di Vicenza. Altro che Veneto Felix. Il Pil in effetti è in regressione da ormai un decennio. Nel 2000 la ricchezza prodotta superava di quasi 1.600 euro quella degli altri cittadini europei e di 2.600 quella italiana. Nel 2009 siamo oltre 400 euro sotto la media di Eurolandia (22.300 euro). La crisi dunque ha solo ingigantito i problemi, riportando il Pil ai livelli del 1998 e mettendo le Pmi nordestine di fronte a un bivio ineludibile: innovare o morire.

Eppure mai dare per morti i piccoli di queste lande. «Siamo come i gatti, abbiamo sette vite», ridacchia Copiello. In effetti dietro il grande freddo dei numeri qualcosa comincia a muoversi, nuove schegge competitive da cogliere. Il primo caso di ripartenza arriva proprio da Vicenza, la provincia più manifatturiera del Veneto dove l'industria vale ancora il 44% del Pil e ci lavora un addetto su due. Spiega Luca Romano, studioso del Local Area Network di Padova, che «fino a qualche anno fa in ogni provincia c'era un po' tutto il mix produttivo». Nel Vicentino la concia, l'oro, la meccanica e il tessile. Nel Trevigiano il legno arredo, lo sport system, l'abbigliamento, la scarpa sportiva. Ognuno con il suo bel distretto e la catena locale di fornitori. «Oggi invece si sta andando verso una maggiore specializzazione». Da un lato nella vecchia concia intorno ad Arzignano, per anni campione distrettuale nelle statistiche della fondazione Edison, con la crisi sono morte la metà delle imprese, travolte dalla concorrenza cinese e dell'Est Europa. Idem nell'oro, dove le impre-

Prime luci in fondo al tunnel

se sono crollate da 800 a 500 in due-tre anni. Dall'altro, intorno a Schio, Alto Vicentino, si rafforza il polo dell'automazione, del packaging e delle lavorazioni per l'automotive tedesco, soprattutto Bmw. La parolina magica è meccatronica: l'unione tra la vecchia meccanica nata nelle stalle delle case coloniche della campagna veneta e l'elettronica di ultimo grido.

Del nuovo metadistretto fanno già parte 200 imprese, distillato di quel corpo sterminato metalmeccanico fatto da 6mila aziende con 70mila dipendenti e 17 miliardi di fatturato (35% all'estero), che ha ormai rotto il vecchio schema distrettuale. Le imprese della prima fascia stanno infatti comprando i loro competitor locali. In questo modo non hanno più problemi di concorrenza e acquisiscono massa finanziaria per internazionalizzarsi. Il processo è in corso sottopelle, se ne ha già evidenza nelle ricerche di Roberto Grandinetti, sugli indici di concentrazione industriale in cui il Veneto è davanti anche alla Lombardia (1,67 contro 1,52). Questo permette di fidelizzare quei subfornitori locali che riescono a essere efficienti e innovativi, ma insieme svuota dall'interno lo schema distrettuale classico. «Non basta più essere vicino per diventare fornitore prosegue Romano - se non sei innovativo, vieni saltato dalla catena di fornitura». Per Grandinetti si tratta di una nuova forma di delocalizzazione internazionale: «Questo - spiega - sta accadendo in varie forme, in particolare attraverso accordi di subfornitura, investimenti proprietari o la creazione di *joint venture* di produzione. Spesso l'investimento produttivo all'estero ha sostituito le relazioni di subfornitura con imprese locali, determinando quindi la re-integrazione verticale del ciclo di produzione presso l'impresa committente».

Un esempio viene dalla Telwin di Villaverla, periferia operosa di Vicenza. L'azienda di Antonio Spillere è leader mondiale nelle macchine saldatrici, 300 dipendenti e 60 milioni di ricavi. È una storia epica e ingenua insieme, la sua, come molte da queste parti. Il padre Giovanni faceva il contadino, coltivava il mais e negli Anni 50 incominciò a commerciare in fornaci per poi dedicarsi alle prime lavorazioni in metallo, conto terzi naturalmente. Oggi la Telwin fa l'85% del fatturato sui mercati extra Ue in controtendenza a un'economia locale eccessivamente legata al carro del mercato comunitario. È presente all'estero con proprio brand e propria distribuzione e ha creato una rete di fornitura che resta locale solo

SPREAD & PARÒN

nei suoi picchi più innovativi (stampaggio e laser), mentre è stata delocalizzata nella parte di lavorazione del metallo più dozzinale. In questo modo, sotto i colpi innovativi delle tante Telwin, il corpaccone centrale di fornitura alle medie imprese nate nei distretti si sta sfrangiando riposizionando il sistema intorno a nuove filiere.

In sostanza per queste imprese avanguardia il distretto rimane un territorio elettivo solo per particolari subforniture, che richiedono elevate competenze specialistiche e riguardano linee di prodotto offerte dalle imprese acquirenti nei segmenti qualità-prezzo superiori. Ad esempio, prosegue Grandinetti, «è difficile pensare che, per un'impresa leader di un distretto mobiliario veneto, Milano non costituisca un riferimento insostituibile, ospitando la principale fiera internazionale del settore e una delle maggiori concentrazioni mondiali di studi di design. La considerazione dei fornitori di servizi ad alto valore aggiunto porta dunque a circoscrivere uno spazio - specifico per ogni impresa - che si colloca tra il contesto locale e l'economia mondo, arricchendo in questo modo la mappa dei territori elettivi delle imprese leader». È come se il distretto rivivesse ma oltre il Veneto.

Non basta. Il caso dell'Alto Vicentino appena descritto è interessante perché in controtendenza rispetto al dato universitario regionale che è crollato di dieci punti in 6-7 anni. Nasce infatti da una gemmazione virtuosa. Da un trasferimento di conoscenza in stile Silicon Valley più che dal semplice saper fare con le mani del vecchio Nordest. Bulloni, lamiera e olio di gomito. Quando bastava il vitalismo del padroncino che, in giornata, raggiungeva con il Ducato le grandi imprese tedesche e chiudeva contratti di produzione conto terzi, magari validi per anni, realizzando componenti per auto, aerei e navi. Oggi è diverso. La ripartenza altovicentina nasce dai corsi universitari di ingegneria dell'innovazione e della meccatronica, distaccate a suo tempo da Padova. La mescolanza è fruttuosa. Ecco schegge di un Nordest diverso.

A Treviso, l'esperimento di Treviso Design, o i contract nel legno-aredo del comprensorio Quartiere del Piave/Pordenone, dove ci si presenta all'estero vendendo un modo di abitare più che una semplice cucina, nascono anche dal trasferimento nella Marca del dipartimento di Arte e design dallo Iuav di Venezia. Nel frattempo in Laguna arriva settima-

Prime luci in fondo al tunnel

nalmente la prima nave porta container diretta da Shanghai; 400-500 ricercatori della Ca' Foscari lavorano stabilmente in Cina, ripercorrendo la strada aperta da Marco Polo; e l'aeroporto di Venezia è ormai il terzo scalo intercontinentale d'Italia. Ogni giorno dalle sue piste partono 4 voli a lungo raggio per il mondo. Anche chi va all'estero sta mutando pelle. Su 20mila imprese italiane internazionalizzate 4mila sono ancora basate in Romania. Timisoara Italia, ricordate? Migliaia di imprese nordestine invasero l'Est Europa a metà Anni Novanta per sfruttare il basso costo del lavoro. Adesso però finita la fase eroica questi Paesi stanno diventando importanti mercati di consumo, capaci di servire la domanda interna della nascente middle class. Dalla delocalizzazione all'internazionalizzazione. È il caso della friulana Brovedani, sbarcata in Slovacchia per seguire il colosso Bosch e oggi capace di affrancarsi dal ruolo di semplice fornitore allargando il proprio portafoglio clienti. «Anche verso i Paesi Bric, che crescono ormai tre volte l'area Ocse e ospitano il 50% della popolazione mondiale, qualcosa comincia a muoversi», spiega l'economista Giancarlo Corò. Piccoli numeri, visto che l'export verso Cina e India fa solo il 4% dell'intero paniere nordestino. «Tuttavia le merci verso Delhi sono cresciute dell'8% nei primi mesi del 2010, e quelle verso l'Asia del 16».

La crisi insomma atterra su un Nordest in piena morfogenesi. Mentre sta andando in crisi l'elemento genetico estensivo dell'economia distrettuale: esco dall'azienda madre e mi metto in proprio. Quel meccanismo spontaneo che ha funzionato alla grande nel trentennio d'oro dei distretti ma oggi batte in testa. È proprio la morfologia industriale che sta cambiando pelle. Non a caso in questi mesi si registrano più chiusure che nel resto d'Italia, restano in piedi meno ditte individuali in un Nordest che già da qualche anno ha perso il primato italiano dei lavoratori autonomi.

Cresce viceversa la convinzione (dal 17 al 23%), nella terra dei campanili e dell'individualismo, che occorra creare fusioni aziendali per resistere nel mondo nuovo. Al di sotto del pavimento degli internazionalizzati e di chi sta provando a innovare, c'è invece il dark side di un'economia e una società veneta che sta andando pericolosamente in immersione: i recenti contratti part time nell'edilizia, mentre nel Trevigiano ci sono più appartamenti (1,1 milioni) che abitanti (900mila), per Copiello «puzano molto di lavoro nero». E la disoccupazione ha bruciato in un anno

SPREAD & PARÓN

quasi 80mila posti di lavoro ma senza la cassa integrazione sarebbero stati 250mila. La selezione darwiniana fa male e costringe a stressare ogni fattore produttivo, a cominciare dalla popolazione immigrata, l'anello debole della catena. Passando per lo spettro della jobless recovery. Perché di nuova occupazione, per ora non c'è traccia nel laborioso Nordest, anzi. Su 2 posti persi nel manifatturiero solo uno viene recuperato nei servizi alla persona. Prove tecniche di autunno caldo?

La Stampa, 12 luglio 2010

Nanismo, brutta bestia

Sorpresa: nella crisi, l'impresa nordestina è meno "micro". Nella terra dei capannoni e dell'individualismo irriducibile dei Parón lo tsunami globale spinge la dimensionalità delle aziende.

Dove non sono riuscite l'orgogliosa refrattarietà al modello del capitalismo delle grandi famiglie raccolte nel salotto di Mediobanca e le norme sul lavoro che penalizzano fiscalmente fusioni aziendali e il salto oltre i 15 dipendenti, potrebbe farcela la paura di soccombere nella nuova divisione mondiale del lavoro. La crisi infatti picchia duro, basti dire che il 48,3% degli imprenditori locali ha ancora un portafoglio ordini che non supera il mese. In due anni nella terra del pieno impiego si sono persi 80mila posti di lavoro e 6.600 imprese (Fonte: Unioncamere) di cui 2.700 nella manifattura (il 3,1% del totale). La crescita dimensionale è dunque almeno in parte figlia della moria di molte partite iva.

Tuttavia la media d'impresa sta aumentando. Secondo l'Istat, dal 2007 è in corso una contrazione (-4%) delle aziende under 20, e insieme una concentrazione (+15%) nelle classi 20-50 dipendenti (esclusa l'edilizia). Anche i dati Movimpresa sulla demografia industriale confermano il trend: nel periodo 2007-2009 il saldo nati/mortalità nel Nordest è negativo per 1.930 unità. Ma se lo si splitta, è in passivo per 3.015 partite Iva tra le ditte individuali ma in attivo di 2.847 unità tra le imprese di capitale. «Si osserva un assottigliamento del segmento imprese individuali e società di persone a fronte di un progressivo avanzamento delle