

emergente. Dopo si è stabilizzato su un livello comunque superiore al 4%. La nuova sfida di spostare la produzione verso mercati a maggior valore aggiunto ha già dato risultati



## Come fare un salto di qualità

«IL distretto va bene ma va "ripensato"». Parola di Ezio Nicola, general manager di Gambio Dascio Italia nonché responsabile della sezione biomedicale di Confindustria Modena. Secondo Nicola, infatti, «sarà molto difficile battere la concorrenza dei paesi emergenti continuando a puntare sulle produzioni a basso valore aggiunto».

Insomma, il tempo per «gli assemblaggi manuali» dei prodotti usa e getta in plastica, almeno a Mirandola, è ormai scaduto. «Queste produzioni», è la tesi di Nicola, condivisa da buona parte del mondo imprenditoriale, «non sono più economiche con il nostro costo del lavoro. Molto meglio farle nell'Europa dell'Est oppure in Asia». E allora? Non va sottovalutata la capacità di innovazione del distretto che, anzi, deve essere stimolato a percorrere con più convinzione la strada della ricerca. Dice Nicola: «Per vincere la sfida dello sviluppo il distretto di Mirandola deve puntare sulle produzioni ad alto valore aggiunto. Se facciamo così allora c'è un futuro. Altrimenti, se qualcuno si illude che sia possibile andare avanti sulla vecchia strada, allora vedo parecchi ostacoli nell'avvenire del distretto».



Quanto all'itinerario da percorrere Ezio Nicola osserva «che ci sono grandi spazi per migliorare la collaborazione fra le aziende del distretto». Si tratta, dunque, «di fare squadra» per ottenere dei risultati migliori nell'innovazione. Ma anche di arricchire di servizi alle imprese il tessuto del distretto stesso in settori quali la gestione delle risorse umane, lo sviluppo commerciale, la ricerca.

novazione e la valutazione di tecnologie e prodotti realizzati nel distretto.

Costi, dopo aver ricordato che a Mirandola è presente un centro pubblico di formazione «Iride» che si occupa anche del biomedicale rivendica lo sforzo del comune e degli enti locali per superare il gap delle infrastrutture. Dice: «Mi riferisco alla conclusione del cablaggio in fibra ottica nell'area Area Nord della provincia di Modena, al raddoppio delle ferrovie Bologna-Verona e all'Autostrada Cispadana, la cui procedura di project financing è avviata».



Qui accanto e nella foto grande, due fasi delle lavorazioni nelle aziende del biomedicale di Mirandola

ti per la cardiocirurgia e l'autotrasfusione. Ma nel 1986 si ripete l'ennesimo copione: Mario Veronesi vende la sua creatura ad un colosso del calibro dell'americana Pfizer.

A questo punto siamo arrivati alle ultime battute. È il 1982 quando l'industriale di Mirandola costituisce la Darex poi ribattezzata Dar. Si tratta di un'azienda che si mette in competizione con Dideco e che viene rivenduta anch'essa nel 1996 all'ennesima multinazionale: Mallinkrodt.

L'ultima avventura di Veronesi è Starmed,

azienda fondata nel 2003 a soli 71 anni. Il settore prescelto è completamente diverso dai precedenti: «dispositivi monouso per ventilazione non invasiva». Emblematico della categoria una sorta di «casco» trasparente da palombaro super tecnologico per l'insufficienza respiratoria. Insomma, la sua frenesia è finita.

### La Starmed l'ultima nata è stata fondata nel 2003 per fare dispositivi di ventilazione

almeno per ora? Tutti credevano di sì. E invece Veronesi in una brevissima conversazione («niente interviste telefoniche») ci ha confidato di aver già venduto Starmed.

(g.lon.)

## L'ANALISI

# Le quattro A valgono già oggi il doppio della grande industria

Sono i distretti, con i loro 113 miliardi di esportazioni nette a fare dell'Italia la quarta potenza mondiale in termini di surplus manifatturiero e compensano il dato negativo dei settori tradizionali

ALESSANDRA CARINI

Segue dalla prima

Con i loro, cambiamenti, a volte dolorosi, testimoniano una capacità di rinnovamento che ha delo straordinario, se non altro per la parallela incapacità di essere compresi e quindi dati per finti ad ogni svolta economica. Il punto di arrivo sta, oggi, saldo, in alcuni dati che potrebbero far sembrare la corsa di questi ultimi anni una sorta di secondo miracolo industriale, se si considera il periodo in cui è stato conquistato, la "forza" dei concorrenti che ha affrontato, i tassi di cambio penalizzanti che ha sconfitto.

L'economia industriale italiana ha oggi un surplus manifatturiero di 51 miliardi di euro, che la colloca al quarto posto al mondo dopo Cina, Giappone, Germania e in lotta con la Corea per la posizione successiva. Ma noi non abbiamo uno dei pilastri sui quali queste economie basano ancora la loro forza industriale e il loro export: un settore automobilistico fortemente attivo sull'estero.

In cambio il mondo delle piccole - e ora anche medie - aziende, i distretti nei quali sono spesso organizzate e dai quali hanno tratto forza, ha messo in cascina l'anno scorso un attivo di 113 miliardi. Abbigliamento e moda, Arredo e casa. Alimentare e vino. Automazione e meccanica, le "quattro A" care a Marco Fortis che con la Fondazione Edison ha fatto della difesa di questo mondo quasi una missione, hanno "pagato", con la loro forza sui mercati, le tradizionali debolezze dell'industria italiana che si misurano in 75 miliardi di deficit circa tra telecomunicazioni ed elettronica, auto, chimica e energia, lasciando ancora un attivo di tutto rispetto.

Alla vigilia di una di quelle congiunture piatte, che viene annunciata come un'altra di quelle svolte epocali troppe volte paragonate in questi anni alla crisi del '29, ci si può chiedere a buon diritto se questa fetta determinante dell'economia italiana, potrà reggere ancora. E tentare di rispondere se non altro per scongiurare la tentazione di darla per morta un'altra volta e poi doverne constatare la resurrezione qualche anno dopo.

Il lungo viaggio che "Affari & Finanza" ha intrapreso in questi mesi, non può certo dare risposte sicure. Ma alcune "lezioni" si possono invece trarre dai racconti fatti dall'interno di questo mondo.

La prima è che alcune categorie economiche alle quali si è stati abituati e la loro misurazione con i dati Istat non valgono un granché a spiegare i distretti e quindi a capire che cosa ne accadrà. La distinzione tradizionale tra settori maturi e settori innovativi è stata fatta a pezzi da un mondo che ha vinto la concorrenza innovando prodotti tradizionalmente maturi e trovando una nuova organizzazione per produrli e nuove strade e mercati per venderli. E' stata una sorpresa constatare che si può reggere l'urto dei Paesi emergenti e di giganti come la Cina, con un cambio iperpenalizzante, continuando a vendere scarpe, collant, tessuti o pelli, macchine per impacchettare prodotti, valvole e rubinetti, mobili, per non parlare dell'ormai trasversale settore che va sotto il nome di moda.

Lo stesso concetto di azienda e di prodotto è ormai rivoluzionato e le tradizionali armi statistiche fanno fatica a stargli dietro. Se, com'è accaduto in questi anni ai distretti di successo, che si sono internazionalizzati e "terziarizzati", la produzione la fa la filiera collocata in mezzo mondo, in quale settore statistico si collocano le aziende che producono? In quale categoria merceologica finisce un'azienda che vende scarpe o collant o mobili, e non sforna

## LA MAPPA E I NUMERI

Nella cartina qui sotto, la dislocazione dei distretti produttivi italiani in base alle regioni. Come si vede nettamente, si tratta di una realtà che si è consolidata soprattutto al Nord e al Centro, con una fortissima concentrazione nel Nord Est e con situazioni di debolezza al Sud. Sotto a sinistra, le previsioni al 2012 dell'ultimo Monitor dei distretti di Banca Intesa

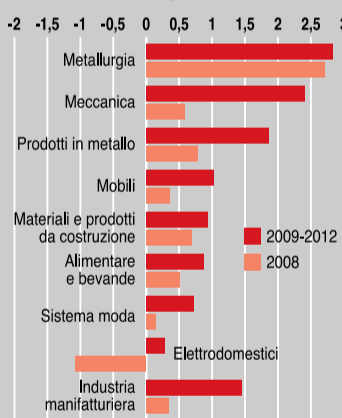
### L'ITALIA DEI DISTRETTI

Localizzazione produttive nelle regioni italiane



### PREVISIONI POSITIVE

Evoluzione del fatturato; variaz. % annua media



Fonte: Banca Intesa-Monitor distretti luglio 2008

una scarpa in Italia, ma solo i prototipi. O un'altra che vende mobili solo per il design che ci mette dentro? Come si può definire produttore di "materia prima" un conciatore che, forte della sua esperienza, ha studiato con un chimico per sperimentare nuovi metodi di concia e trovare una combinazione innovativa che renda la pelle più bella e accattivante, "concordando" magari con una grande firma della moda il suo prodotto che finirà nelle vetrine di mezzo mondo? Per non parlare poi del valore delle statistiche dell'import-export che registrano i movimenti sempre più insondabili e difficilmente interpretabili di un'industria che ormai, per intere fasi, produce all'estero, ma il cui valore aggiunto alla fine è nell'idea che il produttore ci mette dentro. E' lo stesso risultato di una divertente ricerca di un'università americana, che spaccando un Ipod fino all'ultimo componente, ha stabilito alla fine che, prodotto interamente fuori dagli Stati Uniti, quel prodotto ha finito per dare il suo maggior guadagno alla Apple per averlo inventato.

Nel mondo dei distretti italiani può accadere questo, ma anche il contrario. Può accadere che la manifattura torni indietro, a produrre sul territorio che aveva abbandonato perché il valore aggiunto che quel territorio e l'esperienza di quella manodopera "produce", è talmente prezioso da superare qualsiasi comparazione di costi. Può capitare addirittura che, per le stesse ragioni, multinazionali, giapponesi o europee, sfidino il disastro del sistema Italia per venire a produrre qui, come accade alla Vuitton nel Brenta, ai giapponesi dei mobili nel trevigiano, alle scarpe nel Montebellunese, alla meccanica nell'Emilia, tanto per citare solo alcuni casi.

Perfino i manuali di economia industriale hanno dovuto essere rivisti: dimensioni che non contano più, o almeno non sono determinanti per misurare un successo. Aziende familiari che riescono a sopravvivere, a dispetto dell'obsolescenza di cui si taccia questa organizzazione. Metodi di misura della produttività che andrebbero rivisti se è vero quel che dicono molti imprenditori che magari sono ex operai, che si tengono la manodopera anche nei periodi

di magra, che per loro è un valore aggiunto in sé, in attesa della svolta della congiuntura.

In questa parte dell'industria italiana il tasso di innovazione è ben superiore a quello che dicono le misere statistiche italiane sulla ricerca e l'esperienza di questi anni di lotta dura sui mercati ha insegnato più di quanto abbiano fatto mille libri di organizzazione economica aziendale. Tanto è che ci sono aziende, come quelle che si stanno amalgamando nell'Innovation Valley vicentina, che ormai pensano di fare una sorta di distretto a sé, legandosi trasversalmente in un mondo che abbia come collante l'innovazione e che le faccia rappresentare fuori dai tradizionali codici usati per l'industria. Vogliono conquistare, come gruppo, anche nell'immaginazione, il posto che hanno già occupato nella realtà con il loro peso sui mercati, vendendo le cose più diverse o i servizi più innovativi a mezzo mondo.

A settembre andranno a New York a presentarsi ad un "globo" che, singolarmente, già sa chi sono ma che mai e poi mai le andrebbe a cercare ai bordi dell'intasata autostrada Brescia-Padova.

Certo sono le punte avanzate di un mondo, che ha subito anche molte sconfitte, che ha anche perso posti di lavoro in dolorose ristrutturazioni, che ha larghe sacche di arretratezza, e che presidia, per ragioni che sarebbe lungo spiegare, solo il Nord-Nordest e il Centro dell'Italia, mentre negli ultimi anni ha visto il Sud arrancare e spesso arretrare nelle poche zone che aveva conquistato.

Un mondo che ora deve fare i conti con consumi interni piatti ormai da anni, una domanda internazionale che minaccia di fare, nei prossimi mesi, la stessa fine, chiudendo una valvola che finora ha funzionato da sfogo, Paesi emergenti che fanno passi da gigante mangiando velocemente gli spazi, perfino nicchie, e non lasciando tregua. Fare previsioni nel rincorrersi del pessimismo dilagante è arduo: l'unica consolazione sta nel detto, spesso dimenticato, che definisce l'economia e gli economisti come coloro che sanno sempre spiegare per quali ragioni le cose non sono andate come loro avevano previsto.

“  
Ci sono produzioni tornate nel territorio originario attraendo anche nuovi investitori  
”