



Working paper n. IV
Dicembre 2009

Il ceto medio delle imprese industriali

di Daniele Marini

Il pendolo della storia economica del nostro Paese sembra oggi soffermarsi maggiormente su una parte peculiare del sistema produttivo: le imprese industriali di taglia media. Sono una scoperta relativamente recente, perché finora l'attenzione si era focalizzata nell'antinomia fra grande e piccola impresa. Non è questa la sede per una ricostruzione puntuale della storia dello sviluppo industriale¹, ciò non di meno vale la pena sinteticamente ricordarne alcune tappe principali. Com'è noto, lo sviluppo industriale è proceduto grazie alla presenza di industrie di grandi dimensioni che avevano trovato nel Nord Ovest dell'Italia un ambiente fertile per l'insediamento: presenza storica di famiglie dell'alta borghesia; messe di lavoratori operai soprattutto giunti da altre regioni del Paese; relazioni forti con il potere istituzionale centrale e del mondo finanziario². Il pendolo, così, aveva trovato in quell'area il suo baricentro. L'epoca fordista caratterizzata dalle grandi dimensioni, dalla forte integrazione verticale della produzione, ha il predominio fino a tutti gli anni '60 del '900. Nella prospettiva fordista solo la grande impresa aveva la possibilità di realizzare gli investimenti necessari per una produzione di massa e fortemente serializzata, utile a soddisfare una domanda ampia di beni. Di conseguenza, la piccola dimensione economica aveva un carattere marginale, perché ritenuta non in grado di produrre autonomamente ricchezza e sviluppo, incapace di realizzare una produzione quantitativamente e qualitativamente soddisfacente e di sapere rispondere in modo adeguato alle esigenze del mercato. Quindi, le piccole imprese artigianali e i territori che le ospitavano, come il Nord Est e il Centro dell'Italia, apparivano le periferie del centro produttivo. La crisi petrolifera dei primi anni '70, comincia a destrutturare quelle certezze e quei criteri interpretativi. La flessibilità produttiva diventa il nuovo traguardo dei sistemi industriali per fronteggiare una domanda drasticamente calata in virtù di un'inflazione a due cifre, dell'erosione del potere di acquisto delle famiglie, ma anche della saturazione dei beni proposti sui mercati. È allora che le realtà economiche e territoriali periferiche cominciano a diventare centrali. Così dopo il Nord Ovest, siamo passati alla centralità del Nord-Est-Centro (il NEC³) e, successivamente, al fenomeno Nord Est degli anni '90. I caratteri di questi territori sono noti: ampia diffusione di piccole e piccolissime imprese di origine artigianale e operaia, elevato tasso di flessibilità produttiva, gestione imprenditoriale di natura familiare, scarse relazioni con il potere istituzionale centrale e finanziario. Alla centralità della grande impresa, si è quindi sostituita quella delle PMI, della piccola dimensione e dei distretti industriali. Va sottolineato che le performance di crescita di queste aree, in realtà, non hanno inizio a partire dagli anni '80, con l'avverarsi del processo di deindustrializzazione, ma affondano le loro radici ancora nel decennio precedente, se non addirittura prima. Quindi, il NEC esisteva prima di essere noto, sussisteva ma non era rappresentato.

Sulla base di questa sottolineatura è opportuno fare un inciso, valido oggi a maggior ragione. Abbiamo un problema di lenti, un problema di utilizzo di categorie interpretative più corrette per comprendere le trasformazioni in corso, soprattutto dopo l'avvento della crisi e della

¹ A questo scopo rinviamo, fra gli altri, a G. Berta, *Nord: dal triangolo industriale alla megalopoli padana 1950-2000*, Milano, Mondadori, 2008.

² In realtà, si dovrebbe ricordare come i primi grandi insediamenti industriali di fine '800 in Italia avessero in Veneto la loro locazione: i lanifici Marzotto (Valdagno) e Rossi (Schio) ne costituiscono un emblema. Si veda G. L. Fontana, *Mercanti, pionieri e capitani d'industria*, Vicenza, Neri Pozza Editore, 1990. Tuttavia, la storia andò in un'altra direzione.

³ Il riferimento d'obbligo è al testo di G. Fuà e C. Zacchia, *Industrializzazione senza fratture*, il Mulino, Bologna, 1983.



recessione attuale. Le tradizionali categorie dicotomiche usualmente utilizzate per analizzare i fenomeni perdono di consistenza: industria/terziario, piccola/grande impresa, settori maturi/innovativi. Un'industria manifatturiera che ha spostato all'estero il lavoro a minore valore aggiunto e ha sviluppato al suo interno le funzioni terziarie (ricerca, marketing, commercializzazione, logistica...) appartiene ancora al settore secondario o si è trasferita nel terziario? Eppure, continua a essere censita come "industria". Appare sempre più evidente l'erosione euristica degli strumenti analitici con cui interpretare i fenomeni.

Il nuovo millennio porta con sé l'apertura internazionale dei mercati e la sfida della competitività a livello globale. Dopo l'attacco alle Torri Gemelle del settembre 2001 e l'ingresso di potenze economiche grandi come continenti (Cina, India), tutte le imprese (piccole e grandi che siano) e i distretti hanno sofferto questo passaggio. Nel travaglio che ne è seguito, però, sono anche avvenuti alcuni processi che, per un verso, hanno selezionato il mercato; per altro verso, hanno fatto emergere le imprese in grado di reggere simili sfide: le medie. Ormai sono diversi gli studi che, sulla scia di quelli realizzati da Mediobanca – Unioncamere⁴, hanno messo in evidenza il ruolo di *driver* dello sviluppo delle imprese con un numero di dipendenti compreso fra i 50 e i 250. E, in particolare, hanno evidenziato come esse abbiano saputo individualizzare un insieme di regole e norme per lo sviluppo invece date per assolute, declinandole su di sé come in una sorta di *découpage*, di bricolage soggettivo. Così facendo hanno messo in crisi le indicazioni più in voga: la necessità di crescere dimensionalmente per essere competitive; la famiglia imprenditoriale come ostacolo; l'abbandono dell'industria e la progressiva terziarizzazione dell'economia; il declino del Made in Italy e dei distretti industriali; la necessità di approdare a una finanziarizzazione spinta dell'impresa. Hanno dimostrato come la complessità favorisca una multidimensionalità delle forme dello sviluppo, il dipanarsi di un processo non necessariamente lineare e univoco. La molteplicità delle esperienze e la paradossalità delle situazioni costituiscono la normalità, non l'eccezione. Questi aspetti hanno ricadute fondamentali sulle trasformazioni che anche le categorie analitiche finora utilizzate devono avere per approssimarsi alla comprensione dei fenomeni.

Prima di realizzare una sintetica rassegna degli aspetti principali messi in luce dalle medie imprese industriali italiane, è opportuno evidenziare quali siano i processi principali che le hanno condotte a essere un elemento imprescindibile dello sviluppo per il nostro Paese.

Innanzitutto, va evidenziato come, a partire dagli anni '90, si sia assistito a una considerevole riorganizzazione della produzione, a fronte della concorrenza generata dall'ingresso di nuovi competitori internazionali che si sono sovrapposti con i propri prodotti sui mercati tradizionalmente presidiati dalle PMI. Una nuova organizzazione interna significa avere innovato nei modi e nei processi della produzione, ma anche avere configurato una struttura

⁴ Un grande merito va agli studi di Mediobanca – Unioncamere, *Le medie imprese industriali in Italia (1997-2006)*, Milano, 2009 e anni precedenti. Fra gli studi più recenti su questo tema ricordiamo: D. Marini (a cura di), *Fuori dalla media. Percorsi di sviluppo delle imprese di successo*, Venezia, Marsilio, 2008; G. Corò e R. Grandinetti (a cura di), *Le strategie di crescita delle medie imprese*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2007; F. Guelpa e S. Micelli (a cura di), *I distretti industriali del terzo millennio*, Bologna, il Mulino, 2007; N. Delai (a cura di), *Le tensioni al cambiamento della forma-distretto*, Genova, UniCredit Group, 2006.

delle professioni impiegate che progressivamente si eleva verso profili più pregiati⁵, quale esito dell'introduzione di nuove tecnologie e dello spostamento all'estero di una parte consistente del lavoro manuale.

Conseguenza diretta del primo processo, è il riposizionamento su segmenti di mercato di prodotti con un maggiore contenuto tecnologico, di design, di valore aggiunto (brand, comunicazione). La parte immateriale della produzione assume un peso crescente, così come l'attenzione al cliente sposta il baricentro della strategia aziendale. Questo non significa una diminuzione di attenzione alla qualità del prodotto. Anzi, si genera un circuito virtuoso, dove il valore aggiunto dato dalla parte immateriale (ricerca, comunicazione, design, estetica, packaging, servizio al cliente,...) della produzione, si coniuga con una cura ancora maggiore nei confronti della materia lavorata.

Questi processi, però, non si limitano all'interno delle medie imprese. La riorganizzazione interessa anche le relazioni con i fornitori, l'intera rete di imprese che contribuiscono alla realizzazione del suo prodotto. L'attenzione crescente al cliente, la necessità di sapere offrire risposte individualizzate per avere una maggiore competitività, abbisogna di una più intensa relazione e flusso di comunicazione con i diversi fornitori, fino a chi opera con il cliente finale. Per ottenere ciò vi è bisogno di strutturare e, talvolta, formalizzare il più possibile simili rapporti. Sotto questo profilo, l'introduzione e l'utilizzo delle nuove tecnologie di rete consente di procedere più facilmente in queste direzioni⁶.

Un altro processo, complementare e parallelo ai precedenti, riguarda la selezione sul mercato delle aziende che non realizzano percorsi analoghi a quelli più sopra riportati o non si sono inserite in una rete di relazioni più ampia, meglio se internazionalizzata.

L'avvento della crisi e della recessione attuale tende ad accelerare e a dilatare ulteriormente questi processi, compresa la selezione sul mercato che colpisce trasversalmente il sistema produttivo, ma non sembra alterare i criteri di fondo lungo i quali le medie imprese hanno maturato la loro crescita. Una conferma proviene da una recente ricerca svolta in Italia⁷. L'analisi dei comportamenti degli imprenditori per fronteggiare la crisi fa emergere tre gruppi prevalenti. Due gruppi fra questi, che complessivamente rappresentano quasi la metà del campione (48,2%), evidenziano un orientamento proattivo rispetto alle difficoltà. Sono le aziende soprattutto del settore industriale di taglia media e grande: sono le PMI e le medie imprese industriali (oltre i 50 dipendenti) a funzionare da "attori reagenti". Il primo (30,5%), presente soprattutto fra quelle del Nord Est (41,1%), è costituito da imprese che negli anni hanno sviluppato processi spinti di internazionalizzazione e che ritengono utile realizzare forme di alleanze e aggregazioni per aumentare la propria competitività. Tuttavia, non sono disponibili ad aprire la proprietà ad altri soci o a fondi, complice plausibilmente le vicende

⁵ Una conferma anche statistica, benché limitatamente al Veneto, viene da un'analisi intertemporale dei giovani 30-34enni presenti sul mercato del lavoro nel 1998 e nel 2008: M. Gambuzza, M. Rasera, *Mercato del lavoro: intensità, direzione, verso*, in D. Marini e S. Oliva (a cura di), *Nord Est 2009. Rapporto sulla società e l'economia*, Venezia, Marsilio, 2009.

⁶ Un approfondimento dell'utilizzo di questi strumenti è contenuto in M. Chiarvesio, S. Micelli, *La tecnologia di rete nelle PMI del Nord Est: diffusione e strategie*, in D. Marini e S. Oliva (a cura di), *Nord Est 2009. Rapporto sulla società e l'economia*, op. cit.

⁷ D. Marini (a cura di), *L'Italia delle imprese. Rapporto 2009*, Treviso, Quaderni FNE, Collana Ricerche n. 55, Fondazione Nord Est, 2009.

finanziarie recenti. Si caratterizzano così per essere imprese “self made globali”, internazionalizzate e che vogliono contare solo su se stesse, sulle proprie forze. Il secondo gruppo (17,7%) conosce una leggera prevalenza nella componente industriale, fra quelle di dimensione media e grande (oltre i 50 dipendenti), per poco più della metà aperte sui mercati esteri, molto disponibili a ricercare forme di alleanze e aggregazioni con altre imprese e assolutamente pronte ad aprirsi a nuovi capitali per aumentare la propria competitività. In questo caso, abbiamo a che fare con imprese “in ridefinizione”, che intuiscono la necessità e l’urgenza di cambiare, incrementare le proprie performance e capacità.

Per converso, il terzo gruppo rappresentato da una quota leggermente superiore (51,8%) al precedente è costituito dalle imprese di più piccola dimensione (fino a 49 dipendenti), prevalentemente appartenenti al settore del commercio e del terziario, anche se non mancano alcuni segmenti di manifatturiero. Si tratta di aziende il cui mercato principale è quello domestico e locale, che di fronte alle sfide poste dalla competizione sono orientate a una mobilitazione individualistica e indisponibili ad aprire la proprietà a capitali esterni o a managerializzare l’organizzazione. È l’imprenditoria diffusa “micro-local”, soprattutto quella insediata nel Centro e nel Mezzogiorno a esprimere un orientamento di tipo conservativo e che plausibilmente rischia di soffrire di più gli effetti a lungo termine della crisi. Quindi, quanto più le imprese sono aperte ai mercati internazionali, maggiore è la propensione a vivere l’attuale fase di crisi come un’opportunità, una sfida da cogliere per accrescere la propria competitività. Viceversa, la dimensione prettamente domestica del mercato fa prevalere un’inclinazione alla resistenza di fronte ai cambiamenti necessari per fronteggiare la crisi, a ricercare soluzioni da sé, in modo disordinato.

Dunque, il pendolo dello sviluppo economico dopo avere oscillato da Nord Ovest a Nord-Est-Centro, fino a Nord Est, oggi sembra soffermarsi sulle medie imprese industriali. Diversamente dalla storia recente, però, la sua dislocazione geografica appare a-topica. In altri termini, analizzando questa tipologia di imprese si osserva che vengono meno le differenziazioni di natura territoriale tradizionale⁸. Le medie imprese del Nord Ovest e del Nord Est hanno sicuramente una molteplicità biografica e presentano culture imprenditoriali peculiari fra loro. Quelle del Nord Ovest, ad esempio, hanno una storia generalmente di più lunga data, sono di dimensioni un po’ più grandi, da tempo hanno assunto una cultura della gestione dell’impresa di tipo manageriale. Hanno alle spalle una storia più consolidata e un’esperienza più salda. Quelle del Nord Est, viceversa, hanno una costituzione più recente, il ruolo della famiglia nella guida dell’impresa è ancora più presente, la loro crescita dimensionale è più recente. Quindi, abbiamo un panorama imprenditoriale che ha percorso uno sviluppo differenziato. Ciò non di meno, le problematiche e le strategie che segnalano sono più simili di quanto possa apparire dai loro percorsi. Condividono i medesimi orizzonti di sviluppo, l’approccio ai problemi e le strategie da intraprendere. Questa convergenza fra le medie imprese industriali nonostante le storie diverse, sembra disegnare l’avvio di una nuova fase e di un diverso assetto dello sviluppo socio-economico. Osservando la distribuzione geografica delle medie imprese industriali in Italia, emerge una localizzazione prevalente concentrata nel Nord dell’Italia. Tra il Piemonte e il Friuli Venezia Giulia risiedono quasi i

⁸ Rinviamo alla ricerca svolta sulle medie imprese industriali del Nord Italia: D. Marini (a cura di), *Fuori dalla media. Percorsi di sviluppo delle imprese di successo*, op. cit.

quattro quinti (78,9%) delle medie imprese, rispetto alla metà (54,2%) del totale del sistema produttivo nazionale. Toscana, Marche e Umbria assieme ne contano l'11,1% (su un totale di imprese pari a 15,1%) e il resto dell'Italia centro-meridionale il residuo 10,0% (su un complessivo 30,0% d'impreses). Si configurerebbe così un nuovo fulcro dello sviluppo che trova una dislocazione prevalente nel Nord-Centro-Adriatico: l'area NCA. Quasi in un superamento della tradizionale contrapposizione Nord Ovest – Nord Est, ci viene consegnato un nuovo assetto concentrato lungo l'intero Nord che, passando per l'Emilia Romagna, giunge fino alle Marche, lambendo gli Abruzzi e la Puglia. Dunque, i processi di trasformazione del sistema produttivo avvengono soprattutto all'interno di questa grande area. Con il risultato che gli assi tradizionali della produzione e la loro intelaiatura stanno mutando rapidamente⁹. C'è forse qualcosa di più: anche il rapporto fra società, economia e politica risentono di questi cambiamenti profondi. Si tratta ancora di una congettura tutta da verificare empiricamente, ma assai suggestiva. L'ipotesi è che una simile evoluzione racchiuda le radici di una nuova identità geo-economica che trova nella diffusione e nella presenza delle medie imprese industriali un fattore qualificante e, nel contempo, scatenante.

Le caratteristiche principali che definiscono e caratterizzano le medie imprese industriali italiane possono essere così riassunte¹⁰: una proprietà dove la famiglia detiene ancora largamente le leve del comando e dove la figura dell'imprenditore che guida l'impresa assume una nuova centralità per la *vision* che riesce a imprimere; una storia alle spalle non più brevissima; una propensione a non crescere oltre una certa misura (sopra i 500 dipendenti); un forte radicamento territoriale; una forte specializzazione produttiva unita alla propensione all'innovazione (a 360°) e a un modello produttivo snello.

Analizzare i percorsi intrapresi dalle medie imprese è interessante soprattutto perché evidenziano la rottura di alcuni paradigmi classici lungo i quali si è interpretato lo sviluppo delle imprese. Di seguito proviamo a sintetizzare gli elementi salienti¹¹.

Il tema della dimensione, com'è noto, a più riprese è stato individuato come aspetto critico del sistema produttivo italiano. Non tanto perché le imprese quando nascono sono troppo piccole, esperienza comune a tutti i paesi, quanto perché, più che altrove, tendono a rimanere di dimensioni ridotte. Alcuni ritengono che il nostro sistema industriale sia affetto da nanismo per gli ostacoli incontrati nella possibilità di crescita¹². Il quadro effettivo, però, appare più articolato: 1) non sono i parametri quantitativi a determinare l'appartenenza alla

⁹ Rinviamo a un articolo di G. Berta, *Il vento del Nord*, comparso sul quotidiano "La Stampa", 31.12.2006 e al più recente suo saggio *Il Nord Italia: una trasformazione in atto*, in id. (a cura di), *La questione settentrionale. Economia e società in trasformazione*, op. cit..

¹⁰ Così F. Coltorti sintetizza le caratteristiche delle medie imprese: *Un nuovo protagonista economico: le medie imprese*, in G. Berta (a cura di), *La questione settentrionale*, Annali della Fondazione G. Feltrinelli, Anno XLI 2005, Feltrinelli, Milano, 2007. Si veda anche il contributo di S. Oliva, G. Toschi, *Un'idea per il successo*, in D. Marini e S. Oliva (a cura di), *Nord Est 2009. Rapporto sulla società e l'economia*, op. cit.

¹¹ Le osservazioni seguenti prendono spunto principalmente dagli esiti emersi da alcune ricerche: D. Marini (a cura di), *Fuori dalla media. Percorsi di sviluppo delle imprese di successo*, op. cit; *L'Italia delle imprese. Rapporto 2009*, op. cit; D. Marini e S. Oliva (a cura di), *Nord Est 2009. Rapporto sulla società e l'economia*, op. cit.

¹² Si veda F. Traù (a cura di), *La questione dimensionale nell'industria italiana*, Bologna, il Mulino, 1999; F. Onida, *Se il piccolo non cresce. Piccole e medie imprese italiane in affanno*, Bologna, il Mulino, 2004; S. Trento, *Innovazione e crescita delle imprese nei settori tradizionali*, CSC Working Paper, n. 57, Centro Studi Confindustria, Roma, luglio 2007.

categoria “media impresa”. La questione assume un connotato più espressamente culturale: la *vision*, le strategie attuate. È in primo luogo un modo diverso di interpretare l’impresa, le sue modalità organizzative, l’attenzione al mercato, al cliente e alle relazioni con i fornitori. È un problema di consapevolezza delle sfide che il mercato impone, e la capacità di offrire risposte adeguate; 2) di conseguenza, si deve sì crescere organizzativamente (e questo comporta anche un aumento di dimensioni), ma si può essere più grandi senza essere più grossi¹³, occupando nicchie di mercato, aggregando altri produttori, alimentando la propria rete di relazioni con altre imprese.

L’apertura ai mercati esteri e l’internazionalizzazione sono i fattori che, forse, più di altri sospingono le imprese a compiere un salto cognitivo e organizzativo. Se si vuole competere su un mercato più ampio servono strategie di medio periodo. Questa apertura significa dare all’impresa un’organizzazione manageriale e industriale, dove progressivamente proprietà e gestione tendono a distinguersi nei ruoli e nelle funzioni. È uno shock organizzativo¹⁴ che obbliga l’impresa a una pianificazione di investimenti per affrontare adeguatamente i cambiamenti. Infine, ma non per importanza, avviene un ampliamento dell’obiettivo strategico dell’impresa che tende ad associare l’attenzione al prodotto, a quella sul cliente: è la dimensione immateriale della produzione¹⁵.

Da più parti si è ritenuto che la proprietà familiare costituisca un vincolo alle possibilità di sviluppo delle imprese. E non sempre a torto. Gli imprenditori evidenziano una consapevolezza diffusa in tal senso: l’eccessiva concentrazione delle leve di comando male si coniugano con le possibilità di cambiamento. Ma anche in questo caso è necessario operare alcuni distinguo. Poiché, in particolare presso le medie imprese, le famiglie imprenditoriali hanno dato vita a un processo che ha visto gestire il passaggio generazionale (là dove opportuno) in modo positivo e distinguere il problema di tale transizione dalla continuità dell’impresa. Le tipologie di passaggio possono essere sostanzialmente riassumibili in tre casistiche: passaggio generazionale graduale, gestito anche con il supporto di tutorship; ingresso di manager cui vengono delegate una gamma variabile di funzioni; patti di famiglia e organizzazione con strutture intergenerazionali. Dunque, la famiglia può costituire una risorsa, quando consapevole del proprio compito e delle necessità di garantire più che il passaggio generazionale, la continuità d’impresa.

L’organizzazione dell’impresa, a sua volta, ha una spina dorsale nella flessibilità. Essa si declina: 1) nella possibilità di convertire la produzione alla domanda del cliente; 2) nel riuscire ad accorciare i tempi di risposta al cliente, cercando di anticipare le domande del mercato; 3) nell’elevare lo scambio di informazioni e, quindi, di controllo, dell’intero processo produttivo interno e delle filiera di riferimento; 4) nel maggiore coordinamento della rete di cui si compone la filiera; 5) nel rendere l’impresa più permeabile alle contaminazioni dei saperi e delle professioni; 6) nella formazione del capitale umano come fattore strategico dello sviluppo; 7) nell’introduzione di innovazioni non riassumibili esclusivamente nella

¹³ B. Burlingham, *Small Giants. Companies That Choose to Be Great Instead of Big*, Penguin, New York, 2005; J. Walljasper, *Small is Successful*, in “ODE Magazine”, luglio-agosto 2007.

¹⁴ Così lo definisce F. Traù, *Uno schema per l’analisi...*, op. cit.

¹⁵ Su questi temi, rinviamo alle analisi di E. Rullani, *La fabbrica dell’immateriale*, Carocci, Roma, 2004.



categoria tecnologica¹⁶: attribuzione del valore al prodotto, cura dell'organizzazione della filiera e del servizio al cliente, marchio e commercializzazione del prodotto costituiscono dimensioni di un'innovazione a 360° all'interno dell'impresa.

I processi di apertura dei mercati internazionali costituiscono una sfida per le imprese e per i territori, ma al tempo stesso sono un'opportunità di trasformazione e generano un nuovo disegno dello sviluppo. Le medie imprese hanno allungato le loro reti di relazioni produttive e commerciali. Ciò ha diverse ricadute: cambiano i processi di organizzazione del lavoro e della produzione, con lo spostamento delle fasi di lavorazione a minore valore aggiunto all'estero e con il contemporaneo elevamento delle funzioni mantenute in loco; cambia il rapporto con il territorio nella ricerca di figure professionali più elevate e nella richiesta di nuovi servizi; aumentano gli investimenti nelle tecnologie di rete; una parte cospicua dei fornitori strategici è collocata al di fuori delle aree distrettuali, mentre la maggioranza dei subfornitori rimane nel distretto; alcune medie imprese "adottano" i subfornitori strategici aiutandoli nella crescita delle competenze e nello sviluppo dei prodotti e dei servizi. In tal senso, si rafforza l'idea che i processi di internazionalizzazione abbiano trasformato progressivamente i distretti in "dis-larghi", allargando e allungando le proprie reti di relazione. Ridefinendo il rapporto con il territorio di origine, senza per questo annullarlo. Perché le risorse umane, di innovazione, finanziarie o di fornitori necessarie allo sviluppo, grazie alle nuove tecnologie, si possono più facilmente reperire anche in altri contesti. Da un lato, il territorio rimane una risorsa fondamentale per le professionalità presenti. Dall'altro, è crescente la difficoltà di reperimento delle figure professionali necessarie e carente il rapporto con i centri di ricerca e le università (che più facilmente si reperiscono all'estero). Quindi, il distretto allarga le proprie reti di relazioni, grazie soprattutto alle imprese che hanno internazionalizzato le produzioni, in molti casi trascinando con sé anche i fornitori locali.

Il tema dell'identità industriale presso le medie imprese è particolarmente avvertito. Nonostante si stiano trasformando, abbiano innervato la produzione di elementi immateriali, anche fra quanti organizzano la produzione realizzata da altre imprese collegate, tuttavia rimane la consapevolezza di essere e volere rimanere un'attività produttiva e industriale. Fortemente connotata dall'attenzione al prodotto e a non farsi irretire dalle sirene finanziarie. Una sorta di affermazione di orgoglio industriale¹⁷, di essere portatori del *Made in Italy* nel mondo.

Il ceto medio del sistema industriale italiano, le medie imprese, costituiscono un peculiare punto di vista dello sviluppo economico del nostro Paese. Sbaglieremmo però se le analizzassimo come la sommatoria di singole unità produttive. Ogni media impresa del Nord ha relazioni con circa 244 subfornitori (274 nel Nord Est, 222 nel Nord Ovest), da chi produce a chi commercializza i prodotti, a chi segue i servizi, al cliente finale¹⁸. Fatto 100 il prodotto realizzato da una media impresa, l'80% viene dalla vasta platea dei subfornitori, i quali concorrono tutti alla realizzazione finale. La media impresa, quindi, è lo snodo di un insieme

¹⁶ G. Corbetta (a cura di), *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della crescita*, Egea, Milano, 2005; A. Quadrio Curzio, M. Fortis, G. Galli (a cura di), *La competitività dell'Italia. Scienza, Ricerca e Innovazione*, Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.

¹⁷ A. Calabrò, *Orgoglio industriale. La scommessa italiana contro la crisi globale*, Milano, Mondadori, 2009.

¹⁸ Gagliardi G., *Fattori competitivi e performance delle medie imprese industriali*, in Marini D. (a cura di), *Fuori dalla media. Percorsi di sviluppo delle imprese di successo*, op. cit.



di relazioni, la punta di un iceberg. Si dovrebbe considerare l'intera filiera come una sorta di unica grande fabbrica orizzontale dai contorni flessibili. È una sfida per i ricercatori e gli analisti, ma così facendo, scopriremmo anche le trasformazioni della società e dell'economia.

Daniele Marini

Università di Padova, Direttore scientifico Fondazione Nord Est

