

# La sostenibilità competitiva

Percorsi di sviluppo  
delle imprese manifatturiere di Vicenza

a cura di  
Andrea Lionzo

il Mulino



Fondazione Studi  
Universitari  
di Vicenza

*La ricerca è stata ideata in seno all'Osservatorio sulle Piccole e Medie Imprese della Fondazione Studi Universitari di Vicenza. La pubblicazione del presente volume è stata resa possibile grazie al contributo della Fondazione Studi Universitari, della Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Verona, della Banca Popolare di Vicenza e del Polo Scientifico Didattico di «Studi sull'Impresa» di Vicenza*

## LA SOSTENIBILITÀ COMPETITIVA

Percorsi di sviluppo delle imprese manifatturiere  
di Vicenza

A CURA DI  
ANDREA LIONZO

SOCIETÀ EDITTRICE IL MULINO

## INDICE

Premessa, di <i>Silvio Fortuna</i>	p. 9
Prefazione, di <i>Giorgio Brunetti</i>	13

### PARTE PRIMA: IL SISTEMA LOCALE DI FRONTE ALLA COMPETIZIONE GLOBALE

I. Crescita e competitività delle imprese locali, di <i>Andrea Lionzo</i>	21
1. Premessa	21
2. Obiettivi della ricerca	23
3. Scelte metodologiche e fasi della ricerca	25
4. Caratteri distintivi del sistema produttivo vicentino	30
5. Percorsi di crescita e di sviluppo: la mappa delle imprese locali	39
6. La composizione dei <i>cluster</i> : alcune conseguenze	53
7. Accettare la sfida: verso nuovi modelli imprenditoriali	55

### PARTE SECONDA: LA STRUTTURA E LE PERFORMANCE DELL'INDUSTRIA VICENTINA

II. Punti di forza e di debolezza dell'economia vicentina, di <i>Riccardo Fiorentini</i>	63
1. Il contesto generale: Pil e occupazione in Italia e nei paesi sviluppati	63
2. Punti di forza e di debolezza dell'economia vicentina	70
	5

I lettori che desiderano informarsi sui libri e sull'insieme delle attività della Società editrice il Mulino possono consultare il sito Internet: [www.mulino.it](http://www.mulino.it)

ISBN 978-88-15-13463-9

Copyright © 2009 by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere fotocopiata, riprodotta, archiviata, memorizzata o trasmessa in qualsiasi forma o mezzo – elettronico, meccanico, reprografico, digitale – se non nei termini previsti dalla legge che tutela il Diritto d'Autore. Per altre informazioni si veda il sito [www.mulino.it/edizioni/fotocopie](http://www.mulino.it/edizioni/fotocopie)

3. Le performance macroeconomiche del vicentino	p.	75
4. Conclusioni: Vicenza, un'area industriale aperta		80
III. La competizione internazionale: caratteri di originalità delle imprese vicentine, di Riccardo Fiorentini, Laura Magazzini e Angelo Zago		
1. Aspetti generali delle esportazioni di Vicenza		83
2. Le performance sui mercati esteri del distretto conciaro		90
3. Le performance sul mercato estero del distretto della metallurgia e dei prodotti in metallo		96
4. Le performance sul mercato estero del distretto delle macchine e attrezzature elettriche ed elettroniche		100
5. Note conclusive		105
IV. Le performance economico-finanziarie delle imprese vicentine, di Francesca Rossignoli		
1. Premessa		109
2. Note metodologiche		109
3. Le condizioni di sviluppo del business		115
4. Le determinanti della redditività operativa		118
5. La leva finanziaria e la redditività netta		122
6. La solidità patrimoniale delle imprese vicentine		127
7. Le performance per classe dimensionale		131
8. Le performance per settore di attività		133
9. Alcune considerazioni di sintesi		141
Appendice 1: Confronti tra classi dimensionali		144
Appendice 2: Confronti tra settori		147

V. Il finanziamento delle imprese manifatturiere vicentine, di Ginsy Chesini	p.	151
1. Introduzione		151
2. I trend finanziari delle imprese vicentine		152
3. L'offerta di finanziamenti da parte del sistema bancario		164
4. Il rischio di credito e la qualità degli attivi		172
5. Conclusioni		181

PARTE TERZA: I PERCORSI DI SVILUPPO DELLE IMPRESE VICENTINE

VI. I modelli di sviluppo imprenditoriale delle imprese locali, di Ugo Lassini e Massimiliano Nuccio		189
1. Introduzione		189
2. L'individuazione dei modelli di sviluppo imprenditoriale delle imprese locali attraverso l'applicazione di metodi quantitativi		191
3. L'utilizzo della <i>cluster analysis</i> per l'identificazione dei trend di crescita e decrescita		195
4. L'individuazione di gruppi di imprese con comportamenti omogenei		210
5. L'interpretazione della mappatura dei percorsi di crescita e di sviluppo realizzati dalle imprese manifatturiere analizzate		214

VII. L'analisi dei percorsi di successo. Le determinanti della crescita sostenibile, di Ugo Lassini		241
1. Introduzione		241
2. Premessa metodologica		241
3. La scelta e le caratteristiche delle imprese analizzate		248
4. Le determinanti dei processi di crescita effettuati		256
5. Considerazioni conclusive		286

VIII. L'analisi di otto casi di ricerca, <i>di Ugo Lassini, Francesca Rossignoli, Ivan Russo e Paola Signori</i>	p. 297
1. Strategia di crescita e posizionamento di nicchia: il caso Tomasetto Spa	297
2. La crescita per diversificazione correlata: il caso Ares Line	328
3. Un'impresa <i>market-driving</i> : il caso Aristoncavi	360
4. Innovazione continua e <i>brand management</i> : il caso Benincà	371
5. Internazionalizzazione delle attività e personalizzazione dell'offerta: il caso Itipack	385
6. Lo sviluppo tramite l'innovazione di prodotto: il caso Stefanplast	401
7. Un'impresa in continua evoluzione: il caso Trafimet	414
8. Il sistema organizzato: il caso Trend Group	425
IX. Nota metodologica, <i>di Ugo Lassini</i>	439
Gli autori	445

## CAPITOLO PRIMO

### CRESCITA E COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE LOCALI

#### 1. *Premessa*

In un'epoca di trasformazioni profonde e repentine, che minacciano alle fondamenta la capacità di competere e di creare occupazione delle nostre imprese, è facile essere catturati da visioni parziali. In questi momenti è invece necessario indirizzare lo sguardo verso una prospettiva di medio e lungo termine, riflettendo sui modelli di sviluppo passato e tentando di scorgere ciò che si potrà presentare in futuro.

La ricerca che trova sintesi in questo volume si inserisce in questa prospettiva e ambisce ad alimentare, a partire da un'ampia base di dati e per il tramite di specifiche elaborazioni quantitative e qualitative, un momento di riflessione sui punti di forza e di debolezza delle imprese vicentine e sulle prospettive di evoluzione del sistema produttivo locale.

La ricerca si è conclusa nel corso del 2009, cogliendo la situazione delle imprese locali nel momento dell'acuirsi della crisi finanziaria ed economica mondiale. In questo contesto, i risultati che emergono dal lavoro offrono una fotografia ricca di stimoli in merito alla dinamica del successo passato, alle sue ragioni di fondo, alla capacità delle imprese locali di competere con successo nel mercato globale.

L'indagine ha preso avvio dalle convinzioni di seguito esposte, frutto dei dibattiti e dei confronti che per oltre due anni il gruppo di ricerca ha sviluppato con gli imprenditori del territorio e i loro rappresentanti istituzionali:

*Questo capitolo è di Andrea Lionzo.*

a) non c'è dubbio che siamo di fronte alla fine di un ciclo di sviluppo e che, per andare avanti, bisogna cambiare alcuni elementi fondamentali del motore che ha generato la grande crescita degli ultimi trent'anni [Brunetti e Rullani 2006]. È un processo fisiologico, che certo assume tratti drammatici e urgenti in situazioni di crisi, ma che impone di riflettere su quali siano i punti di forza su cui le imprese locali possono realisticamente investire nel prossimo futuro;

b) in una situazione come quella attuale i dati statistici presentano un grande rilievo interpretativo, ma possono nascondere fenomeni divergenti. Esistono infatti imprese che «sopravvivono di espedienti» e che sono completamente subordinate ad altre; vi sono altre aziende che potrebbero crescere, anche tramite aggregazioni e collaborazioni, ma che «frenano» tale possibilità per non mettere a rischio il controllo aziendale e non andare oltre il campo di competenze dell'imprenditore; esistono poi imprese aperte al «nuovo che avanza», che sono inserite in reti internazionali di produzione e di vendita e che investono significativamente sul proprio futuro. Sono queste imprese che fanno da batistrada: innovano, investono, rischiano, collaborano fra di loro, ma vengono «oscurate» nei dati statistici dalla presenza quantitativamente prevalente di chi frena o arretra;

c) il sistema produttivo locale ha garantito benessere e progresso per molti anni, nonostante i limiti storico-strutturali del sistema-Italia (*naivismo* imprenditoriale, scarsi investimenti in ricerca e sviluppo, eccesso di pressione fiscale, carenti servizi infrastrutturali, sistema pubblico non sempre efficiente), ai quali si sono accompagnati negli ultimi anni una graduale riduzione degli indicatori di performance (in termini di Pil, di livelli di produttività, di tassi di esportazione e così via) [Colli 2002; Gallino 2003; Onida 2004; Toniolo 2004]. Tali carenze strutturali sono note da tempo e non hanno impedito alle imprese locali di crescere e di generare ricchezza. Del resto, una risoluzione nel breve o nel medio termine di questi limiti intrinseci all'economia italiana appartiene al campo delle

utopie: il sistema è fatto così e non pare modificabile se non nel lungo periodo. Dunque, sembra proprio che non ci siano alternative: saranno le imprese batistrada a essere sostenute e studiate, per creare una maggiore confidenza – culturale, politica, imprenditoriale – con i nuovi modi di «essere» e di «fare impresa»;

d) la natura familiare delle imprese locali non è un ostacolo al successo e alla crescita: la famiglia imprenditoriale può rimanere il «cuore pulsante» di un sistema produttivo radicato sul modello del capitalismo personale e familiare, a condizione che l'imprenditore e la sua famiglia continuino a garantire la corretta tensione verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali, a fornire il loro contributo di imprenditorialità e di creatività, a formulare visioni innovative di sviluppo dell'impresa.

A partire da queste convinzioni è stata sviluppata la ricerca oggetto del presente lavoro. In questo capitolo, dopo aver presentato gli obiettivi della ricerca e la metodologia di indagine seguita, si focalizza l'attenzione sui caratteri distintivi del sistema produttivo locale. Successivamente, si esaminano i percorsi di crescita e di sviluppo imboccati dalle imprese locali e si discutono i caratteri dei nuovi modelli imprenditoriali che si stanno affermando nel territorio.

## 2. Obiettivi della ricerca

Lo scopo generale della ricerca è di individuare i «sentieri di crescita quantitativa» perseguiti dalle imprese vicentine e di indagare quali imprese abbiano abbinato alla crescita operativa o dimensionale uno sviluppo qualitativo interno della propria organizzazione e, in particolare, grazie a quali meccanismi o modelli di business.

A tal fine si è fatto riferimento a quel campo di studi internazionali che si è concentrato sul tema dell'*organizational growth* e, in particolare, a quella parte della letteratura che non considera la crescita come un fenomeno

omogeneo, bensì come un insieme di diversi possibili sentieri perseguiti dalle imprese in funzione di alcune caratteristiche aziendali di partenza [Delmar, Davidsson e Gartner 2003, 189-216].

La finalità generale della ricerca implica il raggiungimento di tre obiettivi parziali:

a) in merito ai percorsi di crescita e di sviluppo, si intende interpretare la natura e i caratteri dei sentieri imboccati dalle imprese locali (i cosiddetti «*pattern*» di crescita e sviluppo) secondo un'analisi di carattere multidimensionale. Più precisamente, l'obiettivo è di verificare se i processi di crescita dimensionale siano affiancati o meno da un'implementazione di meccanismi che consentono una maggiore sostenibilità nel tempo dei risultati ottenuti, tramite il rafforzamento dei fattori di competitività aziendale (sistemi di governance, capacità di *networking*, competenze di governo della dimensione economico-finanziaria, controllo della catena logistica, incremento della produttività, politiche di *outsourcing* e di delocalizzazione e così via);

b) in ordine alle scelte di strategia a livello aziendale, si analizzano i vettori della crescita (o la combinazione degli stessi) che sono maggiormente seguiti dalle imprese vicentine: ad esempio, espansione della capacità produttiva esistente, integrazione verticale, diversificazione, internazionalizzazione e così via. Ciò allo scopo di: interpretare il grado di replicabilità delle scelte che hanno consentito di raggiungere risultati soddisfacenti; segnalare, ove opportuno, le differenze rispetto ai modelli di busi-

<sup>1</sup> Tale filone di studi ha suscitato molta attenzione tra gli *entrepreneurial scholars*, anche se gli stessi autori hanno messo in luce la natura eterogenea del fenomeno della crescita: le imprese a elevata crescita non crescono infatti nello stesso modo. D'altro canto manca (soprattutto per le imprese di minori dimensioni, assai meno indagate rispetto alle imprese di grandi e di grandissime dimensioni) uno studio del legame che sussiste tra i fattori di competitività delle organizzazioni aziendali e i diversi «sentieri di crescita» da esse perseguiti. Non sempre, infatti, questi due elementi alla base del successo – la crescita quantitativa e lo sviluppo qualitativo – esistono contemporaneamente e si alimentano vicendevolmente.

ness del passato [Azzariti 2000; Rullani 2006; Longo, Favotto e Roverato 2008]; approfondire il possibile ruolo di tali scelte nel favorire lo sviluppo futuro del sistema;

c) in relazione alla funzione dell'imprenditore, si approfondiscono i processi di cambiamento in atto nella classe imprenditoriale, con riguardo alle *capabilities* necessarie allo svolgimento della propria funzione e al ruolo ricoperto dall'imprenditore per favorire la funzionalità duratura dell'impresa.

### 3. Scelte metodologiche e fasi della ricerca

L'obiettivo conoscitivo della ricerca ha richiesto una prospettiva di indagine molto ampia. Coerentemente, la metodologia sottesa alla ricerca è orientata a combinare un vasto numero di informazioni standardizzate (dati di bilancio e questionari) con un intenso lavoro sul campo (*focus group* e interviste). Il raggiungimento dell'obiettivo del lavoro presuppone infatti percorsi di ricerca sia quantitativa sia qualitativa, orientati a scoprire modelli e pratiche piuttosto che a verificare teorie già esistenti.

A tale fine, la ricerca si sviluppa lungo tre differenti livelli di analisi della realtà locale, espressione di profili di osservazione via via più vicini al comportamento delle imprese. Ciascun livello di analisi offre un contributo determinante alla comprensione del sistema produttivo locale e delle sue prospettive di sviluppo. Un primo livello di analisi è di tipo *macroeconomico*: esso si propone di studiare i recenti andamenti del sistema industriale vicentino, con approfondimenti sulla dinamica economica generale e sul commercio internazionale. Un secondo livello di indagine ha per oggetto l'esame dei *dati aggregati* delle imprese vicentine: tale livello abbraccia l'interpretazione delle performance economico-finanziarie conseguite dalle imprese del territorio e l'osservazione delle relazioni tra il sistema delle imprese locali e gli intermediari finanziari. Un terzo e ultimo livello di analisi attiene alle indagini svolte a livello di *single imprese*, mediante la ricostruzione dei loro



percorsi di crescita e l'approfondimento di alcuni significativi casi di studio.

Nel corso del presente capitolo, i risultati delle indagini svolte in relazione a ciascun «livello di analisi» sono integrate in un quadro di interpretazione organico, avente per oggetto le condizioni di sviluppo del sistema produttivo locale; il terreno in cui si procede all'integrazione delle conoscenze elaborate è quello proprio dell'economia aziendale, «naturale punto di incontro e di integrazione di conoscenze multidisciplinari» [Coda 1986, 64].

Sul piano operativo, la ricerca è articolata in sei fasi successive, di seguito brevemente descritte:

1. analisi della letteratura e della documentazione esistente: questa attività, svolta nella fase iniziale del lavoro, ha aiutato a identificare le radici e le fasi dello sviluppo industriale del territorio, fotografando la situazione attuale alla luce delle dinamiche evolutive più recenti [cfr. in specifico Brunetti e Rullani 2006; Brunetti, Micelli e Minoja 2009; Corò e Grandinetti 2006; Corbetta 2005; Delai 2006; Guelpa e Micelli 2007; Marini 2008; Rullani 2005]<sup>2</sup>;

2. raccolta e analisi dei dati di bilancio riguardanti le imprese aventi sede legale nella provincia di Vicenza che operano nel comparto manifatturiero e che conseguono un fatturato superiore a 1 milione di euro<sup>3</sup>. I bilanci di tutte le imprese aventi le caratteristiche elencate sono estratti dal *database* Aida<sup>4</sup>. Considerata la completezza

<sup>2</sup> Cfr. anche le ricerche della serie *Rapporti sulla società e l'economia* elaborati dalla Fondazione Nord-est; i *Rapporti sull'economia locale* predisposti dalla Camera di Commercio di Vicenza; le indagini congiunturali e le ricerche monografiche condotte dall'Associazione Industriali della Provincia di Vicenza; i *Rapporti sull'artigianato vicentino* approntati dall'Associazione Artigiani della Provincia di Vicenza.

<sup>3</sup> Il comparto *manifatturiero* comprende i settori di attività identificati con i codici Ateco compresi tra il 35 e il 36.

<sup>4</sup> Aida è la banca dati gestita dal *Bureau Van Dijk* che contiene informazioni finanziarie, anagrafiche e commerciali su oltre 500.000 società di capitali che operano in Italia. Le informazioni finanziarie vengono fornite da *Horyvem*, che acquista e rielabora tutti i bilanci

della fonte, i bilanci estratti riflettono pienamente le caratteristiche della popolazione oggetto di interesse<sup>5</sup>;

3. individuazione e approfondimento dei *pattern* di crescita e di sviluppo, a partire dall'analisi lungo un periodo quinquennale di un campione di imprese rappresentativo (per dimensione aziendale e settore di attività) della struttura produttiva del territorio<sup>6</sup>. La ricerca è stata condotta integrando un metodo di analisi quantitativo con i metodi qualitativi tradizionalmente impiegati nelle analisi strategiche. L'analisi quantitativa è stata svolta sulla base di una tecnica di *clustering* non lineare finalizzata all'analisi delle similarità multidimensionali esistenti tra le imprese. Tale tecnica, basata sull'impiego delle *Self Organizing Maps* (SOM nel seguito), consente di esplorare, nell'ambito di *dataset* molto vasti e articolati, l'esistenza di particolari gruppi di imprese<sup>7</sup>. Ciò ha consentito di non

ufficiali depositati presso le Camere di Commercio italiane dalle società che hanno un fatturato superiore a 500 mila euro.

<sup>5</sup> La capacità del campione di bilanci estratti di rappresentare il comparto manifatturiero vicentino discende dalla completezza della fonte da cui sono stati estratti i dati. In particolare, a fronte di 4.844 imprese manifatturiere iscritte presso la Camera di Commercio di Vicenza, il *database* Aida contiene i bilanci di 4.713 imprese; la percentuale di copertura è quindi pari al 97,3%.

<sup>6</sup> Tale campione è composto da 1.794 aziende manifatturiere che durante il quinquennio dal 2003 al 2007 hanno conseguito un fatturato stabilmente superiore a 1 milione di euro e i cui dati di bilancio sono risultati ogni anno disponibili nel *database* Aida.

<sup>7</sup> Le *Self Organizing Maps* (mappe auto-organizzanti) appartengono alla categoria delle reti neurali artificiali ad apprendimento competitivo. Sono uno strumento di *clustering* non lineare [cfr. Kohonen 1995], noto nell'ambito delle tecniche di *data mining* della *computer science*, il cui impiego nell'ambito degli studi di economia e di strategia aziendale a scopo di *pattern recognition* è solo agli inizi. Rispetto alle tecniche di *clustering* lineare tradizionalmente impiegate, la SOM presenta, in sintesi, le seguenti caratteristiche: a) non abbisogna di alcuna *supervisione*, nel senso che non richiede informazioni aggiuntive oltre a quelle dei dati di *input* e non presuppone l'intervento del ricercatore; b) è in grado di proiettare un *dataset* multidimensionale (composto da tutte le osservazioni effettuate sulle imprese del campione) su una mappa bidimensionale, mantenendo l'ordinamento to-

ridurre la complessità del fenomeno da analizzare mediante la scelta *a priori* di poche variabili e ha permesso di osservare i comportamenti delle imprese con riguardo a numerose «dimensioni quantitative», espresse di *pattern* differenziati. L'obiettivo dell'indagine è infatti quello di ottenere dei *cluster* capaci di descrivere gli archetipi dei «percorsi di crescita e di sviluppo» imboccati dalle imprese locali;

4. successivamente i *cluster* inizialmente individuati, mediante il ricorso a un metodo quantitativo basato sull'utilizzo di grandezze economico-finanziarie, sono stati sottoposti a una verifica di tipo qualitativo. Ciò è avvenuto tramite l'invio di un questionario strutturato a un campione di imprese statisticamente rappresentative (per dimensione aziendale e settore di attività) di ciascun *cluster*<sup>8</sup>. Ciò ha permesso non solo di raccogliere informazioni non desumibili da dati di bilancio e di inquadrate il legame tra la crescita e i fattori di competitività delle imprese, ma anche di confermare la consistenza e l'affidabilità dei *cluster* individuati. Il questionario è stato focalizzato su due aspetti: l'analisi delle *capacità imprenditoriali*, considerate discriminanti per esaminare i differenziali orientamenti strategici delle imprese e la qualità delle persone che ne detengono il comando; l'analisi delle *scelte strategiche a livello aziendale*, essenziali per comprendere le modalità della crescita, la robustezza

pologico tra le variabili e visualizzando le complesse relazioni non lineari esistenti tra di esse.

<sup>8</sup> L'analisi quantitativa tramite SOM è stata svolta impiegando grandezze economico-finanziarie tratte dai bilanci delle imprese del campione: ciò a partire dall'assunzione, certo forte e riduttiva, che la dinamica dei valori di bilancio nel tempo sia almeno in parte sinomatica dei percorsi di crescita e di sviluppo aziendali. Per tale ragione, non si è preteso di interpretare i gruppi individuati mediante il solo ricorso alla SOM basata su variabili di bilancio. I *cluster* sono stati infatti sottoposti a un approfondimento di tipo qualitativo, tramite la somministrazione di questionari e mediante il successivo allestimento di *focus group* con le imprese di ciascun *cluster*.

della dinamica intrapresa e la sostenibilità dello sviluppo nel lungo periodo<sup>9</sup>;

5. interpretazione dei dati raccolti tramite l'allestimento di *focus group* con gruppi di imprenditori, esperti di settore, esponenti delle associazioni di categoria e rappresentanti delle istituzioni locali. Lo scopo dei *focus group* è stato quello di validare l'attendibilità dei dati raccolti e consolidarne l'interpretazione<sup>10</sup>;

6. nell'ultima fase del lavoro, tra le imprese che hanno risposto al questionario sono state poste sotto lente di ingrandimento otto aziende, che hanno adottato modelli di business innovativi, a partire dai quali hanno avviato percorsi di sviluppo lungimiranti. Tali aziende sono state osservate nel tempo al fine sia di monitorare gli aggiustamenti via via apportati alle loro formule imprenditoriali sia di esaminare la dinamica dei loro risultati economici e competitivi<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Il questionario è stato somministrato a 631 imprese, rappresentative dei sei gruppi individuati a seguito della *cluster analysis* descritta brevemente al punto 3 (e illustrata analiticamente nel capitolo 6). Il questionario è stato implementato mediante la partecipazione a tre *focus group* con imprenditori locali e rappresentanti delle associazioni imprenditoriali. Prima della distribuzione definitiva, il questionario è stato testato con una somministrazione-pilota a un numero ristretto di aziende. I dati raccolti sono stati codificati e trattati con tecniche di analisi statistica descrittiva e fattoriale.

<sup>10</sup> Tale fase della ricerca — che si è concretizzata nell'allestimento di sei *focus group* — ha rivestito grande importanza per ridurre i limiti intrinseci alla metodologia di ricerca applicata. Più in specifico, in coerenza con le indicazioni della letteratura, per verificare l'affidabilità dei risultati si è proceduto a: *i*) sviluppare l'indagine con riguardo a due campioni similari ma diversi rispetto a quello esaminato (un sottocampione individuato all'interno di quello in oggetto e un campione più ampio costituito dalle imprese manifatturiere dell'area del Nord-est); *ii*) impiegare tecniche integrative di indagine qualitativa rispetto alla *cluster analysis*: a tal fine si è proceduto alla somministrazione dei questionari e all'allestimento dei *focus group* indicati. Le analisi condotte hanno confermato la validità dei risultati conseguiti.

<sup>11</sup> Per discutere quanto via via emerso nel corso dei diversi momenti della ricerca e ai differenti livelli di analisi, il gruppo di lavoro si è riunito sedici volte dal gennaio del 2007 al gennaio del 2009. Nel corso dello stesso periodo il gruppo di ricerca si è confrontato cinque

#### 4. Caratteri distintivi del sistema produttivo vicentino

Il sistema produttivo locale presenta caratteri di peculiarità che lo distinguono sia dal sistema economico italiano sia da quello del Nord-est<sup>12</sup>. Da questi caratteri discendono conseguenze rilevanti per comprendere i percorsi strategici intrapresi dalle imprese locali.

I caratteri distintivi del sistema economico vicentino riguardano: il *contesto d'azione* delle imprese, definito dalla natura dell'attività da esse svolta e dai mercati in cui esse operano; la *struttura* delle imprese vicentine, espressa dal loro grado di integrazione verticale e dal loro orientamento verso sistemi di produzione *capital o labour intensive*; le *performance* conseguite dalle imprese locali, evidenziate dai fattori sui quali si fonda la loro redditività operativa.

In merito al contesto d'azione, il territorio vicentino è costituito da imprese focalizzate, molto più che in altri territori, sull'attività manifatturiera: come si evince dalla figura 1, il valore aggiunto generato dall'attività manifatturiera rappresenta in media il 40% del valore aggiunto totale della provincia. Ciò significa che in Vicenza il settore manifatturiero contribuisce alla formazione del valore aggiunto globale in misura più che doppia rispetto a quanto avviene nel contesto italiano e quasi una volta e mezzo in più rispetto al territorio del Nord-est. È pertanto evidente che la produzione manifatturiera costituisce l'ossatura del sistema economico vicentino<sup>13</sup>.

volte con i componenti dell'Osservatorio sulle Piccole e Medie Imprese e sette volte con i membri del comitato scientifico.

<sup>12</sup> Ai fini di questa ricerca il Nord-est è inteso come il cosiddetto «Tirveneto», composto dalle regioni Veneto, Trentino-Alto Adige e Friuli-Venezia Giulia.

<sup>13</sup> A conferma, si segnala che l'Associazione Industriale della Provincia di Vicenza rientra nel cosiddetto «Club dei 15», che associa le Associazioni Industriali delle province italiane che si contraddistinguono per la loro forte vocazione manifatturiera. I criteri per rientrare nel club sono: alto reddito (20 mila euro per abitante - primo quartile per l'Italia); contributo dell'industria (comprese le costruzioni) al va-

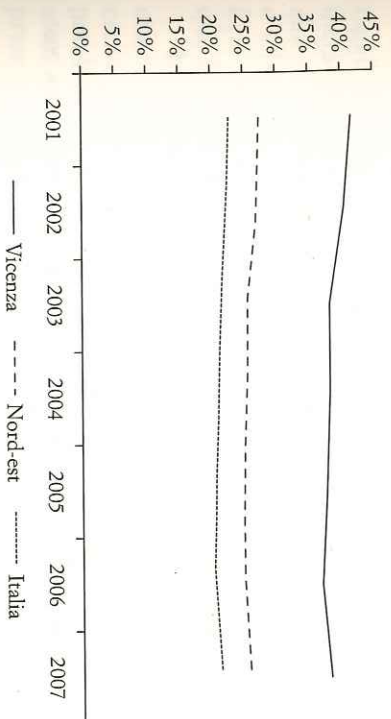


FIG. 1. Valore aggiunto manifatturiero su valore aggiunto totale.

Fonte: elaborazione su dati Istat.

Si tratta peraltro di un'attività produttiva fortemente concentrata sul *business to business*, ossia destinata al comparto industriale piuttosto che al cliente finale<sup>14</sup>. Logicamente, ciò influenza in modo significativo l'organizzazione dei processi industriali del territorio, destinati a clienti «razionali» ed estremamente esigenti rispetto ai costi di produzione, alla funzionalità e alla qualità del prodotto, al rispetto dei tempi di consegna, al servizio complessivo offerto (di co-progettazione, di installazione, di assistenza *pre- e post-vendita*).

L'economia vicentina si differenzia in modo marcato rispetto a quella del Nord-est e dell'Italia anche per effetto della sua forte vocazione all'export. In effetti, il grado di internazionalizzazione dell'economia vicentina è molto più alto sia della media italiana sia di quella del Nord-est.

lore aggiunto superiore al 35% (la Ue a 25 ha una media del 29% e l'Italia del 28%); quota dell'occupazione industriale superiore al 40% (la Ue a 25 ha una media del 27% mentre per l'Italia è del 31%). In questa graduatoria, Vicenza si colloca nelle prime posizioni [cfr. Confindustria 2004].

<sup>14</sup> Si vedano al riguardo le analisi condotte nel capitolo 2.

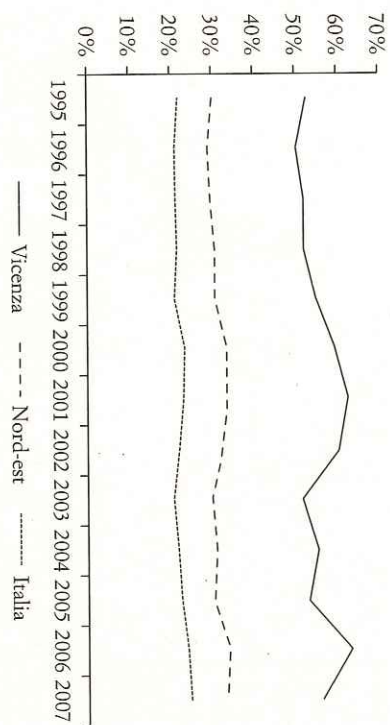


FIG. 2. Incidenza dell'export sul valore aggiunto del settore manifatturiero.

Fonte: elaborazione su dati Istat-Istituto Tagliacarne.

La differenza è strutturale ed è confermata dai dati dell'ultimo decennio: come evidenziato in figura 2, l'incidenza dell'export manifatturiero sul valore aggiunto totale è sistematicamente superiore al 50%, con punte che toccano anche il 60%. Mediamente, la produzione industriale vicentina è esportata in misura doppia rispetto a quella delle imprese del Nord-est e addirittura tripla rispetto a quella delle imprese italiane.

Questo deciso orientamento ai mercati internazionali dà evidenza non solo della misura in cui il sistema locale è esposto alla competizione globale, ma anche del forte collegamento che sussiste tra la dinamica del commercio internazionale e l'andamento delle imprese vicentine.

La vocazione manifatturiera e l'orientamento ai mercati internazionali sono connotati che affondano le loro radici nella storia del territorio e che, nel tempo, sono divenuti una componente strutturale della cultura imprenditoriale vicentina. Basti ricordare che Vicenza rappresenta una città manifatturiera e mercantile sin dal Tardo Medioevo, quando conosce una fase congiunturale assai favorevole a partire dalla prima metà del Cinquecento,

raggiungendo l'apice della propria ricchezza nella seconda metà del secolo XVI. Una situazione in gran parte dovuta alla manifattura laniera (sia di alta come di bassa qualità) e all'eccezionale espansione conosciuta all'epoca dal setificio berico, i cui prodotti venivano venduti un po' ovunque in Europa<sup>15</sup>.

In un contesto economico largamente manifatturiero e orientato ai mercati internazionali, le aziende presentano caratteri strutturali distintivi rispetto alle imprese comparabili del Nord-est e dell'Italia. I caratteri di struttura sono espressi dal grado di integrazione verticale delle imprese e dal loro orientamento verso sistemi di produzione *capital* o *labour intensive*.

Il grado di integrazione verticale è sintomo della propensione a esternalizzare (o a internalizzare) funzioni, attività e processi produttivi e commerciali. Come dimostra la figura 3, se fino al 2002-2003 il sistema economico vicentino era costituito da imprese con un grado di integrazione sostanzialmente allineato a quello delle imprese comparabili, dal 2003 in poi le imprese locali hanno dato avvio, in modo rapido e diffuso, a un processo di esternalizzazione di funzioni e attività, aumentando il grado di flessibilità gestionale e riducendo il peso di investimenti e costi fissi.

Più in particolare, le imprese vicentine hanno avviato incisive politiche di *outsourcing*, per effetto delle quali esse risultano ora molto meno integrate verticalmente rispetto alle imprese sia del Nord-est sia dell'Italia. Tale azione ha condotto, da un lato, alla compressione dei co-

<sup>15</sup> A Lione, Anversa, Amsterdam, a Bolzano e a Norimberga, ad Augusta, Francoforte e Colonia, a Lipsia e a Strasburgo, a Londra quanto a Vienna, Praga e Cracovia, in quel periodo non è raro imbattersi in corrispondenti o filiali delle principali casate mercantili vicentine attive nella commercializzazione di prodotti serici da loro stesse prodotte in Vicenza. Sullo sviluppo manifatturiero e mercantile della Vicenza cinquecentesca, si rinvia a Fontana [2004, in particolare gli interventi di Demo, Vianello e Panciera]; più in generale, per un quadro riguardante lo stato territoriale veneto dell'età rinascimentale (con ampio spazio dedicato a Vicenza), si veda Lanaro [2006, in particolare i contributi della medesima curatrice, di Demo, Mocarrelli e Vianello].

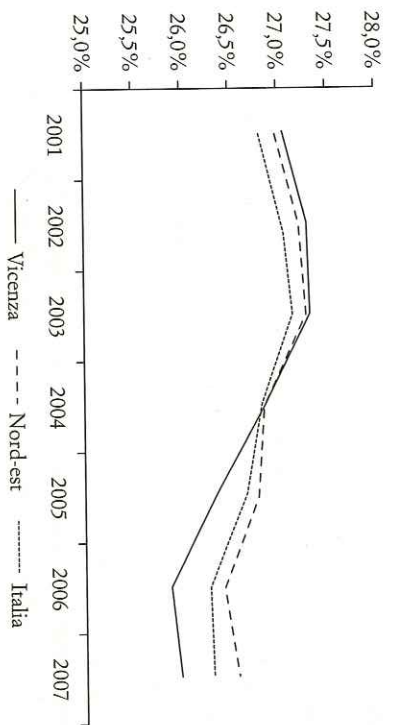


FIG. 3. Grado di integrazione verticale (valore aggiunto/fatturato, dati in %).

Fonte: elaborazione su dati di bilancio.

sti fissi e a una maggiore flessibilità competitiva e gestionale; dall'altro, ha naturalmente generato una maggiore dipendenza dal buon funzionamento di filiere produttive a estensione internazionale, i cui centri strategici sono di frequente lontani dalle imprese locali.

L'orientamento verso sistemi di produzione *capital* o *labour intensive* è espresso dalla dinamica del valore aggiunto per occupato, indicatore dell'intensità del fattore-lavoro nella produzione del valore aggiunto.

Come si evince dalla figura 4, sino al 2005 il valore aggiunto per occupato delle imprese manifatturiere vicentine era strutturalmente inferiore a quello delle imprese comparabili: era oltre il 2% in meno rispetto alla media delle imprese del Nord-est e il 4% in meno rispetto alla media delle imprese manifatturiere italiane.

La maggiore caratterizzazione *labour intensive* che ha distinto le imprese vicentine fino al 2005 era, nel tempo, espressione di un punto di forza e di un punto di debolezza. Da un lato, il maggior ricorso al fattore-lavoro permetteva alle imprese locali di offrire elevati standard di servizio ai propri clienti: in effetti, attraverso una maggiore dotazione di personale fornito di esperienza e di

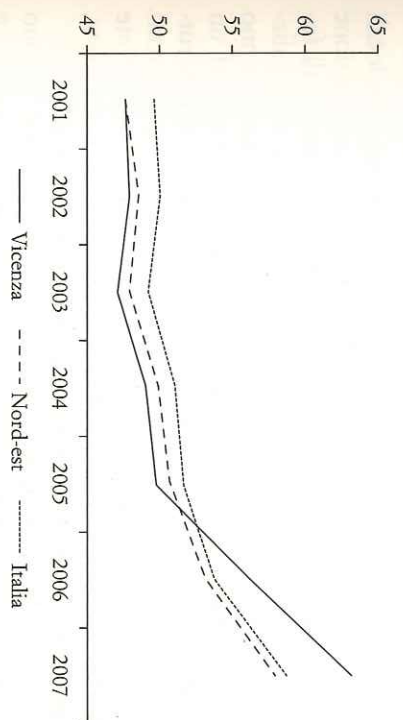


FIG. 4. Valore aggiunto per occupato nel settore manifatturiero (migliaia di euro).

*know how* è stato possibile personalizzare l'offerta, progettare e realizzare rapidamente prodotti innovativi, fornire produzioni anche in piccoli lotti, assicurare gli interventi di assistenza presso il cliente. Ma, d'altro canto, un simile differenziale negativo in termini di «valore aggiunto per occupato» era divenuto via via meno sostenibile in un mercato sempre più competitivo: ciò ha indotto le imprese locali ad adottare politiche orientate a un necessario, quanto urgente, recupero di produttività.

Per tale ragione, intorno al 2005 le imprese vicentine avviano una modifica repentina della loro struttura produttiva: ripensano complessivamente l'organizzazione interna, con l'obiettivo di incrementare la produttività mantenendo gli elevati standard di servizio offerti ai clienti, e avviano una rapida ristrutturazione dei sistemi di produzione, investendo in nuova tecnologia.

Come si evince dalla figura 4, dal 2005 queste azioni portano a ridurre l'incidenza del costo del lavoro sul valore aggiunto globale, consentendo di raggiungere livelli di produttività e di efficienza nettamente superiori a quelli delle imprese comparabili di Nord-est e Italia.

Le scelte di esternalizzazione compiute insieme al maggiore orientamento verso sistemi di produzione *cap*

*tal intensive* fanno luce sul percorso che le imprese locali hanno intrapreso per affrontare la sfida della competizione internazionale: le aziende del territorio hanno scelto di focalizzare i loro sforzi sul *core business*, hanno esternalizzato funzioni e attività ritenute «non strategiche», hanno differenziato il campo d'azione in modo da ritagliarsi un ambito proprio di innovazione e di crescita, hanno ristrutturato i processi produttivi con significativi investimenti in sistemi industriali *capital intensive*. Si sono così create le condizioni per una produzione locale di tipo *modulare*, aperta a reti internazionali di produzione e di vendita.

Per effetto di queste scelte, nel sistema locale si sono formati sia *specialisti di fase*, capaci di conseguire elevate economie di scala nella realizzazione di singole fasi del processo produttivo e commerciale, sia imprese in grado di *fare sistema*, ossia di combinare gli specialisti di fase per fornire soluzioni rapide e personalizzate alle richieste complesse provenienti dalla clientela internazionale.

In altre parole, il sistema locale si è mosso alla ricerca di condizioni di *flessibilità* e di *specializzazione*: ciò è avvenuto attraverso la strutturazione di sistemi produttivi di natura modulare che si azionano *on demand*, cioè che sono capaci sia di fornire un'elevata varietà e variabilità di offerte, sia di comprimere i tempi di risposta ai clienti, consentendo alle imprese di sopravvivere anche in mercati caratterizzati da elevata imprevedibilità.

Infine, il sistema produttivo locale si distingue dal sistema economico italiano e da quello del Nord-est anche in relazione ai fattori sui quali si fonda la redditività operativa delle imprese, sintetizzata dalla marginalità media delle vendite e dalla produttività del capitale investito<sup>16</sup>. La manifattura vicentina si caratterizza, da un lato, per

<sup>16</sup> Si rammenta che la redditività operativa (espressa dal rapporto reddito operativo/capitale investito) può essere scomposta nel prodotto tra la redditività delle vendite (data dal quoziente reddito operativo/vendite) e la produttività del capitale investito (misurata dal quoziente vendite/capitale investito). Per un'analisi dettagliata delle performance economico-finanziarie delle imprese vicentine si rinvia al capitolo 4.

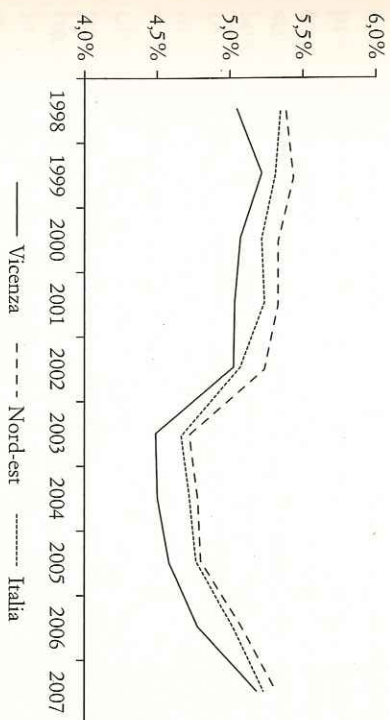


FIG. 5. La redditività delle vendite (risultato operativo/vendite, dati in %).

Fonte: elaborazione su dati di bilancio.

la minore capacità di salvaguardare i margini medi sulle vendite e dall'altro lato, per l'attitudine a mantenere livelli di produttività elevati, che riescono parzialmente a supplire ai minori margini conseguiti.

Come si nota dalla figura 5, nel periodo esaminato le imprese vicentine manifestano una marginalità delle vendite relativamente contenuta, che si attesta su livelli inferiori di 20-30 *basis point* rispetto alle imprese comparabili di Nord-est e Italia. Si tratta di un differenziale significativo, che ha una duplice spiegazione:

a) anzitutto, la maggior parte delle imprese locali non presidia il processo distributivo, affidandosi all'azione di grandi importatori e grossisti (spesso tedeschi e statunitensi), così rinunciando, in misura superiore rispetto alle imprese comparate, ai margini che scaturiscono dall'attività commerciale;

b) i processi di riposizionamento sulla fascia elevata del mercato, che molta parte delle imprese vicentine ha cercato di attuare per sfuggire dalla mera competizione sul prezzo, non sempre sono andati a buon fine o comunque non si sono tradotti in adeguati incrementi dei prezzi di vendita (anche per l'esigenza di non perdere le quote di mercato appena conquistate).

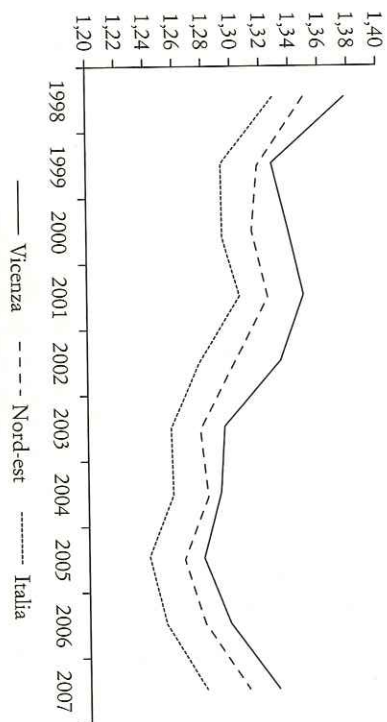


Fig. 6. Produttività del capitale investito (vendite/capitale investito).

Come si evince dalla figura 6, la ridotta marginalità delle vendite è in parte compensata dalla capacità delle imprese locali di conseguire livelli di produttività del capitale investito *strutturalmente* superiori a quelli delle imprese delle aree comparabili.

A partire dall'analisi sopra esposta, è ora possibile riassumere i caratteri distintivi del sistema produttivo locale e le scelte strategiche di fondo intraprese negli ultimi anni dalle imprese vicentine:

— anzitutto, l'economia vicentina si distingue in modo marcato per effetto del suo forte carattere manifatturiero e la per la sua decisa vocazione internazionale. Ciò dà evidenza della misura in cui il sistema locale è esposto alla competizione globale e di come il suo stato di salute sia strettamente legato alla dinamica del commercio mondiale. Le imprese locali subiscono quindi più di altre gli effetti del rallentamento del commercio internazionale. Ma ne traggono anche i benefici maggiori nelle fasi espansive del ciclo;

— in anni recenti, per sostenere la competizione nei mercati internazionali, le aziende locali hanno accettato una compressione nei margini di vendita, pur di mantenere le quote di mercato conquistate in passato. Nel

contempo, per rendere economicamente sostenibile il presidio delle quote di mercato conquistate, l'azione strategica delle imprese si è focalizzata sul controllo dei costi, attraverso la ricerca di una maggiore produttività del lavoro e del capitale investito e una riorganizzazione dei processi produttivi verso un maggior contenuto *capital intensive*;

— inoltre, per continuare a offrire standard elevati di offerta (in termini di costo, di tempo e di servizio), le imprese locali hanno adottato modelli gestionali flessibili e hanno cercato di focalizzare le loro competenze su fasi limitate di filiere di produzione che si snodano di frequente su scala internazionale. Questa azione si è rivelata quanto mai necessaria, poiché ha condotto a strutturare un sistema produttivo sempre più modulare e in grado di funzionare *on demand*, creando le condizioni affinché le imprese possano vivere anche in mercati caratterizzati da elevata imprevedibilità;

— d'altro canto, per sfuggire alla mera competizione sul prezzo e per sfruttare il *know how* produttivo accumulato nel tempo, le azioni sopra esposte si sono snodate nel contesto di un più ampio processo di riposizionamento competitivo sulla fascia elevata del mercato, che larga parte del sistema locale ha cercato di porre in essere negli ultimi anni, ma che non sempre è andato a buon fine.

##### 5. Percorsi di crescita e di sviluppo: la mappa delle imprese locali

Dopo aver messo in luce i caratteri distintivi del sistema produttivo locale e le scelte di fondo che ne hanno caratterizzato l'evoluzione negli ultimi anni, si focalizza ora l'attenzione sui percorsi di crescita e di sviluppo imboccati dalle imprese.

Come anticipato, la ricostruzione di tali percorsi è svolta a partire dai risultati del processo di *clustering*, integrati con le indicazioni emerse dall'analisi dei bilanci

delle aziende di ciascun gruppo, dai questionari somministrati a campioni di imprese rappresentative di ogni *cluster* e dai *focus group* condotti.

Prima di entrare nel dettaglio di ciascun gruppo individuato è opportuno evidenziarne il posizionamento nella matrice di figura 7, nella quale per ciascun *cluster* è indicata la percentuale delle imprese del campione che esso rappresenta<sup>17</sup>. Nella matrice di figura 7 i *cluster* identificati sono esposti secondo una modalità di rappresentazione semplificata, strumentale a focalizzare l'attenzione su due variabili di agevole comprensione, espressione sintetica della molteplicità di dati e di informazioni impiegate ai fini dell'indagine.

Le variabili menzionate sono:

– la *crescita percentuale cumulata del fatturato reale* (ossia al netto dell'inflazione) dal 2003 al 2007, suddivisa in «alta», «bassa» e «negativa» in funzione della distribuzione dei dati del campione. Tale dimensione di analisi tende a riassumere l'orientamento delle imprese all'ampliamento dimensionale, all'incremento dei volumi di attività, all'estensione del grado di influenza nella filiera;

– la *redditività netta media annua del quinquennio 2003-2007*, anch'essa articolata in «alta», «bassa» e «negativa» in funzione della distribuzione dei dati del campione. Tale dimensione sintetizza i risultati ottenuti a seguito dei percorsi di crescita (o di decrescita) intrapresi.

I *cluster* individuati si collocano in aree distinte della matrice:

– una prima area comprende i *cluster* di imprese che hanno conseguito risultati negativi. Si tratta dei *cluster* qui denominati «in declino» e «al bivio»;

– una seconda area abbraccia i *cluster* di imprese che, sia pure a fronte di variegata difficoltà competitive e

<sup>17</sup> Sulla composizione del campione impiegato ai fini dell'indagine e per un esame più dettagliato delle mappe topografiche elaborate tramite la *cluster analysis*, si rinvia al capitolo 6.

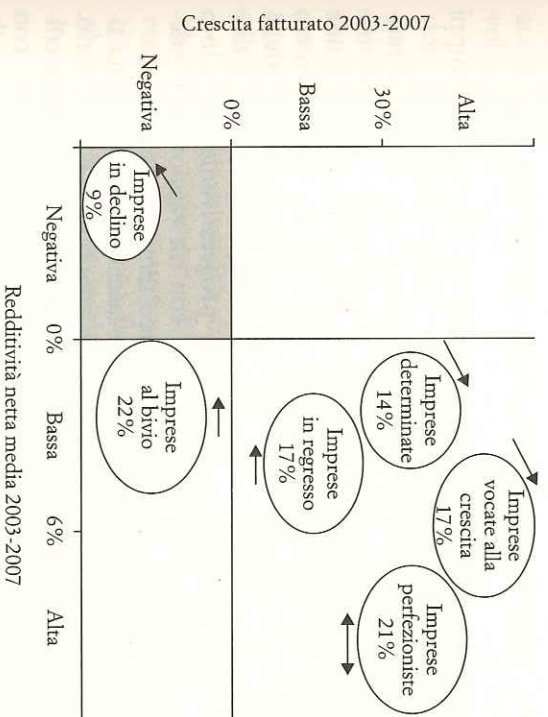


FIG. 7. Crescita e sviluppo: una mappa delle imprese locali.

gestionali di seguito illustrate, sono riuscite a conseguire risultati positivi in termini di crescita di fatturato o di redditività netta. Le imprese appartenenti a questi gruppi sono definite «determinate» e «in regresso»;

– una terza area include le imprese che hanno mantenuto lungo tutto il quinquennio una continuità di risultati positivi, fondati su comportamenti innovativi che è qui rilevante esaminare e approfondire. Tali sottogruppi sono costituiti da imprese definite «perfezioniste» e «vocate alla crescita».

Nel paragrafo che segue si sofferma l'attenzione su ciascuno dei gruppi individuati. Maggiore spazio sarà riservato, in coerenza con le ipotesi che guidano la ricerca, all'esame delle imprese che hanno mantenuto una continuità di risultati positivi, per comprendere i caratteri distintivi della loro azione e le condizioni di replicabilità spaziale e temporale dei fattori alla base dei loro modelli di business.



### 5.1. L'interpretazione dei «cluster» individuati

L'esposizione che segue inizia con l'esame dei gruppi di imprese che hanno conseguito risultati negativi.

Il *cluster* di imprese denominato «in declino» rappresenta il 9% delle imprese del campione. Tali imprese hanno conseguito risultati negativi negli ultimi anni: a una forte contrazione del fatturato, ridotti di quasi un terzo nel corso del quinquennio, si accompagna una redditività netta media negativa, pari a -5%. A causa delle perdite subite, tali imprese aumentano progressivamente la loro esposizione verso i finanziatori, con un rapporto di indebitamento che raddoppia nell'arco temporale esaminato.

Si tratta di performance che lasciano trasparire una situazione di progressivo dissesto economico e finanziario. A ciò si aggiunge che tali imprese sono in larga parte collocate nella fascia bassa o medio-bassa del mercato, con un posizionamento competitivo fortemente esposto alla concorrenza dei produttori a basso costo.

Molte di queste imprese avrebbero la necessità di condividere costi e investimenti con altre realtà locali, sfruttando economie di aggregazione sul piano produttivo, commerciale e distributivo. Ma tale percorso appare complicato dalle esigenze di autonomia dell'imprenditore e della congiuntura economica non favorevole, che induce il vertice aziendale a manifestare scarsa fiducia nel futuro e a ridurre, per conseguenza, la disponibilità a investire nell'impresa.

Il *cluster* di imprese definito «al bivio» esprime il 22% delle aziende del campione: si tratta di organizzazioni che nel passato non hanno seguito un orientamento strategico preciso e sono ora di fronte - in un contesto generale di incertezza - a non poche perplessità sulle decisioni da assumere per il futuro.

Nonostante il ridimensionamento del volume d'affari, ridotti del 20% negli ultimi cinque anni, questo insieme di imprese è riuscito a mantenere una redditività media positiva, ancorché molto contenuta, pari al 2% all'anno. Si tratta quindi di imprese che hanno «tagliato» o «rinunciato» a vendite divenute poco o per nulla remunerative,

accettando un graduale ma significativo decremento del volume di attività.

La maggior parte delle aziende del *cluster* è monoprodotto e opera in aree di business in cui le tecnologie di produzione sono consolidate ed è scarsa la possibilità di introdurre nuovi prodotti e servizi: si tratta cioè di ambiti competitivi dove tali imprese, oltre a proporsi con un sistema-prodotto che presenta scarsa originalità, dispongono di spazi limitati per adottare azioni di differenziazione sul servizio.

L'attuale situazione è critica sia per la presenza di concorrenti agguerriti sia perché in passato, quando la redditività poteva supportare investimenti di specializzazione o di incremento della scala produttiva, sono state rinviata decisioni strategiche rilevanti oppure gli investimenti effettuati non sono risultati sufficienti.

Attualmente, queste imprese non stanno investendo per «uscire dal bivio»: le scelte strategiche di fondo vengono rimandate per l'impossibilità o per la mancanza di volontà di investire ulteriori risorse finanziarie.

Del resto, le turbanze rispetto al futuro sono accresciute dal fatto che il vertice imprenditoriale è in larga parte di prima generazione e presenta un'età media relativamente elevata: si pone quindi la questione del passaggio generazionale, circostanza che comprime ulteriormente la propensione al rischio.

Anche il *cluster* delle imprese «al bivio» è quindi esposto a forti rischi di fronte all'attuale situazione di mercato, non avendo creato in passato le condizioni competitive e organizzative necessarie a sostenere un posizionamento difendibile nel tempo.

Si esaminano ora i *cluster* di imprese che sono riuscite a mantenere risultati positivi in termini di crescita o di redditività, sebbene abbiano affrontato contesti e situazioni non favorevoli.

Il *cluster* di imprese definite «in regresso» rappresenta il 17% delle unità del campione. Si tratta di aziende che pur avendo incrementato il fatturato nel corso del quinquennio (+25%), hanno subito una considerevole com-

pressione della redditività netta, che era pari al 12% a inizio periodo ma si è poi ridotta in modo significativo per attestarsi in media al 4%, corrispondente a un terzo rispetto a quella iniziale.

La riduzione della redditività è legata alla compressione dei margini medi conseguiti sulle vendite. Tale circostanza è spesso riconducibile a una duplice causa:

a) l'incapacità nei mercati di approvvigionamento di controllare e di gestire i rilevanti incrementi intervenuti nei costi delle materie prime;

b) l'esposizione nei mercati di sbocco alla competizione sul prezzo.

Del resto, in molti casi il sistema di offerta di queste imprese è indifferenziato sia in termini di caratteristiche intrinseche del prodotto sia di azioni sul servizio. Per tali ragioni, esse riescono a mantenere le quote di mercato, nel breve periodo, solo accettando una compressione dei margini.

Per di più, l'incremento nei volumi di vendita non si accompagna, di frequente, a un aumento della produttività del capitale investito, che invece si riduce progressivamente nel tempo, sintomo di una perdita di efficienza interna<sup>18</sup>.

Le imprese in oggetto sono guidate da imprenditori sia di prima sia di seconda generazione, dotati di competenze non solo tecniche ma anche commerciali, che nonostante i profili di criticità sopra esposti continuano a credere nella propria impresa. Ciò trova conferma negli investimenti effettuati nel quinquennio esaminato: il capitale investito, ad esempio, cresce del 20% circa nel corso del periodo indagato.

Tuttavia, tali figure imprenditoriali non sono riuscite, o non hanno dedicato sufficiente attenzione nel passato, a valorizzare le competenze distintive esistenti all'interno dell'impresa, trascurando la ricerca di posizionamenti fon-

dati su elementi di originalità (del prodotto, del servizio, dell'organizzazione aziendale e così via) apprezzati dal mercato.

Il *cluster* di aziende cosiddette «determinate» descrive il 14% delle imprese del campione. Tali unità si caratterizzano per una situazione critica all'inizio del periodo esaminato: avevano subito più di altre gli effetti negativi del rallentamento economico iniziato nel 2001 e protrattosi sino al 2003, presentando la redditività iniziale peggiore del campione, pari a -4%. Ma successivamente tali imprese hanno saputo migliorare rapidamente la situazione iniziale: hanno aumentato la redditività netta, che in media risulta pari al 4% nel corso del quinquennio, mantenendo costante il rapporto di indebitamento nonostante la forte crescita delle vendite (+35,4%) e degli investimenti (+24%)<sup>19</sup>.

In molte circostanze, il netto miglioramento avviato si fonda su due scelte precise:

a) il taglio dei costi fuori controllo e l'avvio di processi di recupero di efficienza. Ciò è stato realizzato mediante il ricorso all'*outsourcing*, alla delocalizzazione produttiva e agli investimenti in nuova tecnologia, che hanno consentito di incrementare la produttività del lavoro e del capitale investito;

b) gli investimenti effettuati per lo sviluppo di reati commerciali nei mercati internazionali, mediante la creazione di filiali commerciali e di strutture agenziali. Per effetto di tali investimenti, al termine del periodo esaminato più della metà del fatturato di tali imprese è realizzato nei mercati esteri.

Occorre inoltre segnalare che tali imprese sono spesso di seconda generazione: esse hanno già superato e concluso in modo positivo il passaggio generazionale. La classe imprenditoriale che le guida, pur essendo relativa-

<sup>18</sup> La produttività del capitale investito, espressa dal rapporto «vendite/capitale investito», si riduce da 1,4 a 1,28 dal 2003 al 2007.

<sup>19</sup> Rispetto agli altri cinque gruppi, le imprese «determinate» sono quelle relativamente più piccole in termini sia di ricavi di vendita (pari in media a 8 milioni di euro) sia di capitale investito iniziale (pari in media a 6 milioni di euro).

mente giovane, può quindi avvalersi di un ampio *know how* accumulato nel tempo all'interno dell'impresa e può contare su collaboratori fidati ed esperti del settore.

In sintesi, grazie a queste competenze interne, agli investimenti compiuti dalla proprietà e alle scelte strategiche descritte, le imprese «determinate» sono riuscite a superare la difficile situazione iniziale. La questione più critica per molte di esse è stata la crisi mondiale sopraggiunta proprio nel momento in cui esse iniziavano a raccogliere i primi frutti degli investimenti produttivi e commerciali effettuati nel passato, molti dei quali non ancora entrati a pieno regime. Ciò evidenzia il problema della «capacità di resistenza» di tali imprese in un momento di forte incertezza, tenuto conto che la proprietà in anni recenti ha già ampiamente investito nello sviluppo aziendale.

L'attenzione si sposta ora sui *cluster* di imprese che hanno mantenuto lungo tutto il quinquennio una continuità di risultati positivi. Tali *cluster* sono approfonditi con un livello di analisi maggiore rispetto ai precedenti, sia perché sono espressione di strategie che hanno prodotto risultati soddisfacenti, sia perché si tratta delle aziende che oggi stanno affrontando con maggiore successo la fase di incertezza e di rallentamento in corso.

Il *cluster* delle imprese «vocate alla crescita» raggruppa il 17% delle imprese del campione. Sono le unità che hanno ottenuto i più elevati tassi di crescita del fatturato, pari a oltre il 40% nel corso del quinquennio esaminato, conseguendo, nel contempo, buoni livelli di profittabilità, superiori al 6% medio all'anno.

Si tratta di risultati di rilievo, raggiunti da imprese che fanno della crescita strutturale e operativa la loro *mission* quotidiana e che, per questo, non trascurano alcuna opportunità di sviluppo che si presenti sul mercato.

Grazie alle economie di scala legate all'incremento dimensionale e alle economie di scopo connesse alle scelte di flessibilità produttiva e commerciale adottate, tali imprese sono riuscite a incrementare nel quinquennio sia la produttività del capitale investito (che aumenta del 23,4%) sia la marginalità delle vendite (che si incrementa

del 29,7%). A ciò si accompagna un'elevata produttività del lavoro, che molto spesso nelle imprese «vocate alla crescita» si posiziona sui livelli più elevati del campione (il valore aggiunto sul costo del lavoro è pari a 1,8)<sup>20</sup>.

Sul piano strategico, le aziende appartenenti a questo *cluster* evidenziano molteplici elementi in comune. Gli investimenti compiuti sono concentrati sul costante aggiornamento della tecnologia produttiva, mantenuta su standard di produttività elevati; sul continuo rafforzamento delle condizioni di servizio offerte al cliente, affinando il design, incrementando la personalizzazione dell'offerta, ottimizzando i tempi di risposta, perfezionando i livelli di assistenza *pre- e post-vendita*.

Si può trattare di aziende che operano nei segmenti dell'alto di gamma oppure che operano in segmenti meno esclusivi, ma molte sono impegnate nell'allestimento di un sistema di offerta che merita, per effetto dei livelli di produttività o di differenziazione conseguiti, un premio di prezzo rispetto ai concorrenti.

Tali azioni sono normalmente sostenute da appropriate politiche di investimento: nel corso del quinquennio il capitale investito aumenta in media del 40%. È un livello considerevole, senza il quale sarebbe impensabile il conseguimento dei risultati sopra indicati. Le imprese del *cluster* sono inoltre accomunate da:

a) l'impegno costante su progetti di ricerca e sviluppo, che non sono implementati autonomamente dall'imprenditore, ma sono gestiti da team interni all'impresa, molto spesso in relazione con clienti e fornitori. Investire in innovazione e in qualità richiede, infatti, investimenti anche sui meccanismi di integrazione della filiera, per assicurare che l'intero processo produttivo rispetti gli standard stabiliti. «Le migliori innovazioni sono quelle che ho studiato insieme ai miei clienti e fornitori», dice un imprenditore, che aggiunge: «sono proprio queste

<sup>20</sup> Il rapporto tra valore aggiunto e fatturato è in media pari a 1,64 per Vicenza.

innovazioni quelle che mi hanno dato maggiore successo sul mercato»;

b) la creazione di un sistema di relazioni forti con il mercato, investendo nel design e in un *brand* che possa far riconoscere l'impresa, comunicando gli elementi distintivi che caratterizzano l'offerta e favorendo l'acquisizione di un maggior potere contrattuale: «l'attenzione al marchio, alla praticità e al gusto dell'estetica ci hanno aperto molte porte. Ora siamo conosciuti e rispettati sul mercato» riferisce un altro imprenditore.

Con riguardo al contesto competitivo, molte imprese del *cluster* sono inizialmente cresciute nell'ambito strategico di origine, dove hanno incrementato progressivamente la quota di mercato. Successivamente, il processo di crescita le ha portate a uscire dall'area originaria, espandendosi, anche tramite acquisizioni, in altri ambiti, in molti casi contigui in termini geografici, di prodotto, di canale di vendita e di tipologia di clientela servita<sup>21</sup>.

L'estensione in ambiti differenziati rispetto a quello di origine richiede che l'impresa mantenga condizioni di flessibilità produttiva e commerciale, per poter continuare a innovare i prodotti offrendo, come segnala un imprenditore, «il prodotto giusto al mercato giusto».

Per sostenere tali «salti dimensionali» è diffusa negli imprenditori del *cluster* la disponibilità ad aprire il capitale sociale ad altri soci: banche d'affari e fondi di *private equity* in particolare, coinvolti di frequente con quote di minoranza, allo scopo di mantenere il controllo aziendale.

Certo, in non pochi casi queste imprese manifestano la presenza di carenze organizzative, con processi (specialmente quelli commerciali, logistici e amministrativi)

<sup>21</sup> Tali percorsi nascono dalla combinazione di strategie di *narrow diversification*, ossia di diversificazione in ambiti competitivi adiacenti, e di strategie di acquisizione. Sono cioè il frutto di una duplice scelta molto pragmatica: si entra là dove risulta più agevole replicare l'impostazione imprenditoriale originaria e, dato che l'entrata in nuovo ambito è lenta e difficile se fatta da soli, è più semplice acquisire imprese già avviate per poi adeguarne la formula competitiva [cfr. Corbetta 2000].

suscetibili di ottimizzazione. L'organizzazione aziendale è infatti chiamata a rincorrere continuamente e rapidamente, cercando di adeguarsi rispetto ai percorsi di crescita intrapresi.

Per altro verso, rispetto ai *cluster* in precedenza illustrati, le imprese «vocate alla crescita» sono dotate, nelle posizioni organizzative cruciali, di un *management* preparato che condivide la cultura e la *mission* espressa dall'imprenditore. La crescita dimensionale si accompagna infatti alla graduale estensione della squadra manageriale. Il processo di selezione dei manager è comunque lento e ponderato. L'inserimento di un nuovo manager, segnala un imprenditore, «è una delle scelte più difficili: dobbiamo verificarne non solo le competenze, ma soprattutto la coerenza con i nostri valori, la condivisione della nostra *mission*, la capacità di inserimento nella compagine imprenditoriale e manageriale preesistente».

All'estensione della squadra manageriale si accompagna la predisposizione di meccanismi di retribuzione basati sul raggiungimento di obiettivi chiari, definiti a inizio anno, piuttosto che di meccanismi fondati sulla lealtà e fedeltà dimostrata.

In sintesi, in queste imprese la continuità della crescita richiede il costante aggiornamento sia della struttura organizzativa, inserendo le competenze di volta in volta ritenute più opportune, sia delle formule competitive, per seguire (o anticipare) le evoluzioni del mercato. I protagonisti di queste imprese non si adagiano infatti sui successi del passato, ma continuano a stimolare la ricerca di nuove opportunità. Per tali ragioni, il paradigma che sembra guidare tali aziende pare essere «squadra che vince si cambia»<sup>22</sup>.

La tensione alla crescita e al cambiamento connota profondamente il team che guida queste aziende, che presenta le seguenti caratteristiche:

<sup>22</sup> Si tratta di un paradigma opposto a quello che guida invece le imprese che risultano oggi adagiate sui successi del passato: «il successo può essere una droga perché suggerisce una soluzione fortemente conservatrice: "squadra che vince non si cambia"» [Bonomi e Rullani 2005, 106].

a) un'età media relativamente giovane, pari a circa 52 anni (similmente ai propri collaboratori), rispetto alla media degli imprenditori vicentini che è pari a 61 anni;

b) un'elevata propensione al rischio e una forte vocazione a cogliere ogni opportunità che si manifesti sul mercato, senza lasciare intatta alcuna occasione di sviluppo;

c) un'elevata cultura d'impresa, maturata non solo attraverso mirati percorsi di studio, ma anche tramite esperienze aziendali condotte in altre imprese, non sempre dello stesso settore e non solo in Italia;

d) una forte propensione a delegare a manager competenti lo sviluppo tecnico e commerciale, presidiando le funzioni di sintesi dell'impresa (le scelte strategiche di fondo e il controllo dei risultati);

e) la disponibilità a condividere le scelte rilevanti con i manager-collaboratori più fidati e capaci.

Del resto, il processo di managerializzazione è giudicato in modo molto positivo dagli imprenditori del *cluster*, che riconoscono il ruolo e il valore aggiunto fornito dai manager coinvolti nel progetto aziendale. Come ha raccontato un imprenditore, «la managerializzazione ha creato inizialmente qualche problema, ma poi ha dato una svolta alla crescita dell'azienda».

Il *cluster* di imprese definite «perfezioniste» rappresenta oltre un quinto delle organizzazioni del campione. Si tratta di aziende che presentano la redditività di periodo nettamente più elevata dell'intero campione, pari in media al 10,5%, con un *trend* di crescita costante nei cinque anni considerati. Per di più, tali imprese aumentano in modo massiccio le vendite, che nel periodo esaminato si incrementano di oltre un terzo.

L'ottima redditività che accompagna l'aumento dei ricavi è generata sia dal deciso e continuo miglioramento della produttività, che consente di comprimere l'incidenza percentuale dei costi, sia dalla capacità di mantenere elevati i prezzi di vendita, giustificati da un sistema di prodotto cui il mercato riconosce un *premium price*.

Anche le imprese di questo *cluster* presentano molti elementi in comune. Con riguardo al posizionamento

competitivo, si tratta di imprese che perseguono un posizionamento *di nicchia* e che sono spesso inserite in filiere internazionali dove svolgono il ruolo di «fornitori di elevata qualità».

Tale posizionamento scaturisce da scelte innovative poste in essere già a partire dalla fine degli anni Novanta, quando tali imprese si sono gradualmente staccate dal cliente (importatore o grossista), hanno smesso di inseguire il leader del proprio settore (spesso tedesco o americano) e sono andate alla ricerca di segmenti e di nicchie di mercato profittevoli, nelle quali si sono inserite grazie a consistenti investimenti finanziari e organizzativi, con cui hanno rinnovato profondamente il loro modo di produrre e il sistema di servizi offerti al cliente.

Lungo questi percorsi, tali imprese hanno trasformato i loro modelli aziendali, hanno cominciato ad autoprodurre conoscenza diversa da quella disponibile sul mercato e quindi facilmente imitabile dai concorrenti: alcune imprese, crescendo, sono diventate leader nel proprio segmento; altre, pur rimanendo piccole, si sono ritagliate un ambito autonomo di innovazione e di crescita.

In ogni caso, per le imprese del *cluster* la priorità strategica è diventata quasi sempre la stessa: «la cura maniacale del sistema di prodotto offerto», come segnalata emblematicamente un imprenditore.

Per sostenere questa azione, le imprese del *cluster* hanno effettuato consistenti processi di investimento, confermati da una crescita dell'attivo netto pari, nel corso del periodo considerato, in media al 30%. Le imprese del *cluster* sono peraltro accomunate dal fatto che questi investimenti sono in prevalenza destinati a perfezionare il sistema-prodotto, sulla cui funzionalità e originalità si fonda il loro vantaggio competitivo, e ad aggiornare le tecnologie impiegate per mantenere l'impresa sulla frontiera tecnologica, migliorando costantemente l'offerta al cliente (in termini di costi, di tempi e di funzionalità).

La tensione all'innovazione del prodotto e del processo produttivo è pervasiva e si riflette su ogni livello organizzativo, generando coesione e spirito di squadra.

I percorsi di crescita delle imprese «perfezioniste» sono in larga parte avvenuti in un ambito competitivo circoscritto, entro il quale queste imprese hanno assunto posizioni di leadership. Conquistata la posizione di leader nell'ambito competitivo di origine, tali aziende sono andate alla ricerca di nuovi segmenti, di nuove nicchie, di nuove filiere internazionali in cui inserire prodotti collaudati basati su tecnologie all'avanguardia.

Sul piano imprenditoriale, le imprese «perfezioniste» sono guidate da una classe di imprenditori che sono dotati di competenze tecniche elevate e che sono direttamente coinvolti nella soluzione di problemi di natura produttiva, strumentali a perfezionare l'offerta e la soluzione dei problemi complessi posti dai clienti. L'imprenditore tiene solitamente i contatti con i clienti principali e presidia personalmente l'attività di ricerca e di sviluppo, svolta spesso in modo congiunto a soggetti esterni: ciò gli consente di seguire e di interpretare direttamente le mutevoli esigenze del mercato e di andare immediatamente alla ricerca della soluzione tecnicamente migliore. Del resto, il vantaggio competitivo di tali imprese risiede proprio nella velocità e nell'efficacia del processo di innovazione del sistema di offerta e di risoluzione delle richieste produttive avanzate dai clienti.

La crescita dimensionale dell'azienda ha richiesto a tali imprenditori un significativo processo di sviluppo personale — che ha forse costituito l'ostacolo principale lungo il percorso intrapreso — comportando un duplice passaggio: la graduale delega dell'area tecnico-produttiva e la focalizzazione sia sull'area ricerca sia sulle funzioni tecniche-commerciali di raccordo con i clienti principali; il presidio della funzione di organizzazione dei processi aziendali, la cui gestione operativa è invece delegata alla struttura interna.

Logicamente, per le imprese «perfezioniste» la qualità del sistema prodotto va intesa come la ricerca di una soluzione dinamica alle richieste dei clienti. Per tale ragione una delle abilità fondamentali di queste aziende consiste nell'*ascoltare* il mercato, modificando l'offerta in funzione delle richieste della domanda. Si comprende

quindi che la funzione di ascolto sia presidiata direttamente dall'imprenditore; mentre alla struttura operativa è delegato il compito di tradurre i segnali captati nel mercato in una soluzione apprezzata dal cliente e profittevole per l'impresa.

Il punto debole di queste realtà è costituito dall'età relativamente elevata degli imprenditori: sono quasi sempre di prima generazione e segnalano, quale *priorità strategica* per la loro impresa, il problema del passaggio interazionale. Non sono quindi la pressione competitiva internazionale, il finanziamento della crescita, la complessità e la dinamicità delle esigenze dei clienti a preoccupare tali imprenditori, quanto la gestione della continuità aziendale nel momento della loro uscita dall'impresa.

#### 6. *La composizione dei «cluster»: alcune conseguenze*

Dall'analisi circa la composizione dei *cluster* individuati emerge come al loro interno non vi sia una presenza statisticamente più significativa di imprese appartenenti ad alcuni settori industriali rispetto ad altri ovvero di imprese di una certa dimensione rispetto ad altre: l'appartenenza a un settore industriale o a una data classe dimensionale non costituisce un parametro di similarità statisticamente rilevante.

La composizione dei *cluster*, con riguardo sia alla dimensione aziendale sia ai settori industriali, riflette sostanzialmente quella del sistema produttivo del territorio.

Solo tra le imprese «in declino» e «al bivio» si riscontra una presenza leggermente più significativa di alcuni settori industriali: le imprese del settore tessile-abbigliamento e del settore orafa sono leggermente più concentrate nel *cluster* delle imprese «in declino»; le imprese del settore conciaro e di quello orafa hanno una presenza leggermente più intensa nel *cluster* delle imprese «al bivio»; le imprese del settore metallurgico e meccanico sono un po' più concentrate nei *cluster* di imprese «vocate alla crescita» e «perfezioniste».

Ma al di là di queste lievi concentrazioni rispetto alla composizione media del sistema produttivo, comunque statisticamente non significative, si nota la diffusione di imprese con una solida posizione competitiva anche nei settori conciarario, orafa e nel tessile-abbigliamento; di converso, anche nei settori dove la dinamica congiunturale è risultata positiva negli anni oggetto di indagine, come ad esempio nei settori della metallurgia e del legno-arredamento, si riscontrano numerose imprese che stanno affrontando situazioni di grave criticità.

Da tutto ciò discende una conseguenza centrale: i settori industriali e la dimensione aziendale sono poco rilevanti nello spiegare i *pattern* di crescita e di sviluppo individuali. In altri termini, ciò che fa la differenza nel supportare la continuità di successo delle imprese sono non tanto il settore o la dimensione: è determinante invece il modo originale di «fare impresa», che discende dalla volontà dell'imprenditore di «ripensare» e «riconfigurare» la propria attività in modo innovativo.

Questa circostanza tende a scardinare i luoghi comuni dei «settori maturi» e delle «dimensioni ottimali», che lasciano invece spazio, quale fattore di successo duraturo delle imprese, alla «reattività competitiva», intesa come la capacità di adeguarsi e di fare fronte in modo tempestivo ai continui cambiamenti del mercato<sup>23</sup>. I dati confermano

<sup>23</sup> Come segnala Rullani [Bonomi e Rullani 2005, 127]: «Giudicare un sistema produttivo in base al fatto che le imprese sono piccole o grandi significa adottare un criterio di valutazione tipico del fordismo, che mette in ombra il ruolo decisivo delle persone e delle loro relazioni». È proprio nell'epoca del fordismo che si rende «la crescita dimensionale – la crescita più rapida, più estesa, più integrata possibile – la “madre” di tutte le strategie». La letteratura nazionale e internazionale è peraltro ricca di casi di imprese di piccole e medie dimensioni, incomparabilmente inferiori alle grandi imprese leader. Grazie a formule imprenditoriali flessibili e coerenti, queste piccole e medie imprese sono riuscite ad acquisire quote di mercato via via crescenti, arrivando in qualche circostanza a scalzare, in definiti ambiti di mercato, le grandi imprese leader. «Moltissime imprese di grandi dimensioni – scrive ancora Rullani – sono fallite, o sono state assorbite da altre, o sono in cura dimagrante da tempo. [...] Non è più vero che

infatti che le imprese non sono competitive perché grandi o piccole o perché collocate in un ambito competitivo piuttosto che in un altro, ma in funzione delle risorse e delle competenze che hanno, di ciò che sanno fare, di come lo fanno e della velocità con cui si muovono sul mercato.

#### 7. Accettare la sfida: verso nuovi modelli imprenditoriali

Giunti a questo punto, a partire dall'analisi sopra esposta è possibile fissare alcuni punti fermi.

*Primo:* è indubbio che stiamo assistendo alla fine di un ciclo di sviluppo, circostanza che rende necessario cambiare rapidamente gli elementi costitutivi delle formule imprenditoriali che hanno trainato la crescita degli ultimi trent'anni. Ma è altrettanto vero che, di fronte alla sfida del cambiamento, molte imprese del territorio hanno già avviato una profonda rivisitazione del loro modello di sviluppo, innovando i processi di gestione strategica e operativa, ristrutturando il modo di produrre, sperimentando nuove forme organizzative all'interno dei distretti e a livello di filiere produttive. A seguito della trasformazione dei loro modelli aziendali, molte imprese hanno cominciato ad autoprodotte conoscenza (diversa da quella disponibile sul mercato e quindi facilmente imitabile dai concorrenti) e hanno così iniziato a rinnovare la loro cultura imprenditoriale. Esistono quindi imprese che già oggi hanno rimesso in discussione il loro modo di fare impresa e stanno sperimentando percorsi innovativi di crescita quantitativa e di sviluppo qualitativo.

*Secondo:* l'indagine intorno alle innovazioni adottate dalle aziende lungimiranti mette in luce che solo una rinnovata cultura imprenditoriale può fare da catalizzatore ri-

Il gigantismo di per sé mette al riparo dalla concorrenza e dal pericolo. Anzi: i giganti hanno spesso i piedi d'argilla, specie se la crescita li ha appesantiti di debiti e di *sunk costs*, determinati da scelte passate non sempre giuste, non sempre attuali» [ibidem, 132].

spetto al «nuovo» che avanza. Ma per vedere ciò che nel nuovo apre prospettive interessanti e favorevoli, occorre comprendere con lucidità quello che sta succedendo. Sotto questo profilo, l'interpretazione trasversale dei *cluster* consente di fare luce sugli elementi differenziali che rendono vincente un certo modo di fare impresa: la fermezza della compagine proprietaria nel continuare a investire nell'impresa; la ricerca di segmenti in cui fare valere una formula imprenditoriale flessibile e coerente; la crescita tramite reti e aggregazioni; il riposizionamento nella filiera e la dislocazione internazionale della catena del valore, al di là della sola delocalizzazione produttiva; la flessibilità nel rispondere alle sempre più sofisticate e complesse esigenze del cliente; la spinta allo sviluppo della struttura commerciale; l'impulso costante al miglioramento della produttività. La ricetta che rende vincente il *mix* di questi ingredienti è il *diminismo creativo* delle imprese, che trova espressione nell'incessante spinta al cambiamento impresso dal vertice aziendale e nel ripensamento delle forme organizzative e delle politiche gestionali.

*Terzo*: il sistema produttivo locale è ancora formato da imprese la cui cultura è fondata sull'ingegno dell'imprenditore e sul *learning by doing* dei collaboratori, che non investono nell'autoproduzione di conoscenza, che si limitano a comprare macchine e servizi accessibili a tutti, che sono adagiati sul benessere prodotto in passato e non riescono a formulare una visione innovativa per il futuro. La cultura imprenditoriale di queste imprese è plasmata su modelli e pratiche superate. E il loro vantaggio competitivo è destinato a regredire rapidamente. Del resto, la cultura empirica che ha finora guidato, e con buoni risultati, i comportamenti imprenditoriali non basta più<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> «Il rapporto con fenomeni inediti, che nascono lontano e che sono, per adesso, lontani dalla quotidianità del lavoro imprenditoriale, non può essere certo costruito con l'esperienza diretta. Se per credere all'importanza di una cosa bisogna aspettare di farne esperienza diretta, è probabile che quando si realizza ciò che sta accadendo sia troppo tardi. [...] Bisogna aprire la sensibilità delle persone e delle imprese a

Questo è il tallone d'Achille di un sistema economico ancora fortemente vitale, ma che, in alcune sue componenti, rischia di essere deviato, oltre misura, da modelli di successo sperimentati in passato.

Ebbene, di fronte alle sfide che oggi si aprono sui mercati globali, non poche imprese si sono «rimboccate le maniche» e hanno cominciato a guardare avanti<sup>25</sup>. Hanno adottato modelli gestionali flessibili, hanno cercato di focalizzare le loro competenze su fasi limitate di processi di produzione che si snodano su scala internazionale, hanno ricercato una maggiore produttività del lavoro e del capitale investito, hanno profondamente riorganizzato i sistemi di produzione nel contesto di filiere produttive locali e internazionali, hanno condotto un processo di riposizionamento competitivo sulle fasce medio-alta e alta del mercato, hanno cercato di radicare la loro presenza nei mercati esteri in cui le caratteristiche del prodotto italiano potranno risultare vincenti.

Passo dopo passo, queste imprese stanno portando avanti un disegno di sviluppo condiviso e coinvolgente, fondato su un'impostazione imprenditoriale flessibile, capace di reagire velocemente agli imprevisti o di preparati proattivamente, fatta di strutture snelle e di decisioni immediate. Alcune di queste imprese stanno addirittura mettendo in seria difficoltà i leader nei rispettivi segmenti di mercato, che nonostante siano dotati di dimensioni e di risorse significativamente superiori, soffrono la reattività e la determinazione delle imprese locali.

fenomeni che hanno riscontri pratici lontani e che solo in parte entrano nell'esperienza diretta del giorno dopo giorno. E bisogna rendere comprensibili catene causali che vanno oltre l'osservazione diretta, cercando di capire *perché*, al di là della congiuntura, i margini ottenibili su certi segmenti di mercato tendono a cadere, perché certi committenti non si fanno più vivi, perché l'attenzione delle imprese maggiori si rivolge a circuiti di fornitura, di produzione e di mercato che vanno oltre la scala locale» [Brunetti e Rullani 2006, 41].

<sup>25</sup> I casi aziendali esposti nel capitolo 8 sono esemplificativi dei modelli imprenditoriali che stanno via via emergendo nel contesto locale per fronteggiare la sfida della competizione globale.



Questo modello imprenditoriale che si sta pian piano affermando nel territorio è dotato di un vantaggio competitivo difficilmente imitabile: si tratta del *know how*, della *creatività* e della *passione* radicati nelle persone che *fanno l'impresa*. All'interno di strutture organizzative flessibili e dinamiche, tali soggetti possono trovare lo spazio per formulare risposte innovative e personalizzate a una domanda che cerca sempre più varietà, variabilità e significati immateriali.

#### Riferimenti bibliografici

- Azzariti, F. (a cura di)  
 2000 *Capire il Nord-Est. Scenari, sfide e modelli d'impresa tra Old e New Economy raccontati dai protagonisti*, Milano, Franco Angeli.
- Bonomi, A. e Rullani, E.  
 2005 *Il capitalismo personale. Vite al lavoro*, Torino, Einaudi.
- Brunetti, G., Micelli, S. e Minoja, M.  
 2002 *La sfida delle tecnologie di rete: distretti lombardi e veneti a confronto*, Milano, Franco Angeli.
- Brunetti, G. e Rullani, E.  
 2006 *Change. Il paese, l'impresa, le persone*, Milano, Egea.
- Censis  
 2009 *L'Italia dei territori*, Roma.
- Coda, V.  
 1986 *L'economia aziendale: contenuti, specificità, ruolo*, in AA.VV., *L'economia aziendale: contenuti, specificità e ruolo d'oggi*, Atti del Convegno del 7 febbraio 1995, Roma, Car, 64.
- Colli, A.  
 2002 *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Venezia, Marsilio.
- Confindustria  
 2004 *Le capitali dell'industria. Il caso italiano*, Position Paper, settembre.
- Corbetta, G. (a cura di)  
 2000 *Le medie imprese. Alla ricerca della loro identità*, Milano, Egea.
- 2005 *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dismissione*, Milano, Egea.
- Corò, G. e Grandinetti, G.  
 2006 *Le strategie di crescita delle medie imprese. Dimensione, relazioni e competenze*, Rapporto di ricerca Ires Veneto.
- Delai, N. (a cura di)  
 2006 *Le tensioni al cambiamento della forma-distretto*, Genova, Unicredit Group.
- Delmar, F., Davidsson, P. e Gartner, W.B.  
 2003 *Arriving at the high-growth firm*, in «Journal of Business Venturing», 18.
- Fontana, G.L. (a cura di)  
 2004 *L'industria vicentina dal Medioevo a oggi*, Padova, Cleup.
- Gallino, L.  
 2003 *La scomparsa dell'Italia industriale*, Torino, Einaudi.
- Guelpa, F. e Micelli, S. (a cura di)  
 2007 *I distretti industriali del terzo millennio*, Bologna, Il Mulino.
- Kohonen, T.  
 1995 *Self-organizing maps*, vol. 30, Berlin-Heidelberg, Springer.
- Lanaro, P.  
 2006 *At the centre of the old world. Trade and manufacturing in Venice and the Venetian Mainland (1400-1800)*, Toronto, Crrs.
- Longo, O., Favotto, F. e Roverato, G. (a cura di)  
 2008 *Il modello veneto fra storia e futuro*, Padova, Edizione Il Poligrafo.
- Martini, D. (a cura di)  
 2008 *Fuori dalla media. Percorsi di sviluppo delle imprese di successo*, Venezia, Marsilio.
- Onida, F.  
 2004 *Se il piccolo non cresce. Piccole e medie imprese italiane in affanno*, Bologna, Il Mulino.
- Perrini, R.  
 2003 *Il declino dell'Italia*, Roma-Bari, Laterza.
- Rullani, E.  
 2005 *Vicenza nel Terzo Millennio*, relazione al Convegno «Vicenza nel Terzo Millennio. I percorsi dell'innovazione di sistema: le proposte per una nuova competitività del modello vicentino», Provincia di Vicenza, 6 giugno 2005.
- 2006 *Dove va il Nord-est. Vita, morte e miracoli di un modello*, Venezia, Marsilio.
- Toniolo, G.  
 2004 *L'Italia verso il declino economico?*, in G. Toniolo e V. Viscò (a cura di), *Il declino economico dell'Italia. Cause e rimedi*, Milano, Paravia-Bruno Mondadori.