

**MICROCOSMI**

\*\*\*

**Dal territorio al mondo:  
così la media impresa  
si afferma sui mercati**di **Aldo Bonomi**

**P**uò un freddo e analitico rapporto sulle imprese avere una funzione di terapia sociale? È il caso del rapporto Unioncamere-Mediobanca sulle medie imprese. Negli anni duri del declinismo ci ha curato dalla depressione e dalla paura. Non solo economica, ma anche socioculturale, di non farcela a competere nel nuovo spazio globale. Da sei anni, quelli del nuovo secolo, ci presenta i nostri piccoli campioni europei. Sono le 4mila medie imprese leader con forte radicamento nei distretti e nei settori storici del capitalismo manifatturiero: meccanica, beni per la persona e la casa, alimentare, gomma e plastica. Duemila di queste imprese si concentrano in 11 province da Torino a Vicenza, passando per Milano, Brescia, Bergamo, lungo la Via Emilia arrivando sino alla Città Adriatica. Delineano una geografia territoriale che coincide con il gruppo dei 15 che riunisce le associazioni confindustriali più votate all'export. Appare quel territorio del Grande Nord che coincide con la mappa delle passioni economiche e territoriali che da anni alimentano il disagio per cui parliamo di questione settentrionale.

Nello stesso tempo la geografia delle medie imprese mostra che anche a Sud vi sono tracce consistenti di medie imprese leader, in Puglia, in Campania, in alcune province siciliane e nell'area del cagliaritano. Con questo racconto di territorio il rapporto ha prodotto identità per il capitalismo di territorio, per il made in Italy. Che non è quotato in Borsa come quello anglosassone, non ha grandi grup-

pi come il capitalismo renano e non ha uno stato "forte" come quello francese che fa calare dall'alto i campioni europei. Ce lo dicono i numeri dell'export. Dal '96 al 2003 le esportazioni delle medie imprese sono cresciute del 51,6% contro il 31,2% delle grandi imprese.

L'identità di questo capitalismo non sta solo nel soggetto (le 4mila medie imprese) ma molto nella relazione che queste hanno con il territorio e con il cliente finale dei prodotti del made in Italy. La sua forza relazionale si evince dall'analisi che quest'anno è stata realizzata sulle filiere produttive. Queste sono incardinate a monte nel territorio e a valle nell'economia dei servizi. La filiera produttiva fa della media impresa un giano bifronte. Negli anni difficili della crescita zero e dei venti forti e gelidi della globalizzazione si è rinchiusa nella tana del lupo della territorializzazione. Uscendone solo con molta prudenza per realizzare una globalizzazione a medio raggio. Il 79,6% delle imprese ha l'intera produzione manifatturiera in Italia. Quelle dei distretti insistono più delle altre nella dimensione provinciale. Solo un 20,4% ha delocalizzato, con stabilimenti produttivi all'estero (10,5%) o con rapporti stabili di subfornitura con aziende estere (9,9%). I mercati di sbocco sono quelli dell'Unione Europea a 25 con particolare primazia del mercato tedesco e della Nuova Europa ad Est. Ogni media impresa è servita mediamente da 244 fornitori che altro non sono che quelle piccole imprese e quel pulviscolo di artigianato che aggancian-

**LA FORZA DELLA FILIERA**

La capacità di innovare si è allargata alla ragnatela di fornitori fino a raggiungere la rete di vendita

**LA SFIDA GLOBALE**

Molto dipenderà dalla possibilità di avere beni competitivi locali in grado di sostenere chi produce

dosi alle filiere produttive alimentano i distretti e le piattaforme produttive del made in Italy.

Consolidato il ciclo produttivo e l'innovazione di prodotto i dati ci dicono che negli ultimi tre anni si è iniziato ad investire massicciamente a valle della filiera. Nei marchi (29,9%), nella rete di vendita diretta (51,6%),

nella rete di vendita indiretta (41,8%), in servizi e assistenza al cliente (56,5%). Le imprese che investono in tutte e quattro le fasi a valle della filiera sono quelle il cui prodotto si avvicina alla fascia alta di mercato e quelle che investono sul marchio sono le eccellenze.

La catena del valore non è più rintracciabile solo dentro le mura dell'impresa, ma analizzando e scomponendo quella ragnatela del valore che va dai subfornitori territoriali, i piccoli e gli artigiani, sino all'utente-cliente finale da raggiungere con la forza del marchio, la rete di vendita e di assistenza. Una ragnatela del valore in cui la media impresa

leader tesse la tela tenendo assieme il radicamento territoriale e l'economia dei servizi. Sono più di 100mila i fili della ragnatela che vanno verso il territorio e che servono per produrre le merci made in Italy.

Sono più di 4 milioni i fili che vanno sul mercato per commercializzare e per raggiungere mediamente più di mille clienti per ogni media impresa. Se per produrre è centrale il radicamento territoriale, per commercializzare si va nel mondo: l'87% delle imprese ha clienti nei mercati esteri. Nella ragnatela del valore che va dal territo-

rio al mondo le imprese percepiscono come strategiche le fasi della progettazione, della produzione e vendita di beni intermedi e componenti, di servizi e soluzioni tecnologiche.

Muta così partendo dal territorio il concetto del made in Italy. Che non è solo capacità del fare il prodotto ma, sempre di più, anche capacità di incorporare nel progettare, nel produrre e nel marchio i desideri degli utenti-clienti. A ben vedere la differenza tra il made in China neofordista e standardizzato e il made in Italy postfordista e territorializzato sta tutta qua. Nessuna presunzione di competere sul terreno della quantità con il gigante cinese. Ma certezza di essere in grado di reggere su quello della qualità e della flessibilità. Per continuare la sfida questo modello di impresa specializzata che differenzia i prodotti e tende ad autofinanziare la propria crescita non va lasciato solo. Molto dipenderà dal come i territori che li alimentano sapranno dotarsi di beni competitivi territoriali che supportino il loro produrre per competere. In molti dei territori di insediamento delle medie imprese è ancora un problema la modernizzazione delle infrastrutture, il rapporto con le università, l'evoluzione del sistema fieristico. Che dire poi del paradosso della fiscalità. Le medie imprese leader sono tassate per il 49%, le grandi per il 38%, le multinazionali per il 32%. E speriamo che a nessuno venga in mente di voler mettere le braghe al capitalismo di territorio, troppo spesso ritenuto obsoleto perché non orientato alle nanotecnologie o alla pura ricerca e sviluppo.