

Imprese **che impresa**

di **Giovanni Costa**



Crescere nella moda La dimensione conta

«Può l'Italia crescere con poche grandi imprese e con politiche di breve termine?» La domanda (retorica) è stata al centro martedì scorso a Milano di un convegno in memoria di Franco Momigliano, pioniere dell'economia industriale in Italia. La risposta è stata resa esplicita da Lorenzo Stanca che ha individuato nella scarsità d'impresse sul miliardo e oltre di fatturato un problema per il sistema-paese e anche per le piccole e media imprese che finora lo hanno cresciuto. Le conseguenze sono presto dette: debolezza finanziaria e minore sviluppo del mercato finanziario, minore produttività, minore capacità di pianificare il medio termine, minore capacità di investire in ricerca e sviluppo, minore tasso di managerialità, mancanza di fucine di cultura aziendale, minore possibilità di generare in futuro altre medie imprese di successo, minore capacità d'internazionalizzazione. Da uno studio di Mediobanca su sette grandi gruppi della moda (pubblicato questa settimana) si possono ricavare altri argomenti a favore di questa tesi e indicazioni utili anche per le imprese della nostra regione. I gruppi analizzati sono Armani, Diesel, Ferragamo, Max Mara, Prada, Tod's e Zegna, quindi la parte alta del mercato. I dati si riferiscono al 2009 l'anno peggiore della crisi, che queste aziende hanno superato con meno danni delle altre. I punti di attenzione riguardano: il posizionamento, la dislocazione del fatturato sul mercato mondiale e il modello produttivo. L'alto posizionamento le ha salvate poiché in questo segmento il calo delle vendite è stato minore dei segmenti più popolari. L'internazionalizzazione ad ampio spettro ha consentito d'intercettare la crescita della domanda dei nuovi ricchi dell'Est e dell'Asia che ha compensato il crollo dei consumi di lusso negli Usa.

Per il modello produttivo, le soluzioni sono variegate: il modello della «fabbrica vuota» convive con quello del mantenimento all'interno di quasi tutta la produzione. Però quelli che crescono di più hanno anche stabilimenti all'estero: ricorso il «made in Prada» con cui l'omonimo marchio, quintessenza del «made in Italy», ha dato un senso di qualità alla multilocalizzazione produttiva. Le sette aziende mantengono una moderata leva finanziaria contenendo l'indebitamento grazie a un'adeguata patrimonializzazione alimentata dal ricorrente e sistematico reinvestimento dei profitti. La morale da trarre è relativamente semplice: crescere ma attenzione alla capacità di sostenere con propri mezzi la crescita, internazionalizzarsi con flessibilità per cogliere gli andamenti divergenti dei cicli di crescita, costante attenzione alla qualità e ai costi indipendentemente dalla proporzione tra produzione interna ed esterna. Il tutto è facilitato dalla dimensione: quattro di queste sette aziende hanno superato la soglia indicata da Stanca e le altre tre la stanno rapidamente raggiungendo. Solo una è veneta.

g.costa.cdv@virgilio.it

