

«Industrie, meno industria produrre non è tutto»

Il professor Giovanni Costa, presidente della **Cassa di risparmio del Veneto** «Competere sul solo manifatturiero è perdente, occorre presidiare i servizi»

“ Delle nuove attività produttive una su quattro è fondata da cinesi e questo fenomeno in provincia di Padova si nota più che altrove

“ Le imprese di successo non abbandonano la loro sperimentata capacità di intervento in fabbrica ma quest'ultima non è più centrale

“ I gruppi all'avanguardia sono più internazionalizzati per il ricorso a investimenti diretti esteri, magari figli di precedenti delocalizzazioni

“ Sta emergendo un settore dei servizi per l'industria che coinvolge la logistica, i sistemi di gestione interni, la governance e soprattutto il management

“ A Padova e nel Veneto esiste ormai un terziario per il business che non ha ancora la densità tale da costituire un'alternativa a Milano ma che è sintomo di novità

“ Il sistema riesce a crescere solo dilatando il debito pubblico La questione è spostare la spesa da finalità redistributive a finalità produttive

di FRANCESCO JORI

Istruzioni per l'uso: rottamare i luoghi comuni. Dal suo osservatorio di presidente della **Cassa di Risparmio del Veneto** Giovanni Costa, professore emerito dell'università di Padova e docente di strategia d'impresa, propone una chiave di lettura innovativa dello stato di salute dell'economia padovana e veneta. Che supera miti consolidati, a partire da quello dell'ineluttabile persistenza della vocazione manifatturiera.

Un imprinting di antica data e non più valido, professor Costa?

«Smentito dai dati, soprattutto. Una ricerca di un collega del dipartimento di Scienze economiche, Andrea Furlan, ha appena verificato il "brodo di coltura" di nuova imprenditorialità rappresentato dalle "ditte" individuali venete: quelle manifatturiere rappresentano il 13 per cento del totale, dunque già di per sé una cifra modesta. Se poi consideriamo il loro tasso di nascita degli ultimi tempi, siamo in presenza di un 8 per cento l'anno. E questo dimostra chiaramente che questo stock tende a ridimensionarsi

ulteriormente. C'è un altro dato che colpisce nella ricerca: delle nuove imprese manifatturiere, una su quattro è fondata da cinesi. Nel complesso, si tratta di un fenomeno che a Padova si nota più che in altre province».

A un simile andamento al ribasso, cosa fa riscontro come possibile alternativa?

«Se consideriamo le singole imprese, notiamo che tendono ad allargarsi sui servizi complementari alla ricerca di vantaggi competitivi. Competere sul solo manifatturiero è perdente soprattutto per il differenziale del costo del lavoro; ma se si aggiunge il servizio, le cose cambiano».

Ma cosa capita e capiterà, del manifatturiero restante, sia quello prodotto in loco attraverso la sub-fornitura, sia quello che ha preso la strada della delocalizzazione?

«Le imprese di successo non abbandonano la loro capacità di intervento sulla fase manifatturiera, anche se quest'ultima non occupa più il centro. Si tratta di imprese più internazionalizzate, non solo perché esportano, ma per il ricorso a investimenti diretti esteri, magari figli di un precedente processo di delocalizzazio-

ne. La ragione principale di questa loro strategia è la vicinanza al cliente, al mercato».

Possiamo proporre qualche esempio padovano?

«La Carel, che ha una posizione di leader nei settori dei controlli per la refrigerazione e del condizionamento e dell'umidificazione dell'aria, si è installata in Cina non per sfruttare differenze di costo del lavoro ma essere vicina a un mercato in grande crescita, e anche per disporre di una fonte di know-how per adattare il prodotto alle esigenze di altri mercati emergenti. Lo stesso si può dire per l'azienda di Mario Carraro, che si è insediata in Cina, in India, in Brasile con la stessa logica di insider».

Ci sono esperienze innovative di imprenditori padovani in



settori magari ultra-tradizionali?

«Posso citare il caso della Facco di Marsango, nell'Alta padovana, che produce impianti per l'avicoltura. Negli ultimi quattro anni, vale a dire in piena crisi mondiale, ha realizzato la maggiore crescita di fatturato di sempre. E l'imprenditore considera questo non un punto di arrivo ma di partenza. Per dimostrarlo, ha messo in atto un gesto tipico di tutte le start-up che si rispettino, alla Steve Jobs: ha simbolicamente rifondato l'azienda presentando il budget 2013 nel garage di casa sua, rievocando così le origini di tante imprese nordestine. E l'ha fatto inserendo dieci giovani con meno di 30 anni, tutti laureati, di cui quattro donne. Infine, ha annunciato l'apertura di una joint venture in Cina, e l'imminente acquisizione del controllo di un'altra società in Brasile, tra l'altro oggi di proprietà di un giapponese... Da tenere

presente che la Facco ha già 500 persone che in giro per il mondo assistono i clienti e montano i suoi impianti realizzati qui».

Guardando in prospettiva, ci sono delle caratteristiche dell'industria padovana più evidenti rispetto al panorama regionale?

«Sicuramente l'emergere del settore dei servizi per l'impresa industriale per la quale l'innovazione non riguarda solo il prodotto ma la logistica, i sistemi di gestione interni, la governance, e soprattutto il management. Si tratta di attività sintetizzate dall'acronimo "kibs": *knowledge intensive business services*, e cioè servizi ad alta intensità di conoscenza per l'impresa».

Restando in quest'ambito di affiancamento dell'impresa, quali sono le novità più interessanti?

«Sicuramente l'evoluzione degli studi professionali. A fare da apripista è stata Adacta, a Vicenza; cui sono seguite altre iniziative nel Veneto. Da ultimo un mese fa a Padova, è stata lanciata Gest, un network di professionisti che presterà servizi per analisi strategica, consulenza direzionale, finanza aziendale, consulenza legale, internazionalizzazione, fusioni e acquisizioni. L'evento di presentazione, svoltosi simbolicamente nell'incubatore di start up H-Farm a Roncade, ha richia-

mato 150 imprenditori. Ancora, le agenzie di marketing e design

che offrono una consulenza a tutto campo, dal *packaging* alla comunicazione. Sta prendendo corpo a Padova e in Veneto un terziario per il business che non ha ancora la densità sufficiente a creare un'alternativa a Milano, ma che rappresenta un sintomo di novità».

Cosa manca a livello più generale per sostenere le imprese nel radicale rinnovamento cui sono chiamate se vogliono uscire dalla crisi?

«Un'adeguata politica industriale. In Italia c'è chi la dipinge come una nostalgia di vecchi carrozzoni, un'esperienza di tipo sovietico. Ma non è possibile alla piccola impresa essere presente in determinati settori industriali se non c'è il volano rappresentato da una domanda pubblica qualificata che allevi campioni nazionali. E i candidati ci sarebbero. Per esempio: l'Italia non è presente nell'aerospaziale, ma con Alenia è la fornitrice di componenti per i Boeing 787; e un'azienda veneta, Forgital, fornisce le fusoliere per gli Airbus».

Quanto incide la questione del debito pubblico sulle possibili strade di uscita dalla crisi?

«A partire dalla grande crisi del 1929, è diventato chiarissimo a tutti, o almeno a chi non ha i paraocchi, che il sistema riesce a mantenere i suoi tassi di crescita solo dilatando la spesa pubblica e quindi il debito: ovviamente da rivedere ogni volta che va fuori controllo. C'è indubbiamente uno specifico italiano; ma non è che togliendo di mezzo il debito le cose si rimettono a posto da sole; la questione vera è affermare un criterio diverso di gestire la spesa pubblica. Come? Spostandola da finalità redistributive a finalità produttive, sulla scorta di un disegno coerente con le vocazioni del sistema economico».

Per Natale lei ha proposto una pubblicazione ("Il bello e l'utile", Marsilio editori) dedicata all'esperienza settecentesca di Andrea Memmo con un radicale ripensamento del Prato della Valle: cos'ha da suggerirci per l'oggi?

«È il modello di una persona e di un intervento che, senza poter attingere a risorse pubbliche, grazie al fatto di disporre di un disegno progettuale riesce ad attivare il consenso e gli investimenti dei privati. Oggi le risorse sono egualmente scarse, il che evidenzia quanto importante sia avere un disegno. Per quanto riguarda Padova, ad esempio, il tema della

città metropolitana può diventare un punto di svolta, se c'è una forte regia del progetto. È un problema di infrastrutture, certo. Ma è anche e soprattutto la consapevolezza che oggi nessun problema può essere affrontato o risolto a livello di micro-territori».

Sembra peraltro il contrario di quanto sta accadendo...

«C'è uno studio McKinsey che segnala come nel 2025, seicento megalopoli di qualche decina di milioni di abitanti concentreranno due miliardi di persone, un quarto della popolazione dell'intero pianeta, e il 60 per cento del Pil mondiale. La differenza sarà fatta dalle città di taglio "minore", con 10 milioni di abitanti al massimo. Come Italia non ne avremo né nella prima né nella seconda tipologia; a meno di ragionare in termini di città-regione, governate secondo un disegno unitario. Che senso ha, quando si parla di questioni venete, chiudersi nel livello cittadino?»

Oggi gli investimenti stranieri in Italia sono in calo ma non poche aziende venete vengono acquisite da imprenditori stranieri: come si spiega?

«Ci sono famiglie anche notissime che hanno creato aziende di grande successo nella stagione del miracolo economico, e che poi sono uscite dal business o per errori strategici o per disamoramento. Ma proprio il fatto che le loro aziende siano state comprate da investitori stranieri, significa che esse erano e sono appetibili. Questo dovrebbe essere uno stimolo per le nostre famiglie imprenditoriali per continuare (o tornare) a fare il loro mestiere».

E il vecchio problema del rapporto tra università e impresa?

«Se applicassimo ai nostri prodotti tradizionali anche solo un centesimo delle conoscenze scientifiche depositate nei dipartimenti universitari, avremmo una vera e propria rivoluzione tecnologica. No so se la soluzione sarà UniVeneto, so che urge attivare l'anello mancante, quello del trasferimento tecnologico che chiamerei piuttosto di assorbimento tecnologico. Un'attività che dovrebbe poter contare sui numerosi fondatori di start up, che non devono sentirsi ricercatori mancati ma imprenditori rinnovati attraverso adeguati percorsi formativi, perché ormai il vecchio concetto del *self-made man* del passato è morto e sepolto».

GRUPPO INTESA SANPAOLO

