

## ANALISI & COMMENTI

# Dal distretto alle filiere globali

Al Festival Make in Italy di Thiene si è tenuto un confronto tra Giorgio Cattelan, Champion nel settore del mobile alto di gamma con export al 75% e risultati economici eccezionali, Franco Mosconi, economista industriale studioso dei distretti, e Giovanni Costa, consigliere di amministrazione Intesa Sanpaolo e docente emerito dell'Università di Padova. Di quest'ultimo pubblichiamo una sintesi del suo intervento.



Cattelan Italia è ben posizionata nel segmento del mobile-arredo alto di gamma dove presidia soprattutto la fase di concezione del prodotto e di organizzazione della produzione attraverso una rete di fornitori eccellenti. Adotta cioè un modello che ha qualche assonanza con quello che fa Ikea nel segmento del mobile low cost. La differenza consiste, oltre che nel posizionamento del prodotto, nel fatto che Ikea controlla tutta la filiera con un **presidio forte e diretto anche della distribuzione e del rapporto con il**

**cliente finale.** Il tutto con una estensione territoriale mondiale e quindi con una scala dimensionale corrispondente. La porzione di catena del valore presidiata da Cattelan è quella in cui si concentra statisticamente una quota rilevante del valore generato nella filiera e che, come dimostrano la crescita e la performance economica dell'azienda, si è rivelata un eccellente propulsore. Non penso sia consigliabile che l'azienda distolga l'attenzione ciò che ha dimostrato di saper fare molto bene per avventurarsi in cose che ancora non siamo in grado di prevedere se saprà fare altrettanto bene. La nicchia attualmente occupata con risultati che parlano soli è già **fonte di soddisfazioni per la famiglia e per il territorio in cui opera** dove si addensa entro un raggio limitato la rete di artigiani e di produttori che realizzano i mobili concepiti e venduti da Cattelan.

## Chi sono i Champions

Eccellenze di questo tipo c'è ne sono molte come dimostra la ricerca sviluppata da ItalyPost ripresa e raccontata nel libro di Filiberto Zovico (*Nuove imprese. Chi sono i champions che competono con le global companies*, Egea, Milano, 1968), da vari numeri di *L'Economia del Corriere della Sera* e dal programma *Élite* di Borsa Italiana. Alcune hanno ancora margini di ulteriore crescita, altre sono arrivate o stanno per arrivare al loro massimo realizzabile nelle condizioni date di compagine azionaria, di governance, di dotazione di competenze manageriali e di risorse finanziarie. **Un'evoluzione richiederebbe un cambio di prospettiva** e quindi la formazione di poli aggregatori simili a quelli che si sono creati in Francia con **Lvmh** e **Kering**, in Svizzera con **Richemont**, in USA – per restare nel settore dell'arredamento (*create inspiring spaces*) – con **Haworth**. E probabilmente è sbagliato parlare di Francia, Svizzera o Usa, si dovrebbe parlare del mondo.

Il caso di Haworth è significativo. In Italia un polo del lusso in Italia era in fase di affermazione con il **Fondo Charme della famiglia Montezemolo** che in questa prospettiva sembrava aver acquisito Poltrona Frau. Salvo cederla poco dopo, **con logica più da trader che da partner strategico**, a Haworth che in portafoglio ha anche Cassina, altro iconico brand italiano. Cose analoghe sono accadute nel settore del fashion/lifestyle dove **Gucci, Bottega Veneta, Loro Piana, Brioni, Bulgari** e molti altri sono stati assorbiti da gruppi stranieri.

## Essere (globali) o non essere

E' noto che nella globalizzazione l'identità nazionale della proprietà ha perso il ruolo tradizionale e potremmo anche rallegrarci, come ci suggeriscono molti analisti, che grandi player globali investano in Italia e riconoscano l'eccellenza manifatturiera del Made in Italy. Ma non possiamo non notare che così i nostri pur eccellenti produttori non partecipano all'accumulazione di risorse finanziarie, di competenze strategiche, di capacità di presidiare le filiere che nel settore del lusso (ma non solo) **sono globali o non sono**.

A questo punto conviene chiedersi se non sia possibile adoperarsi per far nascere anche in Italia qualche soggetto aggregatore che svolga un ruolo analogo a quello dei grandi gruppi appena citati e impedisca che altri brand italiani prendano la via dell'estero. **Le competenze direzionali non mancano**, come è dimostrato dal fatto che ai vertici di questi gruppi stranieri si trova una significativa presenza di manager italiani.

Le ragioni per cercare di far nascere un nostro polo aggregatore che dia una **prospettiva globale alle molte eccellenze italiane** non solo nel settore del lusso sono abbastanza evidenti. Prendiamo le aziende che partecipano al **programma Élite di Borsa italiana** che sono oggi 890 con un fatturato aggregato di 66,3 mld e un'occupazione di circa 313.000 persone. Giusto per avere un termine di paragone, si tratta di un fatturato di poco superiore a quello che raggiungono da soli i due gruppi francesi LVMH e Kering.

Eppure, si tratta di imprese di successo che hanno performato in termini di crescita, redditività ed esportazioni in modo brillante. Ma non basta. **L'assenza di imprese di e di Gruppi con ruoli aggregatori** impedisce la creazione di un ecosistema favorevole alla nascita di nuove imprese e al raggiungimento da parte delle imprese esistenti di dimensioni non necessariamente grandi ma adeguate al mutato scenario competitivo senza perdere per questo le loro caratteristiche.

### **Cresciamo poco**

Ci sarà una ragione per cui, pur in presenza di questa eccellenza manifatturiere, dalla grande crisi del 2008 abbiamo perso parecchi punti di Pil rispetto ai nostri competitor europei. Ci sarà una ragione per cui negli anni di crisi diminuiamo il doppio dei nostri partner europei e nella ripresa cresciamo la metà. La spiegazione sta nella dinamica della **produttività del lavoro**: alla fine del 2018 la produttività del lavoro in Italia è destinata a crescere dello 0,6%, la metà della Francia (1,2) e della Germania (1,3). Dal 2010 al 2017 la produttività del lavoro è cresciuta mediamente del 7% in Francia, Spagna e Germania e solo dell'1,1 in Italia.

La produttività del lavoro non dipende solo dalla **laboriosità delle persone e dalla flessibilità del mercato del lavoro** ma anche e soprattutto, a parità di altre condizioni, dalla dimensione, dal capitale investito, dalla posizione occupata dall'azienda nella catena del valore e dal **modello di business**. Nella globalizzazione e con l'emergere delle nuove tecnologie **la dimensione è una variabile che non va mitizzata ma neanche sottovalutata**. Mentre nel Veneto abbiamo mitizzato e sopravvaluto la piccola dimensione nella convinzione che siamo geneticamente portati a non crescere. E non è vero. Non abbiamo solo la maggiore concentrazione di ottime piccole imprese manifatturiere e di eccellenti artigiani, abbiamo anche qualche grande gruppo. Nella classifica che **L'Economia del Corriere della Sera** ha pubblicato lunedì 5 giugno delle famiglie che detengono il controllo delle società quotate in Borsa a maggiore capitalizzazione e maggiore flusso di dividendi, **nelle prime 10 posizioni troviamo ben 4 gruppi familiari veneti**: Benetton, Del Vecchio, Doris e De Longhi. E sono Gruppi ancora guidati dai loro fondatori che possono quindi definirsi di prima generazione.

### **I cambiamenti emergenti**

Per il modello di business va rilevato che il mondo delle imprese è sottoposto a una serie di cambiamenti che in molti casi richiedono un **radicale ripensamento delle forme di aggregazione territoriale delle reti d'impresa**. I driver principali di questo ripensamento sono:

– **Allungamento delle filiere**. Il meccanismo di aggregazione delle piccole imprese rappresentato dai distretti si è evoluto verso le filiere che, nate corte e racchiuse in ambiti territoriali limitati, si sono a loro volta trasformate in **filiere lunghe estese internazionalmente**. Il che pone alle imprese tre problemi/opportunità:

-Ripensare la **collocazione nella filiera** per occupare i segmenti più ricchi della catena del valore, tipicamente spostati verso le fasi a monte di progettazione o verso quelle a valle in prossimità del cliente;ù

-Pilotare la **partecipazione a più filiere**, con conseguente capacità di ricombinare risorse e competenze per occupare segmenti diversi e mobili delle varie filiere (conseguendo sia economie di scala produttiva sia economie di scala cognitiva);

-Implementare la **multilocalizzazione** per diminuire la dipendenza da contingenze settoriali, monetarie, politiche e cogliere più opportunità. Il che implica il superamento del modello basato solo sulle delle esportazioni mobilitando, come ci ha ricordato Franco Mosconi, gli **investimenti diretti esteri** (IDE, che nulla hanno a che vedere con la delocalizzazione).

-**Trasformazione digitale**, che non può essere vista come mero cambiamento dei processi ma deve essere sfruttata come driver di nuovi prodotti e servizi. La trasformazione digitale deve in altre parole essere **market driven** e non **technology driven** (un certo determinismo tecnologico potrebbe essere il limite degli incentivi previsti da Industry 4.0 i cui effetti positivi non sono comunque in discussione).

-**Ibridazione manifattura/servizio** che è iniziata molto prima della trasformazione digitale e che modifica radicalmente i meccanismi di generazione del valore e le fonti del vantaggio competitivo. Per spiegare il significato di questa rivoluzione riporto un esempio suggeritomi da Roberto Siagri: “Un’automobile di fascia media si vende a circa 50 euro al chilo, uno smartphone di nuova generazione si vende a circa 6.000 euro al chilo”. La differenza si spiega con la maggiore quantità di servizi che il secondo incorpora e a cui dà accesso. Anche i servizi possono ibridarsi con le macchine, si pensi al ruolo dell’intelligenza artificiale e del “machine learning” nei servizi professionali.

-**Nuovi assetti di governance e di struttura finanziaria** delle imprese familiari.

## Un ecosistema favorevole

Nelle molte presentazioni dei Champions di Zovico, del Corriere della Sera e di Élite, una affermazione ricorrente che capita di ascoltare è che si tratta di aziende molto liquide, cresciute **senza aiuti delle banche e senza ricorso ad altri partner finanziari**. Non è ovviamente questa la causa del successo. È piuttosto una sua conseguenza. Tuttavia, per le considerazioni sopra sviluppare potrebbe essere un grave errore limitare la crescita a quanto è consentito dai flussi di autofinanziamento. La **crescita delle filiere e di player globali** richiede orizzonti di investimento, capacità di affrontare il rischio, risorse finanziarie, competenze manageriali che implicano una struttura finanziaria e sistemi di governance diversi da quelli tradizionalmente in uso nelle nostre aziende familiari, che non devono necessariamente snaturarsi per affrontare questi cambiamenti. Celebriamo quindi questi champions e i loro successi, rendiamo merito **alla rete di artigiani e piccole imprese** che ne supportano la produzione ma aiutiamoli anche ad aprirsi a nuove prospettive, a creare assieme un ecosistema che consenta al nostro sistema Paese di recuperare produttività e crescita.