

Come è cambiata l'economia padovana?

di
Giovanni Costa

Trent'anni di crescita con alti e bassi e un grande potenziale non ancora pienamente espresso.

Dove sono la Grassetto, la Barbieri, la OMS, la Utita, la Zedapa, la Breda, la Itala Pilsen, la Morassutti, la Kofler, la Pezziol, la Galtarossa? Una versione aziendale padovana dell'*Antologia di Spoon River* avrebbe un lungo elenco di aziende da collocare "lassù nella collina". Altre si apprestano ad andarci. Altre ancora per fortuna si stanno affacciando alla vita o mostrano i segni di grande vivacità e sovente di un successo già conquistato. Il panorama dei mutamenti del capitalismo padovano in questi ultimi trent'anni a cavallo tra i due secoli è molto variegato. Alcuni rispecchiano l'andamento dell'economia italiana severamente colpita da una delle più lunghe e devastanti crisi della storia economica del Paese. Altri mostrano nel bene e nel male elementi peculiari di cui si cercherà di dar conto. Nel complesso l'ultimo trentennio ha alternato periodi di espansione a periodi di crisi. Oltre a quella recente non pienamente conclusa, giova ricordare l'altra che aveva preso avvio nel 1989 anno in cui si verificò un'inversione del ciclo di espansione iniziato nel 1982-83 e sfociata in una recessione dell'1,2% nel 1992-93¹.

Il dato che balza subito agli occhi è la scomparsa di alcune storiche aziende (alcune attive prima della seconda guerra mondiale) che pur avendo dato vita a brand noti in tutta Italia e spesso simbolo di Padova, non hanno saputo sopravvivere alle sfide competitive, al passaggio generazionale, ai cambiamenti culturali e tecnologici; oppure hanno trovato collocazione entro grandi gruppi perdendo così identità e collocazione territoriale. Tra le imprese più significative c'è stato un notevole ricambio che peraltro continua. Lo si

vede da questi dati relativi al 2014: tra le prime 500 aziende per fatturato l'età media è di 27 anni e solo 45 hanno più di 50 anni, mentre ben 75 sono nate meno di 10 anni fa. In questa classifica si sono avute sull'anno precedente 55 nuove entrate, un 11% che è sintomatico di un buon tasso di rinnovo e di positivi fermenti nel vivaio delle imprese che aspirano a crescere anche perché le new entry hanno incrementato nell'ultimo anno il fatturato del 24% e la redditività del 50%, mentre quelle uscite hanno segnato rispettivamente un -35% e un -58%². I fattori di successo delle aziende che scalano la classifica sono l'innovazione e l'internazionalizzazione. Nonostante questi elementi positivi le aziende padovane sono un po' in ritardo in termini di ricavi e di redditività rispetto a Verona, Vicenza e Treviso. Il che, limitandoci a questi due indicatori, mette un po' in discussione il ruolo di Padova come la Milano del Veneto o la capitale del Nord Est³.

Ogni provincia veneta ha almeno un campione industriale (in senso stretto) che si è affermato con dimensioni miliardarie. Treviso⁴ con Benetton (1,2 Mld, ma il Gruppo oltre 10 Mld) e De Longhi (1,7 Mld), Belluno con Luxottica (9 Mld), Vicenza con Beltrame (1 Mld) e Diesel OTB (1,5 Mld), Verona con il Gruppo Veronesi (2,7 Mld) e il Gruppo Calzedonia (1,8 Mld). Venezia e Rovigo non hanno campioni industriali di questa dimensione. La prima ne ha due nella grande distribuzione, il gruppo Pam e il Gruppo Coin (passato sotto il controllo di un Fondo di *private equity* internazionale subentrato alla famiglia Coin fondatrice). Padova ha, dopo il ridimensionamento del Gruppo Carraro,

un solo campione industriale miliardario: la Safilo che però non è più controllata e gestita dalla famiglia fondatrice (Tabacchi) ma da Hal, un Fondo olandese che sta sviluppando un processo di consolidamento e valorizzazione. Dopo Safilo, in seconda posizione e pronto a superare la soglia del miliardo (dato 2014) troviamo il Gruppo Ali, azienda della grande distribuzione, e a ridosso un drappello di società che hanno superato i 500 milioni e non ancora raggiunto i 1.000. Questi dati confermano che Padova, come del resto il Veneto, non è terra di grandi imprese ma dimostrano anche che nel periodo della grande crescita il consistente numero di medie imprese non è riuscito a trasformarsi in grandi imprese in grado di fare da volano e traino al grande bacino di piccole imprese come è invece accaduto in altre regioni italiane ed europee. Tuttavia alcune di queste medie imprese per settore di attività, redditività, governance, modello di business, adeguatezza gestionale sono avviate a processi di crescita estremamente promettenti. Infatti le aziende padovane, di cui solo due sono quotate in Borsa (Carraro e Safilo, l'altra la Banca Popolare Antonveneta è uscita nel 2006), hanno una buona presenza nel programma Élite di Borsa Italiana, un percorso di sviluppo pensato per supportare la crescita delle aziende e l'avvicinamento graduale al mercato dei capitali. Sono già state ammesse Berto's (cucine industriali), Bios Line (integratori alimentari), Carel (componenti per condizionamento, refrigerazione, umidificazione), Gimi (prodotti per la casa, ma l'azienda è stata recentemente acquisita da una multinazionale tedesca), Lago (design, arredamento), Siav (informatica), Sirmax (plastica), Sorgent.e (energia), Tapi (tappi sintetici), Unox (sistemi di cottura), mentre un'altra trentina è sotto osservazione e potenzialmente in grado di raggiungere a breve i requisiti di ammissione.

Oltre alle citate imprese del programma Elite di Borsa Italiana ne troviamo altre giovani e meno giovani come Gabrielli e Acciaierie Venete (siderurgia), Arneg (banchi frigoriferi) e Facco (impianti avicoli), Bedeschi (azienda ultracentenaria che progetta e realizza impianti per industria laterizi, cementifici e logistica



Parco circolare prodotto da Bedeschi, Limena.

portuale) Morellato (gioielli e orologi), Pavan (impianti per pastifici, passata sotto il controllo di un gruppo di private equity che finora non ha cambiato nulla nel management e nella strategia dell'impresa), Ravagnan (impianti per trattamento acque, caldareria), Stevanato (contenitori in vetro per farmaci), Corvallis (information technology), Dab (pompe) controllata dai Danesi di Grundfos, Grafica Veneta (prodotti tipografici), Gruppo Sit (sistemi di controllo), Nar (Nastri adesivi), Plastotecnica, Agugiaro & Figna Molini e molte altre. Sono solo alcuni esempi che non hanno la pretesa di essere esaustivi. Quello che accomuna queste imprese è il marcato grado di internazionalizzazione, talvolta anche attraverso investimenti diretti esteri che come è noto rappresentano la forma più matura di essere internazionali, coerente con la crescente globalizzazione dell'economia. In generale lo stare in una catena internazionale del valore nel caso di imprese acquisite da un gruppo multinazionale o nel caso di investimenti diretti esteri (Padova ha 643 aziende con partecipate estere il 15% delle 4.232 del Veneto), consente lo sviluppo di competenze direzionali e tecniche essenziali per rafforzare la capacità competitiva a livello globale. Negli ultimi 15 anni Padova ha aumentato la sua propensione all'export (misurata come percentuale di export sul valore aggiunto totale) dal 28% al 33,3%, circa 5 punti sopra la media italiana ma ben 10 punti sotto il dato del Veneto, prima regione italiana per propensione all'export e con i suoi 56 Mld seconda per valori esportati⁵.

Molte tra le aziende Top 500 sono nate o hanno fatto i progressi più significativi in questo scorcio del nuovo secolo, cre-



Produzione umidificazione nell'headquarter del gruppo Carel di Brugine.

scendo anche in dimensione. Ma non è un tratto comune a tutte le imprese. In provincia di Padova le aziende con un fatturato superiore ai 15 milioni sono 425; di queste solo 9 superano i 250 milioni (2,1%) e 3 su 4 sono concentrate nella classe 15-49 milioni⁶. Il problema della dimensione è stato ampiamente sottovalutato in questi trent'anni e nascosto sotto la retorica delle virtù delle piccole imprese. Virtù che sarebbe difficile negare anche se la competizione globale richiede oggi soglie d'ingresso dimensionali più elevate di quelli prevalenti. La dimensione non va mitizzata e sarebbe un errore cercare la crescita per la crescita mentre va perseguita la dimensione adeguata ai mercati nei quali si vuole, o si deve, competere e non sempre è una grande dimensione⁷. La crescita è spesso il solo modo di avere una certa stabilità, affrontare i mercati globali con una posizione non totalmente subordinata e disporre di un minimo di struttura per farlo.

Per la crescita dimensionale e l'innovazione è essenziale la finanza sotto forma di capitale di rischio o capitale di credito. Padova ha condiviso con il Veneto e con buona parte del Paese un modello bancario centrato cioè caratterizzato da aziende sottocapitalizzate e quindi fortemente dipendenti dal credito delle banche: un'impresa su 5 del campione Top 500 2014 finanzia i nuovi investimenti con debito in misura superiore al 90%⁸. La finanza è importante ma ciò che fa la differenza non è tanto l'apporto di credito e capitale quanto piuttosto una partnership in grado di fornire un contributo sostanzioso di competenze, relazioni e progettualità. E' importante di-

sporre di banche con conoscenza diretta delle imprese da finanziare ma con uguale conoscenza dei mercati dove andranno a competere. Questa osservazione dovrebbe indurre a ripensare il futuro uscendo, e non solo in tema di finanza, dai limiti territoriali e settoriali. Nell'epoca della globalizzazione i confini cittadini e provinciali sono troppo stretti per una politica che ambisca a un ruolo di traino. La stessa separazione tra industria e servizi non risponde più alla realtà delle imprese,

Padova è stata un affollato centro bancario con importanti Banche popolari, di Credito cooperativo e Casse di Risparmio. Nel corso del trentennio sono intervenuti rilevanti cambiamenti. Nel finire del secolo scorso prosegue l'espansione del sistema bancario con una vera e propria corsa allo sportello. Nei primi anni del nuovo secolo si avviano processi di aggregazione. La Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo costituisce Cardine con Cassa di Risparmio di Venezia e Cassa di Risparmio di Bologna per confluire poi in Sanpaolo Imi, che nel 2007 si fonderà con Banca Intesa dando vita a Intesa Sanpaolo, la maggiore banca italiana. A Padova le due storiche banche popolari, Banca Popolare Antonveneta e Banca Popolare Veneta si fondono dando vita a Banca Popolare Antonveneta (1996) con un ambizioso piano di crescita che la porta dopo l'acquisizione di Banca Nazionale dell'Agricoltura a quotarsi in Borsa nel 2002. La società è partecipata da noti imprenditori veneti (Benetton, Caovilla, Stefanel, Amenduni e altri) e padovani (Boscolo, Marchiorello,



La sede dell'Elvox a Campodarsego.

Chiarotto, Sinigaglia, Giuliano Tabacchi e altri) oltre che da un gruppo olandese ABN Amro. L'integrazione della Banca Nazionale dell'Agricoltura si rivela più difficile del previsto. E Antonveneta è fatta oggetto di un tentativo di scalata da parte della Banca Popolare di Lodi in associazione con alcuni immobiliari di pochi scrupoli che non va a buon fine. Mentre va a buon fine una seconda Opa lanciata da ABN Amro.

Alcuni osservatori hanno apprezzato questo intervento straniero in quanto potenzialmente in grado di portare nuova cultura manageriale e finanziaria, potenzialità rimasta inespressa poiché ABN Amro è entrata in crisi per altre ragioni, non ha investito nell'acquisizione ed è stata costretta a dismetterla. Altri avrebbero preferito che gli imprenditori veneti si fossero accordati aumentando il loro impegno finanziario e strategico (Giuliano Segre⁹) ma hanno preferito ciascuno per conto proprio assieme a una moltitudine di piccoli azionisti incassare la sostanziosa plusvalenza assicurata dall'OPA olandese, salvo lamentarsi subito dopo del fatto che Padova e il Veneto perdevano un polo finanziario regionale. La liquidità ricavata in parte fu probabilmente investita in avventure edilizie e nelle altre due grandi Banche popolari venete (Vicenza e Montebelluna) che negli anni successivi hanno continuato a espandersi fino a quando i nodi irrisolti di quella espansione sono arrivati al pettine della crisi e della Vigilanza

unica europea, mettendole a rischio di sopravvivenza e distruggendo i patrimoni di coloro che vi avevano creduto.

Banche ed edilizia hanno seguito traiettorie simili. Come per il resto dell'Italia, edilizia e costruzione hanno costituito il motore di molte fasi congiunturali positive. I momenti di successo non sono stati però sfruttati per consolidare le posizioni; in alcuni casi sono stati invece l'occasione per l'ingresso di imprenditori improvvisati e per il varo di iniziative di dubbia qualità destinate a non decollare o a fallire (nel portafoglio di sofferenze delle banche regionali l'edilizia rappresenta la voce principale). Padova ha avuto alcune aziende di costruzione di rilevanti dimensioni e di riconosciute competenze. Molte di queste non esistono più depotenziate nel passaggio generazionale o travolte dagli scandali e dalla crisi. Dal 2007, ultimo anno prima della crisi innescata negli Usa dai mutui sub-prime, al 2013 le imprese iscritte alla Cassa Edile di Padova sono scese da 1458 a 960 e gli addetti sono calati da 10.200 a 6.000¹⁰.

Tornando alle banche, un ruolo importante hanno avuto anche le Banche di Credito Cooperativo e in particolare la BCC Padovana (o dell'Alta Padovana) che in questi trent'anni ha seguito una parabola che l'ha vista crescere fino al 2005-2006 e successivamente decadere. Nel 2005 era arrivata con 200 milioni di patrimonio e 260 addetti a raccogliere e impiegare 1,3 miliardi e conseguire profitti per oltre 20



Il nuovo supermercato di Tombelle ultimo nato della catena Ali.

milioni¹¹. Nella crescita prosperavano imprese e banche anche se non è chiaro se fossero le banche a far crescere le imprese o viceversa. Quando la crisi iniziata nel 2008 ha cominciato a colpire duro, entrambe sono state messe in ginocchio: meno credito alle imprese più sofferenze nelle banche. La BCC Padovana viene commissariata assieme ad altre 3 BCC della provincia e nella primavera del 2016 viene assorbita dalla BCC di Roma che la salva, con buona pace della territorialità.

A posteriori è facile rilevare che con le regole di Basilea, EBA e Vigilanza unica europea alcune situazioni bancarie drammatiche che il Veneto e Padova si trovano oggi ad affrontare non si sarebbero mai prodotte. Meno facile riconoscere che con queste nuove regole il miracolo economico del Nord Est, che molto deve alle banche, non ci sarebbe mai stato¹².

Attualmente il mercato bancario di Padova e provincia vede il Gruppo Intesa Sanpaolo (Cassa di Risparmio del Veneto) concentrare il 19,4% dei 578 sportelli seguito a ruota da MPS (Antonveneta) con il 17,8%. Al terzo posto Unicredit con l'8,7%. Seguono Gruppo Banca Popolare di Vicenza (4,8%), Gruppo Banco Popolare (4,7%) e Gruppo Veneto Banca (4%). Queste quote sono riferite alla fine del 2015, ma la situazione è suscettibile di significativi cambiamenti a causa della crisi di MPS, BpVi e Veneto Banca. Difficile negare che in questi ultimi anni si sia ridimensionato se non dissolto un nucleo veneto e padovano di banche¹³ anche se questa recriminazione potrebbe sopravvalutare il ruolo della banca locale e sottova-

lutare le responsabilità degli imprenditori veneti che non hanno saputo esprimere e sostenere una loro strategia finanziaria.

Il Veneto in generale e Padova in particolare sembrano non aver approfittato degli anni della crescita economica per far emergere una borghesia produttiva capace di inserirsi con progettualità e visione nel mondo dell'industria e di orientarlo. L'evoluzione "capitalistica" di alcune famiglie si è rapidamente arrestata senza consolidare un nucleo finanziario e imprenditoriale in grado di perdurare, crescere e rinnovarsi. All'interno delle specializzazioni settoriali l'industria è rimasta in prevalenza bloccata a una sorta di terzismo (subfornitura), ancorché di qualità, subendo la forza contrattuale dei committenti, restando esposta agli alti e bassi della congiuntura e arrivando, solo in qualche caso eccellente, a un prodotto o a combinazioni di prodotto/servizio propri sia nel *business to business* sia nel *business to consumer*.

In questi trent'anni Padova ha avuto uno sviluppo trainato da condizioni esterne che hanno indotto un effetto leva sulle risorse ambientali, sul capitale finanziario e umano. Un nuovo ciclo di sviluppo, non potendo più contare su queste forze esterne, deve attivare le competenze interne che lo spingano. E qui deve intervenire la progettualità delle imprese, delle istituzioni (al primo posto va messa l'università) e delle giovani generazioni. Come in altri momenti di svolta della storia economica padovana, servono nuove iniziative che possano fare da volano¹⁴. Le ultime che si ricordano sono state la Zona indu-

striale (1957)¹⁵, l'Interporto e l'anello delle tangenziali (anni Settanta) e il Cerved (creatura della geniale intuizione di Mario Volpato presidente della CCIA)¹⁶. Premessa di tutto è uscire dalla dimensione padovana. Per le istituzioni solo se si allarga l'orizzonte è possibile mettere mano a una progettualità che abbia qualche probabilità di successo. Solo ragionando in termini di area metropolitana si può avere accesso a una scala dimensionale che salvi gli equilibri interni e competa con le altre aree metropolitane che si vanno formando

Da parte delle imprese servono investimenti non soltanto in razionalizzazione dell'attuale modello di business, in alcuni casi già realizzata con successo, ma anche in innovazione. Inevitabile allora chiamare in causa l'università. L'Università di Padova ha consolidato in questi trent'anni una posizione preminente nel panorama italiano collocandosi al primo, o comunque tra i primi posti, nelle classifiche dell'Anvur e del Censis/La Repubblica. Tradizionalmente il trasferimento delle competenze tecnologiche e scientifiche dai dipartimenti alle imprese è avvenuto perlopiù attraverso i laureati e i rapporti professionali dei docenti; meno frequente e sistematica la committenza da parte delle imprese. Negli ultimi anni si sono tuttavia moltiplicate le iniziative volte ad avvicinare l'università all'impresa e rendere più solido e strutturato il processo di trasferimento. Nel 2001 è stato creato un pro-Rettorato per i rapporti con le imprese e le istituzioni finanziarie che ha aperto l'ufficio per il trasferimento tecnologico e la proprietà intellettuale, ha lanciato Start Cup una *business plan competition* che ha avuto e continua ad avere importanti e qualificate partecipazioni di ricercatori che aspirano a realizzare start up e spin off. Per questi, con il supporto della Fondazione Cariparo, è stato predisposto Start Cube un incubatore universitario dove gli aspiranti imprenditori possono muovere i primi passi verso una piena imprenditorialità.

Il bilancio di questi trent'anni presenta luci e ombre. I progressi e le trasformazioni sono stati notevoli. Ma Padova ha un grande potenziale che sembra ancora non pienamente espresso. La finanza deve por-

si al fianco delle aziende intenzionate ad affrontare seriamente il problema dell'innovazione, della internazionalità e della dimensione sostenendo l'avvio di nuove imprese in grado di saldare gli apporti della ricerca e del trasferimento tecnologico con la vocazione terziaria di Padova e con la grande tradizione manifatturiera della regione e della provincia. La manifattura si salva aprendola a una nuova infanzia, ibridandola con i servizi, affidandola alla regia di quelle medie imprese in grado di gestire filiere lunghe, estese internazionalmente.



1) G. Corò, *Trasformazioni economiche e percorsi di sviluppo*, in I. Diamanti (a cura di) *Idee del Nordest*, Edizioni Fondazione Agnelli, Torino 1998.

2) A. Parbonetti, M. Fabrizi, *Top 500 – 2014 Provincia di Padova*, Relazione al Convegno del Mattino di Padova di presentazione dei dati delle prime 500 aziende della Provincia di Padova, 27 novembre 2015; per i dati completi della ricerca Top 500 si veda *Il Mattino di Padova-Nordest Economia* 27 novembre 2015.

3) Due ipotesi discusse da G. Roverato, *Cento anni di industria padovana tra storia e futuro*, Confindustria Padova 2001.

4) I dati che seguono sono riferiti ai Bilanci 2014.

5) Ufficio Studi Intesa Sanpaolo.

6) CCIA Padova, *Le maggiori imprese della provincia di Padova*, rapporto 862, luglio 2014.

7) G. Costa, *La sindrome del turione. Nordest, mercato globale e imprese adeguate*, Marsilio-Nordest Europa, Venezia 2012; P. Gubitta, A. Tognazzo, S.D. Favaron, *Lepri che vincono la crisi*, Marsilio-Nordest Europa, Venezia 2015.

8) Parbonetti-Fabrizi cit.

9) R. Mazzaro, *I padroni del Veneto*, Editori Laterza, Bari 2012, pp. 171-72.

10) Relazione di Tiziano Nicolini all'Assemblea ANCE Padova luglio 2013

11) M. Malvestio, *Credito cooperativo: storia di uomini, necessità e successo in Veneto*, Marsilio-NordestEuropa.it, Venezia 2006.

12) G. Costa, *Banche e imprese, riportare al centro l'economia reale*, Monitor di VeneziaPost, 10 aprile 2016.

13) G. Roverato, *Il tempo dell'impresa. Cento anni di industria padovana tra storia e futuro*, Confindustria Padova 2001. C. Fumian, *Miti e Realtà del Nordest*, in C. Fumian, A. Ventura (a cura di), *Storia del Veneto*, vol. 2, Laterza, Bari 2004.

14) T. Grossi, F. Jori, *Storia di Padova. Dalle origini ai nostri giorni*, Edizioni Biblioteca dell'immagine, Pordenone 2014, p. 315 sgg.

15) Una delle maggiori aree attrezzate a uso industriale d'Italia e d'Europa, arrivata prima della recente crisi a ospitare circa 1.400 imprese, occupare 25.000 persone e generare un indotto che pressoché le raddoppia (Roverato, cit.).

16) Da una costola di Cerved è nata Engineering "la più grande azienda di software a capitale privato interamente italiano". S. De Vio (a cura di), *Engineering. 30 anni*, Guerini, Milano 2010.