

LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE
VENETE (PMI) DI FRONTE ALLE CRISI
RECENTI

Prof. GARONNA PAOLO

RELATORE

SANTOSUOSSO FRANCESCO

CANDIDATO

INDICE

INTRODUZIONE.....	p. 3
-------------------	------

CAPITOLO PRIMO

IL RUOLO DELLE PMI NELL'ECONOMIA ITALIANA

1.1 Cosa sono le PMI.....	p. 5
1.2 Che importanza hanno le PMI nel sistema economico italiano.....	p. 9
1.3 Sfide e cambiamenti di oggi	p. 13

CAPITOLO SECONDO

IL TESSUTO PRODUTTIVO DEL VENETO

2.1 Struttura e caratteristiche	p. 18
2.2 PMI internazionalizzate e vocate all'export.....	p. 25
2.3 Punti di forza e criticità del modello veneto	p. 30

CAPITOLO TERZO

LE RECENTI CRISI ECONOMICHE E LA RESILIENZA DELLE PMI

3.1 La crisi finanziaria del 2008-2013 e la crisi pandemica del 2020	p. 38
3.2 Strategie di resilienza e fattori di sopravvivenza.....	p. 44
3.3 Lezioni apprese e prospettive future.....	p. 49

CONCLUSIONI.....	p. 54
------------------	-------

BIBLIOGRAFIA.....	p. 56
-------------------	-------

SITOGRAFIA	p. 57
------------------	-------

INTRODUZIONE

Piccole e medie imprese in Italia costituiscono il cuore pulsante dell'economia. Rileviamo oggi il 99% delle imprese attive ed oltre il 76% dell'occupazione nel privato con il 63% di valore aggiunto nazionale. Oltre ad essere categoria interessante statisticamente, le PMI sono tessuto connettivo per il nostro sistema produttivo, caratteristica che nessun'altra economia europea presenta. S'indagheranno con attenzione i correlati di risorse e vulnerabilità scaturiti da questa struttura.

Nel presente elaborato si andrà ad analizzare il ruolo che le PMI ricoprono nel contesto economico italiano e particolarmente nel Veneto, una regione capace di incarnare in modo paradigmatico sia i punti di forza che le criticità del modello produttivo in questione. Si è scelto di concentrare l'analisi sul Veneto perché si tratta di una regione <<locomotiva>> nell'economia italiana, insieme a Lombardia ed Emilia-Romagna, con vocazione fortemente manifatturiera e grande orientamento all'esportazione, distinta per la presenza di distretti industriali che hanno conquistato ruoli di leadership nel mondo.

Si è trovato interessante questo tema per via della consapevolezza delle sfide epocali che avvicinano le PMI oggi: digitalizzazione, transizione ecologica, passaggio generazionale, competizione internazionale crescente, instabilità geopolitica, etc. sono alcuno degli interrogativi cruciali sulla sostenibilità futura di un modello produttivo che per decenni ha garantito prosperità e occupazione. La riflessione è resa urgente dalle recenti crisi economiche che hanno colpito molto il sistema delle PMI e a cui si dedicherà un intero capitolo.

Si comincerà da un inquadramento generale sul ruolo delle PMI nell'economia italiana. Con premesse di normativa europea, individuazione dei criteri quantitativi e analisi delle caratteristiche distintive del sistema produttivo italiano: la prevalenza della conduzione familiare, la frammentazione dimensionale, la specializzazione settoriale e l'organizzazione in distretti industriali. Infine si farà attenzione al contributo in termini di occupazione, produzione ed export, le realtà fondative del Made in Italy. E si chiuderà il primo capitolo con un'indagine su quali siano le principali sfide contemporanee.

Nel secondo capitolo ci si concentrerà molto sul Veneto. Si ricostruirà l'evoluzione storica dell'economia regionale, dalla vocazione agricola del dopoguerra all'attuale industrializzazione <<diffusa>>. Si analizzeranno struttura e caratteristiche dei principali distretti, si evidenzieranno vantaggi ottenuti dalla concentrazione territoriale delle

competenze specializzate, il fattore dell'internazionalizzazione e la sua influenza e infine una valutazione critica dei punti di forza e delle criticità del modello veneto ovvero la convivenza di qualità, flessibilità e radicamento con nanismo imprenditoriale, dipendenza dai mercati esteri e ritardi nella digitalizzazione.

Si terminerà con il terzo capitolo sulla resilienza delle PMI a fronte delle crisi economiche recenti. In dettaglio verranno analizzate la crisi finanziaria 2008-2013 e la crisi pandemica del 2020, se ne evidenzieranno cause, meccanismi di trasmissione e impatti sul tessuto produttivo. Dall'analisi comparata delle due crisi emergeranno chiaramente le strategie di resilienza che sono state adottate dalle PMI: diversificazione, innovazione internazionalizzazione e rafforzamenti patrimoniale. Infine si rifletterà sulle lezioni apprese e sulle prospettive del futuro, sulle politiche pubbliche di sostegno, sulla transizione digitale ed ecologica e sul capitale sociale come soluzioni per affrontare le prossime crisi o solo per crescere.

Il presente piccolo contributo alla comprensione di un complesso e sfaccettato fenomeno nasce nella convinzione che le PMI rappresentino una preziosa risorsa per l'economia italiana e per la nostra società, che vadano quindi valorizzate e sostenute. Le crisi analizzate nel terzo capitolo mostrano enormi risorse di adattamento e resilienza, radicate in caratteristiche strutturali delle PMI che hanno però necessità di un ulteriore salto di qualità: occorrono investimenti in innovazione e digitalizzazione, apertura, competenze manageriali esterne, rafforzamento patrimoniale e formazione. Non c'è nulla di scritto mentre c'è molto da scegliere per imprese, istituzioni e società.

CAPITOLO PRIMO

IL RUOLO DELLE PMI NELL'ECONOMIA ITALIANA

1.1 Cosa sono le PMI

Ci sono numerose definizioni di PMI, ad esempio variabili in base al contesto normativo in cui vengono inquadrare. È necessario farne una rielaborazione in questo primo paragrafo per unire concetti utili e chiarire e precisarne gli aspetti necessari al mio discorso e agli obiettivi di questo elaborato. Pur volendo arrivare a indagare lo stato attuale delle PMI venete si è costretti ad allargare il campo di contestualizzazione in quanto gli aspetti politici dell'economia attuale non permettono di isolare casi studio da fenomeni e dinamiche maggiori, addirittura globali. Si vede in primo luogo di osservare cosa dice l'Unione Europea riguardo ai criteri seguenti: numero di dipendenti, fatturato annuo e totale di bilancio.

L'Unione Europea considera anche la microimpresa, un'impresa che occupa meno di dieci dipendenti, e che fattura annualmente o possiede un bilancio annuo inferiore a 2 milioni di euro. Poi è presente la classica piccola impresa, un'impresa occupante meno di cinquanta dipendenti, realizzante un fatturato annuo o avente un totale di bilancio annuo inferiore a dieci milioni di euro. Mentre la media impresa sarebbe un'impresa occupante meno di duecentocinquanta persone, fatturante annualmente meno di cinquanta milioni di euro e con un totale di bilancio inferiore a quarantatré milioni.

Si tratta di criteri quantitativi congiunti, che vanno intesi sempre insieme per far sì che si determini lo stato di micro, piccola o media impresa a tutti gli effetti. La normativa europea inoltre inserisce un dato utile alla definizione di categoria dell'impresa autonoma, in distinzione da quelle associate e collegate. In aggiunta, perciò, ai criteri finanziari e a quelli sul numero di dipendenti, si possono operare differenze di stato anche sulla base della percentuale di capitale detenuta, in altre parole si vuole evitare che grossi gruppi beneficino dal punto di vista economico di facilitazioni esclusivamente pensate per le PMI. Per questo il criterio di autonomia è altrettanto importante.

È utile che si venga a chiarire su questo punto un fatto importante poiché si è parlato di soglie e criteri di definizione europee per le PMI non per esercizio accademico quanto perché

la definizione della forma dell'impresa ha conseguenze pratiche importanti e vitali per la stessa PMI: determinano accesso ai bandi europei, ai finanziamenti agevolati, agli sgravi fiscali e alle varie opportunità di sostegno fatte su misura per una piccola realtà.

Si vedrà più avanti nel capitolo che è una tendenza tipica italiana quella di far rimanere piccole e medie le PMI che potrebbero espandersi appunto per non perdere queste misure di aiuto e beneficio. Quindi si vede come un vizio normativo generi un paradosso: il sistema che lancia l'impresa è lo stesso che lo trattiene. È rilevante considerare con interesse anche un altro fattore che non si può in ogni caso omettere: recentemente la Commissione Europea ha innalzato le soglie, banalmente, per via dell'inflazione.

Se i prezzi salgono le soglie prima ragionevoli oggi sono basse. L'interesse per questo fattore viene dal punto che la normativa non è mai data una volta per tutte anzi deve rimanere ben in contatto con la realtà economica e dovrebbe farlo in maniera ragionevolmente rapida. Altro punto su cui è importante soffermarsi a premessa di tale ragionamento è qualcosa di più nostrano (ci andiamo avvicinando al mio interesse per la regione veneta).

Ci sono ulteriori caratteri di un'impresa, questa volta inquadrati nella normativa italiana poiché appunto fanno esistere tipicamente problematiche riscontrabili nelle nostre PMI. Ci si riferisce innanzitutto della conduzione familiare, cioè la gestione prioritaria dell'impresa da parte di proprietari legati fra loro da legami di parentela. Perché è rilevante osservare anche questa distinzione? Per via di risvolti e implicazioni positivi (stabilità, durevolezza) ed aspetti negativi implicati (freno all'innovazione e alla crescita). Una cosa che sprona a scandagliare l'argomento della conduzione familiare è l'intuizione di una cosa importante.

Le imprese gestite da una famiglia hanno quel qualcosa di speciale che piace molto a livello narrativo ma che a livello di politica economica è molto più chiaro: le decisioni e le visioni dell'azienda perdono aderenza con la logica del profitto, <<sporandosi>> di ragioni affettive, di orgoglio, di senso del dovere verso le generazioni passate, di desiderio di tramandare qualcosa a quelle future... Il romanticismo di questo aspetto ha anche aspetti concreti ed effetti importanti sulla modalità di gestione aziendale. Si tende in queste realtà a ragionare sul lungo periodo come anche grandi corporation quotate in borsa non sanno fare. Si pensi che assumendo un manager esterno, sia il datore di lavoro che lo stesso nuovo assunto tenderanno a voler mostrare rapidi miglioramenti per mantenere il posto.

Il ragionamento di un imprenditore ereditario è ben diverso, gli investimenti che egli farà potranno tranquillamente fruttare tra dieci anni, occupandosi di costruire una reputazione stabile piuttosto che un profitto immediato. Non si tratta però di aspetti solo positivi perché questo modo di vedere gli affari può costituire un grosso freno nelle decisioni difficili, come un licenziamento. Sono 9 su 10 le imprese italiane a conduzione familiare e questo dato spiega chiaramente molte delle caratteristiche del nostro sistema produttivo.

Ulteriore caratteristica che serve a sotto-categorizzare le PMI sempre da un punto di vista prettamente italiano è attinente alla grossa presenza di microimprese che conformano una realtà imprenditoriale frammentata dal punto di vista dimensionale. Artigiani, liberi professionisti, commercianti e piccole attività in proprio o esclusivamente costituite da famiglie sono il cuore pulsante – per quanto spesso minacciato – dell’economia <<diffusa>> italiana.

Queste realtà economiche per quanto piccole sono talmente numerose da essere degne di una grande nota. Anche perché le riguardano problemi diversi dalle piccole e medie imprese. Inoltre, queste sono veramente preponderanti su territorio veneto osservato. Analisi economiche più sofisticate della mia trascurano di spendere qualche parola in più sulle microimprese: il panettiere sotto casa, l’idraulico con partita iva, il grafico freelance, la sarta nel garage di casa sua... singolarmente queste attività mobilitano scarso valore, cifre modeste, ma la politica economica è tenerle insieme. Si tratta del mantenimento quotidiano di milioni di nuclei familiari.

Mentre queste microimprese non figurano non solo a livello discorsivo e mediatico, sono proprio in una zona grigia normativa e stragistica. Troppo piccole per interessare alle banche, troppo numerose per essere seguite da associazioni di categoria, troppo differenti per essere rappresentate da politiche uniformi. Ma corrono un grosso rischio durante le crisi economiche e necessiterebbero di una grossa attenzione.

In Veneto questa realtà è particolarmente evidente e si tratta del reale tessuto connettivo dell’economia locale. Nei paesi di provincia sono queste realtà a dare lavoro ai ragazzi residenti, a sponsorizzare la squadra di calcio del paese, a tenere aperti e vivi i centri storici. Ecco che possiamo pensare adesso alla specializzazione settoriale, molto marcata nelle diverse aree del nostro territorio geografico e spesso ancora per fortuna dipendenti da aspetti fisici e proprietà locali.

Pensare che la maggioranza delle PMI in Italia è dedicata a settori della manifattura tradizionale, commercio o servizi. Pensiamo ai classici cavalli di battaglia nominati quando si enfatizza il Made in Italy: i nostri leggendari alimenti autoctoni per la dieta mediterranea, la formidabile industria della moda, i mobilifici e infine anche la meccanica sono nient'altro che il lavoro di tante PMI che spesso si organizzano in distretti. Si tratta di specializzazioni che non solo per il caso italiano, costruiscono potenziali e vulnerabilità dell'economia nazionale.

Perché? Perché da un lato l'Italia si è appropriata di posizioni di leadership riconosciuta a livello internazionale sopra nicchie di mercato di larga notorietà e lusso. Dall'altro lato però la domanda mondiale può cambiare e i paesi emergenti possono liberamente esercitare concorrenza avendo il made in Italy uno status appunto di nicchia (poco accessibile alle masse). Tornando ai distretti industriali, si nota come questi alla fine siano molto tipici italiani, davvero peculiari del nostro modo di impostare il lavoro, successo spontaneamente certo, ma in modo curioso allo stesso tempo.

Questi gruppi o aggregazioni di imprese sul territorio che diventa quindi specializzato in una particolare produzione manifesta un'interessante serie di legami di concorrenza o collaborazione che ne fanno qualcosa di davvero straordinario all'interno di un quadro globalizzato come quello di oggi e a detta di molti economisti potrebbe essere il segreto del successo delle PMI italiane. La prossimità delle produzioni specializzate è qualcosa che permette, se ci si pensa, di favorire il circolare delle competenze e conoscenze su una materia, su una tecnica, su uno stile. È alquanto interessante raccontare anche l'origine storica di questo concetto importante <<distretto industriale>>.

È stato nell'Ottocento che Alfred Marshall, economista inglese, notò per primo e trascrisse l'osservazione che alcune zone della città si erano specializzate in specifiche produzioni generando vantaggio collettivo. L'intellettuale parlò di <<atmosfera industriale>> che si respirava in questi magici luoghi per via del tramandarsi della conoscenza per osservazione e prossimità. Quest'espressione venne ripresa proprio a proposito del Veneto anni '70 dall'economista Giacomo Becattini: il modello dei distretti era diventato paradigma per spiegare il successo italiano.

Reti di piccole imprese collaboranti e competitive al tempo stesso che mettevano a sistema conoscenze, lavoratori e fornitori. La vicinanza fisica genera qualcosa di molto

potente, una specializzazione del mercato del lavoro. La fama di questi luoghi cresce e si impone come l'occhialeria di Belluno, le piastrelle di Sassuolo. Il tessile di Prato, la calzatura di Brenta... anche quando questi distretti non sono noti per le economie locali sono importanti e tutti insieme rappresentano il 50% delle esportazioni manifatturiere italiane. Si finisce con l'osservare delle PMI i pattern di distribuzione territoriali, in Italia è infatti risaputo che il Centro-Nord è <<più produttivo>>, c'è più lavoro, l'economia gira, ecc. Si pensi a casi di forte densità come Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna e Toscana in primis; altra realtà è quella del Sud, dove persiste un sistema frammentato e dedicato alla vendita senza interesse per l'esportazione. Questa differenza rende disomogeneo il Bel Paese rappresentando un'importante sfida per la politica economica e sarebbe interessante approfondirne le cause ma in questa sede si vuole solo tratteggiare una raffigurazione generale e utile a un altro argomento; quindi, si lascia qui lo spunto per chi voglia proseguire un'analisi in questo senso.

1.2 Che importanza hanno le PMI nel sistema economico italiano

Le statistiche ufficiali e recenti dell'ISTAT stimano che tra le imprese attive su territorio italiano attualmente, il 99% sia formato da PMI. Guardando anche i numeri riguardanti i dati occupazionali e sulla produttività si può verificare la portata italiana di questa forma di impresa. Queste informazioni riportano che più della metà dei lavoratori italiani nel privato sono impiegati in una PMI e più della metà della produzione italiana proviene esattamente da queste. Si tratta a tutti gli effetti della potenza maggiore del nostro Paese, lo scheletro della sua economia.

È di grande fascino rilevare dai numeri qualcosa della struttura economica italiana. Si è infatti appena detto che quasi tutto quello che viene prodotto e quindi anche che viene consumato arriva da imprese considerate piccole se confrontate allo standard internazionale. Altri paesi sviluppati non funzionano in questo modo, è una vera e propria specialità e non è nemmeno scontato dire se questo sia qualcosa di positivo o negativo perché se da un lato un'economia frammentata presenta arretratezza su aspetti come la ricerca, o rispetto ai colossi multinazionali nei mercati globali, un potere contrattuale scarsissimo verso fornitori e clienti.

Dall'altro lato la stessa scissione può per esempio essere garanzia di resilienza, il crollo o il fallimento di una piccola azienda l'economia locale non dovrebbe subire scossoni. Ulteriore aspetto è il radicamento territoriale che crea legami responsabilizzanti tra imprenditore e

comunità. Non si chiude ad esempio senza troppi ripensamenti come potrebbero fare in una multinazionale, i sacrifici sono all'ordine del giorno per chi vive dove lavora e li guadagna una reputazione. Non solo l'economia e l'occupazione sono interessate da questi risvolti statistici, quello che in controluce è interessante capire a questo punto è anche l'aspetto sociale ed etnografico. Pensate come la presenza di PMI in zone aride di attività costituiscano motivo di resilienza per le comunità locali. Per intendersi in maniera migliore: il mercato del lavoro, ancora nei nostri tempi, rappresenta sostanzialmente la motivazione predominante per la scelta di dove stabilirsi e stabilire rapporti e relazioni quindi anche consumi e manutenzione urbana.

Le PMI creano non solo occupazione, posti di lavoro in senso stretto, ma impediscono e scoraggiano l'emigrazione e fanno la differenza nei piccoli borghi. Riguardo all'altro fattore, la produttività viene da osservare che i piccoli ineguagliabili lavoratori italiani nella loro insignificante apparenza formano una rete capillare di saperi e pratiche, di storie e materie, che eludono qualsivoglia tentativo di globalizzazione. Nel loro piccolo produrre ricchezza si sommano e tratteggiano il Made in Italy, la sua eccellenza, il suo nome nel mondo dell'alimentazione, della moda vestiaria e di arredamento, nella meccanica di precisione. Tutto parte dal piccolo artigiano, da due vecchie mani all'opera che competono grandiosamente con i massimi livelli dei mercati globali.

Viene spontaneo fare a questo punto un esempio più concreto per permettere di capire meglio l'ottica di queste premesse. Andando per un attimo in Francia, il confronto con l'estero è un'operazione sempre efficace in economia, nelle grandi maison che vendono a migliaia di euro delle borse da donna. Siamo nel settore della pelletteria di lusso. Queste borse in larga parte non sono realizzate a Parigi ma in Toscana. È in Toscana, infatti, che si hanno piccoli laboratori artigianali dove il cuoio è trattato da secoli con tecniche di taglio e cucitura fenomenali e inimitabili. Si fa riferimento ad aziende da dieci dipendenti con un fatturato irrisorio che però garantiscono al mercato della moda francese un'insostituibile qualità di materie e manodopera.

La tradizione è la forza del Made in Italy. Queste cosiddette <<multinazionali tascabili>> sono un modello tipicamente italiano che riescono a tenere insieme magicamente il mondo della flessibilità, personalizzazione, attenzione al cliente con la competizione sui mercati internazionali. Si hanno in Italia numerosi casi non tanto noti internamente, per cui le piccole

imprese hanno guadagnato in specifiche nicchie posizioni di leadership globale annientando la concorrenza di giganti grazie alla qualità, alla specializzazione, al mantenimento della tradizione. Si pensa alle province emiliane che creano macchine per il packaging eccezionali, la Brianza che arreda di lusso tutto il mondo, le componenti automobilistiche che riforniscono la Germania intera.

È difficile da credere che sia solo la tradizione a fare la forza di questo sistema di PMI e per questo non si vuole qui trascurare l'aspetto del potenziale di innovazione delle piccole aziende che italiane hanno, grazie al loro continuo ricercare e credere nel prodotto che realizzano. Grazie, inoltre, al loro rifiuto dell'omologazione e della standardizzazione dei processi e modelli organizzativi. Non bisogna immaginarci infatti una sorta di Presepe in cui il fabbro batte sul ferro acceso, e la vecchina fila la lana. Ci sono molti giovani che si inseriscono in questo contesto, le imprese stanno al passo con l'attualità inserendo un pensiero verso la sostenibilità, sensibilizzando la popolazione alla cultura locale, attirando turismo. Evitando di generalizzare troppo con quest'ultima affermazione, cercando qui di precisare alcune cose.

In Italia si hanno registri per le imprese PMI più innovative, che ancora una volta devono seguire alcuni criteri; si pensi che alla fine dell'anno scorso in Italia era presente un totale fatturato di questo tipo di imprese pari a undici miliardi di euro, spartito in quindicimila realtà. I requisiti da rispettare sono in termini di investimento in ricerca e sviluppo, qualificazione del personale, brevetti; si tratta di imprese che non risiedono solo a Roma o a Milano ma sono distribuite ovunque in Italia con il bel risvolto che portano competenze digitali e modelli nuovi di business in distretti tradizionali della nazione. Si pensi ad esempio a giovani che hanno fondato startup all'estero per poi tornare e riportarle. Oppure anche molti spin-off di vecchie aziende che però hanno avuto un'idea nuova e gli hanno dedicato spazio e risorse apposite.

Infine, ci sono pure quelle realtà in cui le imprese si agganciano all'università o viceversa influenzandosi e generando sapere. Nessuna di queste realtà però rompe con la tradizione, si usa reinterpretare. Se la stampante 3d o l'AI vengono introdotte nel sistema produttivo sono per i prototipi di realizzazioni che vengono comunque realizzate artigianalmente. Si tratta non di un trapianto ma di un innesto che genera frutti sufficientemente simili a quelli della pianta madre eppure nuovi e originali. Gli affari delle PMI non vanno immaginati poi confinati in Italia, relegati nelle botteghe, nascosti al resto del mondo.

Le PMI italiane sono dinamiche e aperte, fanno molta comunicazione proprio all'estero dove certe volte il valore del Made in Italy è ancora più apprezzato ed è lì che possono davvero confermare la loro splendida qualità. Il mercato domestico è sì una buona parte della destinazione ma in percentuale i dati rilevano che le PMI italiane, specie quelle del Centro-Nord si comportano con l'esportazione come le grandi imprese. Centotrentamila imprese italiane esportano i loro prodotti dal territorio nazionale. Un gran numero; eppure, solo il 3% del totale. Questi numeri raccontano l'attaccamento della produzione italiana al consumatore locale, al mercato interno. Quelle che invece esportano, che hanno di diverso?

Sono in genere più grandi della media, più dedicate a innovazione e ricerca, hanno in media una qualificazione del personale più alta o comunque più in linea con standard internazionali e le loro strutture organizzative sono più solide. Questo 3% ha cifre impressionanti facendo guadagnare nel solo 2022 settecento miliardi di euro (un terzo della produzione annua di tutto il territorio italiano). Studiando meglio le statistiche poi si scopre che all'interno di questo 3% c'è in realtà un nucleo di sole ventimila imprese che genera da solo l'ottanta per cento dell'export italiano. Queste imprese hanno costruito nel tempo reti di distribuzione e rapporti commerciali con l'estero molto solide. Alcune hanno finito con l'aprire filiali o uffici commerciali direttamente nei loro mercati preferiti.

Altra strategia può essere quella delle fiere, per realizzare l'incontro col cliente o solo un aggiornamento sulle tendenze. Queste PMI esportatrici hanno mostrato che così facendo migliorano le loro performance anche sul mercato domestico perché sono più rodate, più svelte, più capaci...avendo affinato il loro funzionamento con le diverse realtà globali e dovendo reggere una più alta competizione. Si ritorna per un attimo a ripetere lo sguardo a lungo termine che si ha in questo discorso: scoprire di che pasta sono fatte le PMI, osservandole soprattutto nei momenti difficili.

Le crisi che vengono analizzate in questa tesi hanno sicuramente messo alla prova il lavoro di queste imprese negli ultimi 15 anni ma si può anticipare già ora che le correlazioni strette che queste hanno con il territorio sono da sempre fonte di grande forza (i dipendenti, ad esempio, sono spesso vicini di casa, amici o familiari). Si stringono i denti sul lavoro solo se i motivi non sono strettamente economici bensì anche etici e affettivi. La responsabilità dimostrata da questi piccoli e medi imprenditori fa la storia e sorprende il mondo ogni giorno.

Il ruolo delle piccole e medie imprese non si esaurisce in questo affetto, argomento spesso desunto dal discorso economico.

Il ruolo delle piccole e medie imprese in Italia è anche e soprattutto quello didattico: le prime scuole sono state le botteghe, gli studi, i laboratori. Questa presenza insostituibile nella nostra tradizione rivela un altro speciale connotato della nostra economia, che è molto delicato in tempi in cui l'intelligenza artificiale o strumenti del genere rivoluzionano al modo in cui lo stanno facendo oggi davanti ai nostri occhi. L'affiancamento e la pratica sono qualcosa che solo un uomo che insegna può promettere. Questo è un valore economico inestimabile. Il fatto che i nostri lavoratori non lascino morire questi metodi, queste tecniche, ma che anzi si presentino ad ondate sempre nuovi giovani delle ultime generazioni a chiedere di impararle è, perlomeno, caratteristico.

Si è voluto assicurare di tale conclusione guardando altre nazioni con economie sviluppate e a questo confronto si può notare ancora meglio la specificità del sistema produttivo italiano. Si scende infatti in altri paesi al 40% di occupazione dei lavoratori generali in PMI e quello che viene ricavato dalla produzione operata da queste realtà pesa nemmeno metà in media sul PIL. Valori nettamente inferiori a quelli italiani, che segnalano una storia diversa per il nostro tessuto industriale rispetto ai grandi gruppi dell'industria della Germania o dell'America: pochi colossi contro un modello diffuso. Cosa è meglio? Non è scopo di questa tesi rispondere a questa domanda sebbene anche questo quesito sarebbe spunto interessante per qualche altro lavoro di analisi.

1.3 Sfide e cambiamenti di oggi

In questo paragrafo verranno tirate le somme chiedendosi qualcosa sul futuro delle PMI italiane, visto quanto si è trattato bene il passato e il presente di queste realtà tanto speciali. Stando ai più recenti dati ISTAT il quadro della situazione è pressoché questo: digitalizzazione e transizione ecologica stanno mettendo a dura prova il sistema storico delle PMI. Difficoltà strutturali invece trovano disadattate a crescita dimensionale e a passaggio generazionale le nostre piccole e medie imprese. Come possono esistere ancora in questo quadro? Cosa è tra loro strutture organizzative, le loro filosofie interne o la generale idealizzazione di massa a permettere la sopravvivenza di questa forma di impresa? Quali sono le cause invece delle difficoltà già elencate?

Una cosa per volta. Si entrerà breve nel dettaglio delle singole sfide, ma con quale metodo? Innanzitutto, verranno evitate generalizzazioni poiché l'universo delle PMI italiane ha tratti caratteristici ma è incredibilmente differenziato al suo interno. Visto anche che i problemi di una PMI artigiana e di una industriale difficilmente possono essere gli stessi, oppure un'azienda del Sud ha sfide diversissime da una del Nord, oppure una che commercia localmente da una che esporta. Tutto sommato però le tendenze generali si rilevano comunque quando si ha a che fare con dati quantitativi come quelli delle statistiche o di certe ricerche.

E si può in questa prima fase focalizzarsi tranquillamente su queste somiglianze, comunanze e prossimità tra le PMI italiane con tutto ciò da cui vengono toccate maggiormente.

Altra precisazione da fare consiste nel fatto che verranno differenziate sì le problematiche, le sfide e le difficoltà delle PMI italiane ma senza perdere mai di vista le relazioni tra loro, non sono infatti sfide indipendenti ma ben intrecciate e complesse. Si vedrà come il passaggio generazionale influenza la digitalizzazione. La frammentazione condiziona la transizione ecologica e questi ritardi riducono la competitività all'estero. I problemi sono a sistema e le soluzioni devo esserlo altrettanto. Il primo problema delle PMI italiane è quello del passaggio generazionale. Come già riportato una grande fetta delle PMI è in Italia gestita a livello familiare e presenta spesso difficoltà a far passare il testimone della guida aziendale. Si stima che solo il 30% delle imprese sopravvive al proprio fondatore e appena il 13% arriva alla terza generazione. Alcune analisi del fenomeno rilevano che la causa principale sia una predisposizione degli imprenditori a rimandare il piano di successione per poi realizzarlo in fretta e furia generando il caos e il fallimento dell'operazione per via dello scarso margine che hanno nella formazione e affiancamento degli eredi.

Altra motivazione probabile è il conflitto tra diversi eredi provocato da poca definizione di ruoli. Le ragioni di questa resistenza tipica italiana sono comprensibilmente non irrazionali. Analizzandole: un imprenditore che costruisce un'azienda da zero, con tanto di rapporti personali con clienti e fornitori, conoscendo ogni aspetto del suo business può affidare senza ansia a un sedicente o anche referenziato professionista che non ha assistito al corso della creazione? Che non lo conosce personalmente come un figlio può? Perdendo molto spesso anche grossa porzione del controllo sulla sua azienda? Sentendosi messo in discussione, lui fondatore? Questo è un aspetto psicologico che non deve essere sottovalutato in economia. Questa resistenza ad affidarsi a manager esterni ha statistiche importanti: due

terzi delle imprese familiari italiane non ha nel management persone esterne. Certo è una questione di chiusura, che non è mai 100% positiva.

Limitate sono le aziende senza eredi, o con eredi senza competenze, senza vocazione alla guida. Soprattutto oggi in un mondo in cui la scelta individuale è aumentata e la libertà di decidere, soprattutto per figli benestanti di imprenditori, è ampia. Non si può costringere una persona a un ruolo che non vogliono, può essere dannoso per tutti e controproducente. È stato anche stimato da certi studi l'impatto economico di passaggi generazionali mal gestiti. Il 10% dei fallimenti si attribuisce a una pessima successione. In generale, anche senza fallire, un passaggio generazionale mal fatto provoca perdita di clienti, fuga di dipendenti, deterioramento dei rapporti con le banche. La persona è importante. Il motivo per cui si ritiene questo il motivo originario dal quale scaturiscono difficoltà, sfide e problemi delle PMI italiane è semplice e lo si vedrà leggendo quali sono gli altri punti critici. Il ricambio generazionale, infatti, quando non si realizza, impedisce la spontanea evoluzione dell'impresa, il moderamento, l'adeguamento alle nuove normative e criterio di pensiero attuali. Infatti, se la storia aziendale è importante, altrettanto fondamentale è il mantenimento di un aggiornamento che i figli possono provocare naturalmente.

Si vedranno di seguito argomenti come la digitalizzazione e la sostenibilità che guadagnano vigore da una visione fresca e genuina di una guida giovane, nella maggior parte dei casi. Urgente è capire come coniugare tecnologia digitale e artigianato. Al di là del banale operatore di stampa 3D, infatti, la questione può implicare aspetti molto delicati. La definizione stessa di artigianato, manifattura, arte e spesso anche più incomprensivamente lo stesso Made in Italy è legata ad aspetti di lavoro manuale, prettamente umano, intelletto e mani e stop. Ma bisogna riconoscere l'insensatezza di questa logica oggi. Bisogna ancora una volta scomodare l'immagine dell'antico Presepe per capire quanto si possa essere andati lontani ai giorni attuali. Connessione, software, specialisti ICT, AI...potrebbero incrementare o snaturare una PMI? I dati dicono che a livello europeo, comunque, le PMI italiane hanno mostrato scarsa adesione a questi strumenti sofisticati.

Si parla qui di un grosso divario, vediamo di quantificarlo. Rilevazioni molto recenti dicono che il 90% circa delle PMI italiane ha una connessione Internet veloce, ma è un dato rassicurante? Una PMI su dieci possiede personale qualificato con specializzazione in informatica tra i propri dipendenti mentre tra le grandi imprese la proporzione cambia a tre su

quattro. Addirittura, per l'AI si stima un decimo delle imprese. Il Paese viaggia su due velocità: grandi imprese investenti in tecnologia per stare anche al passo con concorrenza internazionale e piccole e medie imprese che arrancano a fare passi base per evolvere. Il divario sembrerebbe allargarsi a forbice fratturando fortemente il tessuto produttivo poiché la tecnologia evolve velocemente e l'accessorio di oggi in poco tempo diventa indispensabile a non farsi tagliare fuori. Cosa ha causato questo ritardo nella digitalizzazione? Sicuramente la frammentazione non permette di arrivare ad economie di scala sufficienti all'ammortizzazione di un investimento tanto rilevante, le difficoltà di accesso al credito per via di interessi troppo elevati, l'impossibilità per molte PMI di mobilitare autonomamente le risorse finanziarie richieste per questo salto.

E infine, una diffusissima e radicata cultura secondo la quale <<la vecchia maniera>> è più affidabile, credenza legata al percorso formativo realizzato spesso sul campo che gli imprenditori italiani posseggono. Simile destino è toccato alla transizione ecologica. Gli ambiziosi obiettivi fissati dall'Europa circa emissioni di gas serra e comportamenti a vario titolo più sostenibili si sono convertiti infatti in norme, vincoli e pressioni che hanno richiesto adeguamenti da parte delle PMI italiane agli standard nuovi, gravosi e onerosi. Più le imprese hanno piccole dimensioni più queste modifiche costano.

Comunque, è stato osservato un buon miglioramento sotto il profilo della sostenibilità, molte aziende hanno finito col certificare i propri processi ai fini di mantenere il proprio mercato, in alcuni casi addirittura ampliandolo grazie alla crescente sensibilità al tema dei consumatori. Le piccole e medie imprese sono state fortemente abbattute dal <<credit crunch>> dopo la recessione del 2008-2013, da notare sempre che le PMI italiane incontrano serie difficoltà nell'accedere al credito, specie nei momenti di più forte bisogno come le crisi economiche, come quella di cui si parla. Se non fosse intervenuta la BCE a migliorare la situazione potenziando la garanzia pubblica sarebbero probabilmente falliti tutti. In generale è la natura dimensionale delle PMI a connotarle di patrimoni garanti inferiori: rischio principale per le banche che evitano di finanziarle in maniera troppo favorevole¹.

¹ Bénassy-Quéré spiegano riguardo la stabilità finanziaria che l'elemento fondamentale per l'accesso al finanziamento delle imprese è la struttura del capitale. Andando a vedere bene il fenomeno si scopre che in tanti casi vi sia asimmetria informativa, nel senso che la piccola o media impresa non dispone di sufficienti risorse tali a produrre credibilità sulla loro affidabilità come creditori. Viene aggiunto che specialmente nei momenti di recessione le banche adoperano un razionalmente del credito che si traduce in selezione a parità di informazioni. Il quadro è anche più complesso nel senso che il rischio di liquidità cui si esporrebbe la banca potrebbe provocare contrazioni nell'economia reale.

In Italia, va specificato, le PMI non hanno grosse alternative riguardo al credito. Le fonti di finanziamento come l'emissione di obbligazioni, le quote in borsa, venture capitale o private equity come investitori non sono forme di finanziamento molto sviluppate e bisogna capire che se la banca interrompe il credito non c'è via d'uscita. La crisi 2011-2013 è rappresentativa di questa dinamica: i problemi di bilancio delle banche, i requisiti crescenti del patrimonio, impedirono i prestiti. In pochi anni un calo di decine di miliardi di euro. Quindi niente nuove macchine, niente nuovi assunti, in alcuni casi debiti coi fornitori e fallimenti. Questo mostra l'enorme dipendenza delle PMI dalle banche. Vi è da dire che le crisi portano cambiamento e il Fondo centrale di garanzia è stato ora potenziato permettendo a tante PMI non accessibili prima di prendere credito, liquidità immessa dalla BCE nel sistema. Anche il calo dei tassi di interesse è storico.

Un nuovo credit crunch è stato evitato ad esempio durante la pandemia grazie alle garanzie pubbliche sui prestiti, ma la dipendenza dalle banche è un vizio strutturale molto rischioso che rende le PMI altamente vulnerabili. L'aspetto della dimensione e della crescita delle imprese di cui si parla è da non trascurare in quanto si tende in Italia a restare di piccole dimensioni tranne rari casi. Non è questa tanto una difficoltà strutturale quanto perlopiù una scelta culturale. Mantenere il controllo familiare è troppo importante per gli imprenditori italiani, tanto da rinunciare a soci e investitori importanti ma esterni. Il vero limite strutturale è quello della burocrazia e del fisco italiani che disincentivano anch'essi la crescita essendo stringenti e complessi. Guardando infine all'inflazione, alla geopolitica attuale, ai costi dell'energia. Si ha un quadro esterno non proprio facilissimo per le PMI.

L'erosione dei margini imprenditoriali e del potere d'acquisto dei consumatori dovuti alle crisi economiche e della moneta sono state forti, e si hanno tensioni sia regionali che tra grandi potenze che stanno riconfigurando il valore su scala globale e marcando i mercati di incertezza. La crisi del gas del 2022 ha reso molto pesanti le spese delle imprese manifatturiere per via dei costi elevati raggiunti. Regna secondo le indagini più recenti una grossa incertezza. Questo porta a pensare che le parole giuste per concludere questo capitolo siano di tipo riflessivo e su un argomento a cui tengo molto. Esiste un capitale umano e sociale nelle PMI italiane che costituisce un prezioso contrappeso per tutte le voci dell'elenco delle sfide che sono state presentate finora. Non facciamoci infatti tentare da un pessimismo generalizzato o da un senso di inferiorità.

Le sfide sono anche caratteristiche culturali che continuano in un modo segreto a rendere speciale il Made in Italy. Le PMI italiane prosperano, superano crisi che apparivano definitive e ne escono. Si adattano e si riconfigurano senza farsi spazzare via. Vincono la concorrenza di colossi e manodopera stracciate. Le sfide sono reali e vanno risolte in modo sistemico e la politica economica ha un altro compito: valorizzare la risorsa nelle sue imperfezioni. Lasciare che questo capitale umano e sociale trovi la miglior espressione possibile e aiutarlo nel rimuovere gli ostacoli. Con questo spirito si analizzeranno più da vicino la realtà delle PMI venete e la loro capacità di resilienza.

CAPITOLO SECONDO

IL TESSUTO PRODUTTIVO DEL VENETO

2.1 Struttura e caratteristiche

Il Veneto, insieme alla Lombardia e all'Emilia-Romagna, è una <<locomotiva per l'economia italiana>>. Queste sono infatti le prime tre regioni per contributo alla ricchezza ed allo sviluppo del paese. Questi modelli hanno saputo infatti nel tempo costruire un'ottimizzazione tra risorse del territorio e competenze della popolazione vantando PIL pro

capite superiori a quaranta mila euro, più del 12% in più delle medie nazionali². Questo processo va monitorato per comprendere le ragioni di un risultato non scontato. La regione del Veneto è stata prevalentemente agricola fino al 1950.

La trasformazione economica profonda che si presenta oggi è avvenuta di recente. Solo negli ultimi settanta anni la regione ha sanato la povertà delle zone montane e della bassa pianura tamponando in qualche maniera i danni dell'emigrazione all'estero o ristretta al triangolo industriale e la conseguente sparizione di giovani e forza lavoro per le attività locali. Va rimarcata anche in questa trasformazione una grossa differenza con, ad esempio, la Lombardia che vide la concentrazione dello sviluppo industriale limitata alle zone in cui erano presenti grosse fabbriche, grandi città.

La storia economica racconta per il Veneto un'«industrializzazione diffusa»³ migliaia di piccoli imprenditori che poi erano ex contadini o operai, cominciarono a mettersi in proprio con laboratori, officine di paese, o lavorando dentro casa, nei garage, in capannoni in cui stavano reinvestendo ogni guadagno e coinvolgendo figli e mogli. Ecco l'origine del modello «dal basso» tipico del Veneto e le sue PMI. Un modello che oggi appare complesso ma che si è sviluppato per natura: non ha necessità di grossi investimenti iniziali, non gli servono competenze manageriali sofisticate. Tutto è fondato su una forma di carattere e di cultura: essere laborioso, risparmiatore, avere imparato tecniche sul campo, aver costruito fiducia con la propria parola e la propria reputazione all'interno della comunità locale. Ecco che così proliferarono queste piccole imprese specializzate antenate del distretto industriale: nessuna pianificazione dall'alto, solo l'incontro felice di un'opportunità con la competenza disponibile.

La struttura economica veneta appare produttivamente orientata alla manifattura per l'esportazione. Non si equipara infatti ad altre regioni del Nord forti su finanza e servizi avanzati, bensì ha preferito specializzarsi nel Made in Italy (inteso anche come meccanica ed impiantistica) mantenendo la sua solida base industriale. Metà di questo grosso PIL regionale è costituito proprio dai guadagni delle esportazioni, parliamo di quasi un centinaio di miliardi l'anno, circa il 13% del totale del paese⁴. Non è come sempre solo un dato economico ma una

² Regione Veneto, *Rapporto Statistico 2024. Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta*, Venezia, 2024

³ Il concetto di industrializzazione diffusa è stato elaborato da G. Fuà e C. Zacchia per descrivere il modello di sviluppo delle regioni della cosiddetta «Terza Italia». Si veda G. Fuà, C. Zacchia (a cura di), *Industrializzazione senza fratture*, Il Mulino, Bologna, 1983.

⁴ Banca d'Italia, *Economie regionali. L'economia del Veneto*, n. 11, Roma, giugno 2024.

caratterizzazione dell'apertura di questa regione al mercato internazionale. Riflettendo su questo dato è possibile ricavare un'informazione importante sulla natura dell'economia veneta: la diversificazione del rischio. Le decisioni della Berlino, della Pechino o della Washington possono ripercuotersi direttamente su fabbriche vicentine e trevigiane.

La regione Veneta è scollegata dall'economia stagnante della nazione, grazie alla sua profonda integrazione nell'economia globale. Questo facilita nella compensazione delle crisi di un mercato con il successo di un altro permettendo sopravvivenza in periodi duri per gli altri. Nonostante sia evidente l'aumento di vulnerabilità strutturale che è proporzionato anche quello alla scala mondiale. L'altra faccia della medaglia di questa esposizione all'estero è infatti l'incontrollabilità di certe dimensioni. Scoppia una guerra in Europa orientale e crollano le esportazioni, gli Stati Uniti impongono altri dazi, scende la domanda del prodotto Veneto, la Germania rallenta e il Veneto la segue a ruota. Ma questi aspetti, positivi e negativi insieme, hanno finito curiosamente col plasmare la mentalità imprenditoriale veneta aprendo queste personalità al viaggio, al confronto col cliente straniero, allo studio dei mercati lontani... l'imprenditore veneto è cosmopolita, multilingue, frequenta fiere in tutto il globo e questo carattere fa la differenza sebbene non figuri nei bilanci.

Nello scopo di inquadrare meglio le sfumature di questa produzione per l'export, bisogna individuare i maggiori settori che la costituiscono. Al primo posto si trova la meccanica strumentale, seguita dalla moda (specie tessile, d'abbigliamento e pelletteria), infine agroalimentare e metallurgia. Dunque, se è vero che la regione si differenzia dal resto del Nord Italia, è pure da riconoscere che ha comunque creato al suo interno varietà e complementarità. Questa regione ha alcune caratteristiche ulteriori che la specificano rispetto al resto del Nord-Italia. La più distintiva, la quale viene accennata nel primo capitolo, è senz'altro quella dell'organizzazione in distretti industriali, ospiti della regione sono infatti i noti orefici di Vicenza, i calzalai della Riviera del Brenta, i fabbricanti di occhiali a Belluno e tutto lo sport system di Montebelluna.

Il sistema dei distretti non è affatto blindato, ma come mostrano molti studi e analisi: altamente dinamico. I legami di competizione e collaborazione hanno certamente incentivato la crescita della conoscenza e della qualità di questi settori. La tesi si addenterà a breve nella descrizione dei principali distretti e come accennato nel primo capitolo è importante

concettualizzare bene e definire esattamente cosa si andrà ad intendere per distretto nel caso Veneto.

Questo passaggio sarà utile a comprendere il funzionamento di questo sistema produttivo e l'intera economia regionale. Infatti, in un distretto non si riuniscono banalmente aziende che fanno la stessa cosa nello stesso luogo. Si tratta di un sistema di legami di relazioni economiche, sociali e culturali che generano vantaggi per tutte le piccole imprese coinvolte sebbene queste siano pur sempre in competizione tra loro. Si condividono fornitori, infrastrutture logistiche, servizi alle imprese. Solo questa condivisione permette logicamente al fornitore di specializzarsi con investimenti impossibili altrimenti. Così i trasportatori, le banche, i consulenti che operano nel distretto sviluppano e affinano competenze settoriali impensabili per altri sistemi. ma anche la manodopera si specializza e si accumula in un bacino di disponibilità ricchissimo per il mercato del lavoro.

Facilitando la mobilità di lavoro grazie all'espansione del bisogno di formazione tra un'azienda e l'altra e le competenze si diffondono molto rapidamente. Da non trascurare infine è il senso di appartenenza e di identità condivisa che scaturisce dalla condivisione culturale e sociale che abita un distretto, si sono formate vere e proprie comunità professionali con tradizioni, valori, orgogli e una grandissima coesione che smussa la concorrenza permettendo unioni in associazioni e consorzi, iniziative collettive che altri contesti non possono neanche sognarsi a causa della distanza o della rivalità. Si pensi appunto all'occhialeria bellunese, nata nell'Ottocento dai fratelli Frescura conosce espansione fortissima nel Novecento con la moda degli occhiali griffati: nel suo settore ha importanza mondiale e in Italia realizza l'80% della produzione di occhiali totale. Questi numeri collocano l'occhialeria tra i principali valori dell'export.

Il fascino della storia dell'occhialeria bellunese merita più dettaglio ai fini di un'esemplificazione più puntale delle dinamiche di sviluppo dei distretti veneti. Comincia da condizioni di partenza di grande scarsità perché a fine Ottocento la zona montana era isolata, arida e misera dove gli occhiali artigianali rappresentavano una seconda entrata durante l'inaccessibilità dei campi in inverno. Il prodotto andava passando, secondo alcuni prenditori locali, da dispositivo medico ad accessorio di moda tra gli anni Sessanta e settanta del Novecento. L'oggetto veniva scelto spesso per vedere meglio ma altrettanto spesso per

apparire in un certo modo. Ed ecco che anche le case di moda s'interessano alla produzione e cercano nel settore specialisti in grado di offrire qualità all'altezza del loro marchio.

Non ci fu nessun altro in grado di cogliere quest'occasione come lo fece il distretto industriale bellunese, poiché era preparato, aveva previsto e inoltre era strutturalmente perfetto: flessibile tanto da produrre piccole serie personalizzate, competente al punto da garantire qualità ma anche capace di innovare design e materiali prima degli altri. Ecco che in pochi decenni prese forma il centro mondiale dell'occhialeria di lusso (si parla del 70% delle quote di mercato sull'alta gamma). Le sfide di oggi sono differenti per questo distretto. Si pensi alla crescente automazione che s'insinua a grande richiesta nei processi produttivi chiedendo competenze diverse da quelle tradizionali o alla concorrenza asiatica sui prodotti di fascia bassa, spietata ha già portato molte aziende a chiudere perché magari non potevano produrre esclusivamente premium o al disinteresse giovanile per il lavoro in fabbrica.

Da questa capacità di resilienza dipenderà il futuro dei distretti nel mondo. Oppure è interessante anche vedere come tra Padova e Venezia si concentri un altro esempio di eccellenza veneta specializzato in calzature femminili di lusso. Anche qui si può cominciare addirittura dal XIII secolo con le villeggiature dei nobili veneziani lungo il Brenta ed osservarne la svolta epocale nel 1898 quando Giovanni Luigi Voltan fondò il primo complesso calzaturiero meccanizzato e riconoscere solo così l'esplosione positiva che ha portato il settore a contare oggi più di 500 aziende, più di 10.000 addetti e quasi 20 milioni di paia di scarpe l'anno prodotte ed esportate per il 91%. Parliamo di calzature commissionate da Fendi, da Givenchy, etc.

In questo caso emerge il tema del reinventarsi nel tempo, importante tanto quanto il saper cogliere le opportunità con anticipo. La riviera del Brenta ha infatti mantenuto la propria identità sebbene negli anni Sessanta e ottanta fosse un distretto che produceva per il mercato di massa calzature di fascia media. Fu proprio la concorrenza di paesi come il Brasile e l'onnipresente Cina a stabilirne le sorti attuali. Produrre scarpe economiche con la concorrenza di paesi con costi del lavoro tanto bassi era diventato insostenibile e allora molte aziende finirono per chiudere, delocalizzare la propria produzione altrove... un nucleo furbo di imprese si arrischiò su una strada diversa: alzare la gamma. La qualità artigianale italiana aveva le sue basi, il suo nome, qualche possibilità di farcela.

Era una scommessa ma abbandonare un mercato consolidato per rimpicciolire il segmento e aumentare la competizione funzionò. L'identità era fondata, chi non aveva seguito questo intuito, aveva non solo perso la propria faccia, ma rischiato pure di danneggiare un'immagine nazionale. Ed oggi le più pregiate calzature al mondo vengono in parte proprio dalla Riviera del Brenta che realizza alcune delle collezioni più esclusive delle grandi maison del lusso francese e italiano. Ogni scarpa richiede decine di ore di lavoro manuale e al pubblico arriva a costare anche migliaia di euro. Una nicchia difficile ma redditizia.

Si vede che ancora una volta il distretto ha una struttura che avvantaggia le sue componenti. Evitare la dispersione di competenze tradizionali nella produzione calzaturiera per riadattarle però e convertirle verso produzioni più sofisticate ha richiesto un conseguente adattamento della rete di fornitori, un aggiornamento delle scuole di formazione, etc. tutte modifiche che valgono la candela solo in un contesto distrettuale.

Inoltre, la resilienza è sempre più facile in gruppo che isolatamente. Nel Medioevo si datano invece l'origine delle produzioni orafe vicentine (oro, argento e pietre preziose, un settore che in Veneto sta resistendo all'aumento dei prezzi delle materie prime con relativo scoraggiamento all'acquisto diffuso. Questo distretto mantiene la sua posizione di rilievo a livello mondiale, anzi cresce grazie all'export spinto. L'oreficeria opera in un settore in cui è già la materia prima (l'oro) a costare molto e questo fa del caso vicentino materia di interesse per altri motivi.

Dinamiche interessanti caratterizzano questo distretto: il prezzo dell'oro salendo provocano costi di produzione maggiori mentre la domanda si mantiene riluttante di fronte all'aumento del prezzo del prodotto finale. La soluzione del distretto a due lati: puntare su qualità e design dissimulando così le ragioni dell'aumento del prezzo tramite un valore aggiunto immateriale e inquantificabile che superi il mero metallo prezioso... altrimenti ecco che si hanno materiali alternativi come leghe, argento, metalli accessibili ma trattati con esperienza e scelti con altrettanta qualità. Infine, si arriva al molto conosciuto settore agroalimentare dell'economia veneta, trascinato in primis da una fortissima enologia internazionalizzata, il Prosecco di Conegliano Valdobbiadene con la denominazione ottenuta nel 2009 di DOCG conosce picchi di crescita incredibili con esportazioni in aumento del 7,3% l'anno.

Il prosecco Veneto a detta di molti studi commerciali rappresenta forse il più grande successo commerciale dell'agroalimentare italiano di questi ultimi venti anni. Un fenomeno travolgente che ha modificato il vino locale generando molte tensioni e problemi. Tanti agricoltori hanno convertito terreni alla coltivazione della vite in seguito all'aumento della domanda cambiando il paesaggio e l'ambiente in modo anche preoccupante. Oggi si conta una produzione di seicento milioni di bottiglie.

Si guardi l'evoluzione per comprenderne la natura. Il prosecco si presta intanto alle più disparate occasioni di consumo dal brindisi formale all'aperitivo quotidiano. Il suo prezzo è inferiore a quello dello Champagne francese, viaggiando sulla stessa nota di esperienza risulta più accessibile. Il marketing è stato efficace perché la pubblicità ha scelto di legare questa esperienza di gusto allo stile di vita conviviale e leggero di una certa Italia simpatica al resto del mondo e questo ne ha fatto un simbolo che però rischia di banalizzarsi (la pressione sui prezzi è molta e i piccoli produttori vengono schiacciati dalle grandi cantine industriali). D'altra parte, però ci sono delle buone notizie, riconoscimenti importanti che aiuteranno a preservare l'identità e la ricetta del vino, l'importanza del territorio, etc. Le colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene sono dal 2019 Patrimonio dell'Umanità⁵ riconosciuta dall'UNESCO, una grande responsabilità in termini di sviluppo sostenibile e tutela ambientale, una grande ricompensa in termini economici e di marketing.

Infine, non abbiamo mai citato il settore turistico che in realtà merita più di una menzione essendo a tutti gli effetti un altro pilastro portante per l'economia del Veneto con 73 milioni di presenze si annovera il primato tra le regioni italiane⁶. Quali sono le attrattive? Principalmente città d'arte e località balneari che agiscono di almeno otto punti percentuali, direttamente, sul PIL...l'indotto è largamente maggiore se includiamo naturalmente ristorazione. Trasporti, commercio e artigianato. Qualcosa di differenziante dal resto delle regioni italiane può essere trovato anche nel turismo del Veneto. Le ambite Dolomiti sono a poche ore di auto dalle spiagge dell'Adriatico, da città rinascimentali, da paesaggi naturalistici Patrimonio dell'Umanità, da borghi medievali e dal Lago di Garda. Una varietà e una notorietà altamente concentrate per essere in una sola regione, questo diversifica l'offerta distribuendo bene i flussi durante l'anno.

⁵ UNESCO, *Le Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene*, iscrizione nella Lista del Patrimonio Mondiale, luglio 2019.

⁶ ISTAT, *Movimento turistico in Italia*, Roma, 2024

Tutti sappiamo poi dei problemi di Venezia, derivanti dal suo primato nel turismo regionale. Meta di massa si sta consumando, i residenti l'abbandonano e il tessuto commerciale è ormai snaturato (destino promesso anche al patrimonio storico e artistico). Le migliaia di turisti scaricate dalle grandi navi da crociera per poche ore e poca spesa è infatti quasi un simbolo del turismo insostenibile. Città come Verona, Vicenza, Padova generano ricchezza e richiedono attenta gestione per non compromettere la qualità della vita ai residenti. Venezia non arriva a far lo stesso ma viene divorata. Jesolo, Bibione, Caorle sono città specializzate, attirano famiglie italiane e tedesche di media tasca. Le Dolomiti invece sono proprio esclusive sia d'estate che d'inverno attraggono sportivi anche benestanti. Il lago di Garda offre turismo balneare, sportivo e culturale anche sulla sponda veronese. Tutti questi turismi sono a stretto legame uniti alle PMI locali: tutti i ristoranti, i negozi, gli alberghi e i servizi hanno gestione spesso familiare e radicata localmente. E si nota sempre che il turismo è non tanto un settore economico quanto un rilevante fattore di tenuta sociale per la comunità che altrimenti può spopolarsi.

2.2 PMI internazionalizzate e vocate all'export

Sembra opportuno rimarcare qualcosa di importante all'interno del discorso sulla vocazione del Veneto verso l'esportazione: il mercato italiano è significativo ma insufficiente a garantire volumi adeguati al grado di innovazione raggiunto con grossi investimenti dalla regione veneta. Non si tratta infatti di una scelta ma di un obbligo finanziario. Vedendo meglio da questo aspetto come si posizionano le PMI venete nel contesto economico contemporaneo anche da questa origine del forte export appunto da una necessità di sopravvivenza e non da una strategia di espansione. Le produzioni di qualità richiedono investimenti significativi che il mercato italiano non poteva finanziare perché troppo stagnante, la domanda interna troppo debole. Prodotti di lusso come scarpe da mille euro il paio non possono prosperare nel solo mercato interno anche per una logica di reputazione.

Il segmento è limitato a tal punto che crollerebbe. Macchinari industriali ad alta precisione per essere prodotti richiedono continua attenzione a ricerca e sviluppo, che vuol dire tante spese, nuove attrezzature, personale qualificato da pagare adeguatamente per mantenersi competitiva. Tutto questo è giustificato solo a fronte di un mercato sufficientemente grande da assorbire volumi significativi. Si nota allora che

l'internazionalizzazione delle PMI venete è stata una risposta adattiva alle condizioni economiche e alle dinamiche commerciali del mercato di riferimento. La cartina di tornasole per questo ragionamento è offerta dalla selezione darwiniana che è possibile rilevare in questo contesto, sono state premiate solo imprese dinamiche e capaci di stare in rapporto al mercato globale.

Il rapporto tra PIL ed export è del 45%, stiamo studiando una produzione di ricchezza derivante quasi per la metà dalla vendita di prodotti regionali all'estero. Aprirsi ai mercati internazionali permette a una PMI di superare turbolenze economiche globali molto forti per crescere e consolidarsi. Vedere inoltre la ripartizione e le dinamiche di questo commercio internazionale, restituisce una geografia del commercio mondiale e del suo funzionamento. Si ha in primo luogo paesi europei (attirano il 71% del totale esportato) seguiti dagli Stati Uniti. La Germania si conferma anche quest'anno miglior partner commerciale per la meccanica strumentale e la metallurgica. La Francia sceglie ovviamente il tessile-abbigliamento. Gli Stati Uniti, infine, si piazzano come migliori acquirenti di vino e lusso. Questa dinamica delle esportazioni venete è una cartina che racconta le caratteristiche dei prodotti e la storia delle relazioni commerciali costruite dalla regione e dal suo tessuto produttivo. I rapporti con la Germania, ad esempio, sono stati consolidati in decine di anni fino a farla emergere tra i partner del Veneto come economia grande e vicina ma anche e soprattutto amica. Gli imprenditori veneti hanno imparato la lingua tedesca sul campo delle fiere e delle aziende clienti.

Una dimensione relazionale che restituisce un prospetto unico del commercio internazionale spesso sottovalutato nelle analisi di tipo puramente economico ma in verità fondamentale per comprendere il funzionamento dell'export delle PMI. Si vede come si entra in un nuovo mercato, sì campagne pubblicitarie milionarie ma anche il sostegno di una rete di vendita strutturata fatta di contatti personali e passaparola, fiducia datata che sostenga le dichiarazioni del marketing. Un contatto stabilito casualmente, anzi fortunatamente, in fiera o presentato da un collega dev'essere coltivato, o addirittura corteggiato. Risposta ad ogni richiesta, rispetto dei tempi di consegna, garanzia di qualità, disponibilità a modifiche personalizzate e aggiustamenti sono un modo di garantire attenzione e costruire sicurezza. La distanza va poi colmata con viaggi, visite, incontri, partecipazione e condivisione di momenti

speciali dedicati al lavoro condiviso. È un vero e proprio lavoro, richiede pazienza negli anni ma i legami che ne vengono sono poi difficili da rompere.

La modalità relazionale non è cosa obbligata, ha vantaggi e svantaggi. Si è già detto che è un processo lento, si parla di una rete commerciale internazionale costruita solidamente e personalmente. Ma il vantaggio è che il cliente poi farà molta difficoltà a cambiare fornitore, per esempio, sulla base di poco risparmio. Se si hanno mire espansionistiche rapide, la strategia appena esaminata non è adatta. Cresce negli ultimi anni anche l'esportazione verso paesi emergenti ed economie in via di sviluppo. Segnalo la Croazia, il Messico, la Serbia, etc. il Veneto ha oculatamente deciso di commerciare verso questi paesi secondo un approccio psicologico mirato. Le imprese venete cercano di ridurre la dipendenza stabilita coi mercati tradizionali dell'Europa (domanda stagnante e matura) per fondare nuove opportunità in nuove economie più rapide e attive oggi. Diversificare geograficamente le esportazioni ha la sua sensatezza ma anche molti rischi.

I mercati maturi presenti in Europa non possono certamente garantire la crescita e le opportunità che invece offrono mercati emergenti ma bisogna anche essere equipaggiati per affrontare le sfide della distanza, i rischi tipici del paese, le insolvenze... vendere in un paese come la Germania può essere relativamente semplice per un imprenditore veneto perché questa è vicina, culturalmente anche affine, le sue regole sono rispettate e chiare. Ma se si pensa a vendere in Cina o in Arabia Saudita? Tutt'altra cosa. I codici culturali sono diversi, le relazioni possono essere costruite districandosi tra modalità poco familiari, si naviga in burocrazia sconosciuta e funzionamenti legati completamente differenti. In più i mercati emergenti sono sicuramente più volatili rispetto a un mercato maturo, un cambio Governo o una crisi di valuta o un conflitto regionale bastano a compromettere immediatamente anni di lavoro commerciale.

Si pensi alla Russia con le imprese che vi si sono avventurate fino al 2022. I paesi tradizionali inoltre contengono i rischi di insolvenza con strumenti consolidati a gestire pagamenti nei tempi standard, hanno grazie più affidabili e recuperare crediti è un'operazione semplificata negli anni. Si è affrontato un principio base della gestione del portafoglio che vale a maggior ragione per le esportazioni. Questi sono rischi da correre secondo le PMI venete, la diversificazione è necessaria perché dipendere per il 70% dal mercato tedesco è esporsi troppo alle vicende di un solo paese. Le vendite vanno sempre meglio se distribuite su

più mercati, quantunque questi siano più rischiosi presi individualmente perché complessivamente si riduce di molto il rischio. L'internazionalizzazione non è uniforme tra le PMI venete. Si guardino dimensioni diverse e settori differenti delle imprese.

Sicuramente si preferisce in larga scala l'esportazione diretta: prodotto in Veneto venduto all'estero. Questa la modalità che prevale, perché piccole imprese non hanno risorse per aprire produzioni all'estero. Ma si hanno alcune grandi imprese che invece includono soluzioni tipo showroom e uffici commerciali in loco sul mercato principale di esportazioni. Si stipulano accordi di distribuzione o ancora più audace si apre uno stabilimento. In questo fenomeno tanto interessante bisogna cogliere l'influenza delle istituzioni. La Regione, le Camere di Commercio, anche le associazioni di categoria industriali o artigiane si fanno promotrici in qualche modo dell'esportazione. Va tenuto ben presente il ruolo delle istituzioni nel supporto dell'internazionalizzazione delle PMI perché specialmente in Veneto sono presenti diverse forme di sostegno che vanno ora analizzate. Missioni commerciali all'estero organizzate dalle Camere di Commercio permettono a gruppi di imprenditori di visitare insieme il paese target incontrando potenziali clienti o partner, partecipando ad eventi innovativi o comunque culturalmente diversi del loro settore.

Una piccola impresa potrebbe non avere risorse per fare autonomamente questi passi e la missione collettiva arricchisce di confronto e competizione l'esplorazione dei nuovi mercati a costi più contenuti e maggiore credibilità grazie alla sponsorizzazione istituzionale. I servizi di informazione e consulenza sui mercati esteri offerti dalle associazioni di categoria permettono all'imprenditore che ha intenzione di esportare in Giappone di trovare informazioni e consulenza utile sulla normativa doganale, sulle certificazioni e persino sulle abitudini, usi e costumi locali riguardanti il commercio così da essere istruito e guidato e non dover improvvisare.

Inoltre, con un risparmio sulle tempistiche e sui costi di questo studio di mercato. i progetti di internazionalizzazione finanziati dalla Regione Veneto con bandi e contributi costituiscono ulteriore possibilità di fondi per la partecipazione a fiere, per la realizzazione di materiale promozionale in lingua straniera, per l'assunzione di un temporary export manager che porti l'impresa a fare i primi passi nel mercato estero. Cifre del risparmio che fanno la differenza per un'azienda che non ha basi solide nell'export. Anche i servizi di promozione commerciale e di assicurazione dei crediti all'esportazione messi in gioco da strutture

nazionali come ICE-Agenzia e SACE sono molto sfruttati così come le risorse messe in comune dai consorzi export per affrontare uniti i mercati internazionali. Servizi utilissimi che hanno un problema: non arrivano sempre a chi ne ha maggiore necessità.

Per il semplice fatto che capita spessissimo che la piccola impresa, quella meno strutturata, non segua l'andamento di questi incentivi e non riesca a rimanere informata sulle opportunità di supporto oppure non sia letteralmente capace di accedervi per carenza di competenze circa la burocrazia che affligge molti piccoli imprenditori o perché gli orari delle missioni commerciali e le loro modalità possono non essere compatibili con le esigenze di chi tira avanti la fabbrica. Che sia la partecipazione a fiere, formazione, assistenza tecnica o legale, il tessuto amministrativo e politico del Veneto interagisce e sprona fortemente questo meccanismo. Ci sono consorzi per l'export. Fortissimamente influenti. Questi sono coloro che permettono in realtà di affrontare spese e difficoltà di un'apertura al mercato internazionale. Se si torna all'origine del discorso, alla struttura dell'economia veneta e alle sue specificità maggiori, dopo queste informazioni è possibile anche riprendere per un attimo la configurazione in distretti perché questa è un'altra delle questioni facilitanti per l'esportazione grandiosa delle PMI venete. Si pensi per un attimo a questa concentrazione territoriale specializzata. Che vantaggi può offrire? Qui si tralascia la competizione per la collaborazione. Tutte le aziende beneficiano del fenomeno su una reputazione collettiva, la creazione di una nicchia, di uno standard o di un primato addirittura.

L'asset del distretto facilita l'accesso al mercato estero raggruppando operatori specializzati nell'esportazione (chi spedisce, gli agenti commerciali, etc.). Ma ci sono rischi grandi e sfide importanti in questo bel quadro ottimista. Soffermiamo l'analisi per un attimo sulla faccia nascosta di questo caso di successo: ci sono paesi con costi altamente inferiori per il lavoro, il vantaggio Veneto della qualità e del know-how artigianale si erode progressivamente e specialmente al gareggiare su scala internazionale dove certi paesi hanno formato le loro risorse, acquisito nuove tecnologie all'avanguardia, assunto occidentali alla guida e al comparto tecnico. Oggi la qualità dei prodotti vietnamiti e cinesi si avvicina pericolosamente a quella italiana; eppure, i costi rimangono bassi. Competere sulla fascia media è ormai improponibile e allora ci si sposta sull'alta gamma che il nome del Made in Italy continua a proteggere e a far pagare, ma anche qui c'è la magagna: i giovani indottrinati

al fast fashion e alla scelta e i prezzi del commercio online non sono stati educati ad apprezzare il prodotto nazionale, artigianale, fatto di materie prime di qualità.

Il secondo dei rischi che corrono le imprese venete è interessante per la tutela della proprietà intellettuale. L'investimento delle imprese venete in design e innovazione è corposo e proteggere queste spese non è mai facile per via dei costi alti dei brevetti, delle competenze legati che prenderli seriamente richiede. In generale far valere i diritti su un determinato prodotto nei paesi più distanti è dispendioso, complesso, spesso fallimentare. E poi c'è anche la contraffazione, un enorme minaccia: prodotti che spesso grossolanamente imitano quelli veneti hanno prezzi talmente irrisori da convincere i consumatori a cedervi sottraendo così grosse quote alle produzioni originali.

Infine, uno dei rischi si lega alla logistica, le catene di fornitura (lo ha mostrato la pandemia) sono fragili anche se operano su reti globali. Le imprese esportatrici possono soffrire tanto di blocchi portuali, costi del carburante esplosi, container ritardatari... fattori sui quali non si riesce ad avere controllo e prevedibilità. La concorrenza dei paesi emergenti si agguerrisce di anno in anno grazie all'abbattimento dei costi del lavoro che si permettono ed all'assenza di complessità normative e burocratiche determinate dall'alta qualità veneta come la tutela della proprietà intellettuale e le procedure doganali. I tassi di cambio inoltre fluttuano continuamente, le tensioni geo-politiche come le attuali guerre o nuove guide governative possono scoraggiare i flussi commerciali o interromperli bruscamente.

2.3 punti di forza e criticità del modello veneto

In questo paragrafo si cercherà invece di comprendere più precisamente fattori di competitività e quelli di vulnerabilità nell'ottica di una valutazione sulle future prospettive dell'economia regionale che orienti anche le politiche di sviluppo preferibili. Bisogna un momento chiarire l'approccio seguito nel seguente passo: non si ridurrà la discussione sui punti di forza e di debolezza del sistema economico ad un mero elenco pure astratto, si cercherà di capire e far dialogare le informazioni, superarne la superficie e comprendere di un risultato le cause implicite alle caratteristiche analizzate. Alcune domande che questo paragrafo si porrà sono circa la qualità intesa come punto di forza delle PMI venete. Come questa prende la forma di un vantaggio competitivo? Quali canali le permettono di essere riconosciuta? E soprattutto questo vantaggio nel tempo può erodersi o sarà sempre

sostenibile? Così i punti deboli non verranno visti come un problema chiuso. Perché ad esempio la frammentazione dimensionale genera anche criticità? In quali contesti di più? Quali sarebbero le soluzioni? Perché non sono ancora state adottate?

Infine, va precisato che forze e debolezze di un sistema non sono categorie separate ma facce della stessa medaglia e addirittura si possono scambiare di ruolo: in un contesto determinato una certa caratteristica può essere svantaggio mentre in altri differenti può essere vantaggio. Facciamo caso all'esempio di una piccola dimensione aziendale, garantisce la flessibilità ma al contempo limita la capacità di investimento. Oppure c'è il radicamento territoriale che da una parte crea coesione sociale mentre dall'altra ostacola l'innovazione. Il capitolo mostrerà come questi trade-off si manifestano nel caso veneto. Un primo aspetto curioso e importante che a mio avviso costituisce un enorme punto di forza per le PMI venete è la qualità delle loro produzioni. Non si parla solamente delle materie ma dell'intero processo produttivo. Cosa che oggi è fattore di enorme rilevanza su scala globale. Le PMI venete operanti nei distretti industriali si sono costruite una reputazione di eccellenza sotto ogni aspetto e fase dal design alla selezione dei materiali, dalla lavorazione con tecniche originali e tradizionali al controllo qualità. Non bisogna dimenticarsi infatti che si stia raccontando aspetti di una manifattura dalla storia secolare e dal patrimonio ricchissimo di tacite competenze fungenti da barriera per eventuali imitatori⁷. Specificando il concetto di competenze tacite visto la sua centralità all'interno della comprensione del vantaggio competitivo delle PMI venete: trattasi di competenza tacita una competenza che non è facile codificare né trasferire su manuali o tramite corsi di formazione.

Solo l'esperienza diretta, la prova e l'errore, permettono di acquisire questo saper fare unico e appreso anche e soprattutto per imitazione e rapporto con la materia. Un esempio di cosa si intende è la capacità di riconoscere col tatto il tipo di pelle in lavorazione che ha soltanto un artigiano con esperienza trentennale nella lavorazione del cuoio. Oppure sempre quest'artigiano e nessun altro sa quanta pressione esercitare cucendo per evitare danni al materiale. Oppure ancora sa spiegare a un acquirente con sicurezza di testimone come si comporterà una certa cintura negli anni. Sono competenze che pur volendole tramandare in

⁷ Il concetto di conoscenza tacita (*tacit knowledge*) fu introdotto dal filosofo Michael Polanyi. Si veda M. Polanyi, *The Tacit Dimension*, Routledge, London, 1966. Per l'applicazione ai distretti italiani si veda G. Becattini, *Il distretto industriale*, cit.

aula non si possono facilmente verbalizzare e richiedono supporti materici, fotografici, video infiniti. Questo concetto non è soltanto prezioso per la formazione ma ci permette di comprendere come si tutela negli atti la produzione veneta. L'imitazione e la copia hanno in questo aspetto una solida barriera. La replica prodotta con stesso macchinario ma operai generici sarà sicuramente di qualità inferiore. La formazione del personale su quelle specifiche competenze impiegherebbe anni e somme ingenti poiché nelle competenze tacite c'è insito il tramandato da generazione in generazione che si accumula in un distretto come fosse una miniera. Si è detto che le competenze tacite costituiscono una solida barriera ma c'è un aspetto fragile: le persone in cui esse risiedono.

Pensionamenti e licenziamenti possono inficiare il meccanismo del patrimonio di conoscenze e farlo disperdere in un lampo. Già oggi molti distretti che non hanno sufficientemente investito in formazione o che hanno visto chiudersi scuole di formazione stanno sperimentando questo fenomeno. In secondo luogo, l'enorme flessibilità delle PMI venete, la snellezza dell'organizzazione e la rapidità dei processi decisionali sono i tre aspetti che permettono di implementare la normale capacità di variare volumi produttivi in base a esigenze di personalizzazione del cliente particolare, ai cambiamenti della domanda, alle fluttuazioni del mercato. Un incredibile punto di forza su scala globale e su produzioni di massa riguarda la flessibilità. Il tema della flessibilità è ora da sviscerare, permetterà infatti di capire come le PMI venete riescano a competere nonostante enormi svantaggi di scala. I diversi modi della flessibilità intanto consistono in:

- 1) Flessibilità produttiva (l'impresa è rapida nel cambiare prodotto e quantità);
- 2) Flessibilità organizzativa (l'impresa è rapida nel prendere decisioni bypassando catene gerarchiche);
- 3) Flessibilità relazionale (l'impresa è capace di personalizzare i rapporti che costruisce con clienti e fornitori). Una piccola azienda veneta può passare da un modello di prodotto a un altro con pochi giorni, accettare piccoli ordini personalizzati, seguire coi ritmi di produzione la fluttuazione della domanda.

Questo contro le settimane che impiega una grossa fabbrica standardizzata per riprogrammare le linee e le rinunce che è costretta a fare sui piccoli lotti. Il titolare di una PMI rispetta il suo fiuto negli affari in un lampo se serve, può risolvere immediatamente un problema senza domandare permessi a comitati e direzioni. Cosa molto utile in mercati che

cambiano così velocemente come il contemporaneo. I titolari delle PMI venete hanno rapporti diretti con le PMI, i clienti principali sono personalmente conosciuti ed ascoltati nei gusti, nelle esigenze... il rapporto personale ha un valore estremo sul rapporto di fiducia che sorpassa il significato di una transazione commerciale per diventare qualcosa di inimitabile da una grande azienda coi call center. I costi della flessibilità sono l'aspetto negativo perché è logico che prodotte una serie di piccoli lotti personalizzati è dispendioso rispetto a una grande linea standard. Si pensi alle produzioni a basso costo tipiche delle economie generalmente globalizzate. Le decisioni prese troppo bruscamente possono rivelarsi errori e gestire tutto in prima persona può non lasciare tempo sufficiente alla pianificazione strategica.

Terzo punto di forza è ancora una volta il sistema del distretto. L'economia esterna generata dal gruppo distrettuale ritorna avvantaggiando l'intero gruppo a sua volta. Si condivide qualcosa in questi processi? Stando alle fonti sì: fornitori specializzati, manodopera qualificata, conoscenza, innovazione, reputazione. Anche i più piccoli produttori, se ne distretto, sono coperti da queste logiche che li elevano al passo con concorrenti di gran lunga superiori in fatto di dimensione. Un meccanismo per cui il distretto compensa svantaggi generati dalla dimensione ridotta dell'impresa individuale e che in un certo senso fa funzionare il collettivo, virtualmente, come una grande impresa dai reparti specializzati e collaboranti in regime di indipendenza. La piccola azienda riesce a permettersi i benefici di un laboratorio di ricerca con personale qualificato e apparecchiature di ultima generazione perché si tratta di una condivisione, finanziata da contributi pubblici e privati che permette a tutte le aziende componenti di accedere al servizio di innovazione fuori dalla loro personale portata.

Come per la ricerca, così per la consulenza, la formazione e la promozione commerciale. L'unione fa la forza. È non va trascurato l'effetto reputazionale che agisce sull'immaginazione dei consumatori, anch'esso scaturito dall'unione delle forze: il mondo conosce per fama l'occhialeria di Belluno e la calzatura del Brenta proprio perché si tratta di un sistema produttivo che annovera molti piccoli casi di successo e definisce un territorio intero. Il mondo non conosce la singola azienda ma il distretto quello sì. Tanto che se qualcuno entrasse oggi nel collettivo di fabbriche specializzate beneficerebbe oggi stesso di enorme credibilità senza l'impegno decennale richiesto in altre realtà geografiche. Come al solito c'è un risvolto negativo in tutto e in questo caso è logicamente che la scorrettezza di poche

aziende può danneggiare tutte le altre. Viene qui all'evidenza qualcosa che sarebbe interessante approfondire e cioè che i distretti si muniscono di controllo della qualità formalmente o informalmente, escludono se vogliono imprese fuori dagli standard comuni, in una parola si autoregolano e tutelano sempre l'interesse collettivo.

Altra questione importante è quella delle catene globali del valore. Buona parte delle PMI venete s'inserisce in filiere produttive, non opera isolatamente. Questo le sistema in collegamento con imprese nazionali e multinazionali magari enormi. Ecco che l'integrazione realizza garanzia di sbocco di mercato stabile e facilita un altrimenti irraggiungibile accesso a tecnologie e conoscenze avanzate. Non solo, seguendo questa logica ci sono medie imprese venete che sono state persino in grado di realizzare proprie catene del valore internazionali con un astuto coordinamento tra fornitori e venditori appartenenti a paesi differenti. Dunque, la scoperta è che le PMI non sono subordinate come si crede alle filiere globali. Il fenomeno delle catene del valore coordinate da imprese venete permette di vedere che in certi casi le media imprese dettano regole al gioco globale e coordinano reti di fornitori e subfornitori sparsi in diversi paesi. Il funzionamento di questa realtà è complesso. Le attività di alto valore aggiunto come design, progettazione, controllo qualità, lavorazioni sofisticate e gestione finale del cliente vengono mantenute in Italia dall'impresa. Le fasi invece standardizzate e a minor valore aggiunto possono essere serenamente affidate a fornitori esteri, tipicamente in paesi dell'Europa orientale o del Mediterraneo dove i costi sono bassi a fronte di una distanza gestibile.

La coordinatrice rimane l'impresa base veneta. L'intera filiera è orchestrata per far incastrare i prezzi bassi con quelli alti e rispettare le richieste generali sul prodotto. La complessità descritta sta nella necessità di competenze logistiche e di gestione in paesi con culture diverse, sistemi informativi che monitorino in tempo reale gli eventi in ogni anello della catena. Il modello così com'è permette di essere competitivi senza perdere know-how e qualità. Tutto questo presenta un quadro ottimista ed eccezionale cui vanno affiancate non poche e non semplici criticità. Si ritorna alla struttura questa volta per valutarne i difetti: la frammentazione dimensionale è un limite. Perché? Le piccole imprese si è già detto non hanno capacità di investire direttamente in ricerca, internazionalizzazione e innovazione⁸ e non si

⁸ Come osservano Bénassy-Quéré et al., la crescita economica di lungo periodo dipende dall'accumulazione dei fattori produttivi e dalla qualità delle istituzioni. Per le PMI questo implica che le politiche di sostegno dovrebbero

tratta di un dato culturale di facciata, il fattore influenza in modo importante la vulnerabilità agli shock esterni.

Quindi si nota una grossa apertura all'economia internazionale che grava su realtà con parecchie difficoltà di crescita dimensionale. Il paradossale rapporto tra apertura internazionale e piccola dimensione è la contraddizione centrale nel modello veneto. Le imprese sono infatti da un lato costrette a competere sui mercati globali confrontandosi con concorrenti molto maggiori ma faticano a crescere sull'economie di scala che gli permetterebbero un giorno la competizione ad armi pari. Un'operazione che risulta difficile per molte ragioni come quella culturale: si preferisce delle volte restare piccoli piuttosto che dividere il potere con soci o manager.

Altra ragione è quella familiare: l'impresa è il patrimonio da tramandare ai figli e non un'organizzazione da far crescere. La componente finanziaria è quella che impedisce le PMI nel raggiungimento di capitali necessari agli investimenti di espansione. E infine la ragione normativa: fiscalità e burocrazia in Italia hanno soglie e discontinuità molto disincentivanti per un'impresa che cerca di crescere. Il cosiddetto nanismo imprenditoriale vede in Italia nascere imprese piccole che restano piccole nonostante il successo a differenza di quanto avviene in altri paesi europei come il Regno Unito, la Francia e la Germania. Questo sembrerebbe non essere tanto un problema ma in verità accade che alcune attività richiedono una scala minima per avere efficienza.

Si riesaminano ora, alla luce di questi fatti, come digitalizzazione, internazionalizzazione, formazione e ricerca costino troppo per una microimpresa. A queste cose finiscono col rinunciare le piccole imprese venete restando piccole, perdendo nel lungo periodo di competitività. Si vede anche come un altro aspetto che sembrava positivo e ottimizzante sul futuro delle PMI venete, può covare in seno alcune criticità: la dipendenza dai mercati esteri espone l'economia regionale a fluttuazioni della domanda di livello internazionale, tensioni geopolitiche di livello globale. In particolare, la concentrazione su specifici mercati genera grandissima vulnerabilità poiché un qualsiasi cambiamento interno all'economia o alla politica del paese acquirente danneggia e si riflette sull'economia regionale del veneto. La misura cauzionale della diversificazione geografica verso economie

promuovere strutturalmente l'investimento in innovazione, formazione e internazionalizzazione. Si veda A. Bénassy-Quéré et al., **Politica economica. Teoria e pratica**, Il Mulino, Bologna, 2019, Cap. IX.

in via di sviluppo e mercati emergenti ripara ma aggiunge anche rischi bastai sull'instabilità di domanda e politica.

Si torna adesso a criticità già citate per aggiungere ancora: ritardo nella digitalizzazione e innovazione tecnologica e rigidità nel passaggio generazionale. Le imprese del veneto hanno in scala lo stesso divario di tutta Italia nell'adozione di avanzamenti tecnologici di qualsiasi tipo. Soprattutto veniva già detto nel primo capitolo che imprese con produzioni di tipo tradizionale come il tessile e la calzatura, preponderanti in Veneto, potrebbero essere spiazzate presto o tardi dalla concorrenza ostinandosi a tenersi in una dimensione da Presepe. Il rischio speculare è quello di perdere competenze e tradizioni, ad esempio, non riuscendo ad effettuare passaggi generazionali efficaci. Successioni mal gestite già approfondite possono anche in Veneto provocare fallimenti e diminuzione di prestigio. Il passaggio generazionale delle PMI venete ha delle interessanti caratteristiche: numerosi sono i casi in cui il piccolo imprenditore ha costruito le cose da zero, in un garage o in una cantina, col duro lavoro di decenni e immedesimandosi nella sua azienda, nella sua creatura, identificando la sua vita con il lavoro che si è inventato: lasciare questo per anzianità o salute diventa molto difficile.

Per un figlio crescere in un contesto del genere genera un'ambivalenza nel rapporto che avrà con l'azienda. Le aspettative più o meno esplicite su di lui sono fondamentalmente quello che un giorno rileverà l'attività e porterà avanti la storia aziendale. Ma l'imprenditore padre ha passato qualcos'altro senza rendersi conto a suo figlio o a sua figlia: il desiderio di affermazione autonoma. La vera vocazione è cosa rara, più spesso vi è un senso del dovere che spinge il figlio o la figlia a aderire a questa missione e se ne vede la differenza nella gestione stessa. Le competenze tra padre e figlio sono fatte diversamente, se l'uno si è formato sul campo, l'altro plausibilmente ha studiato all'università, all'estero. Se queste due forme di competenza s'incontrano felicemente e pazientemente il passaggio può avere un gran successo, ma è facile?

Ugualmente non si riesce a guarire il pregiudizio per cui l'azienda familiare si spersonalizza in mano ad esterni, per quanto esperti come il fondatore. Infine, una novità argomentativa per questa tesi è quella della criticità ambientale e sociale. Il consumo di suolo e le pressioni sull'ecologia esercitate dall'intensità della produzione manifatturiera regionale e concentrata come in Veneto può essere terribile non solo da un punto di vista delle risorse ambientali ma anche per la reputazione, che deve confrontarsi con una crescente etica

globalizzata. Dal punto di vista sociale poi. Si ha uno scontro della domanda crescente col declino demografico e le note difficoltà di conciliazione vita-lavoro che abitano ancora il nostro territorio. La riflessione finale di questo capitolo è sul futuro del modello veneto. Vedendo nel corso di questo elaborato importanti punti di forza come qualità, flessibilità, forma distrettuale, integrazione internazionale e significative criticità quali frammentazione, dipendenza dall'estero, ritardo in digitalizzazione, ostacoli al passaggio generazionale, ambiente e società è naturale porsi una domanda: si può sostenere questo modello nel lungo periodo o è necessario si trasformi profondamente per funzionare oggi? Va considerato che il contesto competitivo globale è mutato enormemente rispetto ai tempi in cui il modello ha avuto la sua origine. Negli anni Ottanta o Novanta magari funzionava qualcosa di diverso rispetto ad oggi.

Le nuove generazioni hanno valori e aspirazioni differenti perché sono in contesti differenti, la motivazione al duro lavoro in fabbrica non c'è più chiaramente essendo stata sostituita da altri sogni e aspirazioni, pretese sui miglioramenti delle condizioni di vita e della conciliazione tra il lavoro e il privato. Un'impresa che non attrae giovani non può fare ricambio generazionale. Riguardo la transizione ecologica è qualcosa di impellente, oggi si penalizzano enormemente le produzioni ad alto impatto ambientale. Tutta la normativa, i costi dell'energia, le attenzioni dei consumatori: sono pressioni all'adeguarsi, pena essere gettati fuori dal mercato in qualche anno. Il modello veneto è quindi costretto ad evolvere, sebbene non sia propriamente condannato in tutti i suoi aspetti, ed ha dalla sua l'esperienza delle volte in cui in passato l'ha già fatto davanti a sfide simili.

Oggi prospera il distretto che si reinventa, che sposta altrove segmenti di mercato, che introduce tecnologie avanzate e attrae quindi competenze al passo coi tempi. Chi si ferma è perduto, adattarsi permette di conservare lo status quo. Nel capitolo finale della tesi l'analisi scenderà nei meriti del comportamento delle PMI venete durante le due grosse crisi economiche del quindicennio: quella finanziaria del 2008-2013 e quella pandemica del 2020. Due eventi che hanno funzionato da stress-test durissimi permettendoci di sondare la reale resilienza del sistema produttivo regionale.

LE RECENTI CRISI ECONOMICHE E LA RESILIENZA DELLE PMI

3.1 La crisi finanziaria del 2008-2013 e la crisi pandemica del 2020

Sono ben due le gravi crisi economiche che hanno colpito le piccole medie imprese italiane e venete mettendo a dura prova la loro capacità di mantenersi in piedi. La prima è stata dal 2008 al 2013 ed era di tipo finanziario, la seconda nel 2020 di tipo pandemico. Gli effetti di entrambe sono stati devastanti sul tessuto produttivo; eppure, hanno rivelato una segreta capacità di adattamento e resilienza che sorprendentemente è venuta fuori dalle PMI. Quest'ultimo paragrafo sarà dedicato all'analisi delle caratteristiche e degli effetti di queste due crisi in modo da comprendere anche per differenza e analogia qualcosa in più. Bisogna che a questo punto si chiariscano alcune scelte di metodo, dedicare un capitolo intero a questo tema è una scelta ponderata che serve a garantire non solo di raccontare gli eventi ma soprattutto capire come e perché la crisi funziona da rivelatore, da cartina di tornasole per le caratteristiche profonde del sistema delle PMI che i capitoli precedenti hanno trattato.

In condizioni normali sarebbe impossibile distinguere imprese solide da quelle fragili, le innovative dalle statiche, le ben gestite da quelle che si trascinano. Invece all'arrivo di una

crisi le differenze emergono brutalmente facendo crollare i fragili, facendo resistere i solidi e facendo addirittura crescere quelle eccellenti le quali possono approfittare dello spazio liberato da concorrenti scomparsi. Quindi le crisi sono il momento della verità e ci permettono di capire cosa funziona davvero e cosa no. Inoltre, ricordiamo di vivere in un'epoca di crescente incertezza dove gli shock economici si fanno frequenti e intensi. I cambiamenti climatici e le tensioni geopolitiche, le pandemie e le rivoluzioni tecnologiche: tutti questi fattori rendono il contesto economico più volatile e imprevedibile, dunque, le lezioni apprese da crisi passate diventano preziose per prepararsi a quelle future. La prima crisi, quella finanziaria e mondiale, ha origine nel 2008 negli Stati Uniti con il crollo del mercato di mutui ed ha visto una rapida propagazione nell'economia globale tramite il sistema finanziario.

L'Italia fu particolarmente colpita nonostante una relativa esposizione inferiore ai titoli tossici rispetto ad altri paesi. Si stima che siano stati perduti 6.5 punti percentuali alla crescita del PIL italiano proprio e solo nel triennio 2008-2010. Questi numeri sono impressionanti ma anche astratti, per cui vanno tradotti in termini concreti: perdere 6.5 punti di PIL in tre anni significa chiudere fabbriche, perdere operai, non riuscire a pagare il mutuo, emigrazione di giovani, etc. con conseguente impoverimento collettivo che per anni si trascinerà a causa di una ricchezza non prodotta durante l'arco della crisi, impossibile da recuperare. Per l'Italia la crisi del 2008 è stata particolarmente dolorosa, è arrivata dopo un decennio di crescita molto debole (a differenza di paesi che venivano da momenti di espansione) l'economia italiana era rimasta ferma, zavorrata da problemi strutturali mai guariti. La crisi finì semplicemente con l'aggravare una situazione difficile in partenza, aprì un divario con il resto dell'Europa ancora oggi non colmato. Il meccanismo per cui la crisi americana venne a trasmettersi all'economia italiana è da attenzionare. Le banche italiane erano relativamente poco esposte ai famosi mutui subprime americani ma comunque s'inserivano nel sistema finanziario globale interconnesso e quando le banche americane ed europee entrarono in crisi smisero di prestarsi denaro vicendevolmente congelando il mercato interbancario e trasmettendo rapidamente alle altre banche la rigidità che ridusse i prestiti alle imprese. Si è avuta una prima fase di crisi caratterizzata dal crollo della domanda internazionale e poi una seconda innescata dai debiti

sovrani europei⁹ la quale portò ad un drammatico aumento dello spread sui titoli di Stato italiani.

La crisi finanziaria che colpì il mondo si tradusse per le PMI italiane in una violenta contrazione del fatturato e dell'occupazione oltre a gravissimi impedimenti nell'accesso al credito. Le banche stavano ricostruendo i loro bilanci ed al contempo rispettando i nuovi requisiti patrimoniali: ridussero fortemente l'erogazione di prestiti alle imprese, privilegiarono clienti più affidabili come le grandi aziende. Fu il credit crunch, fenomeno per cui si svantaggiarono enormemente le piccole imprese con meno garanzie patrimoniali, percepite come più rischiose. Il concetto di credit crunch merita un approfondimento perché è rappresentativo di uno dei meccanismi più devastanti attraverso cui le crisi finanziarie si trasmettono all'economia reale, comprendiamo quindi in poche linee come funziona normalmente il rapporto tra banche e imprese.

Una PMI tipica italiana finanzia le proprie attività soprattutto tramite prestiti bancari, le serve credito per l'acquisto di macchinari, per fare scorte di magazzino, per pagare fornitori in attesa di incassare dai clienti. Se la banca chiude i rubinetti del credito, l'impresa si trova senza ossigeno all'improvviso e non può più investire, non cresce, a volte non onora nemmeno gli impegni che si era già presi. Durante una crisi le banche hanno ottime ragioni per avere prudenza e conservare liquidità. Hanno bilanci sottopressione, i regolatori chiedono di aumentare le riserve di capitale, il rischio che i prestiti non vedano restituzione sono di gran lunga più alti. Dal punto di vista di una sola banca i prestiti alle PMI si riducono per scelta razionale ma se lo fanno tutte le banche insieme l'effetto è devastante per l'intera economia. Inoltre, le PMI sono anche penalizzate dall'asimmetria informativa: una grande azienda quotata in borsa pubblica con bilanci dettagliati è seguita da analisti, ha un rating di credito assegnato da agenzie specializzate e allora la banca valuta con facilità la solidità propria di quell'impresa. Le piccole realtà familiari sono invece molto opache, con bilanci poco

⁹ Cosiddetta <<crisi del debito sovrano>>, anni 2011-2013. Secondo l'analisi Bénassy-Quéré et al. il meccanismo di trasmissione della crisi dei debiti sovrani nell'Eurozona ha in sé un circolo vizioso tra rischio bancario e rischio sovrano. In Italia in particolare vi era un'elevata esposizione delle banche ai titoli di Stato che innescò un repentino deterioramento del merito di credito sovrano il quale si rifletteva immediatamente sulla percezione di solidità delle banche, e così via la spirale di aumento dei costi di raccolta, la contrazione del credito. L'analisi rilevò pure che fu richiesto un intervento coordinato su più fronti a livello di politica economica: le riforme di governance economica europea rafforzarono sorveglianza fiscale; la politica monetaria non convenzionale della BCE dovette operare interventi sui mercati secondari dei titoli pubblici; ESM e altri strumenti di stabilità finanziaria furono creati ad hoc. Ma nonostante tutto questo, il ritardo della percezione degli effetti di queste misure fu significativo e invece la stretta creditizia riuscì a produrre conseguenze immediate e severe.

dettagliati, informazioni circa la gestione più scarse e quindi la banca fatica a distinguere un'impresa sana da una in difficoltà e nell'incertezza di una crisi la tentazione di tagliare prestiti a tutte le PMI indiscriminatamente è forte e motivata.

Si riporta che tra il 2007 e il 2013 circa 13.000 PMI chiusero, il 9% di quelle attive. Il 2009 il sistema delle PMI registrò una perdita media di fatturato del 5,3%. La vocazione fortemente manifatturiera ed esportatrice del Veneto, ne fece una delle regioni più duramente colpite. La contrazione enorme dell'attività industriale fu dovuta al crollo del commercio internazionale del 2009. I tradizionali distretti subirono incredibili cali di fatturato, dall'occhialeria alla calzatura, dal tessile all'oreficeria, senza alcuna distinzione. Anche l'occupazione diminuì drasticamente nonostante l'ampia disponibilità in cassa integrazione limitò il licenziamento. Si può considerare che la ripresa avvenne solo nel 2019, quindi lentissima, e fu incompleta: alla vigilia della pandemia il Veneto non aveva recuperato i livelli precrisi¹⁰. Si tratta di un dato sulla lentezza della ripresa molto significativo per la comprensione della gravità delle crisi.

In economia si ha una categorizzazione delle imprese a U, a V e a L a seconda della forma assunta dal grafico del PIL dopo lo shock. La ripresa a V segna un rimbalzo immediato dopo il crollo che riporta tutto ai livelli precedenti. La ripresa con un grafico a U è indicativa di una fase di stagnazione più lunga che precede la risalita. Infine, la ripresa a L racconta lo scenario peggiore ovvero un'economia crollata e rimasta permanentemente su un livello inferiore. Per l'Italia e il Veneto la crisi del 2008 ha avuto caratteristiche più vicine alla L che alla V. Ciò ci dice che non è stata solo una recessione temporanea ma un vero e proprio salto verso il basso del potenziale produttivo. Imprese che hanno dovuto chiudere, dispersione delle competenze, investimenti evitati, giovani in fuga: cicatrici sul tessuto economico di tipo permanente. È per i distretti veneti la crisi ha anche significato quindi una selezione darwiniana tra imprese spazzando via imprese deboli, non innovative e peggio gestite e facendo uscire dalla crisi le migliori in maniera efficiente. Pensiamo infatti che la crisi ha

¹⁰ Questa crisi può essere interpretata tramite le categorie analitiche di Bénassy-Quéré et al. Costrutto degli autori è la ricorrenza presente nelle crisi finanziarie: fase di espansione del credito alimentato da eccessi di ottimismo e aspettative rosee, formazione di bolle speculative su prezzi degli asset, brusco ridimensionamento delle valutazioni, innesco della spirale di deleveraging e contrazione economica. Il caso particolare del 2008 vede una propagazione rapidissima perché i mercati finanziari sono interconnessi globalmente e sono ormai diffusi strumenti complessi come cartolarizzazioni, i quali distribuiscono i rischi in modo opaco nell'intero sistema finanziario internazionale. Sono di fatti molteplici i canali in cui si può diffondere una crisi finanziaria: contrazione del credito, crollo della ricchezza finanziaria delle famiglie, deterioramento di fiducia negli operatori economici, etc....

fatto addirittura accelerare processi di consolidamento con fusioni e acquisizioni che hanno creato ingrandimenti e più competitività. Eppure, il prezzo pagato in termini di occupazione e tessuto sociale è stato altissimo.

Il Covid-19, pandemia esplosa a inizio 2020, fu uno shock totalmente differente. Se la crisi finanziaria aveva intanto colpito il settore bancario e solo dopo si era trasmesso all'economia reale, una pandemia doveva invece avere il suo impatto direttamente sulla produzione e sui consumi delle persone per via di grosse misure di contenimento avviate per limitare i contagi. I lockdown della primavera 2020 comportarono una sospensione nella gran parte delle attività economiche di contorno con effetti immediati sul fatturato delle imprese.

L'esperienza del lockdown fu inedita nella storia dell'economia moderna, non era mai accaduto che i governi deliberassero il fermo economico per ragioni sanitarie. Fu una scelta drammatica, un trade-off tra vite umane e benessere economico molto difficile da fare. L'impatto fu immediato e brutale sulle imprese, dalla normalità lavorativa alla chiusura per decreto dell'attività. Molte PMI soprattutto nel commercio e nei servizi fatturavano zero così da un giorno all'altro mantenendo costi fissi come affitti, stipendi e rate dei prestiti. L'incertezza era totale e rendeva il tutto ancora più difficile, la durata dei lockdown non era definita, l'evoluzione della pandemia imprevedibile, non si sapeva quando aspettarsi e se aspettarsi un ritorno alla normalità. Un'incertezza che paralizzava il sistema in ogni decisione. Assumere, licenziare, investire, risparmiare, resistere, fallire. Non c'era visibilità sul futuro e le scelte più elementari diventavano complesse.

La differenza fondamentale tra crisi pandemica e crisi finanziaria è degna di nota: la crisi del 2008 era endogena al sistema economico e provocata da squilibri accumulati nel tempo, eccessi di debito e speculazione; la pandemia fu shock esogeno su un'economia sana, se rimosso lo shock la ripresa poteva essere rapida e così fu. Il Veneto fu severamente colpito insieme a Lombardia ed Emilia-Romagna con impatti severi sul PIL regionale (crollo del 9,3%) sui consumi delle famiglie (calo dell'11%) sugli investimenti (meno 9,1%). Addirittura, il 68% delle imprese venete dichiarava una riduzione di fatturato tra il 10 e il 50% rispetto all'anno precedente. La gravità del colpo si accusò maggiormente su settori come il turismo, pilastro dell'economia regionale con i suoi 8 punti di contributo al PIL: le strutture ricettive, la ristorazione e tutto l'indotto furono penalizzati perdendo il 10% del fatturato annuo prevedendo iniziali perdite fino al 71% per tutto l'anno. Città d'arte come Venezia o Verona

vivevano prevalentemente di turismo internazionale e si ritrovarono bloccate. Il caso di Venezia in periodo pandemico fu emblematico e meritevole di qualche riflessione, per anni si discuteva il problema dell'overtourism, del turismo di massa accanito sulla città che allontanava i residenti e trasformava ogni angolo in vetrina per turisti.

Improvvisamente questi scomparvero: calli deserte, canali silenziosi, gondole ormeggiate. Fu un momento paradossale che fecero tornare Venezia ad essere vivibile e più o meno normale. I veneziani riuscivano a camminare senza l'impedimento della folla, i prezzi di negozi e ristoranti si contenevano. L'aria si ripulì vagamente dallo smog delle navi da crociera. Questa normalità però era costruita su una catastrofe economica riguardante migliaia di attività dipendenti dal turismo. La pandemia poneva con forza una domanda di modello di sviluppo turistico sostenibile per Venezia. La ricchezza generata dall'overtourism distruggeva lo stesso oggetto turistico. Un turismo di qualità poteva essere più sostenibile ma generare meno volumi e meno occupazione...non c'era una risposta facile al dilemma, la pandemia però costringeva tutti a chiedersi cosa fare. Per le PMI del settore turistico veneto la crisi fu durissima, molte aziende chiusero definitivamente, altre accumularono debiti da sanare ancora oggi. Alcune, tuttavia, seppero cogliere l'occasione di ripensare il proprio modello di business, puntando su maggiore sostenibilità per il proprio turismo, lentezza, attenzione alla qualità delle esperienze offerte. Era presto per dire se la trasformazione sia avvenuta con successo ma la direzione intrapresa è promettente.

Il manifatturiero, in secondo luogo, subì contrazioni molto significative soprattutto a causa della chiusura dei negozi e del crollo della domanda che annientarono settori di moda e lusso. Finalmente vi fu una rapida risposta dalle istituzioni: il Governo prese misure emergenziali a sostegno di imprese e occupazione. Vennero sospesi i licenziamenti ed estesa la cassa integrazione, moratorie sui prestiti, contributi a fondo perduto, crediti d'imposta e incentivi per la digitalizzazione. Si misero a disposizione con il Recovery Fund europeo ingenti finanziamenti per la ripartenza, tramite le risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Sono state misure che certamente non hanno risparmiato l'economia da una violenta recessione ma almeno hanno limitato la gravità di questa crisi favorendo anche una ripresa più rapida del previsto¹¹.

¹¹ La differenza sostanziale tra la risposta dei governi alla crisi pandemica e quella precedente alla crisi finanziaria fu nel meccanismo anticiclico avviato la seconda volta. Illustrano Bénassy-Quéré et al. Nell'attenuare gli effetti delle recessioni intervengono meccanismi automatici come aumenti alle indennità di disoccupazione e riduzioni nel gettito fiscale ma

Le differenze enormi nelle cause scatenanti e nelle risposte istituzionali delle due crisi non impediscono di trovare analogie significative, ad esempio in entrambi i casi le PMI hanno avuto grande capacità di adattamento e resilienza, le imprese sopravvissute sono approdate in percorsi di ristrutturazione e innovazione che le ha rese persino più competitive di prima. Oppure riguardo l'internazionalizzazione si può dire sia stato un fattore protettivo: imprese che esportavano erano esposte a fluttuazioni di una domanda internazionale a si sono potute diversificare nei rischi e hanno potuto anche cogliere opportunità offerte dalla ripresa dei mercati esteri riattivati prima di quello italiano. Infine, la crisi aveva accelerato semplicemente processi di cambiamento in atto da prima, come la digitalizzazione e la transizione verso modelli di business maggiormente sostenibili.

3.2 Strategie di resilienza e fattori di sopravvivenza

Aver analizzato gli eventi relativi alle crisi economiche recenti ha permesso di individuare le strategie di resilienza messe in atto dalle PMI italiane e venete per sopravvivere e alcune volte rilanciarsi. Le strategie in questione sono diverse ma presentano elementi in comune che si possono ricondurre a un gruppo di fattori chiave: diversificare, innovare, internazionalizzare e rafforzare il patrimonio. Il primo di questi fattori, la diversificazione, rappresenta una prima furba strategia di resilienza poiché è logico che dipendere da un singolo prodotto, da un singolo cliente o da un singolo mercato rende l'impresa particolarmente vulnerabile a possibili shock. La crisi finanziaria del 2008 e la pandemia del 2020 hanno in analisi mostrato come le concentrazioni di rischio possano diventare fatali al cambio brusco delle condizioni di mercato. Le PMI che avevano diversificato la propria offerta di prodotti, la propria base di clienti e i propri mercati di riferimento si sono dimostrate le più resilienti e resistenti.

Diversificazione intesa qui come la costruzione di una gamma di ricavo attorno alla propria specializzazione, non come multitasking. Qualche esempio concreto di cosa significa diversificazione per una PMI per non lasciare il concetto troppo astratto: immaginiamo

anche discrezionali: interventi di spesa pubblica e sgravi fiscali mirati. Vi fu in periodo COVID una sospensione di regole fiscali europee e coordinamento sovrano che consentirono di limitare l'impatto della recessione con un'espansione fiscale senza precedenti...salvando il tessuto produttivo. L'evidenza messa in luce dagli autori è quella che l'efficacia della politica fiscale dipende da condizioni nel ciclo economico e da credibilità di finanze pubbliche. Il caso italiano presenta un elevato debito pubblico tale da poter costituire vincolo potenziale all'espansione fiscale eppure le circostanze discrezionali della pandemia hanno attivato sostegno dalla BCE con il programma PEPP consentendo di superare temporaneamente l'ostacolo.

un'azienda nel distretto calzaturiero del Brenta, produce solo scarpe da donna ed ha un singolo grosso cliente: una grossa maison di lusso in Francia. L'azienda è assolutamente specializzata e incredibilmente efficiente in quello che fa tuttavia alla decisione del suo cliente francese di cambiare fornitore si troverebbe improvvisamente senza più fatturato in toto. Così come se semplicemente per qualche ragione crollasse il mercato delle scarpe di lusso. La vulnerabilità è alle stelle. Ma se questa stessa azienda decidesse di diversificarsi in vari modi (fare anche scarpe da uomo o borse o altri accessori sempre in pelle) sfruttando le proprie competenze artigianali ecco che avrebbe molti più clienti, non dipendendo da uno solo o ecco che venderebbe anche su mercati geografici diversi. Ogni modo di diversificarsi riduce qualche rischio: un prodotto va male, un cliente cambia idea, il mercato va in crisi...c'è compensazione altrove. Il limite c'è e bisogna riconoscerlo.

Una PMI non può far troppo: le risorse, le competenze, la capacità organizzativa non devono disperdersi in troppe direzioni, ma mantenere una diversificazione efficace e cioè che resta ancorata alle competenze distintive dell'impresa, che sfrutta le sinergie proprie tra attività esistenti e che non pretenda di costruire capacità completamente nuove da zero. Innovare poi è stata una seconda cruciale e vitale strategia di protezione. Le PMI che investirono in ricerca, sviluppo e innovazione si trovarono meglio equipaggiate di fronte a crisi ed opportunità di ripresa. Sapendo come leggere i segnali dell'economia e rispondendo con coscienza. S'intende innovazione quella che riguarda prodotti, processi, funzionalità, miglioramento di qualità, adozione di tecnologie più efficienti che riducano costi e aumentino la produttività, ma anche modelli di business, creazione di nuovi canali di vendita o di nuove modalità di relazionarsi coi clienti. Pensiamo all'accelerazione della digitalizzazione scatenata dalla pandemia e dagli impedimenti che ne sono scaturiti. Molte PMI dovettero improvvisare e-commerce, smart working ed altre trasformazioni che, nella calma, avrebbero richiesto anni di implementazione. La digitalizzazione forzata dalla pandemia fu tra gli effetti collaterali più interessanti della crisi, si parlava da anni di una necessità per le PMI italiane di digitalizzarsi ma la lentezza dei progressi era esorbitante.

Con il Covid in poche settimane si fecero passi da gigante, artigiani settantenni non avevano mai usato un computer e ora videochiamavano i clienti, gestivano ordini tramite WhatsApp e spedivano prodotti venduti online. La necessità di lavorare durante il lockdown attivò ogni risorsa. Ci furono difficoltà in quest'improvvisazione: errori, inefficienze,

frustrazioni. Tante PMI si trovarono a dover imparare di corsa strumenti sconosciuti e le strategie digitali non erano strutturate ma la cosa importantissima era che si rompeva una barriera psicologica. Si considerava il digitale come estraneo, freddo, complicato o non adatto alle attività ma gli imprenditori scoprirono di poter cambiare presto idea. Non perfettamente, con fatica ma potevano. Rotta la barriera tutto fu più facile e soprattutto non si tornò indietro dopo la fine dell'emergenza. Internazionalizzare si può intendere come terza strategia, poiché è stato provato che le imprese esportatrici mostrano generalmente maggiore capacità di tenuta rispetto a quelle in balia del solo mercato interno. Aprirsi all'internazionalità consente di diversificare i rischi geografici e cogliere opportunità di paesi emergenti. E non ultimo, la competizione su mercati internazionali può spingere un'impresa a un miglioramento continuo più intenso, a un circolo virtuoso di innovazione e competitività. Le PMI più resilienti si sono rivelate essere quelle che nel tempo avevano costruito una solida presenza all'estero con relazioni consolidate con clienti e partner e fornitori.

Un aspetto particolare dell'internazionalizzazione come fattore di resilienza meritevole di approfondimento è: non solo vendita ma relazioni. Le PMI che esportano occasionalmente e magari tramite intermediari non hanno rapporti coi clienti finali stando così in posizioni fragili. All'arrivo di una crisi i rapporti commerciali superficiali impiegano un secondo a saltare. Il cliente straniero, lontano, non ti conosce personalmente, ti vede come una delle sue possibilità e non esiterà a cambiare di fronte a condizioni migliori o al taglio dei costi. Una situazione diversa è quella costruita da una PMI che ha investito tempo in relazioni più profonde coi clienti esteri, li ha visitati regolarmente, li ha ospitati in Italia, ha conosciuto le loro esigenze specifiche, ha mostrato un'affidabilità duratura nella collaborazione. Il rapporto in questo caso è solido, difficile da rompere anche in situazioni critiche. La stima e la conoscenza del cliente impediscono l'abbandono facile al primo problema. Non si improvvisa la costruzione di questo genere di relazioni, ci vuole tempo, costanza, competenza e investimento. Impossibile attivarli su due piedi in mezzo a una crisi. Le PMI che hanno infatti investito in internazionalizzazione prima della crisi si sono trovate avvantaggiate dalle relazioni precedenti, dalla conoscenza dei mercati datata e dalla reputazione che necessitavano per resistere.

Il rafforzamento patrimoniale¹² rappresenta una quarta e fondamentale strategia di resilienza per la quale anche le crisi mostrano che una solida struttura finanziaria, che abbia minore indebitamento e più riserve di liquidità salva più a lungo nel periodo difficile. Ripercorrendo la crisi 2008-2013 notiamo come tante PMI in difficoltà non avevano sbagliato modello di business, semplicemente non disponevano delle necessarie disponibilità finanziarie ad attraversare la fase più acuta della recessione. Quelle imprese che sopravvissero approfittarono spesso dei primi segnali di ripresa proprio per ricapitalizzarsi e ridurre immediatamente il <<peso>> del debito. Vedendo i dati dell'epoca, il patrimonio netto delle PMI aumentò addirittura, andando oltre trenta punti percentuali tra il 2008 e il 2013 nutriti anche da incentivi fiscali e rivalutazione dell'immobile. Questo dato sull'aumento del patrimonio netto durante la crisi che sembra essere controintuitivo merita spiegazioni.

Le imprese si sono rafforzate patrimonialmente negli anni peggiori? La combinazione di fattori che ha permesso questo è data da: selezione, imprese deboli fallite escono dalle statistiche lasciando una media più solida per le sopravvissute; è cambiato il comportamento degli imprenditori, la paura ha fatto smettere di distribuire dividendi e fatto trattenere gli utili in azienda per generare riserve: gli incentivi pubblici sono stati ingenti come la rivalutazione dei beni d'impresa che ha permesso di aumentare patrimonio netto contabile. Il fattore psicologico è stato pure importante, la crisi insegnava agli imprenditori il vero valore della liquidità, il fatto che avere riserve poteva fare la differenza tra sopravvivere e fallire. L'atteggiamento verso la gestione finanziaria è cambiato abbassando la tendenza a distribuire gli utili, aumentando la prudenza negli investimenti, migliorando l'attenzione al controllo dei costi. Non sono uscite tutte più forti le imprese, alcune sono state indebolite molto dalla crisi, i bilanci erano fragili e non c'erano risorse per investire ma quella che è aumentata è stata la divaricazione tra forti e deboli, il tessuto produttivo ne è uscito più polarizzato.

Queste strategie generali sono infine state accompagnate da specifici fattori nel caso delle PMI venete: il radicamento territoriale e le reti di relazioni locali (solidarietà e

¹² Nella struttura ottimale del capitale illustrata da Bénassy-Quéré et al. Gli autori richiamano il teorema di Modigliani-Miller il quale vede irrilevante la struttura del capitale di un'impresa in condizioni di mercati perfetti. Viene poi esaminata la realtà nella quale per molte e particolari ragioni l'impresa preferisce il debito. Vi sarebbe vantaggio fiscale sugli interessi passivi, costi di agenzia più contenuti, e la leva finanziaria potrebbe essere anche sfruttata per amplificare i rendimenti del capitale investito. Ma non è tutto oro quello che luccica, infatti un eccessivo indebitamento può esporre l'impresa ad alti rischi in caso di shock perché il debito va servito indipendentemente dai risultati operativi determinando così ad esempio una crisi di liquidità o, in casi molto gravi, insolvenza. Le due crisi recenti che sono state analizzate confermano questo teorema per cui le imprese maggiormente capitalizzate mostrarono maggiore capacità di reggere il crollo a discapito del rapido soccombere di quelle troppo indebitate.

collaborazioni tipiche di questi sistemi produttivi con una relativa e importantissima condivisione di informazioni sui mercati, aiuto reciproco e messa in comune di risorse e competenze); flessibilità organizzativa tipica delle imprese piccole (rapido adattamento alle nuove condizioni di mercato, riconversioni produttive, diversificazione di canali di vendita e riduzione dei costi fissi immediata); qualità delle produzioni e forza delle reputazioni (mantenimento delle quote di mercato anche in contesto di domanda declinante). Il tema della qualità come fattore di resilienza merita degli approfondimenti in quanto non è poi scontato come sembra. Si potrebbe infatti pensare che durante una crisi i consumatori hanno meno soldi quindi si sacrifica il lusso. I dati mostrano che spesso succede l'inverso. La domanda è sì contratta e la competizione tra i produttori allora s'intensifica, ognuno vuole conquistare clienti rimasti e si offre di più: prodotti mediocri, indifferenziati, sostituibili vengono tagliati a favore di qualità, percezione del valore e resistenza.

La polarizzazione si crea anche nel consumo, nelle crisi i consumatori sono più estremi nel comportarsi, ci sono risparmiatori drastici ma anche chi incrementerà la spesa nei beni di sua soddisfazione, lusso accessibile, capriccio di qualità, prodotto artigianale, etc. Per le PMI venete che hanno costruito un'intera reputazione sulla qualità delle produzioni si tratta di una protezione importante. Clienti che non cerchino il prezzo più basso ma il rapporto migliore tra la qualità e la spesa. Un segmento di mercato in cui la concorrenza di paesi a basso costo di manodopera non minaccia troppo. Per concludere il quadro si torna all'importante ruolo avuto nel sostegno e nella resilienza delle PMI dalle politiche pubbliche e dalle istituzioni. La crisi 2008-2013 ha visto interventi pubblici iniziali molto limitato e tardivi confinati soprattutto al sostegno bancario. In seconda battuta solamente si introdussero misure più ad hoc per le PMI: potenziamento Fondo centrale di garanzia e interventi di Cassa Depositi e Prestiti in primis. La pandemia vide un assetto più maturo: rapida risposta e grande articolazione. Le misure a sostegno delle PMI in reddito e liquidità consentirono l'evitamento di un'onda di fallimenti che prevedibilmente avrebbero avuto conseguenza drammatiche per tutto il sistema economico. Si soffermerà la riflessione sulla differenza tra la prima risposta istituzionale, quella alla crisi del 2008 e quella alla pandemia perché ci dirà molto su come cambi l'approccio alla politica economica europea.

La risposta del 2008 fu lenta, frammentata e inadeguata. I governi europei si ossessionavano sul rigore del bilancio e sull'austerità, il timore era quello che interventi

pubblici eccessivamente generosi potevano far esplodere il debito pubblico scatenando crisi di fiducia nei mercati finanziari. Il risultato era stato far fallire molte imprese salvabili, far licenziare molti lavoratori che avrebbero potuto essere mantenuti al lavoro e una recessione che si prolungò ben oltre il necessario. Nel 2020 l'approccio fu totalmente diverso con reazioni rapide e decise da parte dei governi, risorse enormi messe in campo a sostegno di imprese e lavoratori, regole fiscali sospese, lancio di programmi di acquisto di titoli da parte della BCE senza precedenti, la creazione del Recovery Fund che finanziava la ripresa... la risposta era massiccia e soprattutto coordinata, si evitò il peggio. Cosa determinò questo cambiamento? Fu la lezione della crisi precedente che in parte fece capire a chiare lettere che l'austerità in fase di recessione era controproducente e fu la natura stessa della crisi, lo shock esogeno è temporaneo per natura, si motivava il sostegno all'economia in attesa del termine e infine fu la paura: la pandemia minacciava gravemente e visibilmente l'economia, nessun Governo si azzardò a rimanere a guardare. Anche associazioni di categoria e soggetti intermedi hanno avuto la loro parte nel sostenere la sopravvivenza di tante PMI. Camere di Commercio, associazioni industriali e artigiane, consorzi fidi supplirono spesso alle carenze dell'intervento pubblico, mobilitarono risorse, competenze ed energie per accompagnare al superamento delle difficoltà relative alle crisi delle PMI.

3.3 Lezioni apprese e prospettive future

Negli ultimi quindici anni le crisi economiche hanno dato importanti informazioni alle PMI italiane e venete, sono state offerte indicazioni preziose sul come comportarsi anche nello stato ottimale dell'economia, non solo di fronte alle sfide e alle difficoltà. Il paragrafo finale di questa tesi vuole essere una sintesi delle principali lezioni apprese e tracciare alcune prospettive per il futuro del sistema delle piccole e medie imprese italiane e venete. La prima di queste grosse lezioni è che bisogna essere preparati, le crisi sono eventi per loro natura imprevedibili in quanto a tempi e modalità, la storia economica racconta periodi di recessione alternati ciclicamente a periodi di espansione. Le imprese in grado di prevenire e preoccupate di accumulare riserve finanziarie rafforzano la propria struttura patrimoniale in periodi favorevoli trovandosi di conseguenza meglio equipaggiate per attraversare i periodi di magra.

Una lezione importante soprattutto per le imprese familiari che presentano spesso una tendenza a ridistribuire gli utili invece di reinvestirli compromettendo la capacità di resilienza

dell'impresa. La tendenza delle imprese familiari a distribuire i propri utili invece di accumularli ha ragioni che risiedono ad esempio nel fatto che per molti imprenditori l'azienda di famiglia sia l'unica o principale fonte di reddito. Non si tratta l'utile come dato astratto, contabile ma come soldi con cui si mantiene la famiglia, il mutuo, la retta universitaria, etc. La questione generazionale poi consente al fondatore di autolegittimarsi al godimento dei frutti del proprio sacrificio soprattutto vicino all'età della pensione. Lasciare tutti i soldi in azienda per affrontare crisi future e ipotetiche è un'opzione meno attraente che godersi il presente. La logica individuale sembra razionale ma collettivamente diventa pericolosa: se ogni impresa familiare distribuisse gli utili si infragilirebbe l'intero sistema. All'arrivo delle crisi nessuna riserva a cui attingere sarebbe pronta. Si è imparato dalle crisi analizzate che l'ideale è trovare equilibrio tra la distribuzione dell'utile e il trattenimento di una riserva. Si tratta di un'assicurazione: il pagamento di un premio nella speranza di non averne mai bisogno ci permette di essere pronti all'arrivo del sinistro.

Una seconda lezione è sul valore della diversificazione: imprese eccessivamente concentrate sul singolo prodotto, cliente o mercato si rivelano troppo vulnerabili agli shock. La diversificazione con un focus mantenuto sulle competenze distintive permette di ridurre l'esposizione a rischi di settore, così come consente di raccogliere occasioni presenti in settori o mercati differenti. Per le PMI venete, che hanno una tradizione del successo costruito sulla specializzazione, è richiesto un ripensamento parziale del modello di business. Questo ripensamento del modello di business rappresenta una sfida tra le più delicate per le PMI venete. Una specializzazione durata decenni e costitutiva del miglior punto di forza dell'impresa: una sola cosa ma fatta al meglio. Bisogna ricordare che i distretti stessi sono basati su questo principio, tutti fanno la stessa cosa nello stesso posto e per questo sono i migliori a farla. Il problema sta nel fatto che in un mondo volatile e imprevedibile l'estrema specializzazione diventa rischiosa. Un prodotto può diventare obsoleto, un mercato può crollare, una tecnologia può venire superata e non vi sono alternative? Riconvertirsi in fretta è roba per pochi, soprattutto se tutte le competenze, le relazioni, le attrezzature sono ottimizzate per l'unica cosa che si fa. Dunque, le PMI devono abbandonare la specializzazione? L'errore sarebbe gravissimo. Il loro miglior vantaggio competitivo risiede lì. Serve una specializzazione intelligente, che mantenendo il nucleo di competenze distintive sappia renderlo adattabile a contesti differenti, applicarle a prodotti nuovi, servirsene per

entrare in mercati adiacenti. L'equilibrio è difficile da trovare, ci vuole molta visione strategica e capacità innovativa oltre che grande apertura al cambiamento. Non tutti gli imprenditori hanno queste qualità, soprattutto quelli che costruiscono il loro successo sul fare una cosa sempre nello stesso identico modo. Bisogna che queste però non abbandonino la vocazione alla qualità e all'eccellenza che le contraddistingue.

Una terza lezione è ottenuta riguarda quanto sia importante l'innovazione continua, le crisi accelerano i processi di cambiamento e le imprese che non si adattano rapidamente appaiono immediatamente obsolete. Si è potuto capire come in particolare durante la pandemia la digitalizzazione si è rivelata non opzionale, necessaria. Quelle realtà imprenditoriali che in poco tempo sono riuscite a implementare velocemente e praticamente soluzioni digitali come negozi online e lavoro da remoto, comunicazione virtuale e altro sono le uniche che sono riuscite a continuare nell'operare durante i lockdown. Ovviamente innovare vuol dire ripensare anche tutti gli aspetti dell'attività d'impresa: prodotti e processi, organizzazione e modelli di business. Una quarta lezione concerne il ruolo dell'internazionalizzazione come fattore di resilienza: imprese esportatrici sono sì esposte a fluttuazioni di mercati internazionali ma i dati mostrano che hanno pure più capacità di ripresa rispetto le orientate solo al mercato interno. Quello che l'internazionalizzazione consente è innanzitutto una diversificazione dei rischi geografici e permette poi di cogliere opportunità offerte da paesi non sospetti, quelli emergenti, in modo più rapido e immediato.

Per le PMI venete già molto orientate all'export c'è stato da apprendere come continuare ad investire nella presenza internazionale fosse cruciale per differenziare ulteriormente i mercati di sbocco. La lezione sull'internazionalizzazione è da qualificare perché non tutte le forme di presenza internazionale possono offrire davvero protezione. Esportazioni occasionali, intermediari, strategie poco chiare, etc. non danno grande resilienza all'impresa. I mercati raggiunti all'estero si perdono molto facilmente se non sono stati conquistati con metodo, soprattutto di fronte a difficoltà. Bisogna pensare un'internazionalizzazione strutturata con presenza diretta sui mercati, relazioni stabili coi clienti, approfondita conoscenza delle specificità locali. Anche l'importanza della diversificazione geografica è stata messa molto in luce dalle crisi analizzate. Le PMI troppo dipendenti da un singolo mercato estero, vedi la Germania o la Francia, si sono trovate in difficoltà di fronte alla crisi di quello specifico mercato e invece quelle distribuite nelle

vendite su più paesi hanno felicemente compensato le perdite di un'area con i guadagni di un'altra. E si pensi infine alla questione dei mercati emergenti: per anni si è discusso di oltrepassare i mercati europei tradizionali esplorando opportunità nelle economie in rapida crescita (Cina, India, Brasile). E le crisi hanno confermato che questo tipo di diversificazione ha senso sì, ma con notevoli rischi: la volatilità accentuata dei mercati emergenti, la difficoltà a gestirli e l'alta esposizione a shock politici e valutari.

La quinta lezione è sull'importanza di relazioni e reti. Come le crisi mostrano le imprese isolate periscono. È necessario in molte occasioni un supporto dalla rete di relazioni (fornitori, clienti, istituzioni finanziarie, associazioni di categoria). Quelle Piccole e Medie Imprese inserite in sistemi territoriali coesi, come il distretto industriale veneto, hanno potuto in molte situazioni contare sulla solidarietà e la condivisione che spesso permettono di sopravvivere. Si tratta di una lezione che vuol suggerire di curarsi e costruire relazioni, mantenere il collegamento con la propria rete, si tratta di un capitale sociale inestimabile soprattutto prezioso in momenti di difficoltà. Questo concetto di capitale sociale contiene un aspetto meno tangibile ma molto importante circa la resilienza delle PMI venete. Infatti, il capitale sociale è un insieme di relazioni, fiducia, norme condivise in una comunità e facilitanti per la cooperazione tra i membri. È invisibile in un bilancio, non è facile da misurare, eppure fa una differenza enorme nelle capacità del sistema di reagire e funzionare dopo uno shock. Il capitale sociale dei distretti veneti è denso, le imprese si conoscono molto bene, i loro titolari si frequentano, le informazioni si condividono, quando si può ci si aiuta. Se un'azienda è in difficoltà può contare sulla solidarietà di fornitori che concedono una dilazione, di un concorrente che segnala un'opportunità, di un'associazione di categoria che offre consulenza, etc. nelle crisi questo capitale sociale è molto prezioso.

Le imprese sole non possono affrontare difficoltà come con una rete di supporto possono fare, ed anche il morale viene sostenuto quando si fa parte di una comunità. Un vantaggio impossibile da improvvisare, il capitale sociale si costruisce col tempo, con le interazioni ripetute e le esperienze condivise e la fiducia accumulata. Le PMI che non avevano investito nelle relazioni si trovarono presto isolate nel momento del bisogno. Le prospettive delle PMI venete presentano, guardando al futuro, molti e differenti elementi di opportunità e rischio intrecciati in un quadro complesso. La transizione ecologica e digitale aprono nuovi spazi mercato sul fronte delle opportunità per le imprese dai tratti innovativi. L'attenzione dei

consumatori alla qualità e alla sostenibilità è crescente e favorisce le produzioni Made in Italy le quali detengono elevati standard qualitativi ed ambientali.

Il reshoring (il rientro di certe produzioni che in precedenza si erano delocalizzate) da occasione di crescere alle imprese manifatturiere europee e il PNRR mette a disposizione risorse significative per l'innovazione, l'internazionalizzazione e la transizione ecologica delle PMI. Il PNRR è un'opportunità storica per le PMI italiane, per la prima volta questo paese dispone di risorse europee ingenti, quasi duecento miliardi di euro, da investire in un arco di tempo anche breve, infatti destinato significativamente al sostegno alla transizione digitale o ecologica delle imprese. Le PMI venete ebbero molteplici opportunità, incentivi per acquistare macchine nuove, per digitalizzare i processi per efficientare l'energia e per formare il personale. Infine, alcune risorse rafforzavano le filiere produttive, l'internazionalizzazione, la ricerca o lo sviluppo. Non era però semplice accedere alle risorse. I bandi erano complessi e la burocrazia faticosa, le competenze necessarie a preparare le domande non erano pronte nelle piccole imprese e si rischiava che finisse tutto nelle mani di pochi grandi e strutturate imprese con uffici dedicati a seguire proprio i finanziamenti pubblici. Si trattava di una sfida per le istituzioni e le associazioni di categoria e lo rimane anche oggi, servono servizi di accompagnamento e aiuto alle PMI per orientarsi in questo mondo di progetti finanziati ed evitare lo spreco.

Poi c'è il fronte dei rischi, criticità strutturali come quelle analizzate nei capitoli precedenti permangono e quindi abbiamo frammentazione dimensionale, ritardo nella digitalizzazione, difficoltà nel passaggio generazionale, dipendenza dal credito bancario alle quali possiamo aggiungere rischi di natura congiunturale e geopolitica come l'instabilità internazionale, le tensioni commerciali, la volatilità dei prezzi dell'energia e delle materie prime. L'indagine CNA dello scorso anno fotografava un pessimismo diffuso tra imprenditori, segnale di preoccupazioni ben vive e concretamente influenti nella percezione delle PMI.

In questo contesto, le politiche pubbliche¹³ dovrebbero svolgere un ruolo cruciale nel

¹³ Inquadriamo nel framework più ampio delle politiche della crescita le politiche pubbliche a sostegno delle PMI. Bénassy-Quéré evidenziano come la crescita economica di lungo periodo dipenda dall'accumulazione dei fattori produttivi: capitale fisico, capitale umano, progresso tecnologico, etc. Ma anche dalla qualità delle istituzioni che governano i mercati. Per le PMI questa dinamica implica che le politiche di sostegno non dovrebbero mai limitarsi agli interventi emergenziali in caso di crisi, dovrebbero anzi essere promotrici strutturali degli investimenti in innovazione, formazione e internazionalizzazione. Viene sottolineato dagli analisti che il contesto istituzionale è importantissimo per la crescita delle imprese in quanto la qualità della regolamentazione, l'efficienza della giustizia civile, la stabilità del quadro normativo incidono poi significativamente sulla propensione ad investire e sulla capacità delle imprese a far

sostenere la competitività delle PMI. Parrebbe che alcune priorità appaiono più urgenti di altre come il sostegno alla digitalizzazione e all'innovazione attraverso incentivi fiscali, programmi di formazione e infrastrutture digitali adeguate. Poi vi sarebbe da supportare l'internazionalizzazione, rafforzando i servizi di assistenza all'export e la promozione del Made in Italy sui mercati internazionali. Infine, rimane ideale facilitare l'accesso al credito, attraverso il potenziamento degli strumenti di garanzia pubblica e lo sviluppo di forme di finanziamento alternative al credito bancario così come utilissima sarebbe la semplificazione burocratica che possa liberare risorse ed energie imprenditoriali per farle concentrare sullo sviluppo delle attività.

Concludendo, PMI italiane e venete hanno dimostrato capacità di resilienza nelle crisi notevole riuscendo in molti casi a sopravvivere e rilanciarsi in condizioni avverse. Una resilienza non casuale, frutto di caratteristiche strutturali del sistema delle PMI: flessibile, radicato nel territorio, con produzioni di qualità e consapevolezza di strategie adottate. Eppure si è visto come le sfide future richiederanno un salto ulteriore di livello, investimenti in innovazione o digitalizzazione, rafforzamento patrimoniale, internazionalizzazione e formazione delle nuove generazioni di imprenditori. Solo affrontando queste sfide le PMI venete possono sperare di continuare a costituire il pilastro dell'economia regionale e nazionale. La centralità suddetta delle PMI è un dato economico con profonde implicazioni sociali e territoriali. Le PMI sono radicate nei territori, creano occupazione diffusa e mantengono vive le comunità a rischio spopolamento. Spesso costituiscono valida alternativa all'emigrazione per i giovani e sono luoghi in cui le conoscenze si tramandano, gli imprenditori si formano e la cultura del lavoro e dell'intraprendenza si mantiene viva. Una grande azienda che chiude ha un impatto visibile e concentrato: migliaia di licenziati in un colpo solo, quindi proteste, interventi politici. Centinaia di PMI possono chiudere insieme ma in sordina, con impatto disperso e lento. Eppure, cumulando gli effetti la devastazione può essere equivalente.

CONCLUSIONI

Ultimando questo percorso di analisi delle PMI italiane e venete, è possibile trarre alcune conclusioni a sintetizzare i principali risultati di ricerca ottenuti. In primo luogo, i dati

crescere le proprie dimensioni. Nel caso dell'Italia vi sono criticità nel contesto istituzionale come la complessità burocratica e la lentezza dei processi che frenano la crescita delle PMI.

statistici esaminati lasciano emergere in grande evidenza l'importanza delle PMI per l'economia italiana, con il 99% delle imprese attive, il 76% dell'occupazione privata e il 63% del valore aggiunto, le piccole e medie imprese costituiscono il vero tessuto connettivo dell'economia nazionale. Una centralità distintiva italiana rispetto alle altre economie europee maggiori, con profonde radici storiche e manifestazione capillare nella struttura produttiva diffusa sull'intero territorio nazionale. In seconda istanza sappiamo ora che il Veneto rappresenta un caso paradigmatico di potenzialità e limiti del modello italiano delle PMI. L'economia veneta con i caratteristici distretti industriali, la vocazione manifatturiera e l'apertura internazionale incarna al tempo stesso punti di forza tradizionali del Made in Italy (flessibilità, qualità e creatività) insieme alle sfide che il sistema produttivo italiano deve affrontare per rimanere competitivo nel XXI secolo (digitalizzazione, crescita dimensionale e passaggio generazionale). In terza battuta, le crisi economiche degli ultimi quindici anni hanno rappresentato al tempo stesso una prova durissima e un'opportunità ghiotta di apprendimento per le nostre PMI. La crisi finanziaria del 2008-2013 e la pandemia del 2020 hanno insieme determinato la chiusura di migliaia di imprese, la perdita di centinaia di migliaia di posti di lavoro, eppure hanno anche stimolato processi di ristrutturazione, innovazione e rafforzamento patrimoniale che rendono le imprese sopravvissute ancora più competitive sul mercato. Dalle lezioni apprese in queste circostanze si è evidenziato l'importanza della preparazione, della diversificazione, dell'innovazione, dell'internazionalizzazione che costituiscono un patrimonio prezioso per affrontare le sfide future. Il futuro delle PMI che guardano avanti in Italia e in Veneto dipende dalla loro capacità di affrontare con successo alcune sfide cruciali come la transizione digitale che per esempio richiede significativi investimenti in tecnologie, competenze ed organizzazione o la transizione ecologica che impone di adottare modelli produttivi più sostenibili, con costi che le PMI non sono sempre in grado di sostenere autonomamente o infine il passaggio generazionale che minaccia la continuità di molte imprese familiari e il contesto internazionale che è caratterizzato da instabilità politica e geografica, tensioni commerciali, incerto e rischioso.

Nell'affrontare queste sfide bisognerà che le PMI agiscano coordinate con istituzioni e associazioni di categoria. Bisogna inoltre che queste imprese superino la tradizionale ritrosia verso l'apertura del capitale e il ricorso a competenze manageriali esterne continuando ad

investire in innovazione, internazionalizzazione e capitale umano anche in condizioni sicure. Se poi saranno sostenute dalle istituzioni pubbliche nella competitività con politiche industriali mirate, semplificazione burocratica, investimenti in infrastrutture e formazione guadagneranno enorme forza e se le associazioni di categoria rinforzeranno il proprio ruolo di supporto e rappresentanza favoriranno la collaborazione tra imprese e creeranno reti solide. Questa tesi intendeva offrire un contributo alla comprensione di un fenomeno complesso e sfaccettato, partendo dalla convinzione che le PMI rappresentino una risorsa preziosa per economia e società in Italia, meritevole di valore e sostegno. Le sfide riscontrate nel corso dell'analisi sono molte, impegnative e differenti ma la storia delle esperienze passate dimostra che il sistema delle PMI dispone di risorse di adattamento e resilienza da non sottovalutare. Il futuro non è scritto e dipenderà in larga misura da scelte di imprese, istituzioni e società nel loro complesso nei prossimi anni.

Bibliografia

Banca d'Italia, *Economie regionali. L'economia del Veneto*, n. 11, Roma, giugno 2024.

Banca d'Italia, *Rapporto sulla stabilità finanziaria*, Roma, novembre 2020.

G. Becattini, *Il distretto industriale*, Rosenberg & Sellier, Torino, 2000.

A. Bénassy-Quéré, B. Coeuré, P. Jacquet, J. Pisani-Ferry, *Politica economica. Teoria e pratica*, a cura di A. Petretto e F.F. Russo, Il Mulino, Bologna, 2019.

Cerved, *Rapporto PMI*, Milano, 2023.

G. Fuà, C. Zacchia (a cura di), *Industrializzazione senza fratture*, Il Mulino, Bologna, 1983.

ISTAT, *Movimento turistico in Italia*, Roma, 2024.

ISTAT, *Rapporto annuale. La situazione del Paese*, Roma, 2021.

ISTAT, *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, Roma, 2024.

A. Marshall, *Principi di economia*, UTET, Torino, 1972.

Mediobanca-Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane*, Milano, 2023.

M. Polanyi, *The Tacit Dimension*, Routledge, London, 1966.

Regione Veneto, *Rapporto Statistico 2024. Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta*, Venezia, 2024.

Sitografia

Banca d'Italia, Economie regionali, <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/>

Cerved, Rapporto PMI, <https://know.cerved.com/>

ISTAT, Imprese, <https://www.istat.it/it/imprese>

ISTAT, Turismo, <https://www.istat.it/it/turismo>

Regione Veneto, Sistema Statistico Regionale, <https://statistica.regione.veneto.it/>

UNESCO, Le Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene, <https://whc.unesco.org/en/list/1571>