



È professore emerito di Strategia e Politica Aziendale all'Università Bocconi, dove è stato professore ordinario dal 1992 al 2006. In precedenza, ha insegnato all'Università Ca' Foscari di Venezia. È membro dell'Accademia di Economia Aziendale.

giorgio.brunetti@unibocconi.it

Il Nord-Est tra mito e realtà

Si assiste a una crescente polarizzazione tra le aziende che vanno bene, investono e cambiano i business model e quelle in affanno

Il Nord-Est è tramontato, non è più la locomotiva del Paese, secondo la retorica dell'epoca. Un modello, quello nordestino, di piccole e medie imprese, unico, che si distingue per il forte radicamento nel territorio mediante i distretti e per il suo rilevante contributo all'export. Il mito Nord-Est si è ora omologato al resto del Nord. O meglio, il suo modello si è esteso a tutto il Nord, visto che di grande impresa anche nel Piemonte e in Lombardia quasi non c'è traccia. Dopo la lenta crescita dell'inizio del millennio, sofferta nelle imprese per l'incubo Cina, è poi intervenuta la crisi devastante di questi anni nella quale si è realizzata una selezione darwiniana. Le imprese deboli sono scomparse, rilasciando nell'ambiente tanti debiti e capannoni dismessi, mentre quelle strutturate, innovative e con vocazione internazionale hanno dimostrato una capacità di resistenza oltre le aspettative, sostenendo un'esportazione che è stata l'ancora di salvezza dell'economia produttiva della regione.

In questi ultimi anni il Nord-Est, pur flagellato dalle crisi delle banche popolari, è riuscito, alla grande, ad agganciare la ripresa. Nel campo manifatturiero, che rappresenta oltre il 20 per cento del PIL dell'area, si assiste a una crescente polarizzazione tra aziende che vanno bene, investono, apprendono, cambiano i loro business model per catturare il cliente, e quelle in affanno o che hanno un imprenditore sfiduciato e che

non ha più voglia di rischiare. Le prime, spesso operanti in distretti che si sono allungati per intercettare i fornitori migliori, sono state capaci di inserirsi nelle catene globali del valore servendo, in particolare, il polo del lusso francese e l'*automotive* tedesco.

Oltre alla meccanica e al sistema moda, nel quale vanno comprese l'occhialeria di Belluno e la concia di Arzignano, da segnalare, tra i settori più importanti, pure l'agroalimentare, presente in tutta l'area del Nord-Est, che alimenta con i suoi vini un rilevante export, il mobile di Treviso e Livenza e il polo alimentare di Verona.

Molte imprese stanno investendo, oltre che nelle macchine strumentali, soprattutto nelle tecnologie della manifattura 4.0, sospinte anche dagli incentivi fiscali del Piano Calenda. Tecnologie fondamentali dal momento che danno respiro a queste imprese, anche di minore dimensione, poiché le liberano dalla schiavitù delle economie di scala, oltre a consentire di «promuovere un'offerta potenzialmente *su misura* costruita sulle richieste della domanda».

Le tecnologie della manifattura 4.0 sono fondamentali poiché danno respiro alle imprese e le liberano dalla schiavitù delle economie di scala

Di rilievo è il settore della mecatronica che nel Veneto ha un polo importante che viene subito dopo quello emiliano: un polo localizzato a Vicenza con estensioni verso Rovereto e Trento e a Est in direzione di Pordenone. A parte Electrolux, la mecatronica vede protagoniste anche piccole imprese, leader assolute in nicchie di mercato. Sempre in tema di nuove frontiere della tecnologia, vanno ricordati alcuni incubatori come H-FARM, in riva al Sile, che avvia interessanti start-up.

Per queste attività che stanno cambiando pelle si avverte una carenza di capitale umano, di giovani preparati che accettino di entrare nella fabbrica d'oggi. Si richiedono soprattutto ingegneri e diplomati in istituti tecnici. Alcuni bandi di assunzione in industria hanno ricevuto tiepida accoglienza, conseguenza pure di un pregiudizio negativo che esiste nei confronti del lavoro in fabbrica, anche per posizioni qualificate, mentre anche dal Nord-Est migliaia di giovani ogni anno continuano ad andare all'estero per lavorare. Infine, un'ultima notazione. Molte imprese con imprenditori sfiduciati e con famiglie proprietarie in crisi sono preda di fondi e di gruppi stranieri tanto che ormai le imprese in mani non italiane costituiscono una parte non trascurabile dell'assetto produttivo del Nord-Est.