

# Dal locale al globale, così cambia l'impresa veneta

Il Nordest e la sua dimensione aziendale sono stati spesso presi ad esempio fino a diventare il "modello Nordest". Ne parliamo con Giorgio Roverato, professore di storia economica all'Università di Padova

Teresa Bellemo

**I**l tessuto produttivo del Nordest è un sistema strutturato di aziende medio-piccole, spesso cresciute attorno a una famiglia che le accompagna di generazione in generazione. Oggi il Veneto continua a portare avanti il suo modello industriale, seppur con grosse differenze: una maggiore specializzazione, un occhio attento all'innovazione e alla necessità di operare in un mercato non più soltanto nazionale ma internazionale e globale. Ciò che sembra premiare queste aziende è proprio il territorio in cui esse continuano a essere basate: «La testa dove stanno le radici e il mercato planetario come estensione del locale». A dirlo è Giorgio Roverato, professore di storia economica all'Università degli studi di Padova, che ha analizzato in numerose pubblicazioni e appro-

fondimenti la storia imprenditoriale italiana, in particolare quello che spesso viene definito "modello Nordest" e l'avvio della sua industrializzazione.

**Spesso in un'azienda a conduzione familiare, anche se di dimensioni considerevoli, si crea una specie di sinergia particolare tra l'imprenditore e i lavoratori. Come e perché accade?**

«Ho studiato per anni il Gruppo Marzotto, uno dei casi classici del welfare aziendale italiano. Lì vi è un imprenditore d'eccezione, di quarta generazione, che decide di costruire un sistema relazionale nell'illusione di attenuare o eliminare il conflitto sociale. Non ci riuscirà, ma ne sortirà un sistema relazionale complesso e raffinato: una delle migliori pagine imprenditoriali italiane, seconda solo a quella di Olivetti. In altri casi, è l'origine sociale dell'imprenditore che innesca meccanismi virtuosi e qui mi viene alla mente Leonardo Del Vecchio. Dapprima operaio e poi piccolo imprenditore terzista, il patron di Luxottica è il prototipo del self made man che si inventa relazioni industriali che valorizzano le maestranze, cui egli deve il suo successo. Perciò, mentre in Gaetano Marzotto Jr. traspaiono pulsioni produttivistiche e il filantropismo borghese, Del Vecchio concepisce il suo welfare come "restituzione"».

**Quanto è contato il territorio che circonda l'azienda per la sua crescita e quanto può contare ora?**

«A mio avviso il territorio conta sempre. Contava

in età otto-novecentesca e conta, forse ancor più oggi, nel mercato globale. Il territorio testimonia le origini, la tradizione, il radicamento di un'impresa, che, seppur globale, non dimentica da dove viene. È valore immateriale, che premia sul mercato. La Benetton è un'impresa globale, ma è veneta, e sono le sue radici a fare la differenza, a farla percepire come tale sul mercato. Essa è la tipica impresa glocal: la testa dove stanno le radici e il mercato planetario come estensione del locale. Ciò vale per decine di altre imprese venete e nordestine, e non solo del tessile e abbigliamento, ma anche di altri comparti, persino di quelli hard. Se la componentistica sofisticata della Carraro spazia nel mercato globale, è il retroterra agricolo dove è nata che fornisce, accanto alla tecnologia di eccellenza, una referenza d'impatto».

**Non crede che oggi le aziende necessitino di competenze molto più tecniche e specialistiche per competere e che dunque un'azienda medio-piccola a gestione familiare possa non riuscire a vincere la sfida e a rimanere nel mercato?**

«Dipende dalla struttura della gestione familiare. Se questa è di tipo tradizionale, e ciò riguarda le produzioni a minor valore aggiunto, la risposta è ovvia. Se invece parliamo di tipologie merceologiche sofisticate o comunque di nicchia, è evidente che o la famiglia ha al suo interno competenze adeguate, sia dal punto di vista gestionale sia da quello tecnico-tecnologico, o le trova sul mercato. In genere, nelle imprese di seconda generazione tali competenze esistono in parte in capo all'imprenditore o a qualcuno dei suoi figli, ma non sono esaustive, dunque si combinano in misura variabile con manager di provenienza e formazione esterna. Ciò innesca percorsi virtuosi, che consentono poi all'impresa di formare al proprio interno figure professionali capaci di concorrere alle innovazioni di prodotto e di processo utili a stare profittevolmente sul mercato



La storia di Marzotto costituisce una delle migliori pagine imprenditoriali italiane, seconda solo a quella di Olivetti

globale. In Veneto, ma ciò vale anche per l'intero Nordest, esistono non poche imprese che stanno sulle frontiere dell'innovazione, e che internazionalizzano la propria produzione, pur permanendo a totale controllo familiare».

**Quali sono i principali punti di forza e di debolezza per un'azienda familiare?**

«Punti di forza sono i valori familiari, la coesione, l'unità di comando, il rapporto spesso personale, a volte anche amicale, tra gli esponenti della famiglia imprenditoriale e i lavoratori dell'azienda, in una concezione che vede le maestranze quasi come un'estensione della famiglia. I punti di debolezza hanno a che fare, in assenza della struttura manageriale, con l'incapacità della famiglia imprenditoriale di ragionare in termini globali, quindi nel tentativo tutto difensivo di non crescere perché ciò implicherebbe ricorrere a capitali terzi. Spesso non comprendendo che il ricorso a capitali terzi non implica necessariamente la perdita del controllo».

Nella foto, Giorgio Roverato

