

**LA STRUTTURA INDUSTRIALE DELLA BASSA PADOVANA:
UN'ANALISI E QUALCHE PROPOSTA**

Andrea Furlan

Settembre 2012

SOMMARIO

INTRODUZIONE	pag.	5
CAPITOLO 1 – IMPRESE ATTIVE E ANDAMENTO DEMOGRAFICO NELLA BASSA PADOVANA	»	9
CAPITOLO 2 – LA STRUTTURA INDUSTRIALE DELLA BASSA PADOVANA	»	13
2.1 CARATTERISTICHE GENERALI DEL DATABASE AIDA	»	13
2.2. ANALISI DELLA COMPOSIZIONE SETTORIALE E DIMENSIONALE DEL CAMPIONE	»	14
2.3. ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA DEL CAMPIONE	»	20
CAPITOLO 3 – LA DEMOGRAFIA AZIENDALE E LA NASCITA DI NUOVE IMPRESE NELLA BASSA PADOVANA	»	25
CAPITOLO 4 – L’EVOLUZIONE DELLA STRUTTURA INDUSTRIALE DELLA BP E LE POLITICHE NECESSARIE	»	31
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	»	35

INTRODUZIONE

Fin dagli anni '70 gli studi condotti dall'IRSEV prima, e dall'IRES successivamente (IRSEV, 1978; Corò e Gambuzza, 1995), hanno evidenziato come la Bassa Padovana (BP) non abbia condiviso la *performance*, in termini di dinamica demografica e intensità di occupazione industriale, dell'area centrale Padovana.

Durante gli anni '80 la BP è percepita come un'area omogenea di transizione intermedia tra le aree deboli del Polesine e della Bassa Veronese e l'area centrale padovana. I vari studi mostrano come la struttura produttiva della BP sia caratterizzata da un peso significativo del settore primario organizzato su dimensioni aziendali medio-grandi e spesso sviluppata su scala industriale. Il settore secondario è viceversa in prevalenza composto da piccole unità a carattere familiare e artigiani attivi nei settori tradizionali del tessile-abbigliamento, legno-mobilia e delle calzature. Gli stessi studi fanno emergere la carenza di imprese innovative nel settore industriale e evidenziano un terziario debole caratterizzato dalla polverizzazione della rete commerciale.

Gli studi fanno emergere altri spunti. Innanzitutto l'analisi dei flussi di lavoro delineano un'area orientale della BP dove maggiore è l'influenza del sistema urbano padovano e appare esplicito il consolidamento di un'asse produttivo. In particolare, il Piovese è ormai intrinsecamente gravitante nell'area centrale padovana. Si segnala inoltre un rafforzamento del sistema che fa capo a Monselice (con inclusione di gran parte dei comuni del Conselvano) che sembra avere acquisito maggiore autonomia funzionale grazie al rafforzamento del suo tessuto produttivo. Nella parte orientale, quindi, sono più evidenti i segnali di vicinanza al capoluogo provinciale e di una certa vivacità sotto il profilo industriale. La parte occidentale (Este e Montagnana) è contraddistinta invece da una maggiore inerzia, da una certa chiusura dei mercati del lavoro e da un minore dinamismo economico complessivo. Anche nei servizi alle imprese si riflette questa divisione, con la parte occidentale che gravita su

Legnago o Vicenza (con eccezione di Este che è più autonoma) mentre la parte orientale gravita attorno al centro urbano padovano.

Da un punto di vista strettamente produttivo, la specializzazione industriale della BP fa emergere una scarsa autonomia del territorio rispetto ad aree e distretti vicini. In particolare, il settore mobiliario nel Montagnanese, il calzaturiero nel Piovese e il tessile (relativamente diffuso nei vari mandamenti) mostrano caratteri di elevata precarietà e una diffusa presenza del contoterzismo, sinonimo, in molti casi, di mancanza di sbocchi autonomi sui mercati nazionali e esteri da parte delle imprese locali. Altri tratti distintivi dell'intera area della BP sono la scarsa cultura imprenditoriale e la disponibilità limitata di manodopera qualificata e professionalizzata.

Il quadro complessivo degli anni '80 fa emergere, quindi, una situazione di sostanziale debolezza e ritardo della BP rispetto all'area centrale Veneta. Questa constatazione innesca una domanda di interventi di sostegno allo sviluppo e alle infrastrutture. Fra questi interventi si ricorda la formazione nel 1992 del "Comitato per lo sviluppo della Bassa Padovana" (fra diversi Comuni dell'area, associazioni imprenditoriali e dei commercianti e altre rappresentanze di interessi locali) che ha come missione centrale la creazione di condizioni per agevolare lo sviluppo privilegiando le infrastrutture di base come condizione indispensabile.

Accanto a questi sintomi di debolezza che tendono a definire la BP in "negativo" (ossia per la sua arretratezza rispetto a zone limitrofe), alcuni attori tendono a rileggere la situazione della BP in "positivo" enfatizzandone i potenziali punti di forza. La presenza di un settore agricolo ancora consistente, l'esistenza di un quadro ambientale di qualità, la ricchezza di testimonianze storico-artistiche e la presenza di aree di interesse naturalistico (i Colli Euganei) costituiscono potenziali vantaggi competitivi se messi a valore attraverso, ad esempio, azioni di sviluppo sostenibile del turismo. Questo orientamento, che privilegia gli aspetti ambientali dell'area, ha fatto nascere una situazione di parziale conflittualità tra la popolazione e numerosi attori locali che vedono nel Parco dei Colli Euganei e nelle istanze ambientaliste più un fattore di vincolo che un'opportunità di sviluppo.

Anche le dinamiche economico-produttive degli anni '90 confermano l'esistenza all'interno della BP di due aree. La prima (composta dal Piovese, il Conselvano e l'area di Monselice) è interessata da processi di ristrutturazione industriale che si caratterizzano per una forte integrazione funzionale con l'area urbana di Padova e presenta una buona dotazione di servizi alla produzione.

Nel Piovese, ad esempio, i processi di globalizzazione portano alcune imprese del calzaturiero e dell'abbigliamento ad uscire da una situazione di subfornitura e a sviluppare un marchio proprio con una gestione autonoma della rete di vendita. Inoltre, tra gli anni '80 e '90 si sviluppa soprattutto nel Piovese e nel Conselvano un vivace settore della componentistica e della meccanica. L'affermarsi di imprese legate alla catena del freddo, come Blue Box, Uniflair, MTA, ne sono un chiaro esempio. A Monselice il settore del trasporto presenta una buona vivacità e genera opportunità di sviluppo per l'area. In generale, l'area orientale presenta un buon dinamismo, grazie anche ad azioni di tipo associativo (consorzi e associazioni volontarie) finalizzate allo sfruttamento delle specializzazioni esistenti.

Nella seconda area, composta da Montagnana e Este, permangono invece segnali di difficoltà che vanno dalla carenza di cultura imprenditoriale e di servizi alle imprese all'inefficienza della pubblica amministrazione. La diffusione di una subfornitura non evoluta e un forte ricorso al lavoro irregolare caratterizzano il quadro economico di questa zona. Ad esempio, nell'area di Montagnana lo sviluppo del settore del mobile avviene come riflesso del distretto della Bassa veronese e non riesce ad acquisire nel tempo una propria autonomia e identità strategica. Anche sul versante associativo mancano casi di rilievo e di collaborazione tra gli attori economici e, in molti casi, emerge un forte problema di ricambio generazionale.

Gli studi condotti nel tempo evidenziano quindi, da un lato, segni di arretratezza (almeno di una parte) della BP rispetto alla vicina area cittadina di Padova ma anche potenzialità accumulate in alcune filiere tecnologiche-produttive. Iniziative come la costituzione del "GAL della Bassa Padovana" e azioni come la definizione di Piani di sviluppo locale assumono un'omogeneità dell'area e ripropongono l'esigenza di una rappresentanza completa e di un progetto condiviso da parte degli attori locali per favorire uno sviluppo economico sostenibile del territorio.

La domanda "esiste un ambito spaziale omogeneo – un sistema territoriale – riconoscibile nella Bassa Padovana (BP) e, soprattutto, una comunità economico-sociale che si riconosce in quel territorio?" (Corò e Gambuzza, 1995) è quindi ancora attuale. Come facevano allora presente gli autori, tuttavia, la definizione dei confini di un territorio è legata a sistemi di relazioni che vanno definiti a partire da problemi e obiettivi specifici. La geografia dei territori è, in altri termini, variabile.

L'obiettivo del presente lavoro non è verificare se esiste un territorio omogeneo dal punto di vista economico-sociale della Bassa Padovana; come detto, a questa domanda sarebbe intrinsecamente difficile rispondere.

La nostra domanda di ricerca è invece più focalizzata e orientata alla ricerca di tratti demografici ed economico-finanziari del tessuto imprenditoriale trasversali ai territori che insistono all'interno della BP.

A questa domanda si cercherà di rispondere studiando le imprese manifatturiere attraverso delle analisi quantitativo-statistiche effettuate a partire dal database Unioncamere Veneto, per quanto riguarda l'analisi demografica, e AIDA per quanto riguarda l'analisi economico-finanziaria.

È importante sottolineare che il presente studio si focalizza solo sulle imprese manifatturiere e quindi non comprende il variegato mondo dei servizi alle persone e alle imprese componente chiave del quadro economico complessivo di un territorio. Si è deciso di studiare solo il tessuto manifatturiero proprio per cercare di cogliere dei trend trasversali che risulterebbero difficilmente rintracciabili in presenza di un oggetto di studio eccessivamente eterogeneo.

Le varie analisi saranno compiute a tre livelli: quello relativo ai vari mandamenti, quello relativo all'intera area della BP e quello relativo al Veneto.

Cercare dei tratti comuni, o di differenziazione, del tessuto imprenditoriale nella manifattura della BP non è solo utile per fornire una fotografia dell'area meridionale della provincia di Padova. Il nostro studio fornisce utili spunti alle rappresentanze degli interessi e agli attori politici locali, *stakeholders* e *policy maker* importanti dell'area, impegnati a stimolare uno sviluppo sostenibile del territorio.

CAPITOLO 1

IMPRESE ATTIVE E ANDAMENTO DEMOGRAFICO NELLA BASSA PADOVANA

L'analisi della demografia delle imprese della BP inizia con la suddivisione delle imprese attive rispetto ai 5 mandamenti che compongono l'area (tabella 1).

Tab. 1 – Imprese attive nel 2011

	Aziende Attive	Totale
Montagnana	660	19,34%
Este	545	15,97%
Monselice	567	16,62%
Conselve	661	19,37%
Piove di Sacco	979	28,69%
Totale	3.412	100,00%
Veneto	57.023	69,165

Fonte: ns. elab. su dati Unioncamere Veneto

I dati sono relativi alle imprese che, alla fine del 2011, risultano iscritte presso il registro delle imprese e presentano uno stato di impresa attiva. A fine 2011 risultano iscritte 3.412 imprese nell'area della BP. Quasi il 30% delle imprese attive è localizzato all'interno del mandamento di Piove di Sacco che risulta essere l'area di gran lunga maggiormente popolata. Gli altri quattro mandamenti (Montagnana, Este, Monselice, Conselve) hanno delle incidenze simili sul totale delle imprese attive, con tassi collocati tra il 15% e il 20% sul totale. La tabella 2 mostra l'andamento delle imprese attive manifatturiere (e del totale delle imprese) della BP e del Veneto tra il 2005 e il 2011. Più precisamente il dato di ogni anno è relativo alle imprese attive alla fine dell'anno stesso¹.

¹ Tra il 2008 e il 2009 si registra sia nella BP che nel Veneto una riduzione fittizia delle imprese attive manifatturiere (figura 1). Questa riduzione è dovuta a fattori tecnici (legati per la maggior parte al cambiamento delle riclassificazioni ATECO) che hanno determinato una rottura di serie storica. In sostanza il dato del 2008 non è confrontabile con il dato del 2009. La serie storica per le imprese manifatturiere va quindi spezzata in due: dal 2005 al 2008 e dal 2009 al 2011.

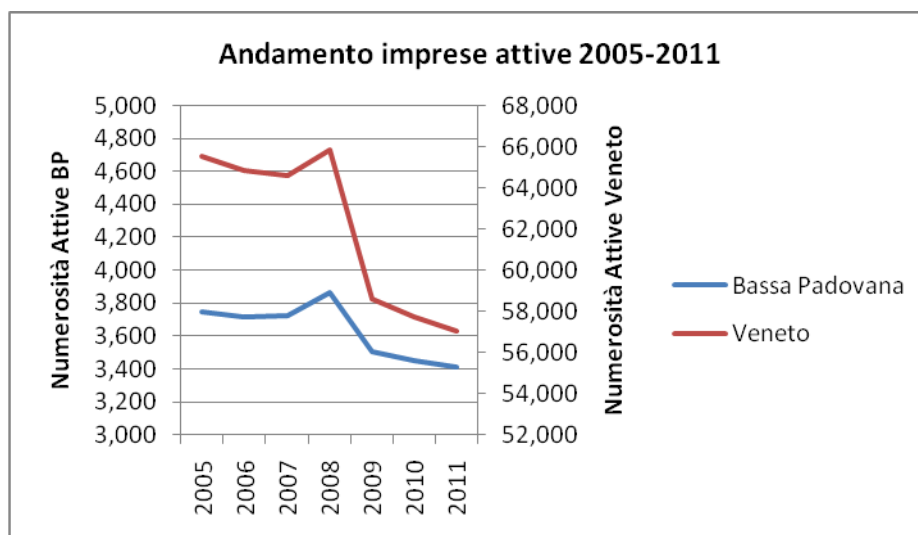
Come si può notare, mentre dal 2005 al 2008 le imprese attive manifatturiere, con esclusione del 2006, registrano lievi aumenti, dal 2009 al 2011 lo stock di imprese attive è in costante diminuzione. Più precisamente, dal 2009 al 2010 si verifica una contrazione dell'1,5% e dal 2010 al 2011 del 1,2% (-1,4% e -1,2% a livello Veneto). La riduzione delle imprese attive manifatturiere, tuttavia, non si traduce in una riduzione delle imprese complessive che, sempre negli stessi anni, registrano aumenti che vano dallo 0,4% al 1,7%. Ciò significa che mentre le imprese manifatturiere riducono la loro incidenza numerica, la dinamica demografica complessiva rimane positiva grazie alla nascita di imprese legate soprattutto al settore terziario.

Tab. 2 – Andamento imprese attive manifatturiere 2005-2011

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
BP manifatturiere	3.748	3.715	3.722	3.862	3.508	3.454	3.412
BP tot	21.922	22.239	22.417	22.653	22.718	22.804	23.122
Veneto manifatturiere	65.559	64.838	64.565	65.861	58.577	57.712	57.023
Veneto tot.	384.117	388.770	392.544	401.294	401.357	403.892	410.924

Fonte: ns. elab. su dati Unioncamere Veneto

Fig. 1 – Andamento imprese attive manifatturiere 2005-2011



Fonte: ns. elab. su dati Unioncamere Veneto

Questa dinamica è confermata anche dalla tabella sul numero di iscrizioni e cessazioni (tabella 3)².

Tab. 3 – Nati-mortalità imprese manifatturiere nella Bassa Padovana e Veneto 2005-2011

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
BP nate	180	194	230	211	184	154	176
BP cessate	224	277	287	278	295	229	282
Veneto nate	2.673	2.960	3.015	2.882	2.311	2.227	2.131
Veneto cessate	4.211	4.566	4.767	4.535	4.305	3.844	3.555

Fonte: ns. elab. su dati Unioncamere Veneto

L'andamento del numero delle imprese attive manifatturiere della BP non è certo sufficiente a segnalare la dinamica economica e lo stato di salute del tessuto imprenditoriale della BP.

Scomponendo il dato della dinamica delle imprese attive per forma giuridica (società di capitali, società di persone e imprese individuali) non si segnalano processi di rafforzamento del tessuto imprenditoriale. Infatti, mentre le società di persone dal 2009 al 2001 subiscono una riduzione, negli stessi anni le società di capitali rimangono costanti (quindi non aumenta la loro incidenza percentuale), mentre le imprese individuali aumentano lievemente. Nei processi evolutivi di rafforzamento della struttura industriale, infatti, la riduzione delle imprese attive è normalmente associata a un aumento delle imprese di capitali (imprese più strutturate ed economicamente solide) a scapito delle società di persone e delle imprese individuali.

Analizzando il dato dell'andamento delle imprese attive per categoria sindacale, la categoria maggiormente sofferente è FILLEA (Lavoratori del Legno, dell' Edilizia, delle industrie Affini ed estrattive) che dal 2009 al 2011 registra una riduzione delle imprese attive di più del 7% mentre le altre categorie sindacali rimangono molto più stabili.

² Non tutte le imprese iscritte sono imprese attive. Ad esempio, un'impresa soggetta a procedura fallimentare non risulta attiva, ma non rientra nelle cessazioni in quanto ancora iscritta al registro delle imprese. Ecco spiegato il perché, sebbene dal 2005 in poi le iscrizioni siano sempre minori delle cessazioni, il numero delle imprese manifatturiere in alcuni anni (nel 2007 e nel 2008) aumentano.

CAPITOLO 2

LA STRUTTURA INDUSTRIALE DELLA BASSA PADOVANA

2.1. Caratteristiche generali del database AIDA

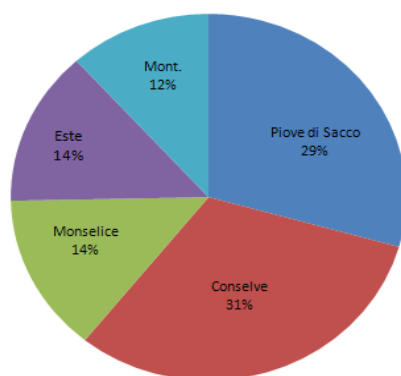
In questo studio, si analizzeranno le caratteristiche e le *performance* economico-finanziarie di aziende piccole, medie e grandi utilizzando la banca dati AIDA, che contiene informazioni anagrafiche e il dettaglio dello stato economico e patrimoniale – riclassificati secondo la IV Direttiva delle CEE, che determina la comparabilità tra bilanci a livello europeo – per aziende con obbligo di deposito di bilancio, cioè le società di capitali. Le aziende per cui sono disponibili le suddette informazioni sono un sottoinsieme dell'universo produttivo italiano: AIDA contiene, infatti, informazioni relativamente alle prime 200.000 società di capitali italiane per fatturato e con un valore della produzione nell'ultimo esercizio uguale o superiore a 100.000 €. Il campione contenuto in questa banca dati è rappresentativo delle società più strutturate ed include tutte le aziende di medie e grandi dimensioni, più una buona quota delle aziende di piccole dimensioni.

Sebbene AIDA contenga informazioni relativamente ad aziende di tutte le specializzazioni settoriali – incluse l'agricoltura e l'estrazione, la manifattura, le costruzioni, i servizi alle imprese e alle persone e le attività delle amministrazioni pubbliche – in questa sede ci si è focalizzati sullo studio delle sole imprese manifatturiere (le divisioni dal 10 al 33 secondo la classificazione delle attività economiche ATECO 2007).

Partendo quindi dai codici ATECO manifatturieri e dai territori dei Comuni facenti parti della BP è stato quindi identificato un campione di 395 imprese manifatturiere con sede legale all'interno di uno di questi Comuni. La figura 2 mostra la distribuzione per mandamenti di questo campione. Si nota che la distribuzione non è omogenea: infatti, Piove di Sacco e Conselve incidono per il 60% sul totale delle imprese del campione. Ricordiamo che il campione non è rappresentativo dell'intera popolazione di imprese manifatturiere ma solo della popolazione delle imprese di capitali. Il fatto che il 60% di tali imprese sia localizzato in due mandamenti della BP segnala subito una

prima differenziazione interna al territorio: una parte, quella orientale (soprattutto Piove di Sacco e Conselve) più industrializzata e una parte, quella occidentale (Montagnana, Este e in parte Monselice) meno industrializzata e vivace. Questa prima constatazione conferma la frattura tra zona orientale e zona occidentale riscontrata dagli studi ripresi nell'introduzione.

Figura 2 – Distribuzione imprese manifatturiere per mandamento



Fonte: ns elab. su dati Unioncamere Veneto

2.2. Analisi della composizione settoriale e dimensionale del campione

La tabella 4 mostra la distribuzione delle imprese manifatturiere del campione secondo il codice ATECO³. La tabella mostra anche la stessa distribuzione per le imprese manifatturiere venete.

L'industria con maggiore presenza nel territorio è il settore metalmeccanico (produzione di prodotti in metallo e produzione di macchine utensili per la lavorazione del metallo) che pesa per circa il 38% del campione. A livello regionale il settore metalmeccanico ha un'incidenza analoga (35%).

La realizzazione di apparecchiature elettriche, l'industria alimentare, l'industria del confezionamento di articoli di abbigliamento e la fabbricazione di mobili hanno una incidenza

³ Si è deciso, per ragioni di brevità, di mostrare la distribuzione fino ad arrivare a quasi il 90% (341 su 395 imprese) del campione in quanto il resto delle imprese risulta disperso in una varietà di industrie di importanza marginale.

simile, pari a circa il 7%, che non è molto diversa da quella regionale, che vede variazioni da un massimo di 6,44% per la fabbricazione di mobili a un minimo di 4,87% per l'industria alimentare. Sommando questi quattro comparti con quelli del settore metalmeccanico si arriva a ricomprendere più del 60% del nostro campione.

Da questa prima serie di informazioni si possono ricavare due considerazioni.

Innanzitutto il territorio della BP non presenta una specializzazione industriale rilevante rispetto ad altre, anzi risulta diversificato tra vari comparti.

In secondo luogo, e abbastanza sorprendentemente, il territorio della Bassa Padovana presenta una distribuzione settoriale simile a quella regionale. I settori che caratterizzano tipicamente il Veneto (metalmeccanico, abbigliamento, mobili, alimentare) sono presenti anche nel territorio della BP, e con percentuali simili. Ciò significa che la composizione industriale della BP riproduce abbastanza fedelmente la distribuzione industriale regionale in termini di specializzazioni merceologiche.

Tab. 4 – Distribuzione per codice ATECO, anno 2010

ATECO	Totale		Veneto	
		%	#	%
25. Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	95	24,05	2.017	21,14
28. Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature a controllo numerico	52	13,16	1.288	13,5
27. Fabbr. di apparecchiature elett. e app. per uso domestico non elettriche	31	7,85	542	5,68
14. Confezione di articoli di abbigliamento; confezione di articoli in pelle	30	7,59	466	4,88
10. Industria alimentare	28	7,09	465	4,87
31. Fabbricazione di mobili	28	7,09	614	6,44
13. Industrie tessili	16	4,05	217	2,27
20. Fabbricazione di prodotti chimici	16	4,05	260	2,73
23. Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	16	4,05	563	5,9
15. Fabbricazione di articoli in pelle e simili	15	3,80	530	5,56
22. Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	14	3,54	506	5,3
Totale	341	86,32%		78,27%

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

Tab. 5 – La metodologia utilizzata per identificare le classi dimensionali utilizzate

2009	Dipendenti	Fatturato (milioni €)	Totale di bilancio (milioni €)
Grande	250+	330 +	330 +
Medio/grande	251-500	50-330	43-330
Medio/piccola	50-250	10-50	10-43
Piccola	10-50	2-10	2-10

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

L'analisi della struttura industriale di un Paese o di un'area non può prescindere dalle dimensioni delle imprese che ne compongono l'ossatura. La tabella 5 mostra la classificazione che abbiamo adottato per distinguere le imprese di diverse dimensioni. Le classi dimensionali sono state identificate seguendo i criteri stabiliti dall'Unione europea (si veda la raccomandazione della Commissione europea numero 2003/361/EC). Secondo questa classificazione, sono definite medie le imprese che impiegano tra i 50 e i 250 dipendenti e che realizzano un fatturato tra i 10 e i 50 milioni di euro o un totale di bilancio tra i 10 e i 43 milioni di euro. Nella volontà di rendere comparabili i nostri risultati con quelli del rapporto Mediobanca-Unioncamere – il più influente studio sul tema in Italia – si è deciso di introdurre un'ulteriore categoria rispetto a quelle europee. La specificità della realtà italiana, caratterizzata da poche aziende di grandi dimensioni, risulterebbe parzialmente rappresentata dai criteri dell'Ue. Distinguere tra medio/grandi e medio/piccole è pertanto uno strumento utile per investigare le medie e grandi imprese a un maggior livello di dettaglio, portando alla luce possibili differenze interne. Il gruppo medio/grandi identifica le aziende che risulterebbero grandi secondo la classificazione europea, ma medie secondo quella adottata da Mediobanca-Unioncamere, per contrapporle al gruppo di aziende considerate medie secondo entrambe le classificazioni (medio/piccole).

La maggioranza delle imprese della BP è di micro o piccole dimensioni (circa l'84% del campione); dato paragonabile a quello del Veneto dove queste due categorie di imprese formano più dell'80% del campione (tabella 6). Probabilmente l'incidenza delle imprese di micro e piccola dimensione sarebbe ancora maggiore se avessimo considerato la struttura industriale dell'area nella sua totalità. Infatti, le micro imprese che si trovano nel database AIDA sono solo un sottocampione dell'universo composto da quelle imprese che, seppur piccole, sono costituite da società di capitali e hanno un minimo di

struttura patrimoniale e organizzativa. Le micro-imprese che hanno la forma di ditte individuali o di società di persone non sono quindi rappresentate nel campione.

Tra le imprese medie, prevalgono le medio-piccole (quasi 12%) rispetto alle medio-grandi (circa il 3%). Ancora una volta queste percentuali non sono molto diverse da quelle a livello regionale. Non sono presenti invece imprese di grandi dimensioni, che hanno comunque una presenza molto bassa anche a livello regionale.

Se analizziamo l'addensamento delle medie imprese nei vari mandamenti di cui si compone la BP, possiamo notare delle differenze significative. Queste imprese, che per loro natura sono spesso votate all'espansione internazionale e alla crescita anche per linee esterne, sono prevalentemente presenti a Monselice, Conselve e Piove di Sacco (area orientale dalla BP), mentre sono meno presenti a Montagnana e Este (area occidentale dalla BP). Infatti, delle 59 imprese di medie (medio-piccole e medio-grandi) presenti nella BP, ben 51 (circa l'87%) è localizzato nell'area orientale mentre solo 8 (circa il 13%) è localizzato nell'area occidentale.

In sintesi, in riferimento alla dimensione aziendale, la BP non presenta caratteristiche diverse rispetto al panorama Veneto e, probabilmente, nazionale. Ciò che è invece interessante notare è la differenza interna alla stessa. Sembra invece consolidarsi nel tempo una frattura tra due aree: quella orientale e quella occidentale. La prima, infatti, ha una maggiore presenza di medie imprese che, come diversi studi dimostrano, sono normalmente la componente più dinamica delle imprese, in quanto dotata di maggiori competenze manageriali e organizzative e di una struttura che permette loro di inserirsi nella filiere globali lunghe. Nell'area occidentale, al contrario, dove è minore la concentrazione industriale, anche la presenza di imprese di medie dimensione risulta marginale.

Tab. 6 – Distribuzione per categoria dimensionale, anno 2010

	Montagnana	Este	Monselice	Conselve	Piove di Sacco	Totale	% Veneto	%
Grande	0	0	0	0	0	0	0,00	30 0,31
Medio/grande	0	1	4	3	4	12	3,04	270 2,83
Medio/piccola	3	4	7	19	14	47	11,90	1.353 14,18
Piccola	16	24	20	54	45	159	40,25	4.001 41,94
Micro	27	25	24	48	53	177	44,81	3.886 40,73
Totale	46	54	55	124	116	395	100	9.540 100

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

La tabella 7 mostra i valori medi (in migliaia di euro) di fatturato per codice ATECO e confronta il dato della BP con quello del Veneto. Il dato del fatturato dà un'indicazione abbastanza fedele della dimensione dell'impresa, in quanto rappresentativo sia della presenza complessiva dell'impresa nei mercati di sbocco sia della dimensione strutturale della stessa (Furlan e Grandinetti, 2011; Furlan, Grandinetti e Camuffo, 2007).

La tabella evidenzia in grassetto i settori dove le imprese della BP hanno una dimensione significativamente minore rispetto alla media del Veneto, mentre in sottolineato i (pochi) settori dove succede il contrario.

Come si può notare, sia la produzione di macchinari e apparecchiature a controllo numerico che la fabbricazione di apparecchiature elettriche presentano una dimensione nella BP significativamente maggiore rispetto alla media del Veneto. La presenza di imprese leader nelle aree della BP è probabilmente la spiegazione di questa differenza. In particolare, la localizzazione dentro il territorio della BP delle imprese della cosiddetta "catena del freddo" è un elemento di dinamismo del territorio. Esempi di queste imprese sono Carel SpA (Brugine), *leader* mondiale nella produzione di controlli elettronici di temperatura per sistemi di condizionamento di precisione; Uniflair, MTA, Emerson Network Power, *leader* mondiali nella produzione di condizionatori di precisione e pavimenti modulari.

Accanto a questi elementi positivi si riscontra in BP, per la maggior parte dei codici ATECO, una dimensione media inferiore rispetto alla media del Veneto. Questa differenza negativa è particolarmente rilevante in alcuni comparti come l'industria del confezionamento, fabbricazioni di mobili, fabbricazione di prodotti chimici, prodotti in pelle e materie plastiche.

Una minore dimensione non significa necessariamente una minore competitività. Tuttavia, se la spiegazione della minore dimensione è legata a una posizione di subfornitura dipendente dell'impresa o alla scarsa dotazione di risorse e competenze, la minore dimensione può essere un segnale di debolezza del tessuto imprenditoriale (Furlan, Grandinetti e Camuffo, 2007). È probabile che diversi ambiti di attività nella BP siano proprio caratterizzati da una debolezza strutturale delle imprese, che si trovano in una posizione svantaggiata della filiera produttiva (*i.e.* subfornitori di capacità produttiva non dotati di marchio proprio o capacità di progettazione) oppure, pur operando come realizzatori di prodotti finiti, sono presenti in settori

maturi ad elevata intensità di lavoro e senza spinte innovative di prodotto o di processo in grado di contrastare la concorrenza proveniente dai Paesi a basso costo del lavoro.

Tab. 7 – Fatturato (valori medi in migliaia di €) per codice ATECO, anno 2010

	BP	Veneto
25. Fabbricaz. prod. in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	5.702	7.290
28. Fabbricaz. macchinari ed apparecchiature a controllo numerico	17.396	9.969
27. Fabbricaz. apparecchiature elettriche	19.796	14.667
14. Confez. articoli abbigl.; confezione articoli in pelle e pelliccia	4.349	10.887
10. Industria alimentare	10.918	15.021
31. Fabbricaz. mobili	2.778	7.844
13. Industrie tessili	9.940	9.322
20. Fabbricaz. prodotti chimici	3.551	11.051
23. Fabbricaz. altri prod. della lavorazione di minerali non metalliferi	3.575	9.200
15. Fabbricazione articoli in pelle e simili	4.700	9.427
22. Fabbricaz. articoli in gomma e materie plastiche	3.884	8.137

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

La tabella 8 mostra la distribuzione delle imprese del campione per sigla o categoria sindacale. Come si può notare, la distribuzione all'interno della BP è simile alla distribuzione delle imprese a livello regionale; risultato atteso in quanto rispecchia la somiglianza della distribuzione per codice ATECO.

Tab. 8 – Distribuzione imprese per categoria sindacale, anno 2010

Categoria sindacale	Montagnana	Este	Monselice	Conselve	Piove di Sacco	Tot.	%	Veneto	%
FIOM	14	25	28	82	54	203	51,39	4.741	49,7
FILCTEM	10	14	15	30	36	105	26,58	2.416	25,32
FLAI	3	6	5	6	9	29	7,34	585	6,13
FILLEA	18	7	6	3	12	46	11,65	1.358	14,23
SLC	1	2	1	3	5	12	3,04	439	4,6
Totale	46	54	55	124	116	395	100,00	9.539	100,00

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

Le tabelle 9 e 10 mostrano la dimensione aziendale (espressa sia per fatturato che per numero di dipendenti) per sigla sindacale. Esclusa la FIOM, la categoria della Cgil che rappresenta i metalmeccanici (che è la sigla di gran lunga maggioritaria con circa il 51% delle imprese del campione), le altre categorie/sigle sindacali

segnalano una dimensione sensibilmente inferiore rispetto al dato regionale.

Tab. 9 – Fatturato per categoria sindacale, anno 2010 (valori in migliaia di euro)

Categoria sindacale	Montagnana	Este	Monselice	Conselve	Piove di Sacco	Totale	Veneto
FIOM	5.568	9.972	16.128	8.228	13.069	10.637	9.703
FILCTEM	8.982	2.821	6.257	7.333	3.210	5.321	10.313
FLAI	3.538	9.952	15.265	13.400	9.220	10.743	16.049
FILLEA	1.458	5.479	4.271	1.439	8.917	4.381	7.091
SLC	1.005	1.873	1.279	5.079	3.507	3.233	7.732
Total	4.471	7.233	11.794	8.021	8.866	8.272	10.178

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

Ancora una volta questo può essere il segnale di condizioni di dipendenza verso clienti che detengono il marchio e le principali competenze di progettazione e mercato⁴.

Tab. 10 – Dipendenti per categoria sindacale, anno 2010

Categoria sindacale	Montagnana	Este	Monselice	Conselve	Piove di Sacco	Totale	Veneto
FIOM	39	35	61	41	53	45	39
FILCTEM	30	23	16	36	9	21	40
FLAI	2	28	71	27	7	28	36
FILLEA	3	22	19	n.d.	17	11	33
SLC	8	14	n.d.	n.d.	10	8	49
Totale	19	28	42	37	30	33	39

n.d.: non disponibile

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

2.3. Analisi economico-finanziaria del campione

La presente sezione affronta il tema della *performance* economico-finanziaria delle imprese della BP. Tale *performance* è stata misurata usando i dati di bilancio pubblicati in AIDA e utilizzando due indici. Il primo, il ROA (*Return on Assets* o redditività operativa), misura la redditività operativa delle imprese attraverso il rapporto tra reddito

⁴ Ovviamente questo ragionamento è al netto di diverse condizioni strutturali dei settori nelle quali le imprese operano (minori o maggiori economie di scala, mercati globali o domestici, etc.) .

operativo e *asset* patrimoniali utilizzati dalle imprese. In altre parole il ROA misura quanta ricchezza l'impresa riesce a produrre dato il totale degli investimenti nella sua struttura produttiva. Il secondo, il tasso di indebitamento, è il rapporto tra il totale dei debiti esterni e il patrimonio netto dell'impresa; in sostanza, segnala in che misura l'impresa finanzia il proprio attivo attraverso il capitale proprio e, di converso, in che misura ricorre all'indebitamento.

La tabella 11 mostra che la redditività operativa media del campione è in linea con la redditività regionale mentre si segnalano delle differenze relativamente a singole sigle sindacali: in particolare FILCTEM (chimici, tessili e abbigliamento), FLAI (agroalimentare) e SLC (grafici, cartai, cartotecnici) presentano redditività inferiori rispetto alla media regionale.

Tab. 11 – ROA per categoria sindacale e mandamento, anno 2010

Categoria sindacale	Montagnana	Este	Monselice	Conselve	Piove di Sacco	Totale	Veneto
FIOM	9,52	6,23	7,33	4,38	7,03	6,07	5,39
FILCTEM	6,63	2,74	2,29	2,23	4,38	3,46	5,15
FLAI	0,55	7,15	0,62	1,57	4,77	3,45	5,00
FILLEA	2,56	-4,60	3,99	1,55	7,13	2,79	2,42
SLC	3,09	5,61	3,82	3,75	0,13	2,50	4,48
Totale	5,45	4,00	4,91	3,64	5,76	4,70	4,49

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

Per quanto riguarda l'indebitamento la tabella 12 mostra come i livelli di indebitamento medi siano molto elevati. In media le imprese della BP hanno un tasso di indebitamento del 4,12: per ogni euro di patrimonio netto 4,12 euro provengono da finanziamenti esterni. Questo indicatore segnala un forte indebitamento delle imprese della BP, indebitamento che deve essere sostenibile sia dal punto di vista economico (l'impresa deve essere in grado di ripagare il costo del denaro con la propria redditività) sia finanziario (l'impresa deve essere in grado di ripagare le quote del debito a scadenza).

La debolezza della struttura finanziaria delle imprese del campione è confermata dal confronto tra le imprese della BP e la media regionale. Infatti, il dato dell'indebitamento nel Veneto è mediamente del 2,96: il dato rimane elevato (l'indice 1 indica un equilibrio tra risorse interne ed esterne) ma è circa la metà rispetto al tasso di indebitamento delle imprese della BP.

Tab. 12 – Rapporto debito/equity per categoria sindacale e mandamento, anno 2010 (valori medi)

Categoria sindacale	Montagnana	Este	Monselice	Conselve	Piove	Tot.	Ven.
FIOM	2,67	4,28	3,15	2,60	3,91	3,26	2,75
FILCTEM	1,46	20,60	10,19	5,10	1,26	5,80	3,25
FLAI	13,62	1,88	5,30	7,27	2,19	4,87	2,85
FILLEA	4,92	6,69	3,63	3,47	2,23	4,21	3,06
SLC	0	0,48	10,83	1,98	2,21	2,40	3,59
Totale	3,93	7,26	5,79	3,49	2,73	4,12	2,96

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

A ulteriore conferma dell'elevato indebitamento medio delle imprese della BP la tabella 13 mostra il profilo economico-finanziario delle prime 30 imprese (per fatturato) della BP. Queste imprese sono rappresentative delle imprese di medie dimensioni localizzate nell'area, imprese guida all'interno delle loro filiere, in grado di competere sui mercati internazionali con una presenza strutturata e qualificata. Come si può notare queste imprese hanno una redditività del 4,71% paragonabile alla media di tutte le imprese della BP che era del 4,70%. Tuttavia il tasso di indebitamento delle prime 30 imprese è di gran lunga inferiore rispetto alla media delle imprese della BP. Infatti, le imprese *leader* presentano un rapporto molto equilibrato tra debiti e patrimonio netto (attorno a 1) mentre, come abbiamo visto, mediamente le imprese della BP hanno valori molto maggiori.

Tab. 13 – Performance economico-finanziaria delle prime 30 imprese, anno 2010

Dipendenti	Ricavi in migliaia di euro	ROA	Tasso indebitamento
201	63.057	4,71	1,06

Fonte: ns elab. su dati AIDA

Il dato medio può nascondere delle distorsioni legate alla presenza di dati anomali (ossia imprese con valori eccessivamente elevati o bassi che distorcono il dato medio). Proprio per questo abbiamo calcolato il valore del debito/equity anche rispetto ai valori mediani riducendo questa distorsione (tabella 14). La tabella 14 normalizza molto il grado di indebitamento del campione: il valore mediano per tutta la BP è 1,02 contro 0,87 per tutto il Veneto. Questo conferma la presenza di diverse imprese con tassi di indebitamento molto elevati, e preoccupanti, che innalzano il valore medio. Infatti, circa il 30% delle

imprese ha tassi vicini o superiori a 4 mentre il 10% ha un rapporto debito/*equity* superiore addirittura a 10.

Tab. 14 – Rapporto debito/*equity* per categoria e mandamento, anno 2010 (valori mediani)

	Montagnana	Este	Monselice	Conselve	Piove	Bassa Pad.	Veneto
FIOM	0,65	1,56	0,84	1,02	0,98	0,94	0,76
FILCTEM	1,36	0,63	1,73	0,77	1,2	1,07	0,95
FLAI	13,62	1,35	4,42	2,5	1,49	1,91	1,01
FILLEA	4,01	0,12	2,18	3,47	0,77	1,04	1
SLC	0	0,48	10,83	2,2	1,16	1,18	0,97
TOTALE	0,96	0,93	0,96	1,14	1	1,02	0,87

Fonte: ns. elab. su dati AIDA

CAPITOLO 3

LA DEMOGRAFIA AZIENDALE E LA NASCITA DI NUOVE IMPRESE NELLA BASSA PADOVANA

Come notato nella precedente sezione, la dinamica demografica aziendale della BP segnala negli ultimi anni una riduzione del numero di imprese attive manifatturiere. La categoria maggiormente sofferente è FILLEA (Lavoratori del Legno, dell'Edilizia, delle industrie Affini ed Estrattive) che dal 2009 al 2011 registra una riduzione delle imprese attive di più del 7%. Inoltre, la riduzione delle imprese attive non sembra associato a un aumento della percentuale delle imprese di capitali rispetto alle società di persone o ditte individuali. Questo effetto di sostituzione segnalerebbe un processo di rafforzamento della struttura produttiva che nel complesso non sembra essere in atto nella BP.

La riduzione del numero delle imprese attive manifatturiere degli ultimi anni, accompagnato ad un saldo negativo tra le nuove iscrizioni e cessazioni, evidenzia, accanto a una contrazione graduale del sistema manifatturiero, anche l'importanza del tema della nascita di nuove imprese (Furlan e Grandinetti, 2012a; 2012b). Il territorio della BP non sembra in grado di generare imprese solide e innovative che possano garantire non tanto, o non solo, la riproduzione del territorio quanto una sua rigenerazione e riqualificazione industriale.

Il World Economic Forum del 2011 ha sottolineato come l'Italia sia abbastanza attardata in tema di ricerca e innovazione, occupando il 51esimo posto in una classifica di 138 paesi. La nascita di nuove imprese e le *start-up* sono i serbatoi ideali per alimentare innovazione delle imprese (soprattutto piccole e medie) e sviluppare nuova occupazione. È in questo ambito che l'Italia deve cercare di investire per aumentare la capacità del sistema industriale di produrre nuova conoscenza. L'obiettivo è favorire la nascita di imprese innovative e solide in grado di rigenerare e sviluppare il tessuto imprenditoriale.

Come sottolineano alcuni autori (Furlan e Grandinetti, 2012), il tema delle nuove imprese è variegato e complesso e richiede analisi accurate su quattro aspetti che caratterizzano il fenomeno:

- le diverse forme che può assumere la natalità aziendale;
- il ruolo del meccanismo ereditario e delle relazioni nel processo che porta alla creazione di una nuova impresa;

- il grado di innovatività delle nuove imprese;
- i contesti che svolgono la funzione di incubatori di nuove imprese.

In questa sede si vuole approfondire l'ultimo aspetto, il tema degli incubatori di imprese, in quanto il più utile per chi ha responsabilità di indirizzo industriale.

Studiare gli incubatori significa cercare di capire come si può favorire la nascita di nuove imprese che siano in grado di sopravvivere e introdurre innovazione di prodotto e di processo.

Un incubatore è un contesto – ossia uno spazio fisico, cognitivo e relazionale – entro cui i futuri imprenditori assorbono conoscenze che trasferiranno nella nuova impresa, sviluppano competenze e relazioni, e infine mettono a punto la business idea.

Gli incubatori possono essere declinati su tre livelli (Furlan e Grandinetti 2012a):

- le imprese o le organizzazioni che ospitano i futuri imprenditori,
- le strutture pianificate per svolgere la funzione di incubatori di nuove imprese,
- i territori come incubatori o meta-incubatori.

Gli *spin-off* sono imprese che hanno subito un processo di incubazione che ha avuto luogo in una e talvolta più organizzazioni. Alcune imprese svolgono poi questo ruolo in misura particolarmente intensa, al punto di avere dato origine a distretti industriali o *cluster* geografici. Esempi emblematici di questo processo sono il distretto biomedicale di Mirandola, ACMA e il distretto del packaging che si estende tra le province di Bologna, Modena, Reggio Emilia e Parma (Boari e Lipparini, 1999); Safilo e il distretto bellunese dell'occhialeria (Brunetti e Camuffo, 2000); Zanussi e le Officine Savio nel distretto delle produzioni meccaniche di Pordenone (Bortoluzzi, Furlan e Grandinetti, 2006); Zoppas nei confronti di un altro distretto della meccanica, quello di Conegliano, contiguo al precedente (Soli, 1998); Fairchild e la nascita del *cluster* della Silicon Valley.

Diversi studi hanno centrato l'attenzione sulle caratteristiche che fanno di un'impresa un buon incubatore. Quelle emerse con maggiore frequenza sono la dimensione e l'età: le grandi imprese rappresentano contesti non particolarmente favorevoli alla formazione di imprenditori, a causa della loro organizzazione burocratica, e ciò è tanto più vero quanto più l'impresa è anziana. Diversi motivi, oltre

alla ridotta burocrazia, rendono le piccole o le medie imprese dei contesti più favorevoli allo sviluppo di imprenditorialità rispetto alle grandi. Nelle piccole imprese l'attività dell'imprenditore risulta direttamente osservabile da parte del lavoratore e anche l'interazione diretta lavoratore-imprenditore può essere frequente (Grandinetti e Tabacco, 2003). Nelle piccole (e medie) imprese risulta estesa in termini cognitivi ed esperienziali le attività delle singole persone, le conoscenze circolano in modo più fluido, le attività di *problem solving* collettivo sono frequenti (Garofoli, 1991; Camuffo e Grandinetti, 2011).

La mancanza di medie imprese riscontrata in alcune zone della BP segnala la scarsità di potenziali incubatori di primo livello. Questa situazione potrebbe essere superata attraverso un processo di evoluzione delle piccole e piccolissime imprese che, solo rafforzando la propria architettura di competenze e uscendo da una situazione di subfornitura e di dipendenza dai principali clienti, possono diventare delle fonti di nuova imprenditorialità.

In una posizione intermedia tra spin-off del primo tipo e *start-up* nate da incubatori del secondo tipo si collocano i cosiddetti spin-off accademici o – secondo una definizione più ampia – gli *spin-off* basati sulla ricerca, ossia le imprese che nascono con l'obiettivo di sfruttare commercialmente conoscenze tecnico-scientifiche sviluppate all'interno di dipartimenti universitari (o di altri Enti di ricerca). Gli *spin-off* della ricerca hanno richiamato l'attenzione di molti studiosi, vista la loro duplice importanza: da un lato, costituiscono un meccanismo di trasferimento della conoscenza dal mondo della ricerca scientifica a quello dell'impresa; dall'altro, rappresentano una componente pregiata nell'ambito del processo di sviluppo che coinvolge un determinato territorio. Un numero crescente di studi è stato quindi prodotto in anni recenti sul tema. Da essi emerge la forte eterogeneità che caratterizza i gli *spin-off* accademici, con riferimento ad aspetti importanti tra i quali la composizione della squadra imprenditoriale (con risorse di sola provenienza accademica oppure mista) e il coinvolgimento nella nuova impresa di partner industriali o finanziari (Mustar *et al.*, 2006).

Le strutture specificamente dedicate a svolgere la funzione di incubatore di nuove imprese (incubatori di tipo B) possono costituire delle entità autonome, come i BIC (*Business Innovation Centres*) promossi in tempi ormai lontani dalla Comunità Europea (Aernoudt, 2004), oppure venire creati all'interno di università o di altre istituzioni di ricerca come ad esempio i parchi scientifico-tecnologici.

Alle strutture pubbliche o comunque non-profit, si sono aggiunte gli incubatori di tipo for-profit, finalizzati in particolare alla nascita di imprese la cui business idea è legata allo sviluppo di Internet. Tra questi, Hansen *et al.* (2000) individuano – come variante particolarmente dinamica – il modello del *networked incubator* (ossia incubatore relazionale), al cui interno una *start-up* non trova solo un clima favorevole all'imprenditorialità e servizi di supporto efficaci, ma anche la possibilità di accedere a un'ampia rete di relazioni utili, con soggetti sia interni che esterni all'incubatore: fornitori di servizi e tecnologie, clienti, *partners*, investitori. Tra i casi italiani più interessanti va certamente annoverata H-Farm, un incubatore privato sorto nel 2005 in mezzo alla campagna veneta ma non lontano da Venezia.

È opinione di chi scrive che di qualunque natura sia, pubblica o privata, un incubatore deve comunque mettere assieme, e fare dialogare, tre mondi che per loro natura hanno difficoltà a integrarsi: il mondo dell'università e della produzione scientifica, il mondo della finanza e il mondo delle medie (e grandi) imprese già operanti e conosciute del mercato. Mentre i primi due pilastri sono spesso dati per scontati, il terzo, ossia le imprese consolidate, spesso manca negli incubatori attualmente esistenti. Tuttavia la presenza all'interno della *governance* e della struttura degli incubatori di operatori economici già avviati e conosciuti del mercato è indispensabile per varie ragioni. Innanzitutto, le imprese già consolidate possono fornire una rete di relazioni e risorse di valore alle *start-up*. In secondo luogo, tali imprese possono rappresentare una sorta di mercato interno per i prodotti e i servizi delle *start-up* che devono trovare uno sbocco nel breve periodo. Infine, imprese di successo possono fornire un importante elemento di guida strategica e operativa alle *start-up* che, se isolate dall'ambiente competitivo, corrono il rischio di essere troppo distanti dalle reali esigenze del mercato.

Anche i territori, alcuni più di altri ovviamente, possono essere visti come contesti di incubazione di nuove imprese. I territori elettivi al riguardo sono i distretti industriali marshalliani, i primi a venire studiati in questa prospettiva (Lipparini, 1995; Camuffo e Grandinetti, 2011), i *cluster* industriali nei settori *high-tech* (Saxenian, 1994; Tan, 2006) e le aree metropolitane, soprattutto in relazione alla nascita di *knowledge-intensive business services* (Koch e Stahlecker, 2006) e, infine, i più complessi sistemi regionali dell'innovazione (Cooke, 2001; Asheim e Coenen, 2005). Tre sono le caratteristiche che fanno dei territori dei buoni (o cattivi) incubatori di nuove imprese. La

concentrazione geografica di piccole e medie imprese e quindi la possibilità di contenere incubatori di primo livello. La densità relazionale tra le imprese già operanti e quindi la presenza di relazioni che rivestono un ruolo fondamentale nella fase di accumulazione delle conoscenze e in quella successiva di assemblaggio delle risorse che portano all'avvio di una nuova impresa. Infine, la presenza nel territorio di servizi alle imprese soprattutto i servizi più sofisticati *knowledge-intensive* (imprese di consulenza, società di *marketing* e *design*, laboratori tecnici) che rappresentano un supporto fondamentale soprattutto nella fase di avvio e primo consolidamento delle nuove imprese, che spesso non hanno le risorse e le conoscenze per svolgere al proprio interno alcune attività strategiche.

CAPITOLO 4

L'EVOLUZIONE DELLA STRUTTURA INDUSTRIALE DELLA BP E LE POLITICHE NECESSARIE

Dall'analisi della struttura industriale della BP sono emersi alcuni elementi chiave:

- il territorio della BP non presenta una specializzazione industriale rilevante rispetto ad altre e risulta diversificato tra vari settori industriali;
- la composizione industriale della BP riproduce abbastanza fedelmente la distribuzione industriale regionale in termini di specializzazioni merceologiche;
- delle 59 imprese di medie (medio-piccole e medio-grandi) presenti nella BP, ben 51 (circa l'87%) è localizzato nell'area orientale mentre solo 8 (circa il 13%) è localizzato nell'area occidentale; sembra quindi riproporsi la frattura tra l'area orientale più industrializzata, dinamica e legata all'area cittadina padovana e quella occidentale, caratterizzata da una maggiore presenza di contoterzismo e meno vivace dal punto di vista industriale;
- la redditività operativa media del campione è in linea con la redditività regionale, mentre si segnalano delle differenze relativamente alle diverse sigle sindacali: in particolare FILCTEM, FLAI e SLC presentano redditività inferiori rispetto alla media regionale;
- forte indebitamento delle imprese della BP.

Ciascuno di questi aspetti richiederebbe un approfondimento specifico e separato. Tuttavia, per ragioni di sintesi e per cercare di dare un'interpretazione il più possibile unitaria alle varie problematiche dell'area, si pone l'attenzione su un fenomeno che rappresenta uno dei perni centrali per la riqualificazione dell'area: *lo sviluppo e l'evoluzione delle piccole imprese di subfornitura*.

Il dato sulla variegata composizione industriale della BP, unito alla scarsissima presenza di medie imprese (soprattutto nell'area occidentale) sono segnali di una diffusa presenza di imprese subfornitrici nate da distretti industriali che hanno il loro cuore strategico in territori limitrofi. Si pensi ad esempio allo sviluppo del

settore del mobile nell'area di Montagnana che è avvenuto come riflesso del distretto della Bassa Veronese.

È proprio la presenza di piccole imprese di subfornitura eccessivamente dipendenti dalle imprese clienti a penalizzare fortemente alcune aree della BP. Se l'obiettivo è la riqualificazione industriale dall'area della BP, bisogna quindi partire dai processi di evoluzione di queste imprese facendo leva sul patrimonio imprenditoriale esistente per innescare con politiche adeguate processi di miglioramento altrimenti difficilmente avviabili.

Le imprese di subfornitura italiane sono state analizzate in vari studi (Grandinetti e Bortoluzzi, 2004; Furlan, Grandinetti e Camuffo 2007; Furlan, Grandinetti e Camuffo, 2009). Questi studi mettono in evidenza l'eccessiva focalizzazione di queste imprese in competenze meramente produttive e la conseguente mancanza strutturale di competenze di *marketing*, *design* e gestione della catena di fornitura (*supply chain management*).

Le competenze di *marketing* sono legate alla capacità di analizzare il mercato, di compiere attività di analisi strategica, di individuare nuove opportunità di business o nicchie di mercato, di sviluppare relazioni collaborative con i clienti industriali. La mancanza di queste competenze è spesso accompagnata dall'assenza di un marchio proprio, da una scarsa diversificazione del portafoglio di prodotti/servizi e da una quota di *export* marginale.

Le competenze di *design* sono relative all'abilità di sviluppare autonomamente i prodotti e servizi che incontrano le esigenze dei clienti. L'assenza di competenze di *design* porta le imprese di subfornitura a operare esclusivamente su specifica del cliente e all'impossibilità quindi di sviluppare delle relazioni di *co-development* soprattutto con i clienti principali.

Infine, le competenze di *supply chain management* sono relative alla capacità di progettare un *network* di fornitura a monte in linea con la propria strategia di *business*, di selezionare e valutare correttamente i fornitori e di sviluppare con loro relazioni soddisfacenti.

Per supportare lo sviluppo di queste competenze è necessario impiantare nelle imprese delle meta-competenze di codificazione della conoscenza (*knowledge codification*) ossia l'abilità di codificare le *routines* interne in supporti come manuali, progetti, *software*, e sistemi informativi. Solo codificando la conoscenza è possibile, da un lato, fornire gli input per lo sviluppo delle competenze più operative, dall'altro, attivare dei processi di miglioramento e *problem solving* necessari alla crescita continua dello *stock* di conoscenze.

L'evoluzione delle imprese di subfornitura della PB non può quindi prescindere dallo sviluppo di un'architettura di competenze che attualmente sembra mancare in una buona parte del tessuto industriale dell'area. Sfruttare gli spazi offerti dall'applicazione delle nuove tecnologie nei settori maturi, dal ripensamento in chiave snella dei processi aziendali, dalle possibilità di differenziazione offerte dalle innovazioni sostenibili passa attraverso la creazione e/o rafforzamento di questa architettura di competenze. Questi processi sono in parte slegati dalla dimensione dell'impresa. Anzi, proprio il rafforzamento delle competenze è uno dei processi che portano a dinamiche di crescita dimensionale sostenibili (Furlan e Grandinetti, 2011).

Ponendo l'attenzione sul *management* dell'impresa, le condizioni che possono favorire i processi di sviluppo delle competenze sono molte, ma due in particolare sembrano essere dirimenti⁵.

La prima è la presenza di un *top-management* aziendale che sia in grado di dare una *visione strategica di lungo periodo alla propria impresa* e di attivare e coordinare la creazione di strutture organizzative e gestionali in grado di apprendere, adattare e migliorare le "buone pratiche" nelle varie aree funzionali. Da questo punto di vista, i processi di ricambio generazionale e di managerializzazione delle piccole imprese sono di fondamentale importanza.

Il secondo fattore è la collaborazione o *partnership* tra imprese. La piccola impresa per sua natura non possiede tutte le competenze e risorse per implementare e sviluppare con successo le proprie idee di business. In questo conteso sarebbe quindi importante favorire *la creazione di reti tra imprese su specifici progetti di business (joint-ventures, contratti di rete, alleanze contrattuali, reti in franchising, accordi di licensing)*. In ultima istanza, l'obiettivo della rete è la messa in comune di competenze e risorse complementari tra varie imprese. Ovviamente il successo di queste reti poggia su una *governance* efficace ossia su un sistema di regole chiare e condivise che riguardano l'allocazione dei diritti decisionali e dei diritti di ricompensa tra i *partners*. Questi aspetti diventano chiave sia per le imprese sia per i soggetti impegnati nella riqualificazione del territorio.

⁵ Si tralasciano, quindi, i fattori di contesto economico-istituzionali (infrastrutture, quadro normativo, tassazione) la cui importanza è evidente, ma la cui analisi è più adatta ad uno studio di natura economico-territoriale.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Aernoudt R. (2004), "Incubators: tool for entrepreneurship?", *Small Business Economics*, 23 (2): 127-135
- Anton J.J. e D.A. Yao (1995), "Start-ups, spin-offs, and internal projects", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 11 (2): 362-378
- Asheim B. e L. Coenen (2005), "Knowledge bases and regional innovation systems: comparing Nordic clusters", *Research Policy*, 34 (8): 1173-1190
- Becattini G. (1991), "The industrial district as a creative milieu", in Benko G. e M. Dunford (eds), *Industrial change and regional development*, London, Belhaven Press:102-114
- Boari C. e A. Lipparini (1999), "Networks within industrial districts: organising knowledge creation and transfer by means of moderate hierarchies", *Journal of Management and Governance*, 3 (4): 339-360
- Bøllingtoft A. e J.P. Uhløi (2005), "The networked business incubator: leveraging entrepreneurial agency", *Journal of Business Venturing*, 20 (2), pp. 265-290
- Bortoluzzi G., A. Furlan e R. Grandinetti (2006), *Il distretto della componentistica e della meccanica in provincia di Pordenone: relazioni locali e apertura internazionale*, FrancoAngeli, Milano
- Camuffo A. e R. Grandinetti (2011), "Italian industrial districts as cognitive systems: are they still reproducible?", *Entrepreneurship & Regional Development*, 23 (9-10): 815-852
- Clarysse B., M. Wright, A. Lockett, E. Van de Velde e A. Vohora (2005), "Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions", *Journal of Business Venturing*, 20 (2): 183-216
- Cooke P. (2001), "From technopoles to regional innovation systems: the evolution of localised technology development policy", *Canadian Journal of Regional Science/Revue Canadienne des Sciences Régionales*, 24 (1): 21-40
- Corò G. e M. Gambuzza, (1995), "La Bassa Padovana: identità e sviluppo di un'area in transazione", *Economia e società regionale-Oltre il ponte*, 51
- Elfring T. e W. Hulsing (2003), "Networks in entrepreneurship: the case of high-technology firms", *Small Business Economics*, 21 (4): 409-422
- Ferrucci L. (1996), *I processi evolutivi nei sistemi di piccole imprese: il distretto tessile pratese*, Guerini, Milano
- Furlan A. e R. Grandinetti (2012a), "La sopravvivenza delle nuove imprese: un'indagine in Veneto", *Economia e società regionale*, 115(1): 88-100
- Furlan A. e R. Grandinetti (2012b), "Cosa sappiamo e cosa dovremo sapere sulla natalità delle imprese", *Economia e società regionale*, 115(1): 5-23
- Furlan A. e R. Grandinetti (2011), "Size, relationships and capabilities: a new approach to the growth of the firm", *Human Systems Management*, 30 (4): 195-213
- Furlan A., R. Grandinetti e A. Camuffo (2009), "Business relationship portfolios and subcontractors' capabilities", *Industrial Marketing Management*, vol. 38: 937-945
- Furlan A., R. Grandinetti e A. Camuffo, (2007), "How do Subcontractors Evolve?", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 27 Issue 1: 69-89

- Grandinetti R. e R. Tabacco (2003), "I distretti industriali come laboratori cognitivi", *Sviluppo Locale*, 10 (1): 49-83
- Grandinetti R. e G. Bortoluzzi (2004), *L'evoluzione delle imprese e dei sistemi di subfornitura*, FrancoAngeli, Milano.
- Hansen M.T., H.V. Chesbrough, N. Nohria e D.N. Sull (2000), "Networked incubators: hothouses of the new economy", *Harvard Business Review*, 78 (5): 74-84.
- Helfat C.E. e M.B. Lieberman (2002), "The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history", *Industrial and Corporate Change*, 11 (4): 725-760
- IRSEV (1978), *Studi preliminari al Piano territoriale regionale di coordinamento del Veneto*, Quaderno 1, Il sistema insediativo Veneto, Venezia
- Iturriaga F.L. e N.M. Cruz (2008), "Antecedents of corporate spin-off firms in Spain: a resource-based approach", *Research Policy*, 37 (6-7): 1047-1056
- Klepper S. (2009), "Spinoffs: a review and synthesis", *European Management Review*, 6 (3): 159-171
- Klepper S. (2010), "The origin and growth of industry clusters: the making of Silicon Valley and Detroit", *Journal of Urban Economics*, 67 (1), pp. 15-32
- Klepper S. e S. Sleeper (2005), "Entry by spinoffs", *Management Science*, 51 (8): 1291-1306
- Koch A. e T. Stahlecker (2006), "Regional innovation systems and the foundation of knowledge-intensive business services: a comparative study in Bremen, Munich, and Stuttgart, Germany", *European Planning Studies*, 14 (2): 123-145
- Lipparini A. (1995), *Imprese, relazioni tra imprese e posizionamento competitivo*, Etas, Milano
- Lebret H. (2007), *Start-up: what we may still learn from Silicon Valley*, Create Space, Scots Valley
- Mustar P., M. Renault, M.G. Colombo, E. Piva, M. Fontes, A. Lockett, M. Wright, B. Clarysse e N. Moray (2006), "Conceptualising the heterogeneity of research-based spin-offs: a multi-dimensional taxonomy", *Research Policy*, 35 (2): 289-308.
- Nelson R.R. e S.G. Winter (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press, Cambridge
- Parhankangas A. e P. Arenius (2003), "From a corporate venture to an independent company: a base for a taxonomy for corporate spin-off firms", *Research Policy*, 32 (3): 463-481
- Saxenian A. (1994), *Regional advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge
- Soli V. (1998), "Il sistema produttivo Inox di Conegliano", in Corò G. e E. Rullani (a cura di), *Percorsi locali di internazionalizzazione: competenze e auto-organizzazione nei distretti industriali del Nord-Est*, FrancoAngeli, Milano: 217-252
- Sørensen J.B. (2007), "Bureaucracy and entrepreneurship: orkplace effects on entrepreneurial entry", *Administrative Science Quarterly*, 52 (3): 387-412
- Tan J. (2006), "Growth of industry clusters and innovation: lessons from Beijing Zhongguancun Science Park", *Journal of Business Venturing*, 21 (6): 827-850

PAPER IRES

72. A. Furlan, *La struttura industriale della Bassa Padovana: un'analisi e qualche proposta*, **settembre 2012**
71. L. Bertazzon, *La Bassa Padovana. Un profilo sociodemografico ed economico-occupazionale*, **settembre 2012**
70. N. Masiero, *Tra vulnerabilità e invisibilità. Donne e lavoro nel terziario*, **agosto 2012**
69. V. De Marchi, *Il Veneto: un sistema regionale dell'innovazione*, **aprile 2012**
68. G. Cutuli, *Pagare le tasse in veneto: un profilo sui contribuenti del Caaf Cgil Nord Est. Dichiarazioni 730, anni d'imposta 2007 e 2008*, **giugno 2011**
67. V. De Marchi, *Lavoro e sostenibilità a Nord Est: competitività, qualità del lavoro e nuove competenze. un'indagine nelle imprese del legno-arredo*, **settembre 2010**
66. N. Masiero e P. Spano, *Il lavoro delle donne tra vecchi e nuove vulnerabilità nel settore terziario in Veneto*, **febbraio 2010**
65. E. Tanzi, N. Masiero, P. Vallese, *Le strutture residenziali per anziani nel Veneto: un'indagine tra misure economiche e di qualità*, **dicembre 2009**
64. M. Civiero, *Legame fra sostenibilità, ambientale sostenibilità e riflessi occupazionali in sei casi aziendali nella regione Veneto*, **ottobre 2008**
63. M. Giaccone, *Contrattazione territoriale e bilateralità nel settore terziario in Veneto*, **luglio 2008**
62. V. Soli, *Le opinioni dei rappresentanti sindacali Cgil nella scuola e nel pubblico impiego in Veneto*, **marzo 2008**
61. M. Civiero, *Per uno sviluppo sostenibile*, **gennaio 2007**
60. A. Vaona, *Le dimensioni territoriali e sociali della sindacalizzazione in Veneto*, **dicembre 2006**
59. V. Soli (a cura di), *Giovani al lavoro: condizioni, atteggiamenti e aspettative*, **dicembre 2006**
58. V. Soli, *Il censimento 2004 dell'apparato della Cgil Veneto: un profilo della struttura*, **maggio 2006**
57. M. Giaccone, *Una grande fabbrica dopo il passaggio generazionale. La Osram di Treviso*, **maggio 2006**
56. A. Vaona, *L'evoluzione recente dei tassi di sindacalizzazione in Italia e in Veneto*, **dicembre 2005**
55. M. Giaccone, *Una contrattazione in movimento. Le relazioni industriali nell'industria alimentare in Veneto 2001-2004*, **dicembre 2005**
54. B. Anastasia e F. Vanin, *L'altra metà del Pil: il reddito (dichiarato) delle persone fisiche*, **settembre 2005**
53. A. Vaona, *Il Veneto e le sue province tra i due censimenti del 1991 e del 2001*, **aprile 2005**

52. B. Anastasia, *Il Nord Est italiano nel nuovo scenario europeo e mondiale*, **giugno 2004**
51. S. Rizzato, *Essere anziani in Polesine. Un percorso tra statistiche ufficiali*, **marzo 2003**
50. N. Ianuale, F. Occari e P. Spano, *Indagine sui bisogni degli anziani nel Comune di Schio*, **giugno 2002**
49. F. Mattioni e G. Petoello, *Il bilancio della Regione Veneto tra federalismo amministrativo e patto interno di stabilità*, **dicembre 2001**
48. M. Giaccone, *Consolidamento o stagnazione negoziale? la contrattazione aziendale nel settore alimentare veneto*, **ottobre 2001**
47. G. Corò (a cura di), *Struttura, evoluzione e politiche per l'innovazione nel distretto produttivo della giostra del Polesine occidentale*, **dicembre 2000**
46. M. Giaccone, *Una prospettiva federale per le relazioni industriali*, **novembre 2000**
45. F. Occari (a cura di), *Comportamenti elettorali in Veneto. Una riflessione su trend spostamenti e assenteismo per collegio elettorale*, **novembre 2000**
44. P. Spano, *Le dinamiche più recenti della finanza locale in Veneto: una proposta di lettura a partire dai bilanci comunali*, **maggio 2000**
43. G. Corò e S. Micelli, *Distretti industriali ed imprese transnazionali: sistemi alternativi o percorsi evolutivi convergenti?*, **marzo 1999**
42. B. Anastasia e G. Corò, *Economia globale e trasformazioni demografiche: gli inciampi del localismo*, **giugno 1998**
41. V. Soli, *In viaggio tra Itaca e il sindacato. Il progetto formativo confederale per dirigenti giovani del Nord Est*, **giugno 1998**
40. G. Corò, *Lo sviluppo locale. Una strategia per il mezzogiorno. Riflessioni sullo sviluppo del Mezzogiorno a partire dal modello del Nord Est*, **giugno 1998**
39. F. Occari, *Quadro socio-economico della provincia aggiornato al 1995*, **febbraio 1998**
38. M. Giaccone, *Identità e lavoro nella comunità di piccola impresa in Veneto*, **febbraio 1998**
37. M. Giaccone (a cura di), *La piramide e il cerchio. Materiali di formazione per delegati sindacali - Corso Cgil Treviso 1997*, **febbraio 1998**
36. M. Giaccone e N. Ianuale, *Ipotesi di salario per obiettivi territoriali*, **dicembre 1997**
35. B. Anastasia, A. Bruzzo, G. Bulfone e P. Spano, *Fiscalità e federalismo: scenari per il Veneto*, **ottobre 1997 (5 fasc.)**
34. P. Falcone, M. Giaccone e G. Nanto, *Gli enti bilaterali nei servizi. L'esperienza veneta*, **gennaio 1997**
33. M. Giaccone, *Impresa intelligente, fabbrica senza maestri. I lavori in Aprilia, azienda post-fordista*, **ottobre 1996**
32. M. Giaccone e A. Pomiato, *La contrattazione in Aprilia 1985-1996. La gestione della flessibilità in un'impresa rete*, **settembre 1996**

31. F. Occari (a cura di), *Dinamiche delle imprese e dei lavoratori dipendenti nel Veneto 1990-1994 sulla base dei dati di fonte Inps*, **maggio 1996**
30. M. Giaccone, *La contrattazione aziendale in Veneto: due anni dopo il 23 luglio. Archivio della contrattazione aziendale Ires Veneto - Cgil Regionale Veneto*, **gennaio 1996**
29. M. Altieri, *L'impiego degli archivi amministrativi presenti in Cgil ai fini statistici: prima esplorazione sulle caratteristiche dei dati, sulla loro disponibilità e sulle potenzialità d'uso*, **gennaio 1996**
28. B. Anastasia, *L'economia del Veneto Orientale negli anni '90: le vocazioni da consolidare*, **dicembre 1995**
27. B. Anastasia e F. Occari, *Rapporto 1995 sull'artigianato in Veneto. Profili settoriali ed articolazioni territoriali delle dinamiche occupazionali*, **luglio 1995**
26. F. Occari (a cura di), *Dinamiche delle imprese e dei lavoratori dipendenti nel Veneto 1989-1993 sulla base dei dati di fonte Inps*, **giugno 1995**
25. G. Corò e M. Gambuzza, *Il sistema territoriale della Bassa Padovana. Identità e sviluppo di un'area di transizione*, **aprile 1995**
24. M. Drouille, *La riviera del Brenta ed il Miranese*, **novembre 1994**
23. F. Bortolotti, G. Corò e L. Lugli, *Sviluppo locale e lavoro, materiale per Ires Network, relazione al Convegno Ires Nazionale, Roma 29-30* **settembre 1994**
22. B. Anastasia, *Donne e mercato del lavoro in Veneto. Dossier per Ecipa Regionale Veneto*, **dicembre 1993**
21. B. Anastasia e F. Occari, *Rapporto sulla consistenza quantitativa dell'artigianato veneto*, **dicembre 1993**
20. F. Belussi, *Piccole imprese e capacità innovativa. Le radici di un dibattito teorico ed alcune evidenze empiriche*, **1992**
19. M. Giaccone, *Un'analisi della contrattazione aziendale in Veneto (1987-1990)*, **giugno 1992**
18. G. Corò, *L'orientamento alla qualità per il trasporto pubblico locale*, **1992**
17. G. Corò, *Politiche regionali e processi di internazionalizzazione*, **aprile 1991**
16. B. Anastasia e M. Da Rin, *L'esperienza delle cooperative integrate in Italia: crisi o radicamento? Rapporto di ricerca per l'Ufficio H della Cgil Nazionale*, **1991**
15. G. Corò, M. Gambuzza, F. Indovina, F. Occari e M. Pesaresi, *Ipotesi per la città metropolitana*, **ottobre 1990**
14. B. Anastasia, M. Gambuzza, M. Giaccone e F. Occari, *Sindacalizzazione e contrattazione in Veneto, materiali per la Conferenza di Organizzazione della Cgil del Veneto*, **novembre 1989**
13. B. Anastasia, U. Alifuoco, F. Belussi, M. Gambuzza, F. Indovina e A. Porrello, *Il sentiero veneto. Il Veneto dalle ricerche Ires*, **marzo 1988**
12. Ires Veneto, *Risultati elettorali in Veneto - elezioni politiche, giugno 1987, materiali per il Dipartimento Organizzazione della Cgil regionale*, **luglio 1987**

11. Ires Veneto, *Caratteristiche socio-economiche delle zone e dei comprensori sindacali, materiali per il Dipartimento Organizzazione della Cgil regionale*, **giugno 1987**
10. Ires Veneto - Cgil Belluno, relazioni di M. Agresta, B. Anastasia, U. Alifuoco, M. Bellardi, G. Carlesso, M. Collevocchio, M. Dalla Vecchia, G. Pat e C. Tolomelli, *Uno sviluppo per il Bellunese*, **maggio 1987**
9. G. Corò e L. Romano, *La differenziazione territoriale nel Veneto: un profilo storico*, **giugno 1986**
8. G. Corò (a cura di), elab. di F. Occari e D. Stevanato, *Occupazione e sindacalizzazione Cgil nel Veneto, Un quadro quantitativo per categorie e comprensori sindacali*, **gennaio 1986**
7. F. Occari (a cura di), *Il Veneto verso la maturità*, **gennaio 1986**
6. B. Anastasia (a cura di), *Artigianato e occupazione in Veneto, ricerca commissionata dalla CNA regionale del Veneto*, **giugno 1985**
5. B. Anastasia e G. Corò, *L'industria e il terziario privato: un confronto 1981/1971 per comune, zona e comprensorio sindacale (prime elaborazioni), materiali Ires per la Conferenza di Organizzazione della Cgil regionale del Veneto*, **giugno 1985**
4. A. Porrello (a cura di) con un saggio di G. Pellicciari, *Veneto: spazio da occupare o risorse da valorizzare?*, **settembre 1983**
3. G. Gasparotti, G. Giugni, F. Indovina, M. Regini e E. Rullani, *Relazioni industriali, contrattazione, strutture sindacali*, **giugno 1983**
2. B. Anastasia, F. Belussi e F. Indovina, *I consigli di fabbrica nel Veneto: una ricerca*, **maggio 1983**
- 1bis. Anastasia B. (a cura di), *Artigianato e piccola impresa nel Veneto nel Veneto Orientale*, **giugno 1983**
1. P. Battaglia, F. Belussi, C. Bongiorno, A. Dapporto, G. Ferrante, E. Gazzini, I. Regalia, R. Scheda e C. Tegon, *Il sindacato e i problemi della rappresentanza: un dibattito nel Veneto*, **aprile 1983**