

eccellenti da cui trarre "lezioni" per il post crisi. lecito chiedersi cosa ci sia dietro di loro, se si pensa che le medie-grandi aziende acquistano fuori più dell'80% di quanto fatturano e il 40,7% commissiona la produzione o i servizi. «Queste realtà – spiega Enzo Rullani, docente di Economia della Conoscenza alla Venice International University – hanno cominciato a interrogarsi sui loro fornitori almeno da 11 anni, da quando cioè è in atto il processo di globalizzazione. I temi centrali sono spuntare prezzi migliori, rivolgersi a aziende estere che magari presidiano i mercati in crescita. Ciò ha provocato tre conseguenze a livello delle piccole: alcune hanno chiuso perché rimaste senza committente, ma in molti casi ciò è stato un bene visto che avevano perso competitività. Altre hanno trovato nuovi committenti. Altre ancora sono state "promosse" a fornitori di primo livello. Queste ultime sono quelle che sono state capaci di evolvere insieme al committente. È lo snodo essenziale: l'innovazione a tutti i livelli, macchinari, capannoni, lavorazioni, mercati di sbocco. Ma per farla è chiaro che

occorrono soldi e risorse umane competenti. Se la filiera italiana, e quindi anche quella del Nordest, non reagisce subito a questo stimolo, non potrà sopravvivere».

### Metamorfosi dei piccoli

Il fatto è che la catena di fornitura è già profondamente mutata. In primis per la sua estensione globale. E ormai molte imprese nordestine acquistano all'estero, il distretto in senso territoriale sembra un'entità sempre meno riconosciuta. «Tre sono gli elementi diversi rispetto a qualche anno fa – sottolinea infatti Silvia Oliva, segretario alla ricerca di Fondazione Nord Est -: le singole imprese si muovono autonomamente, le relazioni di filiera sono diventate più formali e non più strettamente locali. Questo perché oggi non c'è nessuna azienda che possa permettersi di vendere solo sul mercato interno. Le grandi hanno strategie di internazionalizzazione più spinte e nell'85,7% dei casi già utilizzano fornitori esteri. Le piccole e medie devono cercare di restare attaccate alla filiera per non rischiare di essere cancellate dal mercato.

Come? Attivando un processo di upgrading funzionale e relazionale: strutturandosi in maniera adeguata e offrendo un prodotto ad alto valore aggiunto. In pratica devono rendersi insostituibili».

La metamorfosi di makers e piccoli produttori non può aspettare, se consideriamo che nel 2011 il 15% delle aziende del territorio ha aperto una sede all'estero e di queste il 13,9% ha deciso di chiudere definitivamente i battenti a Nordest. Complice un sistema Paese che scoraggia gli investimenti. Un percorso di non ritorno che indica un trend preoccupante: nel 2010 infatti questo tasso era pari a 0%. Non mancano naturalmente le aziende straniere che hanno deciso comunque di investire in Italia e che hanno portato innovazioni non di poco conto

nelle stesse filiere. Una per tutte, la svedese Ikea che ha imposto ai suoi fornitori procedure rigorose in termini di lavorazioni e tempi.

### I casi d'eccellenza

Un'eccellenza tutta nordestina che non ha pensato ancora a emigrare, ma vive una crescita costante, anche nel rapporto con i fornitori, è invece Pasta Zara, il primo esportatore mondiale di pasta e il secondo produttore nazionale. Con tre stabilimenti (quello storico di Riese Pio X - Tv, Muggia - Ts e Rovato - Bs), l'azienda conta 383 dipendenti e un fatturato di 170 milioni di euro. Nel 2010 Pasta Zara ha venduto 211 mila tonnellate di pasta in 97 Paesi (il 14% della pasta secca italiana consumata nel mondo). Nel 2008 ne vendeva "solo" 108 mila. Ma cosa ha significato per la filiera, composta in questo caso da aziende piccole e grandi, nordestine e non? «I fornitori – spiega il presidente Furio Bragagnolo – sono cresciuti con noi. Penso a realtà nate artigianali come la Cmb di Marostica (Vi) che ha cominciato con Pasta Zara a realizzare i primi silos di stoccaggio e i relativi trasporti pneumatici della semola e oggi è diventata un'azienda di successo che collabora con importanti produttori di impianti per pastifici. Ma anche ad aziende già leader come la Cusinato di San Martino di Lupari (Pd), che per noi realizza i collegamenti con i silos prodotto finito e con le confezionatrici e che è riuscita a svilupparsi ulteriormente in tutti i sensi: produttivo, occupazionale, tecnologico. Pasta Zara è diventata per loro un "caso di studio" tanto da portare i dipendenti a visitare la nostra azienda per vedere le loro applicazioni "sul campo". Altri esempi – continua Bragagnolo - potrebbero riguardare la conversione produttiva operata per noi dai Grandi Molini Italiani di Rovigo, il rapporto crescente di con lo scatolificio Trevikart di Ospedaletto d'Istrana (Tv) e gli investimenti nello sviluppo tecnologico specifico messi in atto dalla Altopack di Altopascio (Lu) che produce linee complete e macchine di confezionamento». Insomma, una catena del valore virtuosa pur in un settore dove la filiera per sua stessa natura, non è molto estesa, che rappresenta un ottimo esempio di quanto innovazione e flessibilità costituiscano carte vincenti nel mondo "nuovo".



### IL CASO

Furio Bragagnolo ai vertici di Pasta Zara