

# IMPRESE ETERRITORIO

MAGAZINE DI INFORMAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

## FILIERE CORTE MA SOLIDE

Quando il radicamento  
territoriale vale più della dimensione

# sommario

FILIERE CORTE E TERRITORIO: LA RESILIENZA CHE NASCE DAL BASSO \_\_\_\_\_ 03

## **STORIE DI IMPRESA**

ROBERTO PORETTI:

«DA UNA CANTINA AL MONDO, I NOSTRI FILTRI VALGONO ORO» \_\_\_\_\_ 8

PASSAGGIO GENERAZIONALE: GUIDA ALLA STAFFETTA D'IMPRESA \_\_\_\_\_ 14

FAZZINI SRL:

IL BRAND "ITALIAN STYLE" CHE NASCE DAL CUORE \_\_\_\_\_ 18

CONTOTERZISTI, IL PASSAGGIO AL BRAND RICHIEDE CORAGGIO  
(E VISIONE D'IMPRESA) \_\_\_\_\_ 24

LA FORZA LENTA DELLE FILIERE \_\_\_\_\_ 28

## **I NOSTRI SPECIALI - IMPRESE E TERRITORI**

IL RITORNO DEI DISTRETTI:

PERCHÉ LE IMPRESE TORNANO A INVESTIRE NEL TERRITORIO \_\_\_\_\_ 30

FILIERE LOCALI E PROSSIMITÀ PRODUTTIVA:

COME I TERRITORI AFFRONTANO L'ECONOMIA CHE CAMBIA NEL TERRITORIO \_\_\_\_ 36

IMPRESA E TERRITORIO, L'ATTRATTIVITÀ SI GIOCA SULLA QUALITÀ DELLA VITA \_\_\_\_ 40

IMPRESA E TERRITORIO:

PERCHÉ LA FILIERA INTEGRATA È LA CHIAVE DELLA COMPETITIVITÀ \_\_\_\_\_ 46

LE IMPRESE FAMILIARI COME MOTORI DI SVILUPPO TERRITORIALE \_\_\_\_\_ 52

LA NUOVA SFIDA DEI TERRITORI: ATTRARRE, INNOVARE, CRESCERE \_\_\_\_\_ 58

TERRITORI E INNOVAZIONE:

PERCHÉ LE IMPRESE VINCENTI INVESTONO DOVE NASCONO LE IDEE \_\_\_\_\_ 66

Magazine di informazione delle piccole e medie imprese  
Viale Milano 5 - Varese  
Tel. 0332 256111  
[www.impreseterritorio.org](http://www.impreseterritorio.org)

2

Autorizzazione Tribunale di Varese n.456 del 24/1/2002

**Direttore Responsabile** - Mauro Colombo  
**Caporedattore e Head of Content** - Davide Ielmini  
**Art Director** - Simona Caldirola  
Chiuso il 31.07.2025

# Filiere corte e territorio: la resilienza che nasce dal basso

Quando l'onda d'urto della pandemia ha colpito l'economia globale, rivelando la fragilità di catene di approvvigionamento estese per migliaia di chilometri, qualcosa di sorprendente è emerso in controtendenza. In diverse aree caratterizzate da filiere produttive corte e radicate nel territorio, abbiamo assistito a una capacità di adattamento straordinaria: riconversioni produttive in tempi record, soluzioni innovative a problemi inediti, collaborazioni spontanee tra imprese prima concorrenti. Queste risposte non erano previste in alcun manuale di gestione delle crisi, né imposte da piani centralizzati. Sono emerse naturalmente, quasi organicamente, dalle relazioni dense e multidimensionali che caratterizzano questi territori.

Gli ultimi anni ci hanno fatto capire quanto sia fragile la nostra economia. Pandemia, crisi energetica, tensioni geopolitiche, politiche commerciali protezionistiche con i dazi applicati dagli Usa: eventi che hanno messo in difficoltà anche le aziende più solide. Ma in questo scenario complesso, abbiamo visto emergere un fenomeno interessante: le filiere corte radicate nei territori hanno spesso mostrato una capacità di tenuta superiore rispetto alle lunghe catene globali.

La domanda che dobbiamo porci è: questa resilienza è frutto di una programmazione o è qualcosa che nasce spontaneamente dalle caratteristiche stesse di queste filiere? L'esperienza ci suggerisce qualcosa di sorprendente: la vera forza delle filiere corte non sta tanto in una perfetta pianificazione centrale, quanto nella loro capacità di auto-organizzazione. Pensiamo ai distretti italiani che hanno superato decenni di trasformazioni economiche. Non sono nati sulla carta di qualche pianificatore, ma dall'interazione quotidiana tra centinaia di attori diversi: piccole imprese, arti-



**MAURO COLOMBO**  
Direttore generale Confartigianato Imprese Varese



giani, fornitori, clienti, scuole tecniche. Nessuno ha “progettato” il distretto della ceramica di Sassuolo o quello del mobile della Brianza. Sono emersi naturalmente, come risposta collettiva a opportunità e sfide condivise. Questa capacità di auto-organizzazione rappresenta un modello profondamente diverso rispetto all’approccio tradizionale alla resilienza economica. Siamo abituati a pensare che per rendere un sistema resistente agli shock sia necessario pianificarlo dall’alto, prevedendo ogni possibile criticità.

Ma la realtà è più sfumata: i sistemi più resilienti spesso combinano elementi di pianificazione consapevole con ampi spazi di adattamento spontaneo. È questo equilibrio dinamico, più che la pura auto-organizzazione, a creare la vera capacità di risposta alle crisi.

Naturalmente, l’auto-organizzazione ha anche i suoi limiti. In alcuni settori ad alta intensità di capitale o con esigenze di coordinamento sovra-territoriale, la pura auto-organizzazione può risultare insufficiente. Durante la stessa pandemia, abbiamo visto come alcune filiere corte abbiano faticato nella produzione di beni che richiedevano componenti specializzati non disponibili localmente o investimenti tecnologici fuori dalla portata di piccole reti di imprese. La risposta più efficace è emersa dove esisteva un equilibrio intelligente tra coordinamento dall’alto e capacità di auto-organizzazione dal basso.

L’insegnamento è chiaro: dobbiamo ripensare il nostro approccio alle politiche economiche territoriali. Invece di progettare sistemi perfetti dall’alto, dovremmo concentrarci sul creare le condizioni che permettano l’emergere spontaneo di ecosistemi resilienti. Come un giardiniere che non costruisce le piante ma crea l’ambiente giusto perché possano crescere.

Ma cosa significa concretamente creare “condizioni abilitanti” per la resilienza delle filiere corte?

Ecco alcuni ambiti d’azione pratici:

**Infrastrutture di connessione:** Non solo strade e reti digitali, ma an-

che “infrastrutture relazionali” come hub di competenze, laboratori condivisi, centri di trasferimento tecnologico dove imprese diverse possano incontrarsi regolarmente e sviluppare progetti comuni. Questi spazi fisici condivisi possono catalizzare collaborazioni spontanee tra imprese che altrimenti non si incontrerebbero.

**Piattaforme di condivisione:** Strumenti digitali che riducano i costi di cooperazione e facilitino lo scambio di informazioni, competenze e risorse tra imprese del territorio. Soluzioni come marketplace B2B locali, banche del tempo tra imprese, piattaforme di crowdsourcing territoriale possono amplificare le capacità collaborative senza imporre modelli rigidi.

**Formazione diffusa e trasversale:** Investire non solo in competenze tecniche specifiche, ma anche in capacità trasversali come problem solving collettivo, intelligenza emotiva, pensiero sistemico. Formare persone che sappiano navigare nella complessità e costruire ponti tra mondi diversi. I “cantieri di innovazione aperta”, dove tecnici di aziende diverse si formano insieme risolvendo problemi reali, rappresentano un modello interessante.

**Rimozione degli ostacoli normativi:** Semplificare le regole per la cooperazione tra imprese, ridurre gli oneri burocratici per i progetti congiunti. L’esperienza di aree con regolamentazione semplificata dimostra come la riduzione di vincoli amministrativi possa facilitare collaborazioni che altrimenti rimarrebbero allo stato potenziale.

**Riconoscimento del valore delle relazioni:** Sviluppare metriche e incentivi che riconoscano non solo l’efficienza delle singole imprese, ma anche il loro contributo alla resilienza dell’ecosistema territoriale. Potrebbero nascere “certificazioni di resilienza territoriale” che premino le aziende che investono in ridondanze funzionali e relazioni di reciprocità.

Guardando al futuro, dovremmo vedere le filiere corte come laboratori di



una resilienza che nasce dalla ricchezza delle relazioni e dalla diversità degli attori. Non si tratta di chiudersi in un'autarchia impossibile, ma di costruire sistemi locali abbastanza robusti da interagire con l'economia globale senza esserne travolti. Le filiere corte possono diventare nodi vitali di reti più ampie, mantenendo la propria identità mentre si aprono al mondo.

È importante sottolineare che questa capacità di auto-organizzazione non si sviluppa dall'oggi al domani. Richiede anni, talvolta decenni di interazioni ripetute che costruiscono gradualmente fiducia reciproca, linguaggi condivisi, protocolli informali di collaborazione. È un capitale relazionale che si accumula lentamente ma che, una volta formato, diventa una risorsa strategica in tempi di crisi. Per questo, le politiche di sostegno alle filiere corte dovrebbero avere orizzonti temporali lunghi e non aspettarsi risultati immediati.

La vera sfida per imprenditori e decisori è capire come sostenere questa resilienza emergente senza soffocarla con troppa pianificazione. Come creare un ambiente favorevole all'auto-organizzazione senza pretendere di controllarla. Come valorizzare l'intelligenza distribuita di un territorio senza imporre visioni centralizzate.

Nel mondo complesso e imprevedibile che ci attende, questa capacità di favorire l'emergere di sistemi resilienti dal basso potrebbe rivelarsi la competenza più preziosa. Non è solo una questione di efficienza economica, ma di sviluppare organizzazioni capaci di prosperare nell'incertezza, trasformando la varietà e la complessità da problemi in risorse.



# Storie di impresa

A cura di Davide **elmini**

Roberto Poretti:

# «Da una cantina al mondo, i nostri filtri valgono oro»

La Fonte.Eu nasce nel 1975. Oggi, con il fondatore Roberto Poretti ci sono figli e nipoti. L'azienda, leader nella produzione di pompe e filtri per liquidi corrosivi, esporta in oltre 40 Paesi

Tre amici al lago, la stoica formazione al lavoro di una generazione oggi ottantenne, i desideri di una vita (la prima bicicletta, la prima moto, la prima auto, la famiglia e la casa) e il tempo libero che non è fatto di hobby ma di progetti. Nasce così La Fonte.Eu: da tre amici di infanzia – un imprenditore nel settore dello stampaggio delle materie plastiche, un artigiano del settore della plastica e un dipendente di una grossa azienda metalmeccanica di Gazzada – che ogni giorno, alle ore 18, si incontrano a Castiglione Olona e secondo le proprie inclinazioni e passioni discutono idee e piani d'azione.

## **QUANTE IMPRESE SONO NATE IN UNA CANTINA?**

A raccontarlo è uno di loro: quel Roberto Poretti che dalla grande azienda di Gazzada se ne è andato solo da pensionato ma che, nello stesso tempo, con i due soci amici d'infanzia ha saputo vestire i panni del titolare portando a livello mondiale un'azienda leader nella produzione di pompe in polipropilene e filtri per liquidi corrosivi: «E' nel dna italiano: quante imprese sono nate in una cantina? Così fu anche per noi nel 1975: regolarmente iscritta alla Camera di Commercio, poco dopo La Fonte.Eu ha già un dipendente. Gli anni passano, il prodotto funziona, ci trasferiamo in un piccolo capannone di proprietà della Mazzucchelli. Perché l'abbiamo battezzata così? Perché i nostri prodotti puliscono acque e liquidi, soprattutto delle imprese galvaniche: andiamo dai bagni da 20 litri a quelli da 50mila».

## **DIPENDENTE ED IMPRENDITORE: ECCO COME CE L'HO FATTA**

Sull'imprenditore degli anni Settanta si sono spesi analisi e trattati, ma bastano le parole di Poretti per condensare il significato di quel miracolo economico che ha fatto grande l'Italia: «Allora era tutto più semplice: da un lato la voglia di lavorare, sospinta da una continua passione e dalla


**ROBERTO PORETTI**

Fondatore

sfida di mettersi sempre in gioco e, dall'altro, la libertà che si trovava nel lavoro. Oggi, invece, anche il tempo libero sembra essere un problema: lo si deve gestire e organizzare come se fosse un'impresa. Quando sono stato assunto a Gazzada, nel 1961, il mio contratto era fatto di quarantotto ore settimanali più gli straordinari».

Dipendente ed imprenditore: potrebbe sembrare una contraddizione in termini, eppure è proprio il lavoro in azienda ad aver avvantaggiato Roberto Poretti nella conduzione di una propria attività: «Da perito meccanico ho iniziato come operaio al montaggio macchine per poi passare al ruolo di responsabile dell'assistenza tecnica. Questo mi ha permesso di partecipare a numerose Fiere all'estero e acquisire anche esperienze commerciali. A 27 anni ho fatto il giro del mondo in 56 giorni: Hong Kong, Giappone, Messico, Stati Uniti. Telefonate a casa? Quasi impossibili, così quando poteva scrivevo una lettera a mia moglie. Poi, in azienda ho seguito sia i rapporti con i fornitori che gli investimenti e il lay out dei macchinari nei capannoni: oro colato per chi, come me, era coinvolto in un'avventura imprenditoriale».

### **FIGLI E NIPOTI IN AZIENDA: DINAMISMO ED ENTUSIASMO**

Con l'idea fissa, in testa, di guardare al di là del mercato locale, l'azienda cresce ancora: le assunzioni aumentano; si trova una nuova sede, questa volta di proprietà e di 700 metri quadrati, nella zona industriale di Veduggio Olona. Si inizia a lavorare con i mercati esteri. E negli anni Ottanta, alla Fonte.Eu, entrano i figli di Poretti: Marco, perito plastico, a diciannove assume il ruolo di commerciale; Andrea, in azienda dall'età di sedici anni, affianca il responsabile di produzione e si iscrive ai corsi serali per studiare

Dalla cantina  
a 40 Paesi:  
la forza di  
un'impresa  
familiare



disegno tecnico. Ventenne, prende le redini dei reparti produttivi. Sonia è in amministrazione». Ma la terza generazione respira già aria di officina: Giacomo, ventisette anni, e Simone, di 23, sono i nipoti di Roberto Poretti. Hanno lo sguardo attento ed entusiasta e, con loro, si entra nei reparti dove l'energia della gioventù (l'età media dei collaboratori dell'impresa si aggira sui 35 anni) svela dinamismo, velocità e spirito collaborativo.

### **EXPORT IN 40 PAESI: VELOCITÀ E FIDUCIA FANNO LA DIFFERENZA**

Grazie ai figli, La Fonte.Eu inizia un percorso di crescita produttiva, investendo in centri di lavoro di ultima generazione, e dimensionale: nel 2018 si acquista un nuovo capannone di quattromila metri quadrati e si forza ulteriormente sui mercati mondiali fino ad arrivare, oggi, ad un fatturato sull'estero del 50%. Con l'export in oltre quaranta Paesi, l'impresa spazia dal Brasile all'India e Indonesia. Ma i clienti di punta si trovano soprattutto in Germania, Stati Uniti e Francia: «Anche le richieste dei clienti esteri sono soddisfatte entro le 24/48 ore grazie ad un magazzino rifornito di prodotti e ricambi: i tempi di consegna fanno la differenza, così come la fa il rapporto di fiducia costruito in decenni di lavoro con i nostri fornitori. Un consiglio che do sempre ai miei figli: non avere mai debiti», prosegue il titolare.

### **ANDREA PORETTI: L'OFFICINA È FORMATIVA**

La parola passa ad Andrea Poretti: «Ho sempre avuto un debole per le macchine utensili e, nel passato, le esperienze vissute al fianco di alcuni impiantisti che trattano i nostri prodotti mi hanno dato una carica in più. L'officina è formativa. I punti sui quali insisto? Disponibilità nei confronti dei clienti, progettazione di prodotti speciali e attenzione all'equilibrio tra quali-

tà e costo. Una qualità che alla Fonte.Eu, in questi ultimi anni, ha raggiunto livelli molto alti. L'80% dei nostri componenti è realizzato internamente e, da sempre, investiamo sui macchinari più evoluti, e con il miglior potenziale produttivo, disponibili sul mercato. Perché mi piace stare in produzione? Perché non ci si annoia mai: ogni giorno, quando mi sveglio, so che dovrò affrontare qualcosa di nuovo».

### **FILTRIAMO TUTTO, ANCHE LE PAGLIUZZE DEI METALLI PREZIOSI**

Il core business si fa sempre più forte: tra progettazione, costruzione, collaudo, vendita e assistenza, La Fonte.Eu, con i suoi trentadue dipendenti, diventa il punto di riferimento in un settore di nicchia. La più grande azienda italiana nel comparto delle pompe e filtri con la concorrenza, in Europa, di francesi, olandesi e tedeschi. In grado di fare la differenza con un nuovo prodotto ideato dodici anni fa: i filtri per recuperare le pagliuzze dei metalli preziosi ottenute dagli sfridi di lavorazione. In Europa, il 60% delle imprese del settore si affida alle pompe e filtri della Fonte.Eu.

### **IL FUTURO? TENERSI STRETTI FORNITORI E CLIENTI**

Il futuro? Nelle parole di Roberto Poretti non può che essere all'insegna dell'ottimismo: «Per dieci anni ancora la spinta alla produzione è assicurata. Resistiamo sui margini, ma ai miei figli dico sempre che è fondamentale tenere contatti stretti e collaborativi sia con i fornitori che con i clienti. Per il nostro trentesimo anniversario li abbiamo invitati tutti, italiani ed esteri, ad un grosso evento sul lago di Como; per il quarantesimo abbiamo organizzato una festa sul lago Maggiore e per il cinquantesimo – che cade in questo 2025 - stiamo pensando ad una grossa sorpresa».



# Passaggio generazionale:

## guida alla staffetta d'impresa



Chi guida davvero l'impresa di famiglia? Il passaggio generazionale è un processo delicato: formazione, legittimazione e dialogo sono le chiavi per evitare il rischio del fallimento

Il ricambio generazionale resta un tabù nelle imprese familiari. Dalla sindrome dell'abbandono al ruolo del conflitto, ecco come affrontare il passaggio con metodo e visione

Di passaggio generazionale se ne parla tanto, ma a volte sottovoce. Per tre ragioni: il tema è ancora considerato un tabù, se ne sottolineano spesso i problemi ma non le opportunità, genera conflitti tra le generazioni.

### LA SINDROME DELL'ABBANDONO

**Alfredo De Massis**, professore di Imprenditorialità e Family Business all'Università "G. D'Annunzio" di Chieti-Pescara, è considerato lo studioso numero uno al mondo, e influencer a livello globale, nel campo delle imprese familiari.

Quando parla di "staffetta generazionale", il primo concetto sul quale si concentra è la "sindrome dell'abbandono": «Pensiamo a chi ha passato una vita in azienda e la considera una sua creatura, qualcosa che ha creato da zero e dalla quale si staccherà solo con grande fatica: è questo che rende molto difficile l'inserimento delle nuove generazioni. Ed è questa la ragione per la quale, nel nostro Paese, chi afferra le redini dell'azienda di famiglia ha spesso più di 50 anni. Seppur questi figli, o figlie, siano nominati nelle posizioni di leadership con un passaggio formale, il loro ruolo non viene riconosciuto e correrà il rischio di vivere all'ombra del fondatore senza alcuna possibilità di legittimarsi agli occhi degli altri». Insomma, per diventare un successore di successo non basta essere capace e competente.

### I TRE PASSI PER AVERE SUCCESSO

Cosa devono fare le nuove generazioni per realizzare un passaggio di successo?

» **Primo:** capire chi all'interno della famiglia vuole davvero assumere una posizione di leadership senza dimenticare, però, che ogni membro può



**ALFREDO DE MASSIS**

Professore di Imprenditorialità e Family Business  
all'Università "G. D'Annunzio" di Chieti-Pescara

giocare ruoli diversi.

- » **Secondo:** strutturare un percorso di formazione per sviluppare conoscenza esplicita e tacita. Una buona prassi è quella di aiutare le nuove generazioni a farsi esperienze esterne all'impresa di famiglia e di entrare, poi, nell'azienda attraverso una oculata job rotation.
- » **Terzo:** il giovane, proprio perché è giovane, entra in azienda con entusiasmo e con la voglia di stravolgere l'impresa. Tuttavia, dovrebbe comprendere che il passaggio generazionale può essere visto come un gioco di squadra in cui sia le vecchie generazioni che quelle nuove hanno un ruolo molto importante.

**EVITARE L'ATTEGGIAMENTO "MASSONICO"**

Nel caso in cui tutto proceda per il meglio, e un giovane sia disposto a portare avanti l'eredità di famiglia, il fondatore dovrà evitare di «gestire il passaggio in modo "massonico" – dice **Claudio Devecchi**, direttore scientifico di CERIF (Centro di Ricerca sulle Imprese di Famiglia) e già professore all'Università Cattolica di Milano di Strategia e Politica aziendale, Strategie e Problemi dell'impresa di famiglia -. Ad un ventenne non puoi dire "adesso vieni a lavorare con me. Punto e basta". Il passaggio deve essere affrontato come se fosse un processo suddiviso in fasi:

- » La scelta e la designazione del successore
- » La sua responsabilizzazione
- » La graduale conquista della credibilità e della legittimità
- » Il convincimento della famiglia e l'ottenimento del suo dell'appoggio
- » L'avvio del processo e la presentazione del giovane agli stakeholder del territorio, e soprattutto, ai collaboratori
- » Il ritiro del fondatore dell'azienda

**MICHELA FLORIS**

Docente di Economia e gestione delle imprese e di Management delle imprese familiari all'Università degli studi di Cagliari



**LITIGARE FA BENE:  
IL CONFLITTO ALLA BASE DEL CAMBIAMENTO**

Che sia complesso, lo si è capito. Ma che i conflitti non siano un'eccezione, non sempre lo si accetta. Eppure, litigare fa bene perché i conflitti sono il motore del cambiamento. Non tutti sono positivi, vero, ma una volta che si lascia da parte la soggettività, e si pensa al bene dell'impresa di famiglia, le soluzioni arrivano», dice **Michela Floris**, docente di Economia e gestione delle imprese e di Management delle imprese familiari all'Università degli studi di Cagliari. Al centro, dunque, non si deve mettere la persona, ma l'idea. Se ognuno resta sulle proprie posizioni, il conflitto rischia l'implosione. Però, è normale che vecchie e nuove generazioni non sempre si sentano allineate: «Mettiamoci nei panni dei senior che hanno creato, o ereditato, l'impresa in un'epoca diversa dalla nostra, che invece è fluida, digitalizzata e usa l'Intelligenza Artificiale. Strumenti che la vecchia generazione non ha mai utilizzato. Il figlio, o la figlia, che nella gerarchia della famiglia hanno già acquisito il sapere, il saper fare e la conoscenza dai genitori, quando tentano l'inversione di questa gerarchia creano un po' di scompiglio».

Nulla di male, anzi. «Il conflitto è fondamentale perché permette ad entrambe le generazioni di mettersi alla prova e di rispondere ad una prima domanda: fino a che punto sei capace di trovare la risposta giusta non per te stesso, ma per la nostra impresa? Ecco perché è positivo lo scambio di visioni contrapposte: nelle imprese, spesso, si perde di vista il "cosa" fare e il "dove" si vuole arrivare per soffermarsi, invece, sul "chi sta proponendo un'idea"». C'è sempre un però, e riguarda quella che Michela Floris definisce la generazione "sfortunata": «Si tratta di quegli eredi tra i 40 e i 50 anni, schiacciati tra il senior – che è ancora motivato – e i figli giovani che spingono per


**CLAUDIO DEVECCHI**

Direttore scientifico di CERIF  
 e Professore all'Università Cattolica di Milano

entrare in azienda. Anche in questo caso, niente allarmi: con pazienza e umiltà, le diverse generazioni possono camminare fianco a fianco».

**PASSAGGIO GENERAZIONALE INCOMPLETO**

Ci sono casi in cui le nuove generazioni vogliono scavalcare il fondatore dell'azienda o, addirittura, abbandonano il campo. Si tratta di due scenari che richiedono scelte diverse, ma ugualmente ponderate. Michela Floris aggiunge che «esautorare dal trono il fondatore non appaga, perché alle spalle di questi giovani ci sarà sempre l'ombra del padre e tanti "se avessi": se avessi sbagliato, se avessi aspettato, se avessi rispettato la sua esperienza. In questo caso si parla di passaggio generazionale incompleto che si verifica anche quando il fondatore viene a mancare improvvisamente, oppure lascia l'impresa senza che la nuova generazione sia pronta a prenderne le redini. Allora subentrano ancora i "se avessi", oppure i "cosa avrebbe fatto" il padre o il nonno».

**SE GLI EREDI NON SE LA SENTONO, C'E' IL MANAGER ESTERNO**

E se gli eredi non dimostrano interesse nei confronti dell'azienda di famiglia? Il discorso si dirige, inevitabilmente, sulla figura del manager esterno. Tema sul quale **Claudio Devecchi** è un punto di riferimento: «Per un imprenditore si tratta di una scelta molto difficile per due motivi: da un lato, si potrebbe dimostrare poco lungimirante e, dall'altro, fare resistenza perché non se la sente di staccarsi da ciò che ha costruito negli anni. Se l'imprenditore, invece, dimostra di possedere una cultura sufficientemente ampia, e nel tempo ha conosciuto ciò che accade nel mondo guardando al di là del suo territorio, allora un manager potrebbe essere accettato. Ma questa figura deve essere "bio-compatibile" con il fondatore o il titolare».

# Fazzini Srl: il brand “italian style” che nasce dal cuore

Due famiglie, due imprese, una storia tutta da raccontare: quella della Fazzini Srl. Azienda leader nella produzione di biancheria per la casa che, in pochi anni, ha rivoluzionato business e prodotti. Ed è pronta a conquistare l'America

Due famiglie, due imprese, una storia tutta da raccontare. Nelle parole di Maria Alberta Zibetti Fazzini, CEO della Fazzini Srl, si ritrova tutto il dinamismo di una donna che ha affrontato eventi drammatici (la scomparsa prematura del marito Stefano, nel 1992, quarantaseienne) e vissuto grandi scosse creative. Nella sua voce, i toni sereni si mischiano alle tinte romantiche di chi ha saputo governare un'azienda senza alcuna esperienza se non quella respirata nel ricamificio di famiglia, fondato nel 1905 e al quale si sono rivolti, negli anni, Armani, Valentino e Versace. Ma se di famiglia bisogna parlare, quella di Stefano Fazzini dice tanto altro perché attiva nel tessile per l'abbigliamento dal 1942.

## **SCELGO CON LA TESTA, MA CIÒ CHE CONTA È IL CUORE**

Maria Alberta Zibetti Fazzini è una sognatrice che ha saputo realizzare i suoi sogni trasformando l'immaginazione in alcune fra le più belle creazioni del Made in Italy: «Laureata in Lettere, ho insegnato alle Scuole Magistrali per sedici anni – dice -. Poi è accaduto l'inimmaginabile e in quel 1992 ho fatto un salto nel buio con due figli da crescere: Marco aveva diciassette anni (laurea in Filosofia) mentre Paolo nove (è laureato in Economia, proprio come papà Stefano). Ho rischiato tutto da sola, ma sono convinta che se le scelte importanti vanno fatte con la testa, alla fine ciò che conta è il cuore. Non sapevo nulla di Economia e Diritto, ci ho messo entusiasmo e passione, ho usato le mie conoscenze di Storia dell'Arte. Così, le nostre prime stampe in digitale – realizzate alla Stamperia Olonia - riproducono i dipinti più famosi degli Impressionisti. Da allora, tutte le nostre collezioni presentano una narrazione: il rapporto tra l'uomo e la Natura, oppure pietre e pigmenti. Qui non si ragiona in termini di coordinato per la biancheria per la casa, ma di prodotti coordinabili».



**MARIA ALBERTA ZIBETTI FAZZINI**  
 CEO della Fazzini Srl



MERAVIGLIA

## **IMPRENDITRICE?**

### **NON È STATO FACILE, MA NEPPURE IMPOSSIBILE**

Imprenditrice? «Non è stato facile – racconta ancora Maria Alberta Zibetti Fazzini - ma nemmeno impossibile. Perché ho sempre pensato che ogni impedimento porta giovamento. Per esempio, essere donna dotata di una certa sensibilità è stato più un vantaggio che uno svantaggio. Rispetto, convinzione e tenacia sono sempre stati i miei punti di riferimento».

In tutto questo, però, conta anche l'organizzazione: «Mio marito non ha mai pensato ad un'azienda verticale. Fin dai primi tempi la Fazzini contava al suo interno i processi di ideazione prodotto, taglio e commerciale. All'esterno si concentravano la nobilitazione del tessuto e le confezioni. Una filiera, quella del nostro territorio, che proprio in quegli anni Novanta puntava ad una grande valorizzazione. Questa organizzazione funziona ancora oggi, perché il Made in Italy è un brand di sostanza e in Italia ci sono le migliori tintorie e stamperie. Così ci siamo fatti conoscere in un mondo fatto, soprattutto, da grandi industrie tessili e abbiamo conquistato nuovi clienti come La Rinascente di Milano».

### **MARCO FAZZINI: ECCO COME L'AZIENDA È DIVENTATA UN VERO BRAND**

Leader sul mercato italiano nella produzione di biancheria per la casa (letto, bagno, art de la table...), la Fazzini Srl conta trentacinque dipendenti (venti donne e quindici uomini), una rete di 750 punti vendita su tutto il territorio nazionale, la presenza nei Centri commerciali di Arese, Orio Center e Carosello e una piattaforma di e-commerce: fazzinihome.com. La parola passa a Marco, che in azienda dal 2000 segue i mercati italiano ed esteri, l'acquisto dei filati greggi, l'amministrazione e la parte finanziaria. Dopo la laurea, e un Master all'Università Bocconi sulle Pmi, la sua vita – e l'impre-

Biancheria,  
arte e visione:  
così nasce  
un brand  
italiano





sa – cambiano: «Dico sempre che c'è un prima e un dopo quel famoso Master». La rivoluzione parte da qui: «La raccolta, l'analisi e l'uso puntuale dei dati per poter scegliere in modo consapevole le nuove strategie aziendali: è così che la Fazzini Srl da fornitrice della Grande distribuzione passa al dettaglio specializzato e alle boutique. Diventiamo un vero brand. Una follia? Lo è stata, perché abbiamo deciso di darci in tutti gli aspetti la fisionomia di un brand di alto profilo in un momento in cui il mercato già abbondava di brand noti», racconta Marco Fazzini.

### **LE TRE SFIDE ALLA BASE DEL SUCCESSO**

Tre sono le sfide lanciate dal giovane sulle quali si lavora successo dopo successo: «Credersi un marchio, aprire alcuni negozi monomarca - a partire dal flagship store di Milano nello storico quartiere di Brera (con format ideato da uno studio di architettura, oggi se ne contano tredici in tutta Italia, dieci in gestione e due in franchising, nei principali Centri commerciali) - e rafforzare le vendite all'estero. Un obiettivo non facile perché «le misure della biancheria sono diverse da Paese a Paese, ma tutte le nostre collezioni seguono le tendenze moda e ci concentreremo sulle realtà più ricettive. Negli Stati Uniti abbiamo aperto una Fazzini Corporation ed una piattaforma di presa ordini», chiude Marco. Ad oggi, però, l'azienda lavora bene con la Svizzera (sta cercando di entrare nei negozi al dettaglio) e con la Germania. Inoltre, è presente nelle boutique di Hong Kong e Taiwan.

### **PAOLO FAZZINI:**

#### **ESPERIENZE DI LIFESTYLE SOSTENIBILI PER SCELTA**

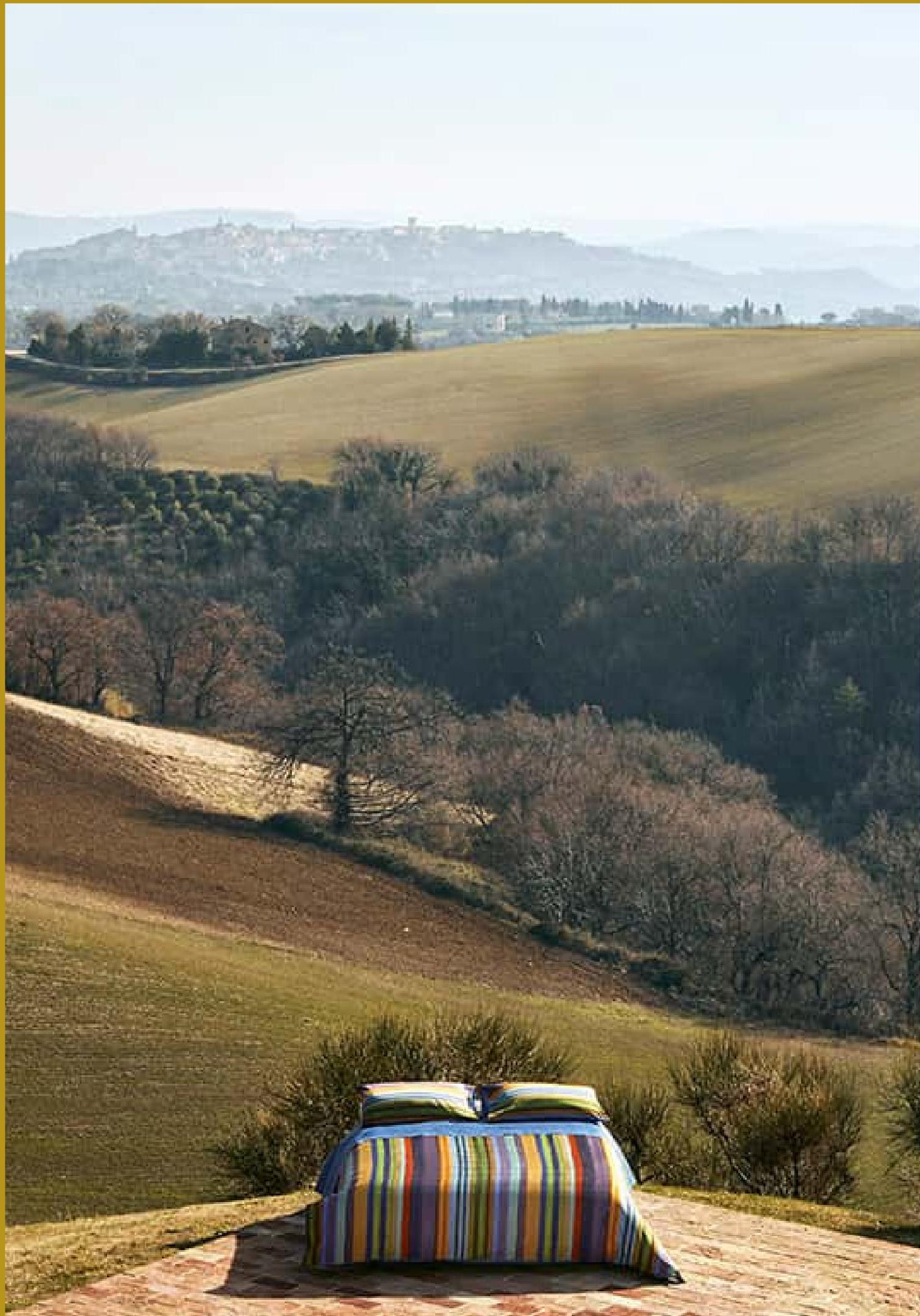
Paolo Fazzini entra in azienda cinque anni dopo il fratello e, una volta laureato, segue un Master alla Bocconi in Marketing e Comunicazione. Partiamo dal lifestyle: «Colori, ricami, abbinamenti e dettagli di design sono



la nostra firma, ma a questi mancava il profumo: da qui l'idea di realizzare una collezione di fragranze per la casa create con la collaborazione di Hangar Design Group, che nel 2018 si è aggiudicata il Premio internazionale del design "IF Design Award". La sostenibilità? E' direttamente legata alla durabilità del prodotto». Risale al 2008 il marchio Ecolabel, che Fazzini applica a tutte le sue collezioni - «ce l'ha indicata Esselunga, nostro primo cliente per la biancheria per la casa», racconta Paolo – diventando l'unica azienda tessile in Italia a vantare l'etichetta europea. Ancora il giovane: «Ecolabel attesta che il prodotto ha un ridotto impatto ambientale nel suo intero ciclo di vita, garantisce l'assenza di elementi tossici e certifica anche il rispetto delle norme etiche. Tutta la nostra filiera – confezionisti, tintori e stampisti – rappresentano la massima specializzazione nei loro settori e sono conformi agli obblighi di legge».

**CONTAMINATION FREE E CARTA CERTIFICATA,  
MA ANCHE RICICLO E RISPARMIO ENERGETICO**

La Fazzini Srl, però, non si ferma qui. Ancora Paolo: «La Metro ci aveva richiesto la certificazione BRC (Brand Reputation Compliance) anche se destinata al solo Food: di questa abbiamo mantenuto i Protocolli. I nostri imballi sono ridotti nel volume, nella composizione e sono realizzati con carta certificata IFC e plastica Ftalati-Free; tutto il cotone utilizzato è "contamination Free" (come Fazzini controlliamo che vengano rispettate anche condizioni di lavoro socialmente responsabili) e poi c'è il lino, materia prima sostenibile in natura. Gli scarti prodotti vengono venduti per poter essere riciclati». Anche l'attenzione sul fronte del risparmio energetico è alta: nel 2016, l'azienda sostituisce l'intero sistema di illuminazione con Led A+ riducendo del 50% il consumo annuale di energia, un anno dopo viene rinnovata la centrale termica per ridurre le emissioni di CO2, mentre nel 2022 è stato installato un nuovo impianto fotovoltaico.



# Contoterzisti, il passaggio al brand richiede coraggio (e visione d'impresa)



Dalla subfornitura al marchio proprietario: le Pmi che scelgono l'autonomia devono dotarsi di strategia, patrimonio solido e capacità di leggere i segnali del mercato

Classici, avanzati o camaleonti? Il mondo del contoterzismo è più frammentato di quanto si possa pensare: i classici si lasciano guidare dai loro clienti, perdono proattività e combattono, con un grande dispendio di risorse umane ed economiche, la guerra dei prezzi; gli avanzati cercano di fare un passo in più puntando su una qualità sempre maggiore e su nuove tecnologie per aprire fronti diversi e sostenere la propria competitività; i camaleonti, invece, in linea con il mondo che cambia decidono di tradurre e potenziare le proprie esperienze distribuendo hard e soft skills tra la produzione conto terzi e il bisogno di studiare un brand che possa dare ossigeno al fatturato.

Ne parliamo con Maria Gaia Fusilli, giornalista economica da sempre attenta al cambiamento imprenditoriale e autrice del libro "Il marketing dei terzisti" edito da Post Editori.

## **NON È RARO INCONTRARE PMI TERZISTE CHE DECIDONO DI INVESTIRE IN PRODOTTI PROPRI: QUESTO PASSAGGIO QUALI CAMBIAMENTI COMPORTA E QUALI STRATEGIE?**

Una piccola e media impresa che decide di studiare un proprio prodotto deve essere, prima di tutto, patrimonializzata. Un elemento base che vale sempre ma, soprattutto, nelle situazioni di crisi. Chi "fa cassa", e dimostra di saper gestire il proprio patrimonio in modo accorto, è in grado di investire e cambiare rotta: penso, in questo momento, a tutti quegli imprenditori che, di fronte alla complessità del mercato statunitense, stanno tentando di penetrare nuovi mercati. Ma tutto questo è valido anche per un terzista che vuole definire un proprio brand, perché l'investimento è rischioso, non si sa mai come potrebbe andare a finire e quanto tempo ci vorrà per renderlo produttivo. Nella mia esperienza, ho conosciuto imprese che per


**MARIA GAIA FUSILLI**

Giornalista economica

abbandonare il contoterzismo, affermare il proprio brand e renderlo redditizio ci hanno messo anche dieci o quindici anni.

### **ALLA SOLIDITÀ PATRIMONIALE SI DEVONO AFFIANCARE ALTRE CAPACITÀ?**

I contoterzisti classici vivono spesso all'ombra della filiera e non hanno confidenza con i temi del marketing, della comunicazione e nella loro programmazione dipendono molto da quanto impongono i ritmi dei clienti principali. Molti sono ancora "esecutori", quindi non avvertono l'esigenza di anticipare le richieste del mercato e non si spingono a interpretarne i segnali. Cosa che fanno, invece, alcuni terzisti che possiamo chiamare "avanzati". Il settore della Moda ne è un esempio calzante: chi ha intuito prima degli altri l'arrivo della crisi, puntando su settori diversi o contigui e sulla riorganizzazione dell'attività, è riuscito a resistere. Poi, servono anche competenze soft: individuare i punti di forza della produzione, lavorare sui valori distintivi dell'impresa e del suo marchio per poi poterli raccontare. Così si rende attrattivo il proprio prodotto.

### **A FARE LA DIFFERENZA NON È SOLO LA QUALITÀ?**

È un fattore imprescindibile, ma la sua percezione cambia da contoterzista a proprietario di un brand. In questo secondo caso, il consumatore finale trova appeal nel prodotto in modo diverso rispetto a un cliente che va in produzione e, quindi, si interessa ai macchinari e alle fasi di lavorazione. Ecco perché è importante costruire un marchio anche dal punto di vista dell'immagine e di ciò che promette al consumatore. Da qui l'importanza di dotarsi, ad esempio, di un packaging ben studiato, di un programma di marketing strutturato, di un sito web utile per l'utente. Questo lo si può fare anche nel B2B, ma è un'esclusiva di poche imprese d'eccellenza.

Maria Gaia Fusilli racconta le imprese camaleontiche che evolvono, costruiscono valore e si presentano al mercato con una nuova identità. Ma il salto non è per tutti

### **LA SFIDA NON COMPRENDE ANCHE IL CAMBIAMENTO DEL MODELLO DI BUSINESS?**

Certo, perché un terzista che vuole studiare un proprio brand deve concentrarsi anche sulla R&S. Qualcuno lo fa già, perché sa che lì sta il valore. Ma sono casi rari: più spesso è ancora una prerogativa del brand cliente. Ovviamente, un'impresa che vuole lanciare prodotti a marchio proprio deve internalizzare questo aspetto. Poi, si deve investire nell'innovazione, in ricerche di mercato, avanzamento tecnologico dei materiali.

### **REALIZZARE UN PROPRIO BRAND È UNA QUESTIONE LEGATA ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE (NUOVI MERCATI PER AUMENTARE FATTURATO E MARGINI), OPPURE C'È DELL'ALTRO?**

Si sviluppa un proprio prodotto perché si vuole crescere. Da un lato, la vita del terzista classico è semplificata dal fatto di seguire le indicazioni del cliente ma, dall'altro, si perdono stimoli e si ha poca autonomia. Le imprese che, invece, diversificano al massimo riescono ad implementare una strategia che offre chance per la crescita e per navigare nelle crisi dei settori. I margini veri li offre il brand. Autonomia e marginalità sono i due fattori sui quali si concentra il terzista che realizza un proprio prodotto perché non dipende più dai suoi clienti, ma è artefice del suo destino. Il proprio successo lo forgia presentandosi direttamente sul mercato: cosa rischiosa, ma che permette di decidere su cosa puntare e di lavorare con un valore aggiunto maggiore.

### **PENETRARE NUOVI MERCATI, SENZA IL TRAINO DI ALTRE AZIENDE, NON È FACILE.**

Bisogna studiare le nuove "piazze", capire se il prodotto può interessare quei mercati, individuare gli eventuali competitor. La realizzazione di un proprio prodotto, però, può essere facilitata anche dal passaggio generazionale. L'entrata dei figli in azienda, per esempio, può coincidere con

la nascita di un proprio brand perché questi, non assuefatti al modello di business dell'attività di famiglia, scommettono su qualcosa che fa la differenza. Così, la nuova generazione si sente realizzata perché protagonista di qualcosa di nuovo.

### **IL PASSAGGIO AL BRAND CAMBIA ANCHE IL RAPPORTO CON I CLIENTI?**

Con il brand, la relazione con il cliente non è più basata in modo esclusivo sulla logica del prezzo, sulla velocità della produzione, sull'uso di materiali migliori e di macchine innovative più efficienti che assicurano un minor scarto. Alla sua base ci sono tecnicismi e componenti pragmatici: il valore della relazione è fortemente esperienziale, perché i punti di contatto con i clienti devono essere successivi alla vendita (servizi) per poterli fidelizzare nel tempo. Un brand, infatti, veicola i valori che compongono l'identità di un'impresa ed è per questo che il rapporto con il cliente si consolida e cresce nel tempo. Per fare tutto questo, però, bisogna essere preparati.

### **QUALI I PRIMI CONSIGLI PRATICI PER PASSARE DAL CONTO TERZI A BRAND?**

**Primo:** analizzare il mercato di riferimento, identificare il proprio target e studiare i propri competitor.

**Secondo:** definire i propri valori, la propria mission e la personalità del brand.

**Terzo:** l'intera azienda, collaboratori e stakeholder, devono essere coinvolti nel progetto. Mettere le proprie energie, e idee, al servizio di questo cambiamento condiviso.

**Quarto:** monitorare la risposta del mercato anticipandone le tendenze.

**Quinto:** capire come rendersi flessibili e, poco alla volta, adattarsi al mercato.

# La forza lenta delle filiere

Il territorio non è cartolina né folklore: è la leva viva che può far prosperare o crollare un'impresa. Non lo diciamo per nostalgia, ma perché – come ricorda Mauro Colombo nel suo editoriale – le risposte più sorprendenti alla crisi sono emerse dal basso, da reti corte e relazioni fitte. Eppure, il nostro sguardo va oltre la cronaca di ciò che ha funzionato. In queste pagine proviamo a capire cosa alimenta davvero la resilienza: non piani perfetti, ma ecosistemi aperti, capaci di connettere competenze, istituzioni e persone, mettendo in circolo fiducia e coraggio.

Questo speciale è una dichiarazione d'intenti: raccontare, ma anche stimolare nuove connessioni. Non fermarci a registrare, ma continuare a indagare. Perché dietro ogni distretto che resiste, ogni impresa che sceglie di restare e crescere in un luogo preciso, c'è la dimostrazione che competitività e radicamento possono andare insieme. Il territorio diventa così non solo il punto di partenza, ma l'esperimento permanente in cui provare a riscrivere il futuro.



# Inostri speciali

Imprese e territori

# Il ritorno dei distretti:

perché le imprese tornano  
a investire nel territorio

La globalizzazione non ha cancellato i distretti. Li ha trasformati. Oggi tornano al centro delle strategie d'impresa come ecosistemi aperti, capaci di integrare competenze, filiere e innovazione. Dalla Beauty Valley ai contratti di rete, ecco come il legame tra impresa e territorio può diventare un vantaggio competitivo

Speciale a cura di Annarita **Cacciamani**

Il legame tra **impresa e territorio** sta tornando al centro delle strategie competitive. Non è una regressione localista, ma una risposta pragmatica a nuove esigenze di resilienza, specializzazione e collaborazione.

«Il **distretto industriale** non è mai morto. Semplicemente, aveva perso appeal agli occhi della narrazione economica dominante», spiega la professoressa **Roberta Sebastiani, ordinaria di Economia e Gestione delle imprese all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano**. «Con la globalizzazione e l'esternalizzazione produttiva, sembrava che tutto dovesse delocalizzarsi. E invece, i distretti sono vivi, attivi, e in alcuni casi si stanno reinventando con forza».

## **DISTRETTI 2.0: RITORNO ALLE RADICI, CON LO SGUARDO AVANTI**

«Già nella metà dell'Ottocento Alfred Marshall parlava dell'importanza della concentrazione produttiva sul territorio. E negli anni '70 Becattini ha ridefinito questo concetto con la teoria dei distretti industriali. Oggi non dobbiamo più vederli come sistemi chiusi, ma come reti dinamiche, interconnesse, capaci di valorizzare competenze, linguaggi e conoscenze sedimentate nel tempo» evidenzia la docente.

### PERCHÉ IL TERRITORIO PUÒ FARE LA DIFFERENZA?

- » Contiene **asset tangibili e intangibili** non replicabili altrove.
- » È popolato da persone che **conoscono tacitamente processi produttivi**, linguaggi settoriali e dinamiche locali.
- » È **fertile per la contaminazione e la cooperazione** tra attori diversi.

### FARE RETE: L'ARMA SEGRETA (POCO UTILIZZATA)

Uno degli strumenti più potenti, ma sottovalutati, per valorizzare il legame con il territorio è il **fare rete**.

«Esistono i **contratti di rete**, ma sono ancora poco usati. Eppure, **possono normare e rafforzare le collaborazioni tra imprese, dando loro una struttura più solida**. Il vero ostacolo è culturale: in Italia c'è ancora una certa resistenza a collaborare, a fare squadra» sottolinea Sebastiani. Eppure, alcuni territori hanno fatto della cooperazione un tratto distintivo. L'**Emilia-Romagna**, ad esempio, è considerata un modello: «C'è una cultura dell'associazionismo molto radicata. Basta guardare all'alimentare, alla meccanica, ma anche al divertimento. **Il piccolo diventa grande facendo rete**».

Al contrario, in altre zone d'Italia «resiste una forte frammentazione e una certa chiusura. Serve un cambio di mentalità, e serve che arrivi dal basso».

### LA FORZA DELLE FILIERE E IL CASO BEAUTY VALLEY

Un esempio virtuoso? La **Beauty Valley**, un distretto recente nato dalla riconversione di aree chimiche nel nord Italia, tra Milano, Bergamo, Crema e la Brianza.

«La Beauty Valley dimostra che i distretti non sono fenomeni del passato. Qui aziende di nicchia convivono con grandi player globali in una logica di filiera: ciascuno presidia un segmento diverso, senza entrare in competizione. **La forza del sistema sta proprio nella sua capacità di integra-**

Distretti 2.0:  
reti aperte  
tra impresa,  
filiera  
e innovazione



**re specializzazioni diverse»** evidenza ancora la professoressa.

**In cosa funziona la Beauty Valley?**

- » **Riconversione produttiva intelligente.**
- » **Specializzazione elevata delle imprese locali.**
- » **Collaborazione tra Pmi e multinazionali.**

### **INNOVAZIONE NON È (SOLO) TECNOLOGIA**

Per Sebastiani, parlare di innovazione non significa inseguire brevetti o miracoli hi-tech: «Abbiamo banche piene di brevetti inutilizzati. Innovare significa **guardare con occhi nuovi**, contaminarsi con altri settori, creare connessioni. Il problema è che spesso le imprese si richiudono su sé stesse, mentre dovrebbero mantenere lo sguardo aperto».

La **prossimità spaziale**, continua, è ancora oggi un valore aggiunto: «Un tempo ci si incontrava al bar, oggi ci sono gli spazi di co-working. Ma il concetto è lo stesso: la rete nasce dall'interazione, formale o informale, tra attori diversi».

### **LA RETE È PIÙ DELLA SOMMA DELLE IMPRESE**

«Quando parlo di rete, non intendo solo imprese che collaborano», puntualizza Sebastiani. «Intendo una trama sistemica fatta di aziende, enti pubblici, organizzazioni non profit. **Un ecosistema dove la piccola impresa non scompare, ma anzi diventa laboratorio di competenze e innovazione sociale».**

Anche i piccoli possono – e devono – fare la loro parte, per esempio:

- » **Partecipando a bandi insieme.**
- » **Collaborando con realtà più grandi.**
- » **Interagendo con settori diversi**, anche apparentemente lontani.

### COMUNICARE IL TERRITORIO: ESPLICITO O IMPLICITO?

Comunicare il legame con il territorio è fondamentale. E lo si può fare in modi diversi:

- » In modo esplicito: con certificazioni, denominazioni d'origine, etichette che parlano.
- » In modo implicito: con packaging, estetiche e design che riflettono lo stile e i valori locali.

«Nel mondo della cosmetica, ad esempio, il packaging e il design raccontano tanto del legame con la moda e il lifestyle italiano. Non serve dire tutto: certe cose si colgono al primo sguardo» afferma.

### COMPETENZE, LA VERA SFIDA

Il vero tallone d'Achille, oggi, è la mancanza di competenze.

«Abbiamo bisogno di nuove **risorse umane formate**. Gli ITS sono un ottimo strumento per creare professionalità intermedie. Ma serve **fare rete anche tra università e impresa, tra scuola e mondo del lavoro**»

E il ruolo delle **istituzioni**? Per Sebastiani «dovrebbero diventare piattaforme abilitanti: **stimolare la nascita di reti, premiare la collaborazione, riconoscere chi crea valore e non solo chi cresce di fatturato**».

### RESTARE PICCOLI, PENSARE IN GRANDE

Il modello produttivo italiano ha una grande carta da giocare: la flessibilità delle Pmi.

«Non dobbiamo imitare i modelli industriali di altri Paesi. La nostra forza è nel piccolo, nel fatto a mano, nel saperci adattare. Ma oggi serve farlo insieme. Restare piccoli, ma pensare in grande» conclude la professoressa Sebastiani.

# Filiera locali e prossimità produttiva:

come i territori affrontano  
l'economia che cambia nel territorio

Dalla crisi delle catene globali alla forza dei distretti locali: il valore strategico della prossimità per imprese, comunità e territori che vogliono affrontare la complessità

Negli ultimi anni, la tenuta delle **catene globali di valore** è stata messa a dura prova da eventi imprevisti e discontinui, come la pandemia, le tensioni geopolitiche e l'instabilità economica. «Queste catene si sono rivelate particolarmente efficienti in tempi stabili, mentre hanno dimostrato di essere più fragili in momenti di crisi», osserva il **professor Nazareno Panichella, ordinario di Economic Sociology all'Università degli Studi di Milano**. È in questo contesto che riemerge la centralità della **prossimità territoriale**, non come ritorno nostalgico al passato, ma come risposta contemporanea alla complessità.

Secondo Panichella, il territorio torna a essere una risorsa economica essenziale per almeno tre ragioni:

## 1. CAPACITÀ DI COLLABORAZIONE LOCALE

La presenza di legami fiduciari tra imprese, istituzioni e cittadini è determinante. «Relazioni stabili e di fiducia tra attori diversi – rappresentanti politici, organizzazioni sindacali, associazioni di categoria, enti formativi – permettono risposte più rapide e flessibili ai cambiamenti» spiega.

## 2. ESPERIENZA NEI SISTEMI PRODUTTIVI LOCALI

L'Italia possiede una tradizione consolidata di distretti industriali, nei

quali le piccole e medie imprese si integrano all'interno di filiere produttive territoriali. «Queste forme organizzative, nate tra gli anni '70 e '80, hanno dimostrato di saper affrontare con successo le trasformazioni strutturali dell'epoca, adattandosi alla crisi del fordismo» osserva.

### **3. CAPACITÀ DI ADATTAMENTO AGLI SHOCK ESTERNI**

Il radicamento locale consente una riorganizzazione più efficace in risposta agli imprevisti. La crisi pandemica ha messo in evidenza come le filiere corte e ben organizzate possano risultare più stabili rispetto a quelle lunghe e transnazionali.

### **L'EQUILIBRIO TERRITORIALE TRA ECONOMIA, SOCIETÀ E POLITICA**

Perché un territorio sia realmente competitivo e resiliente, spiega Panichella, deve saper coniugare tre elementi:

- » Fattori economici, come un sistema imprenditoriale diffuso, infrastrutture adeguate, politiche pubbliche favorevoli all'innovazione e accesso al credito;
- » Fattori sociali, tra cui spicca il capitale relazionale, ovvero l'insieme delle relazioni di fiducia e cooperazione tra cittadini, imprese e istituzioni;
- » Fattori politici e istituzionali, che si concretizzano nella capacità degli attori pubblici e privati di costruire alleanze strategiche, coinvolgendo scuole, università, associazioni e amministrazioni locali.

«Quando questi tre elementi si tengono insieme, i territori non solo resistono meglio alle crisi, ma riescono anche a generare sviluppo e coesione sociale», afferma Panichella.

### **MIGRAZIONI E MOBILITÀ: UNA LEVA PER LA CRESCITA**

Il professor Panichella si sofferma, quindi, sulle dinamiche migratorie, considerate non come un problema, ma come una risorsa da valorizzare. Il docente cita l'esempio del distretto ceramico del modenese, che negli

Il territorio  
come leva  
strategica  
nella  
complessità  
globale



we all  
are  
migrants

anni Ottanta fu interessato da una migrazione interna dai Monti Dauni, in Puglia. «Quella catena migratoria ha portato migliaia di lavoratori che non solo hanno trovato occupazione, ma sono diventati parte integrante della società locale: imprenditori, sindacalisti, amministratori».

L'obiettivo oggi, sostiene Panichella, è replicare quelle esperienze con le migrazioni internazionali, ancora troppo spesso vissute come emergenze piuttosto che come opportunità. Le domande centrali diventano quindi:

- » Come valorizzare le competenze dei lavoratori stranieri?
  - » Come facilitarne l'ingresso nelle filiere produttive locali?
  - » In che modo garantire percorsi di mobilità sociale e inclusione?
- «Se vogliamo territori solidi e capaci di futuro, dobbiamo integrare le nuove presenze, costruendo percorsi di lavoro dignitoso, formazione e cittadinanza», sottolinea Panichella.

### **FILIERA CORTA, REPUTAZIONE E QUALITÀ DELLA VITA**

Durante la pandemia si è rafforzata la consapevolezza che una filiera corta – ben strutturata e localizzata – può rivelarsi non solo più resiliente, ma anche economicamente vantaggiosa. Secondo Panichella, i vantaggi della prossimità produttiva sono molteplici:

- » Maggiore **stabilità** e sicurezza nei momenti di crisi;
- » Alimentazione dell'**indotto economico locale**;
- » Rafforzamento dell'**identità territoriale** e della **reputazione delle imprese**;
- » Attrazione e **trattenimento dei talenti**, grazie a un contesto lavorativo e sociale di qualità.

Tuttavia, precisa il sociologo, il legame tra impresa e territorio non si costruisce solo sulla base dell'efficienza economica: «Conta anche la **qualità delle relazioni, l'apertura all'innovazione, la sostenibilità e l'inclusione sociale**».

### **VERSO UN NUOVO MODELLO DI SVILUPPO**

Panichella individua, in conclusione, due priorità che devono guidare le politiche di sviluppo nei prossimi anni:

- 1. Sostenibilità ambientale:** non è più pensabile promuovere crescita senza tenere conto dell'impatto ecologico delle attività produttive.
- 2. Inclusione sociale:** garantire pari opportunità di accesso al lavoro, alla formazione e alla cittadinanza, anche per i lavoratori migranti e per le fasce sociali più deboli.

«Lo sviluppo territoriale non si misura solo in termini di PIL o tassi di occupazione», conclude Panichella. «Si misura nella capacità di costruire comunità coese, inclusive, capaci di affrontare insieme le sfide globali senza rinunciare alla propria identità».

# Impresa e territorio,

l'attrattività si gioca  
sulla qualità della vita

Gli ingredienti per attrarre capitali? Infrastrutture, giustizia efficiente, regole chiare, capitale umano qualificato, burocrazia snella, buona qualità della vita

Quali sono davvero i fattori che fanno sì che un territorio attragga investimenti e capitali? Oggi, in un momento storico in cui le imprese si confrontano con trasformazioni sempre più rapide, le imprese devono decidere in fretta dove crescere, investire, innovare. In questo contesto, il territorio non è più solo uno sfondo, è un attore protagonista. Non basta offrire incentivi fiscali o promuovere infrastrutture: serve un ecosistema fatto di semplicità, capitale umano e qualità della vita. È questo il cuore della visione del **professor Federico Brunetti, ordinario di Economia e gestione delle imprese, all'Università degli Studi di Verona.**

## **TERRITORI E IMPRESE: QUANDO C'È DAVVERO UNA SCELTA**

«Dobbiamo distinguere due casi - chiarisce Brunetti - **Ci sono imprese che scelgono dove collocarsi, e altre che invece sono legate per nascita al territorio degli imprenditori.** In Italia, la grande maggioranza delle imprese è medio-piccola e si sviluppa localmente. La scelta vera e propria si presenta solo in realtà più grandi o in gruppi strutturati che valutano l'insediamento di unità produttive su scala nazionale o internazionale».

Ed è in questi casi che emergono con forza i fattori che influenzano davvero le decisioni di insediamento.

## **COSA E' IMPORTANTE PER UNA IMPRESA CHE PUO' SCEGLIERE?**

Quando c'è una reale possibilità di scelta, spiega Brunetti, le variabili da considerare sono molte, ma alcune si rivelano sistematicamente centrali:

- » **Accessibilità e logistica**, cioè la presenza di infrastrutture di trasporto efficienti: autostrade, ferrovie, aeroporti.
- » **Infrastrutture digitali**, indispensabili in un contesto sempre più dematerializzato.
- » **Sistema giudiziario**, sia in termini di velocità dei processi, sia — e soprattutto — di prevedibilità degli esiti.
- » **Certezza normativa**, cioè la possibilità per l'impresa di operare in un contesto chiaro e stabile, dove le regole non cambiano all'improvviso.
- » **Capitale umano**, ovvero la disponibilità di persone formate, competenti, capaci di contribuire allo sviluppo dell'impresa.

«La competitività non è solo tecnologia - osserva Brunetti - Le imprese sono ancora fatte di persone. E la qualità del capitale umano resta uno degli elementi chiave per scegliere dove operare».

## **GIUSTIZIA: LENTEZZA E INCERTEZZA, UN FRENO AGLI INVESTIMENTI**

Uno dei nodi più critici emersi sui quali si sofferma il docente è quello della **giustizia**. «In Italia - afferma Brunetti - non brilliamo per rapidità. Ma la vera questione è l'incertezza. Se un'impresa sa che un contenzioso può durare anni e non ha nemmeno un'idea chiara dell'esito, è naturale che sia restia a investire in quel contesto».

E precisa: «Non è solo una questione di diritti dei creditori o dei capitali. È una questione sistemica. La giustizia è uno degli elementi che definiscono l'ambiente d'impresa, e quando è percepita come imprevedibile, diventa un deterrente molto forte».



Per attrarre  
capitali  
serve un  
ecosistema  
che fa  
vivere bene

## **DIGITALIZZAZIONE E LOGISTICA: UN EQUILIBRIO ANCORA NECESSARIO**

A fronte della crescente digitalizzazione, si potrebbe pensare che la **logistica** abbia perso peso. Ma non è così. «È vero che molti prodotti e servizi viaggiano oggi in formato digitale - osserva Brunetti - ma tanti altri continuano a muoversi su gomma, su rotaia o per via aerea. La vicinanza a una rete logistica efficiente è ancora un vantaggio competitivo decisivo».

## **POLITICHE PUBBLICHE: UTILI MA NON SUFFICIENTI**

Un altro tema importante è quello degli **incentivi pubblici**. Possono davvero orientare le scelte delle imprese?

«Contano, ma non bastano», risponde Brunetti. «Non credo che un'impresa si sposti solo per un incentivo fiscale. Tuttavia, quando ci sono condizioni simili tra due territori, la presenza di incentivi — economici o organizzativi — può diventare determinante».

E fa un esempio concreto: «In Austria, appena oltre il confine, alcune aree sono diventate molto attrattive grazie a incentivi mirati e a un'amministrazione locale che ha semplificato le procedure. **Le imprese apprezzano la snellezza, la possibilità di muoversi senza ostacoli burocratici**».

Anche in Italia si potrebbe fare di più: «Spesso la burocrazia diventa soffocante. A volte un imprenditore preferisce rinunciare, oppure rimanda un progetto. Chi è già attivo, resiste; chi dovrebbe partire, spesso non lo fa».

## **UNIVERSITA' E IMPRESA: UN DIALOGO ANCORA ACERBO**

**Il legame tra mondo accademico e impresa è ancora poco sviluppato nel nostro Paese.** «In Italia la cultura imprenditoriale è ancora poco

orientata alla collaborazione con università e centri di ricerca - osserva Brunetti - All'estero, invece, è più frequente che chi ha lavorato in azienda entri in università, o viceversa. Da noi questo scambio è raro».

Tuttavia, alcuni segnali incoraggianti arrivano dal mondo degli **spin-off accademici**: aziende nate direttamente da progetti universitari, spesso in settori ad alta innovazione come, ad esempio, l'aerospazio.

«Le università italiane si stanno muovendo — con progetti, poli tecnologici, incubatori — ma resta ancora molto da fare. Anche solo guardando ai territori: in Italia esistono moltissimi atenei, distribuiti abbastanza uniformemente, ma spesso non si riesce a costruire un ecosistema che trasformi la ricerca in impresa».

### **LA NUOVA PROPRIETA': QUALITA' DELLA VITA NEI TERRITORI**

Il tema che, forse, incide di più è quello della qualità della vita. «Oggi, soprattutto tra i giovani, c'è una diversa scala di valori - spiega Brunetti - . Il lavoro resta importante, ma non si è più disposti a sacrificare tutto per il lavoro. Le persone vogliono vivere bene, e questo orienta anche le imprese nella scelta del territorio».

Cosa significa "vivere bene"? Secondo Brunetti, la qualità della vita si compone di:

- » Servizi essenziali: ospedali, scuole, trasporti pubblici.
- » Servizi di contesto: cultura, sport, tempo libero.
- » Opportunità per le famiglie: abitazioni accessibili, comunità accoglienti, possibilità di integrazione sociale.

«Se un territorio offre condizioni di vita buone, non solo trattiene le perso-

ne, ma attira anche le imprese. E viceversa: un territorio che non garantisce certi standard perde competitività».

### **SERVE UN ECOSISTEMA, NON UNA RICETTA**

Il professor Brunetti chiude con una riflessione che è anche un invito alla visione strategica:

«Non esiste un singolo elemento che da solo renda attrattivo un territorio. È l'insieme che conta. Servono infrastrutture, giustizia efficiente, regole chiare, capitale umano qualificato, burocrazia snella... e, sempre più, una buona qualità della vita. Solo un ecosistema equilibrato e coerente può davvero attrarre e trattenere imprese di valore».

Impresa e territorio:

# perché la filiera integrata è la chiave della competitività

Dalla delocalizzazione al ritorno della prossimità: le imprese riscoprono il territorio come leva di innovazione, resilienza e valore. Il pensiero di Tonino Pencarelli (Università di Urbino)

Delocalizzare, poi ripensare. Esternalizzare, poi ricucire. Il cerchio della globalizzazione inizia a chiudersi e le imprese italiane – soprattutto le Pmi – riscoprono **il valore del radicamento locale**. È questa, in sintesi, la lettura che il **professor Tonino Pencarelli, docente di Economia e Gestione delle Imprese all'Università di Urbino**, dà rapporto tra imprese e territorio. Un rapporto oggi più che mai strategico, alla luce delle crisi geopolitiche, del caro-trasporti e della transizione verde.

«Il territorio non è un semplice contenitore geografico. **È un ecosistema produttivo, un laboratorio di innovazione, una comunità di saperi**. Senza questo, l'impresa perde competitività e senso» sottolinea il docente.

## **DAL MITO DELL'OUTSOURCING AL RITORNO DELLA PROSSIMITÀ**

Negli anni della globalizzazione spinta, molte aziende italiane hanno smembrato la filiera per concentrarsi su design, marketing e distribuzione. Tutto il resto – produzione, logistica, assistenza – è stato affidato a partner esterni, spesso stranieri.

«È stato un processo globale, non solo italiano. L'outsourcing era conveniente: meno costi, meno vincoli. Ma il Covid ha mostrato il rovescio della

medaglia: forniture lente, scarsa qualità, mancanza di controllo» spiega il professore.

Oggi il pendolo torna indietro: si parla di **reshoring, near-shoring, friend-shoring**. In alcuni casi addirittura di reinternalizzazione produttiva, resa possibile anche dalle tecnologie dell'**industria 4.0**, che riducono la necessità di manodopera intensiva.

### **IL VALORE DELLE RETI CORTE: CASI DAL TERRITORIO**

L'economia delle **"reti corte"** è una delle chiavi del pensiero di Pencarelli. Non è solo una questione logistica, ma un **modello di collaborazione territoriale** fondato sulla fiducia, sulla specializzazione artigianale e sulla prossimità relazionale.

«Ci sono imprese del mobile che chiedono al fornitore di dedicare un intero stabilimento alla produzione e all'immagazzinamento della componentistica. È un rapporto strettissimo, business-to-business, possibile solo in filiere locali» esemplifica il docente.

Tra i casi citati:

- » Benelli Armi (gruppo Beretta), azienda di meccanica di precisione, che coordina una rete di fornitori entro un raggio di 50-100 chilometri.
- » Aziende del contract di lusso, che grazie a artigiani locali altamente specializzati riescono a produrre elementi su misura con decorazioni in oro e argento, per ville e hotel di prestigio.
- » Il distretto del mobile e della meccanica nelle Marche, dove la contaminazione settoriale ha generato nuove eccellenze e specializzazioni.

### **DOVE C'È UN CAMPIONE, C'È FILIERA**

**In presenza di un'impresa leader (un "campione locale"), la filiera si organizza con efficienza e innovazione:** «Queste imprese sono

Territorio  
e prossimità  
come leve  
per restare  
competitivi



motori di ecosistemi. Se invece mancano, **le Pmi devono unirsi, creare hub produttivi e tecnologici, coinvolgere scuole, università, istituzioni.** Non possono farcela da sole».

#### **IL NODO DEL CAPITALE UMANO: «ADOTTATE UN LAUREATO»**

Una filiera forte non può esistere senza **persone competenti.** Ma servono nuove forme di **collaborazione tra imprese e sistema educativo:** «Ogni impresa dovrebbe adottare un laureato. Fargli fare esperienza, riconoscergli un compenso minimo, evitare stage gratuiti che umiliano i giovani. Serve rispetto e visione».

Non solo tecnici: anche i laureati in discipline umanistiche sono importanti per:

- » storytelling aziendale,
- » gestione di contenuti e canali digitali,
- » relazioni con mercati esteri.

#### **FORMAZIONE TECNICA: IL NODO IRRISOLTO**

Un'altra grande leva strategica, spesso sottovalutata, è la **formazione professionale e tecnica.** Il professor Pencarelli avanza una critica al modello scolastico italiano, troppo sbilanciato sulla teoria e poco connesso al mondo reale.

«Abbiamo scuole aperte solo la mattina, ma potremmo usare il pomeriggio per laboratori artigianali veri. Così si recupera un sapere che rischia di sparire».

In particolare, gli **ITS (Istituti Tecnici Superiori)** rappresentano, secondo il professore, una risposta concreta alle esigenze delle imprese, soprattutto nel manifatturiero.

- » Facilitano il ricambio generazionale nelle filiere artigiane;
  - » Offrono percorsi formativi brevi e mirati;
  - » Consentono una connessione diretta tra scuola e fabbrica.
- «Non basta celebrare il Made in Italy una volta l'anno. **Bisogna investire nella formazione quotidiana dei giovani, dentro e fuori le scuole.** Altrimenti il Made in Italy resta uno slogan» evidenzia.

### **LE LEVE PUBBLICHE PER IL RITORNO DELLA PRODUZIONE**

Pencarelli richiama anche l'importanza delle politiche pubbliche per favorire il reshoring e la coesione produttiva:

- » **Bandi regionali** con contributi fino a 50.000 euro per imprese artigiane che riattivano siti produttivi dismessi.
- » **Credito d'imposta nazionale** per il rientro in Italia di fasi produttive localizzate fuori Ue.
- » **Contratti di rete** tra Pmi, spesso incentivati anche a livello fiscale.

«La piccola e media impresa è il cuore del nostro tessuto produttivo. Ma senza supporto finanziario e istituzionale, rischia di non reggere la sfida della transizione» afferma il professor Pencarelli.

### **IL NODO DEL CREDITO: IL CAPITALE NON RESTA PIÙ SUL TERRITORIO**

Altro tema: **il declino delle banche locali.**

«Molte banche raccolgono denaro nel territorio, ma poi lo investono altrove o in attività finanziarie. Servono nuovi strumenti: **credito cooperativo, venture capital pubblico, finanza paziente**» sottolinea il docente.

### **UNA NUOVA IMPRENDITORIALITÀ: "UMANISTICA"**

La visione del professor Pencarelli si chiude con un richiamo forte alla **di-**

**menzione etica e culturale dell'impresa.**

«Ci servono imprenditori umanistici, che considerino il **territorio un valore non negoziabile**. Se invece le imprese finiscono nelle mani di fondi speculativi, che cercano solo dividendi, il territorio diventa invisibile. Un imprenditore vero prima di licenziare 200 persone ci pensa. Un fondo, no. Dobbiamo difendere l'impresa in carne e ossa» conclude il docente.

*Tonino Pencarelli è autore del volume “La gestione strategica nel capitalismo degli stakeholder” (Franco Angeli).*

# Le imprese familiari

## come motori di sviluppo territoriale

Coesione, radici e responsabilità sociale: così si crea un circolo virtuoso che rafforza sia l'azienda sia il contesto locale in cui è inserita

Radicate nei luoghi in cui nascono, spesso da generazioni, le **imprese familiari** rappresentano una delle forze più dinamiche e resilienti del tessuto economico italiano. **Il loro legame con il territorio non è solo geografico, ma identitario:** condividono valori, reti sociali e visioni di lungo periodo che le rendono attori naturali di sviluppo locale. A differenza delle multinazionali o delle aziende guidate da logiche puramente finanziarie, **le imprese familiari investono nel benessere collettivo perché vivono dove operano, e operano dove vivono.**

«L'impresa familiare – spiega il **professor Gianluca Ciambotti, ordinario di Programmazione e Controllo all'Università di Urbino** – ha un radicamento nel territorio che amplifica l'effetto positivo dell'unitarietà di intenti tra famiglia, proprietà e impresa. Quando questa coesione si traduce in valori condivisi e visione comune, si crea un circolo virtuoso che rafforza sia l'azienda sia il contesto locale in cui è inserita». Non è solo una questione di identità: numerose ricerche dimostrano che le imprese familiari, grazie a questo legame profondo, riescono a essere più resilienti, più innovative e più impegnate nella sostenibilità rispetto ad altre forme aziendali.

## LE IMPRESE FAMILIARI SONO PIÙ RADICATE

A rafforzare il ruolo delle imprese familiari come attori chiave dello sviluppo territoriale è la loro **capacità di resistere e adattarsi nei momenti di crisi**. «Le ricerche condotte all'Università di Urbino – sottolinea Ciambotti – mostrano chiaramente che le imprese familiari non solo sopravvivono meglio nei contesti difficili, ma riescono anche a rigenerarsi più rapidamente rispetto alle imprese non familiari».

Tale resilienza si alimenta proprio dal loro rapporto stretto con il territorio, che le porta a operare con una logica di lungo periodo, attenta alla continuità, alla reputazione e alla sostenibilità. Questo si traduce in:

- » una **leadership emotiva**, che trasmette senso di missione e appartenenza all'intera organizzazione;
- » un **commitment collettivo** che va oltre il profitto immediato;
- » una **responsabilità diffusa**, che coinvolge dipendenti, fornitori e comunità locale.

«Nelle imprese familiari – spiega ancora Ciambotti – è frequente trovare una leadership capace di trasmettere valori e visione in modo autentico. Questo rafforza l'identità aziendale e crea un senso di responsabilità condivisa che si riflette anche nel contesto territoriale».

## CRESCERE SENZA SRADICAMENTO

Il processo di crescita e strutturazione di un'impresa familiare può incontrare ostacoli se non supportato da un percorso di professionalizzazione. Ma questo non significa perdere il legame con il territorio.

«Anzi – sottolinea il professore – **l'inserimento di manager esterni** nelle imprese familiari, come dimostrato da uno studio pubblicato su Management Control nel 2018, rafforza i processi strategici e ne garantisce la continuità nel tempo». In particolare:

- » si introducono **sistemi formali di pianificazione e controllo** (es. Bu-



Famiglia,  
radici  
e valori  
al centro  
della crescita  
locale

- dgeting, Diagnostic Control Systems, Interactive Control Systems);
- » si standardizzano **strategie e obiettivi di lungo periodo;**
  - » si rafforza il **prestigio e la reputazione dell'impresa nel contesto locale.**

Un esempio significativo è rappresentato da **Morfeus**, azienda familiare attiva nella produzione di sistemi letto, che ha rafforzato i rapporti con il mondo accademico e investito in competenze esterne per migliorare il controllo di gestione e l'innovazione. Questo approccio ha permesso all'impresa non solo di crescere in modo strutturato, ma anche di consolidare la propria presenza nel territorio romagnolo e marchigiano, attraverso progetti di sostenibilità e collaborazione con enti locali.

## **INVESTIRE NEL CAPITALE UMANO E VALORIALE**

Per creare valore anche al di fuori dell'azienda, le imprese familiari devono puntare su investimenti non solo economici, ma soprattutto in:

- » **Capitale umano**, valorizzando e trasferendo le competenze del fondatore alle nuove generazioni;
  - » **Capitale relazionale**, creando rapporti stabili e fiduciosi con clienti, fornitori e attori locali;
  - » **Capitale sociale**, contribuendo direttamente al benessere del territorio.
- «Loccioni, impresa familiare delle Marche – racconta Ciambotti – ha investito nella riqualificazione di un parco fluviale, offrendo un bene comune alla cittadinanza. È questo il tipo di responsabilità sociale concreta che il family business può mettere in atto».

## **LA SOSTENIBILITÀ COME IMPEGNO VALORIALE**

Le imprese familiari dimostrano una particolare sensibilità verso i temi ESG

(ambientali, sociali, di governance), perché:

- » sono guidate da una **mentalità transgenerazionale**;
- » tengono in alta considerazione **la reputazione aziendale e familiare**;
- » si pongono come **attori etici dello sviluppo locale**.

«Recenti ricerche – aggiunge – mostrano che la presenza femminile nella governance familiare favorisce un orientamento ancora più spiccato alla sostenibilità».

### **GLI OSTACOLI DA SUPERARE**

Non mancano però le criticità che possono limitare il ruolo territoriale delle imprese familiari. Tra le principali, Ciambotti segnala:

- » Paternalismo e accentramento nella gestione;
- » Resistenza alla delega e alla valorizzazione delle competenze esterne;
- » Assenza di visione strategica a lungo termine;
- » Conflitti generazionali o squilibri nei ruoli e nella distribuzione del potere decisionale.

### **IL NODO CRUCIALE: LA SUCCESSIONE**

La continuità di un'impresa familiare dipende dalla gestione efficace del passaggio generazionale. Secondo Ciambotti esistono quattro tipologie principali di successione:

- 1. Transizione familiare completa** (proprietà e gestione restano in famiglia);
- 2. Transizione familiare di proprietà**, senza direzione da parte degli eredi;
- 3. Transizione manageriale**, con uscita graduale dalla proprietà;
- 4. Transizione extra-familiare completa** (la famiglia esce totalmente dall'impresa).

«Serve una pianificazione integrata – afferma – che tenga conto delle interazioni tra famiglia, impresa e patrimonio. Solo così si possono evitare discontinuità, conflitti e perdita di valore».

Un approccio che deve essere supportato da:

- » strumenti giuridici e finanziari  
(es. patti di famiglia, holding, family buy-out);
- » sistemi di programmazione e controllo;

» un check-up condiviso e sincero tra tutti gli attori coinvolti.

In sintesi, secondo il professor Ciambotti le imprese familiari, quando ben governate e orientate al futuro, non solo garantiscono la propria sopravvivenza ma possono diventare **pilastri dello sviluppo locale**, generando valore economico, sociale e relazionale per tutta la comunità

# La nuova sfida dei territori:

attrarre, innovare, crescere

La professoressa Maria Prezioso dell'Università di Roma Tor Vergata sottolinea l'importanza della pianificazione territoriale, del capitale umano e della governance integrata per rilanciare la competitività dei sistemi locali, superando la logica dell'emergenza

Pagine a cura di Paola **Mattavelli**

## **DISTRETTI INDUSTRIALI IN TRASFORMAZIONE**

I distretti industriali hanno rappresentato a lungo un motore di sviluppo per l'economia italiana. Tuttavia, il processo di sovradimensionamento fisico e occupazionale ha progressivamente eroso i vantaggi legati alle economie di scala, generando inefficienze e perdita di competitività. Fattori, questi, che hanno minato la stessa sostenibilità economica di tale modello economico, **trasformando i punti di forza in limiti strutturali**. Una crisi che ha evidenziato le fragilità strutturali dei distretti industriali, rendendo necessario un ripensamento critico dei paradigmi interpretativi tradizionali.

«È il territorio con la sua capacità di produrre in modo coerente e coesivo a fare la differenza: **lì dove ci sono comunità veramente integrate con le proprie risorse, c'è sviluppo economico**. Non parlo solo di 'crescita' ma di sviluppo lento, articolato, sostenibile. Una relazione virtuosa che si ritrova nei paesaggi che hanno una forma di industrializzazione molto bassa – spiega la professoressa Prezioso – Taranto e Bagnoli sono esempi di interventi fallimentari, dove all'inadeguatezza di un piano coerente di programmazione si è sommata la carenza di manodopera qualificata e di risorse. È dunque necessario partire da una domanda nodale: quali sono

le reali risorse dei nostri territori? Una questione che può sembrare dissonante in un mercato globale dominato da logiche di consumo rapido».

### **COMUNITÀ TERRITORIALI E COESIONE SOCIALE**

Una riflessione sui modelli di sviluppo economico suggerisce una transizione verso paradigmi che valorizzino la sostenibilità, l'innovazione e la coesione territoriale. **Non solo sistemi produttivi, ma vere e proprie comunità territoriali coese basate su capitale sociale, relazioni di prossimità e saperi taciti.** In questo contesto, esistono strategie specifiche per attrarre Pmi che siano catalizzatori di un cambiamento responsabile e collaborativo?

«Le infrastrutture immateriali rivestono un ruolo fondamentale nel facilitare lo sviluppo di servizi a valore aggiunto, ottimizzando e potenziando le infrastrutture fisiche esistenti. Queste infrastrutture includono le reti digitali e le piattaforme tecnologiche per la gestione intelligente dei trasporti, il capitale umano e sociale con le competenze necessarie per sfruttarne le potenzialità, oltre ai servizi ecosistemici e culturali che rendono i territori più attrattivi per investimenti e turismo – chiarisce la professoressa – **Le aree interne italiane, pur disponendo di numerose risorse, risultano penalizzate da lacune infrastrutturali che impediscono l'incontro efficace tra domanda e offerta in un mercato ormai globale.**».

**Un approccio olistico che combini infrastrutture materiali e immateriali diventa così essenziale** per generare valore economico, coesione sociale e resilienza ambientale, trasformando anche i territori più periferici in ecosistemi viventi dove le persone possano interagire, lavorare e prosperare.

Governance,  
capitale umano  
e visione  
per crescere



## **BUONE PRATICHE E NUOVI PARADIGMI ECONOMICI**

Guardando a buone pratiche in Europa e in Italia, su ciò che rende produttive le aree, si può notare come condividano un approccio comune: **il rispetto totale per i luoghi attraverso una conservazione attiva piuttosto che passiva del territorio.**

«Nelle Alpi, ad esempio, sono state sviluppate forme di Green Infrastructure che integrano soluzioni di economia circolare, delineando un modello di sviluppo economico innovativo che si distacca dall'approccio neokeynesiano tradizionale – sottolinea Prezioso – **In questo nuovo paradigma il mercato viene creato con l'originalità sia dei sistemi produttivi che del prodotto in quanto tale.**».

La crescita passa anche dalla formazione e dalla qualità della manodopera. «La competitività di un territorio non dipende solo dalla presenza di imprese, ma dalla capacità di queste di dialogare con università, centri di ricerca e istituzioni, creando una rete virtuosa di trasferimento di conoscenza».

Gli investimenti per la trasformazione tecnologica e l'innovazione, inclusi i fondi europei, rappresentano strumenti cruciali in questo processo. Ma non bastano. «Le micro imprese e le imprese artigiane italiane hanno ancora notevoli difficoltà nell'accesso a questo tipo di sostegno e aiuti, spesso contributi a fondo perduto, perché manca spesso una cultura progettuale e una visione condivisa del futuro – commenta la professoressa – **Il capitale europeo deve essere affiancato da investimenti coerenti e progetti realizzabili in tempi congrui. Non si può pensare di fonda-**

**re lo sviluppo solo sui fondi europei. Senza capitale privato, senza rischio personale, non si può fare impresa».**

### **LA CRISI DEI DISTRETTI E IL POTENZIALE DELLE AREE DISMESSE**

La letteratura recente conferma che la competitività di un sistema innovativo locale si costruisce su due elementi: la qualità degli attori coinvolti (imprese, università, istituzioni) e la capacità di generare sinergie efficaci. **«La coesione sociale e culturale è un fattore determinante – puntualizza Prezioso – Penso alle storiche aree dell'industria tessile, nate sulla base di competenze artigiane e di un patrimonio di relazioni che ha dato vita alla localizzazione di importanti insediamenti produttivi nel centro-nord. Aree oggi abbandonate, di archeologia industriale, che potrebbero essere facilmente riqualificate per diventare luoghi di localizzazione di una microimpresa integrata».**

Gli effetti positivi del distretto industriale erano determinati proprio dal dialogo tra tutti i soggetti che appartenevano a quel determinato comparto. Approfondendo ulteriormente il meccanismo che rendeva efficace questo modello, **«si trattava di un insieme finemente reticolare di relazioni economiche e sociali che davano vita a una comunità locale all'interno della quale operavano le singole imprese. Una condizione di esistenza delle imprese stesse.** Là dove c'era dialogo, condivisione e rispetto delle risorse ambientali, si è generata ricchezza sostenibile. Quando questa relazione è venuta meno, il modello distrettuale ha smesso di essere produttivo – pensiamo ai distretti della ceramica, delle seterie, delle coltellerie – e molte aziende locali hanno abbandonato l'identità culturale

locale e la competenza industriale comune, cambiando il paesaggio economico, sociale e naturale».

### **MODELLI AVANZATI E LIMITI DELLA REPLICABILITÀ**

Diverso è il discorso per i distretti legati ai beni culturali e per quelli tecnologicamente avanzati – come il farmaceutico, l’aerospaziale o l’automotive – in cui il forte impiego della tecnologia e di manodopera altamente qualificata rappresentano elementi centrali di una buona progettazione.

«Per sostenere questa nuova visione, l’Unione Europea ha promosso il New European Bauhaus (NEB), un’iniziativa che valorizza progetti capaci di coniugare sostenibilità, bellezza e inclusione. **Ogni territorio ha le sue peculiarità. Serve un’idea di Paese che valorizzi le differenze e costruisca su di esse strategie originali** – insiste la professoressa – In Italia esistono competenze elevate, basti pensare all’area di Roma, dove convivono oltre 16 università pubbliche e private, che generano un bacino di professionalità qualificate e di alto profilo tecnologico. Realtà che non sono facilmente replicabili ovunque: **non si possono copiare e incollare modelli di sviluppo**».

### **PIANIFICAZIONE E GOVERNANCE: IL NODO STRATEGICO**

L’innovazione tecnologica si ascrive come l’elemento infrastrutturale chiave per assicurare alle Pmi e ai territori di cui esse sono parte una crescita competitiva e sostenibile. Le grandi imprese internazionali che investono in innovazione – ad esempio nell’intelligenza artificiale – portano con sé risorse, visione e capacità di rischio. Al contrario, le imprese che si insediano in zone economiche speciali attratte solo da incentivi fiscali, spesso si rivelano instabili: **quando gli aiuti si esauriscono, tendono ad ab-**

**bandonare** il territorio.

Alla base di tutto, secondo Prezioso, c'è la necessità di un ritorno alla pianificazione territoriale, oggi spesso trascurata. «Non ritengo che localizzare una microimpresa in aree economiche speciali, come possono essere le free zone con agevolazioni fiscali, possa essere lo start per lo sviluppo.

**La storia insegna che queste realtà si esauriscono quando vengono meno gli incentivi, desertificando ancora di più il territorio.** Non si può localizzare un'impresa 'a caso', senza una pianificazione territoriale.

**Servono strumenti di valutazione dell'impatto territoriale, analisi avanzate dei benefici e degli effetti collaterali, interventi di mitigazione e salvaguardia della biodiversità.** Tutto questo è complesso, e purtroppo, in Italia abbiamo smesso di fare piani di programmazione e valutazione ex ante».

### **PER UN NUOVO MODELLO MULTILIVELLO**

A questo si collega un'altra questione critica: la governance. Occorre un modello serio, strutturato, multilivello, come quelli già attivi in Europa.

«In Europa esistono strumenti come gli EGTC – European Grouping of Territorial Cooperation – che consentono di superare i confini amministrativi creando 'meso-dimensioni' produttive efficaci. **Gli EGTC permettono di attuare progetti comuni, scambiare competenze e migliorare il coordinamento in termini di pianificazione territoriale**».

Dalle parole della professoressa Prezioso emerge una visione lucida: **i territori non crescono per imitazione, ma per coerenza, relazione e progettualità.** Solo recuperando un approccio integrato – fatto di pianificazione, capitale umano, cultura e innovazione – sarà possibile costruire territori davvero attrattivi, e non solo competitivi.



Item	Price
Product A	US\$170.00
Product B	US\$90.00
Product C	US\$7.00
Product D	US\$30.00
Product E	US\$35.00
Product F	US\$15.00
Product G	US\$0.00
Product H	US\$20.00
Product I	US\$25.00
Product J	US\$5.00
Product K	US\$10.00
Product L	US\$1.00

# Territori e innovazione:

perché le imprese vincenti investono  
dove nascono le idee

L'innovazione non è ovunque: nasce dove imprese, talenti e comunità condividono visione. Ecco perché il territorio è una leva strategica per chi vuole crescere davvero

Speciale a cura di Annarita **Cacciamani**

L'innovazione corre, la tecnologia connette, ma il territorio resta. Non come un semplice sfondo, ma come **condizione abilitante**, sostanza viva che alimenta l'identità e la competitività delle imprese. È questo il cuore della riflessione del **prof. Francesco Capone, docente di Management of Innovation all'Università degli Studi di Firenze**, che rilancia con forza il valore dei sistemi locali come nodi attivi e strategici nell'economia della conoscenza.

## **IL FALSO MITO DELLA DELOCALIZZAZIONE DIGITALE**

Nell'epoca della connettività globale e dell'accesso remoto, è facile cadere nella tentazione di pensare che il "dove" non conti più. Ma, come spiega Capone, questa è una **illusione parziale**: «Ci troviamo di fronte a un paradosso. **Le tecnologie digitali sembrano superare le barriere geografiche, ma il territorio continua a svolgere un ruolo fondamentale**».

A fare la differenza è la **conoscenza tacita**, quella incorporata nei processi, nelle relazioni, nelle comunità. È la conoscenza che non si trasmette con un file o un manuale, ma si costruisce "stando lì", nell'interazione

quotidiana tra attori economici e sociali. «È importante essere in un determinato luogo per accedere a network informali, scambiare saperi, assorbire cultura produttiva. Questo spiega la persistenza di agglomerazioni e distretti, dalla Silicon Valley ai poli industriali italiani».

### **DOVE NASCE L'INNOVAZIONE: LA MAPPA DEI LUOGHI ATTIVI**

La geografia dell'innovazione, in Italia, è tutt'altro che casuale. Studi recenti mostrano una forte **concentrazione di brevetti e innovazioni** in alcune aree precise:

- » Grandi città come **Milano, Roma, Bologna, Firenze**.
- » Distretti industriali del **Nord Est e del Centro Italia**, dove filiere produttive storiche e competenze specialistiche creano un fertile terreno per l'innovazione.

«Non è un caso – afferma Capone – che le imprese più innovative siano spesso localizzate in aree che offrono una combinazione di competenze, infrastrutture e reti relazionali. Il territorio non è solo contenitore, ma co-produttore di valore».

### **L'IMPRESA DENTRO L'ECOSISTEMA**

Nel nuovo paradigma dell'innovazione, le imprese **non sono più isole**, ma nodi interconnessi in reti complesse. Università, centri di ricerca, start-up, enti pubblici: l'impresa contemporanea deve imparare a muoversi dentro un **ecosistema territoriale** dove la collaborazione è non solo utile, ma necessaria.

«Oggi si parla di innovation ecosystem o entrepreneurial ecosystem – spiega Capone – . L'innovazione non è più un processo chiuso dentro i

confini aziendali, ma si nutre di **scambi, partnership, contaminazioni**. Piccole imprese iper-specializzate e grandi gruppi industriali collaborano sempre più spesso, ciascuno portando valore distinto».

E qui emerge un tema decisivo: non basta la localizzazione, serve un posizionamento attivo e centrale nei network. «Essere nei territori conta, ma conta ancora di più essere nei punti strategici delle reti. Solo così si accede rapidamente a idee, talenti e risorse».

### **DIGITALIZZARE PER TRASFORMARSI**

Il ruolo della **digitalizzazione dei processi produttivi** è oggi uno dei più discussi, ma va letto con lucidità. L'adozione di tecnologie dell'Industria 4.0 – dalla robotica all'intelligenza artificiale – sta trasformando il settore manifatturiero, con benefici tangibili.

Uno studio McKinsey indica **un potenziale aumento di produttività fino al 20% per le imprese che integrano più tecnologie in modo sistemico**.

Capone chiarisce: «Non esistono soluzioni plug-and-play. Le tecnologie vanno adottate con strategie personalizzate. I veri vantaggi emergono quando si supera l'approccio sperimentale e si attua una trasformazione profonda, che coinvolge più aree aziendali».

Tecnologie chiave sono:

- » **Robotica avanzata** per l'automazione dei processi
- » **Big Data e AI** per analisi predittive e decisioni rapide
- » **Servitization**, ovvero l'evoluzione da produttori a fornitori di soluzioni personalizzate

Anche le piccole imprese, pur con vincoli maggiori, possono trarne be-

Le imprese  
vincenti  
investono  
dove nascono  
le idee



neficio: «L'importante è costruire filiere intelligenti, capaci di condividere risorse e competenze».

### **QUANDO IL TERRITORIO DIVENTA LEVA DI TRASFORMAZIONE**

La forza trasformativa del territorio emerge pienamente quando imprese e attori locali **condividono visione e obiettivi**. Ma non basta la prossimità fisica: servono **relazioni di qualità, fiducia reciproca, politiche di lungo respiro**.

Capone avverte: «In passato si è cercato di costruire poli tecnologici senza radici reali, finendo per creare cattedrali nel deserto. Occorrono invece ecosistemi maturi, costruiti con investimenti pazienti e mirati».

Strumenti chiave per farlo sono:

- » Promozione di **iniziative di innovazione collaborativa**
- » Partecipazione a **bandi europei di R&S**
- » Sviluppo di **reti miste** con grandi, medie e piccole imprese

**La capacità di un territorio di generare innovazione non dipende solo dalle risorse presenti, ma da come queste si connettono.** Il concetto di smart specialization, promosso anche a livello europeo, richiama l'importanza di puntare su competenze già radicate, evitando salti nel vuoto.

### **LA DIGITALIZZAZIONE COME CATALIZZATORE**

Capone lo ribadisce con chiarezza: «La digitalizzazione non è un motore diretto dell'innovazione, ma un facilitatore. Migliora la capacità delle im-

prese di relazionarsi e questo, a sua volta, potenzia la loro propensione all'innovare».

**Non è tanto la tecnologia in sé a fare la differenza, quanto il modo in cui essa consente alle imprese di aprirsi, connettersi, dialogare.** È proprio attraverso questo rafforzamento delle relazioni – spesso informali, radicate nel territorio – che la digitalizzazione diventa terreno fertile per nuove idee, per la nascita di competenze condivise, per la costruzione di specializzazioni capaci di generare sviluppo. In questo senso, **l'innovazione non è mai un atto solitario: è sempre il risultato di una rete, di una cultura, di un luogo che evolve insieme a chi lo abita.**

#### BIBLIOGRAFIA

- Capone F., Innocenti N. (2023). Innovazione, Startup innovative e Industria 4.0. Aspetti teorici ed evidenze empiriche. Milano: Franco Angeli, ISBN:978-88-351-4652-0.
- Capone, F.; Innocenti, N.; Baldetti, F.; Zampi, V. (2023). Firm's openness and innovation in Industry 4.0. COMPETITIVENESS REVIEW, vol. 34, pp. 1-19.
- Innocenti N.; Capone F.; Lazzeretti L.; Petralia S. (2022). The role of inventors' networks and variety for breakthrough inventions. PAPERS IN REGIONAL SCIENCE, vol. 101, pp. 37-57.
- Boix R., Capone F., Galletto V. (2022). Searching for "rare diamonds"? Industrial districts and innovation in Spain and Italy. COMPETITIVENESS REVIEW, vol. 32, pp. 728-74.
- Boix-Domenech, R.; Galletto, V.; Sforzi, F.; Capone, F. (2022). Living innovation machines: modelling innovation in time and space variable-geometry territorial units using machine learning. EUROPEAN PLANNING STUDIES, vol. 31, pp. 1422-1442.
- Capone F., Lazzeretti L., Innocenti N. (2021). Innovation and diversity: The role of knowledge networks in the inventive capacity of cities. SMALL BUSINESS ECONOMICS, vol. 56, pp. 773-788.
- Capone F.; Innocenti N. (2020). Open innovation and network dynamics. An analysis of openness of co-patenting collaborations in Florence, Italy. COMPETITIVENESS REVIEW, vol. 30, pp. 379-396.

# certezza

certezza s. f. - conoscenza sicura di un fatto, convinzione, persuasione ferma: avere (la) c. di riuscire; raggiungere la c.; possedere la c.

TESSERAMENTO 2025

## UNA SOLA CERTEZZA

Ogni impresa  
ha incertezze diverse.

Le imprese che  
funzionano hanno  
la stessa certezza.

**Confartigianato**



Vieni con noi [impreseterritorio.org](https://impreseterritorio.org)