



# **Il modello veneto in trasformazione**

**Paolo Gubitta**

Professore Straordinario di Organizzazione Aziendale  
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"  
Università degli Studi di Padova

Mestre-Venezia, 4 marzo 2013



Dalle **dinamiche di fondo**

Alle **implicazioni** per le decisioni  
imprenditoriali e manageriali

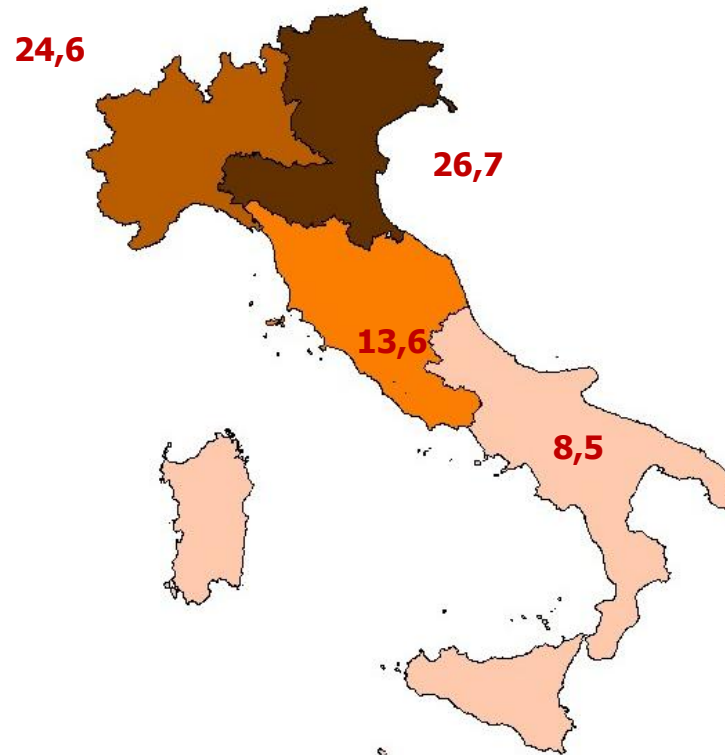
Spunti per interventi con effetti visibili nel  
**breve periodo**

Una serie di **argomenti interdipendenti**



## Esportazioni in % del PIL

È l'area più aperta  
agli scambi con  
l'estero  
(Italia=18,8%)



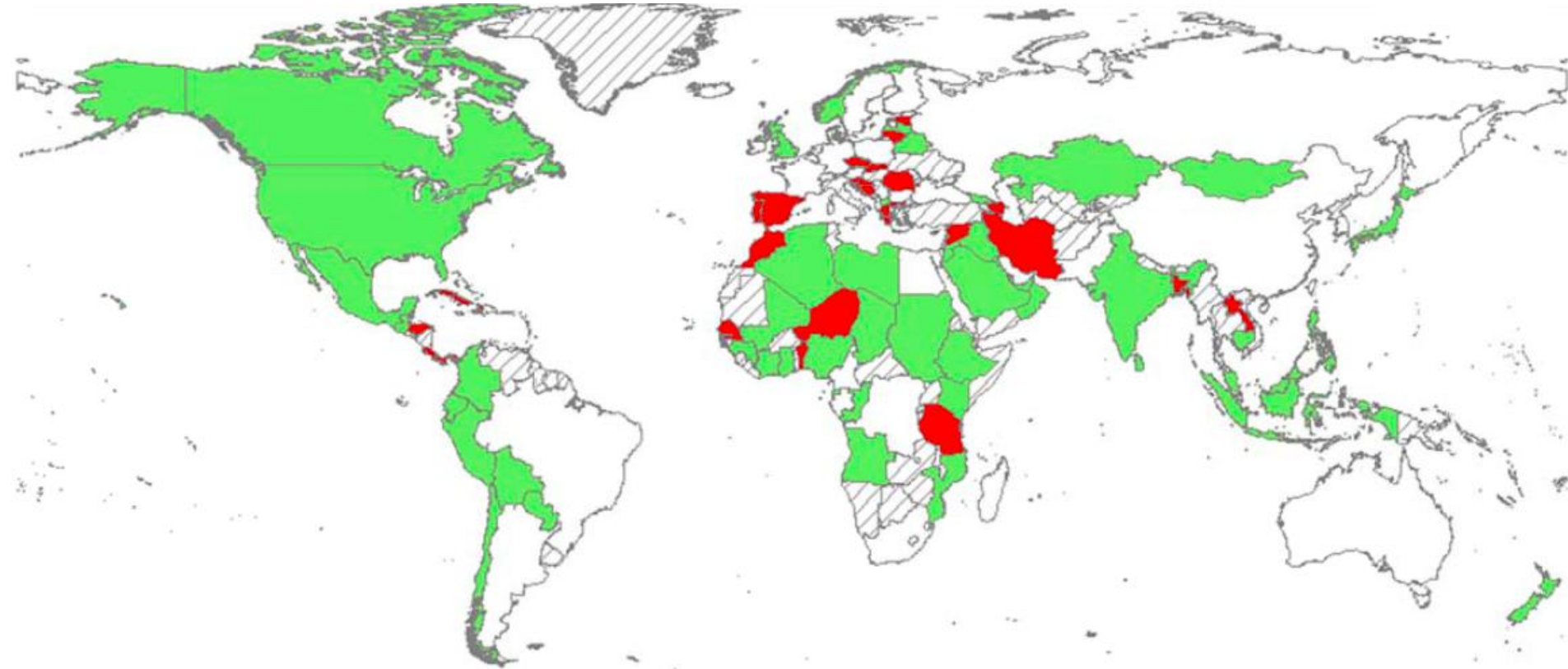


UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

# Primo *Vocati all'internazionalizzazione*

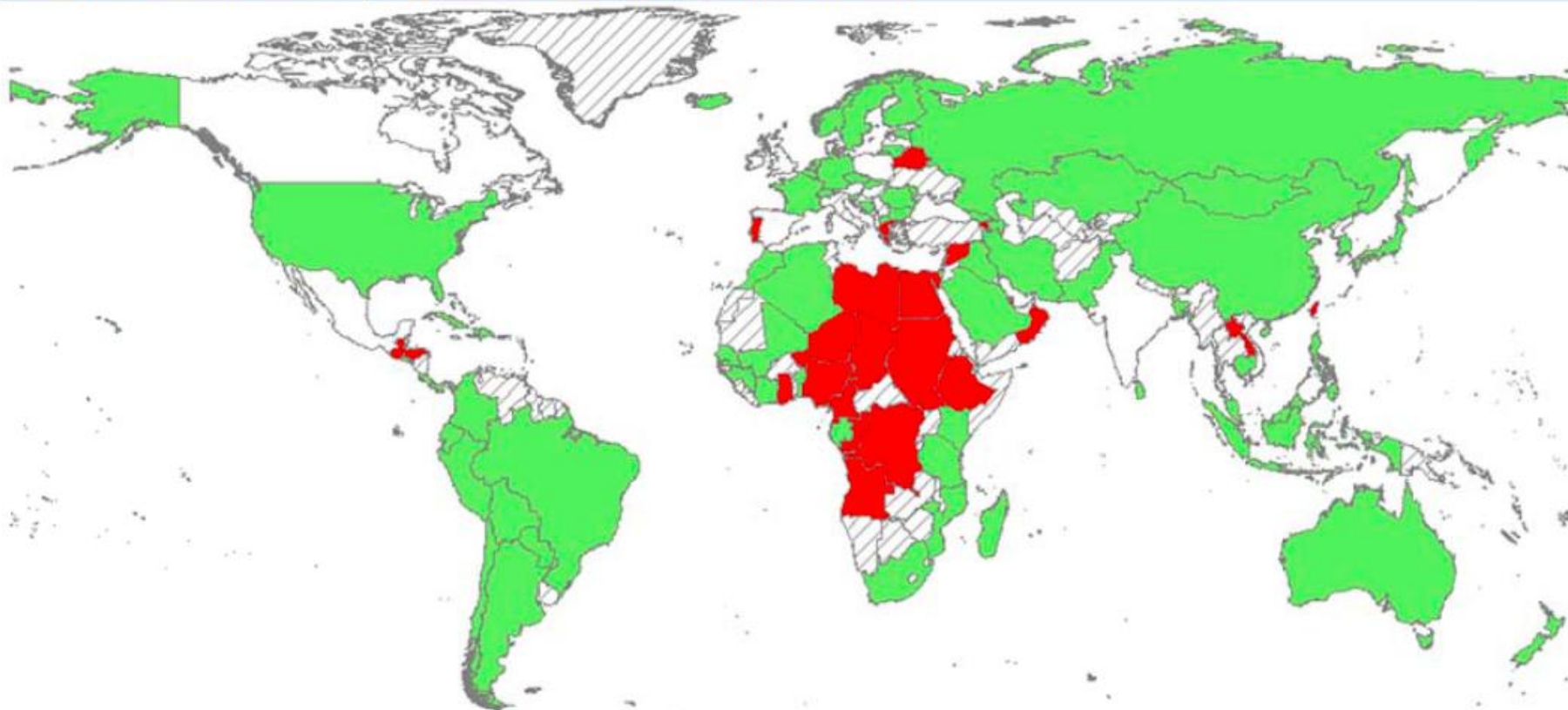
*Il modello veneto in trasformazione*

4



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 3.2.1 - Evoluzione delle esportazioni dei distretti nel 3° trimestre 2011



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat



## Implicazioni gestionali

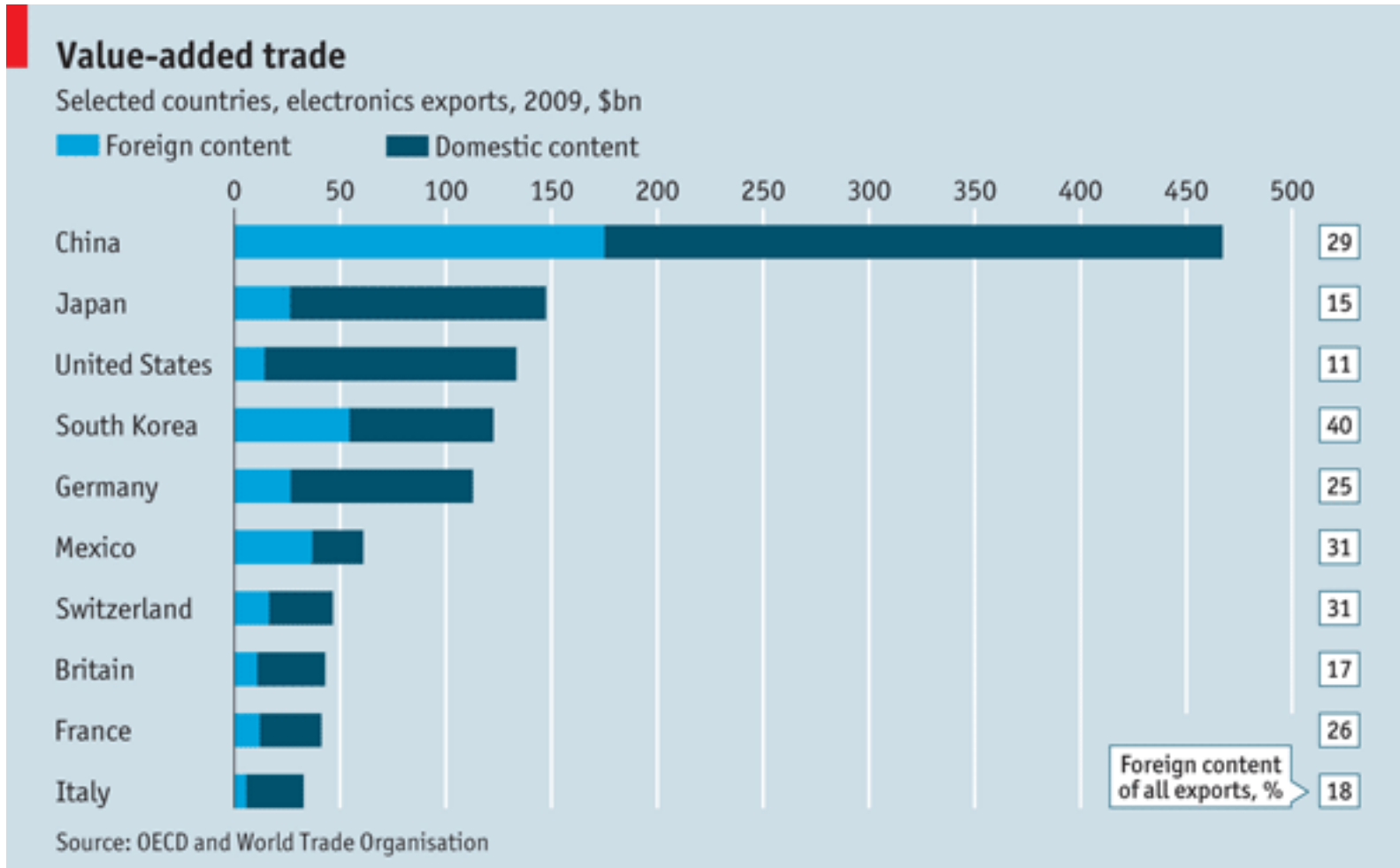
- ✓ Cambiamento dei mercati *che tirano*
- ✓ Dalla *flessibilità* all'*agilità*
- ✓ Forte propensione commerciale e capacità di interpretare i segnali del mercato
- ✓ Reti per l'internazionalizzazione
- ✓ Piattaforme continentali



# Secondo *Il Made in Italy esportato*

*Il modello veneto in trasformazione*

7





# Secondo *II/* Made in Italy *esportato*

*Il modello veneto in trasformazione*

L'Italia ha un contenuto medio di valore aggiunto domestico delle sue esportazioni pari all'80%

- ✓ Più alto rispetto a quello della Germania, circa il 75%, a quello della Francia, poco superiore al 70%, a quello della Cina (circa 70%), inferiore a quello degli USA (quasi 90%)

## Implicazioni

- ✓ *Aspetto negativo*
  - Meno presenti nelle filiere
- ✓ *Aspetto positivo*
  - Made in Italy è apprezzato





Dove vendiamo i prodotti a maggior contenuto di valore aggiunto generato in Italia

- ✓ Stati Uniti
- ✓ Germania

Implicazioni gestionali

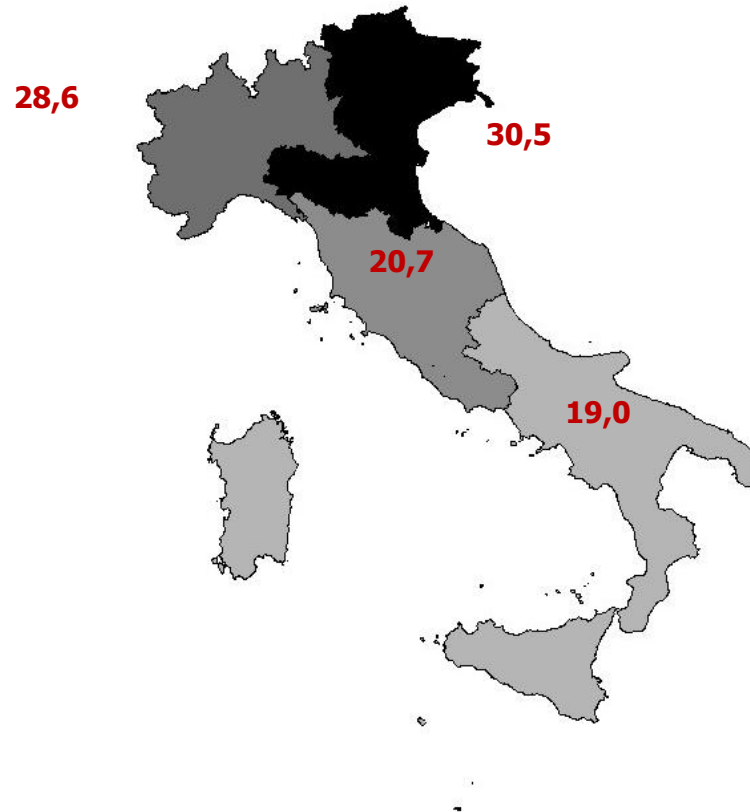
- ✓ Mercati *diversamente* complessi
  - Noti, ma *esigenti*
- ✓ Upgrading dei nostri prodotti



# Terzo *Vocati alla manifattura*

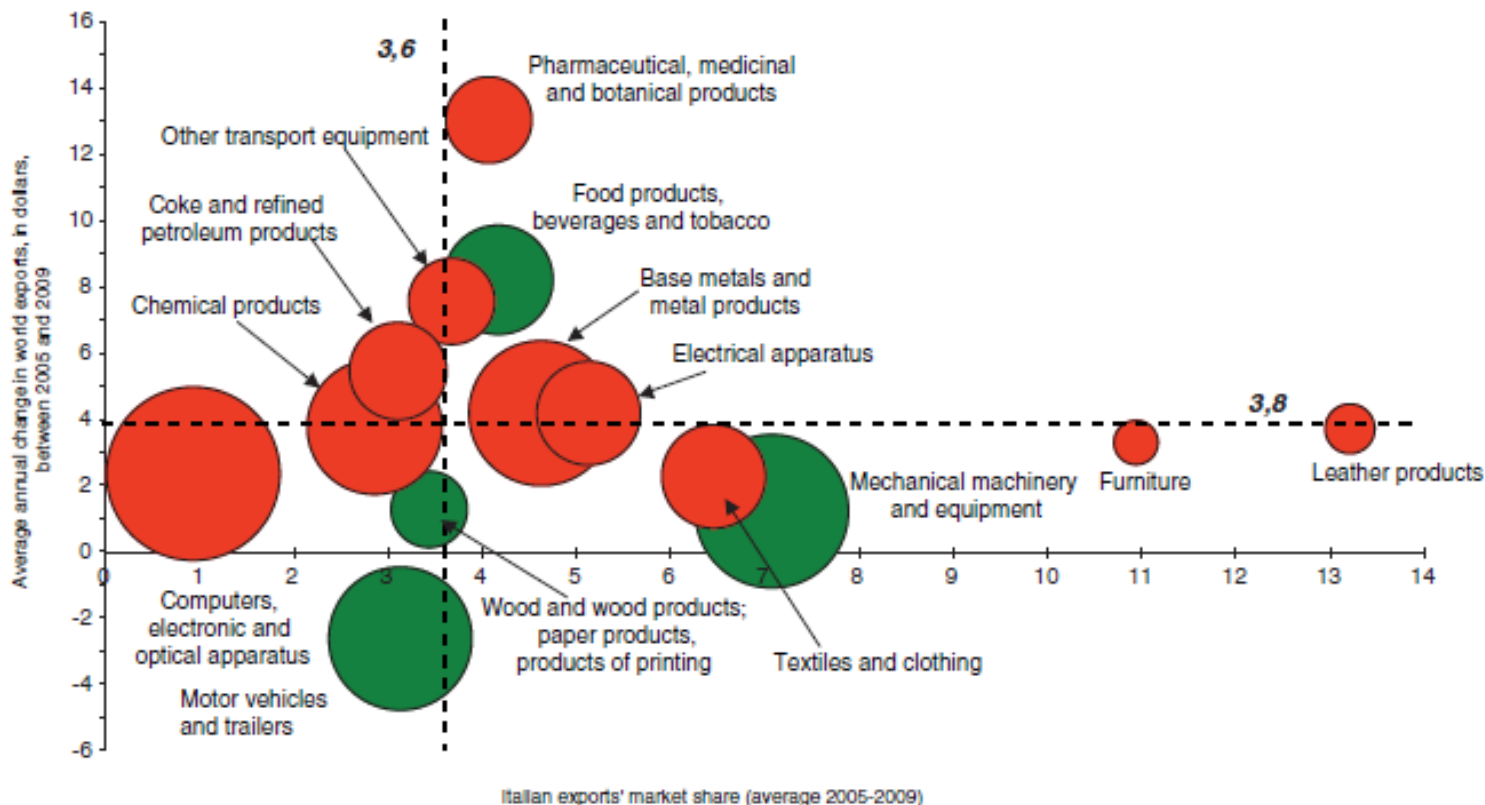
*Il modello veneto in trasformazione*

% del valore aggiunto  
prodotto nell'industria



quasi 1/3 del valore  
aggiunto è prodotto  
dall'industria  
(Italia=25,1%)

**Chart 9**  
Italy's market  
shares of world  
exports  
by sector



The size of the circles represents the sector's average share of world exports in the period 2005-2009. Red (green) circles identify sectors in which Italy's share decreased (increased) between 2005 and 2009.



## Aumentare il valore intrinseco dei prodotti manifatturieri

- ✓ Innovazione di prodotto
- ✓ Innovazione organizzativa
- ✓ Innovazione estetica
- ✓ Innovazione commerciale
- ✓ Innovazione....



# Il caso della *farina* e dell'exportazione della cultura italiana

- ✓ Prodotti *intrinsecamente povero*,  
**nobilitato** attraverso una brillante  
strategia commerciale



Il caso della ***mobili di lusso*** e della valorizzazione delle risorse e delle competenze locali

- ✓ Filiera corta del mobile di lusso
- ✓ **Cliente *vive* il processo produttivo e vede il prodotto in costruzione**



# Il caso delle *macchine agricole* ad elevato contenuto di tecnologia nella lavorazione

- ✓ Macchine che **tutelano il terreno**
- ✓ Riduzione dei **costi di gestione** della macchina



### Implicazioni gestionali

✓ Imprenditorialità

✓ Management

✓ ***A-position***

- Bloccare emorragia di capitale umano





UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

17

Quarto

# *Integrare manifattura e servizi*

*Il modello veneto in trasformazione*

# KIBS



## Integrazione Manifattura – KIBS

- ✓ Tra le soluzioni per aumentare competitività Sistema Italia
- ✓ Sviluppo del Terziario Avanzato favorisce l'upgrading della produzione manifatturiera, attraverso
  - la facilitazione nella comunicazione tra clienti ed ambiente esterno
  - la riduzione della complessità del rischio
  - il coordinamento degli obiettivi
  - l'implementazione di routine e standardizzazioni di processo



L'azienda manifatturiera è sempre più spinta a esternalizzare le fasi knowledge-intensive della catena del valore.

✓ Motivazioni di tale fenomeno:

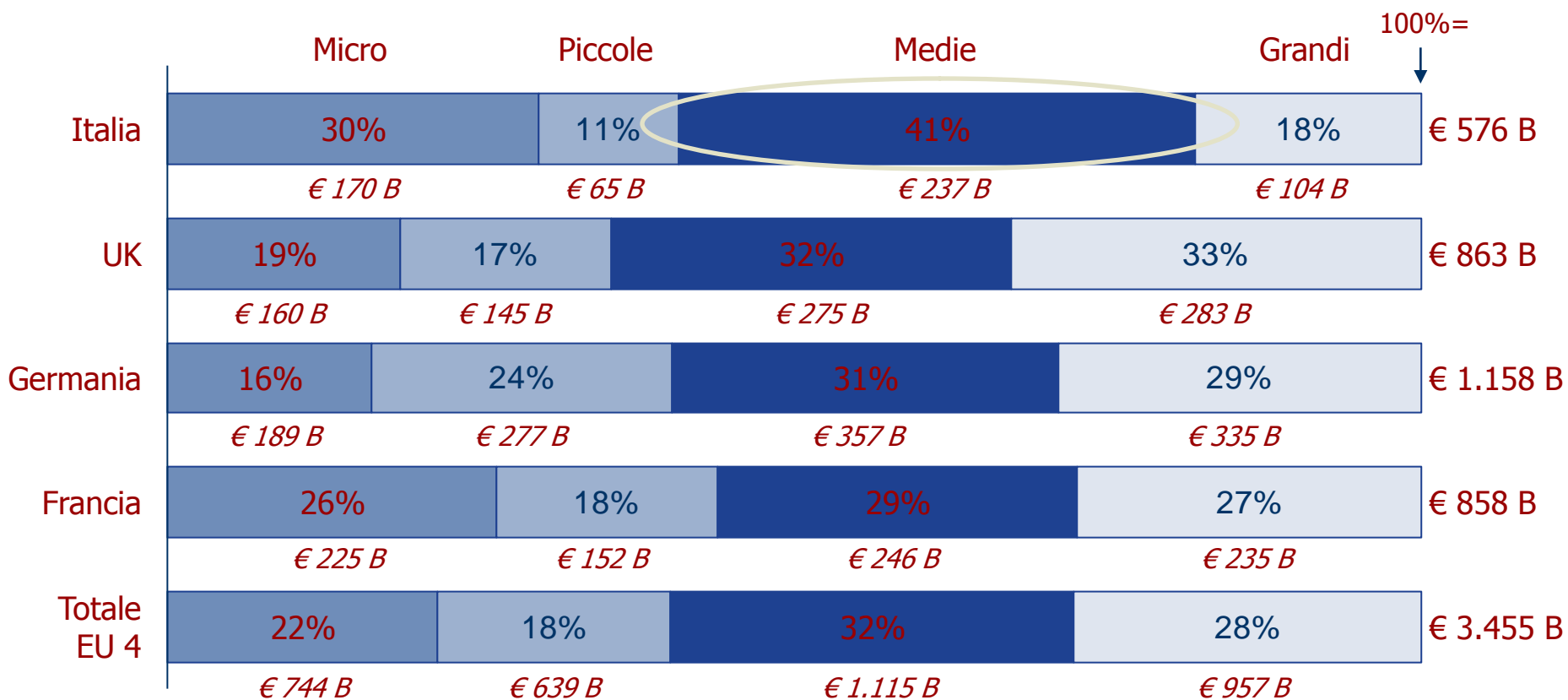
- la dimensione dell'azienda;
- l'investimento in ICT;
- il ruolo della Ricerca e Sviluppo (vicinanza alla frontiera tecnologica);
- il ruolo della prossimità territoriale: aziende provenienti da realtà di distretto sono più propense all'outsourcing dei KIBS



# Le ***navi scuola*** e il ruolo di diffusione delle conoscenze e delle modalità operative

- ✓ Il caso della multinazionale

## Contribuzione al PIL nazionale per dimensione delle aziende

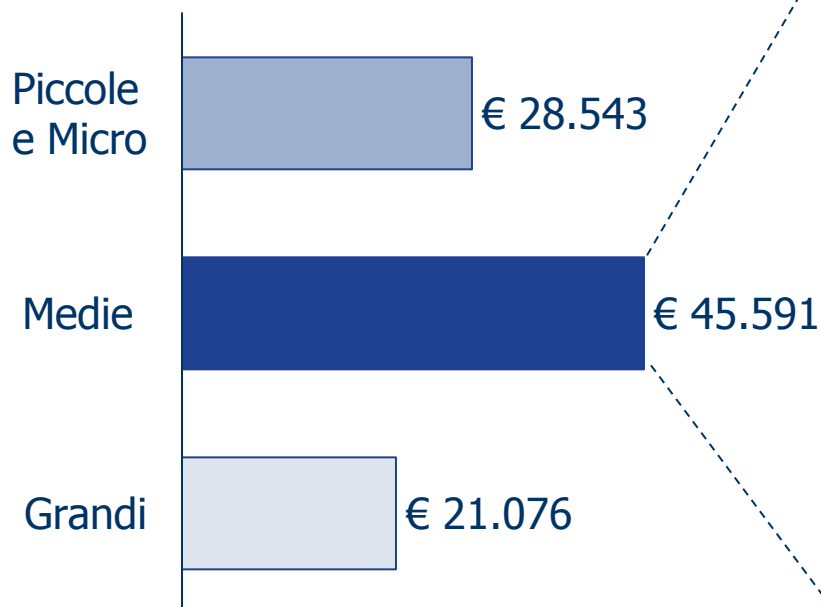




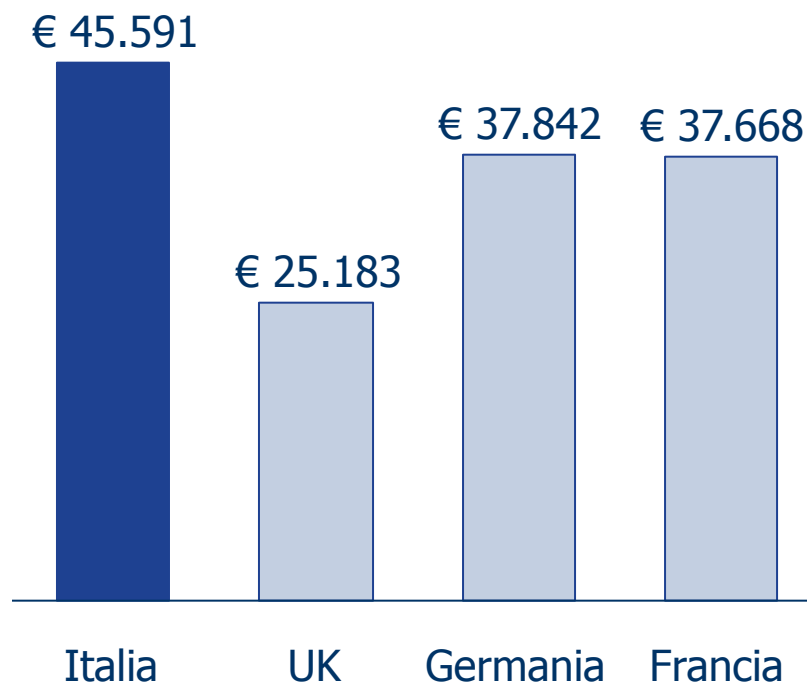
# Quinto *Grandi e Piccoli*

*Il modello veneto in trasformazione*

Italia: PIL per dipendente in funzione della dimensione aziendale



Principali paesi europei: PIL per dipendente delle medie imprese

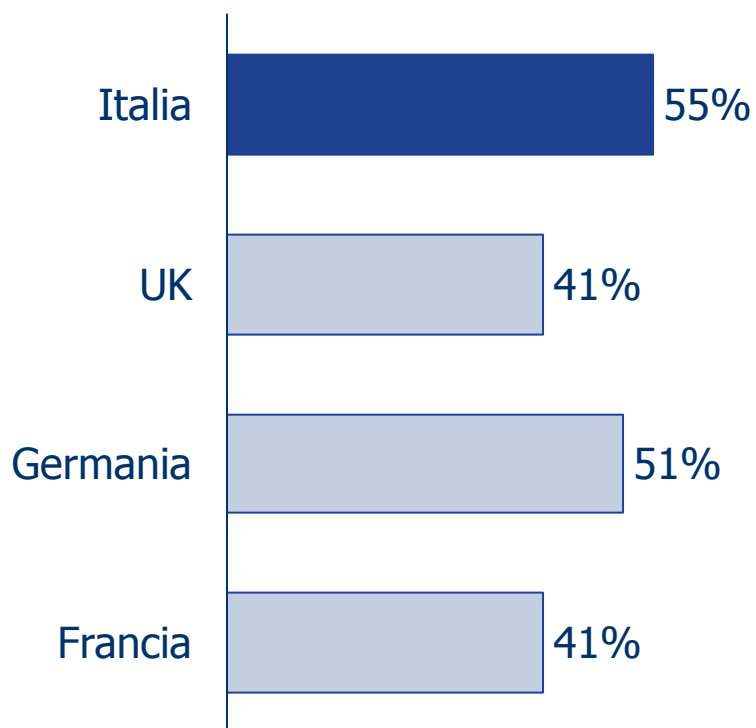




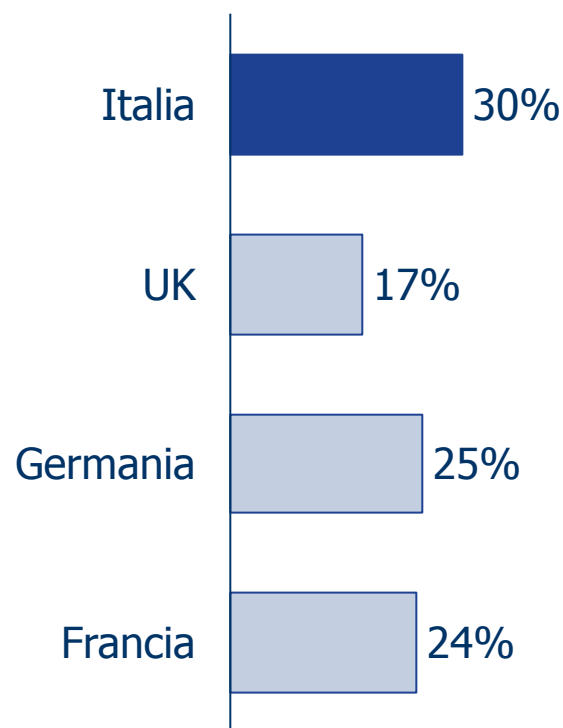
# Quinto *Grandi e Piccoli*

*Il modello veneto in trasformazione*

Principali paesi europei: % medie imprese a carattere globale



Principali paesi europei: quota di ricavi medie imprese da paesi extra UE

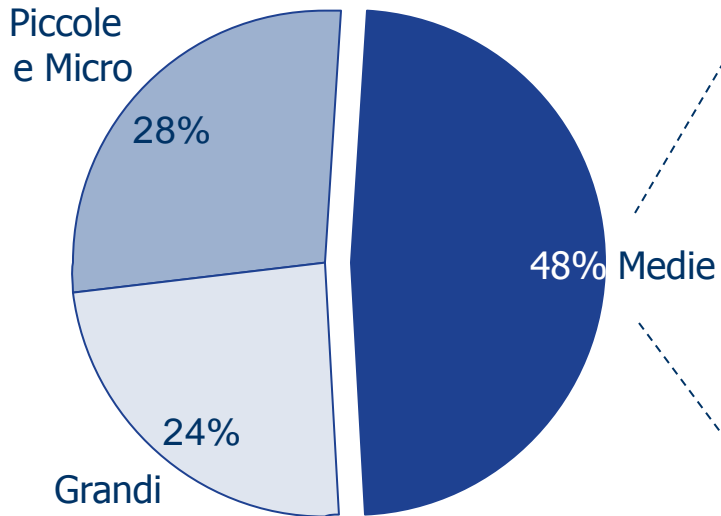




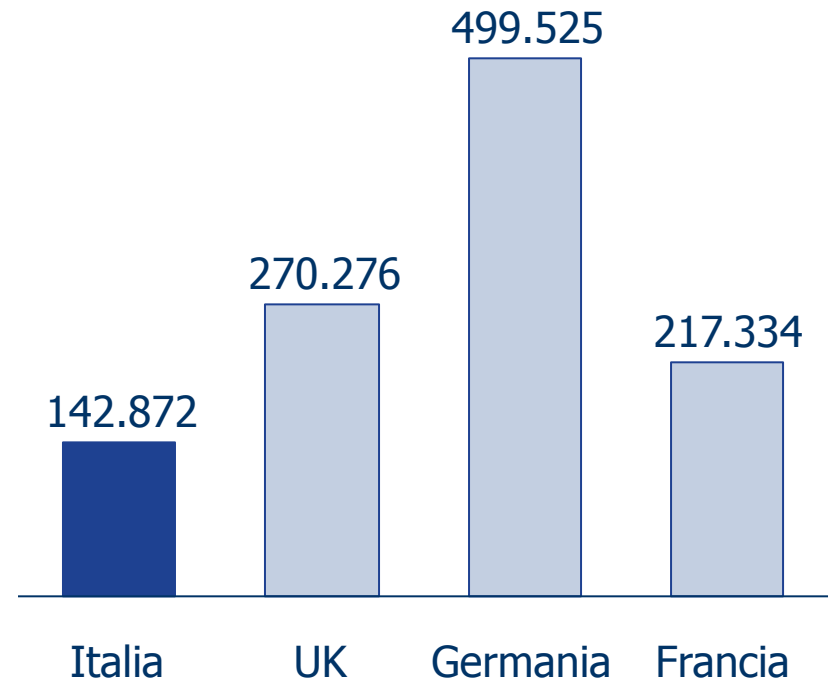
# Quinto *Grandi e Piccoli*

*Il modello veneto in trasformazione*

## Italia: brevetti in funzione della dimensione aziendale



## Principali paesi europei: brevetti delle medie imprese







# I risultati di una recente ricerca sui *Quasi-Medi del Made in Italy negli anni della crisi*

- ✓ Sette anni di bilanci
- ✓ 10-12,99 al 2007
- ✓ Andamento post crisi



Non ci sono più le ***navi scuola***  
***manifatturiere*** e le imprese più  
piccole devono ripensarsi

✓ Come?



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

27

**Sesto**

# ***La trasformazione del lavoro***

*Il modello veneto in trasformazione*

**economia e società regionale**

2012

**Le trasformazioni del lavoro**

FRANCOANGELI