

*Giovanni
Costa*

**La sin-
drome
del
turione**

*Nordest, mercato globale
e imprese adeguate*



La sindrome del turione

Giovanni Costa

Nordest tra crisi e sviluppo
LA SINDROME DEL TURIONE
Nordest, mercato globale e imprese adeguate
Giovanni Costa

La sindrome del turione

Nordest, mercato globale e imprese adeguate

NORDESTEUROPA.IT
nordesteuropa editore srl
via N. Tommaseo 63/C
35131 Padova
tel. 049 8757589
info@nordesteuropa.it

DIRETTORE RESPONSABILE
Eleonora Vallin

PROGETTO GRAFICO
Sbalchiero & Partners

IMPAGINAZIONE
ErgonProject

STAMPA
Grafica Veneta
Trebaseleghe (PD)

**nordest
europaeditore** 

NORDEST TRA CRISI E SVILUPPO

Marsilio

Premessa

Questo libro è la continuazione ideale di *Il Nordest e i porcospini di Schopenhauer. Cronache del capitalismo post-distrettuale*.¹ Si sarebbe anche potuto intitolare *à la Bersani*: «Non siamo mica qui per temperare gli aculei ai porcospini di Schopenhauer» come dire che, se di porcospini si tratta, le prospettive e i problemi di cui si è dato conto nelle cronache del 2006, sono rimasti un po' gli stessi con la variante di una crisi economica di cui non s'intravede la fine. Crisi che colpisce a macchia di leopardo mettendo in luce anche grandi opportunità che però non sono alla portata di tutti e richiedono una capacità di analisi di quello che è accaduto e di previsione - ma sarebbe più corretto dire di costruzione - di quello che potrebbe accadere.

Piccole e medie imprese, piccoli e medi leader, piccole e medie banche, piccole e medie città, piccoli e medi scrittori, piccoli e medi sentimenti, piccole e medie passioni: nel grande Nordest è quasi tutto piccolo e medio e in apparenza non c'è una decisa volontà di crescere.

Ma siamo proprio sicuri che debba crescere, magari riproducendo meccanicamente percorsi intrapresi da altri territori senza avere la vocazione di quelli? La risposta è suggerita, ma non chiusa, dal titolo del libro che toglie il problema della dimensione dalla contrapposizione grande/piccolo e lo colloca nel campo dell'adeguatezza e del contingente. Una risposta a geometria variabile in funzione del settore, dei competitori, della tecnologia, delle competenze dispo-

¹ Marsilio-Nordesteuropa, Venezia, 2006.

nibili, preservando o rompendo il modello dimensionale esistente senza cedere a quella che ho definito la *sindrome del turione*. Di cosa si tratti è presto detto. L'asparago bianco, ottimo frutto degli orti veneti, è una pianta che fa un eccellente lavoro sotterraneo. Appena il germoglio (turione) s'irrobustisce e crepa la terra che lo copre nel tentativo di mettere fuori la testa, viene "tagliato". E la radice deve ricominciare daccapo il suo oscuro e prezioso lavoro, fonte di tante soddisfazioni, anche economiche, per i coltivatori bassanesi che non si sentono vittime della *sindrome* bensì artefici della *strategia del turione*. L'adeguatezza di tale strategia dipende da dove avviene il confronto competitivo: in un orto o in una foresta amazzonica?

Il libro raccoglie una selezione dei miei interventi sul *Corriere del Veneto*, *Nordesteuropa.it* e altre fonti indicate localmente. Ringrazio gli Editori che ne hanno consentito la ripubblicazione.

Introduzione

Le turbolenze finanziarie stanno angosciando un po' tutti. Il rallentamento economico di alcuni Paesi è recessione in Italia. La bufera che a partire dal 2008 ha investito il sistema bancario e finanziario ha deteriorato i rapporti tra banche e banche, tra banche e imprese, e anche quelli tra banche e famiglie, scuotendo alle basi la fiducia che è il collante principale dell'economia e della società. Gli argomenti consolatori non mancano. Vanno dalla speculazione che esaspera tendenze severe ma in sé non catastrofiche alla capacità delle banche centrali e dei governi di controllare la situazione, dalla solidità dei fondamentali dell'economia reale alla stabilità dei sistemi regionali e così via. Tutti argomenti non infondati. Ma bastano?

Certo, alcune caratteristiche dell'economia del Nordest viste fino a ieri come un limite, sono oggi rassicuranti. L'economia reale della vecchia manifattura prevale sull'economia finanziaria che in ogni caso qui produce più risparmi che debiti. Il sistema delle banche, grandi e piccole, ha un forte radicamento territoriale che in questa circostanza è molto confortante. Il serbatoio d'imprenditorialità è ricco e ha sempre dimostrato di trovare soluzioni e occasioni prima e meglio di altri. Ma nell'economia globalizzata non ci si salva da soli. La finanza virale s'insinua dappertutto e contamina anche l'economia reale, soprattutto in regioni fortemente dipendenti dalle esportazioni. Non ci si salva chiudendosi. Non dimentichiamo che a suo tempo abbiamo beneficiato dell'euforia creata dai bassi tassi d'interesse e da un uso spericolato della leva finanziaria che negli Stati Uniti hanno alimentato uno dei periodi di crescita economica più lungo mai conosciuto.

Prendersela con la leva finanziaria per la bufera che sta sconvolgendo le banche e le Borse equivale a prendersela con il martello quando ci pestiamo un dito nel tentativo di piantare un chiodo. La morale da trarre è un'altra: il mercato senza regole adeguate prima o poi deraglia, i miraggi di arricchimenti rapidi senza fatica e senza idee accecano le menti e le coscienze. Per far ripartire l'economia bisognerà riscrivere le regole e ricostruire un senso etico dell'agire economico.

Eba, Basilea, Fondo monetario internazionale, *Financial Stability Board* queste regole stanno cercando di scoprirle e applicarle, ma non è solo un problema di algoritmi con attenzione (a volte invero ossessiva) ai parametri patrimoniali.

I coefficienti di capitale sono fondamentali. Sono una garanzia per tutti, grandi e piccoli imprenditori, risparmiatori e investitori, famiglie e aziende. Purtroppo queste regole sono state finora più efficaci nel limitare l'operatività delle banche dell'economia reale come le nostre che nel controllare le grandi banche d'affari. Queste continuano a inondare il mondo di derivati, come dimostra la perdita emersa alla JP Morgan nel maggio 2012. I regolatori vecchi e nuovi dovrebbero fare attenzione non solo ai *ratios* patrimoniali ma anche alla dinamica reddituale. Detto più semplicemente, se una banca non guadagna non ci sarà mai un'adeguata dotazione di capitale che la possa salvare o dare tranquillità ai suoi clienti.

Lo stesso ragionamento va usato per le imprese e per il debito sovrano. Senza crescita lo sforzo di migliorare il rapporto Debito/Pil sarà vano. La spesa pubblica ha un ruolo imprescindibile nel rimettere in moto la crescita. Ma per riappropriarsi di questo ruolo, data la scarsità di risorse, deve operare una riconversione da spesa improduttiva, con mere finalità di redistribuzione per acquisire consenso, a spesa produttiva. Per fare questo il Governo deve diventare molto selettivo e puntare tutto sugli investimenti in grado di aumentare la produttività. Un ruolo fondamentale lo hanno però gli imprenditori.

Solo una parte di loro ha saputo svolgere la funzione di investitori e di innovatori cavalcando la rivoluzione dei servizi, delle Ict e dell'economia della conoscenza. Si sono adagiati sui successi passati; sono andati al traino di investimenti e di consumi spesso gonfiati

dalla finanza tossica e dalla spesa improduttiva; hanno alimentato con i profitti non reinvestiti in azienda la domanda di prodotti finanziari ad altissimo rendimento. E quando arriva la crisi sono pronti a beneficiare di moratorie e ristrutturazioni dei debiti concesse dalle banche italiane e poi, riconoscenti, si rivolgono alle banche straniere per sfruttare i differenziali di spread di Paesi come la Germania che effettivamente stanno creando seri problemi agli equilibri dei mercati finanziari. Attenzione al valore di una relazione duratura: nessuno pensi di salvarsi da solo o la prossima volta le moratorie andranno richieste alla Bundesbank.

E gli imprenditori veneti? Questi al momento della crescita hanno saputo sfruttare tutte le opportunità offerte dai trend europei e americani in termini sia di beni intermedi per l'industria sia di beni per il consumo finale. Solo alcuni, e in ritardo, hanno agganciato i trend dei Paesi emergenti e della domanda di servizi. Raramente hanno fatto il salto strategico e imposto un loro gioco. La crisi li ha colpiti duramente ma hanno saputo reagire razionalizzando tutto il possibile. Ma da una semplice razionalizzazione non nascono i business di domani, al massimo sopravvivono quelli di ieri. E non si crea occupazione per i giovani. Servono nuovi investimenti in crescita e sviluppo e serve allora una nuova alleanza tra finanza ed economia reale.

Affinché questa alleanza non degeneri in collusione ricreando rendite, privilegi e altre diseguaglianze, anche la politica deve svolgere un ruolo. La politica è oggi alle prese con la gestione del consenso attorno alle politiche di contenimento del debito sovrano e fa bene a usare il massimo rigore. Se non tiene crolla tutto. Ma per assorbire gli spaventosi debiti accumulati i tagli non bastano. Bisogna rimettere in moto l'economia reale, la produzione di ricchezza vera da distribuire in modo meno distorto che in passato. La politica deve trovare la maniera di collegare e far funzionare i mercati regionali (senza chiusure localistiche), nazionali (senza velleità centralistiche) e internazionali (senza semplificazioni globalizzanti). Deve anche trovare le forze per mettere in campo valori materiali e immateriali che diano un senso al fare impresa. Valori che in questo clima da basso impero scarseggiano.

In sintesi è necessaria una convergenza di azioni che rimettano in movimento i driver della crescita che, riprendendo una sintesi di Corrado Passera, sono:

- Competitività delle imprese;
- Efficienza del sistema-Paese con i suoi sistemi regionali;
- Dinamismo sociale (mobilità sociale, crescita delle competenze, meritocrazia...);
- Coesione.

Attorno a questi quattro driver si possono idealmente raggruppare i contributi che costituiscono il libro.

La competitività delle imprese

La competitività delle imprese nordestine è tradizionalmente associata a quella dei distretti. L'idea di distretto industriale ha per lungo tempo limitato lo "spazio" oggetto di analisi. L'irrompere della globalizzazione ha dilatato a dismisura il concetto di spazio economico. Oggi si tende sempre più spesso a distinguere tra spazio fisico, spazio sociale e spazio virtuale, la vera novità indotta dalla rivoluzione informatica e telematica. A ben vedere, nasce da qui la crisi dei distretti industriali ma anche la loro capacità di reazione che li porterà, se non li ha già portati, a una profonda trasformazione. Urgono tuttavia nuovi strumenti d'analisi.

Le relazioni di prossimità che sono state alla base del successo degli spazi distrettuali, regionali o nazionali, non possono più essere date per scontate. Un'impresa si rivolge a un fornitore non più per ragioni di prossimità, ma per le relazioni, le informazioni, le tecnologie cui questi ha accesso dentro un network e tra i diversi network sparsi nel mondo. Il criterio di prossimità, vero e proprio collante del distretto, è stato sostituito dal criterio di prestazione che ha il potere di disarticolare il distretto. Le singole imprese, soprattutto quelle che svolgono il ruolo di leader, si sentono in libera uscita e sono interessate non tanto agli spazi che racchiudono le aziende quanto

piuttosto ai network di aziende che assicurano loro le competenze di cui hanno bisogno. Per stabilire se i distretti sono in crisi o se stanno invece vivendo una seconda giovinezza, non è più sufficiente guardare *dentro* il distretto considerato con un'unità omogenea. Bisogna guardare le relazioni che uno specifico grappolo d'impreses ha attivato *fuori* del distretto. Questa è la ragione che suggerisce di scegliere come unità di analisi la filiera considerando che nella globalizzazione abbiamo a che fare con filiere lunghe e senza confini.

Questa circostanza ha attirato l'attenzione su quello che è stato definito il Quarto capitalismo, o il capitalismo delle medie imprese del manifatturiero. Le sue virtù in termini di crescita e di contributo al Pil regionale e nazionale sono da tempo attentamente studiate da Mediobanca. Nel confronto con le grandi imprese che non sono altrettanto dinamiche, e con quelle piccole e piccolissime la cui funzione non deve mai essere messa in discussione, le analisi che Mediobanca dedica loro a partire dal 2001 hanno evidenziato il ruolo di traino giocato dalle aziende che si collocano tra i 13 e i 299 miliardi di fatturato. Queste sono aumentate in numero e consistenza, soprattutto nel Nordest dove hanno dato un grosso apporto all'evoluzione del sistema industriale nella direzione richiesta dalla competizione globale. Bene. Ma non basta.

I dati Ocse sulla dinamica della produttività dicono che l'Italia resta il fanalino di coda nella classifica dei grandi Paesi industrializzati nella quale stanno prepotentemente entrando nazioni considerate fino a pochi anni fa marginali. Il miglioramento della produttività richiede investimenti in strutture e infrastrutture materiali e immateriali da parte degli attori pubblici e delle grandi imprese. Richiede anche il coinvolgimento di queste medie imprese che devono ulteriormente rafforzarsi.

Parlare d'innovazione nel momento in cui le aziende tagliano i costi potrebbe sembrare un esercizio accademico, manifestazione di un ottimismo della volontà contro il "pessimismo della ragioneria" posto a guardia dei conti. Ma non lo è. L'innovazione come volano della competitività inserita nel binomio impresa-sistema Paese riapre la vecchia questione se la competizione avvenga tra territori

o tra imprese. Rispondere correttamente a questa domanda non è irrilevante per la scelta delle misure di sostegno. Richard Florida non ha dubbi e i suoi studi si sono concentrati sulle aree che hanno dimostrato di essere più competitive di altre nell'attrarre risorse umane pregiate e quindi aziende innovative. Una volta avviato il processo, è la concentrazione imprese innovative che rende competitivo il territorio.

Per restare innovative e competitive le imprese del Nordest devono investire in ricerca e sviluppo anche e soprattutto in questo momento di difficoltà. Molti studi hanno rilevato che le aziende che presentano performance superiori alla media privilegiano più delle altre la creazione di nuovi prodotti o servizi in grado di soddisfare i mutati bisogni dei consumatori. Un minore impegno è messo nel ridurre i costi e aumentare i margini dei prodotti esistenti, che resta invece la preoccupazione prevalente delle aziende "normali". Un'altra significativa differenza che caratterizza le aziende "migliori" è di investire in prodotti che consentono di trarre vantaggio dalle difficoltà dei propri concorrenti: una strategia aggressiva per trovarsi in una posizione di vantaggio quando la congiuntura cambia.

Quali insegnamenti trarre per la competitività territoriale? Se il Nordest vuole mantenere performance superiori, deve investire in infrastrutture e politiche territoriali fortemente innovative e in grado di attirare e favorire imprese e risorse umane altrettanto innovative. Le semplici razionalizzazioni o correzioni di errori passati servono a parare i colpi ma non costruiscono una strategia per uscire rafforzati dalla crisi. Anzi potrebbero essere il modo per restarne impigliati.

L'efficienza del sistema-Paese

L'efficienza del sistema-Paese dipende dalla disponibilità di infrastrutture e di servizi per le imprese e per i cittadini, dal funzionamento delle pubbliche amministrazioni, dal sistema giudiziario, dai livelli di tassazione e così via. Un indicatore dell'efficienza del sistema-Paese

con i suoi sistemi-Regione rappresentato dall'entità degli investimenti diretti esteri. La capacità d'attrarre stranieri è da sempre considerata un *plus* per un territorio. Da questo punto di vista, l'Italia e il Nordest non sono molto attrattivi per gli imprenditori stranieri che, quando s'installano, preferiscono farlo attraverso filiali commerciali o siti produttivi e, solo raramente, con la parte *core* della loro attività. La ragione è che non sono abbastanza apprezzate le condizioni ambientali e istituzionali, le competenze manageriali, tecnologiche e i servizi alle imprese disponibili. Non s'intravedono, in altri termini, possibilità di generare un maggior valore rispetto ad altri territori. Se arrivano degli stranieri, la situazione cambia. Stranieri attirano altri stranieri e l'ambiente si modifica per tutti, anche per i locali. Il management, i clienti, i fornitori, le stesse istituzioni sono esposti ad altri stili imprenditoriali. L'ibridazione, in economia come in natura, attiva processi di selezione che migliorano la specie. Alcuni recenti casi d'*ibridazione* sono stati vissuti come una sconfitta. Certo, c'è il problema del controllo che passa di mano, ma c'è anche qualche opportunità in più in termini di ricadute sulla cultura e sullo spirito d'impresa. Aumenta la probabilità che l'ambiente si apra e che imprese locali a loro volta si espandano in territori stranieri.

Tuttavia la bassa attrattività per gli investimenti stranieri non si distribuisce in maniera uniforme entro il territorio patrio. Nella recente indagine della Fondazione Nord Est *L'Italia delle imprese*, il panel d'imprenditori intervistati, in fatto d'attrattività ha premiato il Nordovest con un 50,5% di nomination e castigato con un 5,3% Sud e Isole. Il Nordest ha rimediato un misero 16,6% che, anche se lo colloca al secondo posto, rimane a circa un terzo del punteggio Nordovest (*Il Sole 24 Ore* del 6 luglio 2007, pag. 13). Su questo problema esiste sia nella nostra regione sia nell'intero paese un atteggiamento un po' schizofrenico: ci si lamenta perché non ci sono abbastanza investimenti stranieri ma a fronte di occasioni concrete si mettono mille difficoltà e quando finalmente qualche importante investimento è realizzato molti si stracciano le vesti.

La rilevanza degli investimenti stranieri per un paese o una regione non sta tanto nella dimensione finanziaria quanto piuttosto

nell'apporto di competenze, nell'inserimento in circuiti internazionali, nell'ibridazione delle risorse, nelle occasioni di lavoro che sono create. Le multinazionali, che sono molto più federaliste dei federalisti nostrani, tendono a valorizzare le risorse locali anche a livello manageriale, ovviamente se e quando trovano le competenze adeguate. Non lo fanno per buonismo ma perché è la cosa più conveniente. Alcuni dei manager veneti più capaci, ora in posizioni di rilievo nelle nostre medie imprese internazionalizzate, si sono fatti le ossa in filiali italiane di imprese multinazionali.

Dinamismo sociale

Crisi e meritocrazia sono le parole che sempre più spesso compaiono appaiate nelle analisi di alcuni economisti. Nelle scuole come nelle aziende, una selezione rigorosa che scopra e premi i più bravi sembra essere, secondo questi analisti, la via per portare l'economia e la società fuori dalle secche della recessione. Sull'entità dei premi c'è chi vuole discutere, come nel caso dei bonus ai manager, in particolare a quelli delle banche. Ma sulla meritocrazia si sta formando un crescente consenso. Applicare la meritocrazia nelle situazioni di sviluppo e di crescita è più facile. Quando la torta si sta ingrandendo ci sono molte opportunità. Tutti (o quasi) trovano una strada coerente con i loro talenti e ciascuno porta a casa una fetta proporzionata ai suoi meriti. Le cose sono un po' diverse nella crisi, quando la torta si riduce e il meccanismo meritocratico deve ridurre la dimensione delle fette e anche escludere qualcuno dal banchetto. A volte, indipendentemente dai meriti e dall'impegno speso nello studio e nel lavoro. Per questo accade che qualcuno chiami in causa la meritocrazia per le situazioni di stress che, sempre presenti nella competizione, sono in drammatica crescita quando in palio ci sono più perdite che profitti. I problemi sono tanto più gravi quanto più i valori del successo sono stati interiorizzati.

Le cronache della crisi sono piene di casi di persone che non hanno retto, che sono "scoppiate", arrivando anche a gesti estremi contro sé o gli altri. Altrove sono soprattutto i manager e i quadri a entrare in difficoltà, com'è accaduto nel biennio 2008-2009 con la serie impressionante di suicidi a France Telecom. Qui nel Nordest il fenomeno riguarda invece piccoli imprenditori. Tra questi si trovano spesso soggetti costretti dalle difficoltà a cedere l'attività autonoma e tornare nella situazione di lavoratore subordinato. Nel mito del miracolo veneto c'è invece il percorso inverso: da subordinato ad autonomo. L'autonomia è percepita come valore forte, segno del successo, fonte di orgoglio professionale e di forza progettuale. Guai se l'autonomia diventa anche isolamento relazionale che amplifica la percezione dell'insuccesso economico o affettivo, trasformando le inevitabili avversità da normali problemi psicologici in problemi psichici e poi psichiatrici. Sarebbe riduttivo attribuire gli esiti drammatici alla meritocrazia, allo spirito d'impresa o, come qualcuno ha fatto, persino alle banche. È però necessario ribadire la centralità della persona e aiutarla a tenere in vita il tessuto di relazioni interpersonali indispensabili per dare un significato alla volontà di provarci e riprovarci.

Solo così si conservano le condizioni affinché gli *animal spirits* imprenditoriali esprimano autonomia, creatività e iniziativa, ma non divengano vittime della loro euforia quando le cose vanno bene e della depressione quando vanno male. C'è chi sostiene che la causa della crisi finanziaria vada ricercata nell'enorme liquidità che l'inequale distribuzione della ricchezza ha concentrato in poche mani. Questa finanza, alla ricerca di rendimenti più elevati, si è sottoposta a rischi crescenti. Qualcosa di analogo era già avvenuto in Italia quando i salari erano depressi. I più determinati hanno assunto i rischi del lavoro autonomo e dell'impresa nel tentativo di migliorare la loro situazione trasformando in capitale la sola risorsa di cui disponevano, il lavoro. Dopo i primi che ce l'hanno fatta negli anni Settanta e Ottanta, sembrava una strada percorribile da tutti. Ma poi è arrivata la crisi. Poco prima, Zingales e Rajan avevano chiesto di *Salvare il capitalismo dai capitalisti* (Einaudi 2004), *quelli gran-*

di. Si tratta ora di salvare i capitalisti, *quelli piccoli*, dal capitalismo. Questi non possono essere lasciati soli, adesso che sono in difficoltà al punto che qualcuno non regge lo stress e si toglie la vita. Non devono neanche essere ingannati o illusi. I tempi della crescita facile sono finiti. Facile per modo di dire. Perché è stata realizzata con enormi costi individuali ed è stata favorita da un superlavoro, da una congiuntura che trascinava un po' tutti al rialzo, da un credito che era concesso guardando negli occhi piuttosto che nei bilanci, da un fisco meno vorace e più permissivo. Tutto ciò consentiva l'accumulo iniziale di capitale e di esperienza e il decollo dell'impresa. Queste condizioni appartengono al passato. Fare l'imprenditore, ancorché piccolo, è un mestiere che non s'improvvisa. Le associazioni di categoria oltre a dare il supporto psicologico, e a richiamare l'attenzione del governo e delle banche, dovrebbero favorire un fisiologico processo di selezione e l'aggregazione dei piccoli imprenditori promuovendo l'incontro tra capitale di rischio e competenze adeguate.

Coesione

La crisi mette a dura prova la coesione sociale poiché la redistribuzione dei suoi costi e dei rischi è percepita in modo diverso tra i vari attori sociali. Gli strumenti del *Welfare State* e le forme contrattuali e previdenziale denominate "ammortizzatori sociali" richiedono di essere aggiornati per estendere la protezione e per trasformare le misure di protezione da una forma di "consumo sociale", nel senso che operano solo una redistribuzione di reddito, in un "investimento sociale" che accompagna processi di riqualificazione professionale e favorisce la mobilità. La creazione di competenze professionali è un processo lungo e costoso mentre la loro distruzione può avvenire in pochissimo tempo anche senza fare nulla. È saggio usare tutti gli strumenti che privilegiano la continuità del rapporto e il reddito per preservare la coesione sociale e il valore del capitale umano ma è ugualmente saggio richiedere il contributo di tutti per conservare,

rigenerare e accrescere il valore del capitale umano con nuovi investimenti in conoscenza e competenze.

L'uscita dalla crisi avverrà al prezzo di una selezione che negli anni della crescita facile, della leva finanziaria, della delocalizzazione ruspante, non c'è stata. Sarà una selezione severa che renderà più forte l'economia perché premierà gli imprenditori che si sono già attrezzati, o si attrezzeranno rapidamente, per giocare con più metodo in un ambito competitivo più ampio: le filiere produttive sono oggi estese a livello internazionale. Ci saranno discontinuità importanti che renderanno impossibile ripartire riannodando un filo solo temporaneamente interrotto. Queste discontinuità non possono essere subite, vanno create. Gli spazi per l'improvvisazione si sono ristretti e si sono spostati a un livello più elevato di complessità cui difficilmente si accede senza avere una profonda interazione con la ricerca scientifica e la conoscenza, buone competenze gestionali e adeguate risorse finanziarie (capitale di rischio e non solo di credito). Anche la politica è chiamata a svolgere un ruolo rinnovato: il mercato senza regole adeguate prima o poi deraglia. Quando l'economia ripartirà bisognerà non solo riscrivere le regole ma soprattutto ricostruire un senso etico dell'agire economico.

Economia di mercato non significa società di mercato (D.Cohen). Per mantenere le sue promesse e non deragliare, il mercato oltre che di regole ha bisogno di valori. Oggi all'impresa e ai suoi manager è richiesta la capacità di produrre una visione che dia coerenza alle azioni e agli attori, alle tecniche e ai ruoli. Se oggi si sente un *bisogno di etica*, non è solo o tanto perché l'impresa divenga più morale, ma è soprattutto perché la perdita di senso mette in pericolo la sua sopravvivenza (Hervé Sérieyx). I *valori deboli* si piegano all'egoismo e all'opportunismo, arricchiscono pochi e dividono. I *valori forti* alimentano la responsabilità sociale e l'equità, arricchiscono tutti e uniscono. Tra questi valori c'è il riconoscimento dell'importanza insostituibile di imprenditori e manager, *attori liberi*, responsabili, motivati, capaci di moltiplicare la loro efficacia attraverso l'ibridazione, la fertilizzazione incrociata, il rispetto delle differenze, la consapevolezza delle conseguenze "ecologiche" a lungo termine delle loro

azioni (Hervé Sérieyx). Solo così l'impresa legittima il suo ruolo e crea le condizioni che consentono al capitale umano di conservarsi e svilupparsi, generare utilità, consolidare legami, condividere valori e significati. Senza significati non si governano le imprese.

Il Nordest e la crisi

Torna a casa Keynes

La crisi prima o poi finirà, ma non spontaneamente come qualcuno si attende o spera. Capirne le origini è la premessa per trovare una via d'uscita. Sarebbe un errore pensare che la crisi abbia solo origine finanziaria e che la soluzione riguardi solo la finanza.

È chiaro a tutti che l'uragano è nato negli Usa a causa delle banche che, in assenza di regole adeguate, hanno fatto un uso dissennato della leva finanziaria. Non è altrettanto chiaro che, grazie a questo, le nazioni e le regioni (Nordest compreso) che oggi pagano le conseguenze, avevano prima beneficiato del più lungo periodo di crescita della storia del capitalismo. Sarebbe un errore demonizzare la leva finanziaria. Grazie alla leva sono stati finanziati investimenti, consumi, progetti pubblici e privati ed è stato assicurato un periodo di crescita di due decenni. La globalizzazione ha fatto superare la soglia della povertà a centinaia di milioni persone. Ha creato squilibri di altro tipo e alimentato molte illusioni. L'illusione che tutto ciò potesse continuare all'infinito. Si sono formate delle bolle che non potevano non scoppiare.

Non è di grande utilità chiedersi se questa sia una crisi paragonabile a quella del 1929. Conviene però ricordare come si generò e come se ne uscì allora. Fu una crisi da domanda alla quale, dopo gli errori iniziali, si rispose con le politiche keynesiane di *deficit spending* dello Stato. Cominciò Roosevelt, poi seguito dall'Europa ma solo dopo tragiche esperienze autoritarie e belliche. Con il New Deal, accanto a uno Stato sociale si svilupparono mostruosi apparati pubblici che finirono per ingessare l'economia. Ci fu una reazione. Keynes fu messo da parte e sostituito da Milton Friedman e i *Chicago Boys*, ispiratori di Ronald Reagan e Margaret Thatcher. Privatizzazioni, *deregulation* e bassi tassi d'interesse portarono al centro il mercato. L'entusiasmo nei suoi confronti contaminò un po' tutti, anche la Sinistra e le economie ex-socialiste. Il mercato sembrò funzionare. Sconfisse le crisi degli anni Ottanta e nei lustri successivi diede risultati in termini di crescita dell'occupazione e del reddito. Nonostante taluni squilibri nella distribuzione della ricchezza, l'economia

andava a pieni giri. Ogni tanto necessitava qua e là di aggiustamenti (talora di natura bellica) per qualche crisi locale, che veniva presto circoscritta e superata. Il deficit Usa sembrava un po' alto anche a chi non vedeva quello che covava sotto, ma faceva da vero volano dell'economia americana e, quindi, mondiale.

Si capisce solo oggi che la strutturale tendenza del capitalismo a un eccesso di offerta e al ristagno della domanda non era mai stata sconfitta. Era solo occultata da una domanda addizionale finanziata, senza una base di vero capitale, dalle banche. Queste si sostituivano allo Stato sociale, fornendo capacità di spesa anche alle classi meno favorite². Sostenevano in questo modo gli investimenti immobiliari e i consumi in una spirale che si autoalimentava. Non solo, il credito rischiosissimo così concesso era spalmato sul sistema attraverso prodotti finanziari fatti girare vorticosamente per creare liquidità. Il mondo fu inondato da titoli (poi rivelatisi) tossici ma anche da una domanda aggiuntiva di beni e servizi.

Qualcuno ha rilevato che è come se le banche avessero per tutto questo tempo emesso moneta senza alcun controllo. Quel meccanismo si è rotto. Per evitare il collasso di tutto il sistema, gli Stati hanno dovuto nazionalizzare alcune banche sostituendo i loro tossici titoli-moneta con liquidità vera. La supplenza è finita o temporaneamente sospesa. Gli Stati tornano a fare quello che per un lungo periodo avevano ommesso. E lo fanno tutto d'un colpo e in condizioni drammatiche. Ma questa non può essere una strategia. È solo un modo contingente per impedire che tutto il sistema crolli. Keynes è tornato a casa, accolto con sollievo da tutti, anche da chi spera che ci resti poco.

Corriere del Veneto, 28 ottobre 2008

² Il recente libro di R.G.Rajan, *Terremoti finanziari* (Einaudi, Torino, 2012) sostiene una tesi analoga e «mostra come negli Stati Uniti il debito (in primo luogo immobiliare) abbia progressivamente sostituito le carenze del welfare, mentre crescevano le distanze fra i redditi e fra i livelli di istruzione dei diversi ceti sociali» (Federico Fubini).

Finanza ed economia reale

Nell'ottobre del 1997 Tony Blair sfidava l'anima manifatturiera del congresso delle *Trade Unions* a prendere atto che: «A Londra gli occupati nei servizi finanziari sono più numerosi degli abitanti dell'intera città di Francoforte». Oggi molti di loro sono disoccupati e non sanno a che sindacato rivolgersi. La crisi finanziaria si è estesa all'economia reale e ha messo in evidenza problemi che però non possono essere risolti da una finanza ancorché risanata. La crisi dovrebbe essere l'occasione per ripensare i modelli economici, rivedere gli strumenti a disposizione dello Stato, far emergere nuovi protagonisti in una visione globale. Prevalgono invece visioni locali che non riescono a trovare aggregazione e sintesi a livello mondiale e nemmeno a livello europeo.

Si prenda il caso del Veneto, dove si contrappongono da tempo due schieramenti. Gli appartenenti al primo rivendicano con orgoglio l'esistenza di un modello veneto basato sulla piccola impresa e sui distretti industriali. Per loro non c'è nulla da cambiare. Anzi, la sola cosa da fare è isolare il Veneto, preservarlo dalle contaminazioni, perpetuare il sistema politico e sociale che l'ha concepito e cresciuto, accentuarne semmai i caratteri distintivi. I seguaci del secondo sono depressi. Fin da quando il Veneto del miracolo ha emesso i primi vagiti, ne hanno previsto l'ineluttabile implosione. A ogni rallentamento dell'export o leggera flessione dell'occupazione, lanciavano l'allarme: «È la fine, noi l'avevamo detto». E venivano regolarmente smentiti. Per costoro naturalmente questa è la volta buona. E già che ci sono, ci aggiungono la fine del capitalismo *tout court*.

Le due posizioni a fronte di questa crisi non sono di alcuna utilità. Non è sufficiente mettersi in sicurezza, tagliare i costi e concentrarsi su tutto ciò che può generare cassa. È necessario pensare al dopo crisi. Come? Si possono sfruttare le difficoltà dei concorrenti cogliendo opportunità di acquisizioni o di alleanze. Lo vediamo in grande nel caso Chrysler che, tra l'altro, consentirà alla Fiat di ritornare nel mercato americano. Ma casi analoghi su

scala minore si trovano anche tra le Pmi, che potrebbero cogliere le opportunità di crescere attraverso acquisizioni e alleanze. È poi necessario innovare, allargare o rinnovare il portafoglio prodotti, trovare nuove combinazioni di prodotto/servizio e cercare di soddisfare domanda generata dalla crisi. Scommettere sulla ripresa non è per tutti. Richiede un'attenta analisi dell'esposizione finanziaria e l'adozione di misure idonee a preservare l'equilibrio. In taluni casi può essere necessario privilegiare la liquidità anche a scapito dell'economicità. Molti imprenditori faticano a capire che a volte è preferibile svuotare il magazzino e ripulire il bilancio. Si soffre meno ora che tutti soffrono, e ci si presenta più leggeri alla ripresa. Bisogna fare un'attenta analisi dei rischi. Le banche sono ora costrette a una valutazione rigorosa del merito di credito e dei rischi connessi. Tendono quindi a valutare con lo stesso metro le aziende.

Tratto da "Il Veneto e la crisi", Economia e Società Regionale, n. 105-106, 2009

La condivisione dei rischi

Una chiara rappresentazione dei propri rischi serve per dialogare con le banche. In questo senso, gli imprenditori dovrebbero chiedersi se le loro aziende siano adeguatamente patrimonializzate, soprattutto quando chiedono al governo di fare presto e bene, e alle banche di fare la propria parte in un momento anche per loro delicato. Oggi viene demonizzata la prudenza delle banche, dimenticando che in passato sono state spinte un po' da tutti a coprire con capitale di credito la genetica carenza di capitale di rischio delle nostre imprese. La leva finanziaria ha avuto, soprattutto nel Veneto, un ruolo fondamentale. Il credito bancario, in assenza di una borghesia ricca ed evoluta come esisteva nel Nordovest, ha consentito l'avvio dell'accumulazione primaria con la nascita praticamente dal nulla di molte imprese e anche di alcuni grandi

gruppi. Nella successiva fase di crescita, si è continuato a utilizzare la leva finanziaria per sostenere lo sviluppo. Non sempre i profitti sono stati utilizzati per consolidare le posizioni. Si è spesso preferito utilizzarli per accrescere i patrimoni familiari o dirottarli in diversificazioni con valenza più speculativa che genuinamente imprenditoriale. Oggi per gli imprenditori è il momento di dimostrare coraggio, di fare il proprio mestiere, di investire nelle loro imprese. È questo che darebbe senso e credibilità a tutte le altre richieste di sgravi fiscali per chi investe, di fondi di garanzia, di sostegno alle banche che danno credito. L'adeguamento patrimoniale delle nostre imprese avrebbe un significato non solo congiunturale. Sarebbe il segnale che si vuole utilizzare la crisi per creare alcune discontinuità nel modello imprenditoriale in termini di innovazione spinta dalla ricerca, di competenze manageriali, di tecnologia, di risorse complementari e, perché no, di equilibrio economico-finanziario di medio periodo.

Considerazioni analoghe vanno fatte per il capitale umano. Anche in questo campo è necessaria una condivisione dei rischi. Gli ammortizzatori sociali richiedono di essere aggiornati per estendere la protezione ai contratti atipici (che diventano sempre più tipici) e per trasformare le misure di protezione da una forma di "consumo sociale", nel senso che operano solo una redistribuzione di reddito, in un "investimento sociale" che accompagna processi di riqualificazione professionale e favorisce la mobilità. La creazione di competenze professionali è un processo lungo e costoso mentre la loro distruzione può avvenire in pochissimo tempo anche senza fare nulla. È saggio usare tutti gli strumenti che privilegiano la continuità del rapporto (contratti di solidarietà, riduzioni di orario e così via) per preservare la coesione e il valore del proprio capitale umano ma è ugualmente saggio richiedere il contributo di tutti (imprenditori, Stato in tutte le sue articolazioni e lavoratori) per rigenerarlo con nuovi investimenti in conoscenza e competenze.

Tratto da "Il Veneto e la crisi", Economia e Società Regionale, n. 105-106, 2009

Dalla crisi un'ondata di nuovi imprenditori?

La crisi finanziaria che si sta estendendo all'economia reale sarà l'occasione per ripensare i modelli economici, rivedere gli strumenti a disposizione dello Stato, far emergere nuovi protagonisti. Ne approfitterà anche il Veneto?

Quando si parla di Veneto, affiorano regolarmente due schieramenti che si contrappongono da tempo. Gli appartenenti al primo rivendicano con orgoglio l'esistenza di un modello veneto basato sulla piccola impresa e sui distretti industriali. Per loro non c'è nulla da cambiare. Anzi, la sola cosa da fare è isolare il Veneto, preservarlo dalle contaminazioni, perpetuare il sistema politico e sociale che lo ha concepito e cresciuto, accentuarne semmai i caratteri distintivi.

I seguaci del secondo sono depressi. Fin da quando il Veneto del miracolo ha emesso i primi vagiti, ne hanno previsto l'ineluttabile implosione. A ogni rallentamento dell'export o leggera flessione dell'occupazione, si gratificavano con un compiaciuto: «È la fine, noi l'avevamo detto». E venivano regolarmente smentiti. Per costoro naturalmente questa è la volta buona. E già che ci sono, ci aggiungono anche la fine del capitalismo *tout court*.

Le due posizioni a fronte di questa crisi non sono di alcuna utilità. Urge escogitare qualche nuova idea per preservare il patrimonio d'imprenditorialità che si è accumulato nella nostra regione e aiutarlo a rapportarsi a una realtà del tutto diversa. Una volta sistemata la finanza, servirà una politica industriale in grado di rimettere in moto l'economia reale senza aspettare che l'onda lunga della crisi americana compia le sue devastazioni. Una politica industriale regionale costituirebbe però il peggior debutto per il federalismo. Ciò non significa che la Regione non possa far nulla. Può invece molto se si apre. Gli interventi a Venezia non meno che a Roma e a Bruxelles devono essere propedeutici a un nuovo che ancora non conosciamo. Devono puntare sull'impresa aperta, che è frutto d'ibridazioni virtuose tra manifattura e terziario, materiale e immateriale, locale e globale, tradizione e innovazione. I giovani rampanti emigrati a Milano (qualcuno persino a Londra) stanno rientrando, in fuga dalla finanza creativa dei

mutui e dei derivati. Hanno restituito la tessera della palestra o del golf e hanno preso (pro tempore) quella di un sindacato. I loro padri quarant'anni fa, quando sono fuggiti dalle tre o quattro grandi aziende tessili e metalmeccaniche in crisi, avevano strappato la tessera sindacale e si erano iscritti agli artigiani o agli industriali. Ci saranno presto sul mercato molti come loro a rischio di disoccupazione. Questa volta a differenza di allora hanno frequentato le scuole giuste, conoscono meglio il mondo e hanno un'esperienza che li mette in grado di riaprire un nuovo gioco. Dobbiamo aiutarli a farlo.

Corriere del Veneto, 19 ottobre 2008

Il piano regionale sull'innovazione

La Regione Veneto ha approvato a fine ottobre il Piano strategico triennale per l'innovazione. Se Cristoforo Colombo avesse dovuto finanziarsi presentando un progetto con le regole dei bandi comunitari e regionali non avrebbe mai scoperto l'America. E, nel caso, sarebbe stato sanzionato in sede di rendiconto per non aver raggiunto, come promesso, le Indie. Per un Ente pubblico finanziare l'innovazione significa anche prendersi dei rischi. Tentare di eliminarli con procedure e norme dettagliate, significa spesso eliminare l'innovazione. Anche se va riconosciuto che la Regione ha fatto notevoli progressi di semplificazione, per l'innovazione il *venture capital* funziona meglio dei bandi. Sarebbe già molto se il Piano riuscisse a creare un brodo di coltura per fecondare e allevare gli embrioni degli innovatori da affidare poi agli investitori professionali. E in questo riuscirà, credo.

Per il triennio, il Veneto mette sul piatto 35 milioni, tanti dati i vincoli di bilancio, pochi rispetto alla dimensione del problema. Li divide tra una vasta platea e una variegata tipologia d'interventi con un sicuro effetto sbriciolamento. Restano valori simbolici ma importanti perché indicano la via e un metodo. Quali? Lo spiego con un esempio. In un recente studio è stato calcolato come si distribuisce il valore di un prodotto nell'economia globalizzata. L'esercizio è stato

fatto su un prodotto simbolo della capacità d'innovazione degli Usa, l'iPod. Sui 299 dollari del prezzo di vendita 2005 del modello 30G, a chi materialmente ha fabbricato il prodotto restano 148 dollari e bassi margini. Di questi, le briciole vanno ai cinesi che apportano solo una piattaforma di produzione. Qualcosa di più va a Giappone, Corea, Taiwan. L'apporto in manifattura degli Usa è irrilevante. Il 25 per cento in termini di margini va alla Apple che ha curato la regia e immaginato funzionalità del tutto nuove a componenti realizzate da altri. Circa altrettanto va alla distribuzione e al dettaglio. Dove Apple cura direttamente la distribuzione, il suo margine sale al 45 per cento.

Quali conclusioni? Nelle filiere globali, il valore è attratto dalle fasi iniziali (ricerca, concezione del prodotto, design) e da quelle finali (distribuzione del prodotto e contatto con il consumatore finale). A chi cura la produzione fisica è richiesto di essere un perfetto esecutore, capace di controllare costi e qualità e di accontentarsi di poco. Fare politica industriale nella nostra regione significa scegliere se vogliamo continuare nella nostra vocazione manifatturiera che tante soddisfazioni ci ha dato (in passato), o se vogliamo poco a poco spostarci verso gli estremi della filiera che potrebbero continuare e darne. Il Piano regionale ha scelto. Ora tocca alle imprese.

Corriere del Veneto, 16 novembre 2008

Un'industria centenaria

Post-fazione a G. Roverato «Il tempo dell'impresa. Cento anni di industria tra storia e futuro», Confindustria Padova, 2010

Le celebrazioni fanno sempre un po' tristezza, perché chiudono un periodo e in qualche misura lo consacrano. Ma ne aprono anche un altro che difficilmente può astrarre dal precedente. C'è chi scommette sulla continuità e chi sul cambiamento. Solo che i processi di cambiamento non seguono l'aritmetica delle celebrazioni, dei secoli o delle loro frazioni. Possono iniziare prima, o essere rimandati di molto, in momenti nascenti che non si rendono visibili se non dopo qualche tempo (per questo sono importanti gli storici) né sono prevedibili con semplici esercizi di estrapolazione. E del resto ci ripetiamo spesso che il futuro non va previsto ma inventato e costruito. Leggendo la sintesi che Giorgio Roverato ha fatto di questi cento anni d'industria padovana³, si notano alcune discontinuità che si sono già manifestate e che potranno produrre i loro effetti nei prossimi anni e altre discontinuità di cui si avverte solo l'esigenza senza conoscerne i contenuti che tuttavia ruotano attorno al concetto di affermare la centralità dell'impresa che resta l'elemento più dinamico della società, motore di crescita economica e sociale. Quando l'impresa è messa nelle condizioni di giocare il proprio ruolo supera le sue stesse contraddizioni e crea le premesse per nuovi equilibri. Equilibri che la politica ha il compito e il dovere di realizzare. Nel creare e distribuire ricchezza non c'è un prima e un dopo, ma un continuum. Chi si colloca prima o dopo rinuncia al governo del processo, lo delega ad altri. Per governare l'economia bisogna ri-conoscere e ri-comprendere tutte le forze del sistema e tutti gli attori sociali che le animano. Ed è quello che deve fare l'impresa se vuole riconquistare e legittimare la propria centralità. La qualità dei programmi a lunga scadenza non è data da quello che si sogna di realizzare alla fine del periodo, compito

³ G. Roverato, *Il tempo dell'impresa. Cento anni di industria tra storia e futuro*, Padova, Confindustria Padova, 2010

oggi difficile anche per i sogni, bensì da quello che si decide di fare da subito.

Partiamo dalla constatazione che abbiamo avuto uno sviluppo trainato da condizioni esterne che sono state abilmente sfruttate e hanno prodotto un effetto leva sulle risorse ambientali, sul capitale finanziario e umano. Un nuovo ciclo di sviluppo, non potendo più contare su forze esterne che lo trainano, deve attivare le competenze interne che lo spingano. E qui deve intervenire la progettualità delle imprese, delle istituzioni (al primo posto va messa l'università) e delle giovani generazioni. Come in altri momenti di svolta della storia economica padovana, servono iniziative che possano fare da volano. Serve l'attivazione di una domanda pubblica di beni e servizi qualificati e di un'offerta formativa in grado di preparare chi li fornirà. Da parte delle imprese servono investimenti non soltanto in razionalizzazione dell'attuale modello di business, in alcuni casi già realizzata con successo, ma anche in innovazione. Si tratta di passare dal modello centrato sull'esportazione a quello centrato sull'internazionalizzazione. Il *business model* dell'esportazione è essenzialmente di tipo commerciale e si regge su vantaggi comparati in termini di costi, qualità, prodotto e servizi della produzione nazionale. Quando questi vantaggi sono erosi, il modello va in affanno e chiede protezione.

Il business model dell'internazionalizzazione posiziona i pezzi della propria catena del valore dove è più conveniente e compensa con l'aumento della scala dimensionale, i pezzi che perde in termini locali. In questo ruolo vince l'impresa capace di fare la regina della filiera lunga che va dalla concezione del prodotto alla produzione e alla sua distribuzione con il sostegno di complessi servizi finanziari, logistici e di marketing, per la quale servono meno operai e tecnici e più informatici, ingegneri ed economisti aziendali. Ciò consente di presidiare i segmenti più ricchi della filiera che riguardano la concezione del prodotto e del servizio, il marketing, il know how produttivo più che la produzione in sé.

La rete d'impresa è una soluzione molto praticata soprattutto nel campo della fornitura di componenti, definita con il termine un

po' riduttivo di "subfornitura". Il merito della rete è di valorizzare sia la piccola dimensione specializzata delle singole imprese partecipanti, sia la media dimensione dell'aggregato d'impresa che riesce a giocare un ruolo significativo entro la filiera, pur mantenendosi flessibile e adattabile. Il suo contenitore ideale è il distretto industriale, vero e proprio brodo di coltura d'imprenditorialità. La crisi dei distretti e l'estensione transnazionale delle filiere di produzione hanno fatto emergere il ruolo essenziale delle cosiddette imprese focali. Queste dispongono di risorse e dimensioni adeguate per definire una strategia e dirigere le imprese "soliste" che, se lasciate a se stesse e all'auto-organizzazione, non riuscirebbero mai a dare prestazioni da orchestra. Queste imprese focali si sono distribuite nella filiera occupando a volte posizioni primarie sia a monte, nella fase di concezione e realizzazione di una parte funzionalmente autonoma del prodotto, sia a valle nella fase di contatto con l'utilizzatore finale. Sono le due fasi che generano e trattengono la quota maggiore di valore. Questo non toglie che sia necessario o opportuno creare regolazione dei rapporti tra imprese con lo stimolo dell'associazionismo degli imprenditori che deve reinterpretare il proprio ruolo in termini più di business che di mera rappresentanza. La ricostruzione di Roverato dimostra che quando questo è stato fatto si sono prodotti significativi mutamenti.

Non sempre è stata metabolizzata quella che da almeno mezzo secolo è considerata la rivoluzione "copernicana" del marketing: il passaggio da un orientamento alla produzione a un orientamento al mercato. Nella geografia della globalizzazione si trovano segmenti di mercato dove numerosi imprenditori competono per pochi clienti, e segmenti pieni di clienti con molti bisogni ancora insoddisfatti che aspettano solo che i pochi imprenditori che se ne interessano producano beni e servizi adatti a loro. Per capire e sfruttare queste opportunità le aziende devono essere molto agili e muoversi con molta rapidità, cambiando velocemente il modello di business senza restare schiave dei successi del passato. I cambiamenti indotti dalla globalizzazione creano indubbiamente squilibri che possono avere rilevanti costi sociali. È quindi sacrosanta la richiesta, soprattutto da parte delle

piccole imprese, di interventi di sostegno. Solo che questi interventi non possono limitarsi a conservare l'esistente. Devono invece incentivare i nostri imprenditori a muoversi, ad accedere alla nuova dimensione della competizione. Le Pmi vanno sfidate a crescere, a rischiare, a trasformarsi. Nello stesso tempo vanno aiutate a farlo. La direzione della trasformazione è presto detta: innovazione. Non vanno in questa direzione strumenti presi a prestito dalle vecchie corporazioni, che possono invece diventare trappole, se non vere e proprie pietre tombali. L'innovazione richiede che le Pmi siano aiutate: a confrontarsi con le nuove tecnologie (bio-nano-tecnologie, nuovi materiali e così via) che di per sé cambiano la scala dimensionale modificando il concetto stesso di grande e piccolo; a rimettersi in discussione rigenerando di continuo il proprio ruolo in rapporto a clienti e fornitori; a diventare più mobili abbassando i confini territoriali, intellettuali e professionali senza troppa fretta di elevare barriere protettive che sono vere gabbie della mente; ad assumere rischi, compreso quello di fallire. Aiutarle significa appunto attrezzarle per costruire il successo, non per rifuggire i rischi. Senza rischi non c'è cambiamento.

Sulla necessità della crescita dimensionale non c'è alcun dubbio. È il solo modo di avere una certa stabilità, affrontare i mercati globali con una posizione non totalmente subordinata e disporre di un minimo di struttura per farlo. La finanza è, come rileva Roverato, importante ma ciò che fa la differenza non è tanto una partnership in grado di apportare credito e capitale quanto piuttosto fornire un apporto sostanzioso di competenze, relazioni e progettualità. È importante disporre di banche con conoscenza diretta delle imprese da finanziare ma con uguale conoscenza dei mercati dove queste imprese andranno a competere. Questa osservazione dovrebbe indurre a ripensare il futuro uscendo, e non solo in tema di finanza, dai limiti territoriali e settoriali. Nell'epoca della globalizzazione i confini cittadini e provinciali sono troppo stretti per una politica che ambisca a un ruolo di traino. La stessa separazione tra industria e servizi non risponde più alla realtà delle imprese. Sotto questo aspetto è emblematico il ruolo che potrebbe avere, per esempio, il turismo in termini di equilibrio territoriale e sociale, di valorizzazione della

cultura, della tradizione, dell'identità e delle stesse attività produttive (l'agroalimentare, per esempio). La riscoperta dell'ambiente e della sua salvaguardia deve procedere con un sapiente dosaggio di regolazione e convenienze individuali, competizione e condivisione, valori economici e significati. L'ambiente può diventare il tema capace di trasformare rapporti anonimi, astratti, senza passato e senza futuro, in legami entro cui rilevano gli individui veri. L'industria può così trovare nell'ambiente una fonte di valore e di vantaggio competitivo e l'ambiente può trovare nell'industria lo strumento capace di mobilitare investimenti e innovazioni in grado di far convergere modernità ed ecologie naturali e sociali ereditate dalla storia. Questo non si applica solo all'industria del risparmio energetico o delle fonti rinnovabili ma a varie filiere, dalla metalmeccanica al made in Italy.

Va messa in discussione la nozione di flessibilità a favore dell'agilità contribuendo così a ridefinire quella che sembrava a molti come la caratteristica distintiva delle nostre Pmi. Nessun dubbio che in passato una loro peculiarità, che accumulava lavoratori e capi azienda, sia stata la flessibilità, intesa come attitudine ad adattarsi al mercato. La flessibilità è ancora la virtù più raccomandata ai giovani in attesa di entrare nel mercato del lavoro, che però reagiscono male se la sperimentano come precarietà. In tempi di crisi, quando la domanda ristagna e i prodotti e servizi disponibili sembrano non corrispondere alle mutate esigenze dei consumatori, la flessibilità evoca un'idea di adeguamento piuttosto passivo alla situazione da parte di una funzione aziendale (produzione, distribuzione, logistica) o del personale (tipo di contratto, orari e così via). L'agilità evoca invece una caratteristica di tutto l'organismo aziendale e riguarda la capacità di muoversi rapidamente, di riposizionarsi in rapporto all'ambiente, ai mercati e alle istituzioni, di "resettare" i rapporti competitivi. Flessibilità è un concetto statico e passivo, agilità è un concetto dinamico e creativo.

**La dimensione non conta,
se adeguata**

Continuità e innovazione

L'impatto degli sconvolgimenti finanziari indotti dalla crisi dei mutui subprime è di difficile valutazione. Tale impatto potrebbe essere devastante perché ci sono ancora molte cose da scoprire. Oppure, com'è già accaduto in altre epoche di storiche crisi finanziarie, potrebbe essere assorbito in tempi ragionevoli e lasciare che i fondamentali delle varie economie e delle varie imprese decidano gli scenari futuri. C'è da ritenere, e da sperare, che sia questa seconda ipotesi a realizzarsi. Ma ciò non potrà avvenire in maniera spontanea con gli adattamenti del mercato. Ci sarà molto da lavorare per le banche centrali, le autorità di controllo, i governi, gli organismi sopranazionali, gli operatori finanziari e le stesse imprese. Ed è in definitiva la capacità di reazione da parte di questa pluralità di attori che differenzia questa situazione da quella, spesso evocata, del '29.

Gli scenari da prendere in considerazione non sono, infatti, uguali per tutti ma differiscono a seconda dell'angolo di visuale e delle caratteristiche di chi li guarda. Molto dipenderà dalle scelte che le aziende faranno per aumentare la loro capacità di convivere con la volatilità dei mercati finanziari, la scarsità di credito e le tensioni sui tassi. Le aziende dovranno attrezzarsi per assorbire una maggiore variabilità della domanda di beni e servizi nelle diverse parti del mondo. Per assorbire costi del lavoro che aumentano nei Paesi dove hanno delocalizzato, costi delle materie prime e dell'energia che si manterranno elevati e crescenti. Vivere in questa situazione senza soccombere, possibilmente cogliendo le opportunità che anche nelle turbolenze si presentano, richiede che le aziende dispongano di risorse finanziarie interne. I livelli di capitalizzazione dovranno essere coerenti con le dimensioni del business, poiché non sarà più possibile usare la leva finanziaria con la facilità (e la disinvoltura) del passato. È necessario disporre di una capacità di muovere gli investimenti e la produzione in diverse parti del mondo secondo le convenienze create dai differenziali dei prezzi e dei costi e dall'andamento dei cambi.

Questo richiede un aumento delle dimensioni d'impresa, perché sotto a una certa taglia non si ha accesso a una finanza moderna e a un management adeguato e non si è grado di gestire la necessaria mobilità degli investimenti e degli sbocchi commerciali. L'aumento delle dimensioni d'impresa che ha trasformato alcune aziende di dimensioni medio-piccole in medie imprese proiettate nei mercati mondiali, è stato il fenomeno più rilevante dell'ultimo decennio, come ha dimostrato Mediobanca. Questo processo deve continuare, perché il modello basato sulla prevalenza di piccole e piccolissime imprese non può più costituire una peculiare fonte di vantaggi differenziali (economici e sociali) se non si consolida la presenza di medie imprese in grado di reggere l'impatto della globalizzazione. Per questo servono incentivi alla crescita e servono anche istituzioni finanziarie in grado di mobilitare capitale di rischio, visioni internazionali e, soprattutto, competenze strategiche. Ma la vera svolta non può che passare per una rivoluzione culturale che collochi il problema della crescita nella sua giusta dimensione: non si è grandi o piccoli in assoluto ma in relazione ai mercati e ai settori nei quali si deve competere. Il problema della dimensione diventa allora quello dell'adeguatezza.

La crescita non è fine a se stessa, ma è necessaria per poter dedicare la giusta attenzione al *brand* senza il quale la concorrenza con i paesi a minor costo del lavoro è già perduta, con o senza le misure protezionistiche. È necessaria per aggiungere all'eccellenza manifatturiera l'eccellenza logistica, per controllare le filiere lunghe, estese internazionalmente che oltrepassano gli spazi distrettuali, regionali e nazionali. La crescita è complementare al mantenimento del sistema basato sulle piccole imprese, che in ogni caso devono evolvere. Con la crescita proiettata internazionalmente cambia il riferimento territoriale, anche se i leader delle nostre medie imprese dovranno conservare l'*imprinting* di un modo di fare impresa, di concepire i rapporti economici e sociali selezionato e affinato in questa regione. Ma l'apertura internazionale, gli investimenti diretti in altre nazioni, l'esposizione a mercati molto diversi e il confronto con concorrenti globali, provocheranno un'ibridazione delle culture aziendali e delle pratiche manageriali. Questa è stata la base del successo di quelle

medie imprese che hanno saputo differenziarsi da quelle rimaste chiuse in una dimensione regionale e nazionale. L'evoluzione verso il globale che dovrà coinvolgerne molte altre, non è per niente scontata e richiede una politica industriale radicalmente nuova. Qui dovrebbe intervenire un nuovo ruolo della classe politica che nel passato ha faticato ad avviare a soluzione i problemi locali (infrastrutture, mercato del lavoro, formazione e servizi) anche se ci sono i sintomi di un nuovo atteggiamento teso al superamento della frammentazione partitica.

Una variabile decisiva per affrontare le incertezze del quadro congiunturale mondiale e dalle dinamiche della nuova competizione globale è costituita dal rapporto tra industria e servizi. Il problema della produttività si pone in maniera diversa nei due settori e si trasforma completamente quando i beni industriali incorporano nel loro valore una quota rilevante di servizi. E non più servizi ancillari rispetto alla produzione, ma servizi che entrano di prepotenza nel cuore del prodotto e senza i quali la parte più propriamente manifatturiera perde di significato e di valore: ricerca, design, post-vendita e così via. Il Nordest sembra aver recuperato per buona parte in produttività e competitività operando ancora una volta sul versante industriale e manifatturiero dove ha ottenuto risultati miracolosi visto che questa componente ha dovuto compensare perduranti deficit di produttività nei servizi tradizionali. Nei prossimi anni la capacità di parare le incertezze congiunturali e l'inasprimento della competizione richiederà combinazioni innovative di prodotti e servizi non tradizionali. Per ottenerle sarà necessaria una minore ossessione su ciò che regola l'intensità di lavoro e più attenzione a ciò che sviluppa la qualità del lavoro e la creatività. Per questa ragione non c'è da farsi troppe illusioni sul ruolo della ipotizzata detassazione degli straordinari e della remunerazione di risultato, che è da un lato positiva perché va nella direzione di alleggerire il cuneo fiscale e contributivo a favore dei redditi da lavoro e dei consumi, da un altro potrebbe essere negativa se dovesse indurre comportamenti opportunistici da parte delle imprese, tesi ad aumentare il consumo di lavoro e non la qualità del suo impiego.

È necessario concentrare le risorse politiche ed economiche nei punti del sistema che hanno dimostrato maggiore vitalità e capacità di reazione. Quali sono questi punti? La risposta si trova analizzando dove si è realizzata la crescita delle esportazioni e la ripresa di quote sul mercato internazionale nell'ultimo anno. In alcuni settori, il Nordest e l'Italia hanno esportato meno in unità fisiche e di più in quantità monetarie, nonostante l'handicap dell'euro forte. Ciò significa che è aumentato il valore unitario delle merci esportate. Questo è stato possibile quando a parità di contenuto manifatturiero tali merci contenevano più ricerca, più immagine, più simboli, più servizi.

Newsletter Fondazione Nord Est, 20 aprile 2008

Il Quarto Capitalismo tra Nordest e Nordovest

E se la smettessimo di parlare di Nordovest e di Nordest e parlassimo semplicemente di Nord? È questo l'interrogativo emerso durante il confronto, organizzato dalla rivista *Nordesteuropa.it* all'Associazione Industriali di Vicenza, tra Giuseppe Berta (storico dell'economia) e Angelo Pichierri (sociologo) per il Nordovest da un lato, e i "nostri" Daniele Marini (sociologo) e Lino Dainese (imprenditore) dall'altro. Ciò che, secondo Berta, potrebbe unificare tutto il Nord da Est a Ovest è la sintesi di tre processi: 1) la crisi della grande impresa che viene da lontano e che ha tolto al triangolo industriale (Milano, Torino e Genova) il ruolo di essenza del Nord dando spazio all'emergere dell'imprenditorialità diffusa del Nordest; 2) la successiva irresistibile ascesa delle medie imprese, da qualche anno messe sotto osservazione dall'Ufficio studi di Mediobanca con l'etichetta di Quarto Capitalismo (mutuata dal titolo di un libretto di Andrea Colli edito da Marsilio); 3) la crescita prorompente del terziario evoluto delle nuove professioni, dei servizi alle imprese, di quello che Bonomi e Rullani chiamano il *Capitalismo Personale*. La media impresa, oggi riconosciuta come l'artefice della ripresa, si è conquistata il centro della scena economica per le sue

performance, per la sua capacità di essere internazionale e di restare nello stesso tempo ancorata al contesto di origine. È il soggetto che crea la connessione tra un immaginario sociale fatto di efficienza, laboriosità, slancio imprenditoriale e la realtà fatta da infrastrutture insufficienti e da una classe politica inadeguata. Ma questa tipologia d'impresa - per Pichierri - non sembra in grado da sola di strutturare il sistema economico.

Il Nord è potenzialmente la nuova unità di analisi, anche se finora le politiche regionali hanno solo contribuito alla sua frammentazione senza riuscire a mettere al centro la problematica delle medie imprese. La media impresa, soggetto economico ma non ancora attore sociale e politico, sta da tempo cercando qualcuno che ne interpreti le esigenze. Marini condivide l'analisi sull'incapacità della politica di dare una risposta alla domanda di queste imprese alle quali sembra concedere tuttavia un po' più credito, sottolineando che la loro peculiarità non è la dimensione ma la visione dell'imprenditore. E Dainese, che a dire il vero ci ha provato con il programma "Mare verticale" a creare - senza molta fortuna - un polo di aggregazione di medi imprenditori, fornisce subito uno spaccato di questa cultura che sembra essere già oltre: «Non sono io la mia azienda, sono i miei dirigenti che hanno un'età media sotto i 40 anni, vengono da nazioni diverse e da studi ed esperienze disparate. Sono loro il futuro». Forse anche quest'idea di Nord potrebbe diventare vecchia e stretta prima ancora che se ne siano ben definiti il contenuto e le condizioni d'uso.

Corriere del Veneto, 1 dicembre 2007

Consumare meno lavoro con più forza produttiva

«L'Italia ha bisogno di aumentare il numero di ore lavorate, perché è uno dei paesi con il più basso numero di ore teorico. La competitività si ottiene proprio grazie a questo incremento... Abbiamo bisogno di riportare il costo del lavoro per unità prodotta a livelli europei, perché

abbiamo perso diversi punti rispetto ai concorrenti tedeschi, francesi, spagnoli. Ciò passa sicuramente attraverso una razionalizzazione delle presenze del personale sul lavoro». Così si è espresso Andrea Tomat che ha chiesto in sostanza di lavorare di più per aumentare la produttività, sollevando così un vespaio di commenti a favore e contro. Commenti spesso carichi d'ideologia che sembrano dare ragione a Pietro Ichino che sul *Corriere* aveva parlato di una produttività di destra e di una di sinistra. Ma Tomat ha posto un problema reale e gli ha fatto eco a Trieste nel corso dei *Nobels Colloquia* Robert Solow: «Il problema base dell'Italia è che la produttività è cresciuta lentamente». Stessa la diagnosi, diversa la cura: «Incentivare consorzi di ricerca e sviluppo fra le miriadi di piccole imprese». Dove si originano le differenze?

Nonostante il permanere di un cuneo fiscale e contributivo che non ha uguali in Europa, il problema non è più il costo del lavoro in assoluto ma la produttività che - come ricorda Tomat - influenza il costo del lavoro per unità di prodotto. La produttività del lavoro è la risultante di: 1) *la forza produttiva del lavoro* che dipende dalla qualità professionale dei lavoratori (formazione, conoscenze, abilità, competenze) e dal contesto organizzativo e tecnologico (capitale, in senso ampio); 2) *l'intensità di lavoro* che dipende dalla quantità di lavoro "immessa", cioè dal consumo di energia lavorativa (orari, tempi, ritmi).

Ci sono tecnologie che basano gli incrementi di produttività sull'aumento della forza produttiva del lavoro e altre che puntano su una maggiore intensità di lavoro. Le conseguenze sono abbastanza intuitive. Le tecnologie basate sull'intensità di lavoro sono in genere associate a sistemi gerarchici e chiusi, hanno una bassa intensità di capitale, assorbono molta energia fisica e umana, sono poco adattabili, evolvono attraverso innovazioni di processo. Le tecnologie basate sulla forza produttiva del lavoro sono associate a sistemi partecipativi e aperti, hanno un'alta intensità di capitale finanziario (ma anche intellettuale e sociale), assorbono meno energia fisica e umana, necessitano però di molta conoscenza, sono adattabili, hanno un elevato impatto sull'innovazione di prodotto.

Nel Nordest le performance del passato sono molto legate all'intensità del lavoro, quelle future alla sua forza produttiva. È

vero che il futuro è già cominciato, ma il richiamo di Tomat ci dice che la transizione sarà ancora lunga. La loro convivenza non è facilitata da sistemi contrattuali rigidi che penalizzano entrambe le dimensioni.

Corriere del Veneto, 8 dicembre 2007

Ripensare la delocalizzazione

Il tema della delocalizzazione è passato per la fase pionieristica in cui il motore del processo era alimentato dai differenziali di costo del lavoro. Una fase che non si è ancora esaurita ma che ha ricevuto un duro colpo quando qualcuno ha cominciato a riflettere sul fatto che il costo del lavoro diretto incideva solo tra il 7 e il 15% sul costo del venduto e che vantaggi maggiori si potevano ottenere dalla prossimità al mercato di sbocco. La prossimità conta soprattutto quando le condizioni di mercato variano rapidamente ed è quindi necessario disporre di una pronta ed efficace capacità di risposta ai clienti. La delocalizzazione è così diventata più selettiva, in alcuni casi è rientrata, in altri è stata collocata entro una strategia governata anche dal marketing. È cominciata così la fase dell'internazionalizzazione, nella quale si sono avvantaggiate le aziende che hanno delocalizzato pensando alla conquista di nuovi mercati e non solo ai costi di produzione. In casa loro, la stessa logica della prossimità al cliente le ha anche difese dagli attacchi dei produttori a basso costo che non godevano di questa prossimità. La de-localizzazione è diventata multi-localizzazione, secondo le caratteristiche del business. Nel frattempo è intervenuto un altro fattore da riconsiderare, la logistica.

La McKinsey si chiede oggi se non sia arrivato il tempo di rivedere un po' tutto: «Time to rethink offshoring?»⁴ Perché? Rispetto al 2000, quando il barile di petrolio era a circa 20 dollari, l'incidenza del costo di trasporto per i manufatti importati dalla Cina, è passata

4 <http://www.mckinseyquarterly.com>

dal 3 all'11%. Il costo di spedizione di un container standard è quasi triplicato. Il costo di trasporto di una tonnellata d'acciaio dal Brasile alla Cina ha raggiunto un costo superiore a quello della merce. Con numeri diversi, tendenze analoghe si manifestano anche per noi e non solo nei riguardi dell'Asia ma anche dell'Est europeo. Bisogna tener conto che la dinamica del prezzo del greggio e dei cambi valutari può modificare i rapporti. Attenzione però ai costi di cambiamento, il che significa che rivedere le scelte localizzative comporta costi affondati non più recuperabili.

Sono quindi decisioni da prendere seguendo non i dati congiunturali ma i trend di fondo. Quello segnalato da McKinsey sembra uno di questi. Pensiamo al Nordest martoriato dai Tir: se al costo di trasporto sostenuto dai produttori si aggiungessero i costi sociali e ambientali sostenuti dalle comunità locali (e prima o poi qualcuno proporrà di addossarne almeno una parte a chi ne è direttamente l'origine), l'incidenza dei costi di movimentazione sarebbe ancora maggiore. E tale da richiedere di affrontare nelle aziende e nella regione un'emergenza logistica riconsiderando le scelte localizzative che generano movimenti che producono meno valore di quello che distruggono.

Corriere del Veneto, 6 settembre 2008

Basta che torni a funzionare

Periodicamente si rinnovano appelli sulla salvezza delle piccole imprese e dei piccoli professionisti e lavoratori autonomi. Sono appelli da cogliere sollecitando l'impegno di analisti e attori sociali a svolgere il tema cogliendo le novità ed evitando quindi, come raccomandano i professori a scuola, di copiare. Bando allora ai bignamini pieni di retorica sulle piccole imprese. I materiali nuovi su cui riflettere non mancano, a cominciare dagli interventi di Dario Di Vico che prestano una ribalta e una voce a un esercito di autonomi, indipendenti, "invisibili", suggerendo anche alcune indicazioni operati-

ve (semplificazione, alleggerimento fiscale, accesso al credito, nuove forme di rappresentanza) che sicuramente potrebbero nell'immediato alleviare alcune situazioni. Non è minimalismo: la capacità di una strategia di andare lontano si valuta più dalle decisioni a breve che da quelle programmate nei prossimi anni.

L'incontestabile affermazione del Direttore del *Corriere* Ferruccio de Bortoli «Il piccolo non è un'anomalia ma una risorsa» si presta a essere inquadrata in una prospettiva dinamica. Premesso che "piccolo" e "grande" sono ormai categorie relative, le micro imprese, i piccoli professionisti senza ordini e senza clienti, gli "invisibili", non sono una specialità italiana. Ciò che è anomalo in Italia non è l'esistenza di uno stock di precari di varia natura. Uno stock simile lo troviamo dappertutto ed è quasi "fisiologico". Quello che deve preoccupare in Italia è la sua entità e il blocco dei flussi in uscita verso altre condizioni. Questi flussi non si ripristinano con statuti, albi o decreti, strumenti magari oggi necessari ma del tutto inadeguati a trasformare pseudo partite Iva in reali imprenditori o in lavoratori stabili o in veri professionisti. Sono piuttosto le imprese con prospettive strategiche che possono trainare la trasformazione di questa varietà di attori, accomunati oggi da un futuro indefinito di precarietà, rimettendo così in moto i flussi di mobilità professionale.

Ma queste imprese crescono solo se accanto ai tradizionali tipi d'innovazione incrementale di prodotto o di processo, si sviluppano innovazioni architettoniche. Tali innovazioni riguardanti simultaneamente prodotto, processo e servizi, provenivano in passato perlopiù da piccole imprese che, messa a punto un'idea buona, in pochi anni riuscivano a crescere e a far crescere attorno a sé una miriade d'impresе e servizi professionali che moltiplicavano le innovazioni incrementali. Questo non funziona più spontaneamente. Perché ritorni a funzionare, è necessario creare un ecosistema tecnico-scientifico, formativo, istituzionale, fiscale e finanziario, che consenta l'avvio di una nuova ondata d'imprenditorialità in grado di cavalcare la globalizzazione e le rivoluzioni tecnologiche in atto.

Corriere del Veneto, 17 novembre 2009

Troppo piccoli per occuparsene

Il ritornello che ha ispirato la polemica nei riguardi dei sistemi finanziari è *too big to fail*, troppo grande per fallire. L'idea sottostante è di contrastare le grandi dimensioni per impedire che le banche sfruttino questo principio per assumere rischi tali da trasformare il fallimento in una catastrofe per tutti e non solo per sé. Cioè, in un problema di cui si dovranno occupare gli "altri". In Italia non abbiamo avuto questo problema per le banche. Ne abbiamo avuto un altro per le imprese: troppo piccole per occuparsene. Molti politici e analisti hanno dimostrato una particolare incomprensione per tutti i fenomeni di piccola scala. Ora l'errore di prospettiva è stato corretto. Complici le scadenze elettorali, la crisi e semplici calcoli di aritmetica commerciale hanno richiamato l'attenzione sui grandi numeri mobilitati dai piccoli imprenditori. Occupiamocene, ma nel modo corretto, evitando un'altra sindrome che ci farebbe cadere nell'eccesso opposto: *too small to fail*, troppo piccolo per fallire. Con l'identico risultato di farlo diventare un problema di "altri". Sarebbe questo l'inevitabile esito di politiche rivendicative di mera protezione per entità così piccole da risultare altrimenti "invisibili". La campagna a loro favore, tutt'altro che conclusa, ha già avuto due meriti.

Il *primo* di aver richiamato l'esigenza di stendere una rete di protezione che ne consenta la sopravvivenza almeno fino a quando la crisi non sarà alle spalle. La risposta non è ancora soddisfacente, ma il sistema è stato avviato. Bisognerà monitorarlo e probabilmente sottoporlo a ulteriori stimolazioni.

Il *secondo* è di aver messo in moto un processo identitario, indispensabile per attivare l'autostima e il riconoscimento del loro ruolo. I due punti già segnati non bastano per concretizzare una strategia. Una strategia richiede contenuti che la rendano sostenibile nel medio e lungo periodo. Per questo i Piccoli vanno ora sfidati a crescere, a rischiare, a trasformarsi. Nello stesso tempo vanno aiutati a farlo. La direzione della trasformazione è presto detta: creatività e innovazione.

Non vanno in questa direzione strumenti presi a prestito dalle vecchie corporazioni, che possono invece diventare trappole se non

vere e proprie pietre tombali. Creatività e innovazione richiedono che i Piccoli siano aiutati a confrontarsi con le nuove tecnologie che di per sé cambiano la scala dimensionale modificando il concetto stesso di grande e piccolo; a rimettersi in discussione rigenerando di continuo il proprio ruolo in rapporto a clienti e fornitori; a diventare più mobili abbassando i confini territoriali, intellettuali e professionali senza troppa fretta di elevare barriere protettive che sono vere gabbie della mente; ad assumere rischi, compreso quello di fallire. Aiutarli significa appunto attrezzarli per costruire il successo, non per rifuggire i rischi. Senza rischi non c'è cambiamento.

Corriere del Veneto, 4 aprile 2010

Una veste giuridica alle alleanze di fatto

Il *Sole 24 Ore* ha dato notizia che undici piccole aziende attive nella mitica *motor valley* hanno deciso di dar vita a una forma di aggregazione ufficializzata davanti a un notaio con il sostegno e la benedizione di Unindustria di Bologna. È una soluzione che interessa anche le imprese nordestine perché dà una risposta nuova al problema delle alleanze tra imprese, adottando una forma contrattuale non riconducibile a quelle note e sperimentate tipo consorzio o associazione temporanea d'impresa e così via. È come se le imprese coinvolte in una rete sancissero con un atto giuridico la loro *alleanza di fatto*, rendendola riconoscibile all'esterno e fonte di diritti e obblighi reciproci all'interno.

La soluzione adottata a Bologna evita di creare gerarchie tra le imprese partecipanti alla rete, sollecitando e valorizzando il ruolo e l'iniziativa di ciascuna. Trovo positivo che questo sforzo di cercare forme "leggere" di regolazione dei rapporti tra imprese avvenga con lo stimolo dell'associazione degli imprenditori che a sua volta cerca di reinterpretare il proprio ruolo in termini più di business che di mera rappresentanza. Voglio sperare che il motore dell'iniziativa sia un genuino progetto industriale e non solo una tempestiva e accorta

mossa d'anticipo per accedere alle provvidenze delle recenti misure di politica industriale. Se così fosse, si rischierebbe una brutta ripetizione di alcuni "patti di distretto" che a volte invece di far evolvere i distretti esistenti ne hanno fatto nascere di nuovi e immaginari con il solo fine di accedere agli incentivi.

Corriere del Veneto, 9 maggio 2010

Crisi, guardare lontano non è solo un modo di dire

Ogni giorno si aggiungono nuove imprese alla lista nera della crisi. Le ristrutturazioni richiedono ridimensionamento degli impianti e dell'occupazione, spostamenti di persone e stabilimenti. Sono processi umanamente e socialmente costosi che vanno affrontati con ferma chiarezza ma anche con rispetto delle persone e dei loro drammi. È per questo che va evitato di raccontare e raccontarsi bugie. Chi intravede cordate alternative propiziate da "aiutini" pubblici, o mirabolanti prospettive di crescita, che solo l'imprenditore che ha preso la dolorosa decisione non vede (chissà perché) deve chiedersi se non stia alimentando illusioni. A volte c'è un gioco delle parti per sfidare la politica a intervenire, ben sapendo che qualche rattoppo, quando va bene, serve solo a spostare in avanti la decisione, diluirla nel tempo, renderla meno visibile. Quando va male, si risolve in uno spreco di denaro pubblico e lascia sul campo macerie senza alcuna prospettiva e sulle quali prosperano furbi e incompetenti di ogni specie e colore che esercitano sui decisori pubblici un'attrazione fatale.

Nel Nordest, dove l'impatto occupazionale della crisi è stato severo ma meno drammatico di altre aree del Paese, la sfida da portare alla politica è diversa. Va chiesto di dare un senso e una direzione al cambiamento che la globalizzazione e la crisi rendono sempre più urgente. È giusto cercare aggiustamenti nelle condizioni contrattuali che rendano possibili la sopravvivenza di produzioni dove i margini sono in contrazione da quasi dieci anni per assorbire una concorren-

za impietosa. Deve essere però chiaro che questa non è una strategia sostenibile, se non per ragioni tattiche e per un tempo limitato.

L'economista Gregorio De Felice ha diffuso alcuni dati che rendono evidente la direzione verso cui dovremmo muoverci. I Paesi che al 2011 aumenteranno molto le importazioni e che saranno i veri motori della ripresa hanno una distanza media dall'Italia di cinquemila chilometri. Il raggio medio di esportazione delle nostre imprese è fermo a 2500 chilometri. Se ci interessa agganciare una ripresa tirata da lontano, dovremo dare un dispiacere ai fautori del chilometro zero e aumentare questo raggio. Ciò è possibile solo ampliando la specializzazione delle nostre imprese e la loro dimensione media. Per guardare così lontano serve essere inseriti con ruoli non subalterni in filiere lunghe, capaci di assicurare una presenza capillare in loco, stabilire contatti diretti con i clienti, offrire servizi complementari. La vera sfida da portare alla politica è di renderla consapevole che per fare questo alle imprese serve molto più che in passato un supporto del sistema Paese con uno sforzo convergente di attori pubblici e privati, banche in testa.

Corriere del Veneto, 27 giugno 2010

Discontinuità vo' cercando

Tra gli imprenditori aumenta la sfiducia nelle istituzioni: questo è lo spunto di riflessione portato dalla Fondazione Nord Est a un recente convegno sul tema "Nordest, discontinuità col passato e segnali per il futuro". Con un pizzico di malizia un relatore - Bruno Anastasia - ha rilevato che la diminuzione di fiducia degli imprenditori nelle istituzioni va di pari passo con la diminuzione di risorse disponibili nei bilanci pubblici. Semmai sono ora le istituzioni propense ad avere fiducia negli imprenditori.

La ripresa è fragile e probabilmente i nostri imprenditori hanno fatto tutto quello che potevano in termini di aggiustamenti incrementali di un modello di business dato. Le esportazioni sono

in ripresa ma a spese dei margini. Il che significa che le imprese continueranno a soffrire perché costrette a competere sui prezzi, senza acquisire così risorse adeguate per rigenerare e innovare gli investimenti del passato. Lungi dal sottovalutare gli elementi di discontinuità di cui si è parlato a Vicenza e che vanno a merito degli imprenditori veneti, c'è da chiedersi se siano sufficienti per rimontare una crisi che è nata prima del terremoto finanziario e prosegue ora che l'infido territorio della finanza balla un po' meno.

Da tempo il nostro Pil «cresce meno dell'Eurozona, un gap che negli ultimi undici anni equivale a settecento miliardi a prezzi correnti, 10,5 punti percentuali in meno dei nostri partner europei». In questo scorcio di secolo, «in Germania la produttività del lavoro è cresciuta di quasi 7,5 punti, in Italia è diminuita di poco meno di un punto. Ciò significa che per le nostre imprese il costo del lavoro per unità di prodotto è aumentato di quasi cinque punti percentuali mentre per quelle tedesche è diminuito di più di quattro punti». Qui la concorrenza dei Paesi a basso costo (orario) del lavoro non c'entra. Il dato tedesco deriva da azioni di sistema sulla qualità del capitale umano, la tecnologia, le infrastrutture; e da azioni imprenditoriali che riguardano l'innovazione, la crescita e, talvolta, svolte radicali nel modello di business.

Quando si propone di ragionare su questi dati qualcuno obietta che si tratta di medie mentre le situazioni regionali sono diverse tra loro. L'osservazione è corretta. Ricordo però che la Germania ha avuto nell'Est il suo Mezzogiorno ed è riuscita in una riunificazione economica, complementare a quella politica, che è adesso uno dei suoi punti forza. In quel caso istituzioni, imprenditori e sindacati hanno fatto ciascuno una parte. Questa sarebbe da noi una discontinuità davvero forte. Nell'attesa i nostri imprenditori si concentrino sulla loro parte senza aspettare gli altri.

Corriere del Veneto, 24 ottobre 2010

Senza famiglia. Il family business nella globalizzazione

Il testo di questo capitolo è tratto dalla relazione presentata al XXX Convegno Aidea «Dinamiche di sviluppo e di internazionalizzazione del Family Business», Università Cattolica, Milano, 18 ottobre 2007

L'evoluzione dell'azienda familiare va inquadrata nello scenario delle mutazioni dei modelli di capitalismo. Stiamo andando verso un'omologazione dei modelli di business indotta da un'economia globale, oppure avranno ancora un ruolo le specificità? E quali specificità? Quelle dei diversi territori o quelle delle singole imprese? Per rispondere si possono considerare tre modelli di competizione: il primo, il modello della convergenza forzata dal mercato e dalla globalizzazione; il secondo, il modello della varietà dei capitalismi nazionali e il terzo, il capitalismo della legacy, dell'eredità, della storia, delle competenze accumulate dalle singole imprese. I tre modelli possono anche convivere nello stesso settore e, in taluni casi, anche nella stessa impresa, ma le imprese familiari nella più recente esperienza italiana sono la dimostrazione della possibilità di rendere dinamica l'eredità del passato, creando nuove imprese in settori nuovi ma anche in settori dove sembrava non ci fosse più nulla di nuovo da dire.

Gli studi sul family business hanno da tempo superato la fase della ricorrente ri-scoperta delle imprese familiari e dello stupore derivante dalla constatazione che una porzione rilevante di imprese è ancora a controllo familiare. Non dovrebbe stupire il fatto che una quota che va dal 60 al 90% delle imprese fornisca i 2/3 del Pil in Europa. Dovrebbe stupire di più l'esistenza, la sopravvivenza e le performance delle imprese non familiari trattandosi in fondo di una minoranza (sia pure molto, molto qualificata e molto, molto pesante), di una vera anomalia. Invece una buona parte del mondo accademico e professionale continua a prescrivere le sue soluzioni per una generica azienda fermandosi alla soglia della governance che viene studiata come una variabile esogena rispetto alle variabili gestionali e organizzative. Lo studio comparato delle varie tipologie d'impresa costituisce forse uno dei campi più promettenti delle future evoluzioni degli studi sul family business.

Aziende di famiglia o di nessuno?

La prima comparazione, da cui discendono tutte le altre, è tra impresa familiare e *public company*. Gli scandali che hanno investito grandi gruppi in Europa e negli Stati Uniti hanno fatto trarre conclusioni pessimistiche a molti studiosi. Chi non cede al pessimismo propone una rivitalizzazione del mercato, un rafforzamento della responsabilità sociale dell'impresa, un aumento del ruolo delle Authority sia per far funzionare il mercato sia per sostituirlo con altri strumenti quando non può funzionare. Ma c'è anche chi propone il capitalismo personale come evoluzione post-fordista dell'azienda familiare (Bonomi e Rullani) o si richiama esplicitamente al capitalismo familiare o rivaluta il ruolo delle grandi famiglie che formano vere e proprie dinastie aziendali. Un precursore di quest'ultima posizione è stato il veneto Bruno Visentini che, nell'alternativa tra *public companies* e aziende saldamente in mano a un nucleo familiare, non aveva mai avuto dubbi:

«Quando la proprietà si dissolve a causa del frazionamento azionario e perde ogni reale capacità di delegare e controllare per assumere il carattere di mero strumento finanziario, l'impresa passa di fatto ai dirigenti i quali acquisiscono un potere autonomo, originario e praticamente non revocabile» (B.Visentini «L'azienda di nessuno», *La Repubblica*, 26 marzo 1987).

Negli studi di Berle e Means, Burnham, J.K.Galbraith, Marris, Saraceno, la separazione tra proprietà e controllo era stata salutata, sia pure con accenti diversi, come un progresso che svincolava lo sviluppo del capitalismo industriale dalle capacità direzionali della proprietà e assicurava stabilità, continuità e competenza professionale alla gestione aziendale. Per Visentini, invece, l'impresa «manageriale» costituisce un pericolo:

«Occorre fare quanto è possibile perché in ciascuna impresa sia conservata la presenza diretta o indiretta, se non di un'unica persona, di una famiglia o di un gruppo ristretto che, anche con una partecipazione complessivamente minoritaria, ne esercitino il controllo e ne determinino gli indirizzi, con rischio patrimoniale e con possibilità di

decisione. Anche nelle grandi imprese è indispensabile una presenza capitalistica imprenditoriale». (B.Visentini «L'azienda di nessuno», *La Repubblica*, 26 marzo 1987).

Visentini pensava soprattutto alle avventure di manager e finanziari che giocavano con i soldi dello Stato, e comunque non loro, ma la sua posizione ha dei toni profetici se si pensa ai grandi scandali finanziari dei nostri giorni (Enron, Vivendi, Popolare di Lodi, le società di rating e di certificazione). C'è però da dire che lo spirito capitalistico-imprenditoriale nel nostro Paese è una risorsa scarsa, forse per una sorta di carenza genetica della borghesia italiana che non sempre ha resistito a tentazioni burocratiche e che non ha ancora trovato un sostituto sociale nella miriade di piccoli e medi imprenditori. Anche i manager non abbondano e, comunque, paiono poco inclini a rischiare professionalmente. Spesso, pur con importanti eccezioni, si sono rivelati più propensi a offrire servizi che a costruire un potere autonomo o a rivendicare un ruolo da innovatori schumpeteriani. Eppure alcune grandi famiglie del capitalismo italiano hanno adottato formule societarie che in qualche misura accolgono la raccomandazione di Visentini e nello stesso tempo danno un ruolo alla professionalità manageriale, separando i destini e i diritti della famiglia da quelli del nucleo di comando dell'impresa attraverso vari strumenti societari come, per esempio la società in accomandita per azioni.

Guido Rossi ha definito questo strumento un «reperto archeologico del diritto societario». Sarebbero preferibili, in mercati finanziari governati dalle regole del capitalismo aperto, strumenti più trasparenti. Siamo certi che opererebbe la capacità di orientamento e di selezione di un azionariato disperso? A giudicare dagli scandali citati che scuotono periodicamente i mercati finanziari in tutto il mondo, la risposta dovrebbe essere negativa. Ma nemmeno le concentrazioni di potere legate alle famiglie può costituire una garanzia come dimostrano i casi Parmalat o Giacomelli o Bertone. La famiglia però, escluse le situazioni di patologia conclamata, potrebbe costituire in linea di principio una garanzia per gli investitori quando essa convive con una base azionaria allargata senza far

correre rischi alla concentrazione minima del potere di controllo.⁵ La discontinuità culturale per poterlo fare in modo generalizzato non si è ancora prodotta. Le istituzioni dovrebbero spingere in questa direzione e giocare la loro parte favorendo in tutti i modi l'affermazione di nuove regole del gioco e di nuovi strumenti di governance. In Italia questo processo è stato avviato con la riforma del diritto societario e con la normativa sui patti di famiglia. La diffusione dei nuovi istituti è ancora limitata e saranno inevitabili degli aggiustamenti sulla base della sperimentazione. Anche le banche e le istituzioni finanziarie hanno un nuovo ruolo da giocare per poter offrire servizi in grado di accompagnare le trasformazioni dell'impresa familiare.

L'impresa familiare tra proprietà e controllo

L'impresa familiare in Italia viene associata alla piccola impresa, cosa non sempre corretta che limita la validità di molte analisi. Questo limite è ancor più paradossale se si comprende che i termini grande e piccola hanno ormai un significato relativo. Se si smettesse di associare l'impresa familiare alla piccola dimensione, si potrebbe dedicare maggiore attenzione a ciò che serve a queste imprese per crescere. In Italia non mancano certo le piccole imprese il cui tasso di natalità resta sempre elevato. Deve invece aumentare il numero d'impresе in grado, senza eccedere in gigantismo⁶, di affrontare l'internazionalizzazione e progetti di ricerca e sviluppo di un certo respiro. La loro crescita è contrastata da culture familiari attardate in forme di governance che non utilizzano una finanza moderna e non adottano soluzioni organizzative basate su

⁵ Molte ricerche sulle società quotate hanno dimostrato che quelle che hanno conservato il controllo da parte di una famiglia hanno generato performance superiori a quelle che vengono definite public company.

⁶ Il gigantismo nel nostro Paese è un pericolo invero remoto. È singolare l'enfasi e la carica polemica che certi autori pongono nell'annuncio del verbo post-fordista in un Paese in cui il fordismo non è mai arrivato davvero.

alleanze, condivisione del rischio, managerialità.

La spiegazione culturale è tuttavia paralizzante in quanto non suggerisce linee d'azione e di cambiamento limitandosi ad attendere improbabili interventi d'ingegneria culturale non si capisce bene da parte di chi. Più produttiva di indicazioni operative è la spiegazione strutturale che parte dalla distinzione tra proprietà e possesso, e assegna poteri e ruoli ai diversi attori implicati nel governo e nella gestione dell'impresa.

La proprietà giuridica di un'impresa conferisce a chi la detiene un potere del tutto teorico che in concreto non è praticabile, come fanno bene gli azionisti di minoranza o i detentori di quote di società con finalità di puro investimento. Dà alcuni diritti, ma non quello di governare. Questa possibilità deriva invece dal controllo che si realizza quando la proprietà giuridica è concentrata nelle mani di chi ha la determinazione e le capacità necessarie per governare. A volte, questa concentrazione non c'è, e anche gli azionisti che possiedono quote di maggioranza non possono esimersi dal condividere i processi decisionali e il potere con altri attori. Da ultimo c'è la competenza vale a dire la possibilità concreta di disporre degli asset di cui è formata l'impresa: know how, impianti, fabbricati, servizi, prodotti.

L'impresa familiare nei suoi primi stadi di sviluppo realizza la concentrazione di proprietà, controllo e competenza nelle stesse persone o, meglio, nella stessa persona. Successivamente le tre polarità tendono in varia misura a separarsi e a far capo a diversi soggetti. Per molto tempo, la configurazione organizzativa che esemplificava l'apice di tale separazione è stata la grande impresa quotata in Borsa (public company). Con l'avvento dell'economia della conoscenza dal ruolo della capacità di gestire gli asset intangibili ha reso ancora più centrale il ruolo della competenza imponendo un'ulteriore evoluzione del rapporto tra proprietà e controllo.

Anche l'impresa familiare, di qualsiasi dimensione, deve fare i conti con questa evoluzione. L'imprenditore e la sua famiglia vedono nella modificazione degli assetti relativi alla proprietà e alla governance una perdita di controllo rivelando anche un attaccamento a

un ruolo imprenditoriale che resta distinto da un ruolo finanziario⁷.

Il blocco psicologico dell'imprenditore su proprietà giuridica, controllo e competenza crea un effetto lock-in su tutti i membri della famiglia e rende più difficile sia la crescita dell'impresa sia la crescita della famiglia e dei suoi singoli membri, provocando crisi aziendali e familiari. Nella fase di avvio e nelle fasi critiche di cambiamenti significativi di strategia, la sovrapposizione di ruoli imprenditoriali, manageriali e familiari concentrati nella figura del padre-imprenditore-manager garantisce una polarizzazione di energia e un controllo unitario. Questa figura costituisce una risorsa ad alta specificità (*family and firm specific*) ed è quindi difficilmente sostituibile e riproducibile. La famiglia realizza anche un clan naturale che consente un'integrazione di obiettivi, di valori e di cultura. Ma come tutti i clan, tende a sviluppare il così detto *group think* (Janis), inteso come conformismo interno e rifiuto di tutto quello che è esterno, percepito come minaccioso per l'integrità del gruppo familiare. La cultura familiare ha un ruolo di coesione che tuttavia, in situazioni di forte cambiamento e quando degenera in *group think*, muta di segno e impedisce dapprima la percezione dei fattori di crisi, e successivamente conferisce alla crisi una particolare virulenza, aggravata dagli atteggiamenti di controdipendenza che si generano come reazione alla passata dipendenza affettiva e psicologica. Per sfuggire a questo esito, è necessario attivare un processo di trasformazione attraverso opportuni interventi nella

governance, nella struttura organizzativa e nei sistemi operativi volti a ridurre la dipendenza dell'azienda dall'imprenditore, ma soprattutto la dipendenza dell'imprenditore dall'azienda.

Dall'analisi dei processi di trasformazione che hanno avuto successo si rileva che un esito positivo è più probabile quando il problema non viene affrontato con un'ottica di conservazione, sia pure ispirata da nobili sentimenti quali la coesione familiare, la riconoscenza verso il fondatore, l'identità d'impresa e così via. Paradossalmente questi sentimenti uccidono molte più aziende di quante non ne facciano consolidare e sviluppare. Il nodo da sciogliere sta nella sovrapposizione tra logiche aziendali e familiari. Questa sovrapposizione è un fattore estremamente positivo nella nascita dell'impresa e nel suo primo ciclo di sviluppo. Si trasforma in un problema successivamente. Non si tratta di contrapporre una logica manageriale a quella familiare, che è una strada tecnocratica perdente in partenza, come dimostrato da una grande quantità di insuccessi. Sta piuttosto nell'evoluzione di entrambe le logiche: manager in grado di capire le dinamiche familiari e componenti della famiglia in grado di coprire ruoli manageriali o se, come può anche accadere, non ne hanno le capacità e le motivazioni, passare la mano per il bene dell'azienda e della famiglia. Come emerge chiaramente da numerosi studi di matrice strategica e organizzativa sulla realtà italiana, la chiave di volta è costituita dalla capacità di individuare nuove soluzioni per la gestione della relazione tra la famiglia e il management.

Questa relazione ha una componente professionale, si deve basare sul rispetto, la correttezza formale, il riconoscimento delle reciproche competenze e responsabilità ed è in buona misura regolata dal contratto in senso tecnico-giuridico. Ha però anche un'altra componente che riguarda la dimensione emotiva e valoriale. Si tratta di quello che viene chiamato il contratto psicologico. Se si sommano le difficoltà dell'imprenditore, soprattutto se di prima generazione, di investire il management di responsabilità a tutto tondo e il legame "debole" del manager, si capisce perché nelle aziende familiari l'"integrazione" tra un elevato coinvolgimento emotivo e un elevato coinvolgimento professionale è ancora relativamente rara, mentre la prevalenza di un "op-

⁷ Trascrivo alcuni brani di lettere che ho ricevuto recentemente da imprenditori e manager. La prima è di un imprenditore di successo di seconda generazione (50 milioni di fatturato, presente in 10 Paesi, buona redditività): «Ho ascoltato qualche settimana fa una conferenza nella quale Gianfilippo Cuneo ha sostenuto che se un'impresa non ha un ritorno sul capitale investito del 15-20% l'anno è da buttare. Mi sembra che Cuneo parli solo al portafoglio e non al cuore... Penso che l'imprenditore agisca non solo per guadagnare, aumentare il patrimonio dell'azienda ma anche per sviluppare la propria attività e possibilmente vederla continuare con i propri discendenti. Penso che l'imprenditore accetti di guadagnare anche meno della metà di quanto indicato da Cuneo pur di non perdere il gusto di guidare la propria azienda con tenacia e orgoglio... Rifiuto l'idea che l'azienda sia presa in mano da un manager che garantisce una buona crescita, utili buoni o anche ottimi, mentre i figli possono starsene tranquilli e vivere di rendita». A questa testimonianza fa da controcanto una lettera di un manager «...il fatto è che alcuni non vogliono - da veri imprenditori - il profitto ma vogliono - da padroni - il potere di comando. E per mantenerlo sono anche disposti a far fallire la loro azienda...» Un altro manager amareggiato da esperienze negative scrive: «...più volte ho pensato che un corso da maggiordomo in qualche contea della provincia inglese avrebbe avuto più chance di un master per muoversi nelle nostre organizzazioni feudalmente gestite, dove la cortigianeria resta uno dei più remunerativi investimenti...».

portunismo reciproco” fa sì che il turnover (volontario e non) delle posizioni manageriali fondamentali sia elevato. E un elevato turnover nelle posizioni chiave ha conseguenze sui risultati economici.

I sostituti della famiglia

Le difficoltà d'integrazione manageriale fanno apprezzare il ruolo della famiglia la cui comprensione diventa più chiara quando tale ruolo viene meno. La famiglia costituisce un riparo dai problemi di incertezza: dall'incertezza della paternità all'incertezza delle risorse. Oggi però la famiglia è in crisi e tende a sfaldarsi nel corso del tempo e al suo interno i ruoli patriarcali, che costituivano uno strumento di coesione e di identità, sono meno frequenti di un tempo. Mentre nel passato dalla famiglia potevano derivare motivi di coesione e di identità per l'impresa, in grado di garantirne la continuità, oggi dalla famiglia possono derivare motivi di crisi per l'impresa che a sua volta può essere fonte di turbolenza familiare. Esistono dei sostituti alla famiglia? Fondazioni, Sapa, patti di famiglia, patti di sindacato, trust, holding costituiscono dei sostituti su base contrattuale e reversibile dei legami irreversibili di tipo familiare. Funzionano? Sono una risposta efficace alla crisi del ruolo della famiglia e la possono prevenire?

Questi istituti costituiscono una sorta di forza d'interposizione tra la famiglia e l'impresa garantendo una relativa autonomia delle due entità, coprendo un ruolo di cassa di compensazione delle turbolenze che potrebbero trasferirsi dall'una all'altra, fino a diventare un sostituto della famiglia quando questa per una qualsiasi ragione si dissolve o non è più in grado di svolgere il proprio ruolo. La struttura dualistica di governance recentemente introdotta nel nostro diritto societario e finora poco utilizzata potrebbe anche adattarsi alle medie imprese a controllo familiare. Molte di queste soluzioni implicano la quotazione in Borsa verso la quale c'è ancora molta diffidenza. Per eliminarla non sono forse sufficienti le combinazioni low cost, offerte per esempio in Italia dal segmento Expandi (sempre inadeguate a

rendere i costi della quotazione comparabili con quelli di altri Paesi competitori) e dai più recenti Mac (Mercato alternativo dei capitali) Aim (*Alternative investment market*). Ma per molti imprenditori non è un problema di costi: pesa di più la preoccupazione di cambiare il loro stile di direzione e i loro sistemi gestionali, di misurarsi con le regole di trasparenza e di governance richieste alle società quotate. Se questi si convincessero che tali regole non sono un prezzo da pagare agli azionisti ma il modo più efficace per impostare i rapporti con i soci tradizionali, la famiglia, il management, le banche, i fornitori e i clienti, forse continuerebbero a stare lontano dalla Borsa, ma avrebbero risolto buona parte dei loro problemi e garantita la continuità della loro impresa.

Oggi si discute molto di governance soprattutto per le società quotate ma il problema esiste anche per le pmi a proprietà familiare. Per queste si propone l'inserimento di manager esterni e professionali negli organi decisionali, per le società quotate l'inserimento di consiglieri indipendenti nel board, migliorando le procedure e le tecniche di controllo interno ed esterno, ponendo limiti alla durata dei mandati e al numero d'incarichi. Guido Rossi ha però una pessima opinione di questi professionisti che ha definito, riprendendo un termine coniato dalla Suprema Corte di Giustizia Usa ai tempi della Grande Depressione, *financial gigolo*⁸.

A livello operativo, l'inserimento di manager professionisti è uno dei passaggi chiave di trasformazione dell'impresa familiare che crea i presupposti per la crescita, per lo sganciamento dei destini dell'impresa da quelli della famiglia. Crea quindi i presupposti per la continuità del business. È un passaggio delicato perché non implica il venir meno del ruolo del fondatore e dei suoi familiari ma impone una profonda trasformazione di questo ruolo. Per paradosso può risultare più difficile utilizzare i manager che gestire direttamente l'impresa.

8 *Corriere della Sera*, 6 ottobre 2007. Forse non esistono avvocati che siedono in Cda solo per amore e Rossi pensava a qualche consigliere indipendente implicato nei recenti scandali finanziari, ma la sua battuta non ha fatto un buon servizio a quegli imprenditori che faticosamente si stavano convincendo di inserire professionalità esterne nel loro Cda.

Oltre l'impresa familiare

Negli ultimi anni un certo numero di artefici dello sviluppo di alcune tra le più note aziende familiari hanno lasciato più o meno spontaneamente le posizioni che ricoprivano e non tanto per ragioni di ricambio generazionale quanto per problemi relativi all'assetto azionario, a correzioni di strategia, a ridisegno della governance. La crescita dimensionale, la visibilità dell'azienda, la pressione dei prestatori di capitale di credito e di rischio non consentono indugi e sentimentalismi. I movimenti al vertice fanno bene al business anche quando sono l'esito di scontri di potere o di screzi familiari purché i confronti, pur aspri, si arrestino sulla soglia della disgregazione organizzativa e prevalga l'interesse aziendale. Purtroppo nelle aziende familiari si concentra una dose di emotività e di pulsioni distruttive che non trovano l'equivalente in aggregazioni basate sul puro interesse dove i confronti non sono meno aspri ma non hanno la potenza distruttiva delle faide familiari. La famiglia è una grande risorsa che talvolta si trasforma in un grande problema, quando la stabilità e l'inamovibilità del fondatore e dei familiari al vertice dell'azienda diventa una remora ai cambiamenti. Si noti però che la stabilità al vertice dell'azienda-monarchia è certamente pericolosa, ma l'eccessivo turnover, tipico dell'azienda-repubblica, può creare altrettanti danni.

Nella fuoriuscita dalla crisi con cui si è aperto il nuovo secolo, hanno avuto sicuramente un ruolo le molte aziende familiari che non avendo la pesantezza delle grandi, né gli handicap delle piccole sono riuscite a rinnovare le proprie strategie e a ricollocarsi nelle fasi cruciali di una filiera produttiva ormai senza confini. In altre parole, hanno battuto la crisi le aziende che si sono aperte. Questa apertura ha però fatto decadere alcuni caratteri e alcuni riferimenti dell'impresa comunitaria. È venuto meno in certi casi il riferimento alla famiglia e il radicamento territoriale. L'impresa aperta si alimenta di rapporti effimeri e flessibili, di strutture a geometria variabile, di continue ibridazioni. Invece di attardarci in rievocazioni retoriche delle indubbie virtù dell'impresa comunitaria, dovremmo cercare

di risolvere i problemi posti dall'impresa aperta. Non è semplice e non è nemmeno escluso di dover provare a ricostruire l'impresa comunitaria. Bisogna però partire dalle caratteristiche dell'impresa aperta. Come si dà unità a un'impresa che non ha più i riferimenti forti in una coesione della proprietà, della famiglia o della comunità locale? Cosa accade, per esempio, quando a una famiglia si sostituisce un fondo di *private equity* che ha un rapporto spesso provvidenziale ma, per definizione, a tempo determinato. Come si gestisce l'identità di un'impresa dove prevalgono rapporti flessibili e strutture a geometria variabile? Come si conserva il vantaggio competitivo quando la conoscenza è diffusa, accessibile, facilmente riproducibile e dove la strumentazione di protezione della proprietà intellettuale e dei confini commerciali è del tutto inadeguata? Come si dà continuità a un'impresa dove la competizione impone ripetuti e improvvisi cambiamenti del business? Come si gestisce un'impresa dove il management è spinto da sistemi retributivi che oltre a incentivare i buoni risultati espongono anche alle tentazioni di comportamenti opportunistici? Sono questi gli interrogativi cui chi si occupa di Family Business dovrà cercare di dare una risposta.

Composizione e funzionamento del CdA nelle aziende familiari

Il testo di questo capitolo è apparso su La Voce degli Indipendenti. Periodico di Nedcommunity, gennaio 2012

Nell'evoluzione dall'impresa individuale o familiare-concentrata s'introducono cambiamenti giuridici dell'assetto proprietario che richiedono organi di governo collettivo quale il Consiglio di amministrazione. Questo può assumere la forma di mera sovrastruttura giuridica che non modifica l'accentramento del potere decisionale. Oppure assumere la forma di vero e proprio organo di governo societario anche in relazione al frazionamento della proprietà e agli interessi dei finanziatori, fornitori, personale, pubblica amministrazione. Nelle aziende familiari del Nordest siamo ancora in prevalenza fermi alla sovrastruttura giuridica, anche se sono in corso interessanti evoluzioni soprattutto nelle aziende che si sono poste in tempo il problema della successione familiare e dell'inserimento di competenze manageriali. Purtroppo non disponiamo di molti dati e qualche indicazione può essere tratta dall'esperienza diretta e dalle aziende che hanno affrontato la Borsa (ancora in numero limitato e molto al di sotto del potenziale di medie aziende ben gestite che abbondano nel Nordest).

Rappresentanza o governo?

Il Board può essere interpretato come organo di rappresentanza di interessi che devono essere ricomposti e riportati a unità, in questo caso è probabile una dispersione a scapito della concentrazione di potere necessaria affinché operi come organo di governo. Nei sistemi duali (Germania, Francia e, recentemente, anche in Italia ma con un numero ancora limitato di applicazioni) questo pericolo non esiste, almeno in teoria. Infatti la funzione di rappresentanza di interessi è più sviluppata nel Consiglio di Sorveglianza (che assume anche il ruolo di controllo) mentre il governo vero e proprio è in capo al Consiglio di Gestione. Nel Consiglio di Amministrazione unitario

(prevalente in Italia) rappresentanza e governo sono concentrati (il controllo è funzione del Collegio sindacale). Difficile mantenere un equilibrio. Più probabile uno squilibrio nell'uno o nell'altro senso. L'estensione del numero dei membri, l'accentuazione dei momenti formali e la distinzione tra consiglieri esecutivi e non esecutivi, l'introduzione di consiglieri indipendenti costituisce il tentativo di far convivere le due funzioni.

Secondo Tommaso Padoa-Schioppa c'è una differenza *«fondamentale tra rappresentare e governare. Nel primo caso ci sono intorno al tavolo tanti problemi quanti sono i rappresentanti, perché ognuno vi porta il suo e tende a negoziare più che a gestire. Nel secondo il problema è uno solo e riguarda tutti; le opinioni su come affrontarlo possono divergere, ma l'interesse comune non è in discussione»*.

Indipendenti e ruolo specchio

I consiglieri indipendenti possono avere nei riguardi del CdA nella sua composizione di membri esecutivi e/o espressione diretta della proprietà un "ruolo di specchio". Anzi con un'audace metafora di tipo biologico si potrebbe parlare del ruolo che i "neuroni specchio" hanno avuto nell'evoluzione e nei processi di apprendimento di certe specie animali e nell'uomo. Come è noto i neuroni specchio (la cui esistenza è stata rilevata per la prima volta verso la metà degli anni Novanta da Giacomo Rizzolatti e colleghi presso il Dipartimento di neuroscienze dell'Università di Parma): *«permettono di spiegare fisiologicamente la nostra capacità di porci in relazione con gli altri. Quando osserviamo un nostro simile compiere una certa azione si attivano, nel nostro cervello, gli stessi neuroni che entrano in gioco quando siamo noi a compiere quella stessa azione. Per questo possiamo comprendere con facilità le azioni degli altri: nel nostro cervello si accendono circuiti nervosi che richiamano analoghe azioni compiute da noi in passato»*.

Adottando questa metafora, i consiglieri indipendenti miglio-

rano il processo di apprendimento di interazione del Consiglio di Amministrazione consentendo una metabolizzazione dell'esperienza altrui e l'attivazione di corsi di azione più evoluti e complessi di quelli già sperimentati. I Consiglieri indipendenti inoltre costituiscono un antidoto a quello che è stato definito il *group think* inteso come un comportamento del CdA dominato da un pensiero unico, che sottovaluta le informazioni e i segnali provenienti dall'esterno, che induce al conformismo e blocca la discussione e il confronto, inibisce il cambiamento e l'innovazione. Ma, attenzione, non è con la semplice apertura del Board a una varietà di competenze, esperienze, interessi che si migliora il suo ruolo e la sua funzionalità. È necessario capire la dinamica interna, le regole di ingaggio che presidono l'inserimento di figure esterne all'originario nucleo di controllo e il loro commitment nei riguardi della posizione.

CdA delle quotate del Nordest

Da una ricerca della Facoltà di Economia di Padova (C.Zanetti e G.Costa, 2011) dedicata alla composizione dei CdA delle società quotate del Triveneto (con esclusione di banche e assicurazioni, dati esercizio 2009) emerge che:

- i CdA hanno in media 10 membri, di cui circa 6 non esecutivi e 4 indipendenti;
- il profilo prevalente del consigliere di amministrazione (esecutivo e non esecutivo) è così sintetizzabile: maschio, laureato e con più di 60 anni, di professione manager, che siede nel Consiglio da più di 6 anni;
- il profilo del Consigliere indipendente è: età media 58 anni, numero medio di incarichi ricoperti 4,6, nel 40% dei casi ha esperienza manageriale, uno su tre è un professionista, uno su quattro è un professore o altro; trascurabile la percentuale di imprenditori che siedono come indipendenti nei CdA;
- le poche donne (7%) hanno il seguente profilo: consigliere non

esecutivo, laureata, background manageriale e siede nel Consiglio da più di 6 anni; età molto variabile, non emerge una classe di età prevalente;

- Il profilo dei consiglieri familiari: maschio, laureato e con più di 60 anni, manager e siede nel Consiglio da più di 6 anni
- un confronto con i dati del 2003 dimostra che la dimensione media dei CdA è aumentata di quasi il 20% dovuta probabilmente all'aumento degli esecutivi e degli indipendenti;
- i CdA si riuniscono in media 9 volte l'anno, numero in aumento dopo la crisi (prima 8 volte); l'assenteismo è inferiore al 20%.

Dirigere a Nordest

A cosa servono i dirigenti?

Per i dirigenti non è un momento di grande popolarità: accusati di percepire bonus milionari senza dare risultati e qualcuno parla di rischio d'estinzione. Decimati dalla crisi economica, messi sotto stress dai piani di ristrutturazione, accusati di percepire *bonus* e *stock options* esagerati (ma riguarda una piccolissima minoranza) e di costare in ogni caso troppo. Spesso sono accusati di godere di una sconfinata autonomia senza controlli, si lamentano invece di essere privi di una reale autonomia in quanto l'imprenditore che copre ruoli operativi raramente delega poteri effettivi. Sentono sul collo il fiato dei più giovani che spingono alle loro spalle, costano meno, sono più flessibili. Sono accusati di essere privi di tensione ideale, chiusi entro un tecnicismo che impedisce loro di esercitare una vera leadership. Grande è la confusione sotto il cielo anche perché l'opinione pubblica fa riferimento ai dirigenti in termini generici senza chiarire di che tipologia di dirigenti si tratta e le ambiguità linguistiche si sommano alle ambiguità giuridiche e contrattuali, alle ambiguità di ruolo.

Il ruolo del dirigente può essere vissuto e interpretato secondo tre modelli comportamentali. Il primo è il ruolo imprenditoriale che richiede una identificazione quasi totale nell'azienda. Il secondo è un ruolo professionale, in cui il dirigente si comporta appunto da professionista con le competenze proprie della professione e una deontologia. Da ultimo il ruolo dipendente nel quale il dirigente si percepisce come un lavoratore sia pure dotato di particolari responsabilità e ampi spazi di autonomia ma sempre all'interno di un rapporto di subordinazione all'imprenditore regolato appunto dal contratto di lavoro.

In parte questi tre ruoli possono coincidere con tre posizioni gerarchicamente ordinate. Il ruolo imprenditoriale si addice a un dirigente strategico, il ruolo professionale a un dirigente funzionale e il ruolo dipendente a un dirigente operativo. Tuttavia nell'epoca dell'economia della conoscenza i processi di deverticalizzazione delle organizzazioni aziendali hanno aumentato il grado di autonomia di tutti i livelli organizzativi attenuando la funzione della gerarchia. Anche compiti un tempo considerati totalmente esecutivi hanno aumentato la propor-

zione di lavoro discrezionale su quello prescritto. I così detti *knowledge workers* necessitano di meno gerarchia per essere gestiti e anche quando si trovano alla base della piramide organizzativa, sempre più sviluppata in senso orizzontale, adottano comportamenti tipici del modello professionale e di quello imprenditoriale.

Se il dirigente vive il proprio ruolo in termini professionali si attivano comportamenti tipici del professional ampiamente studiati dalla letteratura organizzativa. Le considerazioni che seguono valgono sia quando il carattere professional del dirigente è rafforzato dal fatto che appartiene a figure che coincidono con le cosiddette professioni liberali (avvocato, ingegnere, medico, architetto) regolate da appositi ordini professionali riconosciuti dalla legge sia quando il carattere professionale fa riferimento in termini generali alla funzione manageriale talvolta supportata da associazioni di carattere non sindacale (in Italia, per esempio, l'Associazione dei Direttori Finanziari o dei Direttori commerciali o equivalenti). Questi possono generare una concorrenza, se non proprio un conflitto, tra il *commitment* nei riguardi dell'impresa e il *commitment* nei riguardi della professione, poiché i professional sviluppano un'autonomia nei riguardi dell'impresa. È noto che in generale, l'autonomia dei professional è una precondizione per una prestazione efficace. Si tratta di capire cosa viene prima, il *commitment* nei riguardi della professione o il *commitment* nei riguardi dell'organizzazione. Il rapporto è gestito con un certo grado di terzietà attraverso la messa a disposizione di competenze professionali per il presidio di una posizione organizzativa.

Tratto dalla Relazione presentata alla Conferenza annuale della Confédération Européenne des Cadres. Verona, 18 giugno 2010

I talenti in azienda, maneggiare con cura

Nel vocabolario degli imprenditori veneti la parola «talento» è raramente presente. Per qualificare le doti e le caratteristiche dei loro collaboratori usano altri termini, meno enfatici ma sicuramente efficaci dati i risultati che ottengono. Al massimo dello sforzo, se una

persona è veramente brava dicono che ha una marcia in più. Talento è un termine che impazza nelle scuole di business e nella consulenza direzionale: cerchiamo talenti, formiamo talenti, scopriamo talenti, lanciamo talenti, facciamo piani di stock option per talenti e così via.

Ai guru del management non è andata molto bene con le espressioni iperboliche. È accaduto con la “qualità totale” e ancor più con l’“eccellenza”. Molti ricorderanno che oltre la metà delle aziende citate come eccellenti nel best seller *Alla ricerca dell'eccellenza* di Peters e Waterman, a distanza di soli cinque anni dalla pubblicazione erano in crisi o sparite. Non è andata meglio con i “talenti”. Quando il termine ha cominciato circolare negli Stati Uniti era associato alla Enron e alla sua politica di gestione dei top manager. Ed Enron ha fatto una miserevole fine. Qualcuno dice anche a causa dei sistemi di selezione e di remunerazione dei suoi “talenti”.

Intendiamoci, è una cosa saggia e corretta attirare e trattenere nella propria azienda una persona non comune dotata di talenti naturali che, con una trasposizione di una parte nel tutto, diventa un talento. I problemi nascono dalla definizione di talento. C'è chi lo definisce in termini assoluti come un individuo con doti eccezionali d'intelligenza, leadership, creatività, capacità realizzative e di apprendimento. C'è chi lo definisce invece in termini relativi come un individuo dotato di caratteristiche personali, conoscenze e competenze che interpretano al meglio i valori e le esigenze di una data azienda. Questa seconda definizione consente a molte persone di coltivare la propria autostima senza essere dei superman, e a molte aziende di sperare di raggiungere buoni risultati utilizzando perlopiù persone normali.

Con la prima definizione ci s'imbarca in politiche costose che generano attese e pretese che possono anche produrre disastri. Chi non ci crede provi a visitare la sezione “carriere” dei siti delle banche americane che in questi mesi sono state più volte ricapitalizzate per evitare il fallimento, e controlli con quale frequenza ed enfasi appare l'espressione “talent management”. Con la seconda definizione si cercano le persone con le competenze e con le capacità in grado

di entrare in sintonia con le caratteristiche dell'azienda. Non grandissimi solisti ma buoni orchestrali. Ed è quello che hanno saputo fare gli imprenditori veneti. Ciò non significa che non debbano oggi introdurre nelle loro aziende più meritocrazia, chiedendo alla scuola di assecondarli. Ma possono farlo continuando a evitare la retorica dei talenti.

Corriere del Veneto, 30 agosto 2008

Le confessioni di un giovane manager

Il Sole 24 Ore ha pubblicato in prima pagina una lettera di M.M., un giovane manager di banca padovano emigrato a Milano che racconta cosa si prova a perdere tra venerdì e lunedì il posto di lavoro. Lui non ha colpe, la colpa è della crisi dei sub-prime (lavorava al marketing dei mutui presso la filiale italiana della Macquarie Bank) ma confessa un senso di vergogna: «Il mio primo problema, drammatico, è stato quello di salire in auto, andare a Padova per dire a mio papà, orgoglioso di avere un figlio in carriera a Milano: la banca chiude, papà ho perso il lavoro». La storia ha per ora un fine relativamente lieto. Il nostro ha reagito bene, non si è perso d'animo e ha già ritrovato un posto in un altro gruppo bancario internazionale. Tuttavia nel cambio ha decurtato il suo stipendio annuo di 50 mila euro ed è rimasto in un settore che sarà turbolento per un bel po'.

Come mai il quotidiano economico milanese pubblica con tanta evidenza questa storia? Dove sta la notizia? La novità è che non si tratta di un operaio o un impiegato cinquantenne con professionalità in declino (che non sarebbe mai finito in quella prima pagina) ma di un manager di trentotto anni con laurea e master, fino a pochi mesi prima conteso da varie banche, che all'improvviso vive questa esperienza e la racconta senza i pudori tipici di chi ricopre posizioni simili. Racconta come ha incontrato quasi di nascosto un sindacalista in un bar lontano dalla banca, e si è iscritto assieme ad altri colleghi a un sindacato per negoziare al meglio l'uscita. Ciò che

aleggia nel racconto non è tanto la paura della perdita di reddito, ma piuttosto il terrore della perdita d'identità sociale, di sicurezza professionale della classe media. Massimo Gaggi, corrispondente del *Corriere* dagli Usa, aveva lanciato l'allarme un paio d'anni fa con un libretto scritto assieme a Edoardo Narduzzi dal titolo più che esplicito *La fine del ceto medio* (Einaudi). Ma sembrava una cosa lontana. Bene, ora ci siamo. Forse siamo già oltre. E dobbiamo attrezzare i nostri giovani a vivere in questa situazione.

La "confessione" del manager padovano raccolta e amplificata dal direttore del *Sole*, è un buon punto di partenza almeno come metodo: parliamone. Serve ad abituare i giovani a pensare che perdere e cambiare lavoro non è un fallimento individuale di cui vergognarsi ma fa parte di una sorta di fisiologia economica per la quale dobbiamo costruire assieme i supporti psicologici e sociali. La crisi sarà dura e lunga. Consoli ricordare l'esperienza che la nostra regione ha vissuto negli anni Sessanta e Settanta con le ristrutturazioni dell'industria tessile e metalmeccanica. Il miracolo del Nordest delle Pmi è stato creato da operai, impiegati e capireparto in fuga da aziende in crisi come Marzotto, Lanerossi, Sanremo e Zanussi. La storia non si ripete, ma conoscerla a volte aiuta.

Corriere del Veneto, 11 ottobre 2008

Made in (and out of) Italy

Non è un paese per il Made in Italy

In questa nuova tempesta finanziaria, una riflessione sul modo italiano di competere nell'economia "reale" è quanto mai opportuna. Cercando di evitare due trappole. La prima celebrativo-consolatoria, tesa a descrivere e commentare i successi passati, la seconda depressivo-assolutoria che attribuisce comunque ad altri (la finanza, la politica, ...) le difficoltà attuali. È necessario fare invece uno sforzo per individuare percorsi di ripresa che, senza negare le vocazioni del nostro sistema imprenditoriale, ne rigenerino le peculiarità tenendo conto del nuovo contesto competitivo. Le performance degli imprenditori di questa "Italia che compete" testimoniano di un percorso originale di successo, potenzialmente in grado di proiettarsi e rinnovarsi nel prossimo futuro. Sarà sufficiente per rimontare il quindicennio di sostanziale ristagno o di debolissima, e in ogni caso inadeguata, crescita? Sarà sufficiente ad annullare uno svantaggio di natura sistemica che affligge il nostro sistema industriale?

Questo ritardo non deriva solo dall'altra Italia che "non compete", dalle carenze da più parti denunciate nella ricerca, nella finanza e nelle infrastrutture. Deriva anche da una carenza di spirito imprenditoriale capitalistico che è stata a lungo occultata dalla retorica dell'imprenditorialità diffusa, incapace di concepire progetti di largo respiro, con orizzonti temporali sufficientemente ampi e risorse finanziarie adeguate. Non è una questione di dimensione. La dimensione non va vista in assoluto e vanno smontati sia i miti sulla piccola impresa, sia i miti sulla *crescita per la crescita*. Un'impresa è grande o piccola rispetto alle nicchie o ai settori in cui compete. Il problema quindi si sposta dalla dimensione grande o piccola alla *dimensione adeguata*. In Italia, non mancano certo le piccole imprese, il cui tasso di natalità resta sempre elevato, mentre non sono abbastanza numerose le imprese in grado di essere protagoniste nei settori che crescono e si globalizzano.

È sotto gli occhi di tutti lo spettacolare fenomeno delle medie imprese che stanno guidando un processo di fuoriuscita dai distretti e di estensione internazionale delle filiere. Ma la scarsità di imprese

sul miliardo e oltre di fatturato, come ha sostenuto recentemente Lorenzo Stanca, costituisce un problema per il sistema-paese e anche per le piccole imprese che finora lo hanno cresciuto. Le conseguenze sono presto dette: debolezza finanziaria e minore sviluppo del mercato finanziario (quello sano), minore produttività, minore capacità di pianificare il medio termine, minore capacità di investire in ricerca e sviluppo, minore tasso di managerialità, mancanza di fucine di cultura aziendale, minore possibilità di generare in futuro altre medie imprese di successo, minore capacità d'internazionalizzazione. Le carenze nella finanza e nella ricerca e sviluppo non vanno drammatizzate (e nemmeno occultate) ricordando i tempi non lontanissimi in cui, pur con le stesse carenze, lo spirito imprenditoriale italiano è riuscito a creare onde lunghe di sviluppo mobilitando forze «deboli». Alcuni esempi:

- agganciare l'abbigliamento a uno stile di vita emergente e a tutti i valori che lo alimentano, è stata un'idea base per molte aziende del fashion che da Benetton a Diesel hanno modificato, assieme al prodotto, il modo di fabbricarlo e distribuirlo;
- trasformare una protesi sanitaria (occhiale da vista) o uno strumento di protezione (occhiale da sole) in un accessorio di moda che risponde al bisogno di cambiarsi un po' la faccia senza ricorrere alla chirurgia, è stata l'idea base da cui ha preso il volo l'occhialeria griffata da Luxottica a Safilo;
- convertire la grappa, un alcolico dai sapori grevi un tempo usato per dare un rapido supporto calorico o qualche momento di oblio, in un distillato evocativo di valori e sapori raffinati, è stata l'idea che ha trasformato un sottoprodotto della vinificazione in un business di tutto rispetto da Nonino a Poli;
- mettere alla portata di coppie a termine e dei sempre più numerosi single il tortellino di pasta fresca, tipico prodotto della famiglia tradizionale con abbondanza di manodopera femminile dedita alla preparazione del cibo, è stata la scommessa vincente che ha portato Rana ad affermarsi in un settore molto frazionato.

E non mancano altri esempi in settori più tecnici. Le imprese leader, contornate da schiere di ottimi follower, che attorno a queste idee si sono imposte nei decenni passati, oggi sembrano ferme. Di

nuovi protagonisti non ne appaiono (e nel caso, non sono italiani ma si chiamano Zara o H&M) e quelli affermati amministrano talora molto bene i loro successi, e i loro patrimoni, o poco più. Improbabile che da loro arrivino nuove idee. Sarebbe già un successo se conservassero le posizioni. Solo che in un mondo dove tutto cambia, non si può stare fermi. Occorre puntare anche su nuove imprese per nuovi prodotti in nuovi settori. Sarebbe facile notare che l'intero fatturato annuo di Rana, Nonino e Poli vale all'incirca quanto un solo esemplare dell'Airbus A380, ma anche restando nel nostro campo, spesso non occorre nemmeno cercare lontano, basterebbe tirar fuori un po' di grinta capitalistica per rivitalizzare un patrimonio di competenze che ci appartiene. Partiamo dalle cose più semplici: in Italia la pizza e la pasta fanno parte della cultura alimentare e culinaria, eppure l'idea di inserirle in un "concept" innovativo di ristorazione è venuta a Pizza Hut che ne ha fatto un successo mondiale. L'Italia ha inventato prodotti come il cappuccino, il caffè espresso, i gelati ma ha lasciato a Starbucks, Nestlé-Nespresso, Baskin-Robbins l'opportunità di farne dei business mondiali. Solo recentemente c'è qualche tentativo di recupero come è dimostrato dalle gelaterie Grom di Federico Grom e Guido Martinetti; e da Eatly di Oscar Farinetti.

Molti pensano all'Ikea come un gruppo che ha dato un colpo mortale ai mobilifici italiani. Ma è l'Ikea che vende i mobili italiani: nel 2009, l'Italia rappresentava il quinto mercato di vendita con circa il 5-6% del fatturato globale di Ikea, era però il terzo mercato di approvvigionamento dopo Cina e Polonia. È la dimostrazione che la fase manifatturiera non è più in grado da sola di garantire ricchezza e occupazione qualificata a una nazione. Per salvaguardarne il ruolo, la manifattura deve essere integrata dalla capacità di organizzare la catena del valore dalla concezione del prodotto, alla produzione e alla sua distribuzione con il sostegno di complessi servizi finanziari, logistici e di marketing; che è proprio quello che fa il quartier generale di Ikea più con ingegneri ed economisti aziendali che con falegnami.

Sono i colossi francesi, Lvmh e Ppr, che salvano e vendono il lusso italiano di Gucci, Bottega Veneta, Bulgari e le scarpe di Ros-

siModa⁹. Riescono a farlo perché hanno la finanza, il marketing, la distribuzione idonei a gestire brand che “o sono globali o non sono”. Salvano persino le tanto celebrate (ma solo nei libri e nei convegni) competenze artigianali italiane. Chi avesse dei dubbi, visiti a Fiesse d'Artico nel cuore del distretto calzaturiero della Riviera del Brenta, l'avveniristico stabilimento dal nome inequivocabile di “Manufacture des souliers Vuitton” che appare come un monumento a tutte le sciocchezze che si sono dette e scritte sulla capacità di auto organizzazione dei distretti. L'Italia che compete deve capire meglio con chi vuole e deve competere.

Sviluppo & Organizzazione, agosto-settembre 2011

Quando il panettone era affare di Stato

Motta e Alemagna i due storici marchi del panettone ritornano in mani italiane, ma non milanesi. Questa volta è la veronese Bauli che ha realizzato il recupero trattando con Nestlé. Non è il primo caso di un ritorno in patria di prodotti dell'agroalimentare italiano caduti sotto l'orbita delle multinazionali sempre alla ricerca d'idee. Un segno dell'incapacità di questi colossi del marketing di capire il prodotto acquisito, rispettare i valori che lo caratterizzano, potenziarne le specificità. Purtroppo è anche il segno dell'incapacità dell'imprenditorialità nazionale di conservare e far crescere i propri gioielli, dell'im-

⁹ Ecco un aggiornamento incompleto delle perdite di controllo sul made in Italy: Nestlé ha comprato Perugia a Buitoni nel 1988, Antica Gelateria del Corso nel 1993 e S. Pellegrino nel 1998. Lactalis ha comprato Locatelli nel 1998, Invernizzi nel 2003, Galbani nel 2006, Parmalat nel 2011. SAB Miller ha comprato la Birra Peroni nel 2003. Il Gruppo SOS ha comprato Olio Sasso nel 2005, Carapelli nel 2006 e Bertolli nel 2008. Russian Standard ha comprato Gancia nel 2011. Nel 2011 il gruppo francese Lvmh ha messo in portafoglio Bulgari. Il gruppo Ppr ha preso Brioni in aggiunta a Gucci, Bottega Veneta, Sergio Rossi. I coreani di E. Land hanno preso Mandarin Duck e Coccinelle. LG Fashion è diventata proprietaria di Allegri. I Thailandesi di Central Retail hanno acquisito la Rinascente. Gli austriaci di Labelux hanno rilevato il controllo della Belstaff. Invece resta saldamente in mano veneta il settore dell'intimo reinterpretato: l'azienda veronese titolare dei brand Calzedonia, Intimissimi, Tezenis e Falconieri, approda nel 2012 nel club delle aziende del settore che fatturano più di un miliardo di euro. Calzedonia continua a crescere. Lo dimostra la copertura sempre più capillare della rete di vendita, le incalzanti campagne di comunicazione. L'ultima idea è la rottamazione dei reggiseni. I componenti riciclati (ferro, plastica e tessuto) saranno utilizzati per realizzare pannelli isolanti e fonoassorbenti.

presa familiare di consolidarsi e trasformarsi. Fu così che i due mitici marchi milanesi finirono negli anni Settanta, attraverso la Sme, nelle mani dell'Iri, l'istituto che gestiva le “partecipazioni statali”. Queste comprendevano di tutto un po', dalle banche alla siderurgia, dalle linee aeree e telefoniche alle merendine partendo da un prototipo inizialmente virtuoso di economia mista, intesa come collaborazione tra pubblico e privato (si trattava perlopiù di società quotate in Borsa). Non durò a lungo e l'Iri si trasformò, com'è noto, in un caso riprovevole di contaminazione tra politica (tanta) e affari (pochi). Motta e Alemagna all'epoca della privatizzazione della Sme, circa venti anni fa, furono cedute agli stranieri poiché in Italia nessuno le voleva. E adesso il rientro. È stato un percorso un po' lungo che rappresenta un monito per tutti e una rivincita per alcuni.

Tra questi - oltre naturalmente alla Bauli, azienda familiare che pur restando ancorata alle sue radici ha saputo innovare e reinterpretare un prodotto tradizionale crescendo con costanza e senza velleitarismi - ci metto anche Umberto Collesei, uno dei padri fondatori assieme a Maurizio Rispoli a Ca' Foscari della scuola italiana di marketing. Collesei sul panettone ci fece quaranta anni fa uno studio pionieristico: *L'industria dolciaria*, edito da Etas. La sua ricerca chiarì i rapporti tra economia industriale e politica aziendale, tra produzione e distribuzione, tra la dimensione “pesante” basata sull'impianto e sulla tecnica d'industrializzazione e quella “leggera” basata sull'analisi dei bisogni del consumatore. Come segno dei tempi e delle difficoltà che incontravano gli innovatori, si pensi che questo studio destinato a porre in termini moderni i problemi del mercato appariva in una collana denominata “Economia della produzione”. Era un'epoca in cui la sola parola “Marketing” sembrava troppo audace, al punto che nei piani di studio universitari, allora rigidamente controllati dalle burocrazie ministeriali che con il pretesto di preservare il purismo della lingua rendevano difficile qualsiasi cambiamento, questa disciplina appariva come “Tecniche e politiche di vendita”. Oggi si dice marketing anche in dialetto veronese.

Corriere del Veneto, 6 giugno 2009

Prodotti globali

Va fatto tutto ciò che serve per proteggere il lavoro e i prodotti italiani, per colpire la contraffazione e la concorrenza scorretta, informare e tutelare il consumatore. Va fatto con decisione, dedicando al problema maggiore attenzione dell'attuale. Ho però dei dubbi che la nuova normativa sul made in Italy possa andare oltre una mera difesa e diventare, come in certi ambienti si suppone, uno strumento di marketing.

Tra coloro che in questi giorni esibiscono l'ultimo modello del telefonino multifunzione americano o norvegese, diffuso in tutto il mondo, che porta un sacco di denaro e di posti di lavoro al Paese di origine, c'è qualcuno che si chiede da dove vengano le componenti con cui è costruito? No, perché si tratta di un prodotto globale che pur essendo tributario dell'apporto manifatturiero di altri continenti, è univocamente caratterizzato. Per questo è un successo mondiale che trascina molti altri prodotti e servizi collegati, in patria e altrove, e nessuno penserebbe di marchiarlo con un "made in" per renderlo più attraente. Per la semplice ragione che il brand è in sé garanzia di qualità anche di tutte le componenti, la cui rintracciabilità è comunque assicurata per chiunque la voglia verificare. Lo stesso argomento vale per l'auto supertecnologica tedesca o per la bibita americana per antonomasia o per la scarpa di Montebelluna che respira a suon di brevetti. Per non parlare dei brand di lusso del caffè o del cioccolato, lavorati e confezionati lontano dal Paese fornitore della materia prima, e venduti come caffè italiano o cioccolato svizzero e non brasiliano o nigeriano.

Il tragico è che prodotti globali l'Italia ne ha pochi e non sembra più in grado di lanciarne di nuovi, come ha recentemente notato Romano Prodi. E questa carenza non è certo superabile con la legge sul made in Italy approvata in agosto che, per contro, rischia di mettere in difficoltà quel poco di globale che c'è già, senza aiutare quello che potrebbe nascere.

Il Veneto, come il resto dell'Italia, è invece ricco di prodotti di nicchia che si realizzano e si acquistano in territori ben circoscritti e,

a certe condizioni, si esportano anche molto bene, ma non in quantità tali da renderli trainanti. Questi prodotti vanno certo tutelati e protetti mobilitando le opportune normative regionali, nazionali e comunitarie, senza drammatizzare più di tanto la concorrenza sleale e le contraffazioni che raramente arrivano a una competizione diretta perché vanno su un altro segmento di mercato: del vino con bollicine in lattina deve preoccuparsi più chi vende vino low cost in cartone che i produttori di Prosecco doc. A questi prodotti di nicchia più che nuove leggi servono aziende leader in grado di sviluppare strategie di crescita attraverso alleanze che valorizzino il ruolo di tutti, compresi i piccoli produttori.

Corriere del Veneto, 19 settembre 2009

Mameli, l'inno del Made in Italy

L'Inno di Mameli è finito in uno spot pubblicitario di Calzedonia, brand del Gruppo di Villafranca (Verona) presieduto da Sandro Veronesi. Ancora una volta la provocazione è venuta dal Veneto che in fatto di pubblicità "scandalosa" ha una certa esperienza, iniziata con Oliviero Toscani. Sull'inno nazionale e sulla bandiera si è detto di tutto da parte della Lega senza suscitare reazioni particolarmente forti. Solo ora con l'accostamento alle calze da donna, sembra essersi risvegliato un orgoglio nazionale di tipo trasversale. Stupire, emergere nel mondo della comunicazione pubblicitaria è sempre più difficile. E allora i pubblicitari le provano un po' tutte, cercando di attivare la cosiddetta pubblicità virale i cui effetti non riguardano il messaggio iniziale ma l'amplificazione che gli estimatori e i detrattori ne fanno. Bisogna però evitare gli eccessi di originalità e di provocazione. Uno spot divenuto mitico circola molto via Internet, ma assume un'esistenza autonoma a scapito della memoria del prodotto e dell'azienda. È vero che ci sono campagne che tendono a veicolare uno stile di vita, una visione del mondo associati più al brand che a uno specifico prodotto che in taluni casi non appare

del tutto. Alla fine quello che conta è la coerenza complessiva della narrazione avviata dall'azienda. In mancanza di tale coerenza sono inefficaci le campagne discontinue che puntano in maniera episodica su accostamenti choccati. A me sembra che questa coerenza ci sia nel caso del gruppo guidato da Sandro Veronesi.

Lo spot di Calzedonia rende, mi sembra, l'inno nazionale più amichevole, senza mai essere irrispettoso. Arrangiato con un ritmo più lento del solito, sembra trasformarsi in un inno alla donna nei suoi diversi ruoli, e non solo per la conversione dei fratelli in sorelle d'Italia. Le immagini sono molto gradevoli e l'elmo di Scipio, incomprensibile ai più giovani, diventa un meno minaccioso e più protettivo casco da moto. La comunicazione - sempre affidata a fotografi, registi e testimonial di alto livello - è un fattore portante del modello di business sviluppato con successo da Veronesi. Gli altri due fattori sono: *primo*, la ricerca di rapporto qualità/prezzo molto competitivo attraverso un accurato impiego di materiali e tessuti innovativi e il lancio di collezioni che fanno tendenza; *secondo*, la rete di franchising con una forte caratterizzazione del *concept* del punto di vendita collocato nelle vie che contano delle più importanti città. I numeri in venticinque anni di vita aziendale gli hanno dato ragione: nel 2008 il gruppo con i suoi tre marchi (Calzedonia, Intimissimi e Tezenis) ha realizzato un fatturato consolidato di 888 milioni di euro (più 15 per cento sul 2007), i negozi sono oggi 1350 in Italia e 1200 all'estero e i siti produttivi ugualmente distribuiti tra l'Italia e l'estero.

Corriere del Veneto, 17 ottobre 2009

Il made out of Italy vale 50 miliardi

Prosegue il dibattito sul made in Italy. Dario Di Vico sul *Corriere* ha dedicato al tema un'ampia e lucida riflessione che ha dato voce a punti di vista che aiutano a capire meglio i termini del problema. Il confronto è tra due modelli. Uno basato sull'esportazione, l'altro

sull'internazionalizzazione. Sono diversi ma non alternativi. Anzi, sotto certi aspetti si completano. Il *business model* dell'esportazione è essenzialmente di tipo commerciale e si regge su vantaggi comparati in termini di costi, qualità, prodotto e servizi della produzione nazionale. Quando questi vantaggi sono erosi, va in affanno e chiede protezione. Il *business model* dell'internazionalizzazione posiziona i pezzi della propria catena del valore dove è più conveniente e compensa con l'aumento della scala, i pezzi che perde in termini nazionali. Di Vico riflette su mobile e arredamento: «L'industria italiana del legno e dell'arredo ha il rimpianto di non aver capito per tempo le potenzialità della grande distribuzione... se avessimo un'Ikea italiana presente in tutto il mondo sarebbe più agevole». Ma il fenomeno Ikea non riguarda più il "made in Sweden" nel senso manifatturiero del termine. Anzi verrebbe da dire per i mobili italiani: fortuna che c'è l'Ikea. L'Italia, infatti, con circa il 5-6% del suo fatturato globale è per Ikea il quinto mercato di vendita ma il terzo mercato di approvvigionamento dopo Cina e Polonia (*Il Sole 24 Ore* 10/09/2009). È la dimostrazione che la fase manifatturiera non è più in grado da sola di garantire ricchezza e occupazione qualificata a una nazione. Una garanzia superiore è data dalla capacità di fare la regia della filiera lunga che va dalla concezione del prodotto, alla produzione e alla sua distribuzione con il sostegno di complessi servizi finanziari, logistici e di marketing, quello che fa il quartier generale Ikea più con ingegneri ed economisti aziendali che con falegnami. Si può obiettare che questo modello riguarda pochi giganti. È vero, ma c'è spazio anche per i Piccoli che vogliono crescere.

Alberto Bauli è il fondatore dell'omonimo gruppo dolciario veronese da 400 milioni che nasce dalla trasformazione in una sola generazione di un'attività artigianale di pasticceria. In una conferenza a Padova giovedì scorso ha ricordato che il mercato di prodotti, non necessariamente contraffatti ma sicuramente fatti male, che nel mondo propongono le idee del made in Italy vale cinquanta miliardi di euro. Una somma enorme di cui l'Italia dovrebbe riappropriarsi. Come? In parte recuperando esportazioni doc, ma soprattutto attrezzandosi per presidiare i segmenti più ricchi della filiera che

anche in questo caso riguardano la concezione del prodotto e del servizio, il marketing, il *know how* produttivo più che la produzione in sé. Cosa che Bauli sta facendo in India con la *croissanterie* in *joint venture* con un partner locale.

Corriere del Veneto, 23 maggio 2010

Made in Cintaly, la nuova frontiera

Made in Cintaly potrebbe essere l'etichetta corretta delle griffe che, dopo aver tuonato per anni contro la contraffazione cinese, si sono messe con artifici vari a utilizzare in patria e all'estero lavoro cinese. C'è una corrente di pensiero che da tempo aveva fiutato l'andazzo e sosteneva per paradosso che se si voleva trovare ancora qualcosa di totalmente italiano bisognava andarlo a cercare in borse, occhiali, jeans e magliette proposti dagli immigrati sui marciapiedi dei centri storici, prodotti sicuramente contraffatti, ma *contraffatti in Italy*.

Una griffe dovrebbe rallegrarsi di venir contraffatta perché è un privilegio accordato solo a un prodotto entrato nell'immaginario collettivo come veramente irraggiungibile. È la consacrazione del successo. Se non sei sul tappetino del nigeriano, non sei nella boutique di via Montenapoleone a Milano. E viceversa. Finché le cose stavano in questi termini, nessuno si preoccupava. La maglietta Valentino venduta dall'extracomunitario non era in concorrenza con quella venduta in via San Fermo a Padova ma con quella *unbranded* venduta nelle Piazze.

Il vero piacere dei portatori di griffe non deriva da dove è stato prodotto il capo, ma da dove è stato comprato. L'economia dell'esperienza si alimenta delle emozioni del compratore e non certo del sudore del produttore. Quest'ultimo è diventato un problema solo quando i minori costi della produzione irregolare sono stati incorporati legalmente nei prodotti griffati, quelli "autentici". Infatti, del luogo di produzione e dell'etnia del produttore hanno

cominciato a preoccuparsi non i clienti ma i terzisti e i laboratori regolari, messi fuori gioco dalla competizione sleale. La competizione tra produttori è il lato oscuro della globalizzazione. Finché c'è fame ci sarà gente disposta a lavorare in qualunque condizione pur di migliorare la propria situazione e niente li fermerà. Appare un po' pelosa e interessata la solidarietà di chi solo ora si ricorda dei diritti negati e denuncia il *dumping* sociale. Non più quello fatto in Cina o in Vietnam ma quello fatto dagli stessi cinesi nella Riviera del Brenta. Si denuncia anche la minore qualità. Attenzione però, se hanno imparato il *made in Italy* i braccianti agricoli veneti o campani trasformati in confezionisti da meno di cinquant'anni, perché non dovrebbero farlo i cinesi che lavorano la seta da decine di secoli e certe abilità manuali le hanno nel sangue? Diventerà sempre più difficile (ma va fatto) difendere il *made in Italy*. Forse bisognerà puntare anche sul *bought in Italy* (comprato in Italia). A ben vedere, i grandi del lusso stanno investendo di più nei siti di vendita che in quelli di produzione.

Corriere del Veneto, 24 maggio 2008

Quando in azienda non cala mai il sole

Un manager di Treviso mi ha spiegato i suoi costi della globalizzazione: «Ho due titolari che sono sempre in viaggio. Uno si occupa dell'Asia e l'altro delle Americhe. Il primo mi vuole disponibile molto presto il mattino, l'altro molto tardi la sera. Come Carlo V dovrei dire che nel mio *regno* non tramonta mai il sole. Non essendo l'imperatore d'Asburgo la cosa non mi rallegra per niente, anzi è la mia principale fonte di stress».

Questa è una delle tante facce della flessibilità richiesta al personale. La flessibilità è riconosciuta come una delle virtù delle imprese venete assieme alla laboriosità del personale. In termini strategici, flessibilità evoca la capacità di ricombinare i fattori produttivi con rapidità ed efficacia per rispondere alle turbolenze dei mercati.

In termini operativi flessibilità significa capacità di soddisfare le esigenze dei clienti adattando qualità, quantità, tempi. Questo tipo di flessibilità definisce il livello di servizio. Il cliente lo apprezza molto anche se non sempre è disposto a pagarlo e, per quanto paradossale possa apparire, non sempre l'impresa ha la consapevolezza del valore che esso genera e non se lo fa pagare. Questo è un punto decisivo, perché la flessibilità costa. Ha un costo umano e sociale oltre che aziendale. Il costo umano deriva da ritmi biologici e psicologici che soffrono per le alterazioni, quello sociale da esigenze di sincronizzazione e desincronizzazione che la ritualità sociale impone per svolgere il suo ruolo. A volte questi costi sono drammatizzati anche quando potrebbero nascondere vere e proprie opportunità. Altre volte sono sottovalutati. Raramente si cerca di eliminarli rendendo la flessibilità meno costosa. Ma è davvero possibile? Come?

La domanda di flessibilità nasce da rigidità di processi le cui caratteristiche sono ritenute immutabili. Un esempio: nella progettazione di un impianto si mettevano tradizionalmente in sequenza le varie fasi ognuna con i suoi tempi di realizzazione; per arrivare prima era necessario lavorare sui ritmi. Il *simultaneous engineering* ha drasticamente ridotto i tempi. Si è rivelato cruciale passare dalla sequenzialità alla simultaneità.

Per capire la differenza tra i due concetti, si pensi per la musica o i film alla cassetta e al disco. Con la cassetta per trovare quello che interessa si deve scorrere tutto il nastro. Con il disco si ha accesso diretto ai vari contenuti. L'economia della globalizzazione sta andando sempre più verso la simultaneità. L'economia dell'immateriale è tutta dentro la simultaneità. L'azienda veneta è rimasta alla sequenzialità, perché è ancora poco immateriale e mantiene una cultura contadina ritmata dalla sequenza delle stagioni. Se vuole continuare a godersi in privato l'alternarsi delle stagioni, del giorno e della notte deve passare in economia dalla cultura della cassetta a quella del disco. Uscire dalla metafora non è per niente semplice.

Corriere del Veneto, 15 aprile 2006

Copiato in Italy

Alcuni anni fa quando dominava un clima favorevole al ripristino di barriere doganali, a un convegno a Milano sui distretti industriali ho sostenuto che una buona parte della contraffazione veniva direttamente dall'Italia e non dai Paesi asiatici. Mi presi i rimbrotti del presidente della Camera della Moda, così sdegnati e accorati che quasi mi convinsi di aver esagerato per il gusto del paradosso.

Purtroppo, come insegna Andreotti, a pensar male si fa peccato ma spesso ci si azzecca. Venerdì scorso, il *Mattino di Padova* annunciava il sequestro a Noventa Padovana in un laboratorio cinese, di molti articoli in lavorazione di grandi griffe del lusso ritenuti contraffatti. A un esame più attento, le merci sono risultate del tutto regolari, anche se frutto di un giro di sub-appalti. Prodotto in Italia non significa più prodotto da italiani. E come potrebbe essere diversamente, soprattutto nel Veneto? Qui, infatti, gli stranieri sono il 10% della popolazione, percentuale che sale se si considera solo la popolazione operaia. Qualche pagina più avanti, lo stesso giornale annunciava che 13 gioiellieri veneziani del centro storico sono stati denunciati per aver messo in vendita preziosi con il marchio d'importanti griffe del lusso senza dubbio contraffatti. Contraffatti da chi? Qui sta la notizia: da artigiani dei distretti orafi di Vicenza e di Arezzo, campioni del *Made in Italy*. Gli estimatori del *Made in Italy*, quelli che godono del fatto che l'oggetto del loro desiderio sia prodotto da mani italiane con fatica italiana, ora sanno che gli articoli contraffatti potrebbero essere una garanzia d'italianità più degli originali. Ma è noto che chi compera le griffe non cerca "valori manifatturieri" cerca piuttosto i valori emotivi che le connotano.

Non credo che le griffe contraffatte da italiani o appaltate a cinesi avranno grandi danni d'immagine. E, forse, non soffrirà più di tanto neanche l'immagine di Venezia, città che non è riuscita a mettere sotto controllo il degrado della qualità delle merci, dei cibi e delle bevande che vende ai turisti, che comprano l'idea di Venezia (finché dura) e non altro. Soffrirà invece l'immagine di quegli orafi vicentini che in passato hanno teorizzato il valore artigianale dei

prodotti non griffati, ora che alcuni di loro sono finiti a fare le copie dei gioielli griffati.

Come dimostra questo curioso incidente del *Made in Italy* dove i “copioni” cinesi fabbricano gli originali e i “corretti” vicentini le copie, la manifattura non è la parte più importante del valore percepito dal cliente. Il suo controllo offre un vantaggio competitivo destinato a deperire poiché non c'è nulla che impedisca ad altri d'imparare a fare quello che gli italiani (e i veneti) hanno imparato da non più di una cinquantina d'anni e che le giovani generazioni, in fuga dai lavori manuali, non vedono l'ora di dimenticare.

Corriere del Veneto, 2 giugno 2009

La scienza e l'arte dell'imitare bene

La foto del compressore che in Campo San Geremia a Venezia nella giornata anticontraffazione riduce in frantumi vetri, scarpe e occhiali taroccati ha fatto il giro dei giornali e dei siti web ed è diventata un'icona della volontà di estirpare, o quanto meno ridurre, un fenomeno che penalizza importanti settori della nostra economia. Ciò richiede uno sforzo sul piano culturale oltre che repressivo. Bisogna cercare anche di dare uno sbocco in termini di innovazione alla nostra capacità di replicare il successo altrui, visto che una parte importante della contraffazione del *made in Italy* è rigorosamente prodotta in Italia.

Un imprenditore veneto di successo mi ha raccontato il suo percorso inverso di passaggio dall'originalità a tutti i costi all'imitazione innovativa: «In fondo l'innovazione si fa guardando i concorrenti. Prima di tutto io guardo quanto guadagnano. Solo dopo decido di perdere tempo per capire come fanno. È così che qualche anno fa sul listino di Wall Street ne ho scoperto uno del tutto sconosciuto in Europa ma campione in tutti gli indici economico finanziari. Presi un aereo e andai a vedere i suoi punti di vendita. A prima vista niente di eccezionale, secondo i miei parametri. Ma comprai tutto

quello che mi poteva stare in valigia. Tornato convocai una riunione dei miei e chiesi cosa ci impedisse di metterci su quella strada. Fu una rivoluzione».

Quello che aveva avviato era un processo misto di imitazione e innovazione sintetizzato nel neologismo «im-novazione», concetto al quale Oded Shenkar ha dedicato un libro appena pubblicato da Harvard Business Press con il titolo *Copycats* (copioni). Si tratta di un vero e proprio elogio dell'imitazione. Shenkar porta molti casi in cui si vede che il successo economico non sempre premia i così detti *first movers*. È invece molto generoso con gli imitatori. Ma solo quelli intelligenti, perché imitare con successo non è da tutti. Richiede oltre alla capacità di individuare il modello di riferimento, quella di reinterpretare l'innovazione combinandola con risorse e competenze non accessibili agli altri competitori.

L'imitatore di successo è a modo suo un innovatore e come tale, suggerisce Shenkar, va studiato e imitato. Si scopre che fa un mestiere più difficile e nobile di quanto non sembri a prima vista ma meno rischioso dell'innovatore radicale. La sindrome del *not invented here* (non inventato qui) blocca molte imprese più preoccupate a distinguersi dagli altri produttori che a trovare un punto d'incontro con i desideri e i bisogni dei clienti. La storia è segnata da momenti di forte discontinuità generati da innovazioni radicali. Tuttavia nella maggior parte del tempo, nell'evoluzione biologica come nel marketing, i progressi nascono da miglioramenti incrementali di una soluzione il cui successo è decretato più dal fatto di essere adottata da molti che dalle sue caratteristiche intrinseche.

Corriere del Veneto, 11 luglio 2010

Autarchia alle vongole

La legge regionale contenente «norme per orientare e sostenere il consumo di prodotti agricoli regionali» è stata alla fine approvata senza alcun voto contrario. È stata definita una legge d'intenti che

in più prevede una condizione sospensiva, la compatibilità con la normativa europea. Un piccolo mostro, pare. Ma di questo si occuperanno i giuristi. Guardiamo la sostanza.

Un proposito lodevole viene realizzato in modo del tutto inadeguato se non dannoso. Innanzitutto è discutibile l'uso dello strumento legislativo. A Venezia, come del resto a Roma, si preferisce la facile strada delle leggi all'impervia strada del governo, della gestione, della ricerca dei risultati. È così che il Paese si riempie di leggi inutili che nessuno tra l'altro si preoccupa di applicare. Al gigantismo delle intenzioni si contrappone il nanismo delle realizzazioni.

C'è poi un aspetto culturale. Orientare i consumi dei privati cittadini, delle imprese e delle amministrazioni attraverso norme astratte e burocratiche oltre che essere inefficace, può esporre al ridicolo. Negli anni Sessanta nei primi supermercati delle cooperative rosse dell'Emilia Romagna il whisky era bandito dagli scaffali in quanto prodotto dell'imperialismo americano. Per non ricordare le patetiche politiche autarchiche durante il Fascismo, o la creazione di spassosi neologismi per preservare la lingua italiana o i maldestri tentativi di riscrivere la storia. Tutte cose che in questa fase di prove tecniche di federalismo ritornano con preoccupante insistenza. La preoccupazione riguarda appunto il ridicolo e non tanto il ritorno dei fantasmi del passato.

Promuovere i nostri prodotti, i frutti della nostra terra, il lavoro dei nostri agricoltori è una cosa sacrosanta. Dobbiamo farlo con gli strumenti adeguati. Intanto dobbiamo mettere in condizione i nostri coltivatori di fare buoni prodotti e i consumatori di apprezzarli. Tutti i consumatori e non solo quelli veneti. Buoni prodotti significa che alla qualità e genuinità intrinseca si deve aggiungere l'immagine, la storia, l'aggancio con la tradizione. La storia c'è ma bisogna saperla raccontare. I produttori devono avere la dimensione adeguata per garantire quantità idonee ad alimentare i canali di distribuzione, compresi quelli alternativi e innovativi, i così detti canali corti (più semplicemente, dal produttore al consumatore senza tanti passaggi). Ma anche in questo caso servono flussi che possano indurre abitudini stabili all'acquisto. Dove non arrivano i singoli coltivatori o

le singole aziende, devono arrivare i consorzi d'impresе, intesi non come carrozzoni pubblici ma potenziatori d'imprenditorialità, attivatori delle essenziali strutture logistiche che nell'agroalimentare sono fondamentali. Per questo forse non serviva un'altra legge, e meno che mai una legge d'intenti.

Corriere del Veneto, 13 luglio 2008

Riunire il fare e il pensare

Ho visitato recentemente le cantine dell'azienda vinicola Zonin a Gambellara. Per arrivare ai sotterranei di affinamento si passa attraverso un'esposizione di attrezzi, immagini e documenti sulla nascita dell'azienda e sullo sviluppo della viticoltura nei vari siti in cui Zonin produce i suoi vini. In una bacheca bene in vista, è conservato un quadernetto di annotazioni del fondatore Domenico Zonin, classe 1899 morto ultracentenario qualche anno fa. È aperto su una massima che mette assieme riflessione e azione, in una forma che a prima vista sembra una contraddizione in termini: «Va pian e fa presto». Che si può tradurre in questo modo: il tuo agire sia riflessivo ma rifletti velocemente e opera di conseguenza. Una saggezza che ha portato bene all'azienda vicentina, e potrebbe portarne anche oggi al Veneto.

Credo che pochi veneti abbiano ancora dei dubbi sulla virtù del fare. La mistica del fare, all'inizio peculiarità dei piccoli imprenditori che facevano di necessità virtù, ha contagiato un po' tutti come una sorta d'influenza veneta. Ricordo un imprenditore veronese invitato a Ca'Foscari a parlare della sua esperienza in un seminario sulla pianificazione degli investimenti. Alla domanda di un giovane ricercatore su come valutasse i progetti d'investimento, rispose con l'aria di chi non ha dubbi: «Sicuramente non uso le vostre formule. Quando mi viene un'idea, ci investo i soldi che servono e dopo un po' vado a vedere quanto ho guadagnato. E così capisco se ho fatto un buon investimento». Erano gli anni Settanta e da allora è cresciu-

to assieme a molti altri attorno a lui ma non ha aspettato la crisi per far eseguire qualche verifica preventiva sui nuovi investimenti.

Non è solo per quei successi dell'*homo faber* che il pensare, che pure ha i suoi proseliti, non ha buona stampa nel Veneto. Si tratta di un verbo che da parte di alcuni è stato declinato in termini nevrotici per «produrre dubbi a mezzo di dubbi» e paralizzare tutto. Non tenerne conto è spesso servito a sbloccare certe situazioni. Il Veneto del futuro ha però un forte bisogno di ricomporre la frattura tra fare e pensare. Pensare non è incompatibile con il fare e viceversa. Certi ritardi e alcuni problemi sono dovuti non solo al ruolo dei seguaci del non fare e del no preconetto a qualsiasi proposta, ma anche a una carenza di riflessione e di progettualità in grado di anticipare le conseguenze di una crescita economica tumultuosa.

Il Veneto del fare ha al suo attivo una storia di successi in economia e nelle amministrazioni pubbliche che non sempre gli vengono riconosciuti. Per ottenere il dovuto riconoscimento non credo sia necessario praticare quella specie di "bullismo politico" che sembra appassionare certi personaggi che fanno di tutto per sembrare esibizionisti, autocompiaciuti e tronfi. La partita non si gioca sulla celebrazione del passato e di se stessi ma su come affrontare e costruire il futuro, in un momento di difficoltà per tutti. Per prepararsi a valorizzare il federalismo fiscale, è necessario mettere a punto politiche regionali il cui successo dipenderà dal loro grado di apertura. Il riconoscimento del ruolo regionale nelle politiche industriali mirate all'innovazione è un fatto relativamente recente che si accompagna però al riconoscimento di una forte interdipendenza tra piano regionale, nazionale e internazionale.

La performance innovativa dell'economia del Veneto è classificata dal *Regional National Summary Innovation Index 2007* al quinto posto tra le regioni italiane a pari merito con il Friuli Venezia Giulia. Quindi il lavoro da fare è ancora molto. E vale la pena farlo perché le regioni che ci precedono in questa classifica hanno performance superiori anche in termini di Pil pro-capite, dimensione delle imprese, occupazione, terziarizzazione dell'economia e diversificazione settoriale. Sono tutti indicatori ai quali bisogna prestare

attenzione perché hanno un effetto cumulativo sulle performance future. Si parte già alti e migliorare anche di poco richiede un'azione programmata e concertata sorretta da un'adeguata riflessione, se non si vuole affidare il proprio futuro a stimoli e spinte che provengono dall'esterno. E le cose potrebbero non andar bene come, alla fine, sono andate finora.

Le infrastrutture sono importanti. Averle trascurate in passato ci è costato caro. Per fortuna stiamo rapidamente recuperando. Ma urgono altri problemi, primo tra tutti la diversificazione settoriale: alcuni settori tradizionali sono destinati a darci ancora soddisfazioni anche se probabilmente per uscire dalla crisi dovranno ridimensionarsi in termini di occupati e rinnovarsi nelle tecnologie e nei mercati di riferimento. Solo per mantenere le posizioni, in quei settori serve quindi una buona dose d'innovazione. La diversificazione serve invece per entrare nei settori emergenti che ibridano «va pian e fa presto» di Zonin, riflessione e azione, ricerca scientifica e business, industria e terziario, pubblico e privato, regolazione e concorrenza, capitale finanziario e capitale intellettuale, locale e globale. La governance dell'innovazione richiede il contributo di una pluralità di attori disposti a mettersi in discussione, a ripensare il loro ruolo, a cambiare gli strumenti di intervento.

Corriere del Veneto, 18 maggio 2009

**Alla ricerca
del tempo perduto
(in una non politica
industriale)**

*Il testo di questo capitolo è apparso su *Economia e Società Regionale* n.111/2010 (scritto in collaborazione con Andrea Furlan)*

La grande assente in Italia e nel Veneto in questo momento di sfilacciamento politico e istituzionale è una politica di sviluppo che riesca a dare un significato e una direzione ai deboli segnali di ripresa economica, rimetta assieme i pezzi di un modello, se mai modello c'è stato, che richiede di essere ricomposto e adeguato ai grandi cambiamenti dell'economia globale. Una politica industriale in un'epoca di vacche magre non può vagheggiare i grandi progetti per i quali non si trovano risorse, ma deve attivare innovazione, nuove idee e nuovi prodotti. E per ottenere questo c'è bisogno d'impresе robuste (non per forza grandi) che sappiano alimentare e tirare la crescita.

La frammentazione dei processi produttivi in passato ha costituito uno dei punti di forza del Nordest in quanto consentiva alle imprese di adeguarsi con grande rapidità ai cambiamenti della domanda e di cogliere le opportunità costituite dalle variazioni del cambio e delle dinamiche competitive. Oggi nell'economia globale questa frammentazione non ripaga più e colpisce soprattutto i settori più tradizionali.

La Banca d'Italia ha dedicato un convegno di due giorni all'"Economia del Nordest" che si è svolto presso la Fondazione Cuoia¹⁰. Il tema è un po' lo stesso del numero monografico della rivista *Economia e Società Regionale* dedicato alle *Trasformazioni del Veneto entro il Nord che cambia*. Contemporaneamente sono usciti due volumi *Il Veneto* a cura di Paolo Perulli e *Crescere per competere. Le piccole e medie imprese in un mondo globale* a cura di Paolo Feltrin e Giuseppe Tattara, entrambi editi da Bruno Mondadori. C'è quindi un grande interesse a cercar di capire se il sistema imprenditoriale del Veneto, visto nella sua più recente evoluzione, è una componente della crisi o sarà ancora una volta capace di rigenerarsi e di indicare anche all'intero Paese una via di uscita.

¹⁰ I materiali di questo convegno si trovano su Banca d'Italia Eurosystema, *L'economia del Nordest*, Seminari e convegni n.8, ottobre 2011.

Too small to compete

Nel dibattito sul Nordest, c'è stata l'epoca dello «small is beautiful». Poi quella del «big is better», per finire con l'era del pendolo tra small e big. Ora siamo alle virtù della media impresa. Come si qualifica una media impresa? Numero di addetti e fatturato non bastano perché i numeri hanno significati diversi secondo il contesto. Un'azienda non è grande o piccola o media in sé, bensì in rapporto ai concorrenti e al mercato dove vuole giocare. Bisogna poi vedere il problema in termini dinamici perché nella dimensione non c'è un punto di arrivo. Quando un'azienda smette di crescere si trova prima o poi in difficoltà. Per contro se cresce male si trova subito peggio. Sono molte le ragioni per cui si smette di crescere: saturazione del mercato, concorrenti che erodono tutti gli spazi, mancanza, per dirla con Edith Penrose, di *entrepreneurial* o *managerial capabilities*. La crescita è sintomo di vitalità dell'impresa, del mercato e del territorio. E nel Nordest la crescita sembra essersi arrestata. Perché?

I materiali offerti dal Convegno Banca d'Italia-Cuoa e dai volumi appena citati¹¹ consentono, a chi si darà la pena di rifletterci, di provare a costruire una risposta meno convenzionale di quella correntemente diffusa attraverso il dibattito politico e quindi di approfondire aspetti più strutturali da cui dovrebbe essere possibile trarre indicazioni di policy più fondate. Il rallentamento della crescita è cominciato già nell'ultimo quinquennio del secolo scorso e le spiegazioni rese popolari dal dibattito politico sembrano non reggere al confronto con quanto era accaduto nei decenni precedenti anche se in ciascuna ci sono degli elementi rilevanti. Esaminiamole.

Conflittualità sindacale? Era molto più forte nei decenni precedenti quando l'Italia era ai vertici della crescita in Europa. *Costo*

del lavoro e rigidità contrattuali? Ai tempi della grande crescita avevamo il record del costo orario del lavoro e dei vincoli contrattuali. Ora siamo scesi agli ultimi posti della classifica europea del costo del lavoro e il menu dei contratti di flessibilità è tra i più ricchi d'Europa. *La dimensione delle imprese?* È vero, soffriamo di un certo nanismo imprenditoriale, ma non eravamo giganti ai tempi del miracolo. *La ricerca?* Le statistiche continuano a collocarci in fondo alla lista degli investimenti per la ricerca, ma non andava meglio quando crescevamo a due cifre. *Instabilità politica?* Al di là di ogni giudizio sull'efficacia, la vita media dei governi non è mai stata così elevata come in questi anni di ristagno. *Debole concorrenza?* Bene o male, alcune privatizzazioni ci sono state e i monopoli pubblici e privati che dominavano negli anni della grande crescita o non esistono più, o è stata ridotta la loro forza.

È indubbio che sono cambiate le condizioni esterne. Queste amplificano il ruolo di quei fattori che prima del 1995 erano depotenziati dalle svalutazioni competitive. Oltre che sulle condizioni esterne è necessario riflettere sulle caratteristiche del sistema imprenditoriale il cui ruolo è proprio quello di riconfigurarsi alla luce dei cambiamenti del sistema competitivo.

Le analisi offerte dai contributi sopra citati hanno il pregio di focalizzarsi sul percorso di crescita delle imprese non tanto o non solo nella dimensione ma nella capacità di innovare e generare valore e quindi di determinare con relativa autonomia le proprie scelte strategiche. L'ipotesi di partenza è che le imprese che hanno fatto il successo del Nordest anche in settori tradizionali abbiano perso la capacità di innovare che invece è stata alla base del loro successo. A maggior ragione la capacità di spostarsi in settori nuovi e con maggiori contenuti tecnologici e con più altri tassi di crescita. Anche se il problema sembra la disponibilità di prodotti globali, a prescindere dal settore. L'Italia di prodotti globali ne ha pochi e sembra non più in grado di crearne di nuovi. E questa carenza non appare certo superabile con la legislazione sul made in Italy che, per contro, rischia di mettere in difficoltà quel poco di globale che c'è già, senza aiutare quello che potrebbe nascere. Il Nordest, come il resto dell'Italia, è

11 In particolare: *L'evoluzione di lungo periodo delle esportazioni del Nordest: il ruolo del modello di specializzazione e della competitività* di Paolo Chiades e Carlotta Rossi; *Alla ricerca della competitività: il cambiamento strategico nelle imprese industriali del Nordest* di Massimo Gallo, entrambi presentati al Convegno Banca d'Italia "Economia del Nordest", Fondazione Cuoa, 23-24/11/2010; Grandinetti R, Furlan A. Campagnolo D., *Crescita aziendale, territori e imprese-rete estese* in Perulli P. (a cura di), *Veneto*, Bruno Mondadori, Milano, 2010; Corò G., Grandinetti R., *Frontiere e attori dello sviluppo oltre la crisi: il laboratorio del Nordest* in "Economia e società regionale", n. 2/2010.

invece ricco di prodotti di nicchia che si realizzano e si acquistano in territori ben circoscritti e, a certe condizioni, si esportano anche molto bene, ma non in quantità tali da renderli trainanti. Questi prodotti vanno certo tutelati e protetti mobilitando le opportune normative regionali, nazionali e comunitarie, senza drammatizzare più di tanto la concorrenza sleale e le contraffazioni che raramente arrivano a una competizione diretta perché vanno su un altro segmento di mercato. A questi prodotti di nicchia più che nuove leggi servono aziende leader in grado di sviluppare strategie di crescita attraverso alleanze che valorizzino il ruolo di tutti, compresi i piccoli produttori.

Dal “made in...” al “made for...”

Per ottenere questo è necessario che le imprese superino una logica conservativa più orientata alla produzione che al mercato. Quando prevale l'orientamento alla produzione, lo sforzo è di cercar di vendere quello che sanno produrre, salvo scoprire che non sempre riescono a spingere le loro merci fuori dai magazzini perché costano troppo o non rispondono alle esigenze dei consumatori o qualche concorrente fa di meglio. Sono orientati alla produzione e chiedono di essere protetti dalla concorrenza, leale o sleale che sia. Potremmo definirle le imprese del “made in...”. L'orientamento alternativo concentra lo sforzo a scoprire e produrre quello che il mercato richiede. La loro produzione è tirata dal mercato. Queste sono le imprese del “made for...”.

Il confronto è tra due modelli. Uno basato sull'esportazione, l'altro sull'internazionalizzazione. Sono diversi ma non alternativi. Anzi, sotto certi aspetti si completano. Il *business model* dell'esportazione è essenzialmente di tipo commerciale e si regge su vantaggi comparati in termini di costi, qualità, prodotto e servizi della produzione nazionale. Quando questi vantaggi sono erosi, va in affanno e chiede protezione. Il *business model* dell'internazionalizzazione

posiziona i pezzi della propria catena del valore dove è più conveniente e compensa con l'aumento della scala, i pezzi che perde in termini nazionali.

La scarsità d'impresе sopra una certa soglia dimensionale e di complessità organizzativa è un problema per il sistema paese e per il Nordest in particolare. Le conseguenze sono presto dette: debolezza finanziaria e minore sviluppo del mercato finanziario, minore produttività, minore capacità di pianificare il medio termine, minore capacità di investire in ricerca e sviluppo, minore tasso di managerialità, mancanza di fucine di cultura aziendale, minore possibilità di generare in futuro altre medie imprese di successo, minore capacità d'internazionalizzazione. I distretti con le reti d'impresa sono stati la risposta orizzontale alla grande impresa gerarchica che esercitava un potere ottuso anche contro la sua evidente inettitudine ad affrontare i cambiamenti. È partita da lì l'esplosione d'imprenditorialità diffusa alla base del miracolo del Nordest. Oggi sono a tutti chiari i limiti dello spontaneismo. C'è bisogno di sintesi e di aggregazione, di regole e di significati. È questo il ruolo delle politiche industriali e delle imprese «focali» in grado di dare una struttura alla dimensione orizzontale.

Per esempio le aziende del sistema moda che sono posizionate nella parte alta del mercato hanno navigato nella crisi con meno danni delle altre. I punti di attenzione riguardano: il posizionamento, la dislocazione del fatturato sul mercato mondiale e il modello produttivo. L'alto posizionamento le ha salvate poiché in questo segmento il calo delle vendite è stato minore dei segmenti più popolari. L'internazionalizzazione ad ampio spettro ha consentito d'intercettare la crescita della domanda dei nuovi ricchi dell'Est e dell'Asia che ha compensato il crollo dei consumi di lusso negli Usa. Per il modello produttivo, le soluzioni sono variegate: il modello della “fabbrica vuota” convive con quello del mantenimento all'interno di quasi tutta la produzione. Tuttavia quelli che crescono di più hanno anche stabilimenti all'estero, fanno un uso moderato della leva finanziaria contenendo l'indebitamento grazie a un'adeguata patrimonializzazione alimentata dal ricorrente e sistematico reinvestimento dei profitti.

Leader e partner

Massimo Gallo¹² ha cercato di vedere come si differenzino i percorsi seguiti dalle imprese, analizzando le strategie delle imprese rispetto alle attività a monte e a valle del processo produttivo. Le imprese del Nordest restano mediamente fedeli alla vocazione manifatturiera della regione. Gallo le ha raggruppate in *aziende leader* e *aziende partner*. Le imprese che svolgono un ruolo leader governano la catena del valore posizionando la produzione anche all'estero. Il che consente loro di dedicare più attenzione e risorse al contenuto immateriale del prodotto e ad arricchirlo con la componente di servizio. Sono imprese che tendono a lavorare con marchio proprio, con prodotti di fascia medio alta, in settori dove conta la tecnologia.

Non è del tutto infondata l'obiezione che, a ben vedere, si continua a innovare, basti pensare alle tre "A" del Made in Italy, Abbigliamento, Arredamento e Alimentare. Che cosa significa innovare in questi settori? Certo, ogni nuova collezione è un'innovazione che però è circoscritta, a ciclo breve o brevissimo, e difficile da proteggere. E non cambia il modello di business. Le vere innovazioni sono quelle che attivano flussi stabili di nuovi consumi e nuovi clienti. E il Nordest di storie di successo in questi settori ne ha di esemplari, anche in settori tecnici.

Le imprese leader, contornate da schiere di ottimi follower, che attorno a queste idee si sono imposte nei decenni passati, oggi sembrano ferme. Di nuovi protagonisti non ne appaiono e quelli affermati amministrano talora molto bene i loro successi, e i loro patrimoni, o poco più. Improbabile che da loro arrivino nuove idee. Sarebbe già un successo se conservassero le posizioni. Ma in un mondo dove tutto cambia, non si può stare fermi. Occorre puntare anche su nuove imprese per nuovi prodotti in nuovi settori.

C'è poi il tema dell'internazionalizzazione. Le piccole imprese, più o meno aggregate tra di loro, vanno bene per un mercato domestico. Difficilmente sono attrezzate per affrontare i mercati internazio-

nali o, meglio, non sempre riescono a sfruttare tutte le loro potenzialità nel mercato globale. Si pensi ai molti brand del lusso (per es. Guccio, per restare nel Nordest, Bottega veneta, Rossimoda per citare i più noti) che solo dopo essere stati acquisiti da grandi gruppi multinazionali hanno ricevuto un'adeguata valorizzazione. La variabile decisiva riguarda la competitività delle imprese e la loro capacità di innovare, di muoversi, di esprimere strategie che tengano conto del mutato quadro internazionale. C'è chi si consola rilevando che di fronte alla crisi il sistema imprenditoriale del Nordest ha saputo reagire molto bene come è dimostrato dalla dinamica delle esportazioni nel 2010, in taluni casi superiore ad altre regioni italiane ed europee. Si tratta di un risultato ottenuto attraverso processi di razionalizzazione, taglio dei costi e, soprattutto, sacrificio dei margini. Il che potrebbe avere conseguenze sulla sostenibilità nel tempo di questo recupero.

Dispiegare tutte le potenzialità

A livello regionale, il tentativo di costruire una politica industriale si è finora espresso soprattutto nei riguardi della piccola impresa distrettuale con una proliferazione di patti di distretto non tutti ugualmente significativi. Poco si è mosso nei riguardi delle imprese di maggiori dimensioni. Per non uscire schiacciati dalla stretta a tenaglia dei Paesi a minor costo del lavoro nelle produzioni tradizionali e dei Paesi a maggiori capacità di ricerca e innovazione, è necessario passare per un significativo salto dimensionale delle imprese. È necessario accelerare i processi di aggregazione e di crescita. La crisi ha messo fuori mercato molte imprese ma nello stesso tempo ha creato opportunità per altre imprese che sapranno approfittare della possibilità di acquisire asset materiali e immateriali e di aumentare la loro integrazione in filiere estese internazionalmente, attraverso acquisizioni e alleanze in una prospettiva globale. Anche strategie di nicchia molto focalizzate sull'innovazione dovranno fare i conti con il problema dimensionale, non in termini assoluti e statici

12 Gallo, *cit.*

bensi dinamici dove l'impresa leader è vista nella sua capacità d'integrarsi nella filiera.

Il policy maker dovrebbe incoraggiare particolari modalità di crescita rispetto ad altre. Crescere per acquisizioni ha implicazioni economiche, e spesso sociali, differenti rispetto alla crescita organica o alla crescita ibrida tramite alleanze. Inoltre, gli interventi di politica industriale volti a supportare una modalità di crescita rispetto a un'altra hanno natura e costi diversi. Ad esempio, se si vogliono stimolare processi di acquisizione tra imprese si dovrebbe intervenire sul funzionamento del mercato dei capitali e della finanza. Se l'obiettivo è incoraggiare fenomeni di integrazione tra imprese bisognerà prevedere figure contrattuali adatte. Processi di crescita attraverso concessioni in licenza di marchi o tecnologie poggiano su una normativa efficace dei diritti di proprietà intellettuale. Troppo spesso si pensa alla politica industriale solo come politica degli incentivi (sgravi fiscali, agevolazioni su prestiti, partecipazione al rischio ecc.). La politica industriale dovrebbe prima di tutto risolvere i problemi di natura strutturale che, con le parole di Paolo Feltrin e Giuseppe Tattara¹³, «impediscono al sistema di dispiegare le proprie potenzialità». Questo è un compito di una politica nazionale rispetto alla quale il Governo locale non può molto se non offrire in sede d'impostazione il contributo che deriva da una corretta visione delle dinamiche economiche regionali e una chiara strategia di sviluppo industriale locale; in sede d'implementazione realizzando interventi specifici diretti a dare impulso al cambiamento (senza velleità di realizzarlo direttamente) attraverso strumenti in grado di attivare, responsabilizzare e coinvolgere il nucleo delle imprese per come esso è strutturato e funziona¹⁴. La scarsità di risorse non consentirebbe comunque molto di più. Sperando che sia sufficiente.

Il Nordest liquido

13 Feltrin P., Tattara G., 2010, *Crescere per competere. Le piccole e medie imprese in un mondo globale*, B.Mondadori, Milano, pp. 303-304

14 Feltrin & Tattara, *cit.*

Identità e reti di imprese

Viviamo in una società che sta diventando sempre più orizzontale e “liquida”. Riguarda non solo la stampa e tutti i nuovi media ma anche l’economia, la politica, l’organizzazione dello Stato. Riguarda anche la città metropolitana che non potrà non avere un nucleo duro, comunque la si voglia chiamare.

Le organizzazioni piatte non funzionano. Piatto, per dirla in termini un po’ provocatori, è l’elettroencefalogramma di un individuo in stato di morte cerebrale. Un eccesso di orizzontalità produce deresponsabilizzazione, risultando alla fine infondata la fiducia che molti ripongono sulla capacità di autorganizzazione e di coordinamento spontaneo. Il mercato è un’utopia orizzontale che per non deviare ha bisogno di un’autorità che stabilisca delle regole. Ove questo non avvenga ci pensano i soliti furbi a imporre il loro ordine e le loro regole. In nome del liberismo, ovviamente. Prendiamo il settore dell’informazione. Riattivare la dimensione verticale dell’informazione significa che sul contenuto di un libro o di un giornale o di un sito c’è qualcuno che ci mette una faccia, una firma e una data. Questo è il ruolo di un editore o di un direttore. Un ruolo che sarà tanto più efficace quanto più saprà attivare la dimensione orizzontale che abbatte le barriere mentali tra chi svolge funzioni diverse o ha altre competenze specialistiche. Che consente il dialogo diretto, l’interazione, l’ibridazione, la fecondazione incrociata d’idee e conoscenze. La verticalità nella giusta proporzione può attivare e dare un significato a tutto questo. È una questione di equilibrio.

Lo stesso ragionamento si può applicare all’economia. I distretti con le reti d’impresa sono stati la risposta orizzontale alla grande impresa gerarchica che esercitava un potere ottuso anche contro la sua evidente inettitudine ad affrontare i cambiamenti. È partita da lì l’esplosione d’imprenditorialità diffusa alla base del miracolo veneto. Oggi sono a tutti chiari i limiti dello spontaneismo. C’è bisogno di sintesi e di aggregazione, di regole e di significati. È questo il ruolo delle politiche industriali e delle imprese “focali” in grado di dare una struttura alla dimensione orizzontale.

Anche la domanda di federalismo esprime il bisogno di ridefinire la relazione tra dimensione orizzontale e verticale. La reazione a uno Stato centralistico, gerarchico e burocratico richiede che il potere di decisione sia portato là dove si formano le risorse e nascono i problemi, attivando le conoscenze e le competenze locali per risolverli. Questo però non fa venir meno il bisogno di sintesi verticale e di un potere centrale che, come ho più volte argomentato, non può essere *troppo concentrato* da inibire l'iniziativa alla base ma deve essere *abbastanza concentrato* da gestire la complessità e risolvere i conflitti.

Analogo problema si pone per l'identità che può subire processi di frammentazione se non di disgregazione. Infatti l'identità si capisce meglio partendo dalla sua negazione. Marc Augé ha a lungo studiato le negazioni. A lui dobbiamo il concetto di *non luogo*, inteso come spazio di concentrazione di persone dove l'interscambio sociale e affettivo è praticamente nullo, dove si entra declinando la propria identità per piombare subito dopo nell'anonimato. Accade così nel grande aeroporto internazionale (passaporto) o nell'ipermercato (carta fedeltà) o in autostrada (telepass). Ora Augé ci ha ripensato e riconsidera questi non luoghi e non esclude più che vi si possano sviluppare interazioni sociali. Rivolge allora l'attenzione alle *non persone*, individui o popolazioni cui sono negate identità e cittadinanza.

A volte sono questi stessi *non cittadini* che distruggono la propria identità bruciando documenti e strappandosi le impronte digitali. Lo fanno per poter rinascere nei *non luoghi* dell'abbondanza e non essere ricacciati nei *luoghi* della miseria da cui provengono. Forse sono proprio queste negazioni che spiegano il successo in tutto il mondo dei processi di ricerca, ricostruzione, difesa di identità. Sono processi che spesso assumono forme conflittuali, se non violente, quando l'affermazione della propria identità passa per la negazione di quella dell'altro. In termini di teoria dei giochi sono giochi a somma zero, nel senso che l'identità dell'uno viene concepita per sottrazione dell'identità dell'altro, ciò che guadagna l'uno lo perde l'altro.

L'identità è un problema rimosso dall'economia standard con risultati non propriamente esaltanti. Ne esce uno scenario, dove frotte di non persone (l'individuo viene sostituito da un operatore logico) si

aggirano per non luoghi (i mercati degli economisti che postulano l'irrelevanza della specifica identità delle parti contraenti) e si scambiano non beni (gli indici) pagando con (non) moneta virtuale. Si è arrivati così a una crisi di dimensioni planetarie. Ecco spiegata la grande impopolarità di cui godono gli economisti e il grande successo di chi propone di ritornare all'economia reale, alle persone vere.

Non occorre essere dei premi Nobel (per l'economia) per capire che le persone per produrre e consumare hanno bisogno di un'identità in cui riconoscersi e attraverso cui farsi riconoscere. Hanno bisogno di uno spazio entro cui collocare un sistema di relazioni. Hanno anche bisogno di fissare nel tempo lo stato di un'identità intrinsecamente liquida (la data di cui parla Zygmunt Bauman). Segnare il territorio diventa il modo di costruire uno spazio vitale per le identità.

I processi identitari passano per la selezione, e a volte per la costruzione ex novo, di gruppi sociali di riferimento nei quali ciascuno possa trovare i tratti distintivi che lo differenziano da altri. L'identità svolge il suo ruolo se è sufficientemente marcata da separare chiaramente l'io dall'altro, ma non così marcata da impedire un'interazione con l'altro. Per qualificare l'identità come sostenibile è necessario proiettarla in un orizzonte temporale entro cui misurare la sua capacità di conservarsi e riprodursi mantenendo i suoi tratti distintivi pur incorporando, metabolizzando e ibridando frammenti di altre identità. Solo così il gioco a somma zero può trasformarsi in un gioco a somma variabile positiva nel quale l'identità dell'uno arricchisce, potenzia e valorizza quella dell'altro.

*Intervento Seminario Nordesteuropa.it-Ferpi 20 ottobre 2010,
Centro Porsche, Padova*

Una fusione fredda

Tra le novità della Finanziaria 2007 che hanno un impatto sulle imprese venete mi sembra rilevante quella che si propone d'incentivare le fusioni tra le piccole imprese con l'evidente finalità di au-

mentare la loro dimensione media. L'ormone della crescita sarebbe in questo caso costituito da un risparmio fiscale nella valutazione degli asset conferiti. Forse il governo ha voluto rispondere alle accuse di aver favorito con le sue prime mosse le grandi imprese e di avere, per contro, mantenuto un incentivo a tenere le aziende sotto una certa dimensione per beneficiare del vantaggio di non conferire il Tfr all'INPS. L'espressione "cerchiobottismo" rende bene l'idea di una politica fatta di piccole furbizie che non sempre ripagano e quasi mai fanno bene all'economia che avrebbe bisogno d'indicazioni chiare e univoche. Questo colpo in favore delle fusioni tra Pmi va, in ogni caso, in una direzione che mi sembra corretta, anche se non è facile raggiungere l'obiettivo della crescita dimensionale.

Ci aveva provato anche il precedente governo con ben due provvedimenti: uno prevedeva un bonus sull'Irap ma non è mai divenuto operativo per la mancanza del via libera della Commissione europea, l'altro un credito d'imposta del 50% delle spese per studi e consulenze preliminari alla fusione. A giudicare dal numero di domande presentate per beneficiarne (circa 200 in tutta Italia e presumibilmente non più di qualche decina nel Veneto), non sembra aver avuto un gran successo. Nella terra del capitalismo personale, come lo chiamano Bonomi e Rullani, le fusioni non si fanno in base a uno studio di fattibilità ma considerando le affinità e le complementarietà personali per le quali gli apporti di capitale intellettuale valgono molto di più di quello materiale.

Quando si cerca di dimostrare la specificità della nostra regione rispetto ad altre per la concentrazione d'impresе nella classe da 1 a 10 addetti, si commette un errore di prospettiva perché tutti i sistemi capitalistici hanno un grande numero di piccole imprese e di artigiani. Il fatto è che a noi mancano le medio-grandi (lasciamo perdere le grandissime) quelle cioè che possono sviluppare un minimo di organizzazione e assicurare una continuità oltre la vita del loro fondatore. La crescita delle imprese venete può sicuramente essere favorita da incentivi fiscali. Servono anche istituzioni finanziarie in grado di garantire l'apporto di capitali e, soprattutto, di competenze strategiche. Ma la vera svolta non può che passare per una rivoluzio-

ne culturale che faccia giustizia della mitologia che avvolge questo problema. Vanno smontati sia i miti sulla piccola impresa sia i miti sulla crescita per la crescita. Come ho più volte sostenuto, non si è grandi o piccoli in assoluto ma in relazione ai mercati e ai settori nei quali si deve competere. Il problema della dimensione diventa allora quello dell'adeguatezza.

Corriere del Veneto, 30 dicembre 2006

Quando produttività fa rima con creatività

Si parla con insistenza di un patto per la produttività che dovrebbe essere siglato tra il governo e le parti sociali. Il tema è legato al problema della competitività del Paese che secondo le classifiche periodicamente stilate da organismi internazionali non se la passa tanto bene. Ben venga ogni sforzo volto a raddrizzare le cose ma attenzione a non cadere del déjà vu e nella ritualità. Anche se il Veneto, a giudicare dalla ripresa delle esportazioni in volumi e in valore, va nonostante tutto un po' meglio, deve ugualmente porsi il problema. È vero che con la moneta unica e con il dollaro ridimensionato nel suo valore, non si può più attribuire il miglioramento degli indicatori sull'export a vantaggi di cambio (le famose svalutazioni competitive). Il risultato non può che essere attribuito a scelte che hanno migliorato la produttività dei fattori produttivi e la competitività dei beni e dei servizi. Tutto bene, quindi? Non propriamente.

Senza nulla togliere al merito di imprenditori e lavoratori che hanno affrontato con competenza i processi di delocalizzazione, ristrutturazione, riposizionamento dei prodotti con sforzi finanziari e costi sociali talvolta rilevanti, è necessario riflettere sulla sostenibilità nel tempo dei risultati fin qui ottenuti cercando di capire se il Veneto ha messo i problemi della produttività e della competitività sui binari giusti. Il nodo è costituito dal rapporto tra industria e servizi. Il problema della produttività si pone in maniera diversa nei due settori e si trasforma completamente quando i beni industriali

incorporano nel loro valore una quota rilevante di servizi. E non più servizi complementari alla produzione, ma servizi che entrano nel cuore del prodotto e senza i quali la parte più propriamente manifatturiera perde di significato e di valore: ricerca, design, post-vendita e così via. In questi termini, ho l'impressione che il Veneto abbia recuperato per buona parte in produttività e competitività operando ancora una volta sul versante industriale e manifatturiero ottenendo risultati miracolosi visto che questa componente ha dovuto compensare perduranti deficit di produttività nei servizi tradizionali quelli che, per intenderci, rimandano alle così dette infrastrutture. La novità è che rispetto a precedenti ristrutturazioni un'altra parte del recupero è dovuto a combinazioni innovative di prodotti e servizi non tradizionali. Se si guarda con attenzione a questa parte e ai casi aziendali che l'hanno alimentata si potrebbero facilmente individuare gli elementi che dovrebbero caratterizzare in senso innovativo il patto per la produttività: meno ossessione su ciò che regola l'intensità di lavoro e l'utilizzazione degli impianti, più attenzione a ciò che sviluppa la qualità del lavoro e la creatività. E questa volta quello che va bene per il Veneto va bene per l'Italia.

Corriere del Veneto, 20 gennaio 2007

Innovazione e caro garage

Il convegno sull'innovazione tenutosi venerdì scorso al Bo ha messo in campo concetti nuovi e una decina d'imprenditori che l'innovazione *high-tech* la fanno davvero utilizzando le conoscenze scientifiche, interagendo con la finanza tradizionale e il *venture capital*. Tra i concetti mobilitati, interessante mi sembra l'affermazione che il rapporto tra ricerca e innovazione non è poi così diretto come s'immagina. Aumentare la spesa in ricerca è sicuramente una condizione necessaria ma tutt'altro che sufficiente. È necessario gestire tutta la catena dell'innovazione dove università, istituzioni, finanza, imprese devono svolgere ciascuna un proprio ruolo, esplicitamente rivolto al

cambiamento del sistema. Il ruolo decisivo è però coperto dall'imprenditore perché assume il rischio e rappresenta la voce del mercato con cui si confronta ogni giorno. Se l'università non si rapporta a questo soggetto, può anche fare ricerca ma non partecipa al processo d'innovazione. Pure le imprese maggiori che fungono da collettore delle "aziendine" nate dalla ricerca, la finanza e le istituzioni devono entrare in sintonia con tale processo. È noto che molte *start up* dell'*hi-tech* sono nate nei garage, come narrano le storie di Bill Gates e Steve Jobs. A Padova le conoscenze scientifiche magari ci sono, ma con quello che costano i garage il ciclo dell'innovazione si blocca subito e non arriva mai alla finanza. Questa è solo una buona battuta di Luca De Biase al convegno, ma rende bene l'idea che il ciclo dell'innovazione si alimenta di scienza, ma può incepparsi per cose banali.

Qualcuno può sospettare che convegni di questo tipo siano delle occasioni per battere cassa, snocciolando i dati che ci vedono regolarmente in coda alle graduatorie degli investimenti in ricerca (anche se poi si scopre che il Veneto fa un po' meglio d'altre regioni italiane) e agitando lo spauracchio di centinaia di migliaia d'ingegneri e informatici cinesi o indiani che starebbero per invadere il mondo con le loro professionalità ben più pericolose delle magliette contraffatte. Fare paura, come dimostra il caso dell'aviazione e di altre infezioni virali, è sempre un modo efficace per attirare fondi. Ma se, come prevede Ezio Andreta, il contributo di Cina e India alla ricchezza mondiale tornerà presto al livello del XVI secolo cancellando per l'Europa tutti i vantaggi di due rivoluzioni industriali, esiste un problema reale.

L'altra novità è la discesa in campo di una nuova generazione di imprenditori in un confronto chiaro e diretto con l'accademia, la finanza e l'economia tradizionale. Ha fatto un certo effetto sentire imprenditori storici e di successo come Mario Carraro e Luigi Rossi Luciani, con le loro analisi lucide e appassionate, parlare come dei professori. E sentire un professore, Ruggero Frezza, fondatore di M31 un incubatore privato di aziende *high tech*, parlare come un imprenditore. Nessuno ha percepito confusione di ruoli.

Corriere del Veneto, 4 febbraio 2007

Visione e competenze per la crescita

Aumenta anche nel Veneto il numero d'imprenditori di seconda o terza generazione che partendo da una buona base culturale (e finanziaria) continuano ad aggiornarsi e partecipano a varie attività formative nella logica del *lifelong learning*. Alcuni hanno cominciato a frequentare i cosiddetti *executive master* che sono impegnativi come durata e contenuti, ma svolti con modalità compatibili con il presidio delle normali attività aziendali. Altri preferiscono invece lo stacco, e frequentano *summer schools* di una o due o più settimane all'estero. Molto efficaci sono anche i viaggi di studio in giro per il mondo che abbinano attività d'aula, seminari, conferenze con la visita ad aziende, parchi tecnologici, centri commerciali. Basterà tutto questo a imprimere una svolta al nostro sistema imprenditoriale?

Non è un fenomeno di massa, i numeri sono ancora piccoli ma è un buon punto di partenza, una pre-condizione. Ci sono molte altre cose che devono accadere per l'avvio di un cambiamento. Per capire quanto sia necessario e urgente, basta scorrere i dati dell'Ocse usciti questa settimana che ci collocano in coda per salari e produttività e al top per ore lavorate. Trova drammatica conferma quanto veniamo dicendo da vario tempo: in Italia in generale, e nel Veneto in particolare, c'è un drammatico "consumo" di lavoro la cui produttività deriva più dalla laboriosità che dalla quantità di tecnologia e di conoscenza con cui viene combinato. Purtroppo la laboriosità (virtù che non sarà mai abbastanza lodata) non basta a generare la produttività necessaria per competere sia con Paesi a minor costo del lavoro sia con sistemi industriali più avanzati. Chi lo rileva viene subito bollato come declinista, che è una variante colta di menagramo. Pazienza. Si oppongono dati su occupazione, esportazioni che indubbiamente evidenziano una capacità di reazione delle piccole imprese. Questa c'è ed è preziosa. Tuttavia il superamento della fase dell'auto-organizzazione delle piccole imprese, del sostegno del doping valutario alle esportazioni sta avvenendo grazie alle imprese di media dimensione da un po' di tempo messe sotto osservazione dall'Ufficio studi di Mediobanca. Sono queste imprese che stanno

tentando di dirigere l'orchestra delle piccole imprese e di ricavarne una musica accettabile. Il loro numero deve aumentare assieme alla qualità dei suonatori. Emergono così due problemi tra loro collegati: la crescita dimensionale d'impresa e i sistemi manageriali. La soglia dimensionale per accedere alle competenze manageriali richieste dalla globalizzazione si è per fortuna abbassata ma resta sempre sopra le dimensioni prevalenti nella nostra regione. I due problemi si risolvono con imprenditori dotati di visione per attirare risorse finanziarie e concepire la crescita, e di competenze manageriali per realizzarla. In questo la formazione non risolve, però aiuta.

Corriere del Veneto, 5 luglio 2008

Ma quant'è intelligente l'elogio della stupidità

"Be stupid", la pubblicità provocatoria della Diesel di Renzo Rosso colpisce ancora. E con successo, almeno a giudicare dalle reazioni suscitate che sono un elemento necessario e scientemente perseguito di tale successo. È una storia un po' vecchia. «Eat shit. A billion flies can't be wrong», mangiate merda, miliardi di mosche non possono sbagliare. Era scritto su un muro di un'università americana nel 1968 quando da Berkely alla Sorbonne si diffuse il movimento di contestazione. Per uno dei paradossi della storia, risale a quel movimento la rivoluzione del linguaggio della pubblicità che ancora oggi continua a ispirarsi a quel modo beffardo, ironico, dissacrante di comunicare. Molti ragazzi del maggio francese che rivendicavano "L'imagination au pouvoir", al potere non ci andarono. Forse con meno danni, fecero fortuna come pubblicitari. Un mestiere ambiguo, come ironizza Jacques Séguéla già nel titolo del suo libro del 1979: *Non dite a mia madre che faccio il pubblicitario... lei mi crede pianista in un bordello*.

Perché campagne di questo tipo basano la loro efficacia sulle reazioni negative di coloro ai quali non sono destinate? "Be stupid" ha un target giovane e sveglia ma scandalizza i meno giovani. Ai quali non è però venuto in mente di reagire alle varie campagne a loro

dedicate di promozione di macchinette ed esercizi per preservare l'intelligenza. Non sono stati sfiorati dal dubbio che associare, sia pure con ironia, grandi pensatori ai cruciverba e simili potesse essere ai limiti della pubblicità ingannevole, passibile di denuncia al Giuri della Pubblicità. E per fortuna. Qualcuno frustrato dagli insuccessi negli esercizi e nell'uso di tali strumenti può anche aver accolto il perentorio "Be stupid" di Diesel come una liberazione.

Per scandalizzare con efficacia ci vuole intelligenza e leggerezza. Il pensiero va alla campagna dello scorso anno di "Spaccio occhiali" una catena di lenti e montature *low cost* con base nel Nordest, acquisita dal gruppo Salmoiraghi & Viganò di Milano. Campagna piena di doppi sensi un po' grevi a mezza strada tra la caserma e il papiro di laurea. Tuttavia anche in questo caso, invero discutibile (infatti al quartier generale di Milano se ne vergognavano un po'), sono state le reazioni a decretarne il successo economico.

Mi sentirei di sconsigliare reazioni dei padani alla campagna Diesel, anche se potrebbero rivendicarne il copyright e chiedere l'uso del dialetto al posto dell'inglese. In realtà "be stupid" è equivalente all'esortazione che i nostri nonni facevano ai nostri padri di tenere sempre in tasca «do schei de mona». Intanto Renzo Rosso se la ride per aver fatto ancora una volta centro e non ci pensa proprio a sostituire nella ragione sociale della sua holding "Only the brave" il termine *brave* (coraggioso) con *stupid*. Gli analisti finanziari non capirebbero.

Corriere del Veneto, 7 febbraio 2010

L'arte di saper fare e il saper fare con arte

«A forza di sostenere che il futuro era dei lavoratori della conoscenza, degli analisti simbolici e delle classi creative, gli americani hanno svuotato le officine e riempito gli uffici di Wall Street. Abbiamo perso ogni capacità di fare cose con le nostre mani»: con questa «provocazione» Matthew Crawford, in un articolo apparso sul *New York Times* nel maggio scorso (*The Case for Working With Your Hands*), sostiene

che la crisi è stata innescata da un abuso di strumenti immateriali. E propone un ritorno alle attività manuali. Un appello al bricolage? No, Crawford pone il problema della divisione del lavoro, del rapporto tra attività immateriali e materiali, tra terziario e produzione.

Sarkozy ha tracciato le linee per uscire della crisi attraverso investimenti nei settori del futuro, ma anche investimenti per non restare con una Francia senza manifattura, idea definita folle. È vero che le fabbriche non sono più quelle di un tempo, ma vi si fa pur sempre una trasformazione materiale. In uno scritto del 1932 Bertrand Russel descriveva due specie di lavoro: il primo consiste nel fare le cose materiali e il secondo nel dare ordini sul come farle. L'uno è sgradevole e mal pagato, l'altro è piacevole, ben pagato e suscettibile di espandersi senza limiti. Ci sono infatti non solo coloro che danno ordini, ma anche quelli che danno consigli su come dare tali ordini (Russel B., *Elogio dell'ozio*, Longanesi, Milano, 2004). Quello dell'artigiano è un lavoro che sfugge a questa paradossale classificazione: è un mestiere.

Il rapporto tra materiale e immateriale è pure il tema di un vasto studio storico di Richard Sennet *L'uomo artigiano* (Feltrinelli 2009). Sennet parla del valore di saper fare bene le cose («l'arte di saper fare e il saper fare con arte») e di trovare nel farle un'intrinseca soddisfazione che è stata una qualità non solo dell'artigiano ma anche degli artisti e degli scienziati. C'è infatti una relazione tra l'affinamento delle tecniche nelle arti come nelle manifatture, e lo sviluppo della moderna scienza. Questo contraddice chi teorizza una divisione del lavoro tra l'Occidente del design e la manifattura del Sud Est asiatico. Nelle filiere globali, i segmenti che generano maggior valore sono quelli della creatività e della conoscenza ma questo valore emerge solo quando l'idea si materializza in un prodotto o in un servizio. Il problema è nell'integrazione dei vari segmenti che normalmente non riesce a chi è eccellente solo in uno. La riscoperta del Nordest artigiano non deve essere un'operazione retrò, ma un modo nuovo di guardare avanti, di portare la sapienza del fare nel mondo della ricerca, della progettazione e dell'innovazione ricavandone nuovi stimoli anche per aggiornare la sua vocazione manifatturiera.

The Innov(e)tion Valley Magazine, Numero 3, marzo 2010

Organizzare lo spazio oltre il capannone

Non c'è solo il Veneto dei capannoni, del consumo scriteriato del territorio, di un'imprenditorialità che vive alla giornata portandosi appresso il peso delle sue origini spesso legate a "terzismo" nato come alternativa alla disoccupazione, bisognoso solo di quattro pareti e un tetto per metterci dentro qualche macchina e un po' di operai. Imprese di questo tipo non sono ancora un ricordo del passato ma hanno ormai i giorni contati anche se lasceranno sul terreno i segni di un'epoca. Sarebbe un errore colpevolizzarle più di tanto, ma lo sarebbe indulgere nell'autocommiserazione e nel giustificazionismo. Forse è meglio guardare a un altro Veneto che ha saputo rimontare gli svantaggi di origine e andare oltre. Questo Veneto del post-capannone si è recentemente arricchito di altre due opere di architettura industriale il cui numero comincia ad avere consistenza numerica e spessore progettuale. Si tratta della nuova sede di Nice di Oderzo appena inaugurata e il "cubo nero" il nuovo magazzino automatizzato della Dainese che è impossibile non vedere passando sull'A4 all'altezza di Vicenza Ovest. La novità non sta solo nel fatto che due imprenditori, Lauro Buoro e Lino Dainese, hanno fatto un cospicuo investimento in scelte architettoniche a valenza funzionale ma anche estetica, in uno sforzo di strutturare lo spazio sociale e organizzativo, cercando di trasferirvi le peculiarità della loro idea di fare impresa, dei loro prodotti, del loro modo di vivere il rapporto con i collaboratori e con l'ambiente. Sta anche nell'aver affidato a due volumi il racconto di questa loro esperienza, narrando con poche parole e molte immagini assieme agli architetti e ai tecnici che li hanno affiancati nel concepire e nel realizzare questa idea architettonica le tappe percorse, fornendo dettagli tecnici sui problemi che hanno dovuto affrontare e risolvere. Il primo volume è *Nice ouverture* con testi di Carlo Dal Bo e foto di F. Zonta, C. Antiga, R. Gherlenda, edito dall'azienda stessa. Il secondo è *Il cubo nero. Immagini da un cantiere* di Silvia Dainese, edito da Il Poligrafo di Padova. In entrambe le pubblicazioni, oltre al comprensibile intento di far conoscere quanto è stato realizzato e di averne un legittimo

ritorno d'immagine, troviamo un genuino desiderio di raccontare e far raccontare ai protagonisti questa loro avventura, di permettere ad altri di ripercorrere il loro stesso cammino. Gli investimenti in architettura sono una sfida al passato e una scommessa sul futuro. In questo senso entrambe le realizzazioni, pur nella loro diversità, esprimono una sensibilità ecologica intesa come ricerca di compatibilità ambientale e come espressione di responsabilità sociale nello strutturare lo spazio interno e il rapporto con il territorio. E tutto questo non è lasciato alle mere intenzioni ma viene dichiarato, reso pubblico e verificabile. Speriamo in molti imitatori.

Corriere del Veneto, 9 giugno 2007

«Meglio nel call center che in una fabbrica»

«Après la plage l'usine», dopo la spiaggia la fabbrica, scrivevano sugli ombrelloni gli studenti del maggio francese trasferitisi in estate nelle località turistiche per turbare la "colpevole" tranquillità dei vacanzieri e richiamarli alla dura realtà del lavoro alienato. A giudicare dall'inchiesta sulle difficoltà dell'industria veneta pubblicata in queste pagine mercoledì scorso, quarant'anni dopo a Jesolo o Sottomarina, se non proprio a Saint Tropez, dovrebbero scrivere «Dopo la spiaggia nulla». Molte fabbriche non riapriranno. I toni preoccupati non vengono solo dai soggetti dell'antagonismo sociale ma anche da imprenditori e politici istituzionalmente impegnati a dare una prospettiva positiva. Come dimostrano i recenti casi di difesa estrema di siti industriali, per esempio l'Innse a Milano, la fabbrica si apprezza di più quando è a rischio di chiusura e non ha alternative. Ma anche in questo caso ad apprezzarla è chi già ci lavora. Non i giovani.

«Meglio in un call center che in fabbrica», da questa affermazione che esprime il sentimento rilevato in un sondaggio dell'Ipsos di molti giovani nei riguardi del lavoro industriale, prende le mosse il libro di Antonio Calabrò *Orgoglio industriale* (Mondadori). Narra un viaggio di ritorno all'impresa industriale, alla fabbrica, dopo

l'abbuffata di new economy, di finanza, di Ict. Una fabbrica che nel frattempo è cambiata, si è internazionalizzata, è aumentata in dimensione e complessità. Calabrò sostiene che l'opinione diffusa tra i giovani nasce dal fatto che è stato sbagliato il racconto, è stato costruito un *feuilleton* tipo Grand Hotel pieno di artisti, designer, moda e lusso. Bisogna scrivere un altro racconto, quello dell'industria (magari metalmeccanica) che costituisce il nocciolo duro dell'economia italiana e, in particolare, del Veneto. Ed è quanto ha cercato di fare Calabrò. D'accordo il fascino della moda e del design, dove per altro il lavoro è altrettanto duro e impegnativo. È però paradossale dover smontare i call center, presi a emblema di un terziario che spesso nasconde realtà che in fatto di alienazione non ha nulla da invidiare alla fabbrica taylorista, da noi quasi scomparsa. Evidentemente i giovani percepiscono la fabbrica in termini ancora più negativi. Colpa dei giovani, del racconto o della fabbrica?

Discutendo di questo libro con l'autore in una trasmissione della rete televisiva Class Cnbc, Ettore Riello ha rivendicato la centralità della produzione industriale ma ha anche messo in luce l'importanza di tutti gli aspetti infrastrutturali che incidono sulla produttività, sui costi e sulla possibilità di controllare l'insieme delle filiere, oggi sempre più estese e più internazionali. Detto in altri termini, la fabbrica si salva occupandosi anche di tutto quello che ci sta attorno dove c'è un sacco di cose da fare. E di posti di lavoro.

Corriere del Veneto, 22 agosto 2009

Università e impresa

L'università spiegata ai direttori del personale

I giornali non si sono mai occupati così intensamente di università e l'Aidp¹⁵ dedica il suo congresso annuale al problema dell'università. Perché tanta attenzione?

«Il problema del rapporto tra università e impresa non è mai stato così attuale: l'Italia ha da oltre un decennio una performance economica sistematicamente inferiore a quella dei suoi competitori europei, mentre i dati sull'occupazione dei giovani, anche di quelli a elevata scolarizzazione, sono particolarmente negativi e non spiegabili solo con la recente crisi di origine finanziaria. Tutto questo viene attribuito all'università perché non farebbe abbastanza ricerca e perché non formerebbe giovani professionalmente utilizzabili».

Effettivamente questa non utilizzabilità da parte delle aziende è una lamentela ricorrente. Ha fondamento?

«L'università ha molte colpe tra cui scegliere per criticarla. Non occorre addossarle quelle che non ha. Infatti, non è una scuola professionale e non fornisce competenze immediatamente spendibili sul mercato del lavoro. Per questo ci sono, o dovrebbero esserci, le scuole aziendali, i master, i corsi di addestramento e, appunto, la pratica. L'università ha un ruolo diverso. Deve fornire le meta-competenze cioè competenze capaci di generare e rigenerare le competenze professionali a fronte di una realtà scientifica, tecnologica, economico-sociale in continuo cambiamento. Detto in termini più semplici, all'università s'impara a imparare per affrontare situazioni nuove, costruire soluzioni che non discendono da saperi già codificati. C'è una ragione per cui all'università, ricerca e didattica sono fuse. La formazione universitaria è una sintesi di queste due dimensioni, diversamente non è universitaria. La precoce professionalizzazione porta a una precoce obsolescenza delle competenze apprese. Ciò detto, bisogna riconoscere che l'università può e deve fare molto di più per spiegare come usare il prodotto che esce dalle sue aule. Deve farlo capire agli imprenditori e al mercato del lavoro, ma solo

¹⁵ Associazione italiana per la direzione del personale

dopo averli ascoltati con attenzione e un pizzico di umiltà».

Il problema della maggiore aderenza alle esigenze di professionalizzazione si pensava risolto con le lauree triennali. Cosa non ha funzionato?

«Alla laurea triennale sono state attribuite finalità contraddittorie: dare un titolo a valenza professionale, subito spendibile sul mercato del lavoro, e preparare a studi più approfonditi. Evidentemente non era possibile perseguire le due finalità con uno stesso percorso. La sfida è di mantenere il livello caratteristico dell'istruzione universitaria e nello stesso tempo garantire vie di uscita individuali, coerenti con diversi obiettivi occupazionali e formativi. Oggi all'università si rivolge impropriamente, in mancanza d'altro, una domanda d'istruzione post-secondaria che è alla base dei molti abbandoni (solo recentemente scesi sotto il 50% degli immatricolati) e che dovrebbe trovare risposte da istituzioni non universitarie. L'università, utilizzando anche questa ennesima occasione riformatrice, dovrà invece impegnarsi in un profondo cambiamento interno».

Cosa fare per avvicinare università e imprese?

«L'avvicinamento tra formazione universitaria e professionalizzazione senza stravolgere il ruolo della formazione di quelle che ho appena definito metacompetenze è stato affidato agli stage. Ma anche qui ci sono dei rischi. Le norme sulla flessibilità, il lavoro interinale, la diffusione della pratica degli stage, le difficoltà congiunturali, hanno riversato sul mercato del lavoro un «esercito industriale di riserva» di cui troppi approfittano. Le scuole e le università devono dedicare più risorse alla selezione delle aziende, alla progettazione degli stage, al loro monitoraggio, alla verifica che si tratti effettivamente di un percorso formativo che deve produrre risultati misurabili. Le organizzazioni imprenditoriali devono curare nei loro associati un orientamento corretto verso la flessibilità e far capire loro che un suo uso non selvaggio consente un corretto funzionamento del mercato del lavoro che costituisce un patrimonio per tutte le imprese. È giusto preoccuparsi che gli stagisti non siano impiegati in lavori poco qualificati o materiali, senza però sottovalutare il ruolo del lavoro materiale nell'esperienza esistenziale e educativa dei giovani».

Perché i diplomati degli istituti tecnici hanno meno difficoltà d'impiego dei laureati? Qualche associazione imprenditoriale denuncia che diplomati non ce ne sono abbastanza mentre di laureati ce ne sarebbero troppi. È così?

«Non è necessario demonizzare l'università e i licei per mettere in luce il ruolo degli istituti tecnici e per modificare l'immagine sociale di certe occupazioni. Se c'è bisogno di aumentare il numero di diplomati che entrano nel mercato del lavoro, si può cercare di agire anche sugli abbandoni e ampliare il bacino sociale di reclutamento. Se è incontestabile una scarsità di diplomati, non è vero che abbiamo troppi laureati. Tutt'altro. Abbiamo troppi laureati "sbagliati" (e l'università ha qualche colpa) che è poi una delle ragioni delle difficoltà di occupazione e del sottoutilizzo del titolo.

Dobbiamo guardare con attenzione l'istituzione degli Istituti Tecnici Superiori la cui regolazione è stata definita con un decreto ministeriale del 2008, ma ha trovato finora poche applicazioni. Si tratta di bienni molto professionalizzanti, alternativi alle lauree triennali. Si comincia a costruire «l'anello (finora) mancante». Come ho già detto, l'assenza in Italia di adeguate forme non universitarie d'istruzione post-secondaria superiore ha riversato sull'università una domanda inappropriata destinata a ricevere risposte sbagliate, data l'evidente incapacità dell'accademia di occuparsi di formazione professionale. Ora si corregge la rotta. L'iniziativa avrà successo se l'impegno delle aziende in queste iniziative sarà concreto e si spingerà anche oltre quanto previsto dalle norme sugli Istituti Tecnici Superiori. Anche l'università dovrà impegnarsi nella formazione dei docenti di questi bienni e nella promozione della cultura tecnico scientifica presso i giovani, le famiglie e gli stessi imprenditori».

Le Università sono ora alle prese con i nuovi statuti che dovranno recepire le novità della riforma Gelmini. Quali punti di attenzione?

«La legge Gelmini, che cambia profondamente il sistema di reclutamento dei docenti e la governance degli atenei, prevede l'abolizione delle Facoltà e affida un ruolo centrale ai Dipartimenti che si occuperanno sia della ricerca sia della didattica. Qui bisogna spiegarci bene. Le aziende non hanno ancora capito le migliaia di corsi

di laurea triennali o le differenze tra una laurea magistrale e una specialistica, con i nomi che ballano in continuazione. È davvero necessario chiamare le Facoltà Scuole e dare loro un ruolo a volte solo opzionale di coordinamento di attività didattiche? Se alle Facoltà oltre al nome togliessimo tutte le risorse, verrebbe meno una funzione fondamentale, quella di costruire percorsi formativi in interazione dialettica con gli apporti della ricerca e con le reali esigenze del mercato del lavoro. Per questa ragione c'è l'attesa che con il Convegno Aidp di Pescara si apra su questo aspetto un confronto costruttivo tra università e professionisti delle risorse umane».

Intervista rilasciata nel corso del 40° Congresso dell'Aidp dedicato ai rapporti tra imprese e università, Pescara 27-28 maggio 2011

Un Politecnico di nome Ernesto

Il dibattito seguito al lancio dell'idea di un Politecnico del Veneto (o del Nordest) mostra tutti i limiti con cui viene affrontato il problema dell'università nel paese e nella regione. Il primo limite è la sistematica autodenigrazione. In questo sono maestri i docenti "espatriati" che pontificano quotidianamente sui nostri giornali, direttamente o attraverso i loro seguaci nazionali. Hanno studiato in questa università "scalcinata" e quando sono arrivati all'estero si sono inseriti senza problemi, ottenendo ottimi risultati grazie indubbiamente alle loro qualità ma anche alla formazione ricevuta in patria. Alcuni di costoro si sono specializzati nel riversare guano sui "portaborse" che li hanno formati e sui loro allievi.

Non faremo alcun progresso nel miglioramento del nostro sistema universitario se non partiamo dalla convinzione che il cuore del nostro sistema formativo ha caratteristiche che andrebbero mantenute senza rincorrere modelli che hanno altre qualità ma non le nostre. La cosiddetta fuga dei cervelli andrebbe chiamata con il suo nome e cioè esportazione di un eccellente prodotto, e dovrebbe

essere presa come segno di successo. Il fatto è che i nostri laureati sono assunti nei laboratori e nei dipartimenti di prestigiose università straniere, sono pagati meglio che in Italia, dispongono di fondi di ricerca che qui ci sogniamo: questo è segno di una validità che va preservata, coltivata, rinforzata.

Il secondo limite, specialità dei docenti super integrati in patria, è quello di negare i problemi e di sguazzare nel melmoso mondo delle riforme improvvisate a getto continuo, del sistema di reclutamento di cui nessuno si prende la responsabilità, dei finanziamenti pubblici e comunitari, delle nuove sedi che spuntano come funghi. Per costoro va tutto bene, bastano piccoli aggiustamenti. Da questi due limiti sono nate le posizioni degli apocalittici «si a un Politecnico che faccia tabula rasa e rifondi tutto» e degli integrati «no al Politecnico che c'è già e va tutto bene».

Il terzo limite è quello di concepire l'università come un'istituzione al servizio del mercato del lavoro regionale e del sistema economico locale (il Politecnico dei distretti, delle piccole e medie imprese, come è stato definito). Nello stesso giorno abbiamo letto sui giornali locali immaginifici interventi sul Politecnico della palingenesi ed enfatiche celebrazioni dei poli universitari locali, punti d'incontro di appetiti burocratici, terminali di un corridoio accademico che dovrebbe andare da Verona a Trieste (e forse più in là), ma s'impantana nel campus di Portogruaro.

Il quarto limite è la furbizia politica, che non è peculiare solo dei politici, che porta a cavalcare opportunisticamente le nuove idee con la certezza di poterle addomesticare, piegare ai propri piccoli interessi di bottega, di arraffare risorse pubbliche in nome dell'innovazione e della modernità.

Con questi limiti l'idea di costruire un contenitore materiale o virtuale capace d'integrare cultura tecnica e cultura umanistica, di costruire i linguaggi e gli strumenti della nuova economia dell'immateriale, non farà molta strada (almeno in questa regione). Ma la fiammata che si è accesa potrebbe non essere stata inutile a condizione che si prenda atto che c'è l'esigenza di avviare subito un processo di coordinamento delle attività e di concentrazione delle

risorse in pochi centri, tagliando senza pietà iniziative localistiche che non hanno alcun senso, disperdono risorse, disorientano. A condizione che la politica giochi il suo ruolo, facendo sintesi, tagliando, concentrando e decidendo per quanto di sua competenza sull'università come sulla città metropolitana. A condizione che Enti locali e Fondazioni smettano di assecondare acriticamente le furbizie accademiche per averne in cambio iniziative universitarie da usare come orpelli per coprire la mancanza di idee e di coraggio. Tutto questo, che non è poco, non si potrà certo chiamare Politecnico. Chiamiamolo allora Ernesto.

Nordesteuropa.it, marzo 2007

Il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche

Il testo di questo capitolo riprende la Memoria presentata all'Accademia Galileiana di Scienze, Lettere ed Arti, Padova, Reggia dei Carrresi, 17 aprile 2009.

In Italia si fanno tante, tantissime riforme e poco, pochissimo cambiamento organizzativo. Per questa ragione, parlare di cambiamento organizzativo nelle amministrazioni pubbliche è un po' imbarazzante. È da quando è stato istituito il Dipartimento della Funzione pubblica nel 1979 all'interno della Presidenza del Consiglio dei Ministri, che nel nostro Paese vengono avviati programmi di riforma regolarmente lasciati incompiuti. Fare riforme non significa necessariamente cambiare. Il virus della riforma continua senza cambiamento, sembra essersi stabilmente inserito nel Dna della cultura politica e amministrativa. Sono trent'anni, dalla presentazione del Rapporto Giannini (1979), che le nostre pubbliche amministrazioni sono sottoposte all'accanimento riformatore. Vale la pena di ricordare che l'impostazione data da Giannini nel suo rapporto presentato al parlamento era molto corretta e conteneva principi ispiratori di una modernizzazione gestionale ancora validi e mai applicati. Da allora fu una successione *ininterrotta* di riforme *interrotte* che non sono quasi mai arrivate alla fase della gestione. È come se un paziente entrasse e uscisse dalla sala operatoria cambiando ogni volta chirurgo, diagnosi e terapia. Si veda cosa è accaduto all'università: aveva appena cominciato ad assorbire l'impatto traumatico del 3+2 e ha dovuto procedere al riassetto voluto dal Ministro Mussi. Prima di implementarlo è stata investita dai decreti Gelmini. Ogni volta è un nuovo trauma. Nell'accanimento riformatore, come in quello terapeutico, c'è una sostanziale mancanza di rispetto per l'oggetto dell'intervento e soprattutto non c'è apprendimento, non c'è memoria, non c'è cambiamento. Scriveva dieci anni fa Sabino Cassese tratteggiando un modo italiano di fare riforme:

«Mentre in altri paesi le riforme fanno parte della gestione quotidiana dello stato, in Italia esse hanno un'enfasi particolare, sono un capitolo a parte, costituiscono un fatto eccezionale... esse non sono preparate da diagnosi imparziali... qui le riforme sono precedute da dibattiti po-

litici, accompagnate da articoli di giornale e interviste, con approssimazione, superficialità, senza fare un'accurata diagnosi del problema da affrontare...» Il tutto è accompagnato da una ritualità legislativa: «Se si fa una riforma si deve fare una legge»

Secondo Federico Butera:

«Il mancato cambiamento delle Pubbliche Amministrazioni è dipeso non dalla inadeguatezza delle riforme introdotte o dalle persone che le hanno attuate ma da due problemi strutturali non bene affrontati: il corretto trattamento della natura delle prestazioni della Pubblica Amministrazione (diritti e/o servizi) e l'appropriata gestione del processo di cambiamento (ordinamentale e/o processuale)».

Il cambiamento come processo

La natura processuale del cambiamento è estranea alla cultura politica e amministrativa. E nei dibattiti il *processo organizzativo* al massimo diventa *processo giudiziario*, nel senso che si è sempre alla ricerca di un colpevole: colpevole è chi propone i cambiamenti? È chi li osteggia? È il personale?

Infatti le riforme hanno quasi sempre come oggetto il personale che raramente viene coinvolto nel cambiamento. Si pensa che il personale sia problema e a pochi viene in mente che il personale è invece la soluzione. Il coinvolgimento dei sindacati non significa coinvolgimento del personale. Anzi, l'abbraccio dei sindacati in questa direzione è un ulteriore problema. L'accanimento riformatore del legislatore viene potenziato da quello dei sindacati. Molte riforme nella pubblica amministrazione sono state introdotte per via contrattuale.

Michel Crozier sostiene che non si cambia l'amministrazione per decreto. Tanto meno si cambia per contratto. Serve un paziente e continuo lavoro di una dirigenza competente, motivata e legittimata a svolgere il proprio ruolo. Immemori di questi moniti, vari governi hanno ripetutamente firmato con i sindacati accordi che

promettevano valutazione, meritocrazia e migliori servizi ai cittadini. Quando i sindacati si fanno governo e dichiarano di non volere maggiori benefici per i loro iscritti (ma intanto li ottengono) ma di volere l'interesse generale, abbiamo il paradosso di trovarci con le Amministrazioni senza direzione e con i lavoratori senza rappresentanza.

Su valutazione del personale, riconoscimento del merito e retribuzioni variabili, i sindacati hanno teso più volte autentiche trappole nelle quali i governi (di destra e di sinistra) hanno infilato fiduciosi le mani. Le soluzioni contrattuali hanno avuto un triplice ruolo. Il primo, di far digerire aumenti retributivi in base a un'ipotetica contropartita di produttività. Il secondo, ben più insidioso, di aprire un ulteriore fronte di negoziazione. Il terzo, di delegittimare la dirigenza.

Infatti, in sede di contrattazione decentrata sulla retribuzione variabile, le clausole su controllo dei risultati e valutazione del merito sono state molto spesso (con rare eccezioni) sostituite da rituali tanto costosi quanto ininfluenti sulla produttività. È anche così che la spesa pubblica è andata fuori controllo. Per esempio, nel settore pubblico le retribuzioni di fatto di un'unità di personale a tempo pieno sono cresciute tra il 2000 e il 2007 nel settore pubblico del 30%, in quello privato del 21%. (*Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione* "Andamenti recenti della contrattazione nel pubblico impiego: 2000-2007").

Poiché non si cambia né per decreto né per contratto, se davvero si vuole cambiare, è necessario entrare nei processi direzionali e organizzativi e mobilitare le energie indispensabili per modificare giorno per giorno visioni, procedure, tecnologie, comportamenti. Il cambiamento è intrinseco alle attività di direzione e governo di un'organizzazione che apprende, e agisce sul modo in cui le persone sentono e vivono la loro esperienza lavorativa. Il cambiamento è quindi un processo che si sviluppa nel tempo attraverso le interazioni tra le persone. Tutti gli sforzi riformatori sono sempre rivolti a intervenire sugli aspetti amministrativi, trascurando sistematicamente di intervenire sulle interazioni tra le persone. Cosa che è possibile fare solo attivando opportunamente il ruolo direzionale.

Segmentare le attività

Da un punto di vista organizzativo, si può distinguere tra attività di trasformazione e attività d'interazione¹⁶. Le attività di trasformazione sono quelle più tradizionali legate al "fare" e non presentano particolari problemi poiché utilizzano routine sempre più spesso governate dalla tecnologia e possono facilmente esternalizzate. I problemi nascono con le attività d'interazione. Queste si possono suddividere in *interazioni transazionali* e *interazioni tacite*.

Nelle interazioni transazionali il personale deve essere in grado di decodificare situazioni sempre diverse, utilizzando procedure spesso automatizzate, per riconoscerle e per selezionare le soluzioni più appropriate che sfruttano la conoscenza accumulata dall'esperienza.

Le interazioni tacite sono più complesse, producono più valore e richiedono persone in grado di affrontare situazioni ambigue nelle quali non possono essere usate procedure o algoritmi, mentre è necessario disporre di capacità di giudizio ed esercitare discrezionalità per produrre una soluzione innovativa.

In questo caso, l'attività è sottoposta a una continua morfogenesi governata dall'interazione con situazioni oggettive e soggettive che non si ripresentano mai uguali alle precedenti. Il massimo dell'interazione tacita si ha nelle decisioni strategiche e politiche nelle quali si gioca e contemporaneamente si costruiscono le regole del gioco. Le maggiori carenze e i maggiori problemi nelle pubbliche amministrazioni si riscontrano, infatti, nel *policy making*, per il quale il decisore politico spesso non trova adeguati supporti nella struttura direzionale più attrezzata per eseguire che per costruire.

16 Beardsley S.C., Johnson B.C., Manyika J.M., *Competitive advantage from better interactions*, McKinsey Quarterly 2, 2006.

Crescita inerziale

L'attenzione al personale non è però suggerita solo dalla cultura amministrativa, ha una giustificazione nella crescita inerziale delle organizzazioni. La legge più rispettata nelle organizzazioni, profit o non profit non cambia, è stata formulata da Cyril Northcote Parkinson di cui porta il nome.¹⁷ In un gustoso pamphlet pubblicato a Londra nel 1958, Parkinson sosteneva che un'organizzazione tende a crescere indipendentemente dalla quantità di lavoro che deve svolgere. L'aumento delle persone impegnate sarebbe più o meno lo stesso nel caso in cui le cose da fare aumentino o diminuiscano o addirittura spariscano del tutto. Forse per questo nessuno riesce a chiudere gli enti inutili se non creando un altro ufficio per la loro chiusura, che constata ben presto che non riesce a farlo. Parkinson aveva stimato pari al 5-7% la crescita annua di posti inutili. Per fortuna non è sempre così, ma è sotto gli occhi di tutti che, lasciata alla sua inerzia interna, un'organizzazione tende a moltiplicare posti, funzioni e organi. Per questa ragione, le aziende di tanto in tanto si riorganizzano, tagliano ciò che non serve e riescono a fare di più con meno risorse e aumentano la produttività in maniera significativa. Periodicamente nella PA si tenta l'unica misura praticabile in via centralizzata e cioè il blocco del turnover, al quale segue un'ulteriore espansione dell'organico. Un tentativo di intervenire, ancora in via centralizzata, sul dimensionamento degli organici è rimasto famoso. Il governo Ciampi, attraverso il ministro Cassese, aveva posto il problema in questi termini in occasione della presentazione della legge finanziaria per il 1994:

«Per quanto riguarda il personale del settore pubblico si è inteso razionalizzare l'uso delle risorse umane, cercando di aumentare il livello di produttività, predisponendo norme che stabiliscono regole uniformi per il corretto dimensionamento degli organici sulla base della determinazione dei carichi di lavoro, della regolamentazione del turn-over, della gestione della mobilità e della revisione dei criteri per il collocamento fuori ruolo, i comandi e distacchi».

17 Parkinson C.N., 1971, *La legge di Parkinson: ovvero 1=2*, Garzanti, Milano (ed. or. Londra 1958).

Il risultato fu esattamente il contrario. L'Italia fu sommersa da costosissimi studi sui carichi di lavoro che finirono a Roma al Ministero per la Funzione Pubblica. Quasi tutti sostenevano che l'ente sottoposto a verifica era sotto organico. Parecchi anni prima esisteva una commissione centrale per la finanza locali che doveva autorizzare anche l'assunzione di un bidello in una scuola degli Appennini. Fu chiusa per la sua palese inutilità. Non ha avuto migliore fortuna la normativa relativa alla durata del procedimento amministrativo. Chi volesse rimettere mano procedendo sempre per via centralizzata a problematiche di dimensionamento degli organici, efficienza e produttività dovrebbe partire da un'analisi critica di queste esperienze e chiedersi perché non è stato raggiunto il risultato dichiarato.

La performance non può essere gestita in maniera centralizzata. È un problema direzionale che richiede interventi quotidiani sulla situazione concreta attivando un impiego flessibile delle risorse, il contrario del concetto di pianta organica, di produttività standardizzata. Anche l'industria privata ha impiegato del tempo a impararlo sottoponendo ad analisi tutti i processi e ridisegnandoli con l'obiettivo di accelerare la loro velocità ed eliminare tutto ciò che non genera valore o che addirittura distrugge valore in quanto è causa di duplicazioni, errori, formalismi privi di senso.

Applicando questa analisi per processi ai pezzi in entrata in un campione di piccole e medie imprese metalmeccaniche, al tempo delle grandi ristrutturazioni dei primi anni Novanta, il Politecnico di Milano fece la sconvolgente scoperta che, nonostante il contesto teso all'efficienza e al profitto, nell'85% del tempo di attraversamento non veniva fatto nulla e nel restante 15% solo in un terzo del tempo veniva fatto qualcosa che aggiungeva valore per il cliente. Che accadrebbe se applicassimo questo strumento ai processi giudiziari? E infatti ci sono Tribunali che dicono che non possono far nulla se non aumentando gli organici, altri come Bolzano e Torino, che ottengono risultati spettacolari semplicemente dirigendo il personale esistente.

È incredibile quali economie si possono ottenere ripensando l'organizzazione e lo stesso prodotto-servizio in funzione del tempo. Si pensi al cambio delle gomme in un'automobile. Per cambiare

una sola ruota, un automobilista impiega alcune decine di minuti, un meccanico qualche minuto e un team di Formula 1 alcuni secondi per tutte e quattro le ruote e il pieno di benzina. Non è solo una questione di risorse impiegate (circa 20 uomini). Il risultato deriva soprattutto dal fatto che l'auto, la ruota, gli attrezzi sono stati concepiti in funzione della velocità del *pit stop*. E dal fatto che la Formula 1 ha un significato diverso da un tragitto da pendolare o da una gita domenicale. Non facciamoci deviare dall'esempio. Se un normale automobilista convocasse 20 meccanici a cambiare la ruota della sua auto non otterrebbe il risultato del *pit stop* ma peggiorerebbe la performance aumentando i costi. Quindi non è un problema di organici. L'industria automobilistica ha nel frattempo risolto il problema eliminando la necessità di cambiare la ruota bucata in strada.

L'innovazione sociale

Per recuperare efficienza e produttività non basta intervenire centralmente sul personale con regole amministrative. Bisogna attivare una relazione tra persone nella situazione specifica, quello che in organizzazione si chiama contratto psicologico. Non è questione di innovazione nell'architettura amministrativa e nelle soluzioni tecnologiche che possono anche essere adeguate (e non sempre lo sono) ma di innovazione sociale. Secondo Normann nel mondo dei servizi l'innovazione "sociale" nei rapporti con il personale è omologa all'innovazione tecnologica nell'impresa industriale:

«Inventare i singoli ruoli, comporre costellazioni di ruoli congruenti, scoprire i modi per utilizzare l'energia e le capacità umane, progettare sistemi per far apprendere rapidamente nuove competenze a persone e gruppi di persone, mantenere le competenze tenendo contemporaneamente vivo l'entusiasmo e la crescita personale: ecco alcuni esempi tipici di innovazione "sociale". [...] La politica del personale non può mai essere vista come una funzione ausiliaria o di mero supporto. Per l'alta direzione essa è una funzione strategica decisiva. È difficile immaginare

*il successo di un dirigente nel campo dei servizi che non abbia interesse ai problemi del personale».*¹⁸.

La proposta di creare autorità esterne di valutazione del personale non mi pare vada nel senso di un recupero e una valorizzazione del ruolo direzionale. Ancora una volta il cambiamento e la ricerca di prestazioni migliori, vengono interpretate come un processo giudiziario presidiato da autorità terze e non come un processo organizzativo presidiato dal management. È molto improbabile che questo processo venga messo in moto da meccanismi di valutazione esterni al ruolo direzionale.

Le infrastrutture sono adeguate?

¹⁸ Normann R., 1985, *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano, pag. 38 e 95.

Da una barriera all'altra

Quando Nordesteuropa.it mi ha proposto di commentare l'imminente apertura del Passante di Mestre ho cercato di sottrarmi con una battuta: «Il Passante? Ma non è stato aperto cinque anni fa?». Avrei potuto rispondere anche: «Ma non è stato bocciato cinque anni fa?» e il senso sarebbe stato lo stesso. A ripensarci, ho realizzato di essermi ispirato a una feroce storiella su Robert McNamara mitico segretario alla Difesa con Kennedy e Johnson, sottratto alla direzione generale della Ford per introdurre al Pentagono il sistema di programmazione denominato Ppbs (*Planning, Programming and Budgeting System*) che sarebbe divenuto l'emblema del fallimento politico del razionalismo tecnocratico. Eravamo nella seconda metà degli anni Sessanta e gli americani morivano come mosche nelle paludi vietnamite, alla domanda di un giornalista su come procedeva la guerra nel Vietnam, secondo la storiella, McNamara sbirciando i suoi tabulati rispose sicuro: «La guerra del Vietnam? L'abbiamo vinta e chiusa cinque anni fa!».

La guerra del Passante sono in molti a credere di averla vinta e non sono pochi a credere, invece, di averla persa. Affinché non si risolva in una sconfitta per tutti, vincitori e vinti come nella guerra del Vietnam, la celebrazione deve essere accompagnata da una seria riflessione. Si tratta di capire perché una regione che per altri versi ha dimostrato e dimostra di essere dotata di un sano pragmatismo, in tema di infrastrutture ha dimostrato per lungo tempo di non avere il senso della realtà, di fare le cose sistematicamente in ritardo, di subire il tempo, di reagire al passato e avere enormi difficoltà nel costruire il futuro. La realizzazione del Passante non va sottovalutata, è giusto celebrarla enfatizzando oltre all'effetto pratico anche il valore simbolico del superamento di un blocco mentale e decisionale la cui rottura sembra segnare l'avvio di un'intensa stagione di realizzazioni infrastrutturali, molte delle quali sono semplicemente degli atti da troppo tempo dovuti.

Nello stesso tempo bisogna riconoscere che ci sono molti altri Passanti da aprire: dall'industria al terziario, dal materiale all'immateriale, dal passato al futuro, da Venezia alle città del Veneto, dalla piccola impresa alla media impresa, dai distretti chiusi alle filiere aperte. Le

infrastrutture sono l'anello debole del Veneto eppure i passanti virtuali sono più importanti di quelli tangibili, le barriere della mente sono più invalicabili di quella di Mestre.

Quante occasioni mancate a causa di questi blocchi mentali? Quando non si è in grado di esprimere, di sostenere con largo consenso una propria progettualità, in politica come in finanza, nella cultura come nelle infrastrutture, si è destinati a passare il proprio tempo a lamentarsi per non essere abbastanza considerati o rappresentati, a manifestare stupore e rabbia, a commentare le iniziative di altri: le celebrazioni colombiane a Genova, le Olimpiadi a Torino, l'esposizione universale a Milano, i take over di Abn Amro o Mps su AntonVeneta, di Caltagirone sul Gazzettino, di GL Events su PadovaFiere.

È singolare che la regione che dispone di *maitres à penser* che elargiscono quotidianamente consigli per la soluzione dei più terribili problemi dell'umanità non abbia in tanti anni trovato alcune soluzioni su problemi molto pratici come quelli di alcune infrastrutture elementari in grado di far crescere le città o di far emergere l'area metropolitana. Questa c'è già, basta guardare le foto aeree ma manca del sistema di connessione. La rigenerazione del capitalismo molecolare dei distretti passa per una riconsiderazione del ruolo delle città (Venezia, in primis), la cui funzione produttiva non può essere contrapposta alle altre funzioni legate alla storia, all'arte, all'architettura, all'aggregazione sociale, ma deve invece integrarsi con queste. Superato il blocco mentale del Passante si presenta l'occasione per riaprire il discorso sulla questione urbana nel Veneto e riflettere sul ruolo delle sue città. Il dibattito non è più centrato sul modello astratto di città, ma sulla popolazione e sulle sue caratteristiche qualitative. Il Passante serve appunto a passare, la città a restare.

Esiste un'emergenza popolazione, ma pochi la riconoscono: «Il declino demografico (e il conseguente invecchiamento della popolazione) che interessa il Nordest è stato in parte bilanciato dai flussi migratori, attratti/riciamati dalle opportunità di lavoro presenti. Occupazioni, nei servizi e nell'industria, scarsamente qualificate che hanno permesso il permanere in loco anche delle produzioni mature; scarsa o nulla invece sembra essere la capacità del territorio di sedurre profili altamente qualificati o imprenditori

innovativi». (Rapporto Fondazione Nord Est 2008, pag.106)

La domanda cui dovrebbero cercare di rispondere economisti, sociologi e urbanisti è la seguente: «Perché la popolazione con certe caratteristiche si concentra in certe aree piuttosto che in altre, perché le imprese e le istituzioni più innovative sono attratte da queste concentrazioni di popolazioni?» La risposta non sta nel modello e nella taglia della città ma nelle qualità della popolazione che la abita. Detto con un antico proverbio arabo, la differenza tra l'oasi e il deserto non sta nell'acqua, sta nell'uomo. Persone creative (nell'accezione di Richard Florida) attirano persone creative e non sempre questa attrazione è attivata da quella che in termini tradizionali si definisce qualità della vita. Può piacere o non piacere, ma è così. Come mai nella fascia alta della hit parade della qualità della vita, troviamo spesso città del Nordest che si vanno spopolando? Forse esistono idee diverse sulla qualità della vita. Per capire il posizionamento delle città venete in termini di dotazione di creativi, il confronto non va fatto solo con le grandi città di grandi regioni, ma anche con città medie di regioni comparabili. Solo che il Veneto è in difficoltà anche in questo confronto in termini di talenti, tecnologia e tolleranza, le tre "T" di Richard Florida. Può andar bene il modello policentrico o la città articolata, purché le infrastrutture, i servizi siano gestiti con logica unitaria, come un sistema in grado di attirare, trattenere e far interagire persone con certe caratteristiche, non semplicemente passanti.

La forza e la debolezza del Veneto stanno nel radicamento all'eredità del passato immaginando il futuro come una sua semplice estrapolazione. Il futuro ha invece bisogno di qualche discontinuità forte, nelle imprese come nelle istituzioni. Non basta più che ciascuno faccia bene la sua parte, cosa tutt'altro che disprezzabile che finora non sempre è stata fatta. È importante fare le cose che devono essere fatte, rispettando ruoli e responsabilità, attraverso un riconoscimento l'uno dell'altro, imprese e istituzioni, maggioranza e opposizione, innovatori schumpeteriani e guardiani della tradizione. Non tutti sono disposti ad ammetterlo, ma il Passante è senz'altro una discontinuità forte. Ne dovranno seguire molte altre.

Nordesteuropa.it, settembre 2008

Territorio a geometria variabile

Il Veneto, pur avendo alcune città di media dimensione che si collocano ai primi posti nella graduatoria della qualità della vita, riesce ad attirare quella che Richard Florida chiama la classe creativa in misura minore non solo delle grandi aree metropolitane studiate dal sociologo americano ma anche di aree comparabili in Italia e in Europa. Non riesce ad attrarre (per esempio, sono numerosi i manager lombardi e romani che vi lavorano senza però trasferirvi le famiglie) e talvolta neanche a trattenere (sono numerosi i giovani brillanti e istruiti che non trovano spazio per le loro aspirazioni). E anche per quanto riguarda le tre "T" di Florida, talenti (qualità delle risorse umane), tecnologia (innovazione, brevetti) e tolleranza (capacità di accogliere e integrare la diversità) non se la passa molto bene. Qualificati osservatori hanno rilevato l'assenza di un qualche grande progetto in grado di fungere da volano per un ripensamento urbanistico coerente con l'esigenza di far decollare il terziario, tradizionale e innovativo, e riqualificare l'industria, attività fondamentale data la vocazione manifatturiera del Veneto che dovrà però essere profondamente ripensata in quantità e qualità. Non hanno queste caratteristiche il Passante di Mestre, la Pedemontana o la terza pista dell'aeroporto Marco Polo, pur senza sottostimarne l'urgenza e la portata. C'è il problema di trovare qualche buona idea su come utilizzare e trasformare parte dei capannoni sparsi nelle periferie e nella campagna del Veneto, destinati a essere dismessi. Che farne? Che fare dell'area di Marghera? Quali scelte infrastrutturali potranno trasformare una parte del territorio in moderne aree metropolitane con un'adeguata concentrazione di popolazione. Non vale affermare che l'area metropolitana (la città diffusa) esiste già, basta creare le connessioni. No, ci vuole uno sforzo straordinario in termini di progettualità. La Regione, gli Enti locali, le Associazioni imprenditoriali, le Fondazioni ex bancarie, le Università (ciascuno per le proprie competenze) dovrebbero impegnarsi non solo per mobilitare le risorse finanziarie adeguate, ma soprattutto per dare un significato a questa progettualità.

A Padova, al Palazzo della Ragione, all'apertura della bella e coraggiosa mostra "Padova, atelier internazionale d'architettura" dove sono

stati presentati gli studi dell'Accademia d'architettura dell'Università della Svizzera Italiana sul recupero di dieci siti della città, uno degli oratori ha colpito il pubblico un po' scettico a fronte di progetti audaci e sfidanti con un semplice ragionamento. Riassumo a memoria: «Ci troviamo in uno dei più bei prodotti dell'architettura dell'età comunale, tutti pensiamo che sia uno dei gioielli della città. Bene, un'opera così, con questi volumi e in questo contesto, con le regole in vigore oggi, con la trappola dei veti incrociati in cui siamo invischiati, non sarebbe mai stata costruita». È un concetto che dovremmo sempre tener presente quanto ci troviamo di fronte a nuove proposte architettoniche, per impedire che quello che qualcuno ha definito un muro di Berlino ideologico, ci blocchi. Questo non significa né perdere i legami col passato, né abbassare la guardia, significa solo farsi guidare da un pensiero libero che, in quanto sfida passato e futuro, comporta anche qualche rischio.

Si prendano alcune idee che circolano: Veneto City, il mega insediamento da realizzare tra Dolo e Mirano, il recupero di Marghera, l'area a ridosso del Marco Polo, la Cittadella finanziaria di Verona, Vema (la città da fondare ex-novo tra Verona e Mantova, concepita da Franco Purini). Non è questa la sede per valutare i singoli progetti e stimarne le conseguenze ambientali, sociali ed economiche. A sensazione, pensando agli effetti positivi a catena che tutte le grandi opere spesso generano, mi sembrano tutte da prendere in considerazione. Ma per farlo mi sembra necessario accordarsi su alcune indicazioni di metodo.

Primo, si tratta di progetti che avrebbero ciascuno un impatto su tutto il territorio regionale (e oltre), quindi sarebbe assolutamente necessario che la regia della sua valutazione fosse assunta dalla Regione, non tanto per le sue ovvie incombenze istituzionali ma per quelle politiche.

Secondo, l'impatto sul sistema di mobilità sarebbe tale che le opere stradali di complemento, dirette e indirette, dovrebbero entrare nei progetti e non solo affiancarli (si pensi a Padova Est...).

Terzo, le città investite o anche solo lambite dai progetti, non potrebbero non ripensarsi in funzione di queste eventuali nuove realtà. E in tale ripensamento dovrebbero considerare i pericoli ma anche le opportunità e sinergie, senza posizioni aprioristiche.

Quarto, gli indubbi costi ambientali dovrebbero essere compensati da altrettanti vantaggi, chiamando alla loro realizzazione, senza finalità vessatorie ma solo di equità distributiva, le imprese che da questo progetto trarranno buoni profitti. Certo, bisogna vigilare che nessuno metta le mani sulla città e, meno che mai, sulla campagna ma anche impedire che qualcuno con le mani sempre in tasca avvolga in una melassa inconcludente qualunque cosa si muova. Chi è affezionato all'idea della città estesa, può ripescare dalla Città Metropolitana (Padova, Treviso, Venezia), che è stata oggetto di un'intesa tra Paolo Costa e Giustina Destro nel settembre del 2000 e sembra oggi caduta nel dimenticatoio. Non so se sia ancora l'idea corretta, ma in un modo o nell'altro, va riaperto il discorso sulla questione urbana nel Veneto e nel Nordest e riflettere sul ruolo delle sue città. Il relativo dibattito è spesso viziato da modelli astratti e ideologici che sono sbagliati sia quando esaltano la città fordista, sia quando si rifugiano nel borgo medioevale. Alle volte l'ideologia non favorisce la comprensione delle novità e spinge alla ricerca di facili bersagli. La domanda cui dovrebbero cercare di rispondere economisti, sociologi e urbanisti è la seguente: «Perché la popolazione con certe caratteristiche si concentra in certe aree piuttosto che in altre, perché le imprese e le istituzioni più innovative sono attratte da queste concentrazioni di popolazioni?». Alcuni studiosi parlano di *enacted environment*, cioè di ambiente attivato mentalmente. La costruzione mentale può vincerla sul dato empirico. Il territorio cui rapportarsi è frutto di una decisione, dipende dai territori con cui si decide di confrontarsi. Non possono essere gli stessi per la viabilità locale o i grandi corridoi, per le banche di credito cooperativo o per una cittadella finanziaria, per una vetrina per prodotti tipici locali o per un'esposizione che si propone di fornire servizi sofisticati a espositori e visitatori di tutto il mondo. Il territorio è allora un'entità a geometria variabile, i cui confini si modificano in funzione dei problemi. Bisogna maturare la convinzione che è necessario creare delle discontinuità, passando dall'analisi all'azione. Discontinuità e azione non significa fare colpi di mano.

Nordesteuropa.it, giugno 2006

Imprese e istituzioni

Federalismo sostenibile

L'implementazione del federalismo deve fare i conti con due postulati della teoria dell'organizzazione.

Il *primo* afferma che esiste un grado minimo di accentramento del potere sotto al quale non è possibile governare sistemi complessi, aziende o nazioni che siano. Questo postulato viene, più o meno consapevolmente, invocato da chi sostiene le ragioni di un forte potere centrale in grado di costruire e presidiare una coerenza complessiva, contro le tendenze centrifughe delle diverse componenti del sistema.

Per contro, afferma il *secondo*, esiste anche un grado massimo di concentrazione dello stesso potere sopra il quale si generano iniquità, perdita di controllo, incapacità di risolvere i problemi e, in definitiva, ancora impossibilità di governare sistemi complessi. Questo è invece usato da chi sostiene le ragioni dei poteri locali.

Un federalismo sostenibile non può che muoversi entro i limiti definiti dai due postulati e incorporare dosi corrette di accentramento e di decentramento: l'uno non può sopprimere l'altro senza sopprimere la capacità di governare il sistema. Le dosi di potere riservate al governo centrale e ai governi locali sono destinate a essere comunque inferiori a quelle desiderate da ciascuno. Questa è una buona ragione per non sprecarle. Il governo centrale deve rinunciare a regolazioni minuziose e attivare piuttosto un sistema di incentivi che premi un autonomo adeguamento a politiche anche solo annunciate. I governi regionali non devono esaurire le loro dosi in un'astratta contrapposizione di ruoli, riproponendo a valle - agli altri Enti Locali e agli stessi cittadini - quello che hanno contestato a monte al governo centrale, ma devono dimostrare di saper rispondere alle esigenze di partecipazione e di maggiore adesione alle specificità locali.

I vizi della centralizzazione li conosciamo già. Le virtù del decentramento devono ancora farsi apprezzare.

Il federalismo per devoluzione e frammentazione, invece che per aggregazione e sintesi, rischia di non scalfire il nocciolo duro

dello Stato accentratore e di aggiungervi invece nuove strutture. In passato il passaggio di attribuzioni alle Regioni è, infatti, avvenuto in minima parte con il passaggio di strutture, personale e risorse finanziarie. Si sono create nuove strutture, è stato assunto nuovo personale e sono stati usati la leva fiscale, l'aggiustamento delle tariffe, le alchimie di bilancio (con limatura dei servizi resi) per far quadrare i conti. Ma tutto questo non è bastato e non basterà a evitare la crisi fiscale. L'imposizione regionale potrebbe avere il merito di rendere più evidente il pericolo di una rivolta fiscale. Sarebbe un buon risultato se ciò servisse a lanciare una riflessione sull'ipertrofia delle strutture progettate per avvicinare i cittadini alla cosa pubblica, per contrastare la pervasività dello Stato accentratore.

È importante che il tema sia assunto da un arco di forze sociali ed economiche più ampio e che non sia lasciato alle cure esclusive di una parte. Una redistribuzione del potere impositivo tra Stato e Regioni ed Enti locali avrà gli effetti attesi solo se si tradurrà in uno stimolo per gli apparati pubblici a mantenere il livello di servizio senza ricorrere a fiscalità impropria. I sindacati e i partiti sensibili alle istanze sociali dovrebbero difendere il *livello di servizio*, non il *livello di spesa*, pena rendersi complici di sprechi, come hanno fatto finora in modo più o meno consapevole. Non è per niente scontato che più risorse si traducano necessariamente in più servizi. Come va respinto il teorema: meno risorse uguale meno servizi. Meno risorse deve significare anzitutto più produttività, e impiego più efficiente di quelle residue, senza ausilio di fiscalità addizionale o impropria. Tra l'altro c'è un paradosso economico legato in prima istanza alla diminuzione dei servizi. Se i costi fissi restano immutati, una minore quantità di servizi avrebbe il solo effetto di abbassare il tasso di utilizzazione delle strutture ma non il loro costo medio che invece aumenterebbe.

Con il federalismo i nodi della spesa pubblica arriveranno al pettine anche della Regione e degli Enti locali. Questi Enti dovranno attrezzarsi per fare la loro parte, poiché all'autonomia fiscale dovrebbe accompagnarsi una diminuzione complessiva del carico fiscale. Non sono sufficienti la politica di bilancio e l'uso di strumen-

ti come i costi standard, supposto che si sia in grado di definirli, imporli, controllarli e aggiornarli in tempi e a costi sostenibili (ricordo che in Sanità esistono già forme di standardizzazione dei costi - i Drg - che dovevano essere alla base del sistema di finanziamento ma in Italia sono stati di fatto da tempo accantonati). È necessario qualcosa di più radicale. Qualcosa che costringa a riconsiderare tutte le priorità di spesa.

Affinché questo non si traduca in tagli socialmente inaccettabili dei servizi resi ai cittadini e in particolare ai più deboli e in tagli economicamente controproducenti degli investimenti in infrastrutture e politiche industriali, s'impone un rigoroso lavoro di riesame di tutte le spese partendo da quelle per il funzionamento degli apparati politici e amministrativi. Questo riesame è difficile perché le spese hanno una loro inerzia e tutti danno per scontato che crescano nel tempo. Al massimo qualcuno è disposto ad accettare che crescano poco. Ma così non si generano quei risparmi richiesti da un "federalismo sostenibile". Esiste una tecnica per facilitare questo complesso, e tutt'altro che indolore, processo di riallocazione delle risorse: il *budget a base zero*. Consiste nell'arrestare l'andamento inerziale della spesa azzerando ogni anno (almeno per i primi anni) tutti i centri di costo. Questi vengono poi nel corso di un'analisi approfondita lasciati vuoti o ripristinati parzialmente o totalmente o, anche, incrementati dopo averli associati a risultati misurabili in base ai vincoli e alle priorità definiti in via preventiva e generale. Chi non vorrà accettare che i vincoli di spesa si traducano in un taglio di servizi e di trasferimenti, si deve prima impegnare al massimo nel ridefinire le priorità e nel recuperare efficienza. Non basta il budget a base zero che è solo una tecnica, occorre anche determinazione politica e volontà del management di cambiare.

Bisogna rivedere completamente il modello ridisegnando tutti i processi politici, amministrativi, di produzione dei servizi eliminando tutto ciò che non produce utilità per il cittadino. Mi spiego con un esempio tratto dal trasporto aereo. Negli anni Novanta quasi tutte le compagnie aeree perdevano a causa della deregulation, prezzo del petrolio, calo della domanda. Alcune (per es. Southwest Airlines in

Usa, Ryanair in Europa) hanno lanciato un nuovo modello di business “no frills” volto a portare costi e prezzi alla portata di nuovi segmenti di mercato. Oggi tra le *low cost* ci sono le poche compagnie che guadagnano e l’aereo è stato reso accessibile a una grande varietà di categorie, rispondendo alle loro esigenze senza che per questo il “core” del servizio (sicurezza, affidabilità, puntualità ecc.) ne soffra. Ma tutto il processo di produzione del servizio è stato ridisegnato in funzione di questo obiettivo. Il federalismo o indurrà una simile rivoluzione “no frills” o tradirà le aspettative che ha creato per quanto riguarda il livello della spesa pubblica o la quantità di servizi e trasferimenti o la pressione fiscale. O in tutte e tre queste variabili.

Nordesteuropa.it, gennaio-febbraio 2012

Quando l’innovazione nasce nel pubblico

Nel Veneto delle piccole e medie imprese, degli imprenditori che si son fatti da sé, di modelli di business concentrati nei settori tradizionali piuttosto lontani dalle nuove tecnologie, di un federalismo più rivendicativo che propositivo c’è la storia di Engineering Ingegneria Informatica, una multinazionale dei servizi informatici fondata a Padova nel 1980, quotata alla Borsa di Milano, primo operatore italiano attivo nella progettazione nei servizi di outsourcing informatico, nello sviluppo di prodotti e soluzioni proprietarie e nella consulenza. Occupa seimila e trecento persone in Italia e ha quaranta sedi in Europa, Usa e America latina, fattura 724 milioni di euro con un utile netto di oltre 34 milioni (dati 2009). Questa storia ce la racconta un recente libro curato da Sergio De Vio *Engineering 30 anni. Da impresa italiana a multinazionale dell’It* (Guerini editore), che raccoglie le testimonianze di alcuni dei protagonisti di questa avventura imprenditoriale nata a ridosso di un settore pubblico che non godeva certo di una reputazione d’innovatore.

Alla presidenza della Camera di Commercio di Padova arrivò agli inizi degli anni Settanta Mario Volpato un grande matematico che

aveva intuito il futuro dell’informatica, delle reti e delle banche dati. È a lui che si deve la fondazione nel 1974 di Cerved, società informatica di gestione, elaborazione e distribuzione di banche dati nazionali inizialmente partecipata dalle Camere di Commercio del Veneto e in seguito dalle altre Camere italiane e da alcune importanti banche private. Cerved assume il ruolo d’infrastruttura tecnologica al servizio delle Camere di Commercio e della Pubblica Amministrazione per mettere a disposizione il patrimonio informativo dei dati giuridici ed economici pubblici. Engineering nasce da una costola di Cerved per coprire una funzione di servizio per la casa madre.

Questo legame provvidenziale nella fase iniziale, divenne ben presto stretto e portò a quello che oggi chiamiamo un «management buy out», un acquisto del controllo da parte dei dirigenti guidati da Michele Cinaglia che conservarono una propensione a mettere la redditività e la remunerazione del capitale al servizio dello sviluppo, della conquista di quote di mercato e di attività, della creazione di occasioni di lavoro per giovani ad alta qualificazione. In altre parole, una propensione a svolgere un ruolo socialmente riconoscibile attraverso i fatti, che sono il miglior antidoto alla retorica convegnistica sulla responsabilità sociale dell’impresa. Se oggi l’Italia è presente nell’*Information Technology* lo si deve ad aziende operanti nel campo del software e dei servizi come Engineering. E se oggi si può raccontare una storia come questa di Engineering lo si deve a uomini come Mario Volpato e Michele Cinaglia che hanno dato un’anima imprenditoriale e tecnologia a un’esperienza nata nel pubblico.

Corriere del Veneto, 13 marzo 2011

Il Veneto per il Presidente Napolitano

Il Veneto è stato protagonista negli ultimi quarant’anni di uno spettacolare processo di crescita economica e sociale che lo hanno trasformato in un caso di scuola. La laboriosità, l’inventiva delle maestranze e degli imprenditori (spesso ex operai), l’integrità e le

capacità mediatrici dei suoi amministratori, i valori della sua storia e delle sue tradizioni si sono trasformati in un tessuto economico e sociale che ha creato un diffuso benessere.

L'imprenditore ha avuto un ruolo chiave, e non si pensi solo al piccolo imprenditore di cui è stato detto tutto il bene possibile e anche di più. Nella regione sono nate imprese che hanno scritto la storia del loro settore, divenendo leader a livello mondiale. Anche la media impresa ha giocato un ruolo e oggi è alla testa dei processi di cambiamento.

Con i primi anni del nuovo secolo si sono manifestati alcuni segni di malessere legati alla fine dell'epoca delle esportazioni sorrette da svalutazioni competitive (effetto euro), dall'affacciarsi sulla scena mondiale di paesi a basso costo del lavoro e ad altissimo tasso di laboriosità, flessibilità e metabolizzazione delle conoscenze altrui, dall'esplosione dell'economia dei servizi. Il rallentamento che n'è seguito, e che qualcuno ha frettolosamente scambiato per declino, sembra superato e nel 2006 la produzione industriale è cresciuta del 5,4 per cento, il fatturato del 7,2 per cento, l'export del 10,3 per cento (Centro studi di Unioncamere del Veneto). Meglio della media italiana, ma un po' meno bene di altre regioni europee e anche del Nordovest d'Italia. Per questo sarebbe un errore chiudere la questione dichiarando uno scampato pericolo, un cessato allarme.

È vero che non bisogna avere il mito della crescita quantitativa a tutti i costi. La crescita come dimostrano le eccellenti performance del Veneto ottenute nel passato mette a disposizione più risorse ma stressa il sistema sociale, consuma *social capital* e non sempre fa i dovuti investimenti per rinnovarlo nel futuro. Un rallentamento della crescita può persino essere un fatto positivo se viene utilizzato per una pausa di riflessione, una maggiore considerazione non ai dati congiunturali ma ai fondamentali da cui dipendono le performance economiche e sociali del futuro (capacità di generare elevato valore aggiunto, investimento in conoscenza e in fattori di produzione immateriale, crescita del capitale umano, conservazione dell'ambiente, ricostruzione e salvaguardia dell'identità a fronte di fenomeni di disintegrazione...).

Un buon numero d'impresе venete ha rimesso in moto il processo economico aumentando le dimensioni (nessun gigantismo, ma adeguatezza ai settori in cui competono), investendo in fattori organizzativi e gestionali, internazionalizzandosi, estendendo la loro capacità di controllo su filiere estese a livello mondiale, delocalizzando secondo il modello della delocalizzazione attiva. Sono queste imprese che hanno trainato e trainano la ripresa. È sufficiente?

Il Veneto ha piazzato sette imprenditori tra i tredici italiani che compaiono nella classifica *Forbes* degli uomini più ricchi del mondo ma ne ha piazzato uno solo nella classifica *CorriereEconomia* tra i primi trenta imprenditori italiani più innovativi. Per quello che valgono queste classifiche giornalistiche, segnalano uno spartiacque tra il passato e il futuro.

Il problema della società e dell'economia del Veneto non sta in un'amministrazione dell'eredità del passato immaginando il futuro come una sua semplice estrapolazione. Il futuro ha bisogno di qualche discontinuità nelle imprese come nelle amministrazioni pubbliche. E qui si pone il problema del rapporto tra economia e istituzioni. Non basta più che ciascuno faccia bene la sua parte, cosa tutt'altro che disprezzabile che finora non sempre è stata fatta. È importante fare le cose insieme passando attraverso un riconoscimento l'uno dell'altro. L'impresa deve riconoscere gli interlocutori istituzionali ma non sulla base di un afflato sociale, ma perché è il solo modo di fare bene impresa. Le istituzioni devono riconoscere il ruolo dell'impresa e consolidare le condizioni che ne consentono lo sviluppo.

L'idea di federalismo che con crescente frequenza e determinazione viene evocata sarebbe ben poca cosa se si riducesse a un semplice «lasciateci lavorare». Il federalismo è un modello organizzativo che si attaglia non solo alle questioni fiscali, non solo ai rapporti tra stato centrale e regioni ma anche alle reti d'impresе, ai rapporti tra imprese e istituzioni, all'organizzazione interna delle imprese.

Non solo le multinazionali globali ma anche le multinazionali venete (definite in termini tutt'altro che riduttivi «tascabili») hanno più successo quando adottano il modello federalista. Che significa affron-

tare e risolvere i problemi là dove nascono, mobilitando e responsabilizzando le risorse e gli attori a diretto contatto con i problemi. Che significa nello stesso tempo portare a livello centrale la costruzione del senso complessivo delle attività decentrate. L'accentramento è l'altra faccia dell'autonomia e deve essere abbastanza spinto da consentire sufficiente potere per affrontare e regolare la complessità dei problemi ma non così spinto da frustrare l'iniziativa e le competenze di tutti gli attori. Il federalismo come forma organizzativa del riconoscimento reciproco serve per affrontare molte delle questioni attorno alle quali si gioca il futuro delle imprese venete:

- rapporti tra impresa, ricerca e innovazione;
- ruolo nell'internazionalizzazione dei sistemi locali d'imprenditorialità diffusa;
- i giovani e il ricambio demografico nella società, nelle imprese e nelle professioni.

*Relazione svolta in occasione dell'incontro del
Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano
con gli imprenditori e le istituzioni del Veneto,
Confindustria Treviso, 27 marzo 2007*

Premessa	5
<i>Introduzione</i>	7
La competitività delle imprese	10
L'efficienza del sistema-Paese	12
Dinamismo sociale	14
Coesione	16
<i>Il Nordest e la crisi</i>	19
Torna a casa Keynes	21
Finanza ed economia reale	23
La condivisione dei rischi	24
Dalla crisi un'ondata di nuovi imprenditori?	26
Il piano regionale sull'innovazione	27
<i>Un'industria centenaria</i>	29
<i>La dimensione non conta, se adeguata</i>	37
Continuità e innovazione	39
Il Quarto Capitalismo tra Nord Est e Nord Ovest	42
Consumare meno lavoro con più forza produttiva	43
Ripensare la delocalizzazione	45
Basta che torni a funzionare	46
Troppo piccoli per occuparsene	48
Una veste giuridica alle alleanze di fatto	49
Crisi, guardare lontano non è solo un modo di dire	50
Discontinuità vo' cercando	51

<i>Senza famiglia. Il family business nella globalizzazione</i>	53	<i>Il Nordest liquido</i>	113
Aziende di famiglia o di nessuno?	56	Identità e reti di imprese	115
L'impresa familiare tra proprietà e controllo	58	Una fusione fredda	117
I sostituti della famiglia	62	Quando produttività fa rima con creatività	119
Oltre l'impresa familiare	64	Innovazione e caro garage	120
<i>Composizione e funzionamento del CdA nelle aziende familiari</i>	67	Visione e competenze per la crescita	122
Rappresentanza o governo?	69	Ma quant'è intelligente l'elogio della stupidità	123
Indipendenti e ruolo specchio	70	L'arte di saper fare e il saper fare con arte	124
CdA delle quotate del Nordest	71	Organizzare lo spazio oltre il capannone	126
<i>Dirigere a Nordest</i>	73	«Meglio nel call center che in una fabbrica»	127
A cosa servono i dirigenti?	75	<i>Università e impresa</i>	129
I talenti in azienda, maneggiare con cura	76	L'università spiegata ai direttori del personale	131
Le confessioni di un giovane manager	78	Un Politecnico di nome Ernesto	134
<i>Made in (and out of) Italy</i>	81	<i>Il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche</i>	137
Non è un paese per il Made in Italy	83	Il cambiamento come processo	140
Quando il panettone era affare di Stato	86	Segmentare le attività	142
Prodotti globali	88	Crescita inerziale	143
Mameli, l'inno del Made in Italy	89	L'innovazione sociale	145
Il made out of Italy vale 50 miliardi	90	<i>Le infrastrutture sono adeguate?</i>	147
Made in Cintaly, la nuova frontiera	92	Da una barriera all'altra	149
Quando in azienda non cala mai il sole	93	Territorio a geometria variabile	152
Copiato in Italy	95	<i>Imprese e istituzioni</i>	155
La scienza e l'arte dell'imitare bene	96	Federalismo sostenibile	157
Autarchia alle vongole	97	Quando l'innovazione nasce nel pubblico	160
Riunire il fare e il pensare	99	Il Veneto per il Presidente Napolitano	161
<i>Alla ricerca del tempo perduto</i>			
<i>(in una non politica industriale)</i>	103		
Too small to compete	106		
Dal "made in ..." al "made for ..."	108		
Leader e partner	110		
Dispiegare tutte le potenzialità	111		

Piccole e medie imprese, piccoli e medi leader, piccole e medie banche, piccole e medie città, piccoli e medi scrittori, piccole e medie passioni: nel grande Nordest è quasi tutto piccolo e medio e in apparenza non c'è una vera volontà di crescere. Ma è proprio necessario diventare grandi? La risposta è suggerita dalla metafora del titolo del libro. Si può continuare come il germoglio dell'asparago bianco (turione) che non arriva mai a emergere dalla terra oppure tentare di smontare sia i miti della piccola impresa sia quelli della crescita per la crescita. Non si è grandi o piccoli in assoluto ma in relazione ai mercati e ai settori nei quali si deve competere. L'adeguatezza nel mercato globale si deve misurare con la competitività delle imprese, l'efficienza del sistema-Paese e dei suoi sistemi-Regione, il dinamismo sociale e la coesione.

Giovanni Costa è professore di Strategia d'impresa all'Università di Padova. Ha insegnato anche a Ca' Foscari di Venezia, Sda-Bocconi, Cuo di Vicenza, Essec di Parigi. Da consulente ha partecipato a progetti di sviluppo manageriale in imprese ed enti. Ha ricoperto e ricopre posizioni di amministratore in società. È autore di numerosi volumi su temi di management e strategia d'impresa.

