

nordest
europa.it

in collaborazione con
Fondazione Nord Est

Giovanni Costa

Il Nordest e i porcospini di Schopenhauer


Cronache del capitalismo
post-distrettuale

prefazione di
Paolo Ermini e Ugo Savoia

Marsilio

© 2006 by Marsilio Editori® spa in Venezia
Prima edizione: dicembre 2006
ISBN 88-317-9007
www.marsilioeditori.it

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione,
anche parziale o a uso interno didattico,
con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia

Stampato da
 Grafica Veneta s.p.a., Trebaseleghe (PD)

EDIZIONE

7 6 5 4 3 2 1

2010 2009 2008 2007 2006

INDICE

7 Prefazione

IL NORDEST E I PORCOSPINI DI SCHOPENHAUER

11 Premessa

13 Piccole imprese e distretti

14 Social capital

16 Il controllo delle nascite

18 Imprese focali

20 L'impresa aperta e i suoi nemici

22 Meno terzisti più designer

23 La filiera della moda

27 La Cina è vicina

29 Dal distretto alla filiera

32 Impresa, territorio e demografia

33 Gerarchia o autoregolazione?

35 Dalla sequenzialità alla simultaneità

36 Territorio e demografia

38 Il vecchio e il fare

43 Capannoni e territorio

45 E i centri storici?

48 Architettura come sfida

- 50 Università, ricerca e sviluppo
 - 51 La liceizzazione dell'università
 - 54 Ricerca e crescita economica
 - 56 Innovazione ed entusiasmo
 - 58 L'imagination au pouvoir

- 60 Banca e industria
 - 61 Banche e imprese
 - 64 L'olandese incombente
 - 66 Il cervello come garanzia
 - 67 Ibridazione e territorio
 - 69 Tra locale e globale
 - 72 Meno banca e più impresa

- 76 L'internazionalizzazione
 - 77 La via di Marco Polo
 - 79 Delocalizzazione e «supply chain»
 - 81 Il lato oscuro della delocalizzazione
 - 83 Competenze per l'internazionalità
 - 84 Capitali che vanno e capitali che non vengono
 - 87 Globalizzazione e modelli di business

- 92 Impresa, management e politica
 - 93 Stabilità del management
 - 95 Riti di passaggio
 - 97 Dalla famiglia alla squadra
 - 99 Dalla squadra alla coppia: le sane alleanze
 - 101 Contraddizioni miracolose
 - 104 La Borsa o il distretto
 - 106 La ricerca di un sogno
 - 109 Vicenza, o cara

PREFAZIONE

*di Paolo Ermini * e Ugo Savoia ***

I segnali c'erano già, bastava coglierli: dai timidi accenni di ripresa dell'export soprattutto in determinati settori, all'indiscussa statura internazionale che un consistente numero di aziende del Nordest aveva saputo conquistarsi aggredendo i mercati internazionali con prodotti innovativi, riconoscibili. In una parola, competitivi. Parliamo di Geox e Benetton, Diesel, Luxottica o Gruppo Marzotto. Era la prova che stava cominciando a diradarsi il buio dei primi anni del nuovo secolo, quando il modello Nordest sembrava aver imboccato una strada senza sbocchi.

Si era parlato di crisi, della fine di un mito economico. In realtà era soltanto una naturale fase di trasformazione, dovuta a un ciclo storico-economico che andava a concludersi proprio mentre dall'Estremo Oriente si allungavano ombre minacciose sui nostri sistemi produttivi e commerciali. Come durante un temporale, l'insieme delle due forze aveva creato tuoni, fulmini e voglia (comune) di ripararsi. Proprio in quei momenti che sembravano drammatici – e per alcuni lo furono davvero – nacque l'espressione «fare squadra», soluzione tauturgica e quasi stupefacente in un sistema che fino a quel momento aveva prosperato sulla sua naturale inclinazione anarcoide. Uno dei verbi più comuni (fare) e un sostantivo

* Condirettore del Corriere della Sera; ** Direttore del Corriere del Veneto.

(squadra) sono rimbalzati in mille convegni, mille tavole rotonde, mille dibattiti televisivi.

Ma tra il dire e il fare davvero squadra c'era di mezzo tutta la naturale ritrosia nordestina a collaborare, a muoversi all'unisono, a trovare strategie comuni. In altre parole, a fare massa critica anche nei confronti di una politica distratta e poco concentrata, comunque distante, come avrebbe dimostrato nella primavera-estate 2006 l'esplosione della cosiddetta «questione settentrionale» contro le politiche di un governo che sembrava fare di tutto per non considerare le istanze di questa zona del Paese: un disagio tuttora esistente, che anzi si è in qualche modo acuito durante il confronto sui contenuti della Finanziaria.

Dal suo osservatorio, Giovanni Costa ha seguito passo passo questa trasformazione e le sue «cronache» dal Nordest, raccolte nel libro, rivelano già dal titolo – che evoca i porcospini di Schopenhauer e la loro incapacità di stare troppo vicini o troppo lontani – le difficoltà di fare sistema e di aggiornarsi senza rinnegare gli elementi che hanno fatto la fortuna di queste terre: la famiglia, la piccola impresa, l'autoregolazione e il distretto.

L'imprenditore vecchio stampo, già alle prese con il problema di cedere il bastone del comando a figli o nipoti, che aveva barcollato ai primi impatti con la globalizzazione, le nuove tecnologie o l'economia della conoscenza, sta ritrovando saldezza sulle gambe, magari delocalizzando o rinnovando il suo rapporto con il territorio e con la politica, accettando i nuovi meccanismi di *governance*, sfruttando le rinnovate forme di finanziamento, puntando sull'innovazione e addirittura utilizzando competenze manageriali, cosa assolutamente inimmaginabile fino a qualche anno fa. Con il suo libro, Costa cerca di stimolare la riflessione su questa fase di trasformazione e di indicare la strada della modernizzazione, per il momento appena imboccata ma ancora molto lunga, usando il linguaggio dell'impresa e dell'economia, rendendolo però accessibile anche ai non addetti ai lavori. Cosa fondamentale per chi, come lui, si confronta ogni giorno con platee attente, esigenti, informate: i suoi studenti e i suoi lettori.

IL NORDEST E I PORCOSPINI
DI SCHOPENHAUER

PREMESSA

«Una compagnia di porcospini, in una fredda giornata d'inverno, si strinsero vicini, per proteggersi, col calore reciproco, dal rimanere assiderati. Ben presto, però, sentirono le spine reciproche; il dolore li costrinse ad allontanarsi di nuovo l'uno dall'altro. Quando poi il bisogno di scaldarsi li portò di nuovo a stare insieme, si ripeté quell'altro malanno; di modo che venivano sballottati avanti e indietro tra due mali, finché non ebbero trovato una moderata distanza reciproca, che rappresentava per loro la migliore posizione» (A. Schopenhauer, *Parerga e Paralipomena*, II, 2, cap. 30, p. 396).

L'apologo dei porcospini di Schopenhauer che dà il titolo al libro bene si adatta agli imprenditori del Nordest quando ripetono, più per convincersi che per convincere, che bisogna fare squadra, fare sistema. Ma poi tengono le debite distanze uno dall'altro. Sullo sfondo si stagliano i problemi che hanno aperto il nuovo secolo del nuovo millennio: la crisi dei distretti, il difficile dialogo tra ricerca, università e attività produttive, le croniche carenze infrastrutturali di un territorio massacrato dai capannoni, un peso politico del tutto inadeguato alla ricchezza prodotta, una popolazione incerta tra crescita zero e ibridazione, la delocalizzazione d'attività e occupazione in Paesi a minor costo del lavoro, la rilocalizzazione del controllo azionario di giornali, banche, servizi. Problemi vissuti con

particolare ansia che in alcuni alimenta più la paura che la volontà di creare alternative sostenibili, e in altri l'impegno febbrile a cercare la difficile strada della modernizzazione.

Avendo avuto l'opportunità di commentare negli ultimi quattro anni questi problemi dalle colonne del «Corriere del Veneto», ho deciso di raccogliere e risistemare tali testi lasciando però intatto il tono di una cronaca dell'evoluzione di quello che ho definito il capitalismo post-distrettuale o post-molecolare.

Desidero ringraziare Paolo Ermini, condirettore del «Corriere della Sera», e Gianni Valenti, coordinatore dei dorsi regionali del Gruppo Rcs, che mi hanno convinto e incoraggiato a intraprendere l'esperienza di commentatore economico del «Corriere del Veneto»: al direttore Ugo Savoia, al suo vice, Alessandro Russello, a tutta la redazione e, in particolare, a Maurizio Caiaffa e Claudio Trabona, sono ugualmente grato per gli stimoli e il costante supporto.

Gli amici di «nordesteuropa.it» e della Fondazione Nord Est con la regia abile e discreta di Filiberto Zovico e Daniele Marini hanno tenuto aperto in questi anni uno spazio di ricerca e di discussione libero e innovativo che mi ha offerto un importante punto di riferimento per il quale ho un debito di riconoscenza.

PICCOLE IMPRESE E DISTRETTI

L'acronimo Pmi utilizzato per indicare le piccole e medie imprese andrebbe letto piccole e microscopiche imprese, visto che quelle medie in Italia sono in realtà poche migliaia.

RICCARDO ILLY

I distretti del Nordest, che sono stati a lungo esaltati, non senza qualche eccesso di retorica, come manifestazione di spontaneità e di capacità e d'autorganizzazione, sono entrati in una fase di ripensamento. Riusciranno a mantenere le loro caratteristiche e il loro ruolo senza venire invischiati in pastoie burocratiche, senza sostituire la flessibilità degli imprenditori con le inevitabili regole dei funzionari? È una bella sfida.

Il termine *distretto industriale* è stato proposto per la prima volta da Alfred Marshall, nella seconda metà del XIX secolo, con riferimento alle zone tessili di Lancashire e Sheffield, denotando un'entità sociale ed economica costituita da un insieme d'impresе, facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo, localizzato in un'area circoscritta, tra le quali vi è concorrenza ma anche collaborazione. La definizione è stata affinata da Giacomo Becattini, il massimo teorico dei distretti riconosciuto a livello internazionale, che parla di «un complesso produttivo il cui coordinamento tra le diverse fasi e il controllo del loro regolare funzionamento, non sono effettuati secondo regole prefissate e/o con meccanismi gerarchici (come accade nella grande impresa privata), ma sono invece affidati ad una combinazione del gioco automatico del mercato con un sistema di sanzioni sociali irrogate dalla comunità». I

distretti italiani hanno vissuto il loro momento magico all'epoca della crisi della grande impresa pubblica e privata, valorizzando la laboriosità, le competenze, la coesione sociale di artigiani, ex operai ed ex contadini e sono stati gli indiscussi protagonisti del risveglio industriale dell'Italia. Alcuni distretti sono oggi in crisi a causa della competizione globale che ha allungato le filiere produttive nelle quali il ruolo della piccola impresa e del territorio non è più lo stesso del passato. Alcune Regioni per venir loro incontro hanno varato leggi sui distretti che prevedono la costituzione di forme organizzative sorrette da finanziamenti pubblici. Ora si mira a estendere e a rendere più stabili queste forme di coordinamento. Poiché le leggi regionali non hanno funzionato, si vuole, par di capire, rendere più forte l'intervento. Questa forma di regolazione contraddice l'idea stessa di distretto e rischia di creare solo una burocrazia distrettuale.

SOCIAL CAPITAL

I distretti industriali sono tributari per le loro performance passate di un *social capital*, fatto di relazioni interpersonali, di fiducia, di saperi, che si è accumulato per decenni se non per secoli. Oggi questo capitale è stato in larga misura consumato senza che si sia fatto molto per la sua riproduzione. Semmai si sono sviluppati processi che la inibiscono: tensioni nel mercato del lavoro, degrado ambientale, urbano e sociale, flussi migratori non ancora metabolizzati. E i distretti si trovano ora a competere schiacciati tra le economie più avanzate, che fondano il loro vantaggio competitivo sulla tecnologia, e le economie emergenti che contano sui bassi salari. Si trovano quindi a competere con salari da Paese avanzato e tecnologie da Paese in via di sviluppo. Il trapianto dei distretti nei Paesi dell'Est e dell'Africa del Nord, alla ricerca di nuovi spazi, di salari più bassi e di manodopera abbondante, può dare qualche beneficio di breve periodo, ma rischia di eludere il problema del ritardo tecnologico.

Per esempio, la normativa regionale del Veneto sui distretti, attraverso successivi affinamenti, sembra porsi questo problema là dove detta i criteri di valutazione dei patti distrettuali e afferma l'esigenza della «creazione di esternalità positive» attraverso la formazione di «risorse umane in termini di competenze, conoscenze e innovazioni diffuse nel distretto e non appropriabili» da qualcuno in particolare, ma a disposizione di tutti. A parte il linguaggio più adatto a un saggio sulla *knowledge economy* che a una norma di legge, l'idea è proprio quella di rimettere in moto il meccanismo di generazione di *social capital*. Il successo dipenderà dalla capacità d'incorporare i saperi legati all'innovazione tecnologica e accedere direttamente ai luoghi dove questi si generano.

Giorgio Brunetti (Università Bocconi) e Stefano Micelli (Università Ca' Foscari) in una recente ricerca¹ si sono posti il problema di come codificare i saperi taciti racchiusi nei distretti industriali. La loro esplicitazione e la loro codificazione costituiscono il presupposto di una serie di processi che, secondo gli autori, sarebbe necessario attivare per rispondere alla sfida della stabilità dei cambi e della globalizzazione. Queste hanno creato più problemi che opportunità. La stabilità dei cambi indotta dall'euro ha messo fine alle svalutazioni competitive e ha spostato sull'innovazione la responsabilità di mantenere il vantaggio competitivo delle imprese. La globalizzazione ha aperto l'arena competitiva ad altri mercati del lavoro, ad altre aree produttive, rendendo quasi inevitabile la delocalizzazione produttiva.

La capacità di fissare in una sorta di mappa del genoma del distretto industriale le sue competenze distintive consentirebbe di capire meglio come funziona questo modello di capitalismo «pluricellulare», di attivare processi di manutenzione dei saperi esistenti e d'inserimento di nuovi. Consentirebbe anche di sfruttare le potenzialità delle tecnologie di rete, ancora

¹ G. Brunetti, S. Micelli, *La sfida delle tecnologie di rete: distretti lombardi e veneti a confronto*, Milano, Franco Angeli, 2002.

largamente sottoutilizzate, che richiedono la definizione di standard e una rigorosa codificazione. Ma soprattutto dovrebbe precludere alla clonazione del distretto industriale in nuove aree, mantenendo nei luoghi d'origine la mente strategica.

La ricerca di Brunetti e Micelli esamina tre distretti veneti e tre lombardi che operano nei settori tessile-abbigliamento, mobile e meccanico. Dall'analisi emerge che i processi ipotizzati sono in qualche misura avviati, anche se l'ottimismo sulla capacità delle tecnologie di rete di sostenere questi cambiamenti deve essere ridimensionato. Le tecnologie possono essere uno strumento al servizio di una strategia, ma non possono sostituirla. La rete tecnologica non sembra essere in grado di riprodurre, se non parzialmente, i vantaggi della rete territoriale e sociale che è la base del distretto. E in ogni caso per la diffusione di tali tecnologie, concludono gli autori, non bisogna contare troppo sul ruolo di centri di servizi distrettuali. È necessario che l'iniziativa parta dalle imprese.

IL CONTROLLO DELLE NASCITE

Periodicamente scatta nel Nordest l'allarme denatalità delle imprese che si alterna all'euforia per la ripresa delle nascite. Il tasso di natalità delle imprese può essere usato come indice congiunturale o strutturale? Che significato attribuirgli? Il rallentamento di un tasso di crescita significa normalmente che qualcosa comincia a non andare. Siamo in presenza di un segnale debole che porterà prima o poi a un saldo negativo delle imprese come è già accaduto con la popolazione? Può essere, ma per le imprese a differenza delle persone non va visto negativamente, almeno nel Nordest. C'è sicuramente una componente congiunturale, anche se è più utile considerare quella strutturale. Un territorio che si ritrova con un'impresa ogni 8 o 9 abitanti può anche compiacersi per il proprio spirito imprenditoriale, e molte province nordestine lo fanno, ma sbaglia. In parte sono microimprese che nascondono fenome-

ni di *self employment*, spiegabili più con le rigidità del mercato del lavoro che con l'imprenditorialità. Negli altri casi c'è comunque una prevalenza di strutture troppo piccole per assicurare l'accesso a tecnologie, finanziamenti, mercati che possano garantire uno sviluppo sostenibile. Se il rallentamento del saldo tra cessazioni e nascite di imprese fosse il risultato di fusioni e aggregazioni con un aumento delle dimensioni medie d'impresa ci troveremmo in presenza di una bella notizia. E sotto questo aspetto lo è. Per una valutazione più consapevole del significato strutturale c'è chi usa la *population ecology*, una disciplina che studia la crescita delle imprese con gli stessi strumenti dell'evoluzione e della selezione naturale della biologia. Quando alcune imprese scoprono una nicchia in cui riescono a valorizzare certe specifiche caratteristiche, in quella nicchia ci sarà presto un elevato numero di nuove imprese. In questa fase si ha anche un elevato numero di morti dovute all'inesperienza, all'improvvisazione (sindrome giovanile). Opera una selezione darwiniana dei più adatti. La competizione si fa presto più aspra perché i più adatti si riproducono rapidamente, hanno tutti le stesse caratteristiche e sono a caccia delle stesse risorse. La nicchia diventa saturo e non nascono più nuove imprese. È questa la fase in cui alcune imprese si attivano per scoprire nuove nicchie dove poter sfruttare competenze e caratteristiche fino a quel momento non apprezzate. È veramente questa la dinamica della natalità imprenditoriale nel Nordest?

Secondo i dati del Censimento 2001, in dieci anni il Nordest ha incrementato il numero delle imprese dell'11,7%. Risultato che è composto da un +34% negli «altri servizi» e un + 4,4% nell'industria. Il Veneto ha aumentato l'occupazione del 13,3% risultando al secondo posto in Italia, subito dopo il Trentino-Alto Adige (+14,3) e prima del Lazio (+12,4). Tutto bene, quindi? Non proprio.

Nel sistema-Paese, sono aumentate le imprese, ma la loro dimensione media è ulteriormente diminuita da 4,4 a 3,8 addetti. È aumentato il numero delle pubbliche amministrazioni

(+19,7%). Mentre un vero boom hanno avuto le organizzazioni non profit, passate da 61 mila a 235 mila, con un aumento del 283%. In questi numeri è forse possibile leggere una parte delle difficoltà che si sono manifestate subito dopo la rilevazione censuaria. Le piccole imprese, più o meno aggregate tra di loro, vanno bene per un mercato domestico. Difficilmente sono attrezzate per affrontare i mercati internazionali. Una buona parte delle organizzazioni non profit svolge lodevoli e insostituibili funzioni nel campo sociale, ma serve, grazie a consistenti contributi pubblici, a redistribuire più che a produrre ricchezza. E il loro aumento non ha comunque impedito che crescessero anche le amministrazioni pubbliche. Il Nordest, pur con le sue virtù fin troppo celebrate, è parte di questo sistema-Paese.

Inutile quindi stupirsi delle difficoltà che sempre più spesso e sia pure con andamenti contrastati incontrano le esportazioni del Nordest. La causa viene da più lontano e non va ricercata solo nell'andamento del cambio euro/dollaro. 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. Anche con un cambio più favorevole e con una Cina messa in regola con gli standard del mercato internazionale in fatto di imitazioni e contraffazioni, le debolezze dei nostri margini competitivi resterebbero immutate.

IMPRESE FOCALI

Il Nordest, il tentativo di costruire una politica industriale regionale si è finora espresso soprattutto nei riguardi della piccola impresa distrettuale. Poco si è mosso, con la parziale eccezione del Friuli-Venezia Giulia, nei riguardi delle imprese di maggiori dimensioni. Eppure, gli stessi distretti funzionano meglio dove si può contare su una o più imprese focali di dimensioni adeguate e in grado di esprimere una strategia. Anche il nascente distretto veneto delle nanotecnologie, che do-

vrà pilotare l'impiego nelle produzioni tradizionali di materiali delle nuove e rivoluzionarie caratteristiche promesse dalla scienza dell'infinitamente piccolo, non potrà decollare se non si costruirà una partnership con qualche grande gruppo disposto a fare investimenti nella regione. Per non uscire schiacciati dalla stretta a tenaglia dei Paesi a minor costo del lavoro nelle produzioni tradizionali che avevamo, e dei Paesi a maggiori capacità di ricerca e innovazione nei prodotti e nei servizi che ancora non abbiamo, è necessario passare per un significativo salto dimensionale delle imprese. È necessario accelerare i processi di aggregazione e di crescita. Difficile pensare che tale politica industriale possa essere sviluppata separatamente dalla Stato o dalle Regioni o dalle stesse imprese. Può essere sviluppata solo assieme.

Un rapporto sui settori industriali curato da Prometeia e Banca Intesa² conferma che la debolezza dell'industria italiana, e a maggior ragione di quella del Nordest, sta nella piccola dimensione. Solo le imprese che superano una certa soglia dimensionale sono in grado di stare in filiere che si sono estese a livello internazionale e di gestire il rapporto con il mercato, dove si trova ormai la parte più ricca di valore aggiunto. Le imprese minori, soprattutto quelle concentrate nella classe da 1 a 9 addetti, che nel Nordest ha un primato di densità, giocano un ruolo di subfornitrici delle imprese maggiori. Queste però si stanno in misura via via crescente rivolgendo a subfornitori dei Paesi emergenti. Solo un salto dimensionale, sostengono gli autori del rapporto, consentirebbe loro un recupero di produttività, stimato nel 21% qualora la struttura dimensionale e settoriale media si avvicinasse a quella di Francia, Germania o Regno Unito. Tale salto darebbe quindi un po' d'ossigeno non solo per sopravvivere, ma anche per proseguire la marcia verso un rafforzamento competitivo. La cosa più interessante che emerge dal rapporto è che la dimen-

² Prometeia-Banca Intesa, *64° Rapporto Analisi dei Settori Industriali*, Milano 2005.

sione gioca un ruolo due volte più importante della specializzazione settoriale, tanto cara ai chierici del distretto. L'indicazione di politica industriale che ne consegue è di abbandonare l'idea illusoria che le imprese, sotto il manto protettivo del distretto, possono continuare a restare piccole. Alcuni studiosi contestano indicazioni di questo tipo tacciandole di neofordismo dimenticando che quando si parla di crescita dimensionale non si evocano certo le mega strutture ma solo organizzazioni in grado di avere un minimo di strumentazioni funzionali e di forza finanziaria.

Secondo il «Financial Times», i distretti italiani, lodati da Bill Clinton, studiati da Michael Porter e altri guru di Harvard, imitati dalle politiche industriali di molti Paesi, sono ormai inadeguati a fronte della nuova competizione e delle filiere produttive divenute più complesse e globali³. Le capacità artigianali poco possono, quando il vantaggio competitivo si basa sul design, il marketing, il controllo della distribuzione. E anche il fascino del *Made in Italy* perde il suo appeal se è vero che, come si narra, il brand Diesel di Renzo Rosso, che non conosce crisi, è stato scelto perché non aveva nulla d'italiano. Infatti, in giro per il mondo pochi sanno che è un prodotto italiano. Il marchio J.P. Tod's di Diego Della Valle, altro successo mondiale, è un nome preso a caso dall'elenco telefonico di Boston. Tommaso Padoa Schioppa in un'intervista al «Corriere della Sera» ha rincarato la dose: «Credo che uno dei fatti più gravi sia stata la retorica del piccolo è bello... come conseguenza di tale retorica si sono attrezzati una cultura, una legislazione, un sistema di relazioni sindacali, un regime di tassazione che di fatto hanno frenato la crescita».

L'IMPRESA APERTA E I SUOI NEMICI

Nell'agitato quadro congiunturale di questi ultimi anni, anche nel Nordest ci sono imprese che alimentano la crisi e altre che la battono, dimostrando una grande capacità propositiva

³ J. Gapper, *Italy's clusters lose lustre*, «Financial Times», 25 maggio 2005.

e spesso anche ottimi conti. Alimentano la crisi le imprese che non hanno saputo rigenerare il loro modello di business, certe aziende di servizi (credito, utility, infrastrutture) che spesso macinano profitti, sfruttando però la scarsità di concorrenza che consente loro di far pagare ad altri le proprie inefficienze. Alimentano la crisi quelle piccole imprese che, a forza di essere celebrate come la fonte del miracolo e la soluzione di tutti i ritardi dell'economia regionale, hanno finito col crederci e oggi sono alle prese con la deriva finanziaria dell'economia e con una competizione globale dove il piccolo non è poi così bello. Battono la crisi molte medie aziende 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, battono 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 indubbe virtù dell'impresa comunitaria, dovremmo cercare di risolvere i problemi posti dall'impresa aperta. Non è escluso di dover provare a ricostruire l'impresa comunitaria e non è nemmeno semplice. 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

le 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 i temi all'ordine del giorno⁴.

MENO TERZISTI PIÙ DESIGNER

È necessario che le nostre imprese, per superare le attuali difficoltà e consolidare i timidi segnali di ripresa, si focalizzino su segmenti specializzati sia del mercato che della filiera produttiva. Una conferma viene dal distretto della calzatura di Montebelluna. Questo da sempre copre nicchie specializzate di mercato, ma ultimamente si è riposizionato in termini sia di prodotto che di processi. Il settore della calzatura in Italia nel 2002 ha perso il 4,4% in quantità e l'1,4% in valore, al netto dell'inflazione. In controtendenza, nel distretto di Montebelluna la produzione è aumentata in quantità del 6,34% e in valore dell'1,91% (dati Osem). Questo aumento è stato ottenuto nonostante una diminuzione dei calzaturifici (-6,82%), delle aziende terziste (-8,33%) e dell'occupazione (-3,7%). Su questi dati pesa ovviamente la delocalizzazione, ma incide anche un processo di aggregazione e di aumento dimensionale attraverso acquisizioni e fusioni.

Un elemento su cui riflettere è l'aumento degli studi di design, spesso creati da ex modellisti messi in proprio, cui i calzaturifici affidano il lavoro di ideazione. Sembrerebbe trattarsi di un effetto sostituzione di un terzismo produttivo con un terzismo a contenuto intellettuale. Si tratta invece, anche qui, di un processo di focalizzazione entro la filiera produttiva. Il design richiede professionalità sempre più sofisticate che possono essere assicurate solo da unità *multiclient*.

⁴ A. Comacchio, P. Gubitta, *L'identità del Nordest*, in «Economia & Management», n. 5, 2005.

Ma anche il terzismo produttivo evolve verso forme più complesse. A fronte di una diminuzione numerica e occupazionale di tutte le aziende dell'indotto, le aziende di montaggio e assemblaggio si concentrano e aumentano l'occupazione del 2,7%. Ciò prefigura quello che viene chiamato *contract manufacturing*,

cioè l'esternalizzazione di tutta la funzione produttiva.

La cosa più interessante è che delocalizzazione (vantaggi di costo) e innovazione (vantaggi di differenziazione) non sembrano, in questo distretto, in alternativa. Tutt'altro. Infatti le aziende che sono cresciute di più in fatturato e occupazione, che hanno consolidato la loro immagine di mercato, che hanno innovato l'estetica e la funzionalità tecnica, che hanno rafforzato la loro posizione nella distribuzione sono anche quelle che più hanno usato la delocalizzazione produttiva. L'hanno però usata sotto forma di insediamenti diretti o di *joint venture* e non nella forma classica del decentramento polverizzato. Questa è una condizione per garantire un elevato livello qualitativo, per ridurre certe complessità logistiche, per assicurare una rapidità di risposta alle sollecitazioni del mercato. Ma soprattutto è la condizione per focalizzarsi sulla strategia.

LA FILIERA DELLA MODA

Il settore della moda si presta bene a vedere alcune linee di cambiamento. Il Nordest, nonostante gli spagnoli di Zara o gli svedesi di H&M o i cinesi senza marchio, e malgrado qualche trasferimento a Milano, resta una regione importante per la produzione e la vendita di prodotti e servizi che ruotano attorno al variegato mondo della moda. Con la testa, se non proprio con gli arti, sono ancora ben insediati nella regione alcuni degli imprenditori che hanno fatto la storia di questo business in Italia e nel mondo. È una storia d'innovazioni che viene da lontano e che ha un illustre precursore in Jacopo Linussio, un originale imprenditore tessile vissuto in Carnia dal

1691 al 1747⁵. La sua fu un'innovazione di prodotto: i suoi tessuti in lana avevano una lucentezza simile ai broccati (seta) del tempo ma costi inferiori. Non entravano in competizione con i preziosi manufatti di Venezia. Erano un prodotto di massa, accessibile a molti, ma ugualmente apprezzato dalle dame veneziane cui piacevano quelle tele operate con eleganti disegni e colori armoniosi. Una sorta di «united colors» *ante litteram*. Ci fu anche innovazione di processo, poiché la novità delle fabbriche, dove si concentravano solo 2.000 operai dediti alle fasi più delicate, s'innestava nella tradizione del lavoro a domicilio che impiegava 32 mila addetti. Linussio fu anche attento ai rapporti politici con Venezia, cui forniva un'enorme quantità di tele per le vele delle navi prodotte nell'Arsenale, e da cui riceveva favori in termini di dazi. Fu anche un mecenate, chiamando rinomati pittori a decorare palazzi e chiese, avendo però cura di far dipingere in tutte le opere quello che oggi si chiamerebbe il logo dell'azienda, allora lo stemma della sua famiglia. Anticipò persino i *fringe benefits*, sotto forma di una sorta di *ticket restaurant*, la moneta Linussio, con cui i suoi operai potevano comprare solo derrate alimentari e altri prodotti da lui stesso forniti. Guadagnava anche in questo, ma sottraeva i suoi operai alle speculazioni dei mercanti. L'impresa sopravvisse per un certo tempo dopo la sua morte. Decadde, secondo gli storici, a causa della crisi di Venezia e dell'arrivo dei francesi, secondo una moderna analisi aziendalistica perché i passaggi generazionali non furono ben gestiti e soprattutto perché si arrestò il processo d'innovazione.

Tornando a noi, nelle difficoltà del momento, nuovi imprenditori con idee innovative si fanno avanti e rivoluzionano il settore creando nuove connessioni tra sport, abbigliamento, calzature, occhiali, gioielli e altri accessori. L'attenzione si sposta sempre più dalla produzione materiale alla progetta-

⁵ G. Ganzer, *Jacopo Linussio, un manager del Settecento*, Trieste, Istituto per l'Enciclopedia del Friuli-Venezia Giulia, 1986.

zione, al design, al controllo dei canali distributivi. Nascono e si affermano rapidamente aziende di puro design, come quella fondata da Alberto Del Biondi a Padova che impiega 80 specialisti (architetti, designer) e fattura alcune decine di milioni. La creatività la vince sulla flessibilità, l'immaginazione sulla laboriosità, il valore sul costo del lavoro, l'intangibile sul materiale⁶. La domanda che sorge spontanea è perché in tanti anni di successi, che permangono anche nella congiuntura avversa, il Veneto non si sia ancora dotato di una vetrina adeguata per dare visibilità mondiale alla sua produzione nel campo della moda, per attirare operatori e clienti. Venezia sembrerebbe la sede ideale e non è nemmeno il caso di ricordarne i motivi. C'è chi ci sta pensando. Una Fiera della Moda nata da molti anni, dopo varie peregrinazioni per il Veneto, è da qualche anno approdata a Venezia. Gli stessi organizzatori stanno pensando a un Palazzo della Moda con una struttura di 10 mila mq da collocare nelle zone dismesse, o in fase di dismissione, di Marghera.

Di questa iniziativa ci si può solo rallegrare se non altro perché costituisce un'esperienza preziosa sulla quale costruire eventualmente di nuove. Semmai c'è da chiedersi se questo sia un progetto abbastanza ambizioso e all'altezza della sfida da portare ad altre sedi ormai consolidate o che si vanno consolidando come, per esempio, la Città della moda di Milano, che avrà un'estensione da 100 a 200 mila mq. C'è da chiedersi se il coinvolgimento di Venezia e della Regione sia adeguato. C'è da chiedersi se l'impegno anche finanziario delle aziende del settore e delle associazioni di categoria sia sufficiente. Mettersi a competere con Milano potrebbe sembrare velleitario, ma non lo sarebbe se si individuasse una nicchia specializzata o se si pensasse addirittura a un'alleanza. Mostre che non abbiano anche un radicamento stabile, una continuità e una stanzialità operativa rischiano solo di consumare territorio, di

⁶ D. Campagnolo, G. Costa, *Modularità e Business Process Outsourcing*, in «Sviluppo & Organizzazione», n. 214, marzo/aprile, 2006.

aiutare gli altri a vendere, di avere un ruolo marginale nello sviluppo economico e sociale della città e della regione. Cinema, moda, arte: per Venezia e per il Veneto non è più tempo di piccole idee.

Eppure c'è anche chi, come Renato Brunetta⁷, sostiene che il *Made in Italy* soffre di un eccesso di *brand*. Il senso di un tale convincimento è chiaro: se sotto la griffe non c'è nulla, il prodotto non è protetto agli occhi del consumatore da un valore intrinseco. E ancor meno è protetto dagli imitatori se i materiali usati, la tecnologia che incorpora, i processi che lo generano sono banali e facilmente accessibili. Il monito per gli imprenditori è ugualmente chiaro: più ricerca, più innovazione, più valore. Sul *brand* mi sembra però necessario un piccolo approfondimento per evitare equivoci. Gli orafi di Vicenza si sono dovuti misurare con la difficoltà di proteggere le forme dei gioielli. Questo è un problema dei prodotti artistici da molto prima che Walter Benjamin scrivesse il famoso saggio *L'opera d'arte nell'epoca della sua riproducibilità tecnica*. Lo sarà sempre di più in tutti i campi in cui la componente immateriale del prodotto prevale su quella del suo supporto fisico. Era vero per la tavola di pioppo della *Gioconda* ed è vero per il disco su cui Bill Gates spalma il suo software.

Perché alcuni imprenditori della gioielleria sembrano non soffrire della competizioni dei Paesi asiatici? Eppure hanno fatto un processo inverso in termini di valore intrinseco. Hanno semplificato e stilizzato le forme, contribuendo a «svecchiare» il prodotto e ad aprire al pubblico giovanile, altrimenti perduto senza appello. Hanno così semplificato il processo, sgombrando il campo dalle storielle artigianali di certi orafi, divenuti da tempo rudi metalmeccanici. Hanno accostato ai metalli nobili, materiali «vili». Hanno creato il *brand* e lavorato moltissimo sul *concept* del prodotto, della sua distribuzione e persino delle sue condizioni d'uso, proponendo il gioiello come un accessorio legato alla moda e non a pochi momenti

⁷ D. De Vico, «Corriere della Sera» 6 settembre 2003.

topici della vita. Hanno abbassato il valore intrinseco ed elevato quello simbolico ed emozionale. L'indicazione più generale ricavabile da questo esempio è che il brand non è qualcosa di appiccicabile a qualsiasi prodotto o servizio. L'imprenditore deve costruire la coerenza lungo tutta la catena di generazione del valore per il consumatore finale, concentrandosi sui segmenti della filiera che ne catturano di più. Per la stragrande maggioranza dei prodotti, soprattutto di largo consumo e di consumo durevole, tali segmenti si trovano a monte e a valle della fase di produzione. A monte, nella concezione del prodotto e a valle, nella transazione con il consumatore finale e anche dopo. Il brand vince quando serve a presidiarli entrambi. E di questi brand non mi pare ci sia grande abbondanza.

LA CINA È VICINA

L'abolizione delle quote nelle importazioni del tessile dalla Cina ha creato apprensione anche nel Nordest, ridando fiato a chi invoca norme straordinarie di protezione. La questione delle quote si aggiunge al così detto *dumping* sociale (concorrenza di un lavoro privo di protezione sindacale e legislativa) e alla contraffazione. Certo, va fatto tutto quello che è possibile fare per attenuare l'impatto di questo tipo di concorrenza. Attenzione però, quando la concorrenza si basa sulla pura manifattura, con gli attuali differenziali del costo del lavoro tra l'Italia e i paesi emergenti, la battaglia è in buona misura perduta. Neanche la migliore qualità del nostro lavoro può assicurare una protezione sostenibile nel tempo. Non è improbabile che i complessi sistemi d'etichettatura del *Made in Italy* o *Made in Veneto* e dei relativi controlli arrivino a regime, se mai arriveranno, quando ormai gli standard qualitativi nella produzione saranno fissati in altre parti del mondo. Non si dimentichi cosa è accaduto per l'elettronica con i giapponesi che in pochi anni si sono trasformati da maldestri copiatori in *world-class producers*. Come hanno imparato i veneti qua-

rant'anni fa, trasformandosi da contadini in abili confezionisti, non c'è ragione che non possano imparare popolazioni che tra l'altro hanno abilità manuali che da noi stanno ormai scomparendo.

Il vantaggio competitivo resta invece saldamente nelle nostre mani quando la concorrenza si confronta con le fasi che precedono e seguono la produzione materiale. Nelle fasi che precedono si trova il design, la concezione del prodotto e dei suoi significati simbolici che nella moda sono la parte fondamentale. Le etichette, le fogge si possono anche facilmente copiare e contraffare, ma non i significati. Questi sono strettamente collegati alle fasi che seguono la produzione e quindi al servizio associato al prodotto. La borsa di Bottega Veneta contraffatta e venduta clandestinamente sopra un tappetino o in un sottoscala non è in concorrenza con quella venduta in via Montenapoleone a Milano o in calle Vallaresso a Venezia. Compete con la pelletteria del mercatino di Rialto, delle viuzze attorno alla stazione di Trieste e dei grandi magazzini. È il contesto dell'acquisto che fa la differenza e che assicura protezione dalla concorrenza. Questo non vale solo per il lusso ma anche per molti prodotti che fanno parte della vita quotidiana di molte persone. Se si presidia il binomio *brand* e servizio, il luogo di produzione perde la rilevanza che aveva un tempo.

Anche il settimanale americano «Time» ha recentemente dedicato la storia di copertina alla capacità delle piccole imprese distrettuali di reggere la competizione internazionale, in particolare con la Cina⁸. La struttura produttiva dell'Italia e del Nordest, argomenta «Time», basata sulle piccole imprese concentrate in distretti specializzati, non è adeguata per fronteggiare la competizione globale. Si tratta invece di una struttura che sembra fatta apposta per essere attaccata dalla Cina che, in fatto di produzioni a media complessità, può contare

⁸ *Italy vs China. What happens when old world manufacturing faces the challenge of Asian competition?*, «Time» 5 dicembre 2005.

su costi del lavoro molto inferiori. Brutte notizie per i distretti del Veneto. Sarà un caso, ma, tra le poche imprese citate come capaci di stare nella competizione globale da «Economist» nella sua recente *survey* sull'Italia dall'emblematico titolo *Addio Dolce Vita*⁹, ci sono tre venete: Luxottica, Geox e Benetton. Un'altra veneta (Zamperla di Altavilla Vicentina) aveva ricevuto una *nomination* in un'analogo *survey* di «Business Week» qualche tempo prima¹⁰. In queste analisi degli osservatori internazionali, c'è la diagnosi e la terapia. Certo, va evitato il consueto esercizio di provincialismo che prende per buono tutto quello che arriva dall'estero, ma la diagnosi non è nuova e il nanismo delle nostre imprese è stato più volte denunciato come fattore di crisi. Non è nuova nemmeno la cura, che è stata da tempo individuata nella crescita di imprese in grado di controllare filiere lunghe, estese a livello internazionale, che vanno dalla concezione del prodotto fino alla sua distribuzione. La fase della produzione non è annoverata tra le fonti del vantaggio competitivo, mentre lo è quella del controllo del complesso sistema logistico necessario per connettere fabbricazione e distribuzione. Nelle rigenerazione dei distretti, l'attenzione andrebbe concentrata soprattutto su una o poche imprese di dimensione adeguata, in grado di fare la regia e trascinare le altre imprese in un processo di crescita. Basta guardare i distretti che hanno retto: sono quelli in cui è presente un'impresa leader e sono anche gli stessi in cui l'occupazione ha sostanzialmente tenuto, nonostante un'elevata dose di delocalizzazione produttiva. Ma sono ancora distretti?

DAL DISTRETTO ALLA FILIERA

Il legislatore regionale comincia invero a parlare di filiera produttiva e quindi di patti tra imprese che non necessaria-

⁹ *Addio Dolce Vita. A special report on Italy* «The Economist», 26 dicembre 2005.

¹⁰ *Hidden Champions. The little-known European companies that are conquering the world*, «Business Week» 26 gennaio 2006.

mente sono localizzate entro i confini del distretto. Già il legislatore nazionale con la Finanziaria del 2006 aveva introdotto procedure e garanzie per finanziare progetti di filiera. La Regione Liguria sta ugualmente lavorando sui patti di filiera. Anche i sindacati hanno ipotizzato d'individuare la filiera come base per la contrattazione di secondo livello. Si pensa di riuscire così a inglobare anche la realtà delle piccole imprese e la distribuzione, che costituisce una fase sempre più decisiva.

Perché è importante, nella scelta dell'unità d'analisi e d'intervento, passare dal distretto alla filiera? In questo modo si tende a rafforzare e a incentivare le relazioni tra imprese di una stessa filiera a prescindere dalla loro appartenenza a un distretto definito in termini amministrativi o geografici¹¹. Uno dei limiti dei distretti tradizionalmente intesi, e forse la causa del loro declino, è costituito dalla specializzazione in una fase della filiera produttiva. Quando questa fase diventa troppo specializzata (per esempio uno o pochi componenti), la dipendenza delle imprese dalla filiera diventa totale, poiché i soggetti che ne controllano i punti critici sono dotati di un enorme potere contrattuale che consente loro di trattenere una parte rilevante del valore creato.

L'aggregazione di molte imprese con una specializzazione stretta in uno spazio geografico limitato costituisce anche un punto di debolezza del territorio. La crisi di un settore diventa crisi del distretto, senza possibilità di compensazione occupazionale tra settori. Concepire le aggregazioni tra imprese lungo tutta la filiera, oppure partecipare a più filiere, significa uscire da questa dipendenza e da questa debolezza. Le filiere hanno oggi un'estensione territoriale vasta, addirittura transnazionale: è difficile che una filiera importante in termini economici sia contenuta in un territorio ristretto. Le imprese, singole o aggregate, per crescere hanno bisogno di estendere la loro influenza sulla filiera e magari di spostarsi dai suoi seg-

¹¹ E. Rullani, *Dove va il Nordest?. Vita, morte e miracoli di un modello*, Venezia, Marsilio, 2006.

menti più poveri a quelli più ricchi, anche attraverso processi di delocalizzazione produttiva. Adottare una logica di filiera ha rilevanti conseguenze sul ruolo del decisore pubblico che deve dotarsi delle competenze per entrare nel dettaglio dei patti di filiera e scegliere secondo criteri di strategia industriale, ma soprattutto deve dotarsi di forza politica per resistere alle sirene del territorio.

IMPRESA, TERRITORIO E DEMOGRAFIA

Si sta verificando uno spostamento da un vecchio sistema incentrato sulle grandi corporation a un sistema nuovo, basato sull'uomo. Questo non va confuso con la infondata e sciocca idea che le grandi corporation siano al tramonto. E neppure accetto la fola di un'economia basata solo sulle piccole imprese e su lavoratori autonomi indipendenti.

RICHARD FLORIDA

Il Nordest sta affrontando un complesso processo di trasformazione, che qualcuno scambia per declino. Non è di grande utilità restare legati a un passato che non c'è più, come non lo è proiettarsi senza alcun ancoraggio critico in un futuro che non c'è ancora. I due pilastri su cui l'impresa nordestina, a partire dagli anni sessanta, ha costruito le sue fortune sono la famiglia e il territorio. La famiglia più che una risorsa è oggi diventata un problema. Quando non si è dissolta, è alle prese con il cambiamento di ruolo del fondatore *che non molla*, con l'inserimento delle nuove generazioni *che non procede*, con lacerazioni interne che portano al frazionamento della proprietà piuttosto che all'unione di altre imprese e altre famiglie. La famiglia, divenuta nucleare, non è più una solida piattaforma sulla quale cresce e prospera l'impresa.

Il territorio è stato consumato da un'urbanistica governata più da geometri che da architetti, con poche idee e ancor meno coraggio, con deboli canoni estetici ed etici. I suoi confini si sono allargati e smagliati. La coesione interna non è più la caratteristica dominante della regione che con gli immigrati ha importato ansie e contraddizioni che stentano a comporsi in una sintesi multietnica. La specializzazione territoriale delle concentrazioni di piccole imprese non è più fonte di vantaggio competitivo e si trasforma spesso in rigidità monoculturale.

Nei decenni passati, l'imprenditorialità diffusa, sorretta da una cooperazione autoregolata, agli occhi di una generazione di economisti e di politici pervasi da intenti riformisti ha costituito un'alternativa al mercato e allo spirito capitalistico. Li affascinava l'idea di un *social capital* a disposizione di tutti, non esportabile in Svizzera, non quotabile in Borsa, di un capitalismo senza capitalisti. Per loro non è né semplice, né facile ammettere oggi che l'imperatore è nudo, che quell'idea è in crisi.

Non per questo viene meno l'esigenza di una politica industriale che offra certo solidarietà e sostegno ai mestieri e alle imprese in trasformazione, ma che guardi anche avanti e costruisca nuove ipotesi di crescita e di sviluppo. Gli esempi ci sono già e sono costituiti dalle aziende che hanno aperto il clan familiare facendo emergere una nuova struttura in cui i destini della famiglia sono separati da quelli dell'azienda, in cui l'apporto esterno di capitali e competenze direzionali assicura la crescita¹. L'apertura del territorio significa ibridazione, delocalizzazione produttiva ma anche conquista di nuovi mercati². Le nuove politiche industriali regionali dovrebbero concentrarsi sullo sviluppo di queste imprese.

GERARCHIA O AUTOREGOLAZIONE?

Il dibattito che ha accompagnato in molte strade del Nordest la sostituzione di alcuni semafori con rotatorie a senso unico offre lo spunto per una riflessione diretta e una metaforica che bene si presta a interpretare i modelli di governo economico di questa regione. Molti si sono schierati pro e contro le rotatorie, senza un riferimento politico predefinito. Amministrazioni di Centrodestra sono state attaccate dall'opposi-

¹ M. Gianecchini, P. Gubitta, *Governance and Flexibility in family owned SME*, in «Family Business Review», xv, 4, 2002; C. Compagno, *Piccole e medie imprese in transizione*, Torino, Utet Libreria, 2003.

² G. Tattara, G. Corò, M. Volpe, *Andarsene per continuare a crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Roma, Carocci, 2006.

zione di Centrosinistra per averle introdotte e viceversa. Ma le roatorie sono di destra o di sinistra?

Il semaforo è un sistema meccanico e gerarchico che opera attraverso «comandi». Come tutte le gerarchie, ha bisogno di consenso. L'ordine deve anzitutto essere compreso. I comandi colorati del semaforo sono garanzia d'immediata comprensione. E i semafori godono generalmente, con esclusione forse di alcune città del Sud, di consenso. Senza questo consenso, la repressione non sarebbe sufficiente a garantire un traffico ordinato, anche se è un fondamentale deterrente. Il semaforo ha il difetto di essere un capo stupido, poiché è programmato per ripetere in sequenza sempre gli stessi ordini, senza tener conto degli effettivi flussi di traffico. Esistono, è vero, anche dei semafori intelligenti, sensibili all'andamento del traffico, ma hanno ancora costi elevati d'impianto e di manutenzione.

La roatoria è invece un sistema autoregolato. Sono i singoli attori che decidono la condotta e lo fanno in funzione delle condotte altrui, a una velocità e da una posizione che consentono aggiustamenti e correzioni di errori. L'errore al semaforo è invece spesso irreversibile e catastrofico. La regola da applicare è semplice: dai la precedenza a chi è già entro l'anello. Questo sistema ha bisogno di comprensione e consenso ancora maggiori del semaforo. E richiede un ulteriore e fondamentale elemento, la fiducia. La fiducia che gli altri adotteranno un comportamento analogo. Tutti avranno notato, e individualmente praticato, gli andamenti «stop and go» con cui si scrutano le intenzioni degli altri, proprio per mancanza di fiducia. Andamenti che, nelle fasi iniziali, sono alla base di talune difficoltà, che in certi casi hanno portato a giudizi sommarî. In presenza di comprensione, accettazione e fiducia, la roatoria garantisce in teoria costi minori, traffico più fluido, minori tempi di attesa, diminuzione dell'inquinamento, degli incidenti e della loro gravità. Oltre alla teoria, ci sono le esperienze positive di altri Paesi e di altre regioni. Ma attenzione, non sempre soluzioni tecniche di successo sono replicabili ovunque, a causa della diversità di fattori culturali.

Veniamo ora alla metafora. La superiorità dei sistemi autoregolati è suffragata da numerosi studi che ne hanno rilevato l'efficienza, l'efficacia e, soprattutto, la capacità di adattarsi a situazioni mutevoli e imprevedibili. L'alternativa gerarchia o autoregolazione assume quindi un valore paradigmatico, applicabile non solo al traffico ma a molti altri problemi della società, dell'economia e della politica. Forzando un po' la metafora, il semaforo è statalista e accentratore, mentre la rotatoria è liberista e autonomista. Si badi bene, l'autoregolazione simboleggiata dalla rotatoria per funzionare ha pur sempre bisogno di un piano urbanistico e della viabilità, di infrastrutture e di regole. Semplici, note, ampiamente condivise e sorrette da responsabilità sociale, credibilità e fiducia, ma regole. Tutti ingredienti che dovrebbero essere oggetto di attenzione da parte di coloro che interpretano l'autoregolazione come massima espressione di creatività e il liberismo come selvaggia *deregulation*.

DALLA SEQUENZIALITÀ ALLA SIMULTANEITÀ

La metafora della rotatoria suggerisce qualche riflessione anche all'organizzazione aziendale. 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 affatto, 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 del Nordest 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 sem-

pre 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 del Nordest è rimasta alla sequenzialità, perché è ancora poco immateriale e mantiene una cultura contadina ritmata dalla sequenza delle stagioni. Il che ha indubbiamente dei vantaggi sul piano della qualità della vita. Se vuole preservarli, se vuole continuare a godersi in privato l'alternarsi delle stagioni, del giorno e della notte deve passare dalla cultura della cassetta a quella del disco.

TERRITORIO E DEMOGRAFIA

Nell'economia della conoscenza, la competizione si vince esplorando i nuovi territori del sapere e non semplicemente

sfruttando conoscenze note e consolidate. Creatività e innovazione sono le nuove armi competitive che si alimentano di *high tech* ma anche di arte, estetica, tolleranza, emozioni, curiosità e interesse per il nuovo e il diverso. Ma dove si concentrano i creativi, da cosa sono attratti?

In una ricerca Assolombarda-Università Bocconi, Rossella Cappetta, Severino Salvemini e Alessandra Carlone hanno costruito una mappa della distribuzione dei creativi tra le città capoluogo di regione. Venezia sulla base del Censimento del 1991 ne usciva piuttosto male, al fondo della classifica al 19° posto. Solo Potenza faceva peggio. Mentre, per restare nel Nordest, Trieste si collocava al terzo posto e Trento al decimo³. Ma da chi è composta la classe creativa? I ricercatori milanesi hanno affinato e replicato per l'Italia la ricerca che Richard Florida ha svolto per gli Stati Uniti, considerando i creativi una vera e propria classe sociale⁴. Florida distingue tra creativi e supercreativi. I creativi comprendono tutti quelli che esercitano professioni di tipo manageriale, finanziario, legale, sanitario oppure lavorano ad alto livello nella distribuzione commerciale.

I supercreativi esercitano professioni nei seguenti ambiti: matematica, informatica, ingegneria, architettura, scienze sociali, fisiche e biologiche, educazione, arte, design, spettacolo, sport e comunicazione. Secondo questa definizione i creativi rappresentano il 16% della forza lavoro in Italia, mentre sono il 30% negli Stati Uniti. I supercreativi il 4% in Italia e l'11% negli Usa. Roma per l'indice dei creativi è sopra di un 6% alla media italiana, Venezia è sotto di quasi 3 punti. Florida nella sua ricerca ha dimostrato come le attività più innovative anche in campo economico e tecnico sono attratte da territori in

³ Assolombarda, Università Bocconi, *Per una nuova creatività che riqualifichi e rilanci Milano*, report di ricerca, 2004; per dati più aggiornati vedi G. Amadasi, S. Salvemini (a cura di), *La città creativa. Una nuova geografia di Milano*, Milano, Egea, 2005. R. Florida, I. Tinagli, *L'Italia nell'Era Creativa*, report di ricerca, 2005.

⁴ R. Florida, *L'ascesa della nuova classe creativa*, Milano, Mondadori, 2003.

cui la creatività artistica è elevata e cita il caso di Seattle dove non solo ci sono Microsoft e Boeing ma anche i gruppi rock e *grunge* più famosi del mondo. Ma Venezia è messa male anche dal punto di vista artistico. Attira solo l'1,50% dei «bohémien» italiani, cioè un decimo di Milano e Roma (ma questo è scontato) e quasi la metà di Bologna e Firenze (e questo è un po' meno scontato)⁵.

IL VECCHIO E IL FARE

Al debutto della normativa sul bonus anti-pensione, la percentuale di coloro che ne hanno approfittato e hanno chiesto di non andare in pensione e di continuare a lavorare beneficiando del bonus medio del 33% è stata nel Nordest attorno al 5%. A livello generale, prima di questo provvedimento la percentuale di coloro che non utilizzavano le varie «finestre» era del 30%. Questo 5% è concentrato nelle banche e nelle aziende di maggiori dimensioni. Quelli che lavoravano nelle piccole imprese hanno preferito andare in pensione verosimilmente per continuare a lavorare in nero o sotto altre forme, a volte per le stesse imprese da cui si sono pensionati. Così le banche e le imprese maggiori in perenne ristrutturazione si libererebbero volentieri dei più anziani, ma si ritrovano con persone che non sanno come usare, anche perché in passato hanno fatto poco o nulla per attrezzarle ad affrontare cicli di vita professionale più lunghi. Anzi viene a mancare quella che era stata una valvola di sfogo per le aziende in difficoltà cioè i prepensionamenti, il cui uso scriteriato non è estraneo alla crisi dei sistemi previdenziali. Con la pratica dei prepensionamenti le aziende si alleggerivano di personale anziano, ritenuto poco adattabile ai cambiamenti e molto costoso a causa degli automatismi retributivi legati all'anzianità. Superata la crisi ricominciavano il rapporto con lavoratori più giovani, meno costosi, più

⁵ G. Costa, I. Bettella, *Il capitale umano del Veneto tra il XX e il XXI secolo*, relazione al convegno *Il Modello Veneto: tra storia e futuro*, Accademia galileiana di scienze, lettere e arti, Padova, 4-6 maggio 2005 (atti in corso di pubblicazione).

flessibili e più aperti alle innovazioni. Accanto ai prepensionamenti esistevano comunque le pensioni di anzianità. Era un sistema di gestione delle crisi e del ricambio generazionale che ha funzionato fino a quando l'economia era in crescita e la proporzione di pensionati sulla popolazione attiva relativamente contenuta. Con l'economia rallentata, il calo demografico, l'invecchiamento della popolazione, non poteva più funzionare. Il provvedimento varato del governo ha il solo scopo di alleggerire i bilanci dell'Inps e di aprire la strada all'allungamento della vita lavorativa che entrerà a regime nel 2008. Ma questi primi numeri consentono di prefigurare i problemi che si presenteranno con il sistema a regime. Le imprese dovranno prepararsi a utilizzare proficuamente le persone per un periodo più lungo, mobilitando la formazione e forme di organizzazione del lavoro che valorizzino le persone più anziane⁶. Su questo fronte la Regione Veneto ha varato un piano di finanziamento della formazione individuale che potrebbe rivelarsi utile anche a questi fini. Anche le piccole imprese e gli stessi pensionati precoci non potranno più contare su rapporti più o meno regolari resi convenienti dal cumulo di pensioni e redditi da lavoro e dovranno riposizionarsi.

Dai dati provenienti dalla vicina Lombardia emerge che la percentuale di coloro che hanno scelto di continuare a lavorare è più elevata, ma lì è anche maggiore la proporzione di imprese di medio-grandi dimensioni, e riguarda persone con maggiore istruzione che coprono posizioni medie ed elevate. Qui può aver giocato il fatto che l'incentivo è più consistente per chi ha retribuzioni più elevate anche grazie al risparmio fiscale. Le piccole imprese continuano invece a beneficiare di rapporti più flessibili sostenuti e resi ancora più convenienti dalla generosità dell'Inps.

Il provvedimento del governo è solo finalizzato ad alleggerire il bilancio dell'Inps, in attesa di arrivare alla data del 2008

⁶ I. Bettella, G. Costa, *La gestione della demografia aziendale e la crisi dei sistemi pensionistici*, in R. Mercurio (a cura di), *Organizzazione, regolazione e competitività*, Milano, McGraw-Hill, 2006.

quando scatterà la riforma con l'allungamento della vita lavorativa. Non affronta minimamente il problema del ruolo produttivo degli anziani.

Dietro le pensioni d'anzianità non ci sono solo le smagliature di un sistema che non ha saputo fare i conti, aprendo porte e finestre a fuoruscite privilegiate, che distribuiscono iniquamente vantaggi, costi e rischi. C'è anche il rifiuto del lavoro. Perché persone sane, con una speranza di vita residua di 20-25 anni, pensano di più a un futuro da pensionati che a un presente da lavoratori? Il rifiuto del lavoro può essere giustificato da situazioni patologiche: lavori rischiosi e stressanti, mobbing, malattie professionali. Sono aspetti seri che vanno attentamente considerati. Resta da spiegare il rifiuto di massa del lavoro normale. Ma sarà davvero normale un lavoro che non vince il confronto con un ruolo di pensionato, socialmente emarginato, condannato a ore di ottundimento televisivo, amareggiato dall'accusa di squinternare i conti della previdenza, esposto al rischio che salti tutto il sistema? Gli incentivi per prolungare il lavoro di qualche anno allo Stato convengono, ma converranno anche alle imprese? Sarà produttivo un lavoratore con il cappello in mano, trattenuto sull'uscio con lo zucchero di un temporaneo aumento di retribuzione?

Ai giovani viene chiesto di essere flessibili e atipici, di entrare in maniera morbida nel mercato del lavoro, di pagarsi senza sconti la loro futura previdenza e di mantenere non solo la vecchiaia ma anche l'anzianità dei pensionati. Che per contro sono rigidi nel restare abbarbicati ai loro privilegi. Gli imprenditori dovrebbero chiedersi perché il loro lavoro viene rifiutato. Fare qualche proposta per organizzare l'ultima fase della vita lavorativa, usando con creatività le nuove norme anche per i meno giovani, proponendo moduli flessibili di lavoro e d'orario che potrebbero favorire il ricambio generazionale e prolungare il tempo di attività.

I progressi della medicina assicurano non solo un allungamento della vita media ma anche un miglioramento della sua qualità fisica. Possiamo dire altrettanto della qualità della vita

sociale, psichica e affettiva? Molte ricerche sull'invecchiamento confermano che l'esercizio di un'attività lavorativa anche prolungata negli anni costituisce un potente stimolo a curare la salute e l'espressione di tutte le facoltà umane. Ci sono i lavori usuranti che vanno considerati a parte perché hanno già tolto molto all'individuo nei suoi anni giovanili. Ma nel gran discutere sulle pensioni, poco è stato fatto per individuarli e per crearvi attorno una cintura protettiva. Che molti dei cinquantenni in fuga non abbiano nulla a che vedere con i lavori usuranti è dimostrato dall'enorme quantità di lavoro svolto dalle schiere di pensionati che costituiscono oggi un vero e proprio esercito industriale di riserva per l'economia sommersa. Creando un doppio danno al sistema fiscale e pensionistico.

Il Nordest ha qualche ragione in più per affrontare in termini positivi un ragionevole prolungamento dell'attività lavorativa⁷. La prima è che ci sono professionalità ed esperienze che sono difficili da sostituire e che possono essere utilizzate in ruoli anche più leggeri per passare il testimone alle giovani generazioni. La seconda è che non esistono grandi aggregati urbani e industriali, il che limita le situazioni veramente usuranti (con esclusione della chimica, della concia e di qualche altra situazione). La terza è che la diffusione della piccola impresa facilita qui più che altrove la creazione di condizioni lavorative idonee anche per l'anziano. Trovare il modo che questo avvenga alla luce del sole e dell'Inps farebbe bene a tutti.

L'Electrolux di Porcia di Pordenone ha richiamato sul finire del 2006 un gruppo di pensionati al lavoro. Questa notizia, la cui portata va ben oltre i dettagli contingenti di una scelta aziendale, dovrebbe indurre alcune riflessioni autocritiche. Partiamo dalle aziende: molte ristrutturazioni dettate da ottiche di breve periodo, e tradotte in incentivi a precoci pensio-

⁷ M. Castiglioni, G. Dalla Zuanna, *Una popolazione in movimento: il Nord Est e la Nuova Europa*, in D. Marini (a cura di), *Nord Est 2004. Rapporto sulla società e l'economia*, Venezia, Marsilio, 2004.

namenti, hanno forse migliorato i conti aziendali e sicuramente peggiorato quelli dell'Inps, ma anche impoverito le competenze aziendali rischiando di perdere la memoria di alcuni mestieri. Ecco quindi che Electrolux di Porcia, dovendo effettuare nuove assunzioni per far fronte a un aumento di produzione conseguente la chiusura dello stabilimento Aeg di Norimberga, decide di ricorrere ai pensionati per addestrare e guidare i neoassunti. È la rivincita degli anziani e della produzione. Ormai si pensava che certe produzioni fossero destinate ai Paesi dell'Est europeo e del Sudest asiatico. Questo episodio rilancia invece l'idea (invero minoritaria) che saper produrre, saper gestire complessi sistemi logistici può ancora essere alla base della ricchezza delle nazioni. Salvatore Carubba⁸ è andato oltre e ha notato con una punta di soddisfazione che nella produzione l'Italia si rivela così più competitiva della Germania. Mi sembra eccessivo: non stiamo, ahinoi, facendo concorrenza alla Germania, ma ai Paesi dell'Est.

La soluzione di Electrolux fa però intravedere una nuova modalità di gestione della fase matura del ciclo di vita professionale. Destinando i lavoratori più anziani a un ruolo di *coach* nei riguardi dei più giovani, si prefigura un alleggerimento del loro carico di lavoro e il loro mantenimento in attività con un ruolo ricco di significati sociali positivi. Un secondo ripensamento lo dovrebbero fare i sindacati che con le loro posizioni rigide in tema di pensionamenti impediscono che il problema di un allungamento della vita lavorativa trovi una soluzione a beneficio non solo del sistema previdenziale ma anche e soprattutto della qualità della vita di relazione.

Il terzo ripensamento lo dovrebbero fare gli stessi anziani. Alcuni studi rilevano, infatti, che a fronte del miglioramento della salute fisica che allunga il tempo in cui una persona può restare attiva, non si ha un corrispondente miglioramento della salute psicologica. Risulta per paradosso anticipata l'età in cui il lavoratore percepisce un senso di fine della propria vita

⁸ «Il Sole 24 Ore», 17 ottobre 2006.

professionale. A questo concorrono indubbiamente fattori di tipo sociale, ma (per non dare sempre colpa alla società) concorre anche un atteggiamento individuale sbagliato che può e deve essere corretto. La formazione continua è sicuramente il rimedio più efficace. Tuttavia anche notizie come questa dell'Electrolux possono aiutare a migliorare l'autostima dei lavoratori anziani.

CAPANNONI E TERRITORIO

In tema di assetto territoriale, il governatore del Veneto, Giancarlo Galan, è intervenuto spesso sull'estetica dei capannoni, attaccando gli imprenditori per la bruttura dei loro parallelepipedi di cemento. Ma può un capannone essere bello? Oltre a combattere con l'apprezzamento dell'euro, la concorrenza dei Paesi emergenti, l'innovazione tecnologica e dopo aver fatto i conti con la responsabilità sociale e l'etica, l'imprenditore dovrà occuparsi anche di estetica?

Credo proprio di sì. E non solo per ragioni di prestigio personale. O per ragioni di tipo ambientale. C'è una motivazione alla fine anche economica. La sensibilità estetica ripaga. È un ottimo alimento per la mente dell'imprenditore e del suo personale, come la sensibilità economica lo è per l'architetto. Renzo Piano racconta in *Logbook* come andò quando, nel 1985, fu chiamato da Renzo Ghiotto a progettare un'ala della Lowara, l'azienda produttrice di pompe di Montecchio Maggiore (Vicenza). Ghiotto, senza smentire la parsimonia dell'imprenditore veneto, gli disse: «Deve essere assolutamente economico. Si ricordi che posso sempre chiamare un architetto qualunque e farmi costruire duemila metri quadri. Sarà capace lei di farlo allo stesso prezzo?». Renzo Piano, che sicuramente non aveva mai avuto problemi di budget, raccolse la sfida e oggi la Lowara appare nei manuali di architettura industriale. Nel Veneto non ce ne sono purtroppo abbastanza, ma Lowara non è sicuramente l'unico caso in cui a un architetto è stata data la possibilità di interpretare la fabbrica o

l'azienda, la sua articolazione interna e la sua integrazione ambientale. Basti pensare alla Nardini di Bassano (Massimiliano Fuksas), al complesso Benetton di Castrette (Afra e Tobia Scarpa), alla Tifs di Padova (Giovanna Mar), solo per citarne alcuni. Anche se sono molti di più quelli che hanno tirato su capannoni come capitava.

La fabbrica pulita, la fabbrica «bella» è uno dei chiodi fissi di Roger Schmenner, guru dell'*operation management*, che la considera uno dei punti qualificanti di una strategia di produzione. Occuparsene non è un optional, ma una precisa scelta di incorporare l'estetica nella stessa tecnologia di produzione, fino a farne una componente essenziale dell'efficienza organizzativa. L'estetica come produzione, non solo come consumo. Per realizzare quest'idea, bisogna far convivere il principio dell'utilità funzionale e dell'efficienza con il principio del piacere. Gli spazi di lavoro strutturano le relazioni interpersonali, i modi di percepire e di conoscere la realtà oggetto di trasformazione industriale. Segnano la qualità del prodotto come la qualità della vita del produttore. Non so se Galan pensa esattamente a questo con i suoi attacchi al desolante *industrial landscape* della regione. Senza processi alle intenzioni, ben venga l'apertura anche di una via estetica al ripensamento del modello veneto.

I responsabili della politica industriale della regione devono senza ulteriori indugi attrezzarsi per gestire una transizione che non sarà né semplice né indolore. Ma transizione verso cosa? È sconcertante rilevare la scarsità d'idee che ha caratterizzato il dibattito politico negli ultimi anni. È stata rilevata da più parti l'assenza di un qualche grande progetto in grado di fungere da volano per tutta una serie d'iniziative collaterali, di attivare soprattutto il terziario, tradizionale e innovativo, e riqualificare l'industria. In tema di transizione, si potrebbe per esempio pensare a un grande concorso d'idee da lanciare a livello internazionale su come utilizzare e trasformare parte dei capannoni sparsi nelle periferie e nella campagna del Veneto, destinati a essere dismessi. Che farne? La struttura del con-

corso dovrebbe essere tale da incoraggiare i grandi studi nazionali e stranieri d'architettura e d'urbanistica a impegnarsi sul terreno. Sono necessarie prolungate interazioni con le università, i centri di ricerca, gli attori sociali e gli operatori economici. I risultati potrebbero essere presentati in un grande evento che dovrebbe avere il carattere di una sfida ai luoghi comuni e alla pigrizia mentale dello spontaneismo incrementale che hanno caratterizzato, nel bene e nel male, lo sviluppo economico e sociale dell'ultimo quarto del secolo scorso. Ovviamente nel tema del concorso dovrebbe essere compresa l'area di Marghera. Dovrebbe anche interrogarsi sulle scelte infrastrutturali necessarie per trasformare una parte del territorio in una moderna area metropolitana con un'adeguata concentrazione di popolazione. Non vale affermare che l'area metropolitana esiste già, basta creare le connessioni. No, ci vuole uno sforzo straordinario in termini di progettualità.

E I CENTRI STORICI?

I capannoni sono in crisi, ma i centri storici non se la passano tanto meglio: traffico, inquinamento, esplosione della rendita edilizia. Molte città del Nordest hanno sperimentato le notti bianche riuscendo a riversare centinaia di migliaia di persone nei loro centri storici con uno sforzo comunicativo e organizzativo tutto sommato contenuto. In questo momento, quanto si fa per rivitalizzare i centri storici, per renderli vivi e vivibili, va considerato con attenzione e interesse. Purché sia chiaro che il problema non è far rivivere una città per una notte, ma quello di farla vivere tutti i giorni dell'anno, in centro come nelle periferie. Purché sia chiaro che il superamento della crisi del capitalismo molecolare dei distretti (ma c'è chi nega che sia mai esistita) passa per una riconsiderazione del ruolo delle città, 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.

Alla Triennale di Milano si è svolto lo scorso anno un forum su identità, futuro e ruolo delle città italiane⁹. Si è parlato di Roma, Napoli, Milano, Palermo e Torino, le sole città che, secondo una ricerca dello Studio Ambrosetti, hanno qualche probabilità di competere con quelle che sono chiamate le capitali di secondo livello. E le città del Nordest? A meno di non ripescare l'idea della 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, questa potrebbe essere l'occasione per riaprire il discorso sulla questione urbana nel Nordest e nel Veneto e riflettere sul ruolo delle sue città. Per fortuna non ci sono solo le notti bianche ma anche sforzi unitari per gestire infrastrutture e servizi vitali non solo per le città ma per tutta la regione.

Al forum di Milano era presente Richard Florida, lo studioso americano che ha analizzato le aree urbane in molte parti del mondo, valutandole per la loro capacità di attrarre quella che chiama la nuova classe creativa e considera la determinante dello sviluppo economico e sociale. Florida propone di valutare le aree urbane in base a tre serie d'indicatori: talenti (qualità delle risorse umane), tecnologia (innovazione, brevetti) e tolleranza (capacità di accogliere e integrare la diversità). Le città del Veneto sono lontane dalle aree che Florida giudica eccellenti. Sono anche lontane da Roma e Milano e da altre città italiane, ma presentano ciascuna delle peculiarità che forse varrebbe di considerare nel momento in cui si riapre nel Nordest una questione urbana¹⁰.

Il dibattito non coglie in pieno tutti gli elementi di novità nel discorso sulle aree urbane introdotto dagli studi di Richard Florida e ripropone un modello astratto e ideologico di città che è sbagliato sia quando esalta la megalopoli ford-

⁹ *La città dei creativi. Overview della ricerca*, Milano, Ambrosetti, 2005.

¹⁰ Costa, Bettella, *Il capitale umano del Veneto tra il XX e il XXI secolo*, cit.

sta, sia quando si rifugia nel borgo medioevale. Alle volte l'ideologia non favorisce la comprensione delle novità e spinge alla ricerca di facili bersagli, più immaginati che reali. Il dibattito non è più centrato sul modello astratto di città, ma sulla popolazione e sulle sue caratteristiche qualitative. 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 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. Florida rileva che i creativi sono estremamente mobili e che quindi le situazioni possono cambiare molto rapidamente. Nessun vantaggio è acquisito. Per capire il posizionamento delle città del Nordest 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 e far interagire persone con certe caratteristiche. Chiamiamola città diffusa o area metropolitana o «serie di cittadine», chiamiamola come vogliamo, ma cominciamo a delinearne il perimetro e poi misuriamone l'attrattività.

ARCHITETTURA COME SFIDA

Nelle problematiche urbanistiche e architettoniche nel Nordest sembra prevalere un atteggiamento di pura conservazione, giustificato a volte con nobili richiami alla storia e alla tradizione e che, invece, rivela solo un'incapacità di fare i conti con il passato e sfidare il futuro. Valga per tutti la ricostruzione tale e quale della Fenice. Al Palazzo della Ragione, all'apertura della mostra «Padova, atelier internazionale d'architettura»¹¹ 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 con un semplice ragionamento: «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 quando 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.

Esistono molti progetti che vengono proposti nell'attuale panorama: Veneto City, il megainsediamento da realizzare tra Dolo e Mirano, Marco Polo City, la riconversione di Marghera, il nuovo ospedale di Padova, solo per citarne alcuni. Non potranno certo essere realizzati tutti ed è in ogni caso difficile valutare le conseguenze ambientali, sociali ed economiche di ciascuno. Pensando agli effetti positivi a catena che tutte le grandi opere spesso generano, potrebbero essere tutte buone idee. Tuttavia, dalle prime mosse del dibattito che si è aperto,

¹¹ Padova, Atelier Internazionale di Architettura, *68 Tesi di Laurea dell'Accademia di architettura di Mendrisio*, Bologna, Editrice Compositori, 2005.

sono già chiari alcuni punti critici. *Primo*, si tratta di progetti che avrebbero un impatto su tutto il territorio regionale (e oltre), quindi sarebbe assolutamente necessario che la regia della loro 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 in ciascun progetto e non solo affiancarlo. *Terzo*, le tre città lambite dai progetti, Venezia, Padova e Treviso, non potrebbero non ripensarsi in funzione di questa eventuale nuova realtà. E in tale ripensamento dovrebbero considerare i pericoli ma anche opportunità e sinergie, senza mettersi preventivamente di traverso, prede della sindrome *not invented here* (poiché non lo abbiamo pensato qui, non va bene). Salvo, semmai, riflettere sulla nota legge fisica, secondo cui i vuoti (in questo caso di progettualità) prima o poi vengono riempiti. *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 vi 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.

UNIVERSITÀ, RICERCA E SVILUPPO

Manca un collegamento strutturato tra il sistema della ricerca pubblica e il sistema produttivo; ciò è in parte dovuto alla presenza di molte Pmi che non sono spesso in grado di avanzare una domanda esplicita di ricerca e innovazione. Ma in parte nasce da una mancanza di una cultura dell'applicazione da parte dell'accademia e dei centri di ricerca pubblici.

PASQUALE PISTORIO

Si ripete spesso che nella competizione globale è necessario concentrare le risorse, raggiungere livelli d'eccellenza. Nel Nordest, attorno alle storiche città universitarie Padova, Trieste, Udine, Venezia, Trento e Verona sono stati creati numerosi poli universitari: Gorizia, Pordenone, Portogruaro, Vittorio Veneto, Conegliano, Treviso, Feltre, Belluno, Castelfranco, Chioggia, Rovigo, Vicenza, Rovereto, Bolzano. È un elenco che fa una certa impressione. Sembra d'essere in California. Che però ha una popolazione cinque o sei volte superiore e attira studenti da tutto il mondo. Per non parlare dei parchi scientifici e tecnologici: Area Science Park a Trieste, il polo tecnologico di Pordenone, il «Luigi Danieli» di Udine, Agemont in Carnia, Vega, Venezia Ricerche, Veneto Innovazione a Venezia, Trastech (già Padova Ricerche) e Galileo a Padova, Star a Verona, Itc-Irts a Trento e il neonato Veneto Nanotech, distretto per le nanotecnologie.

Questa ricchezza numerica è solo un'illusione ottica, mentre è certa la polverizzazione delle scarse risorse destinate al trasferimento scientifico e tecnologico. Per l'università, con esclusione delle sedi storiche e, parzialmente, di Vicenza, si tratta d'iniziative a volte improvvisate, create più per rispondere ad ambizioni locali che per affrontare problemi d'istruzione superiore. Gli investimenti, che pure costano grossi sa-

crifici agli enti locali, sono a volte inadeguati anche per un semplice terminale didattico. In una situazione di risorse scarse, ha senso disperdere le forze in attività che in ogni caso non possono raggiungere una dimensione critica?

A favore di queste iniziative vengono portati due argomenti. Il primo è che una sede universitaria può diventare un volano dello sviluppo locale portando ricercatori, docenti, studenti. Quali di queste iniziative periferiche hanno messo obblighi e incentivi alla residenza dei docenti? Senza obblighi e incentivi questi finiscono per passare più tempo in viaggio che in aula. Quanti studenti attraggono da fuori provincia e da fuori regione? Di quanti fondi di ricerca dispongono queste sedi? In altri Paesi esistono università in siti decentrati, ma sono centri d'eccellenza, hanno una specializzazione riconosciuta a livello nazionale o internazionale. E, anche quando sono sedi con sole finalità didattiche, cercano di costruire le condizioni per attrarre docenti e studenti e non solo per servire la comunità locale. Ma quali investimenti sarebbero necessari per ottenere tutto ciò in queste cittadine? C'è chi è veramente disposto a farli?

Il secondo argomento è che si crea un'occasione d'istruzione per giovani locali che non hanno i mezzi per trasferirsi in sedi universitarie di consolidata tradizione. L'università è un'esperienza importante nello sviluppo del giovane ed è fondamentale che venga vissuta in un ambiente stimolante, aperto al confronto, all'ibridazione e al mutamento. Non cambiare città, regione o nazione nel corso degli studi universitari più che un arricchimento costituisce una grave limitazione. Quante borse di studio, anche per l'estero, si potrebbero creare, quanti docenti stranieri si potrebbero attrarre con tutti questi soldi dispersi in mille rivoli?

LA LICEIZZAZIONE DELL'UNIVERSITÀ

È capitato in varie occasioni che autorevoli imprenditori del Nordest, con la buona intenzione di lodare il ruolo che

hanno avuto gli istituti tecnici e l'istruzione tecnica nel formare quei giovani che hanno poi creato il miracolo della regione, abbiano messo in discussione i licei e un eccesso di cultura umanistica nei programmi universitari e post-universitari. Forse si sono espressi male o sono stati fraintesi. Probabilmente volevano solo affermare l'esigenza di una focalizzazione professionale e non dire che la cultura non serve. Anche perché sembra impossibile una professionalizzazione solo tecnica, senza cultura. Lo si vede nella discussa esperienza delle lauree triennali. 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 è possibile perseguire le due finalità con uno stesso percorso. È auspicabile che si faccia una nuova riforma? Di riforme si può morire: forse è il caso di occuparsi per un po' di gestione.

La sfida è mantenere il livello caratteristico dell'istruzione universitaria e, nello stesso tempo, garantire vie di uscita individuali, coerenti con diversi obiettivi occupazionali e formativi. Per vincerla è necessario che i corsi di studio prevedano una forte libertà di scelta, senza ingessature volte più a garantire poteri ed equilibri accademici che a rispondere alle esigenze degli studenti. L'offerta didattica per la laurea triennale dovrebbe essere costruita con autonomia, sulla base delle vocazioni delle singole facoltà. Il sistema dei crediti, un'altra novità tutta da gestire, si presta bene a creare percorsi a geometria variabile, senza abbassare il livello di tutti. Ciascuno studente, sulla base delle proprie capacità e inclinazioni, dovrà poter trovare un'adeguata collocazione, con un mix di crediti diverso a seconda che intenda proseguire negli studi o fermarsi.

È poi necessario orientare meglio la domanda. Oggi alle università del Nordest 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 dovrà invece impegnarsi in un profondo cambiamento interno. Non è possibile gestire i nuovi livelli senza un radicale ripensamento dei contenuti degli insegnamenti e dei metodi didattici.

Questo ripensamento, che è in corso, ma forse troppo lentamente, potrebbe essere favorito dagli 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 marxiano esercito industriale di riserva di cui qualcuno non esita approfittare. 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 con risultati misurabili. Le organizzazioni imprenditoriali devono curare nei loro associati lo sviluppo di una cultura dello stage e far capire 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, senza però sottovalutare il ruolo del lavoro materiale nell'esperienza esistenziale ed educativa dei giovani. La tecnologia ci ha risparmiato molti dei lavori più faticosi, monotoni e degradanti che sono rimasti una piccola parte dell'occupazione totale. Vedere l'organizzazione dal basso, sperimentare la fatica, la monotonia o, semplicemente, il lavoro più umile, è un'occasione ormai rara che consente però di capire molte cose che saranno utili per coprire ruoli più importanti e impegnativi. Non si dimentichi che Luciano Benetton ha cominciato facendo il commesso, Leonardo Del Vecchio l'operaio, Francesco Cannella – il fondatore della catena Alì – il garzone. Anche i lavori umili si sono rivelati per loro una buona scuola.

RICERCA E CRESCITA ECONOMICA

Una recente ricerca su crescita, innovazione e *governance* nelle aziende del Veneto evidenzia che il peso dei settori a basso valore aggiunto è del 55%, contro il 31% del Piemonte, il 46% della Lombardia e il 48% dell'Italia¹. L'indicazione ovvia è che bisogna innovare. Parlando d'innovazione vanno però evitate due derive. La prima è la deriva massimalista che punta a mobilitare investimenti privati e pubblici nella ricerca di frontiera e nell'hi-tech per accedere a quelle sono chiamate le innovazioni radicali e architetturali. Questa prospettiva genera un senso di frustrazione perché le tecnologie e le ricerche di frontiera sono ritenute un territorio esclusivo d'altri Paesi e delle grandi imprese. Il Nordest sembrerebbe escluso in partenza o, almeno, in seria difficoltà. L'investimento medio in R&S dell'impresa veneta è di 836 euro, al di sotto non solo della media dei Paesi più avanzati ma anche della media italiana (-41%). Il Nordest ha sicuramente centri d'eccellenza nella ricerca scientifica, ma poche grandi imprese. E si sa che la grande impresa è più attrezzata della piccola e media per avviare e gestire rischiosi progetti innovativi che hanno tempi di ritorno dell'investimento incerti e lunghi.

Senza dubbio, l'alta tecnologia e la ricerca sono ingredienti importanti del processo d'innovazione, ma non sono i soli. E qui è in agguato la seconda deriva, quella minimalista che spera di riprodurre i successi passati, basati su piccoli investimenti e innovazioni di tipo corrente, incrementale o di nicchia, accessibili anche alla piccola impresa. In realtà bisogna affrontare tutti i tipi d'innovazione, con metodo, realismo e determinazione.

Le innovazioni radicali e architetturali non sono a ben vedere precluse alla piccola e media impresa. L'impresa di dimensioni più contenute (ma in ogni caso superiori a quelle del «piccolo è bello» che è meglio scordare per sempre) ha in

¹ McKinsey, *Crescita, Innovazione, Finanza e Modelli di Governo nelle aziende del Veneto*, Sintesi dell'indagine, Milano, marzo 2005.

teoria una maggiore capacità di muoversi agilmente, d'individuare e coprire segmenti di mercato che non interessano, o sfuggono, alla grande impresa. Gli esempi non mancano: niente di sconvolgente ma intelligenti declinazioni di risultati della ricerca, attraverso affinamenti, nuove idee di prodotto e di processo. Un altro esempio è il progetto meccatronica avviato a Vicenza, anche grazie al ruolo del corso di laurea in ingegneria gestionale. Questo è uno dei rari frutti di un qualche respiro della Legge regionale del Veneto sui distretti industriali. Per decollare ha bisogno d'irrobustirsi sia nei contenuti progettuali sia nell'entità degli investimenti. Ha bisogno soprattutto d'individuare alcune aziende leader in grado di tirare la volata. Per questa prospettiva serve anche una nuova generazione d'imprenditori (e cominciano a nascere) che abbiano maggiore dimestichezza con l'utilizzo dei fondi per l'innovazione e con i centri di ricerca. Ma per mettere in campo nuovi imprenditori è indispensabile sviluppare un'azione di semina come quella avviata da qualche anno da StartCup, la *business plan competition* dell'Università di Padova e della Fondazione Cariparo ed estesa, nella sua quarta edizione, alle altre università del Nordest (Udine, Trieste, Verona, Venezia) e aperta anche ai non universitari². Ma non è sufficiente. Non si può stare fuori dalle prospettive più ambiziose e rischiose. È quanto si è cominciato a fare con il distretto delle nanotecnologie che ha tempi più lunghi e che potrà dirsi ben avviato solo quando riuscirà ad attirare l'attenzione di qualche grande impresa disposta a installarsi nella regione e a svolgere un ruolo di volano per questa innovazione.

C'è intanto una transizione da gestire e riguarda le Pmi operanti nei settori tradizionali e che oggi arrancano nel mare agitato della competizione globale. Per queste imprese è necessario avere anche ben chiara l'opportunità, oltre che la ne-

² A. Berti, *Le business plan competition universitarie in Italia*, AA.VV., *Start-up, spin-off, incubatori, idee di business*, Napoli, PNI CUBE-CRUI, 2006; C. Compagno, D. Pittino, *Ricerca scientifica e nuove imprese*, Torino, Isedi, 2006.

cessità, di coprire tutto lo spettro dell'innovazione, che comprende molti altri campi dell'attività aziendale, sicuramente più abordabili ma non meno complessi della r&s. Essi riguardano le forme organizzative, i sistemi operativi, l'organizzazione del lavoro, l'approccio al mercato, la finanza, la *governance*, i rapporti con le altre imprese e con le istituzioni. Su questo fronte non esistono barriere di tipo dimensionale, tecnologico, finanziario. L'unica vera barriera è semmai quella culturale e psicologica che però può essere superata con la volontà di abbandonare le vecchie certezze e intraprendere la via del cambiamento. È meno facile di quanto sembri a prima vista, ma non impossibile e soprattutto è alla portata anche degli imprenditori che operano in settori tradizionali.

Una politica dell'innovazione regionale dovrebbe muoversi a 360°, dalla ricerca e dalle nuove tecnologie (per quanto è realisticamente possibile) all'assetto gestionale delle imprese. Dovrebbe mobilitare risorse pubbliche regionali, nazionali e comunitarie, coordinare iniziative delle associazioni imprenditoriali, delle fondazioni ex bancarie, dei parchi tecnologici, delle università e delle agenzie di ricerca (Cnr, Infm, Infn) e di formazione manageriale (Mib, Cuoia, Ca' Foscari-formazione e altri), degli enti locali e delle stesse imprese, concentrando gli sforzi in modo molto selettivo su pochi obiettivi.

INNOVAZIONE ED ENTUSIASMO

In un articolo pubblicato nelle pagine d'economia dell'«Espresso» di qualche anno fa venivano raccontate nove storie aziendali d'innovazione basate sulla ricerca e sulla protezione della proprietà intellettuale. Basate cioè su quelle che sono oggi indicate come le fonti primarie del vantaggio competitivo. Di queste nove storie, ben quattro riguardano aziende del Veneto. Si tratta di un'inchiesta giornalistica e non di una ricerca con tutti i crismi della metodologia statistica. Sarebbe quindi scorretto tentare qualsiasi generalizzazione. Tuttavia, il dato mi sembra rivelatore di fermenti molto positivi di cui

non sempre gli stessi veneti, imprenditori compresi, sembrano avere coscienza. Ne risulta un quadro abbastanza lontano da quello, accreditato dai più, di una regione senza idee nuove, allo sbando per aver delocalizzato un po' di magliette, tomaie e assemblaggi di lamierino. Un quadro più vicino a una regione che ha in sé tutti gli elementi in grado di mettere in moto e pilotare un processo di trasformazione. Purtroppo esiste una sindrome, diffusa tra gli *opinion leader* locali, che porta a ridurre, a minimizzare, a veder nero. Ci sono studiosi che hanno fatto la loro fortuna mediatica, prima, scoprendo il miracolo del Nordest e, subito dopo, cominciando ad annunciarne, a cadenza periodica e con enfasi millenarista, la fine imminente. Ci sono imprenditori, riveriti e vezzeggiati da un'accademia che evidentemente manifesta tendenze masochistiche, che non perdono occasione di menare randellate contro lo stato della ricerca scientifica nella regione, accusata di non essere la California o il Cambridgeshire.

È veramente singolare che, di questi casi esemplari di rapporto tra ricerca universitaria e iniziativa imprenditoriale, i nostri arcigni fustigatori citino sempre l'ampiezza degli investimenti pubblici, la laboriosità e la creatività dei ricercatori e mai la generosità degli imprenditori nel finanziare cattedre universitarie e programmi di ricerca, né la capacità degli stessi imprenditori di fornire indicazioni concrete sui campi da esplorare. La loro proverbiale frugalità scende a qualche compromesso solo per l'auto di lusso e poco altro, ma ritorna virtuosa parsimonia se si parla di emulare, anche solo in minima parte, i Rockefeller dei *grant* di ricerca. Per completezza dell'informazione e della critica, c'è da dire che anche gli accademici hanno le loro colpe. Ma non è questo il punto. Ciò che conta adesso non è certo la recriminazione, bensì la capacità di concentrare risorse e intelligenza nel far crescere i nuovi fermenti, celebrare i piccoli successi e creare entusiasmo. Non è certo il caso d'essere euforici solo per un articolo dell'«Espresso». Ma, per favore, il Nordest si liberi dalla depressione e dai depressi.

L'IMAGINATION AU POUVOIR

«L'immaginazione al potere» scrivevano gli studenti del Maggio parigino. «Se la strada per raggiungere il vostro obiettivo vi sembra definitivamente chiusa, è giunto il momento di cambiare prospettiva». La citazione non è presa da un profondo pensatore, ma da una pubblicità che è apparsa sui settimanali patinati. È senso comune, ovvietà. Ma chi trascura l'ovvio lo fa a proprio rischio e pericolo.

Una ricerca pubblicata su «McKinsey Quarterly» stima che le aziende, attraverso un più accorto sfruttamento di brevetti, licenze e tecnologie propri, potrebbero incrementare il loro risultato operativo di un 5-10%. È un impatto equivalente a quello ottenibile con un taglio dei costi del 20% o un'acquisizione di successo. Si tratta di una stima valida per imprese con organizzazioni complesse e in possesso di un *know how* tecnologico di rilevanti proporzioni. Il segnale è comunque interessante anche per imprese posizionate su livelli più modesti e collocate in una regione ove, pur in presenza di molta innovazione se non proprio di molta ricerca, la cultura della valorizzazione dell'*intellectual property* non è abbastanza sviluppata. Ce lo ricorda ogni volta che può Mario Moretti Polegato, che ha brevettato persino i buchi, con ottimi risultati.

Si sa che l'Italia è nelle ultime posizioni tra i Paesi più industrializzati per quota di brevetti registrati. Il Veneto, come dimostrato dai dati della Camera di Commercio di Milano, si colloca a ridosso di regioni come Lombardia, Piemonte, il Lazio, con percentuali che non rispecchiano tutto il suo potenziale. La spiegazione sta solo in parte nelle caratteristiche strutturali dell'industria veneta, che ha creato i suoi vantaggi competitivi più sull'innovazione di processo che su quella di prodotto. Sta anche nell'insufficiente sviluppo della capacità di valorizzare l'innovazione. Il brevetto, com'è noto, non offre più di tanta protezione se non è accompagnato da una capacità intrinseca del prodotto di proteggersi: necessità di servizi e prodotti complementari, difficoltà di replicazione e così via.

La mancata brevettazione è la spia di un'insufficiente attenzione da parte delle nostre imprese alla possibilità di sfruttare l'innovazione non solo attraverso *royalties* ma anche attraverso la trasformazione del processo in prodotto e servizio. Faccio un esempio. Non molti, al di fuori della cerchia degli addetti ai lavori, sanno che la San Benedetto di Scorzè (Venezia) non vende solo acque minerali e bevande ma anche sofisticate tecnologie per la loro confezione, conservazione e movimentazione, nate per risolvere i propri problemi produttivi e distributivi. Il processo si è appunto trasformato in prodotto e servizio. L'industria nordestina ha una gran quantità d'aziende che hanno accumulato un patrimonio di conoscenze di questo tipo. Bisogna cominciare a registrare più brevetti e a farli fruttare meglio attraverso i processi che li incorporano. Invece che essere paralizzati dall'idea di perdere profitti per colpa dei concorrenti dei Paesi emergenti, si tratta di mettere in moto meccanismi per farne proprio grazie a loro. È più facile da dire, ma si può anche fare.

BANCA E INDUSTRIA

[È necessario]... partire da una rivisitazione del concetto di territorio che assegni a questo significati non più coincidenti in maniera esclusiva con la dimensione locale geograficamente intesa: la banca locale, anche volendo mantenere questa denominazione, dovrà ridefinire le ragioni, il profilo, le funzioni del proprio radicamento territoriale.

ALESSANDRO PROFUMO

«Fuori gli imprenditori dalle banche» ha proposto Tremonti suscitando reazioni contrastanti. È significativa la presenza degli imprenditori del Nordest nelle banche dove rivestono ruoli d'azionisti con quote anche rilevanti, di amministratori portatori di competenze specifiche e di clienti. Questa pluralità di ruoli può generare tanto un potenziale conflitto di interessi quanto una benefica integrazione di competenze.

Gli studiosi hanno da tempo sviluppato un interesse specifico le tematiche della *governance* e in particolare per il fenomeno che la letteratura anglosassone definisce *interlocking directorate*, cioè la condivisione degli stessi consiglieri di amministrazione da parte di più società. Questa situazione favorisce la formazione di reti sociali che presentano aspetti ambivalenti. Da una parte si genera un'ibridazione di culture e competenze che può migliorare il presidio strategico e facilitare alleanze e integrazioni. Dall'altra parte si possono formare blocchi di potere, indurre comportamenti collusivi a danno degli altri *stakeholders* (portatori di interessi). Mettersi sulla strada di stabilire per legge, o attraverso controlli amministrativi, chi può assumere partecipazioni o cariche sociali nelle banche può essere pericoloso. Ma soprattutto inutile, visto che, per esempio, un amministratore «indipendente» che sieda contemporaneamente, come accade, nel Cda di una gran-

de banca e di due o tre imprese clienti di quella stessa banca sarebbe teoricamente in grado di far ottenere un trattamento di favore, o una valutazione compiacente di situazioni di rischio, in modo più efficace e meno visibile di quanto non potrebbero fare quegli stessi imprenditori impegnandosi direttamente nel governo della banca.

Più che a regole astratte e burocratiche penso si debba puntare allo sviluppo di un ruolo professionale degli amministratori e a superare l'inclinazione a far svolgere ai Cda un ruolo di mera rappresentanza, di semplice ratifica o, nel migliore dei casi, di blando controllo (Parmalat e Cirio insegnano) delle decisioni prese dal management. I citati studi sulla *governance* hanno distillato tre caratteristiche dell'amministratore: etico, competente e attivo nel suo ruolo. «Etico» è chiaro ma per capire cosa sia diventata la *business ethics* basta ricordare i valori che Parmalat dichiarava nelle pagine del suo sito web a pochi giorni dal disastro. «Competente» si misura con i risultati ottenuti dalle società amministrate. «Attivo» è legato al ruolo che effettivamente svolge: quale ruolo attivo può garantire il celebre bocconiano presente in ben ventitre consigli o collegi sindacali? Con queste tre caratteristiche va bene anche un imprenditore.

BANCHE E IMPRESE

Le concentrazioni e le fusioni, che hanno investito negli ultimi anni il mondo del credito, hanno cambiato la geografia della finanza nel nostro Paese. Ma vengono vissute e presentate dagli imprenditori nordestini come una spersonalizzazione del rapporto con la banca. A questo si aggiungono le preoccupazioni per Basilea 2. Nell'analisi degli imprenditori, questi accordi danno un'ulteriore spinta al processo di spersonalizzazione con l'applicazione di parametri patrimoniali predefiniti che penalizzano quelle Pmi che più hanno bisogno del sostegno del credito e di una valutazione «personalizzata».

Si teme che l'applicazione dei parametri da parte delle banche comporti non solo un aumento dei costi per le Pmi, ma anche veri e propri impedimenti all'accesso al credito bancario. È unanimemente riconosciuto il ruolo avuto dal credito bancario, e dall'informalità con cui è stato gestito, nella nascita e nel consolidamento del sistema di Pmi. Com'è del resto riconosciuto che i costi di tale gestione non sono mai stati lievi e soprattutto non sono stati equamente distribuiti. L'informalità si trasformava spesso in disinvoltura, quando l'interlocutore era la grande impresa. Il costo del credito per le diverse tipologie d'impresa non era commisurato al rischio sostenuto dalle banche. Queste, approfittando della bassa concorrenzialità, non avevano difficoltà a trasferire le loro inefficienze sugli altri clienti, sotto forma di bassa remunerazione dei depositi e alti costi dei servizi. Quando non sono arrivate, come insegnano i casi Cirio e Parmalat, a un trasferimento puro e semplice del rischio.

Ne è risultato un uso improprio del credito bancario a copertura dei fabbisogni finanziari da parte delle imprese, con forti squilibri nella sua distribuzione tra credito a breve e a lungo e capitale di rischio. Situazione che è stata efficacemente sintetizzata nella formula: imprenditori con famiglie ricche e aziende povere e indebitate con un sistema bancario appesantito e vulnerabile in mercati finanziari inefficienti. L'esistenza di vincoli esterni facilita, com'è noto, la presa di decisioni potenzialmente conflittuali. Il ricorso a trattati internazionali o all'Unione europea ha avuto spesso questo ruolo di forzare i tempi di processi decisionali complessi.

Il fatto che le banche abbiano assunto dimensioni adeguate rispetto ai concorrenti europei non dovrebbe essere fonte di preoccupazione. Questa è, infatti, una delle modalità con cui si eliminano inefficienze interne e posizioni di rendita con effetti positivi sulla concorrenza e, quindi, sui tassi e sui servizi forniti dalle banche. Il fatto che questi benefici non siano ancora stati percepiti dalle imprese, che per contro percepiscono addirittura la perdita di un interlocutore, dovrebbe invece

preoccupare le banche. O, almeno, quelle banche che evidentemente non hanno ancora capito che la grande dimensione è la condizione per dare al cliente più servizio e non più burocrazia. Ma non è solo una questione di marketing bancario. Nel rapporto di collaborazione tra banca e impresa c'è la chiave di volta di molti dei problemi di crescita della Pmi e non solo del problema di avere un piccolo ampliamento della linea di credito o qualche arrotondamento sui tassi. A questo stanno già provvedendo con buoni risultati i consorzi fidi. C'è soprattutto l'accesso a network globali, condizione essenziale per l'internazionalizzazione anche delle Pmi. C'è l'adozione di forme di finanza più sofisticate e creative che consentono l'allungamento e il consolidamento del debito.

Com'è noto, le imprese italiane, in particolare le Pmi nordestine a base familiare, sono sottocapitalizzate e fanno ampio ricorso al credito bancario, ottenuto a fronte di garanzie personali. Ciò è alla base di molte distorsioni più volte denunciate. Sul fronte aziendale, impedisce la crescita dimensionale, rende difficile e complicato l'ingresso di nuovi soci, ritarda la definizione di confini tra famiglia e impresa che sono il presupposto per una *governance* trasparente ed efficace. Sul fronte bancario, asseconda l'orientamento burocratico di una parte dei dirigenti del credito e ne perpetua l'incapacità di valutare in termini imprenditoriali il business da finanziare e di diventare dei veri partner dell'azienda.

Gli indicatori di sintesi sono un po' preoccupanti: nelle imprese industriali italiane il rapporto tra debiti e patrimonio è di un 30-40% più elevato rispetto a Francia e Germania (dati 2002). Ancora più elevata è l'incidenza del debito bancario sul debito totale e del debito a breve su quello a medio-lungo termine. Le conseguenze si fanno sentire sul conto economico delle imprese e delle banche, ma con segni diversi. Tuttavia, in anni recenti la patrimonializzazione è aumentata in modo consistente, ma Nordovest e Centro fanno meglio del Nordest. È probabile che la nuova normativa societaria e fiscale e l'annuncio di Basilea 2 abbiano giocato un ruolo in questa

evoluzione. E questo ci fa venire un dubbio. È davvero in atto una rivoluzione culturale nel rapporto tra banca e impresa nella direzione auspicata da molti osservatori o si tratta solo di un maquillage in funzione degli accordi di Basilea? Lo sapremo presto.

L'OLANDESE INCOMBENTE

Le cronache finanziarie nordestine sono state a lungo occupate dalla vicenda Antonveneta-Abn Amro. Una nota legge fisica afferma che ogni qualvolta si forma un vuoto, prima o poi qualcuno lo riempie. È quanto ha fatto Abn Amro. Una parte di coloro che hanno commentato l'Opa per AntonVeneta sembrava difendere la patavinità o l'italianità non tanto delle banche ma del vuoto di strategia, di trasparenza, di genuina difesa dell'interesse degli azionisti e di tutti gli altri *stakeholders*. Un'altra parte difendeva le regole del libero mercato e si affidava con cieca fiducia alla mano invisibile di Adam Smith. È appena il caso di notare che, in questa circostanza, era visibilissima la mano di Rijkman Groenink che porgeva i 25 euro per azione (fino a non molti mesi prima erano 15 o poco più) e si affidava al giudizio del mercato. Erano invece invisibili le molte mani dei soggetti di varia provenienza, da poco e per poco entrati nei salotti buoni della finanza, che volevano mantenere o acquisire il controllo delle società senza pagarne il prezzo o pagandone solo il 30%, la soglia che avrebbe fatto scattare l'obbligo dell'Opa. Il tutto invocando gli interessi dei piccoli azionisti e della nazione.

Luigi Zingales, l'economista padovano espatriato e arruolato tra i *Chicago Boys*, distingue tra il capitalismo di mercato, da incoraggiare, e il capitalismo di relazione, da combattere¹. Con questa distinzione, un po' manichea, sicuramente egli sottovaluta il ruolo positivo che ha avuto il capitalismo di relazione, di cui sono state espressione tipica le banche rurali o

¹ R.G. Rajan, L. Zingales, *Salvare il capitalismo dai capitalisti*, Torino, Einaudi, 2004.

popolari e le casse di risparmio, nella nascita e nell'affermazione del sistema industriale del Nordest². E probabilmente sopravvaluta il ruolo del capitalismo di mercato, di cui sono espressione le grandi banche quando operano sotto il giudizio delle Borse, delle Authority e delle regole di *governance* da queste dettate, ma difficili da far rispettare come dimostrano le molte deviazioni che si sono verificate. Ma oggi nel nostro sistema bancario la risorsa scarsa non sono le relazioni bensì il mercato. Ben venga un po' di mercato anche se comporta qualche problema d'adattamento. La risorsa scarsa non sono le piccole e medie banche a vocazione provinciale e regionale, ma le grandi banche e le grandi imprese a vocazione internazionale, capaci di reggere la competizione globale. Anche se le cose non si aggiusteranno automaticamente, l'arrivo di Abn Amro avrà un effetto positivo sul sistema bancario e sul sistema industriale. Costringerà entrambi a crescere in dimensione, in trasparenza, in capacità di costruire e mantenere vantaggi competitivi, in rispetto per gli azionisti e i lavoratori. Se la scalabilità delle banche diventa praticabile anche da capitali stranieri (ma quelli europei sono ormai capitali domestici), nessun gruppo di controllo potrà più dormire sonni tranquilli, magari nei salotti dove si sono consumati i rapporti incestuosi tra banca e industria. Tutti dovranno operarsi per tenere alto il valore delle aziende, per promuovere l'innovazione e l'efficienza.

Se si pensa che l'ingresso di Abn Ambro, in una porzione tutto sommato piccola del sistema bancario nazionale visto nel suo complesso, comporti un prezzo troppo alto da pagare in termini di capacità di controllo e di interessi nazionali, l'unica cosa seria da fare è incoraggiare altre aggregazioni. E lo choc benefico sarà quasi lo stesso. Tutto il resto è vuoto da lasciar perdere. Il Nordest non deve scoraggiarsi. Non se n'è parlato quasi mai nei giorni caldi dell'Opa olandese, ma an-

² M. Malvestio, *Credito Cooperativo: storia di uomini, necessità e successo in Veneto*, Venezia, Marsilio, 2006.

che i veneti sanno crescere e lo fanno con le regole di mercato proprio nell'Olanda di Abn Amro. La Favini, una piccola cartiera di Rossano Veneto, leader nel campo delle specialità grafiche, qualche anno fa ha lanciato un'Opa su un gruppo cartario olandese di dimensioni maggiori delle proprie. Ne ha acquisito il controllo e lo sta integrando con successo nella propria strategia di crescita multinazionale.

IL CERVELLO COME GARANZIA

L'aggressiva politica di marketing con cui le giovani divisioni corporate delle grandi banche stanno proponendosi alle Pmi del Nordest suscita le reazioni e le puntualizzazioni da parte degli istituti tradizionalmente radicati in questo territorio. Se l'effetto della concorrenza è di generare prodotti e servizi in grado di rispondere meglio alle esigenze dei clienti, non c'è che da rallegrarsi. La sfida tra banche di diversa dimensione e vocazione non si gioca però sul piano della comunicazione, che comunque nella società dello spettacolo ha il suo ruolo. Si gioca invece sulla reale capacità di aiutare le Pmi a trovare il mix adeguato di finanziamenti e di accompagnarne la trasformazione sulla strada dell'internazionalità, della crescita dimensionale e dell'adozione di nuove strutture di *governance*. È una strada difficile su cui va verificato quel nuovo rapporto tra banche e imprese da varie parti auspicato.

È vero che dietro un grande imprenditore c'è sempre stato un grande banchiere, come ci hanno insegnato gli storici del capitalismo. Oggi basterebbe che dietro ogni buon imprenditore, anche piccolo, ci fosse almeno un buon bancario. Sono passati i tempi dei santi e degli eroi e le banche per colpa (o grazie, a seconda dei punti di vista, alle scelte) di Basilea 2 non possono continuare a fornire surrettiziamente capitale di rischio sotto forma di credito. Tutti sanno che senza questo artificio certe imprese non sarebbero mai diventate grandi e la miriade di Pmi che hanno fatto grande il Nordest non sarebbero mai nate. Ma questo è appunto il passato. Per le nuove

imprese, le *start up* e gli *spin off*, la supplenza svolta dalle banche deve essere trasformata in un ruolo vero e proprio, assunto dal *venture capitalist*. Questo è un mestiere nuovo, ancora poco diffuso, che richiede la capacità di valutare uomini e business in forma non convenzionale e un po' visionaria. Forse è solo paradossale l'espressione usata dal manager d'origine bellunese Elserino Piol in una conferenza al Cuoa di Vicenza ai tempi d'oro della *new economy*: un *business plan* si valuta non guardando i conti, ma guardando negli occhi chi lo presenta. Piol si è così facendo scottato e oggi prudentemente più di qualche sbirciatina la dà anche ai bilanci. Prima, durante e dopo. Tuttavia la sua affermazione è efficace nello spiegare la differenza tra il *venture capitalist* e il bancario. Si cercano ancora garanzie personali, ma non più sotto forma d'ipoteca sulla villa dell'imprenditore, ma d'opzione sul cervello del giovane inventore. È tra questi e la banca che si colloca il *venture capitalist*.

IBRIDAZIONE E TERRITORIO

PadovaFiere e Antonveneta hanno avuto per certi versi una storia parallela. La questione PadovaFiere si poneva come alternativa tra l'ingresso di uno straniero, sia pure assieme a imprenditori locali, e la creazione di un polo fieristico veneto che doveva coinvolgere le fiere di Verona e Vicenza. La prima soluzione, a parte l'offerta economica, aveva dalla sua il vantaggio di un'iniezione d'imprenditorialità specifica, con l'inserimento della fiera padovana in un circuito internazionale, in coerenza con l'idea originaria, peraltro prevista dalla legge di privatizzazione. La seconda aveva il vantaggio di mantenere un controllo veneto e quindi un forte radicamento territoriale, cui si aggiungeva l'ipotesi d'integrare tre realtà locali in una logica di sistema. In questo modo però non si realizzava la privatizzazione, non si potenziava la valenza internazionale e imprenditoriale e, semmai, si accentuava la dipendenza da risorse pubbliche e, in particolare, regionali.

La questione Antonveneta si poneva in termini analoghi. Le discordie tra gli imprenditori veneti presenti nel patto di sindacato avevano dato spazio a un gruppo bancario internazionale e a uno lombardo per tentare di prenderne il controllo. Quello internazionale, bloccato da un veto della Banca d'Italia, stava in ogni caso tentando alleanze per difendere il valore del suo investimento. Quello lombardo incontrava difficoltà a mettere assieme le forze per digerire un boccone troppo grande. Ha provato, come si sarebbe appreso solo più tardi anche se da alcuni era stato subito intuito, tutte le strade lecite e meno lecite. Trascurando altri particolari molto complessi, anche qui la questione era vissuta a livello locale in termini di territorio, al punto che c'era chi parlava di difesa della «patavinità» della banca.

Ma ha ancora senso nell'epoca della competizione globale parlare di territorio? Lo ha più che mai. Ma bisogna chiarire di quale territorio si parla. Il territorio non è un dato oggettivo, è il risultato di una scelta. 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 dalla strategia e dalle dimensioni dei mercati nei quali si vuole, o si deve, competere. Non può essere lo stesso per la viabilità locale o i grandi corridoi, per una banca di credito cooperativo o per un grande gruppo bancario, 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 diventa allora un'entità a geometria variabile, i cui confini si modificano in funzione dei problemi. Non è utile un'idea di territorio che non è all'altezza di una grande banca e di un grande ente fieristico, che forse non risponde ai bisogni dei nostri imprenditori e dei nostri giovani che cercano occupazioni coerenti con i loro studi e le loro aspirazioni. L'etologia suggerisce che gli animali che segnano territori troppo stretti finiscono in ruoli domestici o preda degli animali che competono su spazi aperti. Fuor di metafora, per

competere su spazi aperti bisogna crescere e per crescere bisogna correre, come alla fine è accaduto nei casi Antonveneta e PadovaFiere, il rischio dell'ibridazione.

La contendibilità delle aziende è un fattore essenziale per il funzionamento dei mercati finanziari. Se un'azienda non è gestita in modo da esprimere tutto il suo valore potenziale, è giusto che qualcuno, avendo mezzi e capacità, si proponga per assumerne il controllo con un diverso piano finanziario e industriale. Se qualcuno aspira al controllo con passaggi sottobanco che danneggiano gli azionisti di minoranza e screditano il nostro sistema, è giusto che venga costretto a uscire allo scoperto pagando a tutti il prezzo definito dal mercato. E se nel farlo commette illeciti amministrativi o penali, è giusto che sia sanzionato e perda i requisiti di onorabilità richiesti per gestire una banca. Non sono le scalate da censurare, ma i furbetti che vogliono scalare senza gli attrezzi necessari e gli arbitri che lo consentono.

TRA LOCALE E GLOBALE

All'operazione Antonveneta Abn Amro ne sono seguite altre con grande impatto sul sistema finanziario del Nordest: la fusione Sanpaolo Imi e Banca Intesa e quella tra Popolare Italiana e Banco Popolare di Verona e Novara. La struttura dualistica scelta per la *governance* del colosso che nascerà dalla fusione di Sanpaolo e Banca Intesa ha dato notorietà a una soluzione già prevista dal nostro ordinamento e finora poco utilizzata. Il caso presenta interesse per il Veneto, oltre che per le quote detenute dalle Fondazioni Cariparo e Venezia, perché tale struttura potrebbe tentare anche alcune nostre medie imprese a controllo familiare. Di cosa si tratta? Secondo il nuovo diritto societario varato nel 2003, le Spa possono continuare a essere governate con la tradizionale struttura basata su Assemblea, Cda e Collegio sindacale (modello latino) o scegliere tra due nuove alternative: la struttura monistica in cui il controllo sulla gestione è interno al Consiglio di ammi-

nistrazione (modello anglosassone), oppure la struttura dualistica con la ripartizione delle competenze interne fra un organo esecutivo e un organo di sorveglianza. Questa soluzione è derivata dal diritto tedesco che prevede appunto un Consiglio di sorveglianza e un Consiglio direttivo. In Germania, del Consiglio di sorveglianza fanno parte anche i rappresentanti del personale, la così detta *Mitbestimmung*, termine che viene impropriamente tradotto *cogestione*, mentre significa solo *co-determinazione* delle decisioni non gestionali che competono a tale organo.

Nella versione italiana, il sistema dualistico non comprende la *Mitbestimmung* e prevede che l'Assemblea nomini il Consiglio di sorveglianza che ha il potere di nominare e revocare gli amministratori (Consiglio di gestione), di promuovere azioni di responsabilità nei loro confronti e di approvare il bilancio. L'obiettivo è di consentire decisioni più snelle e rapide attribuendo ai due Consigli funzioni prima attribuite all'Assemblea e di realizzare una separazione tra proprietà e poteri degli organi sociali. Nel sistema tradizionale, il potere degli azionisti è spesso solo teorico, soprattutto nelle società a controllo familiare con un leader azionario che coincide con il leader gestionale, e nelle grandi società ad azionariato diffuso o pubblico. L'inserimento, tra azionisti e amministratori, del Consiglio di sorveglianza dovrebbe favorire un controllo amministrativo e strategico più efficace e più professionale. Lo statuto della società consente di adattare il sistema a esigenze specifiche e può anche ampliare le sue competenze. Ci sono due tentazioni opposte da evitare. La prima è di enfatizzare il ruolo di controllo che trasformerebbe il Consiglio di sorveglianza in un super-Collegio sindacale. La seconda è di dilatarne i ruoli a impatto gestionale (piani, strategie, operazioni straordinarie) perdendo una funzione di sintesi e creando duplicazioni e conflitti, con il rischio che il Consiglio di sorveglianza finisca col rappresentare una parte degli azionisti e il Consiglio di gestione un'altra.

Un'altra grande fusione ha coinvolto il Nordest. Il Banco

Popolare di Verona e Novara l'ha spuntata sulla Banca Popolare dell'Emilia Romagna nella lotta per la fusione con la Banca Popolare Italiana. Nei prossimi mesi si vedrà come sarà valutato, calata la tensione emotiva dei primi giorni, quello che diventerà il terzo o quarto gruppo italiano e un attore di dimensioni rilevanti anche per l'Europa. Come sarà valutata l'ipotesi di *governance*: sistema dualistico alla tedesca, già scelto da Banca Intesa e Sanpaolo. Come sarà giudicata la stima delle sinergie per ora quantificate in 500 milioni al 2010 a fronte d'oneri d'integrazione di 300 milioni *una tantum*. Al di là degli aspetti tecnici sulla congruenza del concambio, quello che rileva per il Nordest è che la cittadella finanziaria di Verona prende consistenza con un attore che ha dimostrato di avere visione, strategia, capacità di pensare in grande.

L'aspetto internazionale sarà quello decisivo. L'insistenza con cui l'accordo ha richiamato il radicamento locale e la conservazione dei marchi e delle sedi storiche, costituisce oltre che un prezzo da pagare alla logica dei posti, un opportuno e non formale omaggio al Dna delle banche popolari. Anche Banca Intesa e Sanpaolo hanno fatto del riferimento alla Banca dei territori un'opzione strategica. La differenza tra un pur intelligente marketing bancario e un'opzione strategica si vedrà se e quando la nuova entità saprà conquistare visibilità e radicamento non solo nei mercati locali ma anche in quelli internazionali. La conoscenza dei mercati locali non basta più alle imprese che vogliono un partner bancario che le sappia accompagnare all'estero, che sappia offrire i servizi sofisticati che servono quando si opera in territori poco conosciuti. La banca deve dimostrare di conoscere non solo i propri clienti, ma anche i clienti dei propri clienti. Sotto questo aspetto sarà decisivo il confronto con il modello UniCredit (confronto immediato poiché a Verona ha sede UniCredit Banca d'Impresa), che come gruppo ha già superato la fase d'integrazione nazionale concepita in forma unitaria, e ha puntato su una grossa acquisizione internazionale. La cittadella finanziaria di Verona dovrà presto confrontarsi, oltre che con Milano, con

Londra, Francoforte, Shanghai e così via.

MENO BANCA E PIÙ IMPRESA

Nel Nordest le operazioni di *private equity* e di *venture capital* sono state negli ultimi anni significativamente lontane in numero e valore da quelle concluse nelle altre regioni economicamente forti del Centronord. La spiegazione basata su fattori psicologici (l'imprenditore di prima generazione che non vuole «intrusi») o su fattori dimensionali (aziende troppo piccole per interessare investitori di un certo tipo) ha dei fondamenti, ma sembra non reggere. Metterei in campo un'altra ipotesi che riguarda gli investitori e non gli imprenditori. L'approccio puramente finanziario tipico delle *merchant bank* e degli investitori istituzionali non è quello corretto per avviare un rapporto anche in una prospettiva limitata e senza sentimentalismi, com'è giusto che sia l'ottica di un investitore accorto. L'imprenditore non ha bisogno solo di capitali ma di qualcuno con cui parlare di internazionalizzazione, di assetto societario, di alleanze strategiche e di crescita dimensionale. Ha bisogno, ma spesso non lo sa e, quando lo sa, non lo dice. A favorire l'apertura del dialogo servono argomenti sostanziali e non mi pare un grande argomento l'invocazione di sgravi fiscali: pretendere di fare il *venture capitalist* con le agevolazioni fiscali mi sembra un po' come pretendere di fare l'anarchico con il permesso della questura.

Gli intenti della banca partner, dell'investitore professionale che aiuta a crescere nel business si fermano quasi sempre ai dépliant pubblicitari e lasciano il campo al drappello di advisor, certificatori e avvocati, famelici cacciatori di commissioni e parcelle. Forse è questo approccio che non fa crescere il *private equity*, cioè l'incapacità di essere un interlocutore credibile e affidabile per una reale partnership. Un approccio diverso è stato sviluppato da quelle forme *venture capital* di origine imprenditoriale e non finanziaria, nelle quali lo spirito dell'imprenditore prevale su quello dello speculatore che vuo-

le lucrare presto e bene un sostanzioso *capital gain* dopo un affrettato maquillage sui conti aziendali.

Il *private equity* riguarda operazioni compiute da investitori istituzionali (fondi, *merchant bank*) che entrano nel capitale di imprese con la finalità di apportare liquidità per sostenere processi di sviluppo, ristrutturazioni, riequilibrio dell'assetto proprietario tra famigliari (*family buy out*) o tra famigliari e management (*management buy out*), ingresso in Borsa e così via. L'impegno è temporaneo ed è volto a far emergere un valore potenziale dell'impresa bloccato da insufficiente dotazione di capitale di rischio o di competenze gestionali. L'apporto di capacità manageriali, di conoscenza dei mercati, di relazioni con il mondo finanziario è altrettanto importante dell'apporto di capitali. Il *capital gain* realizzato al momento della dismissione è il premio che compensa il fondo o la *merchant bank* per il contributo apportato e il rischio corso. Il successo non è misurato solo da questo guadagno ma anche e soprattutto dalla capacità dell'impresa di proseguire con le proprie forze, eventualmente supportata da partner finanziari più stabili o dalla Borsa. Ed è questo che distingue un *private equity* di tipo speculativo o, per usare un termine un po' forte, predatorio (mordi e fuggi) da uno con valenze imprenditoriali.

La crescita del *private equity* nel Nordest sarebbe importante per una serie di motivi. Il primo riguarda lo sviluppo di una funzione che è, in Italia in generale e non solo nella regione, molto al di sotto del suo potenziale. Il secondo è che si stanno affermando operatori in grado di dialogare con le imprese di piccole e medie dimensioni, di conquistarne la fiducia e di alimentare così il formarsi di un mercato di quote di proprietà delle aziende. Il che facilita il ricambio delle coalizioni di controllo senza turbare, anzi rafforzando, la solidità finanziaria e la *governance* dell'impresa. Il terzo, e forse il più importante, è che le imprese del Nordest stanno imboccando la strada (una strada ancora lunga) della crescita dimensionale, dell'apertura della proprietà e della direzione a soggetti esterni alla famiglia o al gruppo dei fondatori. C'è chi teme

che questa apertura prelude alla perdita del controllo da parte di un imprenditore. È invece, a ben vedere, il solo modo per mantenerlo anche se in forme diverse dal controllo assoluto.

Anche il *project financing* è uno strumento che si regge su un ruolo collaborativo della finanza e che si sta diffondendo nel Nordest. L'ospedale e il Passante di Mestre sono realizzati con questa formula e anche l'ipotesi di un nuovo ospedale per Padova si regge solo sull'ipotesi di finanza di progetto. Il *project financing* consente il finanziamento di opere di pubblica utilità, in carenza di fondi pubblici, attraverso il coinvolgimento del privato nella loro realizzazione e gestione. Il progetto deve produrre flussi di cassa sufficienti a coprire i costi e a fornire un adeguato margine di profitto ai partner privati. Strade, parcheggi, impianti sportivi, ospedali sono i settori dove maggiormente si è sviluppato e si svilupperà.

Il *project financing* ha due aspetti, uno finanziario e uno di contenuti. Il primo riguarda semplicemente la messa a disposizione delle risorse finanziarie. Il secondo riguarda la capacità dei partner di fornire all'ente pubblico soluzioni, prodotti e servizi per la realizzazione del progetto nella sua interezza. Solo nel secondo caso il pubblico accede a economie d'esperienza e a sinergie che rendono la soluzione conveniente. Infatti, in questo modo il pubblico accede non solo a risorse finanziarie ma soprattutto a competenze progettuali, realizzative, gestionali e beneficia di scale dimensionali che gli sarebbero altrimenti precluse. Può così concentrarsi sul cuore della propria attività che è quello di interpretare la domanda di servizi che proviene dai cittadini, definire gli standard di questi servizi e controllarne l'erogazione. Per lo sviluppo del *project financing* è necessario che gli enti pubblici affinino la loro capacità di individuare i progetti e di formulare i bandi per la selezione dei partner in modo da garantire margini economici che attraggano imprenditori motivati ad apportare e ulteriormente sviluppare competenze specifiche. E qui c'è un grosso lavoro tutto da fare.

Le banche in genere entrano nel *project financing* fornendo

credito alle imprese che partecipano alla costruzione e alla gestione delle opere senza investire direttamente. Forse è bene che sia così, perché il *project financing* è un business che richiede competenze specifiche e non solo risorse finanziarie. Un discorso diverso potrebbe valere per le fondazioni ex bancarie che, come ha sostenuto Giuliano Segre, presidente della Fondazione Venezia, dovrebbero essere poste nella condizione di investire direttamente parte del loro patrimonio in quei servizi locali il cui sostegno e sviluppo rientra nei loro scopi statutari, evitando il doppio passaggio di investire prima con logiche puramente finanziarie e trasferire poi i frutti ai vari enti. Passare attraverso il *project financing* consentirebbe di affiancare partner con competenze elevate e di meglio dispiegare una strategia di intervento sociale, garantendo una remunerazione non solo figurativa del capitale.

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Se si vuole attuare una strategia di internazionalizzazione si pone il problema della dimensione d'impresa e delle risorse finanziarie.

GIAN MARIO TONDATO DA RUOS

Il dibattito sull'apertura internazionale dell'economia del Nordest appare un po' bloccato sul tema della delocalizzazione. C'è chi ne dà un'immagine un po' colorita. Frotte di cercatori veneti di manodopera a basso prezzo in marcia verso la mecca di Timisoara: è ormai l'idea che nell'immaginario dei *talk show* ha sostituito, e non da moltissimo, quella delle colf friulane e dei muratori veneti degli anni cinquanta. Il processo d'internazionalizzazione delle aziende del Nordest è qualcosa di più complesso che meriterebbe analisi meno sommarie. Il punto nodale dell'internazionalizzazione non è rappresentato dai differenziali del costo del lavoro. Il costo del lavoro ha certamente un ruolo, ma non è la sola variabile in gioco. C'è stata la fase dell'internazionalizzazione trainata dalle esportazioni e quindi dai differenziali dei prezzi, sostenuti dalle svalutazioni competitive. Finita questa, è in effetti seguita la ricerca di margini con lo spostamento di produzioni in mercati del lavoro più favorevoli. La novità della fase che sta emergendo, e sulla quale non c'è ancora una diffusa consapevolezza, è costituita dalla ricerca di nuove posizioni lungo tutta la catena del valore. Si tratta a volte di segnali deboli che investono solo le imprese maggiori. Ma pur sempre di segnali che indicano la direzione del cambiamento. Ci sono aziende, nate con una vocazione produttiva che, pur non rinnegando-

la, hanno concentrato i loro sforzi nel *brand*, avendo realizzato che l'immagine del prodotto ha un ruolo nel creare valore più di qualsiasi razionalizzazione di processo. E il *brand* nella competizione globale o è internazionale o non è. Altre aziende hanno sviluppato la componente di servizio che è associata a qualunque prodotto industriale e sulla quale si può costruire un vantaggio competitivo inattaccabile dai produttori a basso prezzo. Altre ancora, attraverso acquisizioni, cercano di controllare la distribuzione per presidiare i mercati internazionali con argomenti più solidi e duraturi della competizione di prezzo. Gli esempi potrebbero continuare e sicuramente sono destinati a crescere. Naturalmente aumenta la complessità da governare. E, su questo fronte, la risorsa scarsa non saranno gli operai, ma un management a valenza internazionale in grado di gestire tale complessità.

LA VIA DI MARCO POLO

In un libro degli anni ottanta, Ronald Dore ammoniva fin dal titolo: «Bisogna prendere il Giappone sul serio». Per fortuna fu ascoltato. Oggi lo stesso ammonimento vale per la Cina. Per raccogliarlo, è necessario entrare nella logica della globalizzazione senza visioni stereotipate, senza sottovalutare i pericoli e la severità della sfida, ma anche senza paralizzanti chiusure. Spesso il dibattito sembra occuparsi d'altro. Dedicata molta attenzione all'incremento delle importazioni dalla Cina dopo l'abolizione delle quote, ma non tiene conto del contestuale decremento delle importazioni da altri Paesi. Trascura una valutazione della parte d'importazioni di puro transito, in quanto torneranno a essere esportate, inserite in prodotti e servizi di maggiore pregio che occupano persone più qualificate. Invoca misure esemplari contro il *dumping* sociale minacciando di delocalizzare i nostri sindacati e i nostri uffici del lavoro per tutelare i lavoratori cinesi, senza aver fatto nulla per debellare quello nostrano rappresentato dall'economia sommersa che ha ancora un ruolo nel vantaggio competitivo

di certi settori. Certo, le quote, i controlli, il *dumping* sono questioni da affrontare, ma il vero nodo è cosa fanno le imprese.

L'esplosione del caso cinese ha accelerato una presa di coscienza del fatto che non esistono più nicchie riparate. Nessuna impresa può più permettersi di dire «l'internazionalizzazione non fa per me». Anche senza fare niente, è comunque sottoposta al confronto internazionale e quindi deve uscire dalla nicchia. Con la Cina è impensabile una «guerra» di trincea. Il confronto con la Cina, sia quello portato in casa nostra sia quello aperto nel territorio asiatico, cambia la scala dei problemi. Le categorie di grande e piccolo cambiano significato quando ci si confronta con un mercato di 1,3 miliardi di persone. In Italia soffrono di più le piccole imprese, mentre candidate a trarre potenzialmente vantaggi in territorio cinese sono solo quelle di grandi dimensioni. Il Nordest da questo punto di vista si trova nella situazione peggiore, abbondano le piccole imprese e scarseggiano le medie e grandi. La crescita è allora il vero problema e non è banale rilevare che per internazionalizzarsi bisogna crescere e che, a questo punto, è forse più facile farlo in Cina con un partner straniero che in Europa con un partner italiano.

Da qualche anno Unindustria di Padova per aiutare le imprese ad avvicinarsi al mercato cinese ha attivato un China desk che recentemente ha aperto una sede a Shanghai. Altre iniziative sono avviate o allo studio da parte di altre associazioni imprenditoriali delle province venete, per non parlare della presenza in Cina con impianti, *joint ventures*, punti di vendita di imprese venete leader nei loro settori. L'Università Ca' Foscari di Venezia partecipa a iniziativa di formazione per esperti di internazionalizzazione delle imprese con conoscenza delle lingue orientali. L'Università di Padova ha in corso colloqui in Cina, tesi a stabilire accordi con alcune delle più prestigiose università (Pechino, Shanghai, Nanchino, Shenyong, Hong Kong, Canton), mentre è già quasi concluso quello con l'Università di Shandong. Apindustria di Padova

ha un progetto «Api China», nel cui ambito ha ora costituito un consorzio per il momento partecipato da otto imprese padovane, «Shanghai Api Italia», con l'apertura di un ufficio di rappresentanza nella megalopoli cinese.

Questo fervore d'iniziative indica una capacità propositiva che supera la fase recriminatoria e piagnucolosa seguita all'improvvisa (e tardiva) scoperta di un'emergenza Cina che è anche, come molti ripetono più per convincersi che per convincere, una grande opportunità. Anche l'approccio sembra corretto in quanto mobilita direttamente le imprese e le istituzioni venete aiutandole a individuare sul territorio cinese gli interlocutori istituzionali ed economici con cui costruire una strategia mista di cooperazione e di competizione. Tutto bene, quindi? Non proprio. C'è un aspetto che dovrebbe essere approfondito. È conveniente per l'Italia e per il Nordest dislocare i propri operatori in ordine sparso, ciascuno con la sua piccola iniziativa? Da un lato la risposta può essere positiva: è meglio cominciare a muoversi piuttosto che attendere le grandi iniziative che stentano a decollare. Ancora una volta l'agilità, la flessibilità, la capacità di scoprire e occupare nicchie di mercato che hanno fatto la fortuna degli imprenditori veneti potrebbero rivelarsi la carta vincente anche per la Cina. Dall'altro lato, le specificità dimensionali della Cina e, soprattutto, le strategie attivate dai nostri competitori europei, americani e giapponesi potrebbero rendere velleitario questo modo di procedere. Forse una concentrazione e un coordinamento a livello regionale o, meglio, nazionale di progetti e risorse per fare massa critica non guasterebbe.

DELOCALIZZAZIONE E «SUPPLY CHAIN»

Nel dibattito sulla delocalizzazione si sono formati due schieramenti contrapposti che, usando il titolo di un fortunato libro di Umberto Eco, si potrebbero definire l'uno degli apocalittici e l'altro degli integrati. I primi tracciano scenari a tinte fosche in cui lo spostamento della produzione nei Paesi

a minor costo del lavoro e a minore sensibilità ambientale e sociale produrrà una desertificazione industriale del Nordest. I secondi vedono la delocalizzazione non solo come ineluttabile ma perfino desiderabile, a condizione di riuscire a mantenere in loco la parte più qualificata delle attività aziendali. Non di desertificazione industriale si dovrebbe parlare ma di trasformazione dell'occupazione della regione. Si allenta la presa sulla produzione industriale, che del resto non attrae più le nuove generazioni, e si sviluppano le attività terziarie che invece consentono di impiegare giovani che possono così mettere a frutto i loro studi e soddisfare le loro aspirazioni a lavori meno faticosi e più gratificanti.

Questo secondo scenario è fatto d'impresе con la testa nelle regioni nordestine e le braccia nell'Est europeo e in altri paesi emergenti. L'immagine è efficace e seducente. La sua traduzione in realtà organizzativa non è certo semplice. Ma non ci sono molte alternative. Le imprese che stanno avendo successo nella realizzazione di un assetto organizzativo transnazionale hanno scoperto a loro spese che il problema più difficile da risolvere riguarda la logistica, intesa in senso ampio come la movimentazione delle persone, delle informazioni e delle merci. La complessità della logistica così definita aumenta in maniera esponenziale quando, venuta meno la contiguità fisica e sociale dei sistemi locali di produzione, aumentano le distanze geografiche e culturali tra i fornitori di materie prime o di componenti e i clienti finali.

La gestione di questa complessità ha creato un ruolo aziendale fondamentale, chiamato *supply chain management*. Letteralmente significa catena di fornitura e consiste nella gestione integrata di tutte le movimentazioni che vanno dall'acquisizione delle materie prime fino al cliente finale, passando per le attività di assemblaggio, confezionamento e stoccaggio. Esistono ormai software e soluzioni tecnologiche sperimentate e affidabili per la gestione della *supply chain*. La loro adozione è meno facile e più costosa di quanto non lascino credere i fornitori di tali soluzioni, ma la strada è quella. La tecnologia

tuttavia aiuta fino a un certo punto. È sicuramente necessaria ma tutt'altro che sufficiente. C'è chi parla di una *supply chain culturale* la cui gestione richiede capacità di rapportarsi a sistemi sociali, leggi, usi contrattuali, standard diversi. Ed è sul fronte culturale piuttosto che su quello tecnologico che gli integrati si giocano con gli apocalittici la partita della delocalizzazione.

La delocalizzazione è parte di un processo di crescita che alle volte ha sfasature temporali e spaziali che comportano indubbi costi sociali. La schumpeteriana distruzione creatrice non appare più così bella e titanica quando distrugge in una nazione e crea in un'altra. Ma non è poi così¹. Una recente ricerca di Navaretti e Castellani riportata su www.lavoce.info ha confrontato, per un campione rappresentativo di aziende italiane, le situazioni createsi dopo la delocalizzazione con le situazioni che si sarebbero prodotte in sua assenza. Con sofisticate analisi econometriche i ricercatori dimostrano che l'investimento all'estero ha permesso di aumentare il fatturato degli impianti italiani dell'8,8% e la produttività (e dunque la creazione di valore aggiunto) del 4,9%, senza una perdita di posti di lavoro. A conclusioni analoghe arriva un'ampia ricerca dell'Università Ca' Foscari di Venezia². Resta il problema di gestire la transizione, di ridistribuire i costi sociali, di far comprendere, se c'è, il progetto di sviluppo. Poi bisogna entrare nei singoli casi.

IL LATO OSCURO DELLA DELOCALIZZAZIONE

Ha fatto molto discutere l'intervento del vescovo di Vittorio Veneto, Giuseppe Zenti, che ha lanciato una sorta d'anatema contro la delocalizzazione suscitando consensi e reazioni

¹ G. Corò, S. Micelli, *La delocalizzazione costituisce una componente strutturale dell'industria italiana, destinata non solo a rafforzarsi ulteriormente ma anche a evolvere in forme più mature*, in *I nuovi distretti produttivi*, Venezia, Marsilio, 2006.

² Tattara, Corò, Volpe, *Andarsene per continuare a crescere*, cit.

di segno contrastato. L'accurato richiamo dell'autorevole prelatato può essere diviso in due parti. La prima manifesta la preoccupazione, che dovrebbe essere comune alle autorità religiose e civili e agli stessi imprenditori, nei riguardi della tenuta della coesione sociale di una comunità. Il così detto *social capital*, accumulato nel tempo e consolidato anche grazie all'eccezionale sviluppo economico del Nordest, è un bene prezioso che sicuramente corre dei rischi quando la congiuntura economica, i flussi d'immigrati, l'innovazione tecnologica, le ristrutturazioni mettono in discussione gli equilibri raggiunti. Costringono le persone a cambiare lavoro, abitazione e consuetudini. Espongono le famiglie a periodi di precarietà e d'incertezza. Esprimere solidarietà, offrire sostegno morale e materiale nei riguardi di quanti sono investiti da questi cambiamenti fa sicuramente parte del patrimonio di valori del Nordest, patrimonio che ha avuto un ruolo non marginale nello sviluppo della regione. Richiamare l'attenzione sui quei valori è legittimo oltre che opportuno, anche quando questo richiamo è rivolto agli imprenditori. Questi, infatti, non dovrebbero mai dimenticare che la responsabilità sociale dell'impresa non è un tema retorico da esibire nei convegni e nelle pubblicazioni, ma un impegno concreto da praticare nella gestione quotidiana dell'impresa.

La seconda parte è invece, a mio parere, opinabile, in quanto si avventura in un campo con valenze tecniche ed economiche sul quale sarebbe necessaria qualche prudenza, anche alla luce degli insegnamenti della storia. Tentare di fermare questi cambiamenti oltre che impossibile è anche errato. L'esodo dai campi, l'emigrazione in Svizzera, Belgio, Germania, le ristrutturazioni di aziende storiche come Zanussi e San Remo hanno creato in diverse epoche storiche grandi squilibri nel tessuto sociale della regione, ma hanno anche posto le premesse per il raggiungimento di nuovi e più avanzati equilibri. Semmai è mancato nei momenti d'euforia qualche richiamo autorevole a quei valori che oggi sono più facili da evocare solo perché si teme la depressione. Demonizzare la deloca-

lizzazione rischia di riaprire questioni sul rapporto tra morale ed economia che sembravano definitivamente chiuse. L'affermazione, accreditata dai più reputati osservatori economici, secondo cui i Paesi più sviluppati sono destinati, in misura più o meno ampia, a deindustrializzarsi e che la battaglia sarà vinta da coloro che più rapidamente sostituiranno la produzione materiale con attività ad alta intensità di conoscenza non è un dogma e può, per fortuna, essere discussa da tutti. Facciamolo, ma senza scomodare categorie morali.

COMPETENZE PER L'INTERNAZIONALITÀ

Con l'accoglimento nell'Unione Europea di dieci nuove nazioni si è aperta una nuova stagione del suo processo di crescita e di consolidamento. Qual è il sentimento degli imprenditori del Nordest? Alcuni, inclini a deprimersi e a coltivare pensieri negativi, paventano una progressiva eliminazione dei vantaggi di costo del lavoro che li avevano portati a delocalizzare in quei Paesi. Altri, più euforici, vi vedono mercati che crescono e quindi occasioni di business. Quasi nessuno, se non forse gli autotrasportatori, si sente veramente minacciato dalle imprese dei nuovi entranti. La parola d'ordine degli «eurottimisti» è che questa deve essere considerata un'opportunità. E credo che oggettivamente lo sia. Ma per coglierla, le imprese del Nordest devono affrontare almeno un paio di questioni. La prima è quella dimensionale. Sotto una certa soglia, resta preclusa ogni possibilità di vera crescita internazionale, con o senza distretto al seguito. La seconda riguarda le competenze imprenditoriali e manageriali per l'internazionalità.

Il problema è stato affrontato dalla ricerca *Globalizzazione e flussi di competenze* coordinata da Siav-Confindustria del Veneto. Finché si è trattato di gestire la delocalizzazione di alcune fasi produttive, problemi come la lingua, le differenze di cultura e d'atteggiamenti, il trasferimento di competenze tecniche, questi problemi sono stati bene o male risolti. Ma

quando si tratta di ripensare tutte le attività aziendali al fine di posizionare tutta la catena del valore in una dimensione internazionale, le competenze necessarie cominciano a scarseggiare. Il Ministero degli esteri ha capito che il problema non è più solo quello di promuovere il *Made in Italy* in giro per il mondo secondo una logica di esportazioni e non d'internazionalizzazione. Si sta quindi attrezzando per dare un concreto aiuto alle imprese italiane a installarsi, attraverso investimenti diretti, in questi nuovi mercati. Ha perciò costituito gruppi di lavoro specializzati per aree geografiche e sponsorizzati dalle nostre principali banche. Per ora ne beneficeranno soprattutto le grandi imprese che operano nelle infrastrutture. Per le altre imprese, un ruolo maggiore potrà essere giocato dall'associazionismo (vedi Unindustria di Treviso in Romania, Asindustria di Vicenza in Slovacchia). Ma quello che farà crescere l'impresa del Nordest in una prospettiva internazionale non potrà che essere un cambiamento profondo nell'organizzazione e nella gestione. Il modello accentrato nella figura dell'imprenditore con deleghe limitate alla linea manageriale è già posto in discussione in patria, ma lo è ancora di più all'estero dove è necessario attivare una reale autonomia.

CAPITALI CHE VANNO E CAPITALI CHE NON VENGO

Molte ricerche hanno evidenziato la bassa attrattività del Nordest per gli investitori stranieri, inferiore a quella già bassa dell'Italia. La Fondazione Nord Est ha chiesto qualche anno fa al suo Opinion Panel di 185 imprenditori quali sono le caratteristiche del territorio da rinforzare per attrarre investimenti dall'estero. Il quadro che emerge dall'inchiesta è abbastanza rivelatore. Gli imprenditori intervistati mettono ai primi posti la qualità delle infrastrutture, l'efficienza della burocrazia, la flessibilità del mercato del lavoro e gli incentivi per gli insediamenti. Mettono agli ultimi posti la qualità della vita, l'adeguatezza del sistema finanziario, la vivacità dell'ambiente culturale e la presenza d'infrastrutture telematiche. L'esisten-

za di centri di ricerca riceve solo il 9,2% delle nomination, meno di un quarto di quelle ricevute dalle infrastrutture fisiche. Le reti telematiche ne ricevono addirittura meno di un decimo di quelle della flessibilità del mercato del lavoro. Chissà come sarebbe andato un simile test prima della legge Biagi. Più che interpretare le esigenze degli investitori stranieri, gli imprenditori intervistati potrebbero aver rivelato le proprie. Ma il problema è proprio questo.

Perché è importante attrarre più investimenti stranieri? Gli intervistati indicano ai primi posti l'acquisizione di tecnologie, conoscenze, cultura organizzativa, competenze professionali. Trascurando che molti di loro si uniscono poi al coro che intona un perentorio «non passa lo straniero» per Anton-Veneta e PadovaFiere, c'è una contraddizione tra il profilo delle imprese straniere in grado di portare elementi di modernizzazione e ciò che si pensa sia necessario fare per attrarle. Le priorità indicate costituiscono una condizione necessaria ma non sufficiente per aziende di alto profilo. Una volta risolti quei problemi, lo scenario emergente non presenterebbe vantaggi competitivi distintivi. Sarebbe comunque un territorio favorevole ad attività di manifattura e servizi di tipo tradizionale. Certamente si tratta di un risultato tutt'altro che disprezzabile perché servirebbe in ogni caso a rallentare una (piccola) parte di delocalizzazione, ma non a competere con l'attrattività di regioni con grandi spazi, mercato del lavoro superflessibile, burocrazia che non crea troppi problemi. Senza contare che tali regioni stanno invece investendo anche sui fattori che i nostri imprenditori hanno posto nelle parti basse della classifica. Si pensi solo agli investimenti che Cina e India stanno facendo in formazione del capitale umano, in centri di ricerca, in informatica e telematica, al punto da attrarre le più sofisticate imprese statunitensi. Se le priorità percepite resteranno solo quelle indicate dal panel della Fondazione Nord Est, il nostro territorio avrà presto un ulteriore handicap.

Il Nordest non attira molti capitali stranieri, ma l'imprenditorialità etnica cresce a ritmi consistenti, anche se solo recen-

temente si è capito che si tratta di un processo non marginale. Il lavoro autonomo degli immigrati si presenta come un fenomeno articolato al proprio interno per tipologia, grado d'innovazione, collocazione nel sistema produttivo, capacità di creare posti di lavoro. Anche nel Nordest è in continuo aumento, tra le imprese di nuova costituzione, la percentuale d'entità create da immigrati. In molti casi si tratta di *self-employment* (autoccupazione) che nasconde forme elusive di un rapporto subordinato, come accade del resto anche per alcune fasce deboli dei lavoratori nazionali. Ma il fatto nuovo è che sempre più spesso si tratta di vere e proprie imprese, sia pure piccole. Storicamente, una forte spinta all'attività imprenditoriale è sempre venuta da situazioni di non integrazione nella vita sociale ed economica preesistente. Max Weber nella sua celebre opera sull'etica protestante e lo spirito del capitalismo (1904) rilevò che le minoranze religiose, bloccate nell'accesso alle cariche politiche e alle occupazioni controllate dalla maggioranza integrata, non avevano altra possibilità che riversare in un'attività autonoma le loro energie e il loro bisogno di crescita e di riscatto. Per gli immigrati, mettere su un'impresa appare in ogni caso una strada per sfuggire a quei processi di dequalificazione che, anche quando hanno una buona scolarità, li mantengono nelle fasce marginali del mercato del lavoro.

Le attività svolte dagli imprenditori immigrati sono concentrate nei servizi tradizionali e a minori margini, con la prevalenza di edilizia, terzismo per l'industria tessile e abbigliamento, commercio, ristorazione e servizi di pulizia. Solo una minoranza si occupa di servizi più evoluti. Molti si chiedono se le politiche dell'immigrazione debbano incoraggiare o meno questa imprenditorialità. Mettendoci nell'ottica dei Paesi d'origine, creare condizioni che attirano le persone con spirito imprenditoriale rischia di operare una sorta di drenaggio dei soggetti più dotati e di tradursi quindi in un loro impoverimento. Ma questo avverrebbe purtroppo in ogni caso. Nella nostra ottica si tratta invece di una modalità che, anche se

non risolve, sicuramente facilita i processi di integrazione e migliora l'apporto degli immigrati al nostro sistema economico oltre a semplificare tutta una serie di problemi relativi alla loro gestione. Non va trascurato il fatto che molte di queste imprese operano nei servizi per gli altri immigrati e si dimostrano più efficaci nell'organizzarne il lavoro e l'inserimento nelle nostre filiere produttive. Sono del parere che questo fenomeno vada comunque incoraggiato e indirizzato verso forme di affinamento delle formule imprenditoriali, in termini di formazione, consulenza e accesso al credito. Questo in parte accade, per esempio, nella vicina Lombardia, dove più diffusa è l'imprenditorialità etnica.

GLOBALIZZAZIONE E MODELLI DI BUSINESS

Crescita dimensionale e internazionalizzazione: non c'è ormai un convegno, un dibattito, una ricerca che non si concluda con questa indicazione rivolta agli imprenditori del Nordest alle prese con la competizione globale. I problemi nascono quando si passa alla fase realizzativa. La crescita per linee interne o per acquisizioni deve affrontare complessi problemi organizzativi, finanziari, manageriali che non sempre trovano nella cultura dell'imprenditore del Nordest le competenze adeguate. Resta ormai poco tempo per sviluppare tali competenze e non si può più contare sulla capacità di organizzazione spontanea dei distretti, la cui mitizzazione è stata fonte di non pochi problemi. Non ultimo quello di aver coperto con il velo ideologico della cooperazione, della solidarietà e dell'integrazione territoriale la realtà di un imprenditore individualista e autoreferenziale. D'altra parte è stata proprio questa sua caratteristica che gli ha consentito di spiccare il volo. Caratteristica che non è oggi utile rinfacciargli. C'è chi sostiene l'esistenza di un «Dna nordestino» che inibisce certi processi. Fosse anche così, bisognerebbe comunque inventare qualche manipolazione genetica per evitare che la selezione naturale operi l'impetosa eliminazione dei meno adatti. Senza agitare

troppo lo slogan del fare squadra, il cui significato in termini di concrete scelte imprenditoriali rimane perlopiù oscuro, è necessario far comprendere il ruolo delle alleanze tra imprese nei processi di crescita e di internazionalizzazione. Le alleanze non sono figure retoriche, hanno un preciso contenuto organizzativo, contrattuale, tecnico e consentono anche a imprese di dimensioni contenute di accedere a competenze, economie di scala, mercati, servizi, risorse finanziarie che favoriscono la crescita e l'internazionalizzazione.

L'alleanza dà un senso, una prospettiva, un ruolo organizzativo alle interazioni che un'impresa ha con fornitori, clienti, competitori e, nello stesso tempo, consente un grado di autonomia operativa e di reversibilità incomparabile rispetto alla crescita dimensionale per linee interne o per acquisizioni. L'alleanza non vive di spontaneità, ha bisogno di sviluppare funzioni d'integrazione organizzativa tra i partner. Ha bisogno di procedure, programmi, controlli e retroazioni. Ha bisogno di rapporti interpersonali e sociali. Le alleanze nelle forme di *franchising*, *licencing*, consorzi, associazioni temporanee d'impresa, *joint venture* per lo sviluppo di nuovi prodotti o per l'ingresso in nuovi mercati, generano un effetto leva sulle competenze dei partner, consentono la condivisione del rischio ed espongono le imprese partecipanti a un processo d'ibridazione. E prima o poi questo cambia anche il Dna.

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? Questo è il tema che ha discusso Suzanne Berger in una serie di conferenze nel Veneto nella primavera del 2006 in occasione della presentazione del suo ultimo libro *How we compete*, ora tradotto in Italia da Garzanti³. La nota studiosa americana lavora all'*Industrial Performance Center* del Mit di Boston che raccoglie

³ S. Berger, *Mondializzazione: come fanno per competere?*, Milano, Garzanti, 2006.

un nutrito gruppo di ricercatori che da parecchi anni segue con particolare attenzione l'evolversi dell'economia mondiale. Una ventina d'anni fa i suoi colleghi Michael Piore (Mit) e Charles Sabel (Columbia University) con il libro *The second industrial divide* (1984) avevano fatto scoprire l'Italia agli americani, e un po' anche agli stessi italiani, con un grande affresco sulla specializzazione flessibile delle piccole imprese distrettuali fondate da quadri, tecnici e operai in fuga dalle grandi imprese industriali meccaniche e tessili in crisi (nel Nordest le ricorrenti ristrutturazioni di Zanussi a Pordenone, San Remo a Caerano San Marco, Marzotto a Valdagno furono la base di moltissimi *spin off* che contribuirono a creare il famoso miracolo). Suzanne Berger ha suonato la sveglia, prendendo le mosse da tre modelli di competizione: il primo, il modello della convergenza forzata dal mercato; 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.

Analizzando un vastissimo materiale empirico (oltre cinquecento imprese intervistate in tutto il mondo), rivisita i tre modelli sui quali incombe la frammentazione modulare della produzione che consente di distribuire a livello planetario la fabbricazione di componenti (come i mattoncini del Lego) che poi sono assemblati nelle combinazioni più varie. I tre modelli possono anche convivere nello stesso settore e, in taluni casi, anche nella stessa impresa. Ma Suzanne Berger manifesta tutte le sue simpatie per il terzo modello. «E il Veneto?», le è stato chiesto a Vicenza. Il Veneto è appunto la dimostrazione della possibilità di rendere dinamica l'eredità del passato, creando nuove imprese in settori dove sembrava non ci fosse più nulla di nuovo da dire, com'è accaduto con Geox⁴. Preoccupa però la mancanza d'innovazione che non sembra più alla portata della piccola impresa. Due le sue con-

⁴ A. Camuffo, A. Furlan, P. Romano, A. Vinelli, *Crescere e creare valore nei settori mature. Il caso Geox*, in «Economia e Management», n. 6, 2004.

clusioni sulle quali gli imprenditori del Nordest dovrebbero meditare. La prima: la ricerca del minor costo del lavoro è perdente perché non sostenibile nel tempo. La seconda: attenzione a non crearvi i competitori che vi soppianteranno. Il *Made in mondo* potrebbe diventare la pietra tombale del *Made in Veneto*, indipendentemente dalle ormai impraticabili protezioni legali e doganali.

Un'altra ricerca sulla delocalizzazione delle imprese del Triveneto della Fondazione Nord Est e il dibattito che ne è seguito hanno alzato il tiro puntando i riflettori sul vero problema dell'economia della regione. Nell'epoca della concorrenza globale il vantaggio competitivo si costruisce attraverso la mobilità dell'investimento e delle imprese prima ancora che delle merci. L'economia del Nordest è stata tradizionalmente un'economia di esportazione, ma con un basso grado di internazionalizzazione. Questa è misurata non tanto dall'entità dell'export quanto piuttosto da quella degli investimenti diretti⁵. Paradossalmente, pochi anni di delocalizzazione, spinta dai differenziali del costo del lavoro, hanno contribuito all'internazionalizzazione delle imprese più di quanto non abbiano fatto decenni d'esportazioni, spinte dai differenziali del cambio. Ma la meta è ancora lontana. La Fondazione Nord Est si è sforzata di rintracciare tutti i sintomi di un mutato atteggiamento degli imprenditori ed è riuscita a presentare una serie di idee guida che dovrebbero ispirare i decisori aziendali e istituzionali. A dire il vero, queste idee sono emerse dalla ricerca, anche se il campione d'imprenditori esaminato non è rappresentativo della generalità delle imprese. È piuttosto un panel d'imprenditori che hanno sviluppato esperienze significative e innovative o, comunque, hanno manifestato un orientamento aperto in tema di delocalizzazione. Su alcune questioni hanno, come spesso accade, aderito alle «teorie in uso», che economisti e opinionisti si sforzano di accreditare. Ne è

⁵ R. Grandinetti, E. Rullani, *Impresa transnazionale ed economia globale*, Roma, Nis, 1996.

comunque uscito un quadro di delocalizzazione evoluta che è stata variamente definita dai commentatori: intelligente, strategica, dal volto umano. Una delocalizzazione che utilizza le *joint ventures* con imprenditori locali e istituzioni finanziarie, che mobilita la filiera produttiva in patria e nel Paese di destinazione, che utilizza l'associazionismo imprenditoriale e il rapporto istituzionale, che ha più attenzione ai mercati di sbocco che al mercato del lavoro. Quello che, a mio modo di vedere, non è stato abbastanza enfatizzato è che il passaggio da una delocalizzazione, ancorché illuminata, a una vera internazionalizzazione non può avvenire senza cambiare la dimensione d'impresa. L'idea di clonare il modello della piccola impresa distrettuale rischia di essere una pericolosa utopia, soprattutto quando i territori di installazione non sono i Paesi dell'Est europeo, ma Paesi lontani e culturalmente complessi come l'India e la Cina. Non esistono marchingegni istituzionali in grado di supplire a questo dato strutturale. Tutto il resto è letteratura.

IMPRESA, MANAGEMENT E POLITICA

Penso a una vocazione al cambiamento da ritrovare, al coraggio di radicali progetti di modernizzazione: una nuova scuola, una nuova finanza, una nuova generazione di imprenditori.

MARIO CARRARO

Lo schema classico, invero un po' astratto, della separazione tra il potere d'indirizzo e il potere di gestione dell'impresa è stato variamente analizzato: J.K. Galbraith preconizzò il prevalere delle tecnostrutture manageriali che avrebbero fuso capitalismo e socialismo in un'unica forma dominata dai dirigenti. Bruno Visentini, raffinato intellettuale veneto che fu alla presidenza dell'Olivetti, difese strenuamente il ruolo della proprietà per impedire lo strapotere dei manager. Pasquale Saraceno dalla sua cattedra di Ca' Foscari vide gli aspetti positivi della rivoluzione manageriale ma chiese meccanismi d'equilibrio tra i due poteri. Oggi si discute molto di *governance* soprattutto per le società quotate ma il problema esiste anche per le Pmi a proprietà familiare, come esiste per le cooperative piccole e grandi, per le associazioni di categoria e gli enti pubblici economici. Sicuramente vanno affinate le regole, favorendo e, a volte, imponendo l'inserimento di consiglieri indipendenti negli organi di governo di tutte queste strutture, migliorando le procedure e le tecniche di controllo interno ed esterno, ponendo limiti alla durata dei mandati e al numero d'incarichi. Molti miglioramenti possono essere quindi fatti sul fronte della *governance*, ma è sul piano culturale che bisogna prendere atto della mutata fonte del potere. La proprietà per gli imprenditori e il voto per le organizzazioni a base associativa o politica possono conferire autorità formale e legitti-

mazione ma non potere reale. Il potere oggi trova una base più solida sull'informazione, intesa come accesso ai dati e alle tecniche, e sulla conoscenza, intesa come capacità di dare un significato e un valore alle informazioni. I dirigenti hanno oggi questo potere che può essere riequilibrato solo sullo stesso piano dell'informazione e della conoscenza. Il «non sapere» mette fuori gioco per ruoli proprietari come per ruoli elettivi.

STABILITÀ DEL MANAGEMENT

Una condizione del successo è costituita da un management stabile, ben integrato sia nell'azienda, sia nel territorio. Qui sorgono le difficoltà. Molti manager che hanno fatto una parte importante della loro carriera in grandi città e in imprese a elevata visibilità incontrano seri problemi a trasferirsi in zone decentrate, in un ambiente dove si ritiene che ci siano meno occasioni di ricambio se le cose non vanno bene, in aziende forse eccellenti ma poco visibili. Un segnale di tale difficoltà si manifesta quando non trasferiscono la famiglia. Questa scelta da un lato può derivare da difficoltà oggettive quali la moglie che lavora nella città di provenienza, la scuola dei figli, le relazioni sociali. Dall'altro, può essere il sintomo di una riserva mentale, di una volontà di non tagliare i ponti, di una speranza di ritornare. Alla resistenza dell'imprenditore del Nordest, soprattutto se di prima generazione, a investire il management di responsabilità a tutto tondo si somma il legame «debole» del manager, ed ecco spiegato il turnover di queste posizioni professionali. Un elevato turnover si traduce quasi sempre in risultati economici non brillanti, ed evito di citare alcuni casi molti noti che sono però solo la punta dell'iceberg. Il problema non ha soluzioni facili anche perché investe delicati equilibri tra le esigenze del lavoro e quelle private. Accanto alla definizioni di condizioni contrattuali attraenti, gli imprenditori dovranno dedicare più risorse alla costruzione del contratto psicologico con i loro manager. Ma i professionisti che li dovrebbero aiutare e che si fregiano del titolo

un po' truce di *head hunter* (cacciatori di teste) sono tutti all'altezza di questo difficile compito?

Periodicamente s'intensificano gli annunci di movimenti ai vertici delle aziende nordestine a maggiore visibilità. Ci sono imprenditori che annunciano il ritiro o il ritorno e ricordano l'«andiamo, andiamo» di certi personaggi delle opere liriche che, di fatto, non lasciano la scena. Ci sono direttori generali e amministratori delegati che si spostano in un gioco dei quattro cantoni, con grande gioia degli *head hunters* che a ogni movimento incassano sostanziose intermediazioni, anche se di caccia ne fanno poi poca e le pedine che muovono sono un po' sempre le stesse. Ironia a parte, sostituire l'imprenditore con un manager non è facile. Gli danno pomposamente il titolo di *Ceo*, l'acronimo di *Chief Executive Officer*. Ma invece di leggerlo con lo *spelling* all'inglese *si-i-o*, lo leggono polemicamente come si scrive. *Ceo* nel vernacolo di Andrea Zanzotto suona come *piccolino*. Un *piccolino* contrapposto al gigante, che è l'imprenditore. E addio delega. Addio leadership.

È così che i vertici manageriali di alcune aziende del Nordest hanno, in certi periodi, durate medie che competono con quelle dei governi nazionali prima del maggioritario. Questo processo di delega è veramente complesso. Gli imprenditori imparano presto che è più semplice gestire l'intera l'impresa che gestire l'amministratore delegato cui hanno affidato la loro creatura. E i manager imparano presto che la vera difficoltà non sta nel gestire l'impresa, ma nel gestire l'imprenditore, che è rimasto in qualche misura disoccupato, relegato nel ruolo di presidente-sovrano che dovrebbe regnare ma non governare. Questo in teoria.

Peter Drucker, il grande vecchio della consulenza manageriale recentemente scomparso, in una conferenza tenuta a Milano qualche lustro fa, dichiarò di essersi stancato e di aver rinunciato a cercare di spiegare agli imprenditori le virtù e le forme della delega. Uno sforzo inutile. Sarebbe già un grande risultato, affermò Drucker, se questi imprenditori rinunciasero a farsi «delegare» dal management ogni decisione che

implichi una qualche assunzione di responsabilità o un qualche rischio, se i loro manager la smettessero di delegare verso l'alto e cominciassero a delegare verso il basso. Il problema, già di per sé complicato a causa di implicazioni affettive, tecniche, psicoanalitiche e di potere, è aggravato da due mitizzazioni. La prima è la mitizzazione del manager. Lo si pensa portare di una razionalità decisionale, di una capacità gestionale che non hanno nulla di umano. E poi gli si rimprovera di non corrispondere al mito, che un tempo era alimentato dalle business school. Ora non più, per fortuna. La seconda è la mitizzazione dell'imprenditore. E qui gli imprenditori hanno fatto in buona misura da soli. Il problema si avvicinerà a soluzione quando i miti saranno sostituiti da persone reali.

Molti imprenditori del Nordest più che l'articolo 18 dello Statuto, temono l'articolo 19 del Contratto dei dirigenti, che a differenza degli altri dipendenti sono licenziabili *ad nutum*, ma grazie a tale articolo spuntano risarcimenti che possono raggiungere cifre rilevanti. Nelle grandi imprese, e in particolare in quelle meno esposte alla concorrenza, la qualifica di dirigente è stata usata con una certa generosità e per posizioni che non hanno veri e propri contenuti dirigenziali. Nelle piccole e medie, per contro, è usata con estrema parsimonia. Probabilmente il sistema di garanzie e di benefici legati a tale qualifica, soprattutto in termini previdenziali, è giudicato dalle Pmi molto oneroso e rischioso. Ma lo è anche per gli stessi dirigenti. Infatti, il loro istituto di previdenza, l'Inpdai, dopo un tentativo abortito di privatizzazione, è tornato sotto l'egida pubblica e ora, con la crisi generata dallo squilibrio tra pensionati e attivi, ha perso la sua autonomia ed è confluito nell'Inps. Forse qualche errore di strategia contrattuale è stato fatto.

RITI DI PASSAGGIO

Anche gli imprenditori hanno le loro colpe. I processi di delega e d'inserimento al vertice delle Pmi di figure manageriali preparate, in grado di muoversi con autonomia e compe-

tenza, si scontrano con una forte tendenza all'accentramento. L'imprenditore nordestino non solo ha difficoltà a delegare verso il basso, ma sembra avere una particolare predilezione a farsi delegare dal basso anche compiti operativi. La laboriosità qui non c'entra. Spesso è pura espressione di potere e di dominio, che si manifesta non solo nei riguardi degli esterni, ma anche dei figli. Infatti, solo una piccola percentuale di queste imprese sopravvive al passaggio generazionale. Si aggiunga che i cambiamenti tecnologici e culturali attenuano il bisogno di gerarchia e rendono le strutture aziendali più piatte. Ce n'è abbastanza per concludere che, a meno di un profondo cambiamento, per la figura del dirigente industriale il rischio d'estinzione è tutt'altro che teorico. Le imprese non possono stare a guardare. I dirigenti nemmeno, anche perché c'è in ballo il passaggio generazionale che riguarderà, secondo alcune stime, circa 120 mila imprese nate negli anni settanta. Un numero sicuramente maggiore dovrà intraprendere un processo di cambiamento strategico e organizzativo, indipendentemente dall'età anagrafica dei loro fondatori. Messa così, la questione del passaggio generazionale appare più un'opportunità che una minaccia.

Una volta uscito dal chiuso della famiglia, il problema della successione diventa quello della continuità e assume una dimensione sociale. L'impresa appartiene certamente alla famiglia del fondatore, ma in senso lato appartiene anche a chi vi lavora, alla comunità che l'accoglie, a quelli che gli anglosassoni chiamano gli *stakeholders*, i portatori d'interesse nei riguardi dei suoi destini e delle sue prestazioni economiche e sociali. La sua continuità va vista proprio nella prospettiva degli *stakeholders*, che possono fornire idee, risorse e strumenti, anche quando la famiglia non è più in grado di assicurare alternative al fondatore. Alleanze tra imprese, scambio d'esperienze tra famiglie, forme evolute di finanziamento, apertura negli organi di governo e nella gestione alle competenze professionali esterne alla famiglia: sono gli strumenti che possono dare buoni risultati. Le aziende famigliari che hanno aperto il

capitale e gli organi di governo dell'impresa all'esterno della famiglia sono più numerose nei settori a più alta intensità d'innovazione tecnologica e più esposti alla competizione internazionale. Si tratta quindi di un'apertura che è congeniale alla modernizzazione dell'economia.

Il giusto approccio è stato sintetizzato dall'imprenditore vicentino Paolo Bastianello con la formula «testa, tasca e cuore», che tradotta significa: attenzione all'interesse economico, ma anche ai legami famigliari, mantenendo un dominio razionale sul processo. Tutti tre gli ingredienti sono necessari anche quando possono sembrare reciprocamente incompatibili. Basta non sbagliare le dosi.

DALLA FAMIGLIA ALLA SQUADRA

In fatto di passaggio generazionale, c'è chi si chiede perché ai figli degli imprenditori sia ancora concesso quello che è stato negato ai re con la Rivoluzione francese. A mettere in discussione privilegi di fatto, che riguardano anche farmacisti, notai, cattedratici e molti altri, si corre qualche rischio. Ma non temono di essere scambiati per giacobini i ricercatori della Fondazione Nord Est, che hanno proposto che ai figli venga inibito per legge l'accesso alla gestione dell'azienda paterna. E per essere convincenti fanno un esempio che dovrebbe mettere tutti d'accordo: è come se si consentisse al figlio di Totti di giocare per diritto ereditario nella Roma. Parlando di aziende, sembrano suggerire i nostri ricercatori, i diritti associati alla proprietà non sono un furto come riteneva Marx, ma una sciocchezza: mettono a rischio la conservazione di un patrimonio che appartiene anche a tutti coloro che vi lavorano o che intrattengono relazioni, come clienti, fornitori, prestatori di capitali. Il loro interesse non può essere subordinato alla proprietà. È, a ben vedere, lo stesso interesse degli eredi, che rischiano di dilapidare il capitale se non hanno le competenze adeguate.

Porre il problema delle Pmi del Nordest in termini di suc-

cessione non è forse la via migliore. La successione evoca tensioni psicologiche, affettive e di potere che si rivelano paralizzanti. È più opportuno parlo prima in termini di continuità e di sviluppo dell'impresa. Riflettendo su cosa serve per consentire la crescita dell'impresa, si scopre che è necessario separare il patrimonio aziendale da quello familiare, strutturare una forma di governo atta a garantire una selezione delle competenze necessarie alla gestione oltre che l'accesso a forme evolute di finanziamento, ad alleanze con altre imprese nazionali ed estere. Tutte cose impossibili se regole familiari si sovrappongono a regole aziendali. Questo a prescindere dalla successione.

La provocazione della Fondazione Nord Est ha il merito di attirare l'attenzione sullo scarto di valori tra generazioni. Ma la soluzione va individuata non solo partendo da indagini demoscopiche che servono per la diagnosi. Per la cura, è più utile studiare nelle aziende gli assetti direzionali emergenti. Dalle ricerche di Cristiana Compagno (Università di Udine) e Paolo Gubitta (Università di Padova), svolte su circa 900 Pmi del Nordest e presentate nell'ambito della sezione italiana del *Family Business Network* che raggruppa ricercatori di tutto il mondo, emerge che nei settori più competitivi quello che la Fondazione Nord Est invoca per legge è già avvenuto sotto la spinta del mercato. Mentre, in generale, quando troviamo familiari di seconda o terza generazione al comando, o comunque ben inseriti, emerge un profilo del tutto diverso dallo stereotipo del figlio di papà: in media sono giovani (poco più di 30 anni), hanno una laurea e seguito un periodo di training di almeno 5-7 anni, possiedono competenze meno centrate dei padri su conoscenze tecniche e di processo e più sviluppate su abilità commerciali, relazionali, comunicative, di gestione delle persone e di delega. Per effetto dell'inserimento, l'assetto di vertice è passato dal modello «un solo uomo al comando» al team imprenditoriale. Forse i nostri imprenditori hanno più bisogno di esempi su come procedere che di un'altra legge.

DALLA SQUADRA ALLA COPPIA: LE SANTE ALLEANZE

Aprilia, poco dopo essere entrata entrata nel gruppo Piaggio, e Bmw Motorrad hanno annunciato il perfezionamento di un accordo di cooperazione per progettare e fabbricare prodotti che andranno ad arricchire la gamma Bmw nel campo delle moto. In passato Aprilia aveva già collaborato con la casa tedesca per la produzione della Bmw 650F. La cooperazione tra imprese non è una contraddizione, nemmeno quando gli accordi intervengono tra potenziali concorrenti. È una modalità che consente ai partner di accedere a competenze complementari alle proprie non ritenendo conveniente il loro sviluppo interno. Prima dell'acquisizione, anche tra Aprilia e Piaggio, allora concorrenti, si era instaurata un'alleanza per l'acquisto in comune di parti componenti.

Ma gli esempi di accordi di cooperazione tra imprese sono molto numerosi nel Nordest¹ e alcuni, considerati esempi da manuale, sono utilizzati come *case studies* nelle business school. Ventuno investimenti e la Banca Popolare di Vicenza partecipano assieme a Nordest Merchant, con il fine di mettere assieme la competenza di una società di *private equity* e quindi la capacità di valutare una *business plan*, di presidiare processi di sviluppo o di ristrutturazione, con le risorse finanziarie della banca. Stefanel e Bastianello (Gruppo Pam) sono assieme in Nuance, società leader nello shopping aeroportuale: il primo ha i prodotti e il secondo ha una grossa esperienza nella distribuzione commerciale. Morellato di Fratte di Santa Giustina (Padova), leader mondiale nella produzione di cinturini d'orologio, ha recentemente operato un diversificazione correlata in un particolare segmento del gioiello «giovane», meno impegnativo di quello tradizionale, ma con una forte connotazione di moda. Ha costituito una società con Silmar di Romano d'Ezzelino (Vicenza) con particolari competenze

¹ P. Gubitta, *Assetti organizzativi e collaborazioni tra imprese. Uno studio sulle Pmi familiari del Veneto*, in R. Mercurio (a cura di), *Organizzazione, regolazione e competitività*, Milano, McGraw-Hill, 2006.

nella lavorazione di pietre e metalli preziosi. L'idea di fare lo Swatch del gioiello, come si è proposta la Morellato, ha avuto successo e ha dimostrato che attraverso l'unione di competenze complementari è possibile rivitalizzare un settore alla ricerca d'idee nuove. Alcuni tra i *brand* veneti più affermati nel campo della moda si sono imposti grazie a quella particolare forma di cooperazione che è il *franchising*, che ha consentito loro di assicurarsi una diffusione a livello mondiale senza dover sopportare rischi e investimenti troppo onerosi nella distribuzione. Illycaffè ha messo a punto con la collaborazione del parco scientifico Area di Trieste una macchina per il controllo qualitativo dei chicchi di caffè che utilizza la luce del sincrotrone, l'apparecchio che accelera il movimento delle particelle subatomiche. Questo è un esempio di cooperazione con le istituzioni scientifiche che esce dall'istanza generica di applicazione della ricerca all'industria e impegna azienda e scienza in progetti sfidanti. Visto che è così difficile fare squadra, questi casi di cooperazione suggeriscono di provare almeno a fare coppia. Ma c'è chi fa anche da solo.

Zeno Soave, presidente e Ad della Socotherm di Vicenza, imprenditore dell'anno Ernst & Young, governa un'azienda che va contro tutti gli stereotipi con cui è rappresentata l'impresa del Nordest². Eccone un campionario. L'impresa nordestina non sopravvive ai passaggi generazionali: Socotherm nasce nel 1859 ed è ormai con Zeno Soave, nipote del fondatore, alla quarta generazione. L'impresa veneta è incapace di aprirsi a forme evolute di finanza: Socotherm è quotata nel segmento Star di Borsa Italiana e il management ha un ruolo importante nell'azionariato che comprende anche un fondo di Schroder. L'impresa nordestina opera in settori a bassa tecnologia e investe poco in innovazione: Socotherm opera in un settore high tech (rivestimenti anticorrosione) e l'investimento in ricerca è alla base del suo vantaggio competitivo. L'azienda nordestina non sa internazionalizzarsi: Socotherm è

² R. Paolini, *Zeno Soave. Socotherm e le vie dell'energia*, Venezia, Marsilio, 2006.

presente in tutto il mondo, e non con delocalizzazioni opportunistiche, ma per servire i clienti.

Il Nordest è anche questo e i casi d'eccellenza sono molti. È da questi che dovrebbe prendere le mosse una politica industriale della regione, ancora attardata nella retorica autocelebrativa della piccola impresa distrettuale. Il problema della dimensione resta centrale e il nanismo delle imprese italiane spiega i risultati deludenti degli ultimi anni. Siamo relegati agli ultimi posti nella crescita del Pil, che ha accumulato un ritardo di 7 punti percentuali rispetto agli altri paesi dell'area euro. La dimensione media delle aziende invece che aumentare, in dieci anni è diminuita da 4,5 a 3,9 addetti. L'88% delle imprese ha meno di 10 addetti e quelle con più di 1.000 sono solo 548. È qui che va cercata la causa del mancato aggancio della ripresa: sotto una certa dimensione non si può stare nei settori che crescono³. La chiave di volta della crescita non è il costo del lavoro, ma la sua produttività, che non può più essere affidata solo alla laboriosità e alla flessibilità, bensì all'innovazione, alla tecnologia, al cambiamento organizzativo.

CONTRADDIZIONI MIRACOLOSE

Dopo anni di predicazione sulla necessità di crescere, fondersi, aggregarsi, fare finanza innovativa, sembra proprio che nel Nordest il processo si sia messo in movimento assieme a una ripresa congiunturale che comincia a far sentire le sue benefiche conseguenze, nonostante l'euro abbia ripreso a rivalutarsi. Basta leggere la cronaca economica degli ultimi mesi. Non parlo del caso Autostrade-Abertis che, comunque lo si voglia vedere, costituisce pur sempre un'ipotesi di crescita di un campione europeo nel campo della mobilità che avrà un effetto in termini di aggregazione di altri attori autostradali provinciali (e non solo nel senso che sono partecipati dall'en-

³ F. Onida, *Se il piccolo non cresce. Piccole e medie imprese italiane in affanno*, Bologna, Il Mulino, 2004; G. Corbetta (a cura di), *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Milano, Egea, 2005.

te Provincia). Parliamo di Acegas-Aps che annuncia un piano di espansione verso Est, strategico anche dal punto di vista degli approvvigionamenti energetici. Di PadovaFiere, privatizzata e ibridata con Gl Events, che fa respirare ai veneti un'aria internazionale con prospettive di crescita in ruoli chiave del management locale. Di Eurotech, leader nella produzione di computer miniaturizzati, e di Nice, campione nel campo degli automatismi a distanza, che approdano in Borsa e annunciano di voler reinvestire il ricavato per crescere attraverso acquisizioni. Di Sirma, un altro campione veneto nel campo delle tecnologie per l'ambiente, che delibera lo sbarco in Borsa. Parliamo di Save che lancia l'idea di *Marco Polo City*. Di Pam che, dopo la *joint venture* tra la famiglia Bastianello e Stefanel per l'acquisizione di Nuance, annuncia l'apertura a Roma del più grande centro commerciale italiano, confermandosi uno dei pochi campioni nazionali potenzialmente in grado, almeno nel territorio italiano, di arginare o limitare i colossi francesi della grande distribuzione. Eppure alcune delle aggregazioni citate hanno suscitato discussioni e polemiche. Bisogna distinguere tra operazioni mosse da una logica puramente finanziaria con l'ottica dei *raiders*, e quelle mosse da una logica genuinamente imprenditoriale e strategica, alla ricerca di economie di scala produttiva, d'integrazione verticale a monte e a valle, di fertilizzazione incrociata di culture e competenze, di economie di complementarità. Questi campioni in crescita sembrano più attrezzati sul secondo versante ed è tale caratteristica che li potrebbe candidare, assieme ai molti altri assenti dalla cronaca, alla leadership di un nuovo modello veneto post-distrettuale.

Nella classifica dei campioni del *Made in Italy* recentemente stilata da R&S-Mediobanca, tra le prime dieci aziende italiane con le più alte percentuali di ricavi realizzati all'estero troviamo ben quattro venete: Luxottica con il 94,7%, Valentino Group (*spinoff* di Marzotto) con l'89,1%, Safilo Group con l'86,4% ed Edizione Holding con il 63,6%. Per l'imprenditorialità nordestina risulta una rivincita perché è la dimostrazione che la strada del-

la crescita, dell'attenzione al *brand*, dell'eccellenza, del controllo di filiere lunghe, estese internazionalmente, costituisce il complemento e l'evoluzione del sistema basato sulle piccole imprese, anche se non ne rappresenta ancora un'alternativa completa e generalizzabile. E va bene così, c'è spazio per tutti. Fatto un omaggio non formale all'origine e al radicamento locale di questi campioni internazionali, c'è da chiedersi se ha ancora senso il riferimento territoriale. Da un lato la risposta è positiva: se analizziamo i personaggi chiave di questi gruppi industriali troviamo l'*imprinting* di un modo di fare impresa, di concepire i rapporti economici e sociali selezionato e affinato in questa regione. Dall'altro, la risposta è negativa perché l'apertura internazionale, gli investimenti diretti in altre nazioni, l'esposizione a mercati molto diversi e il confronto con concorrenti globali hanno ibridato le culture aziendali e le pratiche manageriali e costituiscono la base del successo oltre che il tratto distintivo rispetto alle imprese rimaste chiuse in una dimensione regionale e nazionale. Il miracolo del Nordest continua e si basa ancora una volta su una contraddizione apparentemente inconciliabile, che era un tempo tra arretratezza e sviluppo ed è oggi tra locale e globale. Il numero d'impresе che vivono la nuova miracolosa contraddizione è molto più elevato di quello che appare.

Sono tali imprese, perlopiù di media dimensione, che guidano la ripresa. L'evoluzione verso il globale che dovrà coinvolgerne molte altre non è affatto scontata e richiede una politica industriale radicalmente nuova. Qui interviene il ruolo della classe politica che nel suo insieme non ha ancora risolto i problemi locali (infrastrutture, mercato del lavoro, formazione e servizi) perché attardata in sterili polemiche che hanno un effetto paralizzante, mentre premono problemi che sembrano fuori della sua portata e che richiederebbero una capacità di sintesi almeno europea. Non è di grande aiuto notare che anche la classe politica ha le sue contraddizioni. Peccato che in questo caso siano contraddizioni tutt'altro che miracolose.

LA BORSA O IL DISTRETTO

I commentatori economici danno spesso per scontato che la Borsa sia la soluzione ai problemi di finanza e di *governance* delle aziende della regione che vogliono crescere e attribuiscono il basso numero d'imprenditori che scelgono questa strada a resistenze culturali o alla scarsa funzionalità dei mercati finanziari. Lo confermano i risultati conseguiti dalle imprese quotate e le testimonianze di chi ha fatto questo salto. Borsa Italiana ha tutto l'interesse di aumentare il numero delle società quotate. Ma questa è anche una condizione per migliorare l'efficienza del mercato azionario e non solo il valore di Borsa Italiana. Per le imprese esiste un uguale interesse? Gli imprenditori di successo del Nordest, interrogati sulla Borsa, danno tipicamente tre tipi di risposta. La prima, «ci stiamo pensando», non sempre rivela una vera intenzione, ma più spesso il timore di apparire come arcaici padroni delle ferriere. Non ci andranno mai, ma incassano un ritorno d'immagine (pensare alla Borsa, fa fino) e negoziano meglio con le banche locali.

La seconda, «abbiamo sufficienti liquidità e credito per sostenere i nostri programmi di crescita e in ogni caso ci troviamo bene con i tradizionali canali di finanziamento bancario». Sono coloro che forse trarrebbero i maggiori vantaggi dal pensare seriamente alla Borsa e a progetti più ambiziosi.

La terza, associata spesso alla precedente, «è troppo costoso e troppo complicato». Per convincerli non sono forse sufficienti le soluzioni *low cost*, offerte appunto dal segmento Expandi. Il loro problema è un altro e riguarda 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 al mercato degli 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. Ecco allora che anche in questo senso, pensare alla Borsa fa bene.

In un editoriale sul «Sole 24 Ore», il direttore Ferruccio de Bortoli ha lanciato l'idea di un manifesto in favore delle piccole imprese riproponendo il problema della cultura d'impresa. «La parola impresa – scrive de Bortoli – ha sempre bisogno di un avversativo (sociale, aperta, solidale) come se non esprimesse in se alcun valore assoluto»⁴.

Per coerenza si dovrebbe ricordare che anche l'espressione piccola impresa è stata usata per rendere socialmente accettabile l'azienda agli occhi di coloro che non la ritenevano tale: dicevano piccolo è bello, ma pensavano piccolo è buono. Il manifesto di de Bortoli si propone di eliminare i mille ostacoli che oggi si frappongono alla nascita di nuove imprese e nuovi imprenditori: dalle difficoltà di accedere al credito alle mille pastoie burocratiche. Argomenti tutti da sottoscrivere senza riserve, che possono essere usati in favore dell'impresa in quanto tale, senza aggettivi. Del resto, i termini grande e piccola hanno ormai un significato relativo. Un'impresa non è grande o piccola in assoluto, ma in relazione al settore in cui opera e ai competitori con cui si confronta. Un'azienda regionale di supermercati è grande per fatturato e addetti rispetto alle altre imprese locali, ma è piccola se rapportata ai concorrenti che ormai dominano in Italia e nel mondo. Una *start up* tecnologica con un'idea rivoluzionaria è grande perché sta creando un nuovo mercato in cui resterà unica per il periodo in cui godrà della rendita (temporanea) dell'innovatore. Qui bastano un brevetto e poche persone motivate per fare un'impresa di grande potenziale anche sotto il profilo della dimensione. L'economia della conoscenza ha abbattuto in molti settori le barriere dimensionali all'entrata.

Far capire la portata di questa novità è un impegno da prendere non solo nei riguardi di certi settori culturali e poli-

⁴ «Il Sole 24 Ore», 23 luglio 2006.

tici ostili all'impresa (e ben venga il manifesto), ma anche nei riguardi della cultura finanziaria e bancaria che, soprattutto nel Nordest, è poco attiva nel *venture capital*, sia nei settori *hi-tech* sia in quelli tradizionali dove possono ugualmente nascere nuove imprese innovative. Il manifesto, se depurato dall'enfasi sulla piccola dimensione, potrebbe dedicare maggiore attenzione a ciò che impedisce alle imprese di crescere. Nel Nordest 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 gigantismo (pericolo in vero remoto), di affrontare l'internazionalizzazione.

LA RICERCA DI UN SOGNO

Un'impresa per vivere e svilupparsi ha bisogno di una visione forte, capace di mobilitare l'intelligenza e l'entusiasmo delle persone. Ha bisogno di proporre questa visione ai mercati e di confrontarla con altre visioni. Gli imprenditori nel loro insieme devono essere a loro volta in grado di proporre una visione alla società in cui operano, per dare un senso, uno scopo al loro ruolo. È vero che quando hanno condotto bene le loro aziende, hanno fatto già molto, ma non basta. Oggi meno che mai, in una situazione in cui molte sicurezze vengono meno, l'economia stenta a rimettersi in moto e si moltiplicano i fattori di malessere sociale. Uno scopo, ha scritto recentemente Kevin Roberts, il genio creativo di Saatchi & Saatchi, è un sogno cui è stata fissata una scadenza. Jeremy Rifkin, economista e sociologo americano, decreta l'eclissi del sogno americano della frontiera e annuncia il nuovo sogno europeo (*Il sogno europeo*, Mondadori). A giudicare da quello di cui discutono a Bruxelles gli eurocrati, non si direbbe. Ma se lo dice un americano, sarà certo così. E gli imprenditori nordestini come stanno a sogni e scopi? Imprenditori e sindacati siglano spesso patti significativi nel metodo e anche nei contenuti. Peccato che invece di dire in questi accordi cosa intendano fare, si accordano su cosa chiedere alla Stato o alla

Regione. Ripeto, è importante ma è poco per farci sognare. Si occupano soprattutto di infrastrutture ed è facile accusare i politici per i ritardi. Ma su cosa intendono concretamente fare in prima persona, sono molto riservati. Tessonano l'elogio delle piccole banche locali, ma chiedono ai politici protezione dalla concorrenza delle banche straniere «infiltrate nei grandi gruppi bancari italiani». Anche qui, di sogno poco o nulla. I politici giocano molto in difesa, forse preoccupati dalle ricorrenti scadenze elettorali. Di progetti d'innovazione, poco. Fare squadra, fare sistema è la nuova, accattivante e assolutamente condivisibile parola d'ordine. Ma fare squadra, fare sistema per cosa, per quale scopo? Se lo scopo è un sogno con una scadenza, temo che per ora manchi sia il sogno sia la scadenza.

«È giunto il momento di passare da un'immagine tradizionale (e sommessamente) stile Nordest a un'idea di Nordest in grande stile» sostiene Daniele Marini. Si tratta di un messaggio chiaro che introduce un elemento di discontinuità in un dibattito finora dominato dalla paura, dalla depressione, dalla nostalgia di un tempo ormai passato. Il Nordest in grande stile è questo: ampliamento dei confini (Marini ha proposto una nuova geografia del Nordest), apertura della mente, spietata distruzione di ogni luogo comune, di ogni indulgente contemplazione di un passato, sicuramente grande ed entusiasmante, che non tornerà mai più.

Qualche esempio di orizzonti aperti.

È meglio la Bottega Veneta che oggi menerebbe vita grama tra un problema di successione e un'ipotesi di delocalizzazione o quella inserita in un grande gruppo internazionale (Gucci), che mantiene così in Veneto 540 posti di lavoro e dà visibilità internazionale a competenze artigianali apprezzate in tutto il mondo? È meglio l'Antonveneta chiusa in beghe locali o quella che potrebbe vivere, senza velleità ma anche senza complessi, la sua integrazione in Abn Amro? È meglio la prudenza curiale che spara contro tutto ciò che si muove o lo spirito innovatore che tenta nuove strade, nuovi stili di vita e di

consumo e d'interazione comunitaria? È meglio un coacervo di multiutility da campanile che contrabbandano i piccoli favori clientelari per una politica del territorio o Acegas-Aps, società forte, quotata in Borsa, proiettata in una crescita internazionale? Che dire poi dei bottegai che non hanno investito un euro per rinnovare il proprio business, non hanno creato nemmeno un nuovo posto di lavoro e sono solo capaci, alle prime difficoltà, di vendere ai cinesi e scappare con la valigetta piena di contanti? Salvo lamentarsi del pericolo giallo e della grande distribuzione che li schiaccia.

La differenza tra lo stile Nordest e il Nordest in grande stile sta nelle scontatissime, almeno per me, risposte a domande come quelle appena formulate. Il cambiamento parte dall'immagine, come suggerisce Marini. Il Veneto, cuore del Nordest, anche di quello allargato e internazionalizzato, vince. Ma da un po' di tempo si parla solo di declino. E si invocano le riforme.

L'onda liberista avviata da Reagan e dalla Thatcher ha convinto e ha lambito anche l'Italia, che ha allentato la regolazione e la presenza diretta dello Stato nella produzione di beni e servizi, fonti d'inefficienze, sprechi e spesso di corruzione. Ma quasi tutti gli ultimi scandali locali, nazionali e internazionali si concentrano proprio nei settori deregolamentati. Il fatto è che le *deregulations* sono spesso pasticciate, mentre le privatizzazioni non sempre sono accompagnate da vere liberalizzazioni, che in certi settori come la sanità, le reti, i trasporti sono tecnicamente impossibili o politicamente inopportune. Ciò lascia ampi margini di discrezione ai politici che alimentano il così detto capitalismo di relazione, contrapposto al capitalismo di mercato.

C'è chi distingue un capitalismo di relazione buono da uno cattivo. Quello buono è fatto di piccole imprese, *knowledge workers*, coesione sociale. Quello cattivo è quasi ogni giorno sulle prime pagine dei giornali con le collusioni tra politica e affari e i furbetti di vario colore. La qualità del capitalismo di relazione dipende dalla qualità delle persone. Per Ute Ehrhardt «le ragazze buone vanno in paradiso, quelle cattive dappertutto» e quindi, si presume, anche nelle banche, assicurazioni,

multiutility, tv e persino nelle cooperative. Quasi mai vanno in prigione.

Anche il capitalismo di mercato può essere buono o cattivo. Quello buono spesso funziona, ma nella sua forma ideale esiste solo nella mente di qualche economista della Bocconi o di Chicago. A volte degenera in quello cattivo, fatto di rendite e irresponsabilità sociale. Per impedire che le parti cattive dei due tipi di capitalismo caccino quelle buone, bisogna riscoprire il ruolo della *regulation*, come hanno prontamente fatto gli Usa dopo Enron. La politica deve fare le regole (poche, semplici e chiare) e le Authority indipendenti controllarne l'applicazione. Il mercato esprime tutta la sua potenziale efficienza e la trasferisce ai consumatori attraverso prezzi più bassi e migliore qualità solo in settori dove può fisicamente operare una pluralità di competitori (nelle ferrovie, per esempio, come ben sanno i pendolari del Nordest, è meglio lasciar perdere), dove le regole sono adeguate e la loro applicazione è seguita con rigore. Non esistono altre vie e la dialettica tra maggioranza e opposizione dovrebbe servire a migliorare la qualità delle regole, che si misura con il livello di benessere economico e morale dei cittadini.

VICENZA, O CARA

Chissà se gli imprenditori che, in attesa di Berlusconi al «mitico» meeting prelettorale della Fiera di Vicenza, hanno applaudito *anche* Giavazzi e Monti che discutevano di regole e concorrenza, erano ben coscienti di quel che facevano. Vorrebbe dire che certi concetti, certi modi di argomentare hanno fatto breccia e che è chiaro in quale direzione deve cambiare il modo di gestire le loro imprese.

«Ma siete sicuri di volere la concorrenza?». Chi ha posto questa domanda ai convegnisti vicentini, con intento forse più ironico che provocatorio, potrebbe aver cercato di smascherare un po' d'ipocrisia e stanare una parte d'imprenditori inclini all'opportunismo, «tifosi della concorrenza, ma applicata

agli altri», come ha scritto Ilvo Diamanti. Ma potrebbe aver invece dato il suo contributo a perpetuare l'ipocrisia, che ha ammantato i più recenti dibattiti. Qualche esempio. Si parla della centralità della famiglia ma, si sa, la carne è debole e quindi «fate quello che dico, non quello che faccio». Si parla della laicità delle istituzioni ma, per non essere accusati di laicismo, «Parigi val bene una messa». Si parla di tasse ma il lavoro nero dà un contributo rilevante al Pil. E quindi anche per la concorrenza, lodiamola pure ma sapendo bene che l'imprenditore per sua natura la rifugge. È vero che se funziona la concorrenza, ci dice la teoria economica, il profitto tende ad annullarsi. Ma sta proprio qui il ruolo virtuoso della concorrenza (e non solo per multiutility, professionisti, tassisti, banche e lavori pubblici): l'imprenditore, se vuole riconquistare margini di profitto, deve diventare più efficiente, aumentando la dimensione per godere d'economie di scala, migliorando la tecnologia, l'organizzazione, la formazione del proprio personale. Oppure deve innovare rendendo i suoi prodotti e i suoi servizi «unici», godendo così di una posizione di rendita almeno fino a quando i suoi concorrenti non si adegueranno. È questo il meccanismo che genera valore che poi si trasferisce ai consumatori e a tutto il sistema.

Quando gli imprenditori finalmente parlano di concorrenza come di un bene pubblico andrebbero presi sul serio, senza sottintesi. La concorrenza come hanno spiegato molti intervenuti a Vicenza ha bisogno di regole. Poche, semplici, ma regole. Chi non vuole le regole, non vuole la concorrenza e se la cava con le battute, fa l'occhiolino: concorrenza, Stato laico, tasse, famiglia? Suvvia, siamo un po' concreti. Non era poi una cattiva idea riflettere, com'è stato fatto per buona parte del convegno con varietà e ricchezza di contributi, su come rimettere a punto la macchina, ponendo per un po' tra parentesi la scelta del pilota. Ma non tutti i politici, locali e nazionali, intervenuti a Vicenza hanno colto la novità della proposta.

Il metodo della riflessione su analisi e dati, anche nella diversità d'opinioni, non dovrebbe essere piegato a esigenze

propagandistiche. Sono in ballo decisioni importanti per il futuro del sistema sociale e produttivo della regione e i *coups de théâtre* dovrebbero lasciare spazio alla ricerca delle convergenze indispensabili per la soluzione di problemi troppo a lungo trascurati che non possono né essere superati da soli, né delegati ad altri. La complessità e la varietà di situazioni che caratterizzano questa regione male si prestano a ricette semplicistiche e monotematiche. Il tentativo di tenere unito il sistema sotto il manto della molteplicità e della varietà non deve divenire un alibi per non prendere posizione su alcuni indispensabili elementi di modernizzazione. Prendiamo il problema della dimensione delle imprese. Ha ragione chi rivendica il ruolo della piccola impresa e delle politiche di nicchia che tanti frutti hanno dato e continuano a dare, e bolla di semplicismo le astratte istanze di crescita. Certo, le categorie grande e piccolo non vanno prese in assoluto. Si è grandi o piccoli rispetto alle nicchie in cui si compete e uno dei pregi di tanti nostri piccoli imprenditori è stato quello di scoprire nuove nicchie in cui giocare le loro competenze e conquistare posizioni d'eccellenza. Il rallentamento nella crescita del Pil regionale e dell'occupazione dovrebbero però suggerire il dubbio che questa strategia non potrà riprendere il suo cammino come se nulla fosse accaduto. Il nostro sistema produttivo e distributivo deve spostarsi senza fretta ma con decisione su settori con maggiori tassi di crescita, con maggiore intensità di capitale fisico e intellettuale e quindi con maggiore valore aggiunto. In questi settori la dimensione conta. Si rischia qualche contraddizione quando si ripropongono le virtù della piccola dimensione e contestualmente ci si lamenta della bassa qualità della domanda di lavoro che non corrisponde alle attese di un'offerta che nel frattempo si è qualificata. La crescita della produttività del lavoro è il solo modo per non scaricare sulla flessibilità tutte le spinte della competizione globale. Tale crescita non dipende solo dalle scelte delle imprese ma anche da quelle delle istituzioni. Sono queste le domande che il sistema economico pone alla politica.

