

LE PRIORITÀ DELLE IMPRESE DEI TERRITORI PIÙ INDUSTRIALIZZATI PER AFFRONTARE I FATTORI CRITICI DI BREVE E MEDIO PERIODO

Ancona, 16 aprile 2004

1. Le previsioni congiunturali di breve/medio termine ipotizzano una ripresa dell'economia mondiale nei prossimi anni.

Tale ripresa sarà però distribuita in modo ineguale, con:

- l'Europa che "viaggia" su ritmi piuttosto bassi;
- l'America che andrà meglio come crescita, ma con alcune "bombe a tempo" rappresentate, ad esempio, dal cosiddetto *twin deficit*;
- un Continente Asiatico, con in testa la Cina, che continua il suo impressionante sviluppo e che contribuisce, per una parte preponderante, alla crescita dell'economia mondiale.

E' verosimile che la ripresa (se ci sarà, e se sarà durevole) influirà positivamente anche sull'andamento delle nostre imprese; tuttavia, molti fattori inducono a concludere che sarà necessario affrontarla in termini radicalmente diversi dal passato.

Ci sembra, allora, opportuno oltrepassare l'orizzonte congiunturale e fare alcune considerazioni di scenario.

2. Il **quadro competitivo** è caratterizzato da un profondo mutamento degli equilibri di forza.

Siamo sottoposti ad un energico attacco da parte dei Paesi Asiatici, e della Cina in particolare che mette in campo:

- un costo del lavoro enormemente inferiore al nostro;
- una moneta ampiamente sopravvalutata;
- una pratica d'imitazione pedissequa di prodotti e di marchi che sembra non trovare possibilità di efficace contrasto.

Questo attacco competitivo interessa una vasta gamma di prodotti, e non più soltanto quelli più semplici e a minor contenuto tecnologico, che pure sopportano tuttora gli svantaggi maggiori.

A ciò occorre aggiungere che il vigoroso sviluppo industriale della Cina ha, già oggi, un notevole effetto di *crowding out* sulle materie prime fondamentali, che genera tensioni crescenti sui costi, anche senza considerare le manovre speculative che ne derivano.

E' verosimile immaginare che una tale situazione sia destinata ad aggravarsi nei prossimi anni, malgrado le misure di "raffreddamento" dell'economia prospettate dal Governo Cinese.

Infine, va considerato con attenzione il fatto che la Cina, come altri Paesi Asiatici, sta velocemente crescendo anche sul terreno delle tecnologie avanzate, sfruttando anche, rispetto all'Occidente, i vantaggi da *second mover*.

3. Un altro aspetto da considerare è il **ricambio generazionale**, in atto o in prospettiva nella generalità delle nostre imprese, come nell'intera società.

Le nuove generazioni fanno riferimento ad un background di reddito e di benessere acquisito, di scolarità più avanzata, di qualità della vita superiore.

Tutto ciò può avere come effetto una minore tensione da un lato allo sviluppo e all'assunzione di rischi e di iniziative impegnative, che può tradursi in un indebolimento dello spirito imprenditoriale, dall'altro in una scarsa disponibilità della forza lavoro ad accettare occupazioni percepite come non qualificanti.

Una situazione, questa, diametralmente opposta a quella dei nostri concorrenti asiatici.

Peraltro, nel parlare di "ricambio generazionale" in senso lato, occorre considerare l'effetto di sostituzione rappresentato dall'inserimento degli immigrati nel ciclo produttivo anche nel ruolo d'imprenditori, sia pure al momento si tratta di un fenomeno limitato per dimensione e per orizzonte.

Cosa, questa, che tende a mutare "etnicamente" il panorama delle nostre imprese, con possibili problemi d'identità, di cultura imprenditoriale, oltreché d'inserimento sociale.

4. Un quarto aspetto è lo **sfondo politico-economico** in cui ci muoviamo.

Da un lato, l'Europa ha bandito la pratica dei soccorsi di Stato alle imprese in crisi, sia per motivi di principio, sia perché le risorse di finanza pubblica sono scarse in tutto il Continente; in ogni caso, abbiamo di fronte la prospettiva, imminente, di una redistribuzione delle risorse comunitarie a fronte dell'entrata dei nuovi Paesi Membri...

Dall'altro lato, appare sempre difficilmente praticabile una politica di dazi protettivi contro certi atteggiamenti di concorrenza che non abbiamo difficoltà a qualificare come sleali.

E' vero che qualcosa si va agitando in merito ai rapporti commerciali con la Cina, ma in ogni caso si tratterebbe sempre di un gioco a difesa.

5. Un ultimo aspetto da considerare è l'**incertezza e l'imprevedibilità** che caratterizzano la nostra epoca.

Se è vero che l'incertezza è una caratteristica insita in ogni scelta imprenditoriale, oggi ci troviamo nella situazione in cui qualunque ragionevole strategia aziendale può essere vanificata da scelte politiche o da

avvenimenti drammatici, anche lontani dal nostro raggio d'azione, come la storia recente ci ha ampiamente documentato.

E, certamente, anche questo può essere un fattore di sfiducia e di dissuasione nella conduzione di un'impresa.

6. L'uscita da questa "palude" non è opera agevole e comunque non è possibile indicare soluzioni, che invece ciascuna impresa deve trovare da sé, secondo le sue risorse, la sua cultura, la sua attitudine ad affrontare il cambiamento (come, di fatto, molte imprese stanno facendo).

In linea generale, ci sembra di poter individuare sommariamente tre strade:

- a) l'uscita *dal basso*, cioè la ricerca di soluzioni di costo più favorevoli, come la delocalizzazione produttiva, già messa in atto da numerose imprese, principalmente con lo scopo di ricercare costi del lavoro più praticabili
- b) l'uscita *dall'alto*, cioè la ricerca di un generale innalzamento della "qualità" dell'impresa: elementi cardine di questa alternativa sono:
 - l'innovazione** tecnologica, organizzativa, gestionale;
 - la qualificazione delle risorse umane;**
 - la promozione di un'immagine forte.**
- c) l'uscita *laterale*, cioè la riconversione dell'attività; su questo piano vi sono esempi di successo importanti (come il passaggio dagli strumenti musicali all'elettronica in provincia di Ancona), ma anche molti fallimenti.

7. Queste tre vie di uscita meritano un commento più puntuale:

- a) L'uscita "verso il basso" (la c.d. delocalizzazione) essa può diventare qualificante nel medio periodo solo se è finalizzata ad un posizionamento strategico su mercati emergenti, anche affrontando disagi e diseconomie immediati in vista di sviluppi futuri, nei quali inserirsi con i vantaggi del prime mover
- b) L'uscita "verso l'alto" (la qualità dell'impresa) appare come quella più adeguata a sfuggire la rincorsa competitiva dei Paesi emergenti; in particolare:
 - l'innovazione sembra essere la leva fondamentale su tutti i piani, da quello tecnologico a quello organizzativo e alla ricerca di approcci innovativi al mercato (ad es. servizio al cliente);
 - la qualificazione delle risorse umane è essenziale per affrontare il cambiamento con professionalità e mentalità adeguate: ciò riguarda non solo i giovani, ma anche le leve già inserite nell'impresa che, attraverso un processo di adeguamento formativo, possono mettere in atto il cambiamento facendo tesoro della loro esperienza;
 - l'immagine (o il brand come è di moda chiamarlo) è uno strumento che cresce d'importanza con lo svilupparsi delle ICT; spesso un'immagine forte e affermata è una leva strategica di vantaggio competitivo, e va tenuta in considerazione anche l'immagine "impropria" che deriva dall'essere l'impresa insediata in un determinato territorio.
- c) Per quanto riguarda l'uscita "laterale" (diversificazione), essa si presenta come la più difficile e rischiosa, dal momento che richiede molto spesso un salto culturale non sempre facilmente realizzabile.

8. L' "uscita dalla palude" impone di affrontare alcuni aspetti concreti:

- a) i **vincoli**:

- quello **finanziario** è determinante sia per l'innovazione che per un'internazionalizzazione "strategica"; non sempre esso è abbordabile da un'impresa di dimensioni medio piccole;
- quello **normativo** appare spesso un ostacolo e un fattore-ritardo per decisioni che richiederebbero tempi rapidi o il pronto avvio di processi complessi (ad es. l'innovazione);
- quello **culturale** è legato spesso ad un atteggiamento di resistenza al cambiamento da parte dell'imprenditore "maturo" o a carenza di processi formativi adeguati, e può portare a perdere l' "onda del rinnovamento".

- b) **gli strumenti**:

naturalmente, esistono strumenti specifici per ogni diversa situazione; qui si possono sottolineare i seguenti:

- riguardo all'innovazione tecnologica:
 - la ricerca di strumenti operativi (Consorzi con Università, o altro) per mettere in contatto le piccole imprese con i centri di ricerca;
 - il sostegno finanziario pubblico, attuato però secondo procedure "automatiche" (ad es. esenzioni fiscali) che non si perdano in faticosi iter burocratici;
- per quanto riguarda, più in generale, i processi di "rinnovamento" dell'impresa e la sua internazionalizzazione:

- la costituzione di “alleanze temporanee” fra imprese finalizzate a progetti o ad obiettivi specifici, che consentano mantenere i vantaggi della piccola dimensione superandone i vincoli e i limiti;
 - per quanto riguarda i vincoli culturali:
 - purtroppo, non c’è da fare che un’opera di “moral suasion”, che convinca gli imprenditori (quelli “maturi”, ovviamente) dell’importanza strategica di investimenti che non sono in grado di dare un “ritorno rapido” (e che magari, sono buttati per il 50%, come diceva Henry Ford della pubblicità!)
- c) **gli attori:**
- sono, in primo luogo, gli imprenditori stessi, ma un ruolo centrale hanno anche i **decisori politici** per ciò che concerne i processi di sostegno all’uscita dalla “palude”, tenuto conto dei riflessi che tali processi hanno sul contesto sociale e territoriale;
 - un ruolo importante va attribuito alle **Organizzazioni imprenditoriali**, in quanto organismi di consulenza e di progettazione di metodi e di strumenti;
 - è tuttavia essenziale che i processi si fondino sul coinvolgimento delle diverse realtà sociali, attraverso strutture comuni di riflessione e di “pensiero”, piuttosto che su comitati costruiti in funzione di ruoli di pura rappresentanza.....