

PRESENTAZIONE

Questa dei “Quaderni del Laboratorio” è una nuova iniziativa della Camera di Commercio, Industria, Artigianato, Agricoltura di Macerata.

La pubblicazione, di cui questo è il primo numero, nasce dalla volontà di voler presentare e far conoscere i risultati delle ricerche, gli approfondimenti e le analisi statistiche su fenomeni socio-economici specifici, effettuati all’interno del sopraccitato Laboratorio.

Obiettivo di queste pubblicazioni è quello di voler creare una cultura ed un sentire comune tra tutti i soggetti che, a vario titolo, sono responsabili del sostegno della nostra economia e del nostro territorio.

Questo primo Quaderno riporta l’intervento del Prof. Enzo Rullani ,ordinario di strategie per l’impresa all’Università ca’Foscari di Venezia,alla I° Conferenza programmatica dell’economia provinciale (Abbazia di Fiastra 14/7/2001),

L'intervento, per l'innovatività dei contenuti e per alcuni preziosi suggerimenti, va assolutamente letto e approfondito; la Camera di Commercio, infatti, quale ente le cui funzioni istituzionali prevedono proprio la valorizzazione e la promozione del territorio, deve porsi come attore principale a favore della "crescita intensiva" e della "smaterializzazione dell'economia" prospettate da Rullani quali fattori insostituibili per lo sviluppo presente e futuro di qualsiasi sistema economico moderno.

Giuliano Bianchi

*Presidente della Camera di Commercio, Industria,
Artigianato e Agricoltura di Macerata*

*Conferenza programmatica
dell'economia provinciale*

Abbazia di Fiastra 14 luglio 2001

IDENTITA' E CONDIVISIONE
COME FATTORI DI SVILUPPO

*Una strategia di azione per la
provincia di Macerata*

Enzo Rullani

*Ordinario di strategia per l'impresa
all'Università "Ca' Foscari" di Venezia*

Il modello di sviluppo marchigiano

Lo sviluppo delle Marche, così come quello del Veneto e di altre regioni della “Terza Italia” è un fatto relativamente recente. Non è passato molto tempo dalla stagione in cui queste aree avevano ancora la fisionomia tipica di regioni pre-industriali: forte peso dell’occupazione agricola, limitate e parziali “isole” di industrializzazione, città terziarie ancorate a servizi tradizionali, livelli di reddito e di salario non paragonabili con le regioni italiane più sviluppate.

Poi, dagli anni settanta in poi, tutto è cambiato: l’occupazione agricola si è progressivamente asciugata, alimentando la crescita delle precedenti “isole” industriali che sono divenute prima aree a forte densità manifatturiera e poi veri e propri distretti industriali, contenenti tutta la filiera di un determinato settore. La funzione delle città si è modificata in funzione della mutata domanda di servizi dell’hinterland. Il lavoro che era abbondante e poco costoso è diventato scarso e,

con la crescita della produttività media e dei redditi, costoso.

Lo sviluppo ha dunque accorciato le distanze – in termini di livelli di produttività e di reddito pro-capite - rispetto alle regioni di più antica industrializzazione, che costituiscono tuttora i punti “avanzati” della modernità italiana (la Lombardia, il Piemonte). Ma ha anche ridotto le differenze qualitative?

Possiamo cioè dire che regioni come il Veneto o le Marche stanno ripercorrendo le tappe della trasformazione che in altri tempi ha caratterizzato le regioni del Triangolo? O, da buone inseguatrici, stanno facendo di più e di meglio, ossia stanno “inventando” un modello nuovo di ingresso nella modernità industriale? Un modello che consente loro di valorizzare meglio alcuni elementi della tradizione locale, come l’imprenditorialità diffusa e la scarsa concentrazione urbana della popolazione, e che, soprattutto, consente di servire nicchie di mercato, coltivare bisogni emergenti, seguire traiettorie di

innovazione diverse da quelle presidiate da paesi e regioni che hanno realizzato lo sviluppo in epoche antecedenti?

C'è ormai convergenza sull'idea che la nuova industrializzazione che ha interessato la terza Italia e che ha trovato nelle Marche un esempio di rilievo non segue modelli collaudati in precedenza, ma sperimenta un terreno nuovo, inedito. Con i vantaggi e gli svantaggi del caso.

Vantaggi: si stanno esplorando spazi competitivi meno affollati e difesi di quelli che caratterizzano linee di sviluppo già sperimentate e sature.

Svantaggi: si va un po' alla ventura, navigando a vista, non sapendo quanto durevoli, sostenibili e solide siano le performances competitive di volta in volta ottenute. Proprio perché si sta tracciando una storia nuova, rimane necessariamente insoddisfatta la necessità di sapere come va a finire. Per saperlo c'è un unico modo: andare avanti, fare la storia giorno per giorno, affrontando i problemi man mano che emergono.

Il passato viene rifiuto in un presente che ne assorbe alcune caratteristiche ma che non gli assomiglia, dovendo fare i conti con produzioni e modi di vita nuovi, selezionati dalla logica del mercato. D'altra parte, il futuro rimane aperto, problematico, non potendosi appoggiare ad alcun modello preconstituito. E qui nasce il problema identitario che caratterizza le regioni a sviluppo recente, specie se si tratta di uno sviluppo "inventato" ex novo, che non ricalca modelli preconstituiti. Se devo competere valorizzando la mia differenza distintiva è cruciale domandarsi: qual'è la differenza che sto affermando nei mercati, qual'è la differenza che vorrei (e potrei) affermare se

Se il passato, con la ricchezza inesauribile di una tradizione che è ancora viva, non basta a definire il presente e non basta per inquadrare il futuro possibile e desiderabile, il primo problema che i soggetti collettivi – forze di rappresentanza e istituzioni – devono porsi è, appunto, un problema di identità: come definisco la mia differenza

distintiva, come penso di poterla fare valere nella competizione sul mercato aperto con tante altre differenze, come penso che essa sia sostenibile nell'evoluzione sociale che sta trasformando redditi, professionalità, consumi, abitudini di vita della popolazione?

Alla ricerca della propria differenza distintiva

La provincia di Macerata condivide con la Terza Italia molti dei caratteri strutturali che sono tipici delle economie ad imprenditorialità diffusa. Prima di tutto la prevalenza di settori “leggeri”, con limitato investimento di capitale, che vanno dal settore moda all'arredamento, con contorno di alimentare, turismo e produzione di apparecchiature meccaniche. In secondo luogo una distribuzione geografica delle attività che addensa i settori caratteristici per distretti industriali e che, quanto ad assetto urbano, si attesta su molti piccoli centri, con capoluoghi provinciali di grande tradizione ma che, oggi, non hanno un consistente

potere di gerarchia e di attrazione sul loro hinterland. Sulla scorta di questa distribuzione di attività, la generazione di valore tende a “slittare” dalla montagna al mare, lasciando zone di sofferenza e di rarefazione sulla fascia montana.

Ma il carattere dominante è soprattutto quello di una distribuzione dimensionale che fa perno sulla piccola e piccolissima impresa, alimentata da un continuo flusso di neo-imprenditori provenienti dalla gavetta, ossia da precedenti esperienze di lavoro dipendente e da condizioni economiche non floride.

L’identità specifica di sistemi di questo genere viene spesso proposta – un po’ in tutta la Terza Italia – in termini di “economia della piccola impresa”, ossia di economia in cui la competitività rispetto alle altre aree è ottenuta grazie ai vantaggi tipici della piccola scala delle imprese: agilità, flessibilità, iniziative prese direttamente, senza tante mediazioni, dall’imprenditore che lavora da solo, insieme a coadiuvanti familiari, o dà lavoro a 10, 15 dipendenti.

Del resto, è la realtà stessa che sembra suggerire questa interpretazione. Guardando alle non trascurabili *performances* di mercato delle economie ad imprenditorialità diffusa – tra cui la provincia di Macerata - e attribuendole alla più visibile delle caratteristiche strutturali che rendono queste regioni differenti da quelle di più antica industrializzazione (la piccola e piccolissima dimensione delle imprese), non si può fare a meno di pensare che due più due fa quattro. Ossia che la piccola dimensione sia la *causa* delle *performances* competitive stesse.

Una causa un po' misteriosa, e vero, ma tant'è: i dati oggettivi, rilevati dalla statistica, dicono proprio questo: la differenza distintiva “piccola impresa” si sta rivelando, da qualche tempo a questa parte, una carta vincente nella competizione di mercato.

Fioriscono spiegazioni *ad hoc* del mistero, tutte più o meno centrate su un elemento: la straordinaria vitalità antropologica di questa generazione di imprenditori. Insomma: i piccoli

imprenditori sono bravi, bravissimi. Come novelli capitani coraggiosi hanno vinto la battaglia di Davide contro Golia. Con tanti saluti ai dotti ragionamenti che, invece, li davano perdenti.

Spiegazioni del genere, esaltando una sorta di antropologica virtù imprenditoriale che si è risvegliata in certe aree – tra cui il maceratese - e assopita invece altrove, sono pericolosissime e da rifiutare per chi ha davvero a cuore le fortune delle economie ad imprenditorialità diffusa.

Per diverse ragioni.

Prima di tutto perché travisano i fatti, creando una storia di comodo che nasconde i veri fattori dello sviluppo: non spiegano infatti perché queste straordinarie virtù antropologiche non riguardano tutti i settori di attività ma solo alcuni, non investono tutte le regioni di piccola impresa ma solo alcune (la fascia Adriatica e il bacino dell'Italia centrale), non sono attive in tutte le epoche ma solo in una, ben precisa, stagione competitiva (dopo gli anni settanta, fino alla fine del secolo XX).

In secondo luogo, sono pericolose perché possono mettere i paraocchi sul futuro possibile, dando una sorta di illusione di invulnerabilità. “Ce la caveremo come sempre”, a prescindere da dati, analisi, fattori reali della competizione dei prossimi anni.

Invece bisogna capire bene come sia avvenuto che la piccola dimensione di impresa, tra la sorpresa generale (alcuni noti economisti non si sono ancora ripresi, altri meditano vendetta), si è mutata da handicap competitivo in fattore vincente.

La nostra tesi è che questa magica conversione del male nel bene non sia avvenuta. E che la piccola dimensione, di per sé, *continui ad essere un handicap* nella concorrenza. La spiegazione dello sviluppo che si è registrato va cercata dunque altrove e più precisamente nel fatto che, nelle regioni della Terza Italia, si sia “inventato” un modo originale di compensare gli svantaggi della piccola dimensione e di utilizzarne alcune caratteristiche positive che nel contesto fordista venivano sprecate.

La crescita delle piccole imprese non è dunque frutto di un miracolo, ma un fatto circostanziato, che è accaduto perché ci sono stati altri fattori – quelli realmente capaci di creare un'identità distintiva – che sono entrati in gioco, accanto alla piccola dimensione.

Piccolo è bello ?

Dal punto di vista strutturale è indubbio che il maceratese, come moltissime aree del Veneto e della Terza Italia, sia definibile – statisticamente – come un sistema caratterizzato dalla piccola impresa.

Ma attenzione, la statistica inganna: essa informa non sulle caratteristiche distintive che davvero contano sul terreno competitivo, ma su quelle che qualcuno presume a priori che siano importanti. Le statistiche definite entro la cultura economica del paradigma fordista – tuttora egemone, sebbene ormai apertamente contestata – non potevano che fissare questa differenza

distintiva, facendo della dimensione di impresa un archetipo dell'analisi competitiva.

Ora, rilevare la dimensione delle imprese fa certamente parte del modo tradizionale di leggere lo sviluppo: un modo ancorato all'idea – tipicamente fordista – che la crescita dimensionale delle imprese scandisca il tempo della modernizzazione.

Il fordismo – il sistema di produzione e di organizzazione sociale che ha preso origine dalla prima grande fabbrica di automobili della produzione di massa, quella di Henry Ford appunto – è un sistema che ha fissato un preciso paradigma dello sviluppo. Questo paradigma si è affermato dai primi decenni del secolo XX agli anni settanta distruggendo la base economica delle piccole imprese, ereditate dal secolo scorso. L'impresa fordista obbedisce infatti ad un imperativo preciso: crescere, innanzitutto crescere in fatturato, addetti, numero dei prodotti e integrazione verticale delle linee: la sua produttività e competitività aumentano, infatti, se cresce la scala delle sue

vendite e dei suoi volumi produttivi. E' la logica della produzione di massa.

Nei paesi in cui il fordismo si è maggiormente affermato – gli Stati Uniti e la Germania – l'economia ha subito una profondissima metamorfosi: grazie agli straordinari successi dei metodi di meccanizzazione e di organizzazione dell'impresa fordista, la piccola impresa è praticamente scomparsa dall'orizzonte della modernizzazione, lasciando il campo a grandi e grandissime imprese, impegnate ad amministrare oligopoli chiusi di mercato e ulteriori disegni di espansione, fusione, concentrazione.

..... o è il grado zero dello sviluppo?

In un contesto del genere, non c'è modo di dare valore positivo alla piccola dimensione di impresa, considerata di per sé, senza ulteriori caratteristiche. Non si può dire in alcun modo “piccolo è bello”. Semmai si può dire “piccolo è difficile, è temerario, è provvisorio ...” e via precarizzando.

Anche la rilevazione statistica delle dimensioni d'impresa come parametro strutturale che riassume le caratteristiche di fondo dei vantaggi competitivi delle imprese deve essere relativizzato al paradigma da cui discende. Fino a che l'unica modernizzazione concepibile è quella fordista, è ragionevole rilevare con tutta l'accuratezza possibile la distribuzione dimensionale delle imprese, perché essa ha un significato ben preciso in termini di competitività e modernizzazione.

Tuttavia questo significato deve essere chiaro: l'estremo frazionamento imprenditoriale dei sistemi produttivi della Terza Italia, in questa visione, consente soltanto di dire che siamo al grado zero dello sviluppo. E che verranno anni migliori in futuro se mai verranno.

Immaginare che la piccola dimensione di impresa non sia soltanto un insieme di assenze e di imperfezioni – diseconomie di scala, approssimazione organizzativa, debolezza finanziaria ecc. – ma sia anche qualcosa di positivo

è pura illusione. O si cambia il paradigma di riferimento – e dunque anche la natura delle cose che vengono rilevate – o non se ne esce: la piccola dimensione non può essere nobilitata a spiegazione dello sviluppo, ma può al massimo segnalare la sua immaturità.

Domandiamoci però: in che misura la dimensione di impresa riflette e riassume le forze dello sviluppo in un'epoca postfordista?

La risposta è semplice: ormai poco, e, nel tempo, sempre meno. Il mondo si avvia ad un tipo di economia – l'economia delle reti – in cui ciascuno è grande o piccolo non tanto in funzione del sistema proprietario che controlla direttamente (col proprio capitale e col proprio potere di comando), ma in funzione delle energie che riesce di fatto a mobilitare e mettere al servizio dei propri progetti, pescando da una rete di relazioni ampia e affidabile che costituisce ormai l'insostituibile retroterra sia delle grandi che delle piccole imprese.

Dunque, la dimensione di impresa non è più una variabile che di per sé possa avere un

significato in termini di forza competitiva. Una piccola impresa che sia in grado di mobilitare sui propri progetti un sistema coeso ed efficiente di fornitori, clienti, concorrenti e ambiente esterno (lavoro, ricerca, istituzioni ecc.) può avere una forza competitiva incomparabilmente superiore a quella di una grande impresa che invece pensi ancora di fare tutto da sé (integrazione verticale), che abbia pessimi rapporti con i fornitori, i clienti o i concorrenti e non riesca a fare leva sul sistema esterno.

Se questo è vero, bisogna trarne le necessarie conseguenze anche in termini di concezione della propria differenza distintiva: invece di dividersi tra chi è pro e chi è contro alla piccola impresa, è importante identificare gli altri fattori dello sviluppo che consentono alla piccola impresa di agire come protagonista della modernità, invece di esserne esclusa a priori.

Un'altra impresa: non piccola, ma giovane

Cominciamo col dire che le imprese marchigiane, come quelle venete e della Terza Italia, non sono soltanto piccole: sono anche giovani. Anzi, che sono piccole in larga misura perché sono giovani. Non aspirano a rimanere piccole in eterno, né fanno della conservazione di questa caratteristica il perno della loro azione.

Semplicemente accade che, in un sistema dove ogni anno si realizza un ricambio imprenditoriale pari ad una quota rilevante dello stock di imprese esistenti, si ha a che fare con moltissimi neo-imprenditori, o con imprenditori che hanno anzianità professionali molto basse: un anno, due anni, cinque anni al massimo. Certo, ci sono poi imprese di lunga storia, che hanno trenta o quaranta anni, e queste sono in genere (non sempre) le più grandi e visibili, come ragionevolmente c'è da attendersi. Ma la permanenza di un livello elevatissimo di frammentazione dimensionale del sistema delle

imprese è sicuramente connesso anche alla intensità del ricambio “dal basso”. Le nuove imprese nascono piccole o piccolissime. Raramente i neo-imprenditori hanno capitali e esperienze tali da partire con organizzazioni complesse e di grandi dimensioni. In genere la neo-impresa è un’impresa molto specializzata, che sa fare bene una sola cosa e investe soltanto su quella. Per tutto il resto ricorre al sistema esterno: che fornisce le lavorazioni, i componenti, le professionalità, le idee e i modelli (da imitare), le commesse e spesso i capitali di cui la neo-impresa ha bisogno per completare la sua esigua filiera produttiva.

La frammentazione dimensionale è dunque una premessa per la nascita di un gran numero di nuove iniziative che, a loro volta, alimentano la frammentazione stessa. E’ un circuito che si autoproduce e che mantiene la sua fisionomia attraverso il tempo.

Ciò che è importante in questo circuito non è tanto la piccola scala, quanto la disintegrazione verticale delle imprese, che ha reso possibile un

ampio mercato di prodotti intermedi (macchine, materie, semilavorati ecc.) e di lavorazioni fatte da terzi. In presenza di un mercato del genere i neo-imprenditori possono varare iniziative limitate per capitale investito, rischio assunto e competenze richieste, diventando parte essi stessi del sistema disintegrato.

Un sistema del genere ha una caratteristica importante: è un sistema giovane. Come tale, è un sistema pieno di energie, che restano da esprimere nel tempo che verrà: ha fatto vedere soltanto una parte di quello che sa e può fare. Giovane significa che le idee di business appena messe sul mercato sono abbastanza nuove da essere aderenti alla realtà competitiva attuale. O che potranno più facilmente colmare il gap con i cambiamenti che sono in corso sui mercati.

Giovane significa che l'imprenditore non è nella fase del declino personale, ma ancora – nella maggior parte dei casi – nel fiore dell'età e dell'ambizione. Non sentendosi già arrivato, c'è da

scommettere che si darà da fare per poter arrivare a mete importanti nei prossimi anni.

La prospettiva identitaria, in questo modo, cambia radicalmente. Si può infatti dire: giovane è bello, nonostante sia piccolo (per l'età). Ma avrà tempo di crescere.

Lo slittamento dal metro meramente dimensionale (“piccolo”) a quello evolutivo (“giovane”) è un passo importante da fare per recuperare la reale complessità dello sviluppo che, come abbiamo detto, non è imputabile alla dimensione di per sé, ma semmai alla continua generazione di nuove imprese che, con la loro nascita, rigenerano l'ambiente adatto a generare neo-imprenditori.

Nuove imprese significa nuove idee, nuove energie e soprattutto moltiplicazione delle competenze e delle conoscenze, attraverso il circuito dell'imitazione (della “copia” di quanto l'altro sa o fa, della proliferazione della professionalità in un campo specializzato,

dell'apprendimento dagli errori e dalle idee vincenti degli altri).

Tuttavia, anche la giovinezza delle imprese e delle idee imprenditoriali, e il loro diffondersi proliferativi, non basta a spiegare lo sviluppo di grandi regioni come le Marche o la provincia di Macerata. Il fatto che le imprese siano giovani è infatti anche un fattore di vulnerabilità e di debolezza.

Molte delle nuove iniziative, infatti, hanno carattere sperimentale: ogni anno un gran numero di esse si rivela incapace di reggere ai colpi della concorrenza. Le neo-imprese hanno una strutturale debolezza finanziaria, dovuta alla scarsa accumulazione pregressa di capitale proprio, solo in parte supplita dall'apporto di capitale familiare. Soprattutto c'è, nelle economie giovani, una debolezza sistemica: le nuove iniziative sono così concentrate sulle proprie difficoltà e opportunità di trascurare le economie e diseconomie esterne che riversano sul sistema complessivo, rivelandosi così complessivamente insensibili ai problemi di

carattere generale, che richiederebbero cooperazione, condivisione, sforzi congiunti e sincronizzati.

Un'economia giovane è quindi anche un'economia caratterizzata da squilibri e conflitti che non hanno fatto in tempo a maturare e trovare un quadro di comprensione e di mediazione accettabile.

**Se lo sviluppo è un processo sociale,
bisogna imparare a dividerlo**

E' difficile mettere le briglie sopra il collo di un'economia giovane che non sopporta il dirigismo della politica, dei leader e delle associazioni, superando l'atteggiamento di chi vuole essere lasciato libero di sbagliare con la propria testa.

Il tallone d'Achille di questi sistemi è, infatti, la scarsa capacità di condivisione: si fa fatica a rendere condivisi progetti, comportamenti, rischi, poteri decisionali. Col risultato che, un'economia giovane si trova a marciare a due velocità: tutto ciò che nasce dall'iniziativa individuale marcia ad una

velocità doppia o tripla di quanto – tanto o poco che sia – ha bisogno di appoggiarsi ad un consenso collettivo, locale o nazionale che sia.

Veneto e Marche, da questo punto di vista, hanno un elemento importante di somiglianza. Come è noto a tutti, e per ragioni non sempre commendevoli, il Veneto, in quanto economia giovane, è anche assai poco assestata: non solo ci sono grandi squilibri, ma perché l'economia marci a pieno regime rimangono ancora molte connessioni da trarre, molte organicità da costruire.

Le Marche, su questo versante, assomigliano al Veneto: pur avendo alcuni elementi qualitativamente differenti il meccanismo di sviluppo è simile. Tutte e due le regioni hanno i tipici problemi sono appunto quelli delle economie giovani. La rapidità del cambiamento ha creato degli elementi di disallineamento, indirizzando le forze più dinamiche in direzioni differenti, che diventano col tempo elementi difficili da conciliare e ricondurre ad una visione unitaria. Si perde di vista, in altre parole, il baricentro comune dello

sviluppo, facendo esplodere le differenze, i conflitti, le visioni di un futuro che è difficile ricondurre a sintesi.

Economie giovani, che sono ancora ricche di energie ma povere di finalità comuni hanno un imperativo di fondo: trovare una visione condivisa dello sviluppo, capace di superare le asperità di esperienze che non sono ancora assestate che tollerano con riluttanza limiti, regole, inquadramenti diversi da quelli dello spontaneo muoversi sui mercati.

Un obiettivo del genere è fondamentale per le istituzioni dello sviluppo locale, ed è stato ripetuto, in questa Conferenza, da molti relatori. E' un'idea importante perché è proprio in questo modo - facendo crescere una visione condivisa dei problemi di fondo - che si riesce nel tempo a riallineare il sistema senza frenarlo. Non si tratta di decidere a tavolino quali sia il percorso effettivo che lo sviluppo dovrà seguire in futuro: questo percorso deve infatti fare concretamente i conti con le differenze di interessi tra i diversi soggetti

(individuali e collettivi) e con le opportunità/minacce incontrate sul mercato.

Il percorso effettivo dello sviluppo non tollera di essere ingabbiato in programmi troppo vincolanti e negoziati a tavolino, ma può essere utilmente indirizzato verso sentieri che valorizzano le chances di cooperazione e di affermazioni di identità comuni se si parte da una visione condivisa delle cose, ossia dei problemi da affrontare e della propria differenza distintiva nell'affrontarli.

Questo è anche un modo nuovo, postfordista, di interpretare la programmazione, il ruolo delle istituzioni e delle forze di rappresentanza.

La programmazione oggi non può più essere prescrittivi. Lo hanno imparato a loro spese le grandi organizzazioni ereditate dal fordismo, abituate a prescrivere, programmare, preordinare i comportamenti di migliaia di reparti e di persone.

Una volta quando si voleva imbrigliare un sistema disordinato, la soluzione era di tipo prescrittivo si procedeva a redigere, più o meno “democraticamente” un piano. Per fare il piano

serviva molto tempo: si mediavano i vari interessi, si costruivano i coordinamenti, si concertava tutte le varie azioni. Alla fine, quando il piano era pronto, si trattava di eseguirlo. Fino a che il sistema è rimasto stabile, prevedibile, il piano semplificava la vita e coordinava i comportamenti, perché offriva soluzioni razionali e condivise ai problemi che di volta in volta si presentavano.

Ma quando, nel passaggio dagli anni d'oro del fordismo (cinquanta-sessanta) al periodo del declino e della crisi (settanta-fine secolo), il sistema è andato fuori controllo, si è scoperto che i problemi emergenti non erano quelli preordinati dal piano. Anzi che il piano, per il tempo richiesto dalla sua elaborazione, nasceva inevitabilmente vecchio, essendo stato pensato per problemi emersi qualche mese o qualche anno prima.

Il risultato è stato che le imprese hanno continuato a fare piani per capire il futuro e definire la propria identità rispetto alle diverse possibilità aperte, ma non li usano più come strumento operativo. Il piano è diventato una visione delle

cose. Oggi nelle imprese si lavora unificando la visione strategica dei problemi, non si pensa più di poter coordinare dall'alto le singole azioni, che sono invece lasciate all'apprezzamento (non pianificato) di chi presidia il singolo problema o il singolo obiettivo. Ciascuno dei decisori che lavora in presa diretta con gli eventi si prende le sue responsabilità, decidendo in piena libertà; ma deve poi essere in grado di giustificare quello che ha fatto, di spiegare agli altri la sua logica e di ottenere che gli altri l'accettino o per lo meno la tollerino come una logica giustificata sulla base della visione condivisa delle cose.

E' molto importante che in economie giovani come quella delle Marche o del Veneto che si affermino concretamente visioni condivise, che non sono le azioni da fare, ma le idee generali attraverso cui gli attori locali sono in grado di spiegare agli altri quello che stanno facendo, di trovare terreni di cooperazione e di giustificare comunque anche i punti di conflitto e le decisioni controverse. Bisogna cioè costruire con pazienza

un sistema di relazioni, di programmi, di idee che possa essere l'asse trasversale di connessione/comunicazione tra le varie responsabilità: tra i diversi enti in cui si specializza l'amministrazione pubblica, tra le diverse organizzazioni di rappresentanza degli interessi, tra i diversi luoghi del territorio, tra le diverse imprese e tra i diversi cittadini che partecipano al governo della cosa pubblica.

Allacciare le visioni particolari a un'idea condivisa: questo è l'elemento chiave, la sfida a cui il percorso proposto da questa Conferenza deve arrivare.

L'impresa diffusa: non solo piccola, non solo giovane

E qui arriviamo al nodo del problema: se l'essere piccoli non basta a salvarsi l'anima e se essere giovani lo consente solo provvisoriamente (col tempo, inevitabilmente, si invecchia), bisogna capire in che modo l'economia dell'impresa diffusa che caratterizza la provincia di Macerata abbia

messo a punto una differenza distintiva che può essere impiegata come baricentro di quella visione condivisa di cui abbiamo parlato.

Impresa diffusa non significa soltanto impresa piccola o impresa giovane: significa qualcosa di più. Rimanda infatti ad un *contesto*, ad una società che consente e alimenta la diffusione imprenditoriale, il proliferare continuo di nuove iniziative. Sono le caratteristiche di questo contesto – non solo economico ma anche sociale – che ci interessano.

Partiamo dal cuore del problema: come hanno fatto le piccole e giovani imprese dell'economia diffusa a superare l'handicap delle diseconomie di scala?

La riflessione che è stata fatta in questi anni, anche per merito dell'apparire sulla scena dei distretti, delle piccole imprese, dell'artigianato moderno comincia ad arrivare su questo tema a qualche fondata conclusione: la piccola impresa, nei campi in cui ha avuto successo - ha inventato

un nuovo modo di produrre, ha portato qualcosa di nuovo nell'economia.

Tre invenzioni *made in Italy*, per rendere grande la piccola impresa

I fattori di successo della piccola impresa, nell'esperienza maceratese – che non differisce gran che da quella della Terza Italia in generale - si condensano in tre invenzioni, piccole e grandi allo stesso tempo. Tre elementi che, messi insieme, costituiscono la formula imprenditoriale su cui si è appoggiato il successo competitivo delle economie locali ad imprenditorialità diffusa:

la piccola (e giovane) impresa è *parte di un grande (e assestato) sistema* (un distretto, una catena di fornitura), in cui svolge un ruolo specializzato. Le economie di scala del sistema a cui appartiene compensano le diseconomie della sua dimensione. L'esperienza accumulata dal sistema compensa l'immatùrità e l'improvvisazione che sono proprie di operatori giovani, privi di preesistenze. Essere parte di un sistema è

certamente una pre-condizione importante per economizzare risorse di capitale, di conoscenza e di sicurezza che sono scarsissime all'inizio di un'attività. Ma diventa un limite se l'impresa continua a contare sulla sua partecipazione al sistema per tutte le innovazioni e le funzioni strategiche, ritagliandosi un ruolo minore e poco impegnativo sul versante dell'innovazione;

la piccola (e giovane) impresa è *radicata in un territorio* e, grazie a questo legame, ha accesso a risorse pregiate come le conoscenze contestuali sedimentate con l'esperienza, la fiducia reciproca nella business community, un sistema sviluppato di terzismo e di servizi alla produzione, una gamma estesa di professionalità del lavoro difficilmente reperibili altrove, infrastrutture specifiche per le esigenze di questo o quel settore, un mercato locale delle commesse e canali di commercializzazione a valle. La frequentazione del territorio rende accessibili queste risorse a basso costo e con rischi limitati, e la divisione del lavoro tra imprese e contesto territoriale diventa un fattore che favorisce

ulteriormente l'addensamento in quel luogo di domanda e offerta addizionali nei settori di specializzazione. Se la singola impresa è piccola, il sistema territoriale può essere grande a sufficienza da fare le economie di scala necessarie. Se la singola impresa è giovane e inesperta, il sistema territoriale ha cumulato errori e successi da anni, e "contiene" l'esperienza necessaria per trasmettere ai nuovi venuti la memoria storica del mestiere. Bisogna anche dire che il radicamento territoriale può divenire, in certi casi, anche limitante delle possibilità di sviluppo dell'impresa se induce l'impresa a adagiarsi su un ruolo imitativo che va al rimorchio dell'esperienza altrui, invece di contribuire, innovando, alla crescita e diversificazione del sapere locale;

la piccola (e giovane) impresa si appoggia sull'*energia personale dell'imprenditore* e della sua famiglia, realizzando una simbiosi inestricabile tra vita privata e vita lavorativa, tra patrimonio familiare e aziendale, tra ambizioni personali e obiettivi aziendali. Ne risulta una forma di

capitalismo che non è quello delle grandi famiglie (modello Mediobanca), né quello dei managers (lo *stakeholder capitalism* tedesco o giapponese), né quello degli azionisti (lo *shareholder capitalism* anglosassone). Potremmo chiamarlo piuttosto un *capitalismo personale*, che si regge sulla capacità di iniziativa delle persone, a loro volta *abilitate* ad avere un ruolo imprenditoriale o professionale attivo perché sfruttano le risorse dei sistemi e dei territorio cui hanno accesso. La miscela tra ambizioni personali e logica competitiva di mercato produce una *personalizzazione dell'impresa* che segna in modo rilevante il modello di sviluppo della Terza Italia. La personalizzazione dell'impresa, infatti, costituisce una fondamentale risorsa nella concorrenza, ma che, alla lunga, può anche diventare un importante fattore di debolezza quando le persone invecchiano o diventano conservatrici e ingombranti rispetto alla logica, puramente aziendale, della competitività e dei mercati.

Double face

Sistema, territorio, capitalismo personale:
come si vede, si tratta di tre invenzioni a doppia faccia.

Da una parte, consentono alla singola impresa di abbassare la soglia di ingresso nel business, di limitare i rischi e gli investimenti, di farsi trainare dalla forza del sistema, del territorio o dell'umore personale/familiare dell'imprenditore. Dall'altra parte, però, le stesse condizioni favoriscono ruoli subalterni e passivi, per cui l'azienda può illudersi di guadagnare scegliendo la via di minor resistenza, senza considerare che, inevitabilmente, sarà quella più affollata e povera di risultati.

Inoltre, si tratta di invenzioni che devono essere *rigenerate* continuamente nel tempo. Se invenzione c'è stata, non basta andare a ricercarla nell'evoluzione spontanea che si è manifestata in passato e che ha integrato l'impresa (piccola e giovane) nel sistema, nel territorio, nella vita personale dell'imprenditore e della sua famiglia.

Una formula imprenditoriale non può rimanere ingessata sul cliché delle origini, vivendo di rendita: se ciò accade la formula invecchia e alla fine soccombe. Le tre invenzioni di cui parliamo, dunque, vanno continuamente comprese, attualizzate, rigenerate.

Governare il rapporto col sistema (distretto o *supply chain*), gestire il radicamento territoriale senza farlo diventare un limite all'orizzonte strategico dell'impresa, modulare la distanza tra persona e azienda in modo da avvicinare i due termini quando serve e allontanarli quando l'azienda deve riprendere la sua autonomia.

Vediamo ciascuno di questi punti, perché è con riferimento ad essi che occorre sviluppare una visione condivisa tra gli attori presenti nel territorio.

Primo: produrre in sistema, ossia usare le capacità e l'apprendimento come propria risorsa competitiva

La prima invenzione è questa: la piccola impresa non produce da sola, ma *produce in un sistema*.

La piccola impresa, artigianale o non, è moderna perché fa *outsourcing* e accetta di dipendere dall'esterno per elementi anche strategici della sua offerta: compra da fornitori e terzisti gran parte di quello di cui ha bisogno. Le conoscenze di base, le professionalità, macchine, i materiali, certe lavorazioni difficili, la tecnologia non sono quasi mai autoprodotti, ma sono acquistati da altre imprese. Una volta, osservando questa dipendenza da risorse esterne e questa esiguità degli investimenti e delle competenze elaborate in proprio, si diceva - criticamente - che la piccola impresa fa solo innovazione incrementale, ossia che si limita ad aggiungere qua e là qualche idea originale ad un pacchetto comprato sul mercato già bell'e fatto. Oggi si è ancora consapevoli della

natura incrementale, e dunque limitata, dell'innovazione fatta dalla piccola impresa, ma si vede l'altro lato della medaglia. Ossia si dice, lodando, che la piccola impresa è snella e flessibile, che usa fino all'osso gli investimenti e i costi che sceglie di sostenere, che accetta di dipendere dall'esterno e dunque sceglie una strategia di accordo, di attenzione verso gli interlocutori da cui dipende.

Lo stesso accade nella parte della filiera che sta a valle. La piccola impresa non ha, di regola, una rete commerciale propria, se si esclude qualche agente che promuove le vendite e che, quasi sempre, lavora a provvigione (non è un costo fisso, un investimento per l'azienda). Quasi sempre l'impresa vende ad una catena di clienti, distributori, intermediari che, a valle, presidiano con i loro mezzi i mercati dei prodotti finiti. Anche questo è un fattore di debolezza e di dipendenza/rischio, come si vede nel caso che i committenti a valle scelgano ad un certo punto di rivolgersi a nuovi fornitori, magari a fornitori che

usano lavoro a basso costo in qualche paese estero. Tuttavia, la necessità aguzza l'ingegno. La piccola impresa che viene intermediata da un insieme di clienti spesso assai più consolidati e potenti di lei ha anche imparato a farsi valere sul mercato della subfornitura, diventando abbastanza innovativa, mobile, attenta ai bisogni del cliente, flessibile da diventare utile, se non indispensabile. E da avere alternative aperte, nel caso che il committente cambi idea.

In ambedue i casi (a monte e a valle) la piccola impresa accetta come condizione di partenza la non autosufficienza. Non fa tutto, ma contribuisce a dare forma al mosaico di cui fa parte: la sua pièce non conterebbe nulla se non facesse parte del sistema, se non si potesse ricomporre con le altre a formare l'interezza e la complessità del mosaico. Che può essere un distretto industriale, ma anche una catena di fornitura distribuita in più luoghi o, infine, l'indotto locale di una grande azienda.

Il distretto è emblematicamente quello che meglio rappresenta il sistema delle piccole imprese che si dividono il lavoro, che accettano di dipendere l'una dalle altre, che danno forma stabile a rapporti di *leadership*, di cooperazione e competizione sul campo, attraverso relazioni di fatto che, spesso, fanno a meno di sovrastrutture societarie o contrattuali. Ma anche aziende che sono fuori del distretto possono lavorare in sistema, se sono un pezzetto di una catena di fornitura o di un sistema egemonizzato da un leader: a monte hanno componentisti, produttori di macchine e di tecnologie, manutentori; a valle committenti e distributori più o meno potenti, più o meno unici.

La produzione nella piccola impresa, in tutti questi casi, è una produzione "collettiva", che mobilita molte persone, molte aziende, molti interessi, molte teste, e questa è anche la difficoltà di far girare il sistema. Si tratta di una produzione che risponde ad una logica completamente diversa da quella cui si ispira la grande impresa.

Questa, nel modello classico (fordista), si muoveva perseguendo la logica della massima integrazione verticale possibile, secondo lo slogan "faccio tutto da me" (attenzione: stiamo parlando della grande impresa pre-anni '70, perché quella di oggi assomiglia un po' alla piccola, ha imparato in parte dalla piccola). La logica della grande impresa fordista richiede la non dipendenza dall'esterno perché ci essere deve un'unica persona che comanda, un unico centro che fa il piano per tutti, che coordina, organizza. Certo, è un sistema che sembra oliato come un orologio e però ora sappiamo che non funziona se il mondo non è prevedibile, ordinabile da un comando precostituito.

In un mondo incerto e in rapido cambiamento, funziona meglio un sistema che mobilita le energie e le intelligenze di più "teste", che magari litigano furiosamente tra loro ma che poi alla fine trovano, tra le tante, la strada che è risultata, alla prova dei fatti, più promettente, più solida, più capace di mettere in valore quanto si sa

fare. Un sistema di piccole imprese, proprio perché privo di "testa", esplora molte alternative e, dopo averle messe alla prova, si allinea su quelle risultate migliori, attraverso rapidi processi di imitazione o sostituzione (ricambio imprenditoriale). Un sistema governato da un'unica grande impresa, invece, dopo aver molto studiato e molto progettato, sceglie a tavolino una strada unica e non coltiva altre possibilità che potrebbero, domani, essere valide alternative in caso di insuccesso della via principale. E' un sistema che non si fa copiare da altri (o almeno tenta di non farsi copiare), ma che non sa nemmeno copiare da altri.

E' questa differenza fondamentale che corre tra l'essere sistema (dell'impresa diffusa) e l'essere invece gerarchia (della grande impresa), sottoposta a un unico comando. Aver rimarcato questa differenza e creato un'alternativa percorribile al modello di decisione e apprendimento della grande impresa è stato un merito rilevante dell'esperienza compiuta da molte piccole imprese di successo negli ultimi trenta anni. Il lavorare a sistema è, in

sostanza, la loro "invenzione": dietro il successo competitivo di molte piccole imprese non si fatica a riconoscere questa causa, ossia un diverso e più fruttuoso modo di decidere e di imparare, che fa tesoro della frammentazione del comando.

Secondo: radicarsi su un territorio, ossia usare la competenza produttiva della società localizzata in quel territorio

E poi c'è un secondo punto in cui la piccola impresa ha qualcosa da dire all'economia moderna, ed è l'idea che la piccola impresa mette in valore il territorio.

L'impresa diffusa è *radicata su un territorio*. Il suo sistema non è sulle nuvole, ma è innervato in un luogo, innervato nei mille rapporti sociali, nei mille canali di comunicazione, sedimentati in un luogo.

Si misura qui la distanza tra grandi e piccole imprese, che esprimono verso il territorio due logiche profondamente diverse.

Per la grande impresa, il territorio è uno strumento, una risorsa da usare e plasmare come tutte le altre. Dunque, un insieme di metri quadri in cui fare i capannoni, uno spazio vuoto su cui tracciare strade, ferrovie, case, uffici. Il territorio si presenta come uno spazio artificializzato, sottoposto al piano della produzione e alle sue necessità di avere case, strade, forme urbane poste al servizio della produzione. Il territorio prodotto dalla storia è utile solo nella misura in cui corrisponde a questo disegno artificiale e nella misura in cui docilmente lo assume come proprio.

Per l'impresa diffusa il territorio è tutt'altra cosa. E' qualcosa che essa riceve dalla storia senza poterlo modificare, ossia con una complessità di valori, di forme, di insediamenti che magari eccedono o contraddicono le esigenze della produzione. Magari, in molti casi, è un territorio scomodo, che fornisce un apporto negativo sotto il profilo meramente strumentale. Non ci sono le strade, non ci sono gli spazi per i capannoni, ma è un territorio dotato di una sua complessità, non

riducibile alle esigenze della produzione. Dunque il territorio, o, per meglio dire, *la società che è insediata su un territorio* ha una complessità non immediatamente utilizzabile dalla produzione. Ma, in questo senso, ha una ricchezza in riserva, che può essere messa in valore se si sanno bene selezionare gli elementi rilevanti.

Ad esempio, il territorio conserva la storia, alimenta la cultura, allaccia le intelligenze di uomini e organizzazioni, e consente a questi uomini di stare insieme, di fidarsi, di integrarsi. E' dunque ricco di cose che non hanno valore meramente strumentale ma che possono essere convertite in risorse distintive, non banali, fornendo alla produzione l'intelligenza della società. E' la società che lavora sul territorio.

Se il territorio viene artificializzato in funzione della produzione, se viene ridotto a strade, metri quadri, capannoni, la società che ci sta sopra viene distrutta e non c'è più la possibilità di usarla come forza produttiva, come intelligenza collettiva al lavoro. Del resto, se la produzione è fatta da

sistemi e non da imprese isolate, bisogna riconoscere che i sistemi complessi non stanno sospesi per aria, in qualche spazio rarefatto e privo di connotazioni complesse, ma vivono in luoghi ben precisi, alimentati da una storia e da una cultura determinata.

La piccola impresa ha fatto del territorio una leva per mettere in moto un'economia intelligente, un'economia delle molte teste, come si è detto prima. E questo è stato un grande apporto, una grande invenzione.

Terzo: personalizzare la produzione, ossia usare l'energia e l'intelligenza delle persone per produrre valore economico

E poi c'è il terzo apporto, la terza invenzione: la personalizzazione della produzione fatta dalla piccola impresa.

Il produttore, in questo caso, non è l'ingegnere asettico che, sul posto di lavoro, organizza e calcola secondo criteri del tutto scissi dalla sua vita privata; un ingegnere che, quando

torna a casa, ha un'altra vita che non c'entra niente con quella d'ufficio o di fabbrica.

Nella piccola impresa il decisore - il piccolo imprenditore - sovrappone vita produttiva e vita privata in modo inestricabile. Non c'è quella scissione che è stata chiamata alienazione del modo moderno di produrre per cui il lavoro è solo il mezzo di procurarsi denaro e il denaro, poi, a parte, soddisfa i bisogni della vita privata, a casa.

Questa scissione tra vita privata e vita di lavoro non c'è nella piccola impresa. Chi ci lavora porta infatti la sua personalità nell'attività di produzione, vive a proprio rischio personale l'azienda, applica senza riserve la sua intelligenza integrale, pensa alle scadenze e alle opportunità anche di notte, anche di domenica. Non è questione di orario di lavoro: il pensiero del piccolo imprenditore per il suo lavoro è legato all'azienda perché la sua vita sta lì, perché non c'è questa separazione tra ciò che è privato e ciò che è lavorativo.

Questa indistinzione è anche un male, per certi versi. Dal punto di vista della qualità della vita, mentre conferisce spesso senso al lavoro legandolo a significati personali, può anche generare stress, quando non si riesce a sfondare o quando ci sono ritmi e tempi troppo complessi, che sacrificano la vita personale alle esigenze della produzione.

La personalizzazione consente alle piccole imprese di fare cose che le grandi organizzazioni non sanno fare perché non hanno questa molla in più. La forza produttiva della piccola impresa sta nell'energia della persona integrale, in tutti i suoi aspetti, nel collegare l'emotività profonda con le esigenze e le attività prosaiche del lavoro. La personalizzazione che è tipica del piccolo imprenditore è una risorsa fondamentale per poter essere presenti in una competizione che si fa sempre più complessa: anche questo è un apporto originale con cui la piccola impresa ha contribuito a rinnovare l'economia moderna.

Ma la personalizzazione può avere anche effetti *negativi* in tutti i casi in cui la persona dell'imprenditore diventa ingombrante rispetto alle esigenze o possibilità dell'azienda. Se l'impresa ha bisogno di apporti culturali nuovi o esterni, la figura preminente dell'imprenditore può rivelarsi un ostacolo. Lo stesso accade quando l'impresa diventa abbastanza complessa da richiedere una formalizzazione organizzativa che deleghi poteri e responsabilità a direttori, tecnici, capi reparto. Del resto, se l'imprenditore invecchia o se l'impresa cresce oltre la disponibilità delle sue risorse personali o familiari, serve l'apporto di altri soci o di sostituti: il legame personale deve essere allentato.

La personalizzazione, nei sistemi ad imprenditorialità diffusa, non può essere semplicemente accettata o respinta: essa va, al contrario, *governata*. Bisogna cioè, in certe circostanze, poterla utilizzare come *leva* che mobilita energie e risorse straordinarie, ma, quando ricorrono circostanze diverse, bisogna invece

riuscire ad attenuare il suo potere escludente, facendo in modo che essa non diventi una barriera o un limite alle capacità di sviluppo dell'azienda.

Settori, tempi, luoghi

L'economia diffusa che ha preso piede, in provincia di Macerata, ha inventato – insieme con altre regioni della Terza Italia - modalità di produrre valore che gli altri non avevano immaginato, che non erano previste nei libri di economia. Lavorare in un sistema, legarsi a un territorio, cioè alla società che sta in quel territorio, legare la vita privata all'azienda, portandoci dentro l'anima: sono tre invenzioni importanti, tre cause riconoscibili ed analizzabili come aspetti di una modernità inconsueta, ma assai più realistica e complessa di quella immaginata negli stereotipi fordisti. Non sono delle cose effimere, occasionali.

E allora si dirà: ma perché questi fattori non hanno funzionato dappertutto, permettendo alla piccola impresa di vivere in tutte le epoche, in tutti i paesi, in tutti i settori?

Perché la piccola impresa può dare spazio a queste sue risorse, può trovare un vantaggio competitivo sulla base di queste premesse solo se la domanda a cui si tratta di rispondere è una domanda complessa, è una domanda molto varia, molto variabile. Ecco il settore della moda, ad esempio. Nella moda c'è bisogno di reinventare la propria collezione ogni tre mesi, c'è bisogno di rapidità, di flessibilità, di creatività. C'è il bisogno cioè di fare delle cose difficili, mobilitando energie personali, intelligenze collettive, istituzioni sociali, sistemi complessi almeno quanto la domanda cui si vuole rispondere.

E allora ecco le linee lungo cui si muove la divisione del lavoro attuale: l'economia moderna è fatta in parte di cose "semplici", ossia programmabili a tavolino senza grandi incertezze, e in questi segmenti la produzione fordista non ha rivali; ma è fatta anche, per una parte crescente, di cose incerte e imprevedibili, dove serve un apprendimento sul campo e l'esplorazione molteplice di vie non precostituite. Questi sono i

campi in cui la produzione fordista ha progressivamente ceduto il passo di fronte ai sistemi di piccola impresa, capaci di mobilitare le energie collettive della società e quelle individuali di imprenditori e lavoratori. Si tratta di fare cose mobili, fluttuanti, che si sviluppano out of control (fuori controllo). Cose a cui bisogna adattarsi, inseguendo il cliente, entrando nella sua psicologia, buttando il cuore al di là dell'ostacolo. Ecco, questo è il luogo della piccola impresa.

Due modelli a confronto, dunque, in competizione sul filo della complessità. Chi ha vinto?

Il risultato cambia col tempo, anche se nella storia si è realizzata una forma di coesistenza, di divisione del lavoro nel governo della complessità.

Il capitalismo della prima metà del secolo era un capitalismo, come dire, standardizzato, coerente con i canoni del fordismo classico. Un capitalismo in cui contava quanti quintali si fanno quante unità di prodotto si vendono: il fordismo ha dominato

questa economia e solo nei paesi più arretrati la sua penetrazione è rimasta minoritaria.

Il capitalismo dalla seconda metà del nostro secolo è diventato, invece, un capitalismo complesso, un'economia dove conta molto di più il muoversi, il capire, l'inventare, il seguire il cliente, avere dei bisogni sempre più personalizzati, sempre più difficili da inseguire. Ecco perché la piccola impresa ha potuto fare valere le sue risorse, le sue invenzioni. Gli italiani e i giapponesi, arrivati ultimi, hanno conservato più degli altri paesi una struttura imprenditoriale diffusa, non soffocata dalla centralizzazione fordista. Dagli anni settanta in poi, questa area sociale di impresa diffusa ha potuto immettersi nell'arena competitiva per rispondere alla nuova domanda di complessità.

Avendo avuto la fortuna di conservare (grazie all'arretratezza) quell'imprenditorialità diffusa che negli Stati Uniti, in Germania, in Francia, in Inghilterra era via via andata sparendo, trasformandosi nel management delle grandi organizzazioni, abbiamo avuto la nostra chance

nella parte declinante del ciclo fordista. E ne abbiamo approfittato, a partire dagli anni settanta.

Sta qui la spiegazione della nostra diversità. Siamo diversi perché siamo arrivati ultimi ma abbiamo avuto anche la fortuna di arrivare nel momento in cui c'era bisogno di questi lavori personalizzati, socializzati, capaci di stare in rete.

In definitiva, abbiamo a che fare con un modello complesso, anche se – essendosi formato spontaneamente – scopriamo la sua complessità ex post, qualche volta meravigliandoci un po' del sincronismo e dell'inventiva con cui certe finestre di opportunità sono state sfruttate, certe nicchie sono state individuate, certe quote di mercato sono state ottenute senza grandi preesistenze e senza grandi disegni preventivi, ma procedendo sperimentalmente, un po' alla garibaldina.

La visione condivisa che dobbiamo creare non può essere dunque un riferimento banale alla “piccola impresa” che si contrappone alla grande, ma deve essere molto di più: deve comprendere tutti e tre i fattori richiamati (sistema, territorio,

persone) e soprattutto deve identificare un modo di rigenerare questo patrimonio originale, ereditato dall'evoluzione spontanea, ma oggi da assumere consapevolmente come una forma di *capitale sociale* che tocca alla responsabilità di tutti riprodurre e allargare. Soprattutto cambiare, in funzione delle nuove esigenze e possibilità. Ci si deve dunque domandare – per portare avanti il disegno di condivisione qui proposto, come far vivere i sistemi distrettuali e della subfornitura, come rivitalizzare il territorio e come governare il complesso rapporto tra imprese e persone.

Sono problemi originali, da trattare con idee e esperienze da fare qui. Non possiamo delegarli ad altri, guardando a quello che succede in America, o quello che succeda a Milano: Qui questi sistemi sono stati “inventati” e qui dobbiamo trovare e sperimentare le soluzioni che consentono di rigenerarli.

Tre grandi sfide: crescita intensiva, globalizzazione dei mercati e smaterializzazione della produzione

Ci sarà futuro per i sistemi di imprenditorialità diffusa come quello marchigiano e maceratese in particolare?

Se è vera la spiegazione che abbiamo dato sin qui, il futuro sarà positivo o negativo a seconda della nostra capacità di adeguare le invenzioni sopra richiamate alle nuove necessità competitive.

Dobbiamo essere fondamentalmente ottimisti, questa è la prima conseguenza da trarre. Il futuro che si prospetta, infatti, è quello di un'economia a complessità crescente, dove flessibilità e personalizzazione saranno sempre più richieste dai consumatori e, a catena, da tutti gli operatori della filiera produttiva. Quindi l'essere intelligenti, l'essere mobili, il darsi da fare sarà una risorsa dotata di valore economico crescente. Però attenzione: non bastano l'intelligenza, la mobilità, la personalizzazione ereditate dal passato. Questa,

certamente, è la base da cui i sistemi di piccola impresa possono partire per attrezzarsi a competere con le nuove regole, postfordiste, nei mercati del prossimo futuro. Però è solo la base di partenza: non basta. Del resto, perché meravigliarsene? Una risposta che è stata “inventata” e messa a punto ormai venti, trenta anni fa – anche se in certe aree è arrivata più di recente – non può da sola essere sufficiente per competere in un mondo che cambia tanto rapidamente e che promette di farlo ancor più nel prossimo futuro.

E naturale che ai sistemi, al territorio, alle persone dell’economia dell’impresa diffusa manchi qualche cosa che il passato non ha prodotto e che tocca a noi mettere a fuoco. Che cosa, dunque?

Bisogna fondamentalmente attrezzarsi per rispondere a *tre sfide* importanti, su terreni difficili, di cui l’economia marchigiana non ha ancora fatto esperienza. Tre sfide, dunque, che non sappiamo se potranno essere vinte ma che, proprio per questo, devono essere affrontate sulla base di una visione condivisa.

A) il passaggio *dalla crescita estensiva alla crescita intensiva*;

B) il riposizionamento dell'economia regionale nella *globalizzazione* dei mercati;

C) lo sviluppo di competenze e di attività a sostegno della *smaterializzazione* della produzione.

Prima di considerare i tre problemi analiticamente, una questione di metodo: l'economia sta andando verso situazioni in cui, certo l'impresa diffusa può avere un ruolo, ma non lo ha automaticamente. Questo tipo di economia, che caratterizza la provincia, ha una formidabile capacità di esplorazione e di adattamento quando si tratta di realizzare micro-innovazioni che sono alla scala di singoli operatori. Ma è spesso impacciata quando si tratta di superare degli ostacoli che richiedono uno sforzo collettivo o un'azione sincronizzata, convergente. Se bisogna salire degli scalini, rompere in qualche misura con la continuità storica delle cose realizzate finora, l'adattamento spontaneo non basta più: serve una determinazione collettiva che fornisca la massa critica sufficiente a

scavalcare l'ostacolo. E questa richiede che prima di tutto ci sia una consapevolezza condivisa dei problemi che ci troviamo di fronte, sotto forma delle tre sfide sopra richiamate.

**L'agenda politica della crescita intensiva:
donne, anziani, immigrazione, delocalizzazione,
investimenti in intelligenza**

Abbiamo prima di tutto da affrontare il delicatissimo passaggio dalla crescita estensiva alla crescita intensiva.

Un po' tutti i sistemi della Terza Italia - Veneto e Marche non fanno eccezione - hanno avuto alle loro spalle un tipo di crescita che possiamo chiamare *estensiva*, cioè basata sull'aumento dei fattori produttivi (uomini, spazi, ambiente) messi "al lavoro" nella fabbrica industriale. Lo sviluppo industriale è avvenuto – con una rapidità che è risultata sorprendente – sulla scia dei guadagni di produttività ottenuto spostando uomini, terreni e usi ambientali da settori a bassa produttività (tipicamente l'agricoltura o condizioni

di sotto-occupazione) a un settore meccanizzato e ad alta produttività, la manifattura industriale. Lo sviluppo ha così occupato progressivamente tutti i fattori liberi o sotto-occupati dell'economia regionale: ha dato lavoro ad ex agricoltori, ha occupato territori e aree attrezzate, ha aumentato i carichi inquinanti sull'ambiente naturale.

Proprio perché si partiva da sistemi “vergini” – poco congestionati – gli uomini, gli spazi, le riserve ambientali erano abbondanti. Questa abbondante offerta di fattori chiave a basso costo alimentava la crescita che forniva la produttività necessaria a migliorare il benessere e ad accrescere gli investimenti, mettendo in moto un circuito auto-alimentato.

Ma, in un contesto del genere, la crescita cosa è stata? E' stata portare in fabbrica, in un ciclo ad alta produttività, lavoratori, territori, risorse naturali che prima erano non utilizzate o usate a bassa produttività. Questo travaso di fattori dal settore agricolo al settore industriale è bastato di per sé ad aumentare la produttività e la crescita: le

innovazioni introdotte dagli imprenditori per trovare mercati non saturi e processi nuovi hanno potuto dunque svilupparsi su un terreno fertile, propiziato da costi di offerta dei fattori più bassi di quelli sostenuti nelle aree a più intensa industrializzazione.

Ebbene oggi – e questo è uno dei punti fermi da condividere – questa storia è finita: il travaso dei fattori disponibili da usi meno produttivi a usi più produttivi non si può più fare: non ci sono più lavoratori da occupare, territori da destinare all’espansione industriale, carichi ambientali ulteriori che possano essere messi a disposizione di aziende manifatturiere.

Questo è un problema decisivo: la crescita estensiva è finita. Per troppo successo, certo, ma è finita. Un certo modo di pensare e di organizzare lo sviluppo non regge più. C’è uno scalino da superare, una discontinuità da affrontare. Non lo dice la teoria, lo dicono i fatti. Le imprese, se cercano ancora di crescere in modo estensivo, non trovano le persone, i metri quadrati, i permessi

ambientali per farlo. E si stanno domandando se non sia giunto il momento di cambiare strada.

I problemi che sistemi come questo incontreranno sul mercato del lavoro sono drammatici, anche se di questo c'è ancora scarsa consapevolezza. Abbiamo infatti di fronte un fenomeno impressionante e cumulativo, il calo demografico, che inciderà in modo rilevante sulla futura offerta di lavoro. Il calcolo è presto fatto: se, in ogni famiglia, due genitori hanno un solo figlio, la popolazione è destinata a ridursi da due a uno in un appropriato spazio di tempo.

Ciò porterà dei vuoti clamorosi nella forza lavoro, che interessano tutto il nostro paese (e la maggior parte dei paesi industrializzati), ma che soprattutto minacciano la competitività di questi sistemi che finora hanno contato sulla crescita estensiva come propellente del loro sviluppo.

È stato calcolato che nei prossimi vent'anni la forza lavoro tra 25 e 40 anni di età - il "fiore" della forza lavoro - si ridurrà del 40%,. Ora una percentuale di decremento del 40% pone un

problema drammatico, che minaccia di fare implodere lo sviluppo realizzato sin qui. In che modo possiamo sostituire questi giovani che verranno a mancare al lavoro produttivo?

Se cerchiamo collettivamente delle soluzioni, abbiamo ancora qualcosa da raschiare sul fondo del barile. Si possono ad esempio cambiare le cose per aumentare il tasso di occupazione delle donne, che è ancora troppo basso rispetto ai livelli medi europei e nordamericani. O si può favorire la permanenza al lavoro degli anziani. Per i giovani le possibilità addizionali sono poche perché deve ancora aumentare il tasso medio di scolarizzazione del nostro paese, anche se qualche impiego a termine o part time, e qualche stage professionale scuola-lavoro potrebbe rendere maggiormente utile la popolazione giovanile anche da un punto di vista produttivo.

In tutti i casi, tuttavia, per mettere al lavoro donne, anziani e giovani non basta “scongelare” il mercato del lavoro, superando alcuni blocchi ereditati dall’epoca fordista, ma bisogna cambiare

pezzi importanti dell'organizzazione sociale. Ad esempio, per aumentare la possibilità/disponibilità delle donne a lavorare nel corso della loro vita bisogna rimodellare la nostra organizzazione sociale in modo da permettere alle donne di conciliare la cura familiare con il lavoro: e, andando per questa strada, scopriremmo presto che mancano i servizi (gli asili nido ad esempio), mancano gli incentivi e le tutele, mancano contratti di lavoro part-time disegnati sulle esigenze del “doppio lavoro” azienda-famiglia, ecc.. La nostra è una società costruita perché le donne, volenti o nolenti, stiano a casa.

Lo stesso vale per gli anziani. Con l'allungamento della vita non aumenta soltanto il costo del pensionamento ma anche le capacità lavorative residuali al momento in cui il lavoratore ha maturato i requisiti formali per la pensione. Se fosse permesso agli anziani di lavorare anche durante il periodo di pensionamento, sarebbe possibile prevedere tutta una serie di lavori – adatti a persone anziane – in cui occupare la capacità

lavorativa di tutti coloro che fossero disposti a lavorare anche oltre l'età canonica. Anche in questo caso, tuttavia, non sarebbe un cambiamento soltanto normativo: l'organizzazione sociale e il contratto di lavoro dovrebbero adeguarsi alla realtà di capacità lavorative differenziate, con diritti/obblighi peculiari a seconda del tipo di inquadramento.

Esistono dunque riserve lavorative da mobilitare, ma sono riserve limitate, e, soprattutto, sono riserve *una tantum*: non possono perciò che temporaneamente compensare il calo demografico, che – al contrario - è un fenomeno decremento cumulativo dell'offerta di lavoro. Comunque sia, si tratta di riserve che è difficile mettere in opera.

Che altre soluzioni rimangono? La correzione dello scompensamento demografico sembra affidata a due medicine piuttosto impegnative: *immigrazione* e *delocalizzazione*. Due medicine amare, perché immigrazione significa attrezzarsi per costruire una società multiculturale, mentre delocalizzazione significa esportare altrove metodi e competenze

finora legate al territorio, rischiando sia di impoverire la regione di origine, sia di fallire nella riproduzione all'esterno dell'esperienza compiuta sin qui.

Si tratta di due cambiamenti radicali, difficilissimi da governare in sistemi - come questo - in cui il potere è disperso e la tradizione fa da cemento sociale. Come abbiamo visto, sistemi ad imprenditorialità diffusa sono molto efficienti nella flessibilità o anche nell'innovazione incrementale, ma sono poco attrezzati per affrontare discontinuità rilevanti, che richiedono lo sviluppo di basi differenti di coesione sociale.

Consideriamo l'*immigrazione*. Costruire una società multiculturale è una sfida enorme, dobbiamo essere fin dall'inizio convinti di perseguire questa strada, anche se i numeri dovranno essere limitati allo stretto necessario che si richiede per colmare il vuoto demografico nelle nuove generazioni, perché - non facciamoci illusioni - nell'immigrazione la quantità significa qualità: Aumentare i flussi oltre un certo livello

significa superare la soglia di assimilazione di cui è capace la società locale, ingigantendo i problemi.

Del resto, bisogna fare una politica attiva dell'immigrazione, cercando di scegliere i flussi da attivare in modo che l'immigrato non sia sempre il lavoratore collocato al gradino più basso della scala professionale e sociale, ma sia un lavoratore dotato di sue peculiari abilità e professionalità. La Germania proprio in questi giorni ha scelto di selezionare tra i tanti possibili immigrati quelli dotati delle professionalità o delle attitudini professionali più richieste dal mercato del lavoro tedesco.

L'altra medicina è la *delocalizzazione*. Una serie di attività che non pagano il costo del lavoro italiano (che è ormai, e per fortuna, un costo elevato), devono essere spostate in altri paesi. Si tratta di un fenomeno che, pur ammettendo qualche margine di discrezionalità, è in buona sostanza inevitabile. Non solo in senso *negativo* (in quanto perdita di attività che vanno all'esterno del sistema locale), ma anche in *positivo*: la delocalizzazione in

alcune attività “libera” risorse (lavoro, spazi, carichi ambientali) che possono essere, nel sistema locale, riallocate ad attività più intelligenti, a maggiore produttività. Senza un flusso continuo di delocalizzazione non ci sarebbero margini, nel sistema locale, per avviare nuove attività o per potenziare quelle già esistenti nel caso che il mercato lo richieda.

Questi margini, in un regime di piena occupazione come quello che abbiamo davanti nei prossimi anni, vanno creati *per sostituzione*: nuove attività possono trovare spazio nell’economia locale soltanto sostituendo attività precedenti che cessano o vanno altrove.

Lo stesso vale per processi di *localizzazione* nel territorio provinciale di investimenti provenienti dall’esterno (il naturale contraltare degli investimenti fatti all’esterno dalle imprese locali). Questi investimenti, che sono fondamentali per sfruttare fino in fondo le capacità attrattive che il sistema locale sviluppa in certi settori o in certe applicazioni, non potranno essere fatti se non ci

sono riserve di lavoro, di spazi e di carichi ambientali da utilizzare per i nuovi investimenti. Una condizione di saturazione rischia infatti di bloccare il naturale ricambio imprenditoriale e di idee che è essenziale per reggere nella concorrenza globale.

La domanda da porci non è se queste attività si sposteranno o meno – lo faranno comunque ed è spesso bene che lo facciano - ma se è meglio che le spostiamo noi, giocando d'anticipo, o se – attestandoci su una linea di resistenza passiva – è meglio lasciare il compito ai tedeschi o a imprenditori locali della Romania, Turchia e di altri paesi emergenti.

Posta così la questione, la risposta da dare alla domanda è abbastanza evidente. Una volta selezionata – perché rimanga in Italia – la fascia alta delle attività che svolgiamo, è meglio che le altre si spostino attraverso processi di delocalizzazione che sono gestiti dalle nostre imprese, in modo che, nel giro di qualche anno, ciascuna regione italiana sia in grado di costruire

un tessuto di reti che proiettano sull'esterno la nostra capacità imprenditiva e commerciale.

Le reti nascenti dalla delocalizzazione danno luogo ad imprese che hanno la “testa” qua e le “braccia” e i “piedi” in giro per il mondo, ovunque si possa economicamente mettere in piedi lavorazioni e sistemi di subfornitura.

Ma quante sono le aziende di questa provincia che sono attrezzate per mettere in moto processi del genere, diventando – diciamo - le “piccole multinazionali” sopra richiamate?

Trasformazioni di questo tipo rappresentano grossi scalini dell'evoluzione di un'economia locale. Bisogna certamente eliminare gli ostacoli che impediscono alle donne e agli anziani di lavorare, agli immigrati di compensare i vuoti creati dal calo demografico, alla delocalizzazione di liberare risorse per attività locali ad alto valore aggiunto. Ma è inutile nascondersi dietro un dito: si tratta in ogni caso di strade in salita, che non cambieranno il dato di fondo con cui dobbiamo imparare a fare i conti: il lavoro non sarà più

abbondante, ma, nonostante tutti i correttivi, mancherà. Diventeranno scarse soprattutto le professionalità in cui maggiore è la domanda e più riluttante la risposta dell'offerta (lavori poco piacevoli, o lavori che richiedono professionalità difficili da acquisire).

Lo stesso discorso potremmo farlo, con poche varianti, per i fattori spazio e ambiente: raschiando il fondo del barile forse si possono trovare ancora risorse da spendere in un'ulteriore fiammata di crescita estensiva, ma è più facile che le difficoltà già adesso prevedibili nella gestione del territorio e dell'ambiente (viabilità, aree attrezzate, risorse idriche, energia, carichi inquinanti ecc.) ci consiglino piuttosto di pensare ad una strategia opposta, di progressiva correzione degli sprechi territoriali e ambientali, economizzando risorse destinate a diventare sempre più scarse e preziose nel prossimo futuro.

Conclusione: dimentichiamoci la crescita estensiva, che non ha più le risorse per essere alimentata. D'altra parte, nelle economie di

mercato è praticamente ingestibile un processo di puro e semplice *ridimensionamento* dei livelli produttivi per riportarli a volumi compatibili con il lavoro, lo spazio e le risorse ambientali disponibili. Quando si opera sulla base delle aspettative future, la crescita economica (in valore) non è un optional ma un requisito necessario, che deve essere mantenuto, se non si vuole che il sistema imploda su se stesso.

Non ci sono alternative: bisogna mutare la crescita estensiva in crescita intensiva, ossia in crescita dei valori economici (fatturato, reddito, prodotto) ottenuta a parità di fattori impiegati. Il propellente della crescita intensiva è il *sistematico e continuativo* – nel corso del tempo - *aumento dei livelli di produttività* per ora lavorata, per metro quadrato occupato, per unità di carico ambientale riversata sull'ecosistema locale. Un aumento che non potrà essere ottenuto, come in passato, semplicemente riallocando fattori da usi a bassa produttività a usi con maggior livello di produttività, ma che dovrà passare necessariamente

per una *trasformazione* della natura dei processi che consumano lavoro, spazi e ambiente.

Per innescare questa trasformazione è necessario rendere *più intelligente* sia il lavoro, sia i processi che consumano spazi e ambiente. Come? Mettendo in programma un netto e continuativo aumento degli *investimenti in intelligenza*, in modo da rendere più intelligente il lavoro e aumentare la sua produttività e il suo prodotto.

Il lavoratore deve essere più capace di governare la scienza, la tecnologia, le macchine, le relazioni, la comunicazione, il rapporto con i mercati. Per questo deve innanzitutto essere più istruito, ma poi deve anche essere messo in grado di imparare di più sul luogo del lavoro, di investire su se stesso attraverso processi di formazione continua e ricorrente, di avere accesso al sapere sociale in ogni fase della sua vita professionale. Non basta produrre usando le conoscenze degli altri, ma bisogna investire per generare proprie conoscenze e per imparare meglio ad intercettare e interpretare le conoscenze altrui.

Ma – ecco il problema da condividere - chi li farà questi investimenti? Chi farà gli investimenti in ricerca, istruzione, sperimentazione, in nuovi prodotti, nuove professionalità?

Ebbene, in sistemi ad imprenditorialità diffusa, c'è il grave dubbio che questi investimenti non li faccia nessuno: in sistemi come questi tutti pensano di ricorrere al lavoro intelligente quando serve e se serve, usando investimenti fatti da altri (da altre imprese, da enti pubblici a ciò demandati, o dagli stessi lavoratori). Ma si tratta di un gioco a rimpiazzino: se nessuno fa gli investimenti, demandandoli ad altri, il risultato sarà che il lavoro non potrà diventare più intelligente e le imprese – quando decideranno di averne bisogno – scopriranno che non c'è o che è costosissimo.

Si tratta di una questione strategica per chi ha a cuore l'avvenire di un territorio. Le risposte tradizionali a questa domanda non bastano più. Il compito di investire in intelligenza non può infatti essere demandato realisticamente allo Stato o alle Regioni, dato che la spesa pubblica è sottoposta

ormai ad un vincolo finanziario stringente, che non lascia molti margini. Le imprese, a loro volta, possono avere tanta buona volontà, ma nessuna impresa può investire i suoi soldi per la formazione e la professionalità dei propri dipendenti, esponendosi al rischio che i dipendenti stessi, sei mesi dopo, vadano a “vendere” quello che hanno imparato ad altre imprese, magari concorrenti.

Non resta che una soluzione di fondo: bisogna che la maggior parte degli investimenti necessari per rendere il lavoro più intelligente, alimentando la crescita intensiva del futuro, li facciano i diretti interessati: ossia le *singole persone* – lavoratori dipendenti, imprenditori, professionisti – che scelgono di investire su se stesse e sull’aumento delle proprie capacità professionali.

Oggi queste persone non sono aiutate a svolgere questa funzione che è essenziale per il futuro del sistema economico nel suo complesso. Anzi sono disincentivate dal farlo. L’orario di lavoro lascia pochissimi margini per svolgere

attività formative non strettamente necessarie allo svolgimento di quello che si sta facendo. L'apprendimento sul lavoro rimane un'attività problematica, se non avviene sotto lo stretto controllo dell'imprenditore. Il *turn over* che sposta un lavoratore da un'impresa all'altra o lo *spin off* che fa nascere una nuova impresa dalla costola di un'impresa pre-esistente vengono considerati pericolosi modi di "portar via" segreti industriali, abilità acquisite, relazioni con i clienti, conoscenze tacite imparate nel precedente lavoro. Non c'è un meccanismo che certifichi le abilità via via acquisite nella propria carriera professionale.

Insomma: le persone non sono incentivate ad investire nella propria intelligenza e professionalità e, semmai, vengono discretamente scoraggiate a farlo. Ma allora la crescita intensiva diventa impossibile: di questo tutti devono diventare consapevoli: le imprese in quanto imprenditore collettivo hanno bisogno che le regole del mercato del lavoro cambino per avere a disposizione, nel mercato locale, professionalità più evolute e

abbondanza di lavoro intelligente da utilizzare per i loro prodotti/processi. Naturalmente questa convenienza collettiva non viene percepita alla scala della singola impresa che invece demanda questa funzione al sistema complessivo, senza pensare che questo sistema non è altro che la somma di tante singole aziende e del loro comportamento.

I corsi di formazione oggi demandati alla cura delle Regioni e in gran parte al finanziamento europeo sono una risposta assolutamente insufficiente a questo bisogno di investimento sistematico e continuativo nell'intelligenza del lavoro. Non solo per una questione di quantità (riguardano una frazione minoritaria del lavoro) ma anche per una questione di quantità: i finanziamenti non sono forniti alla domanda e alla costruzione di un mercato efficiente della formazione, ma sono direttamente rivolti all'offerta formativa, ossia ai centri specializzati nel fornire corsi. Inevitabilmente la gerarchia degli obiettivi perseguiti slitta: invece di sollecitare un

investimento personale dotato di solide speranze di rendimento professionale, si finanziano attività importanti soprattutto per far sopravvivere centri di offerta formativa che sono spesso disallineati rispetto alle esigenze del mercato professionale e che solo raramente hanno competenze realmente innovative.

Se non si vuole rinunciare alla crescita intensiva, bisogna convincersi che le risposte attualmente in essere sono insufficienti. E che occorre cambiare le regole del gioco, incentivando aziende e persone a fare quegli investimenti massicci in intelligenza professionale che non stanno facendo *semplicemente perché non ne hanno la convenienza*.

Due sono le vie di uscita:

sviluppare contratti di lavoro di tipo nuovo, che – prefigurando una sorta di *partnership* tra imprenditore e una parte dei dipendenti - consentano di vincolare il lavoro all'impresa per un certo periodo di tempo, in modo che l'impresa possa trovare conveniente investire sulla

formazione e sulla professionalizzazione dei propri dipendenti;

cambiare le regole generali del contratto di lavoro e dello statuto dei lavoratori, in modo da tutelare il diritto all'apprendimento di nuove professionalità (non si può seriamente immaginare che la formazione a nuove professioni sia fatta di domenica o di notte) e da sostenere la mobilità sul mercato del lavoro, costruendo percorsi incentivati e dotati di adeguata certificazione.

Servono nuove regole, ma le regole non si cambiano da soli. Di qui il ruolo fondamentale delle associazioni, delle istituzioni e della cultura economica: bisogna che le singole imprese comincino a ragionare non solo in termini di convenienza individuale, ma anche di convenienze collettive, riferite al sistema delle imprese nel suo complesso. E bisogna che anche le singole persone comincino a vedere nei percorsi formativi organizzati da istituzioni e forze di rappresentanza un punto di appoggio di grande valore per il loro futuro professionale, recuperando in questo modo

un rapporto positivo con la politica, in quanto portatrice dell'interesse collettivo – e individuale – allo sviluppo di nuove regole, capaci di rendere convenienti gli investimenti nella propria auto-promozione.

Ecco un obiettivo di prima grandezza da condividere nella collettività locale: rispondere nel modo giusto alla crisi della crescita estensiva, cambiando le regole del gioco in modo da rendere conveniente e possibile alle imprese e alle persone di investire in intelligenza.

Dal locale al globale e viceversa

La globalizzazione è una sfida fondamentale per l'economia locale dell'impresa diffusa perché altera il rapporto dell'impresa col territorio, col sistema e con la società in cui essa è radicata. Il territorio non è più quello del passato, nel momento in cui ci si rapporta con economie lontane, nel momento in cui la filiera a valle si dilata chilometri e chilometri, abbracciando paesi diversi, mentre la filiera a monte - i fornitori - diventano imprese di

tutto il mondo. Quando il sistema si globalizza, la piccola impresa che è abituata a vivere in un sistema locale di rapporti, entra in una situazione di squilibrio, comincia a perdere colpi. Il sistema, il territorio, la personalizzazione ricevute dalla storia percorsa sin qui non bastano più.

Dobbiamo immaginare che i sistemi non saranno più solo locali, ma che i clienti e i fornitori del luogo dovranno essere integrati con clienti e fornitori lontani. Dobbiamo immaginare che i distretti si aprano verso l'economia globale in tutte le fasi, a monte e a valle, dando spazio a relazioni con clienti e fornitori che stanno in altri paesi: in Europa ma anche nel mondo.

Questo è un passaggio inevitabile, però è un passaggio duro per una piccola impresa della provincia, non solo perché bisogna imparare linguaggi che non sono più quelli della contiguità fisica, tra gente che si conosce da una vita e parla lo stesso dialetto. Ma anche bisogna entrare in contatto con persone e imprese che non ti

conoscono e non si fidano di te; e tu non puoi fidarti di loro perché non le conosci.

La globalizzazione, dunque, non è come l'esportazione. Non è qualcosa che riguarda il mercato esterno. E' invece qualcosa che abbiamo a casa.

Chi lavora in azienda sa che oggi la concorrenza è cresciuta perché il mercato si è allargato e questo vuol dire margini più bassi per le aziende, vuol dire una compressione dei margini perché i concorrenti sono di più. Globalizzazione è un insieme di cose che alterano il rapporto tra l'economia locale e la concorrenza esterna. La sua manifestazione primaria è il fatto che i mercati si aprono, liberando da barriere e vincoli protettivi tutta una serie di mercati che prima erano preclusi.

La liberalizzazione anche *eupeizzazione* dei circuiti economici e normativi: E' in sostanza il fatto che le leggi, le direttive, le norme, il quadro in cui opera l'azienda sempre più sia dettato da Bruxelles, sempre meno dagli stati nazionali. Con l'euro i prezzi diventeranno confrontabili

direttamente su tutto il mercato europeo e questo darà un impulso decisivo alla divisione del lavoro tra regioni europee, potendo ogni fornitore cercare il proprio cliente nel grande spazio europeo (e viceversa).

E' globalizzazione anche il fatto che ormai sempre più la conoscenza, a prescindere dai governi e dai confini, circola da un paese all'altro attraverso i canali di comunicazione e di scambio offerti dalle reti globali. Abbiamo a che fare con conoscenze di tipo globale nei programmi televisivi, nei brevetti internazionali, nei prodotti high tech che fanno parte del nostro quotidiano. Ma è ugualmente globalizzazione delle conoscenze il fatto che vendiamo macchine per lavorare il legno o la pelle su tutti i mercati mondiali, lasciando che i nostri concorrenti nella produzione di mobili o di scarpe comprino le nostre macchine, imparando dalla nostra esperienza in questi settori.

Le conoscenze girano da un paese all'altro: è nella loro natura non essere fermati da confini fisici e da burocrazie doganali. Noi stessi, del resto,

copiamo il sapere high tech o il software che viene dall'America e cerchiamo di utilizzarlo nel modo più produttivo per noi.

Se la globalizzazione è prima di tutto di carattere cognitivo, domandiamoci se le nostre imprese sono capaci di entrare gradualmente e senza traumi in questi circuiti o se c'è uno scalino, un ostacolo.

L'ostacolo c'è: le nostre imprese sono organizzate con *reti corte*. Il capitale relazionale che mettono in gioco è un capitale relazionale a breve raggio, basato sui rapporti che l'imprenditore ha con la sua famiglia, con gli amici, con i fornitori e clienti abituali, magari del posto, con le filiali locali delle banche, con le istituzioni comunali o provinciali.

Queste reti corrispondono a un'identità locale che è stata plasmata su di esse e che oggi deve essere riformulata se si vuole entrare in relazione con altri: finanziatori, fornitori, clienti, istituzioni che sono esterne al circuito delle esperienze già fatte e che chiedono di adottare standard e

linguaggi comprensibili, di presentare referenze credibili, di dare garanzie formali.

Non si tratta – sia chiaro – di rinunciare all'identità locale, ossia a quella differenza che ti rende riconoscibile e apprezzabile nei rapporti con gli altri operatori del mercato globale. Al contrario: bisogna fare dell'identità locale una bandiera positiva, una fonte di valore: non basta ovviamente un marchio di origine per valorizzare una provenienza territoriale dei prodotti, ma bisogna mettere in moto processi di integrazione e di miglioramento qualitativo delle attività che, finora, sul territorio non hanno trovato ragioni di cooperazione e di relazione.

Ad esempio il turismo è un'attività di legame che può valorizzare l'immagine del territorio se l'esperienza offerta al turista non è solo quella del “sole e mare” o del comprensorio sciistico attrezzato per le discese, ma integra la storia, la cultura, la gastronomia, esperienze originali con l'ambiente naturale (parchi, passeggiate, dimostrazioni naturalistiche ecc.).

Lo stesso vale per un distretto industriale: il radicamento in un distretto ricco di idee e di alternative costituisce di per sé un “marchio di fabbrica” credibile, che genera reputazione e accredita nelle relazioni con nuovi clienti o nuovi fornitori. Ma questo marchio per così dire naturale – di mera appartenenza – può essere sviluppato nel senso di un vero e proprio marchio di qualità, che difende la qualità migliore prodotta nel distretto e che incentiva le imprese a far meglio, ponendo loro traguardi progressivi da raggiungere e suggerendo modi per raggiungerli.

Nelle reti globali, bisogna arrivare con un’identità locale ben delineata e ricca di reputazione. Ma bisogna però arrivarci: avere cioè la possibilità pratica di muoversi nel grande mercato globale con costi accettabili e in modo sicuro.

Per ottenere questo obiettivo, bisogna *convertire le reti corte* della divisione del lavoro distrettuale e locale *in reti lunghe* di una divisione del lavoro che collega i nodi locali ad una rete

globale. Trovando, nelle reti lunghe dell'economia europea e mondiale, i modi con cui la piccola impresa si può accreditare presso fornitori e clienti che non sono i soliti, e con cui non ha una esperienza condivisa precedente, che possa consentire di comunicare e fidarsi nello stare insieme.

Le forme di accreditamento diventano allora un elemento fondamentale, ciò che permette di passare a una rete ampia partendo da una rete locale. E le forme di accreditamento significano sistemi della qualità, l'uso di linguaggi astratti, come quello ingegneristico, economico, manageriale, per parlare con interlocutori che stanno in altri paesi e che capiscono quei linguaggi ma non capiscono il linguaggio locale riferito alla vita di tutti i giorni.

Per lo stesso scopo, bisogna strutturare la *logistica* per i rapporti a lunga distanza, cosa che non si sta ancora facendo, perché oggi le nuove relazioni del sistema produttivo tendono a trasformare quelli che erano i distretti locali in reti

nazionali o internazionali in cui è necessario spedire merci di piccoli lotti a lunga distanza, col vincolo della rapidità e della sicurezza, per alimentare processi *just in time*. La logistica che serve non è più quella del camion, ma una logistica necessariamente intermodale che mobilita navi, aerei, treni a alta velocità. Ci vuole poco a constatare che in termini di sistema logistico e di complessità dei servizi logistici oggi offerti e domandati nel sistema provinciale siamo drammaticamente indietro.

I territori come soggetto della nuova concorrenza: federalismo perché

Quanto detto per il sistema/rete può essere ripetuto per il radicamento territoriale.

I territori una volta erano necessariamente legati insieme alle imprese: l'impresa nasceva anconetana, maceratese, ascolana e rimaneva tale a meno di traumi e ripudi. Oggi non è più così. L'impresa può nascere maceratese e diventare mondiale; oppure l'impresa può nascere in un altro

luogo e scegliere la provincia di Macerata per localizzare le sue attività.

Dunque, l'impresa perde il cordone ombelicale che la legava al territorio. Naturalmente è la grande impresa a muoversi di più, approfittando di questa possibilità: La finanza e il comando delle grandi imprese sono già oggi mobili sul territorio, vanno a "comprare" il lavoro e i sistemi produttivi dove meglio conviene. L'impresa artigiana, il piccolo imprenditore, il lavoratore e il cittadino-residente, invece, sono più legati al territorio. E allora bisogna che chi è più legato al territorio si dia carico del problema di *arricchire il proprio sistema di riferimento*.

Questo compito non può più essere demandato alle grandi aziende, in quanto tali. Alcune di esse, infatti, scelgono la mobilità da un luogo all'altro come fonte di vantaggio strategico: si attrezzeranno di conseguenza per essere relativamente indipendenti da quanto accade in ciascun territorio, stabilendo con i diversi luoghi un rapporto non di condivisione strategica, ma di

scambio. Queste imprese rimangono importanti per il sistema locale, ma devono essere considerate clienti dei servizi forniti dal territorio al mercato globale, non parte dell'economia territoriale locale. Si tratta di clienti che contratteranno con i territori lo scambio di servizi contro decisioni localizzative sulla base della reciproca convenienza.

In un contesto del genere, se un territorio non si muove e diventa non più competitivo, si troverà di fronte clienti che non esitano un momento ad andare da qualche altra parte.

Non tutte le grandi imprese scelgono necessariamente una strategia di disancoramento dal territorio. Altre possono trovare invece conveniente esercitare una leadership, diventando importanti per il sistema locale acquisendo, in questo modo, il credito e il potere necessario per governare il retroterra di cui l'impresa ha bisogno: sistema della subfornitura, professionalità critiche, trasporti, aree produttive ecc..

Accanto alle grandi imprese che scelgono strategicamente di condividere rischi e investimenti

col territorio di insediamento, ci sono le medie e le piccole per le quali una scelta di mobilità a tutto campo sarebbe troppo costosa e impegnativa. Queste, o scelgono di andarsene (come talvolta minacciano) o creano reti che di proiettano verso l'esterno mantenendo ben saldo un piede nel sistema locale, dove hanno quasi sempre anche la testa.

Accanto alle imprese che scelgono autonomamente di rimanere radicate sul territorio bisogna considerare tutte quelle attività che sono legate al territorio dalla natura localizzata del loro business (si pensi al turismo o al commercio al dettaglio, ad esempio). Eppoi tutto il lavoro – salvo pochi professionisti di alto livello – ha ottime ragioni per mantenere un radicamento territoriale stabile.

Insomma, verso la valorizzazione del territorio, in chiave competitiva (come potere di attrazione e come servizi forniti alle attività radicate) converge un'ampia *coalizione di interessi* che costituisce l'ossatura soggettiva del sistema

locale. Si tratta di attori che, pur litigando spesso su tutto, hanno un interesse di fondo convergente: l'interesse ad aumentare il valore della risorsa territoriale che possiedono e sfruttano in comune.

Chi sta radicato nel territorio, infatti, non ha altra scelta: nella concorrenza tra territori che si prefigura deve fare la sua parte nell'aumentare la competitività del proprio sistema locale. Diventa gioco forza darsi carico, in qualche misura, di fare squadra con altre imprese e altri interessi, cercando di arricchire il territorio, rendendolo conveniente per sé e per altri.

Quale soggetto collettivo ha la capacità e la legittimazione per rappresentare l'interesse del territorio, visto che le imprese maggiormente mobili sono ormai diventate interlocutori contrattuali, esterni?

Il federalismo di cui tanto si parla dà risposta a questa domanda. Il federalismo, infatti, non è una questione solo politica, è anche una questione economica. E' necessario che l'economia locale - soprattutto l'economia delle piccole imprese che

restano radicate nell'economia locale - abbia la capacità di *autogovernare i fattori competitivi* da usare nel confronto di mercato con altri territori, essendo libera di fare le cose che servono per aumentare le proprie *chances* competitive nel mercato globale.

La trasformazione economica che punta alla globalizzazione richiede questo passaggio politico in sede locale. La condivisione di obiettivi tra forze differenti costituisce un passaggio obbligato perché il federalismo cessi di essere un oggetto di disputa politica o amministrativa e diventi un concreto strumento di promozione competitiva dell'economia locale.

La nuova personalizzazione: organizzare il ricambio tra persone nella funzione imprenditoriale

L'altro elemento importante dello scenario, l'altra sfida, è la smaterializzazione dell'economia.

Oggi non si produce più con le macchine che l'uomo padroneggia con le sue mani e con

l'esperienza diretta. E questo modifica radicalmente il rapporto tra persona e produzione.

La competenza del piccolo imprenditore è nata da un'intelligenza pratica che opera empiricamente sulla macchina, da mani sporche di olio, di farina, di vernice. Insomma dalla capacità di fare bricolage con gli ingranaggi della tecnologia, di inventarsi soluzioni originali, di nicchia, vedendo bisogni e possibilità che altri trascuravano.

All'origine dello sviluppo di questa provincia stanno migliaia di storie di apprendimento di questo genere.

Oggi, questo tipo di intelligenza pratica rischia non essere più padrona della tecnologia e delle macchine. Le macchine infatti si toccano sempre meno; sempre più, invece, sono rappresentate e governate attraverso il computer. C'è un filtro tra noi e gli ingranaggi, per cui bisogna dominare le macchine col sapere astratto, colla rappresentazione immateriale del processo

tecnologico e della conoscenza al lavoro nella macchina.

Ciò trascina una trasformazione più generale dei lavori e dei saperi. Sempre più si lavora nel terziario e nei servizi, mentre la fabbrica comincia ad assomigliare ad un ufficio dove si lavora in camice bianco manovrando i tasti di un computer. Che cosa diventa il piccolo imprenditore o anche l'imprenditore artigiano in questo nuovo mondo smaterializzato? C'è qualcosa che ancora vale nella sua storia da recuperare per essere presente in questo mondo?

Certamente sì. La *personalizzazione* del lavoro rimane un valore dotato di futuro. Non conta tanto la manualità del lavoro, oggi sempre meno decisiva, quanto *il modo* con cui si lavora, il metterci il cuore e la testa allo stesso tempo. Allora, diventa evidente che la passione del lavoro, per quanto riguarda cuore e testa, può sopravvivere alla perdita di manualità e può essere decisiva anche se si usa il computer, se si lavora nei servizi, nelle attività smaterializzate.

Non cambia niente da questo punto di vista. Però bisogna padroneggiare le tecnologie che ci permettono di padroneggiare il nuovo universo degli oggetti e dei saperi immateriali. La tecnologia del computer, la tecnologia delle macchine intelligenti, la tecnologia della comunicazione sono cose che vanno imparate e metabolizzate allo stesso modo con cui il piccolo imprenditore del passato ha imparato e metabolizzato le macchine della produzione materiale. La padronanza del mondo immateriale è oggi la condizione attraverso cui diventa possibile recuperare la capacità di portare un contributo personale alla produzione, mettendo le energie personali, l'intelligenza collettiva dei sistemi, la creatività dei mestieri e delle professioni nel campo aperto delle sperimentazioni attraverso cui si afferma questo nuovo modo di produrre.

Perciò la personalizzazione del lavoro nella piccola impresa (e dell'impresa stessa) deve anch'essa evolvere, cambiare rispetto al passato. Bisogna mantenere il rapporto tra persona e produzione padroneggiando le nuove tecnologie.

Ma non sempre questo è possibile senza un ricambio personale. Molti degli attuali imprenditori e lavoratori si sono formati in epoca in cui la produzione immateriale non faceva parte del mondo della fabbrica, ma riguardava le libere professioni o il commercio. C'è dunque un'antropologia artigiana e di piccola impresa legata alla manifattura, al prodotto materiale, che è difficile trasformare con la bacchetta magica o anche con ore di formazione e di discorsi astratti.

La verità è che, occorre cominciare a preoccuparsi seriamente del ricambio degli uomini che svolgono la funzione imprenditoriale nella piccola azienda. Lo impone l'obiettivo di mantenere il valore della personalizzazione, cambiando i suoi contenuti; e lo impone l'interesse per la continuità delle aziende, delle loro conoscenze, del loro valore economico.

Organizzando il ricambio, bisogna invertire quello che è un elemento di debolezza che nasce dalla personalizzazione: se le imprese sono legate alle persone, esse invecchiano insieme alle persone.

E questo pone un vincolo drammatico, ineludibile, alla piccola impresa.

Il tallone d'Achille dei sistemi di piccola impresa consiste infatti nella loro fortissima dipendenza dalle persone. Queste possono essere attive, dinamiche, intuitive e il sistema competitivo le seleziona per la carriera imprenditoriale; ma possono anche perdere vigore, invecchiare, ossificarsi su esperienze e stereotipi non al passo con i tempi. L'uomo invecchia, e così molte aziende, che sono nate quando i loro fondatori erano giovani, oggi cominciano a invecchiare.

Si pone il problema: chi può sostituire l'imprenditore-persona? Il sostituto ideale non è solo colui che porta avanti idealmente il lavoro e il mestiere del predecessore, ma anche colui che è in grado di riconoscere e pagare il valore dell'azienda creata dagli sforzi personali altrui.

E' difficile tuttavia far riconoscere sul mercato delle cessioni il valore di un'azienda in cui il piccolo imprenditore ha investito i suoi capitali, ha messo le sue idee, ha investito gran parte della

sua vita. Il valore di questa azienda rischia di venire distrutto dall'invecchiamento se non si trova per tempo un continuatore dell'opera del fondatore che rileva capitali, idee, apprendimento.

A chi rivolgersi?

Ai figli? Alcuni imprenditori potranno vagheggiare questa soluzione, ma è bene sapere che essa potrà funzionare solo per una ristretta minoranza. I figli hanno altre prospettive ed è giusto che sia così, perché in tutti questi anni abbiamo appunto cercato di ampliare i loro gradi di libertà. Sarebbe curioso costringerli ad una scelta obbligata.

E allora se non sono i figli ad essere i successori ideali, bisogna che, in ogni impresa, si pensi a creare per tempo le alternative al ruolo totalizzante dell'imprenditore-persona, immaginando possibili integratori, complementi, sostituti personali.

Il primo passo è il decentramento organizzativo delle responsabilità e dei poteri, in modo da creare un management dell'azienda che

sia capace di operare anche in assenza – durevole o temporanea – del comando imprenditoriale. I managers cui affidare responsabilità dirette potranno in parte provenire dall'interno dell'azienda, ma non bisogna dimenticare che questa scelta – oggi assolutamente prevalente in tutte le imprese di piccola dimensione – è altamente limitante: premia la fedeltà, più che la competenza; riduce i rischi, ma anche le capacità di innovazione. Il mercato professionale del management e di tecnici con elevata competenza è ormai abbastanza evoluto, anche in provincia, da sollecitare innesti di professionalità e di autonomia dall'esterno. E' la cultura imprenditoriale che ancora recalcitra rispetto a questa prospettiva: ma questa è una delle ragioni per cui questa cultura deve rapidamente essere aggiornata. In tempi di globalizzazione anche gli uomini con cui si lavora devono avere un orizzonte globale, e questo è difficilmente raggiungibile se tutte le persone che contano, in un'impresa, sono nate nella stessa provincia o addirittura nello stesso comune.

Accanto allo sviluppo di ruoli direzionali autonomi, bisogna pensare a rendere plurale la funzione imprenditoriale. Bisogna cioè costruire forme di partnership con altre persone che prima affiancano l'imprenditore, con il suo pieno consenso, e poi possono, in tutto o in parte, sostituirlo.

Nuovi soci che facciano questa funzione di pluralizzazione della funzione imprenditoriale non si trovano tutti i giorni. Bisogna costruire per tempo le condizioni perché queste persone intervengano nell'azienda.

Le persone per questo ruolo potranno essere di diversa provenienza. In qualche caso si tratterà di soci provenienti dall'ambito familiare; in altri casi di soci estratti dall'ambiente locale, magari fornitori o clienti che conoscono il valore dell'impresa e sono disponibili a riconoscere il suo avviamento. Poi bisogna considerare le banche, scegliendo una banca preferenziale e prefigurando un percorso per il suo possibile coinvolgimento nel capitale o nel consiglio di amministrazione. In altri

casi, si potrà ricorrere a soci di provenienza esterna: finanziatori che possono acquistarla e rivenderla una volta trasformata in società di capitale, o managers che possono subentrare al proprietario. Alla fine, e soltanto alla fine, si arriverà ad immaginare una quotazione in borsa che costituisce una vera e propria mutazione genetica dell'impresa personale che ancora è il modello prevalente in questa provincia.

In ogni caso, questa è una sfida che tende a far tornare il piccolo imprenditore un *attore sociale*. Fino a che rimane solo, l'imprenditore-persona, che sperimenta i propri *limiti biologici*, non ce la può fare a superare questo problema: deve invece circondarsi di collaboratori, di soci, di amici che possono preparare alternative valide per il ricambio personale.

E' difficile farlo, perché ogni imprenditore si sente meno importante se pensa che esiste un altro che lo potrebbe sostituire. Capita sempre, dappertutto. Ma capita soprattutto nell'economia della piccola e piccolissima impresa, in questo

tempio della personalizzazione del lavoro, dove tutto promana da una persona e sembra costruito in funzione delle sue idee, delle sue abitudini, del suo modo di vivere l'impresa.

Eppure bisogna farlo. E allora da questo punto di vista, bisogna che le associazioni e le istituzioni facciano qualcosa per garantire la continuità delle imprese, che è nell'interesse della collettività e non solo dei singoli imprenditori o delle loro famiglie. Personalizzare le aziende va bene, ma oggi occorre pensare ad un sistema ciclico che personalizza l'azienda nella *prima fase*, quando sono massime le energie e le aspettative, e che, invece, lentamente la *de-personalizza* o la *pluri-personalizza* nella fase calante, quando si tratta di sottrarla al declino personale.

Gli attori

Chi farà tutte queste cose?

Ossia chi investirà in intelligenza, governando nel contempo il circuito del ricambio nel mercato del lavoro (donne, anziani, immigrati,

delocalizzazione)? Chi ci preparerà sistemi più locali e più globali, restituendoci la possibilità di pensare l'appartenenza al territorio come progetto condiviso e non come storia naturale? Chi ci darà il nuovo modo di essere persona nell'azienda, superando i limiti della personalizzazione ad oltranza, quando si tratta di capire le nuove tecnologie e di superare i problemi della propria storia personale?

E soprattutto: dove sono gli attori che possono innescare e guidare questa trasformazione?

Non sarà certamente l'imprenditore da solo. E allora ecco il ruolo delle istituzioni e delle associazioni.

Le istituzioni locali sono ovviamente i primi interlocutori dei bisogni emergenti e degli interessi collettivi che sottendono la trasformazione che deve portare alla crescita intensiva, al riposizionamento globale del territorio e al governo della personalizzazione delle aziende.

Oggi ci sono molte competenze concorrenti che rivendicano la piena legittimità della propria

visione e dei propri autonomi programmi. Come abbiamo detto, rivendicare primati in questo campo porta soltanto a conflitti che sono il più delle volte fine a se stessi. Al contrario bisogna scommettere sulla forza della specializzazione e della cooperazione che nasce dall'adozione di una visione condivisa e dall'attenzione alla logica delle cose. La maggior parte dei programmi di spesa delle istituzioni locali ha bisogno – spesso drammaticamente bisogno – di fare sponda con altri investimenti e progetti, per raggiungere la scala minima necessaria per raggiungere risultati apprezzabili.

Il metodo inaugurato in questa Conferenza è quello di un coordinamento ex ante delle visioni e delle disponibilità, e di un'integrazione ex post – sul campo – delle attività in cui la cooperazione è possibile e conveniente per le parti.

Ma una politica che non sia arroccata su competenze e poteri di spesa formali può nascere solo se la rappresentanza politica deriva da un mandato che viene sollecitato e giudicato da una

società civile preparata, capace di proposta e non solo di mugugno.

E qui il ruolo delle associazioni diventa fondamentale.

La società dell'impresa diffusa non può cambiare, andando incontro, progettualmente ai nuovi bisogni delle imprese e dei cittadini, se non si crea un movimento collettivo, un movimento sociale che consente agli attori sociali di fare quello che la piccola impresa non riesce a fare da sola. Gli imprenditori, nei sistemi di impresa diffusa, devono trovare un po' di spazio nel loro tempo non solo per curare la fabbrica e aggiornare le loro competenze professionali, ma anche per riannodare il rapporto che hanno con le associazioni, con la società, con la politica.

Il destino della loro stessa azienda dipende assai più da quanto accade "fuori dei cancelli" dell'impresa che dentro.

In passato, il piccolo imprenditore ha imparato a lavorare bene dentro la fabbrica, adesso deve imparare a lavorare ugualmente bene anche

fuori, in una società sempre più relazionata e interdipendente.

Strategie per condividere

A cosa serve avere una visione comune dei problemi, se poi ognuno decide e opera tenendo conto di circostanze che mutano di momento in momento e che, in certi momenti sollecitano verso la cooperazione e in certi altri invece scavano trincee su terreni conflittuali o controversi?

La visione condivisa – di lungo periodo – non è un intralcio a gestire autonomamente le decisioni correnti. Ma può, al contrario, dare loro un riferimento fisso, che crea affidabilità e comprensibilità anche per gli interlocutori con cui si ha rapporto.

Prima di tutto bisogna sapere dove è la meta. Poi si può cercare il percorso migliore per arrivarci.

Una bella metafora che esprime questa idea è quella che recita:

"Non c'è mai vento a favore per un capitano che non sa qual'è il suo porto".

Se non sappiamo qual è nostro porto il vento tirerà sempre in una direzione che non sapremo mai dire se favorevole o contraria.

Se invece sappiamo dov'è sta il porto da raggiungere, se condividiamo una meta allora siamo anche in grado di affrontare tatticamente i venti contrari, resistendo o arretrando con pazienza, fino al momento in cui arriverà il vento favorevole, che ci consentirà di aprire le vele recuperando in velocità quello che si è perso mentre ci si difendeva dai venti contrari.

La cosa peggiore è non sapere qual è il proprio porto perché allora non ci sarà mai vento a favore, non si saprà mai se le vele devono essere aperte o chiuse. Si passerà il tempo a litigare su quale tipo di risposta dare a singoli eventi, mentre la barca va a zig zag, rischiando di rimanere – alla fine – ferma sullo stesso punto.

Il nostro problema è di cominciare a mettere alcuni paletti, alcuni punti fermi, su cui imbastire un processo di condivisione più ampio. Partendo dalle diagnosi che possono essere condivisi già da

oggi, si può poi passare alla ricerca comune di un metodo per avvicinarsi alla meta.

Per quanto detto sin qui, una visione della cose da condividere è facilmente individuabile: consiste nel ridefinire l'identità dell'economia maceratese – in quanto economia dell'impresa diffusa – in funzione delle nuove sfide che, dal più al meno, investono tutti i settori di attività. E bisogna farlo a partire dalle caratteristiche di fondo (organizzazione a sistema, radicamento territoriale e di personalizzazione) che hanno costituito la differenza distintiva tra le imprese locali e i loro concorrenti esterni.

In che modo queste caratteristiche devono cambiare per entrare nell'epoca della crescita intensiva, della globalizzazione dei mercati e della smaterializzazione produttiva?

In che modo deve cambiare l'agricoltura, la manifattura, il turismo, il terziario commerciale e professionale, l'ecosistema montano, la pubblica amministrazione ecc., per adeguarsi a questo profilo di evoluzione strategicamente orientata?

Sono domande che ciascuno, nel suo terreno specifico, potrebbe meditare e riproporre in forma di percorsi di risposta possibili. Percorsi da esaminare insieme, da intrecciare e modificare per esaltare le possibilità di cooperazione e integrazione risultanti dal dialogo.

In che modo, infine, il metodo dell'interazione e del dialogo può contribuire a percorrere la distanza che ci separa, in ciascun settore, dalla meta?

Qui sono da mettere all'opera soprattutto due metodologie:

€# puntare sulla possibilità che i diretti interessati *si mettano d'accordo* tra loro entro una cornice tipo “programmazione negoziata” (patti territoriali, *project financing*, contratti di programma, conferenze di servizi ecc.);

€# creare un *laboratorio comune* per la raccolta di informazioni e lo sviluppo di forme di benchmarking tra istituzioni diverse e con le imprese interessate. Il

laboratorio avrebbe la fondamentale funzione di aumentare la *trasparenza* dei comportamenti, consentendo agli attori di riconoscersi per quello che veramente sono e fanno, senza le solite furbizie e i soliti infingimenti.

Disporre di dati non controversi e di analisi in cui si può riconoscere anche quando si è in disaccordo sulla tesi di fondo è un elemento molto importante del dialogo da instaurare.

I dati in senso quantitativo sono soltanto il punto di avvio del lavoro di un osservatorio. Una cosa importantissima è fare un catalogo delle esperienze importanti cioè costruire i casi e cioè andare a cercare gli attori che documentino quello che fanno di interessante, quello che è stato qui: Facendo un dossier di ciascun caso, il dossier deve essere riconosciuto come un resoconto accettabile da tutti quelli che partecipano alla discussione. Il laboratorio potrebbe raccogliere questi dossier, costruirli, metterli a disposizione.

Ma il punto di arrivo di un percorso dialogico sta nella capacità di condividere i criteri di valutazione dei casi concreti. E' necessario che, sulla scorta dei dati e degli elementi di riflessione forniti dal laboratorio, ciascuno degli attori sociali si cimenti nella valutazione dell'operato e degli intendimenti altrui, alla ricerca di quanto c'è di condivisibile e di quanto rimane di conflittuale o di controverso.

L'atteggiamento dialogico legittimo, e in un certo senso richiede, l'interferenza in casa altrui, come corollario di un patto di condivisione delle mete da raggiungere insieme.

Del resto, ciascuno ha molto da guadagnare, per sé, da un simile esercizio: infatti, attraverso il modo con cui gli altri ti vedono, puoi guardarti veramente allo specchio, scoprendo difetti e risorse che non sospettavi nemmeno.