



Postfazione

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

*A lato: la sede di
Confindustria Padova
alla Cittadella.*



e servizi qualificati e di un'offerta formativa in grado di preparare chi li fornirà. Da parte delle imprese servono investimenti non soltanto in razionalizzazione dell'attuale modello di business, in alcuni casi già realizzata con successo, ma anche in innovazione. Si tratta di passare dal modello centrato sull'esportazione a quello centrato sull'internazionalizzazione. *Il business model* dell'esportazione è essenzialmente di tipo commerciale e si regge su vantaggi comparati in termini di costi, qualità, prodotto e servizi della produzione nazionale. Quando questi vantaggi sono erosi, il modello va in affanno e chiede protezione. *Il business model* dell'internazionalizzazione posiziona i pezzi della propria catena del valore dove è più conveniente e compensa con l'aumento della scala dimensionale, i pezzi che perde in termini locali. In questo ruolo vince l'impresa capace di fare la regia della filiera lunga che va dalla concezione del prodotto, alla produzione e alla sua distribuzione con il sostegno di complessi servizi finanziari, logistici e di marketing, per la quale servono meno operai e tecnici e più informatici, ingegneri ed economisti aziendali. Ciò consente di presidiare i segmenti più ricchi della filiera che riguardano la concezione del prodotto e del servizio, il marketing, il *know how* produttivo più che la produzione in sé.



Stampi della Fpt Industrie. Sotto: i grandi torni Vertigo prodotti dall'azienda di S. Maria di Sala.

Partiamo dalla constatazione che abbiamo avuto uno sviluppo trainato da condizioni esterne che sono state abilmente sfruttate e hanno prodotto un effetto leva sulle risorse ambientali, sul capitale finanziario e umano. Un nuovo ciclo di sviluppo, non potendo più contare su forze esterne che lo trainano, deve attivare le competenze interne che lo spingano. E qui deve intervenire la progettualità delle imprese, delle istituzioni (al primo posto va messa l'università) e delle giovani generazioni. Come in altri momenti di svolta della storia economica padovana, servono iniziative che possano fare da volano. Serve l'attivazione di una domanda pubblica di beni



La rete d'impresa è sempre stata celebrata come una soluzione ottimale soprattutto nel campo della fornitura di componenti, definita con il termine un po' riduttivo di «subfornitura». Il merito della rete è di valorizzare sia la piccola dimensione specializzata delle singole imprese partecipanti, sia la media dimensione dell'aggregato d'impresa che riesce a giocare un ruolo significativo entro la filiera, pur mantenendosi flessibile e adattabile. Il suo contenitore ideale è il distretto industriale, vero e proprio brodo di coltura d'imprenditorialità. La crisi dei distretti e l'estensione transnazionale delle filiere di produzione hanno fatto emergere il ruolo essenziale delle così dette imprese focali. Queste dispongono di risorse e dimensioni adeguate per definire una strategia e dirigere le imprese «soliste» che, se lasciate a sé stesse e all'auto-organizzazione, non riuscirebbero mai a

Produzione elettronica nella sede principale del Gruppo Carel.



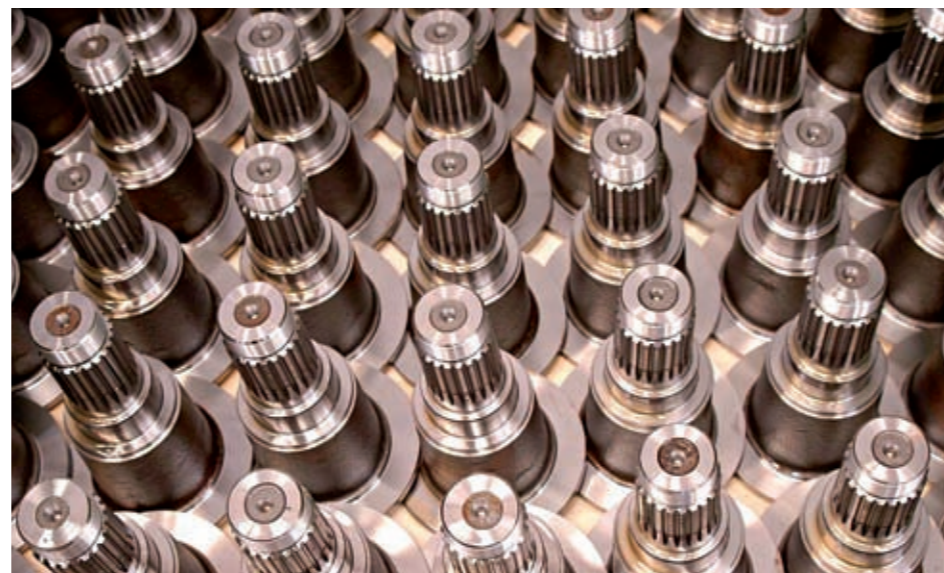
dare prestazioni da orchestra. Queste imprese focali si sono distribuite nella filiera occupando a volte posizioni primarie sia a monte nella fase di concezione e realizzazione di una parte funzionalmente autonoma del prodotto, sia a valle nella fase di contatto con l'utilizzatore finale. Sono le due fasi che generano e trattengono la quota maggiore di valore. Questo non toglie che sia necessario o opportuno creare regolazione dei rapporti tra imprese con lo stimolo dell'associazionismo degli imprenditori che deve reinterpretare il proprio ruolo in termini più di business che di mera rappresentanza. La ricostruzione di Roverato dimostra che quando questo è stato fatto si sono prodotti significativi mutamenti.

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

Sopra e nella pagina a fianco: *il Polo Tecnologico della Uniflair Industries e fasi della produzione.*



rilevanti costi sociali. È quindi sacrosanta la richiesta, soprattutto da parte delle piccole imprese, di interventi di sostegno. Solo che questi interventi non possono limitarsi a conservare l'esistente. Devono invece incentivare i nostri imprenditori a muoversi, ad accedere alla nuova dimensione della competizione. Le Pmi vanno sfidate a crescere, a rischiare, a trasformarsi. Nello stesso tempo vanno aiutate a farlo. La direzione della trasformazione è presto detta: innovazione. Non vanno in questa direzione strumenti presi a prestito dalle vecchie corporazioni, che possono invece diventare trappole se non vere e proprie pietre tombali. L'innovazione richiede che le Pmi siano aiutate a confrontarsi con le nuove tecnologie (bio-nano-tecnologie, nuovi materiali e così via) che di per sé cambiano la scala dimen-



sionale modificando il concetto stesso di grande e piccolo; a rimettersi in discussione rigenerando di continuo il proprio ruolo in rapporto a clienti e fornitori; a diventare più mobili abbassando i confini territoriali, intellettuali e professionali senza troppa fretta di elevare barriere protettive che sono vere gabbie della mente; ad assumere rischi, compreso quello di fallire. Aiutarle significa appunto attrezzarle per costruire il successo, non per rifuggire i rischi. Senza rischi non c'è cambiamento.

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

Da sinistra: pannelli
fotovoltaici Ecoware;
componenti meccaniche
per erpice rotante,
Maschio Gaspardo;
la nuova sede
Tifs Ingegneria
di Padova.

il tema capace di trasformare rapporti anonimi, astratti, senza passato e senza futuro, in legami entro cui rilevano gli individui veri. L'industria può così trovare nell'ambiente una fonte di valore e di vantaggio competitivo e l'ambiente può trovare nell'industria lo strumento capace di mobilitare investimenti e innovazioni in grado far convergere modernità ed ecologie naturali e sociali ereditate dalla storia. Questo non si applica solo all'industria del risparmio energetico o delle fonti rinnovabili ma a varie filiere, dalla metalmeccanica al made in Italy.

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

Giovanni Costa
Università di Padova