

i Quaderni

DELLA CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO AGRICOLTURA

n. 9

di **MACERATA**



CAMERA DI COMMERCIO
Industria Artigianato Agricoltura
Macerata

pubblicato nel Gennaio 2007 dalla

Camera di Commercio

Industria Artigianato Agricoltura di Macerata

Settore Sviluppo e Sostegno Economico

dirigente

Roberto Pierantoni

responsabile area promozione e informazione economica

Lorenza Natali

realizzazione

Chiara Iale e Fabio Castelletti

**Scenari per il futuro dell'economia
provinciale: la crisi come occasione
di apprendimento, alla ricerca di
un nuovo posizionamento
nel mercato globale**



di **Enzo RULLANI**

Professore di Strategie d'Impresa, Università Ca' Foscari di Venezia

Sommario

Presentazione di Giuliano Bianchi, Presidente CCIAA di Macerata	5
1. Dove stiamo andando?.....	7
2. Gli innovatori: il punto di appoggio per sollevare il mondo	10
3. Una crisi sottotraccia: i dati del cambiamenti in corso	12
4. Crisi e sviluppo: doppio movimento	15
5. La novità a cui dobbiamo abituarci: tempi e modi non li scegliamo più noi.....	16
6. Un riposizionamento che non deve essere solo difensivo	17
7. Produttività: la medicina amara, ma che cura	18
8. Cominciamo da due innovazioni di sistema, difficili, ma che curano il male.....	20
9. Chi farà tutto quello che c'è da fare?.....	20
10. Piccoli sì, ma organizzati.....	21
11. Dalla dimensione di impresa alla dimensione della filiera: mettere in movimento la “filiera che apprende”	22
12. La filiera deve essere ricostruita, anche attraverso delocalizzazioni e forniture esterne.....	23
13. Che fare? Un nuovo patto per lo sviluppo.....	25
14. Primo: esplicitare il terziario implicito	26
15. Secondo: fare rete, allargando le filiere	26
16. Terzo: riposizionarsi nelle filiere globali, cercando di contare di più.....	27
17. Quarto: stabilire un nuovo rapporto tra imprese e territorio	27
18. Quinto: anche il lavoro deve essere della partita	28
19. Il lavoro dipendente, per stare nella “filiera che innova” deve diventare lavoro auto-organizzatore.....	29
20. Rischio, autonomia, intelligenza: i nuovi parametri per definire il lavoro, dipendente o indipendente che sia.....	30
21. Il territorio come “filiera che apprende”	31

Presentazione

La *Conferenza Programmatica dell'Economia Provinciale* è giunta, nel 2006, alla sua sesta edizione.

Quest'anno, consapevole del lungo periodo di trasformazione che l'economia italiana sta attraversando, la Camera di Commercio di Macerata ha avviato un percorso di riflessione per identificare gli elementi di una strategia di sviluppo economico, efficace e condivisa dalla comunità locale, che affronti anche le due importanti questioni della sostenibilità ambientale e della coesione sociale.

Tale riflessione si pone sulla scia dei lavori della precedente edizione, quando, insieme ad autorevoli esperti, si è cercato di comprendere come, a seguito degli sconvolgimenti mondiali di questo inizio di millennio, si stiano riconfigurando gli scenari globali futuri. Ciò con l'intento di individuare un possibile posizionamento del nostro contesto locale alla luce dei nuovi macro-scenari venutisi a comporre, per cercare di ravvisare le prospettive che attendono l'economia provinciale.

In questo numero dei *Quaderni della Camera di Commercio di Macerata* viene riportata la relazione del Prof. Enzo Rullani, ordinario di Strategie per l'Impresa all'Università Ca' Foscari di Venezia, alla *Quinta Conferenza Programmatica dell'Economia Provinciale* (Abbadia di Fiastra/Tolentino, 18 novembre 2005), dal titolo *Scenari per il futuro dell'economia provinciale: la crisi come occasione di apprendimento, alla ricerca di un nuovo posizionamento nel mercato globale*.

Anche l'altra serie dei Quaderni pubblicata dalla Camera di Commercio di Macerata, dedicata agli studi e alle iniziative del *Laboratorio Enrico Mattei*, ha riportato un intervento del Professor Rullani in occasione della Prima Conferenza Programmatica, tenutasi all'Abbadia di Fiastra il 14 luglio 2001.

Giuliano BIANCHI
Presidente della Camera di Commercio
Industria Artigianato Agricoltura di Macerata

Scenari per il futuro dell'economia provinciale: la crisi come occasione di apprendimento, alla ricerca di un nuovo posizionamento nel mercato globale

di Enzo RULLANI

Professore di Strategie d'Impresa, Università Ca' Foscari di Venezia

1. Dove stiamo andando?

L'Italia sta cambiando e la provincia di Macerata con essa.

I driver di questo cambiamento sono tuttora attivi e promettono di agire in modo ancora più deciso nel prossimo futuro. Bisogna, dunque, capire bene che cosa sta succedendo.

Prima di tutto, il cambiamento è mosso da fattori esterni, che alterano il quadro competitivo, rispetto al modello conosciuto negli ultimi trenta anni, e su cui abbiamo un limitato controllo. Il dato più rilevante è che sono entrati in gioco, sui nostri mercati, nuovi concorrenti *low cost* — Cina, India, Russia, Est Europa e altri produttori di questo tipo — con cui bisogna fare i conti: non solo per questo anno, ma anche per tutti i successivi. La crisi del TAC, Tessile-Abbigliamento-Calzature, che ha investito ovviamente anche la provincia di Macerata, ha reso evidente quanto sia cambiato il sistema dei vantaggi competitivi. Sempre meno i nostri produttori possono competere dal lato dei costi, come hanno potuto fare in passato in un'Europa in cui l'Italia era un Paese caratterizzato da costi del lavoro inferiori a quelli tedeschi, francesi e inglesi. Oggi questi paesi hanno accesso a fornitori e produttori a basso costo nella vicina Est Europa o in Asia, e possono anzi diventare i propulsori di una *escalation* della qualità, che renderà molti prodotti dei paesi *low cost* non troppo dissimili dai nostri.

Dunque, abbiamo perso quote di mercato soprattutto in Europa, mettendo in evidenza l'indebolimento dei nostri costi relativi rispetto ai nuovi fornitori che possono usufruire di lavoro e ambiente a basso costo, nei paesi emergenti. Non si dimentichi il fatto che molte delle importazioni (in Europa) da questi paesi sono flussi di approvvigionamento organizzati e diretti da multinazionali europee e americane, che sono state parte attiva nella creazione di alternative produttive in aree a basso costo. Dunque il processo continuerà e quello che abbiamo visto è solo la punta dell'iceberg. Anzi, in prospettiva, c'è da aspettarsi che le importazioni a basso costo da paesi emergenti riguarderanno non solo prodotti tradizionali come quelli del TAC (i primi colpiti), ma anche produzioni a maggiore contenuto di conoscenza, come i prodotti elettronici e informatici, i telefonini, gli elettrodomestici e tutto ciò che, in definitiva, può essere ottenuto in grandi volumi da imprese che fanno produzione di massa, con prodotti standardizzati e conoscenze codificate, puntando ai costi più bassi possibile.

Essendo le multinazionali a condurre il gioco, ed essendo i nuovi paesi interessati a coprire le aree di domanda a più rapida evoluzione e con maggiori possibilità di apprendimento, a basso costo, non conta tanto che un prodotto sia

“tradizionale” o meno; conta, piuttosto, che esso richieda conoscenza codificata, facilmente trasferibile da un luogo all'altro del pianeta, e dunque facilmente assimilabile da paesi *newcomers* che vogliono massimizzare le possibilità di importazione e di imitazione delle conoscenze altrui. Su questo punto torneremo quando dovremo valutare le linee di specializzazione verso cui indirizzare le produzioni provinciali, perché reggano nel lungo periodo alla concorrenza globale dei paesi *low cost*.

Il secondo fattore di cambiamento esogeno dei vantaggi competitivi, come ha mostrato Roberto Schiattarella¹, è la sostanziale alterazione del metro monetario che ha caratterizzato gli ultimi dieci anni, dopo la formazione dell'euro.

C'è una vulgata della questione che vede il sistema italiano pre-euro felicemente attestato sulle politiche di svalutazione competitiva della lira e oggi penalizzato dal passaggio all'euro, una moneta su cui la nostra politica nazionale non può influire in modo rilevante. Se i nostri guai di oggi fossero di questa natura, potremmo solo dire di aver riacquistato una condizione fisiologica della concorrenza. In realtà, le politiche di svalutazione della lira non erano — anche in passato — elemento fondante della nostra competitività, ma semmai valvole di sfogo che aggiustavano, in emergenza, la competitività per uno o due anni, dando un vantaggio relativo alle imprese esportatrici, pagato però a caro prezzo dal resto dell'economia (con l'inflazione “importata” che ne discendeva a breve distanza dalla svalutazione). Alla fine, se le esportazioni italiane reggevano e si consolidavano nel tempo, anche dopo la “cura” deflazionistica fatta per rientrare dalla malattia inflattiva, era perché c'erano vantaggi competitivi “reali” che le nostre imprese potevano giocare sul terreno competitivo, almeno nei settori del cosiddetto *made in Italy* (prodotti per la persona, prodotti per la casa e meccanica leggera). Se oggi le cose vanno male proprio per questi settori, vuol dire che il cambiamento intervenuto negli ultimi dieci anni è più serio e più grave di quello dovuto al venir meno della “droga” monetaria.

Il sistema dei vantaggi competitivi italiani non attraversa una crisi di astinenza, che possa curarsi con una graduale normalizzazione del quadro competitivo, ma è in crisi per il venir meno di vantaggi competitivi reali su cui in precedenza poteva contare. Normalizzare non basta a recuperare i vantaggi reali che abbiamo perso, riposizionando il nostro sistema. Bisogna immaginare (e fare) di più e di meglio.

Comunque, anche la moneta ha una parte di responsabilità nella perdita di competitività del nostro sistema. Non tanto perché abbiamo dovuto rinunciare alla svalutazione (abbiamo fatto benissimo, da questo punto di vista), quanto perché l'euro — appena costituito e per ragioni abbastanza misteriose — si è messo su una deriva deflazionistica che certo non aiuta la competitività delle imprese europee, già immerse in un'economia continentale che cresce da tempo immemorabile molto meno di quanto facciano l'economia americana e quella dei paesi emergenti. Gli Stati Uniti hanno mostrato come si possa fare una politica keynesiana di sostegno alla domanda interna, che aiuta la crescita economica e la competitività del sistema nazionale anche in presenza di una bilancia commerciale non favorevole con i paesi emergenti. L'Europa, invece, ha scelto la via del rigore e dello scalino produttivistico, imposto dalla rivalutazione dell'euro nei confronti delle principali economie concorrenti.

Certamente una parte delle difficoltà competitive del sistema italiano è dovuta alla crescita dei prezzi (e costi) relativi applicati a imprese che producono in euro e vendono in dollari (sui mercati extra-euro). L'euro doveva stabilizzare la dinamica monetaria, evitando alterazioni non giustificate da cambiamenti competitivi reali. Invece, in questi anni, abbiamo constatato come il “cambio reale” dell'euro sia diventato un importante fattore di perturbazione della competitività sui mercati extraeuropei. Lo dicono i dati, non le valutazioni soggettive dei nostri esportatori. Fatto 100 il cambio reale dell'euro del primo trimestre 1999, calcolato rispetto alle

¹ Professore di Politica Economica, Università di Camerino.

monete dei primi dieci partner commerciali dell'area UE (al netto dei differenziali inflazionistici), i dati Istat mostrano che esso prima scende in due anni sotto 85 (nel 2001) e poi risale fino a 105 (nel 2005): un salto di 20 punti in pochi anni. Ciò detto, è anche vero che l'Italia non deve troppo lamentarsi della cura produttivistica che le viene imposta dal cambio reale dell'euro. La produttività è in effetti uno dei campi in cui la reattività del nostro sistema produttivo si mostra maggiormente carente. Una spinta esterna che elimini le tecniche e le imprese, che lavorano sotto il livello minimo di produttività necessario per sopravvivere sul mercato, può essere dolorosa dal punto di vista degli effetti immediati, sul piano dei profitti di impresa e su quello dell'occupazione e dei salari pagabili dal nostro sistema produttivo. Ma è anche una terapia che, alla lunga, può curare il male, se “libera” dai precedenti impieghi risorse (lavoratori, capitali, intelligenze, attenzioni politiche) che possono essere dirette verso la sperimentazione del nuovo e l'*upgrading* qualitativo delle precedenti attività.

Il vincolo esterno modifica, infatti, la composizione dell'economia nazionale e seleziona territori, imprese e persone in base alla loro disponibilità ad investire nel nuovo o a difendere, semplicemente, quello che c'è (fino a che ci si riesce). Lo ha mostrato la ricerca di Antonio G. Calafati² sulla resistenza passiva e sulla reazione attiva messe in evidenza dalle diverse parti del territorio maceratese. Il tessuto interno della provincia sta cambiando: ma non lo fa, semplicemente, per forza endogena o per scelta consapevole. Piuttosto, ci sono aree che usano il vento del cambiamento esterno per spiegare le vele e approdare verso qualcosa di diverso dall'esistente, mentre altre aree si attestano sulla difensiva, cercando di contenere i danni senza mutare la rotta seguita sin qui.

In effetti, è questo il primo problema che ci pone questa Conferenza. Il cambiamento non si può semplicemente scegliere, in base ad una lista di alternative liberamente costruite e valutate, ma deve essere costruito utilizzando il vento che spira dall'esterno, mosso da fattori esogeni. La scelta è se mettere le vele al vento, governando col timone una rotta che presenta una certa gamma di alternative senza andare contro-vento, ossia contro i fondamentali della nuova economia globale. Oppure, si sceglie di stare fermi e girare in tondo, per difendere quello che c'è, o semplicemente perché, non sapendo dove andare, si preferisce stare alla finestra, senza scegliere alcuna alternativa.

Sapere qual è la rotta da seguire, dunque, è un requisito essenziale per utilizzare — in modo libero e consapevole — il vento che spira dalla nuova concorrenza globale. Ma, certo, non è facile capire in che direzione si possa davvero andare senza correre troppi rischi.

Per dare un nome al presente, che indichi una meta, bisogna decifrare i segni del cambiamento in corso. E farlo in modo condiviso. Giulio Silenzi³ ha parlato di una “bussola” del cambiamento, in modo che la rotta possa essere esplicitata e seguita da tutti. Giuliano Bianchi⁴ e Franco Gazzani⁵ hanno sottolineato l'importanza del progetto strategico e della condivisione che deve sostenerlo, per renderlo effettivo e incidente sulla realtà.

Non è facile, però, capire quello che sta succedendo, se ai fatti — constatabili e misurabili da tutti — si cerca di dare un nome e un significato prospettico.

Non si tratta, infatti, di un cambiamento a senso unico: parole come “declino”, “crisi” e simili non bastano a rappresentare quello che sta succedendo, perché mettono solo in evidenza una faccia del problema. Ci dicono che il vecchio ciclo di sviluppo volge al termine e ha sempre meno vigore. Non ci dicono né se qualcosa di nuovo sta

² Professore di Economia Urbana e Analisi delle Politiche Pubbliche, Università Politecnica delle Marche.

³ Presidente della Provincia di Macerata.

⁴ Presidente della Camera di Commercio di Macerata.

⁵ Presidente della Fondazione Cassa di Risparmio della provincia di Macerata.

nascendo, nell'ombra della disattenzione generale; né se, col tempo, è possibile avviare il Paese su un sentiero di crescita diverso da quello seguito sin qui.

Tuttavia, alcuni dati di fatto non dovrebbero essere dimenticati.

Innanzitutto, l'epicentro delle difficoltà del nostro Paese non sta più nella debolezza (adesso divenuta evidente e difficilmente reversibile) della grande impresa, come ancora si poteva pensare fino a qualche anno fa. Oggi il problema investe quell'apparato di piccola impresa, distretti industriali e filiere di subfornitura che, dagli anni Settanta in poi, si era presentato come un'alternativa praticabile e vincente alla grande impresa in crisi e che ora, invece, comincia a perdere colpi.

Non dappertutto, però, e non sempre allo stesso modo. La linea di demarcazione che divide i diversi percorsi di sviluppo non segue, in Italia, le classificazioni canoniche, che distinguono settori tradizionali da quelli nuovi, le grandi dalle piccole imprese.

C'è bisogno di tener presente un secondo dato di fatto: i sistemi territoriali, in Italia, sono tanti e diversi, e in questa differenza sta anche il seme dell'innovazione possibile. Macerata ha una sua identità distintiva, creata dalla storia antica e da quella recente, probabilmente a prescindere da una scelta consapevole di qualcuno, ma frutto dell'evoluzione che ha messo insieme migliaia di scelte e migliaia di storie, più o meno note, più o meno importanti.

Questa differenza costituisce un punto di partenza a cui non si può rinunciare. Infatti, nella nuova concorrenza globale, il valore aggiunto di ciascuno sta nel suo essere diverso dagli altri, portatore di una differenza utile. E ciò soprattutto nei confronti dei paesi *low cost*, con cui non possiamo ingaggiare una concorrenza al ribasso. Ma questa unicità "da difendere" può svolgere il suo ruolo competitivo solo se viene rigenerata alla luce di quanto è spendibile e utile per i potenziali clienti del mercato mondiale. Ossia adottando un punto di vista, un criterio di giudizio, che è quello degli altri, non il nostro.

2. Gli innovatori: il punto di appoggio per sollevare il mondo

In questo passaggio doloroso e difficile perché deve re-inventare la propria identità in condizioni vincolate dal giudizio degli altri, il ruolo critico è quello degli innovatori, che separano il vecchio dal nuovo ed esplorano i nuovi continenti aperti dalla globalizzazione e dalla smaterializzazione, le due tendenze fondamentali della nostra epoca.

Quanti sono questi innovatori? Che logica li muove? In che modo essi si relazionano ancora al territorio, invece di sentirsi "liberati" da esso e dalla propria storia, nel momento in cui diventano capaci di muoversi su scala internazionale?

La politica e le statistiche devono fare i conti con questa nuova condizione di confronto dialettico, incisivo, tra vecchio e nuovo. Le statistiche non ce lo rappresentano bene, perché fanno la media tra ciò che deve morire e ciò che sta nascendo, dandoci un'idea sbagliata del "giusto mezzo". Il giusto mezzo è quello che sarà creato dal nuovo nel momento in cui avrà sostituito e assimilato il vecchio, andando al di là della media.

Andando al di là della media, per capire quanto sta succedendo, bisogna avvicinarci alla varietà delle linee di ricerca del nuovo, che rimangono invisibili quando si ragiona per macro-aree e per macro-settori.

Lo stesso vale per la politica che, mediando tra tutte le istanze e mettendole sullo stesso piano, tiene insieme il sistema solo in apparenza, perché alla fine impedisce al nuovo di far valere le sue ragioni sul vecchio. Impedisce, inoltre, a questo di capire che il suo ruolo è quello di attrezzarsi per assimilare criticamente il nuovo, arricchendolo del portato della storia precedente, non di resistergli e basta. La politica che serve realmente un sistema non è quella che ne massimizza la coesione con il

congelamento della dialettica tra vecchio e nuovo, ma quella che spinge il nuovo ad utilizzare le risorse liberate dal vecchio, e che consente al vecchio di rigenerarsi, imparando dal nuovo.

Gli innovatori, in economia e in politica (delle statistiche non osiamo dire), sono, dunque, un elemento essenziale di raccordo tra presente e futuro. È dalla loro esistenza e dalla loro pratica che occorre partire, anche se essi risultano — spesso, ma non del tutto — discretamente *invisibili* a chi guarda il sistema nel suo insieme, trascurando la demarcazione vecchio/nuovo.

Le imprese innovatrici, anche nel sistema maceratese, per difendersi da aggressivi concorrenti *low cost*, stanno sempre meglio mettendo a fuoco quella che sarà la stella polare delle loro strategie competitive nei prossimi anni: la creatività.

Non c'è dubbio sul fatto che bisogna trovare il modo di dare al prodotto o servizio fornito al cliente quel “di più” che porta fuori dall'imbuto di una concorrenza di costo destinata, in questa situazione competitiva, a comprimere i margini e, alla lunga, a rivelarsi perdente. Ma come ci si sgancia dalla concorrenza di costo?

Alcune risposte a questa domanda sembrano suggestive, ma non costituiscono una risposta di portata generale. I paesi più avanzati hanno giocato da tempo la carta dell'*high tech*, ossia di una specializzazione nella ricerca e nelle tecnologie più innovative, decentrando magari nei paesi emergenti le lavorazioni a basso contenuto tecnologico. Si può fare, certamente, ma quanti anni servono per colmare il gap di esperienza, strutture e investimenti accumulato in Italia su questo versante? In alternativa, molte imprese italiane hanno optato per una strategia diversa, cercando di spostarsi, nel proprio settore, verso l'alto di gamma: il lusso, i prodotti di alta qualità, le grandi marche della moda e dello stile. Anche questa è una strategia che può dare i suoi frutti, ma solo un numero ristretto delle nostre imprese può presidiare segmenti di mercato che richiedono forti investimenti in comunicazione, reti distributive, commercializzazione.

Che fare, allora, per chi non pensa di scalare l'alta tecnologia o l'alta qualità?

La risposta è valorizzare la propria e l'altrui creatività, diventando parte attiva di una filiera di immaginazione e innovazione che va dal tecnologo al consumatore finale, passando per i fornitori e le imprese di servizio. In ogni settore, compresi quelli tradizionali, ci sono mille modi per offrire al mercato qualcosa di più e di diverso da quello che gli altri offrono e sono abituati ad offrire. Basta cambiare gli occhi con cui si guarda alla cosa: non più fornire quello che la domanda richiede e quello che si è imparato a fare da tempo, ma diventare parte attiva perché la domanda scopra nuove possibilità, avendo alle spalle una filiera produttiva capace di rispondere in tempi rapidi e a costi accettabili.

La prima cosa, per valorizzare la creatività, è quella di cominciare ad avere una visione del mondo diversa da quella che, nel tempo, è stata sedimentata dall'esperienza. Anche se si è trattato di un'esperienza di successo, perché anche dal successo bisogna imparare a prendere le distanze.

Per uscire dalle nebbie della crisi, l'economia italiana ha bisogno di realizzare rapidamente un forte aumento della *produttività media* del sistema e, di conseguenza, della *competitività* delle singole imprese rispetto ai concorrenti esteri. L'evoluzione spontanea degli ultimi anni, infatti, tende a realizzare un adattamento alle nuove condizioni della concorrenza, con soluzioni che comportano un lento ma costante slittamento del livello relativo di produttività e competitività. Per invertire la tendenza servono essenzialmente due cose:

a) una *nuova economia della conoscenza*, che consenta di usare meglio, dal punto di vista economico, le conoscenze di cui disponiamo e di produrne in quantità e qualità maggiori che in passato;

b) un *flusso consistente di investimenti*, che sostengano l'esplorazione di queste nuove possibilità, in vista di risultati ottenibili solo nel lungo termine e con un elevato margine di incertezza.

Su tutte e due le questioni stiamo perdendo colpi.

L'economia della conoscenza, che ereditiamo dal passato, si basa sull'uso diffuso di competenze ottenute a basso costo, con un limitato impegno nell'auto-produzione di conoscenze originali ed esclusive, difendibili dalla concorrenza in modo durevole. È una economia che, fino a poco tempo fa, riusciva a crescere mobilitando gli investimenti, molti e di piccola entità, compiuti da migliaia di imprese, famiglie, comunità locali che costituiscono l'ossatura dei nostri distretti industriali e delle nostre filiere di subfornitura.

Ma oggi questo fronte vacilla. Di fronte al rapido aumento dei fabbisogni finanziari, che sarebbero richiesti per rinnovare il capitale intellettuale e relazionale delle attuali filiere produttive, c'è da domandarsi chi sia *davvero* disposto a farlo e abbia la capacità effettiva di farlo.

Di qui la nuova attenzione alle politiche nazionali e locali di intervento, immaginando che lo stallo possa essere superato grazie a qualche robusto impulso dato dallo Stato o da istituzioni locali, che sappiano esercitare un ruolo guida rispetto alle trasformazioni economiche in corso.

Che cosa può fare la politica e la classe dirigente di ogni territorio per avviare la nuova economia della conoscenza e il nuovo flusso di investimenti di cui c'è bisogno? Per prima cosa bisogna capire, in dettaglio, che cosa stanno facendo gli innovatori e che cosa stanno, invece, pensando i conservatori: perché prima o poi i nodi verranno al pettine e, nel momento decisivo, non si può rimanere neutrali rispetto a questi due punti di vista e a queste due linee di azione.

Per adesso, questo conflitto tra chi vuole conservare e chi vuole innovare rimane latente, perché il sistema sta assorbendo spontaneamente i colpi della crisi e non restituisce a chi deve guidarlo situazioni di crisi rilevanti. L'adattamento, in altri termini, procede per conto proprio e consente ai diversi schieramenti di andare avanti per la propria strada senza collidere. Ma la situazione rimane, comunque, allarmante e non consente distrazioni. Anzi, i processi di crisi che restano nascosti sono i più insidiosi, perché inducono ad abbassare le difese e a non prendere provvedimenti per tempo.

3. Una crisi sottotraccia: i dati dei cambiamenti in corso

I dati sull'andamento del sistema provinciale negli ultimi anni, raccolti per questa Conferenza dalla Camera di Commercio di Macerata⁶, mostrano abbastanza chiaramente due cose:

a) la crisi che abbiamo di fronte procede sottotraccia, in modo poco visibile, perché nel sistema provinciale, in media, *tengono le quantità ma siamo ancora lontani da quella escalation della qualità*, in termini di produttività, che servirebbe per fronteggiare i nuovi concorrenti;

b) l'epicentro delle difficoltà sta nel settore *calzaturiero*, che negli ultimi due anni segna un arretramento dell'export e delle *performance* complessive.

Vediamo prima di tutto le *performance* quantitative. Macerata usufruisce ancora dell'onda lunga dello sviluppo estensivo, che ha fatto crescere negli ultimi

⁶ FRANCESCHETTI, A., *L'economia maceratese nel 2004. L'andamento congiunturale e le variabili strutturali*, CCIAA di Macerata, 2005; NATALI, L., *L'attrattività del territorio maceratese*, CCIAA di Macerata, 2005; PIERANTONI, R., *Gli indicatori di competitività del tessuto produttivo locale*, CCIAA di Macerata, 2005.

trenta anni le *quantità* in gioco, ossia il numero delle imprese, il numero degli occupati, le quantità esportate e il reddito della popolazione. Infatti, negli ultimi anni — come accade del resto alle altre province italiane — l'occupazione e il numero delle imprese non arretrano, nonostante la maggiore pressione competitiva incontrata sui mercati. Sebbene ci siano crisi settoriali importanti (nelle calzature, soprattutto) il sistema trova modo di aggiustarsi e di crescere ancora. Ma rimangono i segni di un'insufficiente dinamica della produttività nella manifattura e nei servizi, tale da garantire le imprese locali dai progressi compiuti, nel frattempo, dai temibili concorrenti dei paesi *low cost*.

La spirale negativa investe, per ora, solo alcuni settori. Ma rischia, tuttavia, di allargarsi ad altri, perché i fattori che la sostengono, come abbiamo detto, non sono di natura settoriale. La massiccia presenza del settore calzaturiero in provincia, per un verso o per l'altro, era comunque destinata a ridimensionarsi, se non altro perché il mercato doveva selezionare la miriade di imprese che sono entrate nel settore in tempi "facili" e con poche competenze. Sono queste le prime a soffrire, e a scomparire, quando la congiuntura cambia e il mercato diventa "pesante". Il problema, in questi casi, è di controbilanciare la perdita di posti di lavoro e di posizioni di mercato, che si verifica in certi punti del sistema, con posti di lavoro aggiuntivi e posizioni aggiuntive in altri settori, più robusti e promettenti. Un sistema è vitale se riesce a tenere ragionevolmente in equilibrio le due dinamiche opposte, del vecchio che si riduce e del nuovo che cresce. È, invece, in difficoltà se il bilanciamento non è possibile o, comunque, non avviene per varie ragioni.

La variazione del numero delle imprese nel sistema provinciale rimane in effetti positiva sia nel passaggio dal 2002 al 2003 (+1,6%), che in quello dal 2003 al 2004 (+0,6%), anche se con un leggero rallentamento della dinamica positiva. Se si guarda alla variazione complessiva registrata negli anni di crisi (dal 2000 al 2004) la *performance* maceratese appare tutto sommato buona, sotto il profilo della crescita quantitativa (numero di imprese).

Prima di tutto, è l'industria a non andare così male come ci si aspetterebbe in tempi di crisi e in una provincia con un forte peso dell'industria calzaturiera. L'industria ha un peso particolarmente rilevante nell'economia marchigiana rispetto alla media italiana: pesa in regione il 29,4% del PIL (anno 2003) contro la media italiana del 26,6. La provincia di Macerata con il suo 28,1% supera di un punto e mezzo la media italiana, ma in regione non è la provincia più industrializzata (è superata da Pesaro e da Ancona). Significativo il fatto che il peso dell'industria in provincia sta scendendo rapidamente, avendo perso più di tre punti percentuali in due anni (dal 31,4% del 2001 al 28,1 del 2003). Questa evoluzione, piuttosto rapida della provincia, non è tuttavia di segno negativo, perché la sua dinamica presuppone forti elementi di compensazione (nei servizi). Infatti, pur partendo da un livello di reddito pro-capite già soddisfacente (di poco superiore alla media italiana, e di molto superiore a quello delle province vicine di Ascoli e di Pesaro), il reddito pro-capite della provincia di Macerata cresce dal 1995 al 2003 del 44%, contro una media della regione pari al 38% (Macerata ha la migliore performance tra le province marchigiane) e una media italiana del 37%.

Nonostante il già rilevante peso del settore industriale maceratese (rispetto alla media italiana), il numero delle imprese industriali in provincia continua a crescere (+3,9%) più della media nazionale (+0,6%). Solo l'industria anconetana fa meglio (+4,8%), mentre Ascoli perde l'1,3% (per effetto della crisi della calzatura) e Pesaro cresce solo dell'1,7%.

All'interno di questo andamento medio positivo per il settore industriale, ci sono però settori che la crisi l'hanno subita, ridimensionando il numero delle imprese presenti. Prima di tutto il calzaturiero, poi il settore del legno, carta e editoria e il tessile-abbigliamento. Il saldo dei quattro anni dal 2000 al 2004 è negativo per questi

settori e continua ad esserlo anche nell'ultimo anno rilevato (2004), con l'aggiunta dei settori dei prodotti in metallo e della chimica e gomma, che arretrano nel 2003, dopo aver tenuto negli anni precedenti.

Sul fronte delle esportazioni, almeno negli ultimi anni, l'unico settore che continua vistosamente a regredire è il calzaturiero (-10,6% nel 2004, dopo aver registrato un -7,6% nel 2003). L'abbigliamento, ad esempio, ha un export in ripresa (con incrementi del 13-14% per ciascuno degli ultimi due anni).

In compenso, invece, vanno bene — dal punto di vista del numero delle imprese — l'industria alimentare, la meccanica e il settore del mobile-arredo (quest'ultimo non progredisce però nel corso del 2004).

In effetti, se si raffronta l'andamento del "settore moda" col resto dell'economia, risulta abbastanza evidente come le pressioni competitive sull'economia provinciale "mordano" soprattutto nel settore moda che era già in flessione (come numero delle imprese) dal 1999 al 2001, quando gli altri settori andavano bene. Nei primi anni dopo il 2001 (ossia nel 2002 e 2003), la moda vede un breve recupero nel numero delle imprese, che tuttavia si rivela effimero perché nel 2004 si registra una caduta di ben il 3% del totale. Gli altri settori (escludendo la moda) vanno bene fino al 2001, anno dopo il quale continuano a crescere a tassi decrescenti, fino ad un 2004 in cui l'incremento si annulla. Del resto la stessa divergenza si nota nel periodo lungo 1991-2001, antecedente alla crisi: il settore moda perde addetti sia nelle imprese più grandi (oltre i 10 addetti) che nella fascia inferiore (ma in questo caso la riduzione è minore); mentre, invece, gli addetti crescono — e notevolmente — per gli "altri" settori, sia nelle aziende piccole che in quelle più grandi.

Nei servizi, Macerata ha sempre avuto un numero di imprese meno nutrito rispetto alla media italiana, con presenze particolarmente limitate nei settori dei servizi all'impresa e dei servizi ad alto contenuto di conoscenza. Se si guarda alla variazione che questi settori hanno avuto nel periodo 2000-2004 va rilevata la performance particolarmente positiva dei servizi ad alto contenuto di conoscenza, in cui tutte le Marche, per la verità, mostrano una crescita rilevante (il doppio della media italiana). Alla fine, nel 2004, il gap di partenza nei servizi ad alto contenuto di conoscenza non è stato tuttavia ancora colmato e rimane un elemento di debolezza, nonostante che il settore dei servizi avanzati (informatica, ricerca, noleggio, immobiliari ecc.) cresca del 32% nel quadriennio considerato, grazie ad un saldo positivo di 622 nuove sedi (di cui un centinaio nel 2004).

Il commercio e la ristorazione, ossia i servizi tradizionali, crescono nel periodo considerato nel numero delle imprese rilevate dall'anagrafe camerale, ma moderatamente, lungo un trend che è lo stesso per tutte le Marche (inferiore, però, alla crescita media italiana).

Stabile il turismo, che mostra tassi di crescita alterni, ma non particolarmente soddisfacenti, considerando la base di partenza ridotta rispetto ad altre province marchigiane, anche perché il trend delle presenze è abbastanza stabile.

L'agricoltura è in difficoltà, anche se meno di quanto accada alla media regionale: la contrazione 2000-2004 del numero delle imprese agricole (-9,1%) è rilevante, ma in linea con quanto accade nello stesso periodo alla media italiana (-8,0%). Bisogna però considerare il fatto che il sistema agricolo in provincia ha un peso (nel numero delle imprese) che arriva al 27% del totale, mentre in Italia è solo il 16% (in parte questi dati dipendono dal grande frazionamento dell'agricoltura provinciale).

I dati occupazionali riflettono questi andamenti. In provincia, nel quadriennio di "crisi" (usiamo le virgolette perché dai dati quantitativi non appare più di tanto), le assunzioni a tempo indeterminato superano stabilmente, ogni anno, le cessazioni, con un saldo positivo che nei primi anni era circa il 15% sul totale degli assunti, e che nel

2004 si è ridotto a metà, ma rimanendo positivo. Una lieve flessione si ha negli ultimi anni nelle assunzioni a tempo determinato, che sono poco meno di quelle a tempo indeterminato.

La flessione dei volumi (con stagnazione delle vendite), nel corso del 2004, incide moderatamente (-0,5%) sugli addetti occupati nelle imprese di maggiore scala (oltre i 10 addetti), che rilevano una crescita dei costi (+2% circa) solo in parte trasferibile sui prezzi (+1%).

In definitiva, i dati ci consegnano un'immagine della provincia che continua a muoversi sulla scia dello sviluppo quantitativo, sia pure col fiato grosso, compensando in vario modo — ma senza battute d'arresto significative — le perdite registrate nei settori in crisi.

Questo non significa che siano stati posti in essere i processi correttivi necessari per portare l'evoluzione dell'economia provinciale al di là del guado. I punti critici da osservare sono soprattutto due:

- la compensazione interna al manifatturiero, tra settori in regresso e settori in crescita;
- la traslazione del “motore” della crescita dal manifatturiero al terziario, soprattutto ai servizi alle imprese.

In ambedue i casi, le dinamiche in essere sembrano realizzare un equilibrio nel breve termine, tanto che situazioni di crisi verticale non si sono avute. Ma non danno grandi garanzie a lungo termine.

4. Crisi e sviluppo: doppio movimento

Come reagiscono a questa situazione di equilibrio, un po' instabile, le imprese? È significativo vedere le cose dal punto di vista degli innovatori, leggendo la situazione in essere con i loro occhi e secondo la loro agenda delle priorità.

L'agenda degli innovatori, che anche in provincia di Macerata non mancano, è ancora fitta di scadenze e di impegni che si rivolgono ai fornitori, ai clienti e ai concorrenti di sempre. Dunque, non siamo nel mezzo di una rivoluzione. Ma di un assestamento importante sì. Nell'agenda, infatti, uno spazio sempre più grande è occupato dai “nuovi concorrenti” ed in particolare dalla concorrenza di costo che, direttamente o indirettamente, proviene dai paesi emergenti. Molti di questi stanno rapidamente imparando a fare parecchie cose che fino a poco tempo fa erano il nostro terreno di specializzazione. Il risultato è quello di comprimere quote e margini dei produttori che rimangono a competere in questi segmenti, generando, al tempo stesso, nuovi business per chi, invece, è abbastanza grande e anticipatore da mettersi alla guida del processo, fornendo capitali, uomini, macchine e in genere conoscenze utili alle nuove locomotive dello sviluppo mondiale.

Questo doppio movimento — di crisi da un lato, di sviluppo esplosivo dall'altro — modifica gli assetti competitivi, sia nei paesi emergenti, che conquistano *nuove quote* e allocano i *consistenti surplus* nei campi di investimento più promettenti per il futuro, sia nei paesi ad alto costo, che, di conseguenza, devono *riposizionarsi* sul mercato per continuare a produrre e vendere in modo redditizio nella nuova divisione del lavoro.

Per capire come finirà questo doppio riposizionamento nella nuova economia globale bisogna essere consapevoli della natura delle forze in gioco, che hanno a che fare principalmente con la *redistribuzione della conoscenza a scala mondiale*. La rottura dell'equilibrio nel mercato globale del lavoro, infatti, non è dovuta principalmente alle differenze di salari, di costi e dunque di prezzi delle merci ottenute. Queste differenze, tra paesi ricchi e paesi poveri, ci sono sempre state, senza che ne risultasse una particolare capacità di attrazione e di crescita dei luoghi *low*

cost. Anzi, il gap di produttività, in passato, compensava o sopravanzava il differenziale di costo del lavoro e di costi ambientali. Non per tutte le attività, ma certo per le più dinamiche e innovative. Col risultato che, in passato, si è finito per delocalizzare nei paesi poveri le attività a maggiore intensità di manodopera dequalificata e quelle, anche tecnologicamente sofisticate, ma a forte impatto ambientale (come la petrolchimica, la siderurgia ecc.).

I fattori che, negli ultimi dieci, venti anni, hanno innescato la propagazione della conoscenza dai vecchi concorrenti ai nuovi, generando un'onda che sta svegliando il gigante dormiente, sono soprattutto due:

- il superamento delle *barriere politiche* che in precedenza frammentavano il mercato globale. La caduta del muro di Berlino ha messo sul mercato i sistemi ex comunisti o quasi-comunisti (come si potrebbe definire la Cina di oggi, liberale in economia e comunista in politica?). Questi sistemi hanno realizzato in passato forti investimenti in istruzione, ricerca e organizzazione sociale e sono oggi in grado, una volta cadute le barriere che li separavano dai circuiti cognitivi internazionali, di *assorbire conoscenze* esterne — teoriche, pratiche, applicative — in tempi brevi, anzi brevissimi (se misurati con i nostri);
- la *smaterializzazione del valore* che concentra il valore, nella filiera, nelle attività di produzione immateriale (ricerca, ideazione, progettazione, marchi, pubblicità, commercializzazione, distribuzione, logistica, garanzia ecc.), rendendo meno rilevanti e “strategiche” quelle di pura e semplice fabbricazione materiale dei prodotti. Ciò consente, in molti settori, una *nuova forma di divisione del lavoro* tra i paesi avanzati e i paesi emergenti, per cui i primi decentrano fasi di lavorazione materiale nei secondi, che ne traggono vantaggio, alimentando lo sviluppo di attività moderne, in forte crescita. Al tempo stesso, i paesi sviluppati che gestiscono attivamente questo decentramento sono in grado di mantenere una parte importante del loro vantaggio competitivo se conservano e potenziano, con opportuni investimenti, il nucleo di competenze distintive e di capacità di innovazione che hanno nelle fasi immateriali della filiera.

5. La novità a cui dobbiamo abituarci: tempi e modi non li scegliamo più noi

La geografia economica del mondo ha cominciato a cambiare da poco, rispetto a questo cliché. Le cose sono diventate diverse nel momento in cui i paesi emergenti hanno messo in campo non solo il vantaggio in termini di costo del lavoro, ma anche una *capacità di apprendimento* che in precedenza era rimasta latente o limitata a pochi casi.

Ma, se la capacità di apprendimento dei nuovi arrivati diventa l'elemento propulsivo che ristrutturava i vantaggi competitivi a scala internazionale, la conseguenza è che i *tempi* e i *modi* con cui si sviluppa il processo *non sono più scelti da noi*. Sono, invece, quelli dettati dalla velocità con cui gli altri apprendono e investono. A noi tocca reagire con tempi e modi di risposta adeguati, ma spesso lontani dalle nostre abitudini e capacità.

C'è infatti un'inerzia nel sistema produttivo che nasce anche dalle esperienze precedenti; ma la nuova situazione è diversa da quelle su cui si sono formate alcune delle saggezze convenzionali ancora oggi professate.

Ad esempio, l'*adattamento spontaneo*, non consapevole, che in passato ha consentito l'emergere dello sviluppo dell'economia di piccola impresa e dei territori della periferia industriale italiana — tutte le Marche si sono inserite in questa prospettiva — oggi non è più una risposta adatta alla nuova situazione che si è creata.

L'adattamento spontaneo richiede infatti *tempi lunghi e modalità di azione frammentate*: si tratta infatti di procedere a zig zag, fino a che non si imbocca la strada giusta.

Per accelerare i tempi di apprendimento e creare evoluzioni convergenti non c'è che l'*azione consapevole*: bisogna che le diverse forze in gioco capiscano il senso della partita che si sta giocando e si diano obiettivi condivisi di cambiamento, senza troppo guardare a chi ne trae i maggiori vantaggi nel breve. Quello che conta è che imprese, lavoratori, territori realizzino velocemente il loro riposizionamento competitivo, senza aspettare (e ostacolare) le mosse dell'altro.

6. Un riposizionamento che non deve essere solo difensivo

La possibilità di usare in modo globale la conoscenza, ridistribuendola tra paesi a diverso costo del lavoro, è diventata la forza trainante della globalizzazione negli ultimi anni. Riallocando le fasi della filiera a diversi paesi, si possono, infatti, usare le stesse conoscenze di prima a costi (del lavoro e dell'ambiente) molto più bassi. Ne deriva un *surplus* che può essere portato a vantaggio dei paesi emergenti, ma anche, in parte, dei paesi già sviluppati, se le imprese di questi fanno investimenti nell'area *low cost*, vendono macchine o conoscenze, o se usano — per le loro produzioni — componenti, prodotti e materiali a basso costo provenienti da queste aree. Man mano che lo sviluppo si estende, crescono i mercati di prodotti “ricchi” o specializzati che possono essere serviti da filiere guidate da imprese provenienti da paesi sviluppati, che hanno già un'immagine e una reputazione in questo tipo di prodotti e che sono naturalmente indotte a seguire la nuova geografia della domanda emergente.

Dunque, non si tratta di un processo necessariamente “a perdere” per i paesi avanzati. Da noi, il sentimento prevalente è che, in questa tendenza, non ci sia niente da guadagnare per le nostre imprese, che si trovano con nuovi concorrenti e con margini cedenti, sui propri mercati. Ma, in altri paesi, si è già andati avanti in questa direzione: gli Stati Uniti, la Germania e il Giappone — tutti paesi che sono da tempo “ad alto costo”, anche rispetto all'Italia (e ancor più rispetto alla provincia di Macerata) — hanno imparato a trarre vantaggio dalla nuova divisione del lavoro con i paesi *low cost*, sia pure con qualche stress occupazionale e di adattamento. Anzi, adesso sono essi stessi che innescano la propagazione della conoscenza verso il lavoro a basso costo, alimentando la crescita della subfornitura o delle produzioni per conto terzi nei paesi emergenti con cui hanno più interesse a rapportarsi.

Del resto, è una politica che paga perché una parte del surplus, così creato, va a vantaggio delle loro imprese (che possono avere margini elevati nelle fasi immateriali della filiera) o dei loro consumatori (che possono usufruire, per molti prodotti, di prezzi più bassi). Per noi, questa possibilità è assai minore: le nostre imprese, infatti, sono in grado di acquisire surplus da filiere che attivano lavoro a basso costo in altri paesi solo in alcuni casi (con la vendita di macchine e impianti o, soprattutto, con la delocalizzazione di fasi produttive nell'Est Europa). Salvo forse che nel campo della moda, del *design*, dell'alimentare e della meccanica di qualità, e in pochi altri, siamo in ritardo in questo processo di riallineamento alle fonti del surplus della produzione internazionale. Ma occorre riallinearsi anche nei settori che per adesso resistono o attendono, perché il fenomeno non è certo vicino al suo punto di saturazione e segnerà la divisione internazionale del lavoro ancora per molti anni.

Innescati dalla diffusione globale della capacità di assorbimento e dalla smaterializzazione del valore nelle filiere, flussi cognitivi sempre più importanti hanno cominciato a trasferire conoscenze dai paesi occidentali (e Giappone) verso l'Est Europa, la Russia e soprattutto verso l'Asia (Cina, India e Tigri varie). Cosa che ha alimentato anche la formazione di una capacità di assorbimento locale sempre più importante, con autonome capacità di copiare, adattare, innovare nei campi meno

protetti da barriere all'ingresso, spesso in cooperazione con multinazionali occidentali o giapponesi.

È questa (inedita) capacità di apprendimento dei paesi *low cost* che ha consentito ai nuovi venuti di *importare* rapidamente due tipi di conoscenze, che sono fondamentali per il loro sviluppo:

- le tecnologie incorporate in *macchine, componenti, software e brevetti*, tutte cose che possono essere acquistate sul mercato nella versione più avanzata e moderna;
- le conoscenze abbastanza *codificate* da essere facilmente trasferibili, copiabili o imitabili.

Attenzione, però: queste condizioni favorevoli al trasferimento di conoscenza nei paesi a basso costo non si determinano solo nei settori tradizionali (tessile, abbigliamento, calzature, mobili ecc.), in cui è specializzato il *made in Italy*. Si verificano anche in settori nuovi, in crescita, a condizione che le conoscenze da impiegare siano *fortemente codificate*, cosa che accade, ad esempio, nella scienza, nell'istruzione accademica, nell'ingegneria, nell'elettronica e nell'informatica. Ciò che davvero conta, ai fini del trasferimento, è la natura della *capacità di assorbimento* di cui il paese "ricevente" si è dotato. Se in questi paesi c'è una cultura professionale e tecnica di tipo pratico, come abbiamo avuto anche nelle Marche dopo la guerra, l'assorbimento sarà orientato a quelle tecnologie tradizionali che possono essere imparate manualmente o con un limitato uso di linguaggi formali. Se, invece, abbiamo a che fare con un paese che ha investito in scienza, ricerca e istruzione superiore è assai probabile che il trasferimento più rilevante avvenga proprio in quelle attività "a valore aggiunto" che consentono di usare efficientemente ingegneri, informatici, manager, giuristi a basso costo. Cina, India, Russia e altre economie asiatiche stanno investendo massicciamente in questo zoccolo di base, di tipo scientifico-tecnologico. Togliamoci dalla testa che la loro aggressività competitiva sia confinabile nell'abbigliamento o nelle calzature. Ben presto li vedremo affacciarsi nell'*high tech* maggiormente codificato e anche con qualche capacità di ricerca originale, a cui oggi si stanno preparando con programmi sempre più ambiziosi, che nascono dalla capacità di attrarre capitali e di far crescere l'economia.

Come abbiamo detto, i paesi ricchi, che devono pagare molto di più il loro lavoro, possono reagire con successo a questi *trend*, specializzandosi in competenze distintive che danno loro dei vantaggi in attività ad alto valore aggiunto, in cui la conoscenza non è incorporata nelle macchine ma nel cervello della gente che lavora (competenze tacite, professionalità complesse, sapere sperimentale e innovativo, spirito imprenditoriale), nel sistema produttivo locale (specialisti, servizi, capitale sociale, infrastrutture), nei circuiti ampi di comunicazione e di divisione del lavoro (reti, capitale umano, comunità epistemiche) o nel contesto sociale (istituzioni, fiducia, creatività).

È una reciproca rincorsa: i paesi emergenti inseguono, in modo da riprendere il drappello di testa e far pesare, così, il differenziale di costo a loro vantaggio; i paesi leader si spostano in avanti, cercando di posizionarsi in segmenti di mercato più difendibili (perché legati a prodotti e processi più complessi). Ma, al tempo stesso, partecipano agli investimenti e ai profitti generati dal trasferimento di tecnologia verso il lavoro a basso costo, in modo da alimentare il consolidamento della precedente leadership.

7. Produttività: la medicina amara, ma che cura

Non facciamo come Pinocchio, che non voleva la medicina perché era *amara*. Ma la medicina deve soprattutto *curare*, e quasi sempre — sfortunatamente — la

medicina che cura è anche amara. Non è acqua, e non è zuccherata, anche se qualcuno cerca di convincere a prenderla per queste (fasulle) ragioni.

Ma c'è una medicina che cura (davvero)? O ci aspetta solo il declino, una lunga malattia dall'esito inevitabile?

Il nostro problema è che, mentre subiamo l'iniziativa dei nuovi concorrenti in tutta una serie di campi, abbiamo ancora poche esperienze di riposizionamento competitivo riuscito (verso l'alto di gamma) o di partecipazione ai frutti del trasferimento di conoscenze in corso. Man mano che crescono le capacità di importazione nei paesi a basso costo delle conoscenze e di arricchimento delle stesse, dunque, aumenta la fascia della attività messe *sotto pressione* dalla nuova concorrenza internazionale.

Alcune di queste stanno chiudendo. Altre si stanno "allontanando" dal radicamento che hanno finora avuto in qualche regione del nostro Paese, perché cominciano inesorabilmente ad essere attratte da localizzazioni produttive *low cost* e da mercati di sbocco in forte crescita. Una minoranza, invece, ha cercato di reagire, puntando ad un rafforzamento del legame con il territorio di origine, considerato qualificante per competere anche nella nuova situazione, e contando sulla possibilità di rendere innovativo, ricco di significati "vendibili", il territorio a cui si sono legate.

In ogni caso, le diverse strade che sono aperte davanti a noi richiedono tutte che si facciano i passi necessari per realizzare in tempi brevi un forte *aumento di produttività*. La pressione competitiva, unita a quella dell'euro forte, spinge inesorabilmente le imprese a tagliare le attività a basso valore aggiunto (o a spostarle altrove), esternalizzando porzioni crescenti della filiera, e a cercare prodotti e processi in cui il differenziale competitivo sia sostenibile nel lungo termine.

Produttività non significa solo aumento dei ritmi o dei volumi produttivi. Questa era la concezione legata alla fabbrica, quando la produttività cresceva meccanizzando i processi e comprando macchine sempre più potenti e sempre più nuove. Ma oggi questa strada per aumentare la produttività è diventata insufficiente: le macchine più potenti e più nuove, infatti, le comprano anche i cinesi. Anzi, qualche volta siamo noi stessi a venderglike. Dunque, non è più la macchina che fa la produttività, anche se bisogna ovviamente sempre disporre della migliore tecnologia disponibile nei vari campi di uso. Per aumentare la produttività oltre la soglia garantita dalla macchina (che di per sé non genera vantaggio competitivo) bisogna guardare ad altro. Ossia alla conoscenza che permette di usare la macchina in modo originale, generando un mondo di consumo fatto di nuovi significati, nuove esperienze, nuove identità, nuovi servizi. Tutte cose per cui il cliente-consumatore è disposto a pagare, compensando la fatica di chi ha prodotto le conoscenze necessarie ad innovare l'uso della tecnologia, scoprendo desideri latenti e nuove potenzialità di valore a valle della tecnologia. Si può fare produttività — molta produttività — anche lavorando sul versante degli impieghi della tecnologia, se si aumenta il valore d'uso di ciascun impiego (innovando) e se si moltiplica il bacino di ri-uso delle nuove idee.

I nostri produttori, che hanno già qualche esperienza di successo in questo campo, possono fare di più investendo sistematicamente nella re-invenzione degli usi e nella moltiplicazione del bacino di impiego delle nuove idee. Da questo processo è da attendersi il salto di produttività di cui parliamo.

Coloro che riusciranno a sopravvivere alla crescente pressione competitiva dei paesi *low cost* e dell'euro rivalutato, si troveranno, tra qualche tempo, forzatamente riposizionati verso l'alto. Si tratta di vedere se riusciranno a farlo passando attraverso una traiettoria di crescita, che occupa nuovi spazi, o se questo esito sarà raggiunto procedendo all'indietro, attraverso la contrazione verso la fascia alta di quello che oggi stiamo facendo.

Nel rapporto tra vecchio e nuovo, dunque, quali sono le cose da cambiare e quelle da mantenere?

8. Cominciamo da due innovazioni di sistema, difficili, ma che curano il male

Sappiamo quello che non va: l'impresa che si sostanzia nella macchina, nel capannone e in conoscenza importata, con l'aggiunta di un po' di "genio" e di pratica imprenditoriale. Questo mix, che ha funzionato meravigliosamente in passato — pur rovinandoci il paesaggio — oggi non funziona più, per le ragioni dette, e va cambiato.

Oggi bisogna fare di più e di meglio. In positivo, le esperienze di cui disponiamo ci dicono che, in ogni territorio, bisogna dar mano a due grandi cambiamenti:

- far diventare *lunghe* (e tendenzialmente globali) *le reti della divisione del lavoro distrettuale*, aprendo le filiere locali a monte verso forniture che non siano soltanto locali e a valle verso il circuito della commercializzazione, in cui bisogna investire e avere presidi non effimeri;
- investire in *asset immateriali*, aggiungendo alle linee manifatturiere esistenti (eventualmente private delle lavorazioni standard e meno innovative) la ricerca di nuove tecnologie (nelle macchine, nei materiali, negli usi ecc.), la competenza tecnica, l'estetica del *design*, la fluidità della progettazione, la rapidità delle forniture, la duttilità e l'intelligenza nel servire il singolo cliente, la garanzia di qualità e di servizio offerta, l'efficacia del marchio, della comunicazione e della rete commerciale che si proietta verso i nuovi mercati, rendendo riconoscibile e apprezzabile il valore del prodotto materiale fornito.

Le filiere prevalenti nella nostra economia sono ancora, in gran parte, basate su sistemi produttivi *locali* (con qualche proiezione a valle verso l'export) e *materiali* (con pochi investimenti in *asset immateriali* in conoscenze specifiche e il sistema relazionale). La filiera produttiva che deriva dalla divisione del lavoro distrettuale resta, per così dire, *raggomitolata* su un fazzoletto di territorio, intrecciandosi fisicamente ai capannoni, agli stabilimenti, alle strade (intasate) che segnano il paradigma della fabbrica diffusa.

È questo sistema produttivo che deve diventare diverso. L'innovazione di prodotto e di processo che serve non è quella che rinnova la singola parte lasciando inalterato il sistema, ma quella che trasforma, pezzo per pezzo, il sistema e la sua logica costruttiva. Senza rinunciare all'impianto reticolare della produzione — che tiene in gioco molte piccole imprese — la filiera si deve estendere, sgomitandosi attraverso le iniziative dei "pionieri" più audaci, che vanno ad esplorare il nuovo.

L'esplorazione sembra talvolta una fuga o un viaggio senza ritorno: in molti posti infuria la polemica sulle delocalizzazioni egoiste, che impoveriscono il territorio dopo averlo utilizzato a proprio vantaggio per molti anni. Ma non si può esplorare niente rimanendo fermi dove si sta: qualcuno deve muoversi e prendersi il rischio della cosa. In un certo numero di casi, si tratterà di un apprendimento valido non solo per il primo esploratore ma anche per gli altri: i suoi concorrenti (che possono imparare dall'esperienza del primo), i suoi fornitori (che possono seguirlo o adeguarsi alla nuova scheda di domanda), i suoi distributori e clienti che possono essere trascinati lontano, per non perdere il contatto con chi è in grado di muoversi anche da solo.

9. Chi farà tutto quello che c'è da fare?

Chi adatterà il sistema produttivo locale alle due grandi sfide sopra richiamate?

Per alcuni la risposta è evidente: quello che non fa il mercato, lo farà la politica. Come al tempo delle partecipazioni statali, o della "programmazione". Non serve ricordare perché quelle esperienze sono finite, avendo fatto il loro ciclo naturale.

Piuttosto è importante, ai nostri fini, non sovraccaricare la politica di compiti e scelte che renderebbero ancora più difficili la decisione politica e la rappresentanza degli interessi.

Certo la politica conserva un ruolo importante, nella transizione al postfordismo. Tocca ad essa, ad esempio, modificare il burocratismo elefantico e costoso di uno Stato che ha preso su di sé il peggio del fordismo e non sembra intenzionato a mollarlo. È anche un primario compito della politica attaccare le rendite, restaurando un mercato interno (vero ed efficiente). Inoltre, tocca alla politica garantire una piattaforma logistica e infrastrutturale moderna, un sistema di ricerca di base e di istruzione che sia alla pari con quello dei paesi più evoluti e che non sfiguri, tra dieci o venti anni, con quello che ci sarà in Cina o in India. Infine bisogna rendere credibile il disegno delle nostre relazioni internazionali.

Ma, non tutto può essere demandato alla politica. Il grosso degli investimenti e dei rischi per mettere in moto la riscossa produttivistica tocca, dunque, alle imprese e a quello che le circonda: le associazioni, il territorio, le persone.

In questi casi, tuttavia, la politica non è inutile, ma è una risorsa essenziale se fa bene il mestiere che le compete: quello di garantire la regia delle grandi trasformazioni del sistema, che vedono come protagonisti soggetti autonomi (imprese, lavoratori, cittadini), che devono rimanere tali ma che devono essere coordinati, diretti verso obiettivi comuni, resi capaci di interagire costruttivamente. La politica deve per questi processi, di gran lunga i più importanti come impegno di risorse e come numero di persone coinvolte, contribuire a creare *regole del gioco* e *ragioni di condivisione*, in modo da ridurre l'incertezza, e suscitare la convenienza delle persone e delle imprese ad investire sul proprio futuro.

10. Piccoli sì, ma organizzati

Ma cosa potranno fare le imprese, piccole come sono? Fino a che la dimensione media delle imprese industriali resta sotto i 10 addetti (la metà vale per i servizi), che cosa si può chiedere, sul terreno delle due “svolte” sopra richiamate (allungamento delle reti e investimenti nell’immateriale)?

Secondo gli ultimi dati Istat (al 2004), la dimensione media delle imprese industriali italiane è di 9,1 addetti, praticamente stabile da diversi anni (era di 8,9 nel 1999). Ha smesso di scendere, ma non accenna realmente a salire, per lo meno con una rapidità tale da rimediare il gap che ci separa dagli altri paesi sviluppati. Non c'è una netta inversione di tendenza rispetto agli anni del frazionamento dimensionale: il peso (sul totale degli addetti) delle medie imprese (da 50 a 249 addetti) e delle grandi (oltre i 250) è rimasto quasi invariato dal 1999 al 2004, crescendo solo di uno 0,4% in cinque anni, ossia di solo lo 0,1% all'anno: le medie imprese sono passate da un peso del 12,1 al 12,5%, e le grandi dal 19,7 al 30,1. Le “grandi” pesano di più perché un numero crescente di imprese ha superato la soglia dei 250 addetti, ma la dimensione media di questa classe di imprese, nel frattempo, è diminuita, scendendo da 857 addetti a 760, ossia ad un ritmo che supera il 2% l'anno.

Nella fascia di dimensione inferiore, la quota delle piccole imprese (da 10 a 49 addetti) è rimasta stabile (20,8% nei due anni considerati), mentre è diminuita la quota delle micro-imprese (sotto i 10 addetti), che passa dal 47,5 al 46,6%, con una flessione dello 0,2% all'anno.

In provincia di Macerata, la situazione — in base ai dati disponibili — non è troppo dissimile rispetto al dato nazionale, considerando l'elevato frazionamento proprietario, leggermente corretto attraverso la formazione di gruppi, aggregazioni e alleanze. Il quadro generale, tuttavia, non cambia. La questione è sempre la stessa: se il sistema produttivo è formato da imprese di questa scala, ogni cambiamento che

implica un certo investimento di capitale e un certo sviluppo di competenze specifiche risulta difficile, per non dire impossibile.

E allora?

Se il nuovo significa investire nella formazione di reti lunghe e di *asset* immateriali, recuperando il gap di cui soffriamo in ambedue questi terreni, alcuni dicono che non c'è alcuno spazio per le piccole e piccolissime imprese, perché la scala ridotta "non consente" di fare passi più lunghi della gamba. Il risultato è un teorema di impossibilità: se la scala non cresce, non si può fare niente. Ma la scala, come abbiamo visto, non cresce. Le tendenze spontanee sono così lente, su questo versante, da richiedere anni prima di arrivare ad un risultato che pesi davvero in termini di economie di scala. I più ottimisti, tra coloro che abbracciano l'idea che senza la scala non si può fare nulla, arrivano a pensare che si possa far crescere la scala artificialmente, in base a incentivi ad hoc e ad uno sforzo di volontà degli imprenditori, per addivenire a fusioni, ingresso di soci, aggregazioni e, magari, quotazioni in borsa. Forse le micro-imprese che formano il nostro tessuto industriale e artigiano possono essere così audaci da sommare l'investimento materiale fatto in fabbrica con quello immateriale che serve per le nuove necessità, sottoponendosi ad una cura forzata che inserisca al loro interno i tecnici, gli specialisti, i venditori, gli esperti di marketing, i pubblicitari ecc. di cui hanno bisogno. La scala potrebbe, in questo modo, aumentare, forzando la crescita dimensionale oltre i limiti suggeriti dall'evoluzione spontanea.

Ma un corridore dopato, che ha i muscoli gonfiati dalla chimica, può vincere una corsa, ma non porta a termine il campionato: prima o poi crolla.

Le nostre piccole imprese correggono gli svantaggi di scala con l'agilità e la snellezza di cui hanno fatto tesoro. Se si appesantiscono di costi fissi e di competenze interne lontane dalla loro matrice di origine potranno ancora funzionare efficacemente sul terreno della flessibilità e della velocità di risposta?

È meglio pensare che le imprese siano lasciate libere di crescere o non crescere, di inserire o meno al loro interno investimenti immateriali importanti, seguendo le loro capacità e convenienze, senza forzature di sorta.

11. Dalla dimensione di impresa alla dimensione della filiera: mettere in movimento la "filiera che apprende"

Piuttosto pensiamo alla cosa in un altro modo. Ossia:

- le nostre imprese *già ora lavorano in filiere*, che comprendono molte piccole imprese (alcune di subfornitura) e alcune medie, spesso provenienti dal basso e selezionate dal mercato come le più moderne e dinamiche;
- i cambiamenti richiesti dalla globalizzazione e dalla smaterializzazione non devono essere intrapresi da tutte le imprese della filiera contemporaneamente, *ma da alcune imprese soltanto* (quelle che si specializzano in una certa funzione o in un certo presidio). Le altre potranno acquistare i loro servizi o imparare da loro. È la filiera che deve globalizzarsi e smaterializzarsi, attraverso alcune proiezioni specializzate in questa direzione. Gli altri devono soprattutto non perdere i contatti con i pionieri che per primi si avventurano su terreni nuovi, entrando in rapporto con minacce e opportunità diverse da quelle consuete e comuni.

Chi andrà, dunque, ad esplorare il nuovo, diventando fattore di apprendimento anche per i suoi fornitori (costretti ad adattarsi), per i suoi clienti (trascinati sui nuovi mercati), per i suoi concorrenti (portati ad imitarlo)?

Ci possono essere diversi tipi di pionieri.

Le *aziende leader* sono ovviamente le prime ad essere candidate per questo ruolo. Hanno la scala e l'interesse a trarre profitto dalla trasformazione in corso, anche se rischiano di appesantirsi di investimenti che finora sono riuscite a limitare potenziando le lavorazioni date in *outsourcing* alla filiera dei fornitori locali e non. Le medie imprese italiane (le tipiche imprese leader dei nostri distretti) acquistano dall'esterno ben l'81% (tra energia, materia prima, componenti, lavorazioni conto terzi, servizi, conoscenze) di quanto producono e fatturano. Dunque, grosso modo, limitano l'investimento fatto al 19% di quello che serve per tenere in piedi il ciclo complessivo (in realtà il leader investe un po' di più rispetto agli altri, ma la cosa non cambia di molto la situazione).

In provincia di Macerata la situazione non è molto diversa da questa. Nelle filiere locali c'è una divisione del lavoro spinta tra committenti e fornitori, tra specialisti locali e supplier internazionali, tra lavorazioni di qualità che rimangono ancorate al territorio e lavorazioni standard che se ne vanno altrove e che sono destinate ad andarsene, prima o poi. Tra le diverse figure che popolano il territorio c'è una oggettiva complementarità cognitiva, anche se in superficie appaiono spesso conflitti, incomprensioni, divergenze: in realtà nessuno potrebbe fare molto senza le conoscenze e i servizi degli altri.

Questa complementarità tra specialisti che apportano funzioni di apprendimento diverse deve essere fatta valere come forza decisiva su cui appoggiare il ricambio strutturale del sistema produttivo territoriale.

L'internazionalizzazione è un banco di prova di questo modo di apprendere e di adattarsi al nuovo. Se le imprese leader dei sistemi locali cominciano ad andare all'estero, spostando lavorazioni o commesse altrove, nelle filiere locali collegate avviene un piccolo terremoto. All'inizio sembra una perdita secca per il territorio, ma poi può subentrare un processo di apprendimento, che compensa il vecchio che se ne va col nuovo che arriva o nasce.

Altri candidati ad un ruolo pionieristico sono le *imprese terziarie* (tecnologiche, commerciali, comunicative, bancarie ecc.) che presidiano funzioni specializzate della filiera: quando si proiettano all'estero esse possono "attrarre" la filiera di origine, determinando una relazione stabile tra il luogo di origine e i luoghi di arrivo. La cosa vale anche per imprese terziarie *estere* che cercano legami con i sistemi di fornitura locali, presenti nei distretti italiani e marchigiani.

Un'altra possibilità è che più imprese manifatturiere *di piccola o media dimensione* si aggregino (in un consorzio, in una società di servizi, o anche solo in un'alleanza contrattuale) per fare insieme qualcosa all'estero o nell'immateriale. Le stesse associazioni o le Camere di Commercio possono diventare matrici di esperienze di condivisione di questo genere.

La costruzione di reti passa spesso per esperienze organizzate intorno ad un progetto comune, dando luogo, nel corso del tempo, ad un processo di reciproca specializzazione/integrazione: ciascuno accetta di dipendere dagli altri (e si cautela sul rischio che la dipendenza gli fa correre) e, allo stesso tempo, ciascuno impara ad usare le risorse degli altri e a mettere le proprie conoscenze al servizio di un bacino ampio di utenti.

Insomma, ci sono tante vie. L'importante non è scegliere a tavolino l'una o l'altra ma lasciare che le varie esperienze esplorative fioriscano.

12. La filiera deve essere ricostruita, anche attraverso delocalizzazioni e forniture esterne

Per una piccola impresa che opera in un sistema locale, dunque, il problema del riposizionamento competitivo si pone attraverso il suo essere parte attiva di una

filiera che evolve, che investe e rischia quanto serve per superare gli ostacoli che si trova di fronte.

Se la filiera in cui ci si trova non è vitale, bisogna con urgenza cercarsene un'altra e cominciare a guardarsi seriamente in giro in cerca di nuovi soci, nuovi luoghi, nuove alleanze.

Dal punto di vista competitivo, si può giudicare vitale la propria filiera se in essa si enucleano alcune imprese (le più disponibili a fare da battistrada) che si proiettano verso il globale e verso l'immateriale, in una delle tante forme possibili. In questa ottica, si capisce che serve a poco erigere barriere difensive con l'intento di frenare, in base a qualche diga artificiale, la marea montante che viene dall'esterno. È vero che le regole del commercio vanno mantenute, reprimendo le frodi e le contraffazioni ed è anche vero che ci possono essere legittime clausole di salvaguardia o ammortizzatori di vario genere per rendere gli adattamenti meno traumatici. Ma la questione di fondo è che non bisogna ostacolare i processi esplorativi, che, provenendo dall'interno, cercano nuove rotte nel grande oceano della globalizzazione. Le misure difensive non devono, dunque, essere pensate come sostitutive delle scelte esplorative e adattive da fare, ma semmai come la premessa per avere il tempo e le risorse necessarie all'esplorazione.

È ovvio che questo adattamento suscita interessi divergenti e, dunque, implica una *governance* politica del processo.

Per il territorio, e anche per chi rimane, le delocalizzazioni o il ricorso a fornitori esterni (magari dei paesi *low cost*) non sono necessariamente un male, perché possono innescare processi virtuosi di apprendimento collettivo che hanno per protagonista la filiera nel suo complesso, anche se sono messi in movimento solo da alcune imprese (le più attive e reattive). Tuttavia, non bisogna nemmeno sottovalutare il potenziale dirompente che l'attrazione per i nuovi mercati e per i nuovi circuiti di approvvigionamento ha per gli equilibri e le coesioni una volta esistenti nel territorio di origine.

Sulle delocalizzazioni e sulle forniture esterne a basso costo, in altre parole, bisogna essere laici, pragmatici, guardando al concreto e non al significato ideologico generale della cosa. In molti casi, come abbiamo detto, delocalizzazioni e forniture esterne sono il primo passo di un processo di apprendimento e adattamento collettivo, che coinvolge la filiera. In altri casi, sono solo l'epilogo di un processo di distacco, avviato magari anni prima, e che trova sanzione nel fatto che l'impresa — ormai posizionata in altri mercati — ha perso interesse per il territorio di origine e tende a liberarsi degli impegni e dei vincoli che ancora la legano alla sua storia precedente.

In questi casi, la delocalizzazione o la fornitura a basso costo dall'esterno può risolversi semplicemente in un distacco: una perdita secca che non è la premessa di niente. È vero che, comunque, l'uscita di una "vecchia" impresa libera risorse (lavoratori, spazi, infrastrutture) a vantaggio, potenzialmente, di nuovi usi; ma non è detto che i processi in corso siano in grado di occuparle convenientemente.

Dunque, se le delocalizzazioni e le forniture esterne non sono necessariamente un male, per il territorio di origine, non è nemmeno vero che esse — in quanto trionfo delle convenienze di mercato — siano necessariamente un bene. Dipende dal significato che hanno. Le delocalizzazioni o le forniture esterne sono utili al territorio — oltre che alle imprese interessate — se *ridistribuiscono le attività della filiera a scala internazionale riservando al territorio (locale) lavori e fasi ad alto contenuto di conoscenza e ad alto valore*. Le delocalizzazioni e le forniture esterne sono inutili, o impoverenti, se il loro effetto si limita alla chiusura di attività locali preesistenti, senza lasciare niente in cambio. Ma attenzione: nel dubbio, non basta vietare. Adattamenti che vengono rinviati "per decreto", o per ridurre il conflitto sociale, prima o poi — in forma diluita — devono essere comunque fatti, se non cambiano i "fondamentali" che li giustificano sul piano della competitività.

13. Che fare? Un nuovo patto per lo sviluppo

Se il problema vero è l'apprendimento del nuovo, per rigenerare la perdita o declinante competitività, ogni cosa che ritarda o attutisce il problema, senza risolverlo alla radice, rischia di essere un pannicello caldo. Bisogna esplorare, se si vuole rimediare in tempi brevi al gap di cui oggi soffriamo nella velocità di apprendimento rispetto ai nostri potenziali concorrenti. Tuttavia, senza cadere nella tattica del rinvio, è meglio che cura ed esplorazioni avvengano in armonia col territorio di provenienza, piuttosto che demandarle alle convenienze, e talvolta all'opportunismo, di singole persone o di singole imprese, facendo loro assumere una forma corsara.

È utile pensare un *negoziato*, che potrebbe essere anche mediato politicamente, nei casi di particolare importanza, arrivando ad un vero e proprio *patto per lo sviluppo*, sottoscritto dalle forze politiche e sociali locali, oltre che dalle imprese interessate.

Nel negoziato, per arrivare ad un patto del genere, l'interesse dell'impresa leader per delocalizzare alcune attività o ricorrere in modo sistematico a fornitori esterni potrebbe essere controbilanciato dall'interesse del territorio a realizzare, anche attraverso il riposizionamento dell'impresa leader, un riposizionamento complessivo della filiera.

A tal fine, il nuovo “scambio politico” tra imprese e territorio potrebbe essere sanzionato da investimenti delle imprese che portano in loco lavori più qualificati e servizi di valore, contro investimenti pubblici che facilitano l'insediamento di queste nuove attività nel tessuto pre-esistente, fornendo le aree, i servizi, i sistemi logistici e normativi richiesti.

In questo contesto, è fondamentale che la piccola impresa non si arroccchi sulla difensiva, perdendo il contatto, diretto o indiretto, con la “filiera che apprende”.

Per essere della partita, però, bisogna che la piccola impresa — confortata in questo dalle valutazioni strategiche delle sue associazioni di rappresentanza e delle istituzioni locali — accetti parte dei rischi e degli investimenti che la condivisione e l'adattamento comportano. I subfornitori, ad esempio, possono trovarsi nella necessità di cambiare le proprie capacità e competenze per rispondere ad un committente che vuole altre cose, o per trovare sbocchi alternativi ad un committente che ha trovato altri fornitori. Oppure nella necessità di varare un marchio proprio, collettivo o individuale, invece di continuare a lavorare solo nel terzismo: naturalmente bisogna fare gli investimenti per la pubblicizzazione e stabilire regole serie perché il marchio sia conosciuto e garantisca qualcosa al cliente potenziale. Tutte cose non facili, se si parte da una base patrimoniale e di competenze ridotta.

Lo stesso processo di cambiamento, con assunzione di rischi e di investimenti, vale per il lavoro. Anche il lavoro deve mettersi in grado di riposizionarsi nella filiera internazionale, facendo evolvere le competenze possedute e le forme giuridico-contrattuali della prestazione, in modo da mantenere o accrescere il suo valore, nella concorrenza che lo oppone — idealmente — al lavoro a basso costo dei paesi emergenti. Non potrà mai riuscire in questo intento se si distacca dalla “filiera che apprende” di cui fa parte, o se il territorio in cui si trova va alla deriva, nel mare mosso della globalizzazione.

Imprese leader, subfornitori e lavoratori hanno dunque un interesse in comune: rendere le filiere capaci di apprendere e fare in modo che, nel corso di questo apprendimento, la trasformazione che ne consegue non provochi rotture insanabili e frammentazioni irreversibili. Non è facile, ma nemmeno impossibile. Dipende dal livello di consapevolezza e di dialogo che è stato messo in campo.

Vediamo che cosa si dovrebbe fare per arrivare a risultati del genere.

14. Primo: esplicitare il terziario implicito

Sarebbe velleitario, tuttavia, immaginare che la piccola impresa possa far crescere al proprio interno le competenze necessarie per muoversi verso il globale e verso l'immateriale. Le proiezioni commerciali e l'intelligenza terziaria non possono crescere, e diventare eccellenti, in imprese manifatturiere che sono nate sotto un altro segno culturale, e che, soprattutto, non hanno la scala per saturare e "spesare" competenze specializzate create al proprio interno.

Appesantire le attuali imprese manifatturiere di un terziario interno di bassa qualità, perché necessariamente sottodimensionato, non serve. Può solo portare a sfasciare la manifattura senza far partire un terziario competitivo in funzione di appoggio e di sostituzione.

La soluzione è un'altra: *bisogna esplicitare il terziario implicito* e far crescere le nuove aziende di servizi che possono emergere in risposta alla domanda di intelligenza terziaria espressa dalle imprese (anche manifatturiere) e dalle persone. Per governare la complessità, serve maggiore *intelligenza terziaria*, cui tocca gestire le relazioni, creare i significati, fornire garanzie, organizzare le comunicazioni e regolare i comportamenti. Tutte cose che, in una grande impresa, fa il *management interno* e il cosiddetto *terziario implicito*. Ma, in un sistema di piccola impresa, è illusorio pensare che il management interno e il terziario implicito possano crescere fino ad assumere la scala minima necessaria a produrre servizi specializzati di qualità.

Un avvocato specializzato in contrattualistica internazionale, o in particolare russa, non può nascere e vivere in un'azienda manifatturiera di piccola scala, anche se questa fa una decina di contratti all'anno con clienti russi. Perché quella competenza possa svilupparsi fino a saturare un avvocato specializzato sulla contrattualistica russa, servono cento, duecento contratti all'anno. Dunque, quel servizio sarà prodotto e fornito in condizioni efficienti solo se potrà essere venduto non ad un cliente solo (come accade nel caso del terziario implicito), ma ad una decina o ventina di clienti: bisogna fare un'azienda di servizi legali che possa avere un bacino di clientela ampio, superiore a quello assicurato da eventuali soci fondatori o promotori.

Per passare dalla manifattura tradizionale al terziario di qualità, bisogna dunque esplicitare il terziario che oggi rimane implicito — e sottodimensionato — nelle piccole imprese e nei piccoli sistemi locali, costruendo per i "servizi rari" bacini metropolitani di larga scala per aziende terziarie che operano come aziende indipendenti, anche se magari sono state fondate o promosse da imprese manifatturiere che avevano bisogno dei loro servizi.

15. Secondo: fare rete, allargando le filiere

Nella logica della filiera, gli utilizzatori industriali (in veste di clienti) possono sollecitare lo sviluppo di imprese terziarie specializzate nei vari servizi, costruendo reti di fornitura in cui, per ogni competenza, ci sia in essere un rapporto collaudato dal potenziale fornitore e il potenziale utilizzatore.

La costruzione di reti sempre più ampie, differenziate e al tempo stesso connesse, affidabili, è la sfida da affrontare per spingere in avanti il riposizionamento delle filiere.

Per mantenere il contatto tra imprese nel processo di dilatazione dello spazio fisico (globalizzazione) e semantico (smaterializzazione) servono non solo le "squadre", le "fusioni" e le "alleanze". Questi assestamenti proprietari vanno benissimo, ma non avranno presto un effetto dimensionale importante sulla situazione media delle imprese attuali. Per "fare scala", rapidamente, bisogna affiancare a tutto quello che si farà nei campi sopra ricordati, un altro processo di aggregazione, che *renda facile e affidabile la divisione del lavoro tra imprese diverse*. In altri termini,

bisogna costruire sistemi collaudati di *comunicazione, logistica, garanzia* che nascono da investimenti fatti dai potenziali partner per rendere facile e affidabile la divisione del lavoro tra loro.

Finora non si è investito gran che in questa infrastruttura di rete, che è vitale per la “filiera che apprende”. In assenza di congestione, nei sistemi locali, questi servizi sono risultati accessibili senza sforzi particolari, in base alla comune condivisione del territorio (della sua storia, dei suoi linguaggi, dei suoi spazi). Tutti i produttori sono riusciti a connettersi tra loro, lavorando a rete, a costo zero (o quasi), nell'economia della prossimità, dove tutti conoscono tutti.

Ma questa abitudine a non investire nelle reti ha già da tempo manifestato i suoi inconvenienti, col sovraccarico portato dalla crescita del prodotto e dei flussi conseguenti. Le reti attuali, anche a scala locale, non reggono più. Ma l'investimento tarda: le abitudini a considerare il capitale sociale (anche infrastrutturale) a costo zero sono dure a morire.

Che cosa dire, poi, del passaggio dalle reti corte (locali) alle reti lunghe (di interconnessione col globale)? Quando si parla di reti lunghe, i connettori (comunicativi, logistici e fiduciari) vanno, infatti, costruiti *artificialmente*, prendendosi i costi e i rischi degli investimenti richiesti.

16. Terzo: riposizionarsi nelle filiere globali, cercando di contare di più

Infine, la piccola impresa (e il singolo luogo, all'interno del sistema regionale) deve scegliersi una filiera vitale, formata dai partner giusti (che saranno in qualche caso internazionali); ma, contemporaneamente, deve rafforzare la sua *posizione* nella filiera vitale a cui appartiene, per non fare la fine del vaso di coccio tra i vasi di ferro.

Per rafforzarsi, deve puntare necessariamente sulla sua *unicità*, ossia sul fatto di non essere facilmente sostituibile in qualche funzione importante. Ciò significa da un lato *specializzarsi in qualche campo di eccellenza* (anche di nicchia) e dall'altro valorizzare quello che sa fare meglio di altri, in rapporto alla sua dimensione, alla sua storia, alla sua cultura.

Ad esempio, un'impresa che lavora in una rete globale può difendere il suo vantaggio competitivo se apporta alla filiera il vantaggio di un retroterra di fornitura fluido e diversificato, se è in possesso di conoscenze tacite, non facilmente riproducibili, o se si dota di marchi commerciali, di canali comunicativi e di reti di vendita che possano rendere riconoscibile la propria unicità al consumatore finale potenziale.

Il singolo luogo può proporre la sua identità storica o culturale come “marchio di qualità” che differenzia i suoi prodotti e processi da quelli che sono situati altrove. Non si tratta solo di un'operazione cosmetica o di immagine. Al cliente la qualità del luogo di origine interessa non tanto di per sé, quanto per il significato utile che questa qualità può assumere nel rapporto. Ad esempio, la qualità distintiva di un luogo — garantita dall'immagine comunicata o da un vero e proprio marchio di qualità — può essere quella di garantire certi comportamenti nel processo produttivo, rispondenti a norme etiche, giuridiche o tecniche; oppure può essere quella di coprire i clienti da certi rischi post-vendita (manutenzione, ricambi, riparazione, assistenza tecnica ecc.); oppure, ancora, può essere una garanzia di innovazione, se il luogo si presenta capace di dialogare con le fonti della scienza e della tecnologia maggiormente rilevanti in un certo campo.

17. Quarto: stabilire un nuovo rapporto tra imprese e territorio

Le imprese, infatti, non hanno un rapporto necessitato col territorio di origine. Esse possono scegliere — e scelgono — tra strategie di internazionalizzazione che le

“liberano” dal territorio, mettendole in grado di far valere i vantaggi della mobilità; e strategie che invece le legano al territorio, puntando sul territorio come risorsa da spendere nella competizione.

L'identità territoriale di un'impresa non sarà più un dato, legato alle origini, ma sarà il risultato di una scelta, che elegge a “ambiente di riferimento” questo o quel territorio, oppure nessuno.

Ma, se la mobilità imprenditoriale diventa una regola diffusa, anche il territorio potrà guardare altrove, alla ricerca di investitori disposti a spostarsi in loco per varie ragioni. Anche in questo caso si possono fare politiche di appoggio alle imprese esistenti o politiche di attrazione rivolte ad altre. C'è una reciproca presa di distanza che significa anche una reciproca libertà di scegliere, avendo delle alternative praticabili a disposizione.

Questa situazione viene in genere considerata negativamente da chi considera il territorio un tutt'uno, un sistema olistico in cui le parti sono legate l'una all'altra da un vincolo storico che non possono modificare e che, dunque, risulta indissolubile. Ma i rapporti indissolubili sono in genere la premessa di grandi conflitti: non potendo andare ognuno per conto proprio, le parti in causa tendono, infatti, a trasformare ogni questione in un rapporto di potere.

Il fatto che potenzialmente si possa sciogliere il legame creato dalla storia è invece una ragione perché le due parti in causa — il territorio e le imprese (o almeno quelle imprese che possono scegliere la mobilità come *asset* strategico) — cerchino di migliorarsi a vicenda per rendere conveniente alla controparte restare. Invece del potere di veto in cui si incagliano i rapporti indissolubili, c'è da sperare che si affermi la logica della condivisione e della cooperazione o anche quella dello scambio chiaro, senza sottintesi, alla ricerca di reciproci vantaggi.

Sul terreno delle strategie territoriali, c'è dunque una maggiore possibilità di scelta e di immaginazione, su quello che sarà, o che può diventare, un territorio tra dieci, venti anni. Tocca alle istituzioni e alle rappresentanze insediate nel territorio proporre la loro idea di sviluppo, in modo da intercettare le possibili strategie convergenti di alcune imprese e non di altre. Sul piano delle convergenze, il territorio può stabilire un *rapporto contrattuale* — di scambio *do ut des* — anche con le imprese che scelgono di diventare “cittadine del mondo”, tagliando il cordone ombelicale che le legava al lavoro e al territorio di origine. Oppure, può stabilire un rapporto di *condivisione dei progetti e dei rischi* con le imprese che scelgono di essere l'avanguardia di una filiera locale proiettata nella nuova arena globale.

Si tratta di due vie possibili e, forse, coesistenti: ma che impongono ai territori una necessaria rigenerazione, per diventare una risorsa a vantaggio delle imprese collegate e non una “palla al piede”, un vincolo da cui liberarsi.

18. Quinto: anche il lavoro deve essere della partita

Come abbiamo detto, in questo processo, accanto al *riposizionamento delle imprese*, c'è da mettere in cantiere un *riposizionamento del lavoro* in quanto tale.

Da questo punto di vista, bisogna avere ben presente la differenza che rimane — nel processo di apprendimento — tra imprese e lavoro. Il lavoro, infatti, *non si può facilmente spostare da un luogo ad un altro, da una società ad un'altra* (col corredo di cultura, istituzioni, regole associato alla localizzazione). Anche se, ovviamente, è oggi limitativo considerare il lavoro un fattore immobile per definizione (abbiamo correnti di emigrazione sempre più importanti, ma anche flussi di lavoratori della conoscenza che si spostano dove, nel mondo, trovano le maggiori possibilità di valorizzare quello che sanno o sanno fare).

Lavoratori e sistemi produttivi locali hanno *radici* importanti che li legano alla società di origine, da cui faticano a distaccarsi e da cui, spesso, non desiderano

distaccarsi. Per le persone che hanno fatto esperienza di un luogo, le radici nascono dal fatto che il contesto in cui sono nate e vissute ha contribuito in modo importante a definire il loro orizzonte di desiderio e di vita. Possono accettare uno sradicamento solo se, contemporaneamente, danno mano ad un cambiamento radicale di tale orizzonte.

Se, invece, pensiamo alle imprese, la visione delle cose è necessariamente diversa. Le imprese guardano prima di tutto alle esigenze e alle opportunità di business. Ed è giusto che sia così, se vogliono sopravvivere. Di conseguenza, *esse vanno dove devono andare*, col buon argomento che — in caso contrario — finirebbero per non andare da nessuna parte.

Dunque, in una evoluzione del genere, lavoro e territori entrano, inevitabilmente, nel mirino, finendo per essere — se si limitano soltanto a subire — i vasi di coccio su cui si scaricano i costi dell'adattamento realizzato dalle imprese. Bisogna, invece, che anche il lavoro si dia una strategia attiva di riposizionamento competitivo. E che, in nome di questa strategia, stabilisca un *nuovo patto di condivisione degli obiettivi e dei rischi* con la parte più mobile e innovativa del sistema locale (le imprese più dinamiche, i professionisti più aperti, le rappresentanze e le istituzioni che più pensano al futuro), in modo da agganciare organicamente le esperienze di lavoro alla “filiera che apprende”.

Certo, questo non può essere fatto con misure difensive che, anche quando sono giustificate in nome del rispetto delle regole e della *fair competition*, servono solo a prendere tempo, lasciando, però, quasi sempre, il tempo che trovano. Non si ferma un fiume in piena con un secchiello.

In questa transizione, verso forme di lavoro più aperte all'apprendimento, il lavoro dipendente si trova in una condizione di elevata vulnerabilità. Da un lato la qualifica di “dipendente” trasferisce consensualmente all'impresa scelte importanti sul tipo di lavoro da fare, sulla competenza professionale da garantire, sulle persone con cui entrare in relazione e sull'apprendimento da realizzare *on the job*. Ben poco può fare il lavoratore — nell'orario di lavoro — per allontanarsi da quanto gli viene prescritto dall'azienda. Dall'altro lato, il lavoratore diventa sempre più incerto sulla capacità dell'azienda di tutelare, accanto all'interesse aziendale, anche quello dei lavoratori che da essa “dipendono”.

Se l'azienda è messa alle corde dalla concorrenza o se sbaglia a prevedere l'evoluzione del suo settore, i primi che ne pagheranno le conseguenze sono proprio i dipendenti. Chiedere maggiori impegni e garanzie, certo, si può: ma quanto valgono questi impegni e queste garanzie in un contesto in cui il primo ad essere insicuro è il garante stesso?

Si potrebbe fare altrimenti, ma occorre abbandonare la vecchia sponda per cercarne una nuova, accettando tutti gli oneri e le ambiguità di una transizione ancora oggi difficile da decifrare. Vale la pena di rinunciare (consensualmente) a tutele, prestazioni, diritti che derivano dal passato — e che sono di fatto sempre meno esigibili — per investire le proprie risorse politiche ed economiche in altre prestazioni e in altri diritti, più sostenibili e più adatti all'ambiente competitivo di oggi?

È una domanda cui oggi si danno tante risposte diverse. Con una regola: tanto meno si crede nel nuovo — nella sua desiderabilità o realizzabilità — tanto più si cerca di tenere fermo quanto ereditato dal passato, a prescindere dalla sua sostenibilità effettiva.

19. Il lavoro dipendente, per stare nella “filiera che innova” deve diventare lavoro auto-organizzatore

Crederne nel nuovo, esplorare le possibilità effettivamente aperte, studiare i modi con cui il posto di lavoro, il reddito, il *welfare*, le identità possono essere

ottenuti per altre vie — praticabili anche se non facili — è dunque la premessa per uscire dalla logica difensiva del “perso per perso”. Invece di vendere cara la pelle per difendere l'esistente, converrà forse esplorare i dintorni per vedere se non esiste qualche alternativa di evoluzione credibile.

In una condizione di complessità, come quella che abbiamo ereditato dal declino del fordismo, il mondo non viene più sperimentato in un ordine precostituito, ma *prende forma giorno per giorno*, sotto l'incalzare degli eventi e delle esperienze.

Questo prender forma *sperimentale* del mondo, all'interno di percorsi di esperienza che non possono essere fissati *ex ante*, definisce due delle dimensioni fondamentali del vivere post-fordista:

a) il recupero della *soggettività*, perché nell'esplorazione strutturante del mondo l'iniziativa viene restituita alle persone, alle imprese e agli attori sociali, riducendo il peso condizionante delle strutture;

b) l'irresistibile crescita del *rischio* che grava sulle spalle dei soggetti medesimi ed è la contropartita inevitabile del loro recuperato patrimonio di intelligenza e di potere (autonomia).

La regolazione fordista, così pazientemente costruita intorno allo Stato keynesiano e alla *corporation* “socialmente responsabile”, perde la sua capacità di governare un mondo economico e sociale divenuto troppo complesso e sfuggente. Lo stesso successo delle istituzioni fordiste nell'accrescere la produttività e il benessere diffuso contribuiscono a mettere in corto circuito la regolazione con la complessità economica e sociale indotta.

Per effetto di questo corto circuito, che si ripete a distanza di tempo in modo ricorrente, viene giù, come un castello di carte, l'intera architettura di regolazione dei comportamenti e di gestione sociale del rischio che era stata costruita dalle tecnocratie del fordismo. Il problema del *rischio* non può più essere delegato alla “saggia” gestione di grandi tecnostutture pubbliche e private, e al tavolo negoziale tra le rappresentanze sociali dei diversi interessi, per la semplice ragione che queste non sono più in grado di governarlo, esentandone i diretti interessati. La società della nostra epoca si connota così come *società del rischio* (BECK 1997, 1999): un rischio diffuso, inquietante, che genera insicurezza a tutti i livelli, minando l'ordine psicologico — prima ancora dell'ordine politico — ereditato dal fordismo.

20. Rischio, autonomia, intelligenza: i nuovi parametri per definire il lavoro, dipendente o indipendente che sia

Muta così lo scenario di fondo: le persone si sentono di nuovo sulle spalle il *rischio*; e reclamano, dunque, anche *l'intelligenza e l'autonomia decisionale* necessarie per gestirlo in modo efficace.

In questo quadro, il lavoro deve essere visto non come un'erogazione di forza produttiva, ma come un capitale intellettuale e relazionale che si rinnova attraverso l'apprendimento. Il lavoratore stesso deve essere considerato un soggetto che, dovendo investire (a rischio) il proprio tempo, il proprio denaro e la propria attenzione nella manutenzione del proprio lavoro, deve avere convenienza a farlo. E oggi questa convenienza non sempre c'è.

Quello che non è sufficientemente presidiato, nell'attuale rapporto tra lavoro e impresa, è il processo di apprendimento continuo, che interessa non solo l'impresa ma il lavoratore. L'apprendimento continuo è, dunque, un interesse condiviso, su cui c'è bisogno di stabilire un processo di condivisione e di intesa.

Per prima cosa, bisogna rendere conveniente alle aziende l'investimento nella formazione dei propri dipendenti, cosa che è oggi gravemente ostacolata da situazioni — non certo eccezionali nei sistemi di piccola impresa — in cui il turnover arriva al

25%. Un datore di lavoro non spende volentieri i soldi per la formazione dei propri dipendenti se sa che i frutti di questo investimento non andranno a favore dell'azienda ma di altri, perché le conoscenze acquisite saranno portate dal lavoratore in altre aziende, magari concorrenti. Bisogna, invece, immaginare situazioni in cui tra lavoratore e datore di lavoro si viene a stabilire una partnership contrattuale a lungo termine, se si vuole che ambedue facciano un investimento importante in formazione e apprendimento professionale.

Inoltre, bisogna incentivare le famiglie ad investire in istruzione e i lavoratori a investire nella formazione continua. In ambedue i casi, la convenienza non incentiva famiglie e lavoratori a farlo. La laurea (specie quella in materie tecniche, che sono anche quelle più impegnative) non è un investimento che il mercato del lavoro remunera abbastanza (da questo punto di vista l'Italia dà ai laureati differenziali retributivi e di carriera più bassi di altri paesi avanzati). E la formazione continua non è mai decollata in Italia — la provincia di Macerata non fa eccezione alla regola generale — anche perché non si può lasciare alla libera (e individuale) iniziativa del singolo lavoratore. Servono anche in questo campo istituzioni e regole condivise che incentivino la gente ad impegnarsi nell'apprendimento, nella sperimentazione del nuovo, nell'acquisizione di professionalità più complesse e meno imitabili.

Insomma, il lavoro non sarà spiazzato dalla nuova concorrenza globale solo se, d'accordo con le imprese, comincia a divenire *lavoro auto-organizzatore*: un lavoro che è in grado di organizzare autonomamente il contesto della sua prestazione, che assume almeno in parte il rischio della stessa e che investe in intelligenza, in modo da essere in grado di svolgere al meglio questi ruoli.

21. Il territorio come “filiera che apprende”

Di fronte alla nuova concorrenza globale, la scommessa che riapre il futuro di imprese, territori, lavoratori è quella di dar vita, in modo condiviso, ad una, cento, mille “filiera che apprendono”. Ossia che si propagano nel mondo, portando a casa — tra noi — il senso di quello che percepiscono: i nuovi bisogni, le nuove tecnologie, i nuovi legami da stabilire con un mondo che conta sempre di più e con cui non abbiamo ancora una forma proficua di divisione del lavoro.

Per sganciarci dall'attuale divisione del lavoro, che ci chiude in un angolo, bisogna rigenerare le nostre conoscenze e i nostri assetti produttivi. Scelte che puntano a conservare l'esistente, più o meno come è, hanno poco senso e poca possibilità di durare: nel prossimo futuro, infatti, niente è destinato a rimanere uguale a prima. Ma non si possono nemmeno fare fughe in avanti, immaginando che tutto sia sbagliato e da buttare, ricominciando da zero.

Il nostro sistema produttivo ha, infatti, ancora molte risorse a sua disposizione per rinnovare il vantaggio competitivo di cui dispone e per legarsi ai nuovi centri dello sviluppo. Ma per farlo, bisogna evitare di rompere il legame — oggi sempre più tenue — tra chi innova e va nel mondo, e chi resta ancorato al territorio e alle esperienze precedenti. Se ci mettiamo in trincea, logorandoci in una infinita guerra tra nuovo e vecchio, tra chi va e chi resta, rischiamo davvero di rallentare l'evoluzione verso nuovi modelli, sostenibili, di impresa e di lavoro.

Al contrario, bisogna essere consapevoli che il rischio generato dalla globalizzazione oggi investe tutti: le imprese, i territori e i singoli lavoratori. Nessuno può star fermo o attestarsi su posizioni meramente difensive. La sfida è quella di elaborare una strategia di condivisione che renda possibile a queste diverse forze una risposta comune, nella stessa direzione di marcia e con tempi compatibili.

In questo momento in Cina stanno terminando l'ennesimo grattacielo, costruito a tempo di record, e stanno avviando all'Università milioni di persone, destinate a “catturare” a basso costo le conoscenze che circolano nella rete mondiale delle

conoscenze. Lo stesso stanno facendo, sia pure con una scala minore, decine di altri paesi emergenti. I paesi guida del mondo sviluppato alimentano questo processo dislocando nelle aree *low cost* la loro manifattura standard e puntando ad intensificare la ricerca e l'innovazione, per mantenere i vantaggi competitivi di cui dispongono.

E noi?

Potremmo fare come la Cina, continuando ad importare o copiare conoscenze altrui, ma perderemmo la partita, perché il costo del lavoro gioca oggi contro di noi.

Oppure potremmo fare come Stati Uniti, Giappone e Germania, cercando di compensare con grandi investimenti in ricerca e innovazione il differenziale attuale di reddito e di costo (del lavoro), che ha caratterizzato la nostra storia e la nostra cultura nell'ultimo secolo. Ma, anche in questa prospettiva, è ragionevole pensare che rischiamo lo stesso di perdere la partita, perché un gap nella ricerca, nella sperimentazione innovativa e nel presidio dei mercati high tech non si rimedia facilmente e a basso costo. Ci vorrebbero anni, e soldi, probabilmente più di quanti possiamo davvero permetterci.

Dunque, imitare gli altri non serve. Bisogna andare per la nostra strada, cercando di imparare dagli altri quanto basta, ma rimanendo vicini alle fonti del nostro vantaggio competitivo.

Le innovazioni di uso e i settori di qualità (per la persona, per la casa), in cui siamo specializzati, non hanno affatto perso di attualità. Solo che si tratta di rigenerare i vantaggi di cui disponiamo per tener conto della nuova situazione, in cui siamo obbligati a fare di più di quanto possano fare i concorrenti low cost.

In che modo?

Proviamo a indicare due grandi vie di riposizionamento strategico, verso prodotti e servizi a maggiore complessità e, dunque, più difendibili nel lungo periodo.

Prima di tutto, si deve cominciare a pensare a innovazioni di uso che riguardano non singoli oggetti, ma *sistemi di consumo complessi*: ad esempio *la persona*, ancorando i nostri prodotti/servizi a stili di vita che qualificano l'abbigliarsi, il fare sport, lo star bene, il ricercare il benessere, fisico e mentale. Oppure, su un altro piano, si può pensare ad innovare il sistema di servizi, di significati e di esperienze costruito intorno alla casa. Dai singoli oggetti di arredamento o dai singoli elettrodomestici occorre passare ad un'idea complessa di casa, che integra la demotica con l'estetica e il *design*. Questo stesso slittamento verso consumi più complessi può essere utile anche nel campo della cultura, in cui bisogna rannodare territorio, spettacolo, turismo, arte, racconto storico, ambiente e gastronomia, più o meno nello spirito suggerito dalla cosiddetta *soft economy* e dallo *slow food*. Soprattutto bisogna farlo avendo in mente un processo di ibridazione tra il modo con cui in Italia concepiamo queste cose, mettendole alla prova, e il modo con cui esse possono essere immaginate e desiderate altrove, da persone che hanno alle spalle tradizioni, linguaggi, esperienze diverse, spesso lontane dalle nostre.

Un secondo modo di riposizionare il nostro sistema è quello di valorizzare le molte idee che si formano all'interno della filiera, trasformandole in prodotti e servizi vendibili di per sé, anche ad utilizzatori diversi da quelli soliti. La modularizzazione delle filiere, che separa le diverse fasi e le diverse competenze richieste per la produzione del prodotto finito, affidandole a specialisti diversi e autonomi, è la premessa perché a ciascun livello della filiera possa cercare altri usi delle proprie idee e delle proprie competenze, ad esempio aumentando la complessità del servizio fornito e valorizzando il proprio marchio.

Anche nel mercato dei beni e dei servizi industriali (che si rivolgono ad aziende, invece che a consumatori finali), infatti, c'è da aumentare la complessità e la responsabilità del fornitore rispetto ai bisogni dell'utilizzatore, puntando verso una creatività che integri i due mondi. Bisogna ricavare il meglio dalla reciproca

specializzazione tra fornitori e clienti, ma al contempo bisogna che le due parti del rapporto sappiano integrare le rispettive competenze e i rispettivi punti di vista.

Gli specialisti di filiera che operano in provincia, al servizio di committenti collaudati da tempo, possono cominciare a guardare oltre questo mercato, ponendosi il traguardo di sviluppare e presidiare *nicchie globali* in cui la loro conoscenza viene fornita a più clienti, che chiedono loro cose sempre più difficili e complesse. Lo sviluppo di un marchio proprio, in questi casi, è il passaggio necessario per farsi riconoscere nel mercato aperto e garantire una certa qualità del servizio.

Però attenzione. Per aprire questi due continenti — quello del consumo complesso, in relazione col consumatore finale, e quello della fornitura industriale complessa, in relazione col cliente — non basta essere creativi. Bisogna anche essere immersi nel flusso della globalità che attraversa i diversi luoghi del mondo. Non ci può essere risposta creativa alla domanda latente di complessità e di innovazione che nasce dallo sviluppo globale se i nostri imprenditori, lavoratori, banchieri, consulenti, inventori, artisti, rappresentanti non cominciano a pensare se stessi come *cittadini del mondo*, legati sì ad una storia e ad un territorio proprio, ma anche pronti a scambiare e contaminare la loro esperienza con quella di altri.

L'invenzione che distingue — e che rende — non viene senza fatica e senza applicazione. Ma soprattutto non si materializza fino a che si rimane lontani e separati dall'oggetto del desiderio.

Rimanere nel vago e nell'astratto, perdendo la profondità dell'esperienza diretta, non porta a convincere e vincere, nel mondo di oggi, sempre più vasto e differenziato. Come insegna la storia, infatti, la forza di seduzione del nuovo — come il diavolo — *sta nei dettagli*. Non si può avere successo trattando da estranei con un mondo conosciuto solo da lontano, senza avere una reale passione per l'altro da sé, che troviamo oltre i confini del già noto e del consueto.



CAMERA DI COMMERCIO
Industria Artigianato Agricoltura

Macerata

Sede
via Tommaso Lauri, 7
Sede operativa
via Armaroli, 43
62100 Macerata

Settore Sviluppo e Sostegno Economico
tel 0733 2511 fax 0733 251268
promozione@mc.camcom.it
www.mc.camcom.it