

# **“L’IMPRESA CHE CAMBIA”**

Iniziativa interistituzionale

Intervento del Presidente del CNEL  
On. Prof. Antonio MARZANO

*Roma, 26 aprile 2010*  
*Camera dei Deputati - Sala della Lupa*

Signor Presidente della Camera,

Signor Presidente del Senato,

Signori Ministri,

Consiglieri,

Autorità,

desidero innanzitutto ringraziare il Presidente Fini che ci ha concesso l'onore di questo incontro nella sede della Camera dei Deputati, qui nella Sala della Lupa. In questa stessa Sala, lo scorso anno, ho avuto il piacere di presentare il Rapporto su "il Lavoro che cambia", svolto su iniziativa congiunta delle Presidenze del Senato, della Camera e del CNEL. Oggi presenteremo il Rapporto del CNEL su "l'Impresa che cambia", che integra logicamente quello su "il Lavoro che cambia".

L'articolo 1 e il 41 della Costituzione vedono provata la propria rilevanza concreta nell'attenzione riservata dal CNEL ai temi del lavoro e dell'impresa come pilastri della democrazia economica.

E' un lavoro articolato, di cui tenterò di fare una sintesi.

1. La crisi iniziata nella seconda metà del 2007 ha investito l'Italia, in un percorso che era già di bassa crescita.

L'Italia non è nuova a processi di ristrutturazione che si sono susseguiti una volta finita l'esperienza del rapido sviluppo proprio degli anni '50 e '60. Gli anni successivi furono caratterizzati da alternanze cicliche definite dagli economisti come di *stop and go*: coincisero talvolta con la necessità di reagire a fenomeni strutturali esterni come le impennate del petrolio (1973 e 1979), talaltra con fattori interni come le crisi della grande impresa italiana degli anni ottanta e novanta. Anche la crisi tuttora in corso è di origine esterna.



2. Essa sopraggiunge nel momento in cui una ristrutturazione era in atto. Ciò complica le cose.

Secondo i dati della Banca d'Italia, solo 5 mila imprese su 65 mila aventi più di 20 addetti avevano già completato la propria ristrutturazione organizzativa e finanziaria prima del crollo della borsa americana (Relazione Annuale 2009, Considerazioni finali del Governatore, p.10).

Nonostante il numero contenuto, ci stiamo tuttavia riferendo ad un aggregato d'impresa con 1 milione di addetti e con casi di eccellenza nei rispettivi settori di specializzazione.

Però, si può dire che la grande parte delle imprese italiane abbiano o stiano attraversando un periodo difficile, in parte dovuto ad una crisi di domanda estera (che

possiamo augurarci di natura congiunturale) e che tuttavia è rivelatrice di una trasformazione anche strutturale degli usi e dei costumi di spesa, dei rapporti sociali e degli stili di vita. Per altra parte è conseguenza dell'inasprita concorrenza internazionale.

In queste condizioni, potrebbe essere pericoloso assumere una posizione di attesa sperando in un miglioramento ciclico proveniente dal resto del mondo. Nè si può pensare di rimettere in funzione l'economia pre - crisi. C'è una concorrenza serrata all'impresa e c'è soprattutto un mercato globale che modifica il tipo di specializzazione delle nazioni.

L'Italia era un paese "low-cost" (rispetto per esempio alla Germania) ed oggi è invece un paese "high-cost" rispetto ai nuovi produttori come la Cina.

Ci sono segnali di ripresa dagli Stati Uniti, e le nostre esportazioni possono avvantaggiarsi dal traino di Paesi in posizione evolutiva (BRIC). Le imprese però devono operare nella struttura, ricostituire i vantaggi competitivi già esistenti, ma soprattutto crearne di nuovi.

• • •

3. Ma cosa vuole dire ricostituire i vantaggi competitivi già esistenti e crearne di nuovi? Dipende dal contesto in cui si opera. Ed esso, per quel che ci riguarda, è costituito da piccole e medie imprese. Queste hanno al tempo stesso vantaggi in termini di flessibilità, ma anche limiti in termini di rappresentazione in sede politica dei problemi e di capacità contrattuale, di diseconomie di scala, di eccessivo accentramento delle funzioni imprenditoriali, e di vocazione territoriale.

Il Rapporto indica alcuni specifici fattori di criticità che le imprese odierne avvertono, a cui esse stanno reagendo, appunto, cambiando, ma che suggeriscono anche linee di intervento utili per le imprese. Qui richiamerò quattro prospettive.

PRIMO. Si segnala innanzitutto il problema di una adeguata disponibilità di risorse creditizie e finanziarie per queste imprese. Circa il 10% delle imprese italiane, secondo uno studio della Banca d'Italia, aveva, nel periodo pre – crisi, progetti d'investimento che si sono scontrati con la stretta creditizia degli istituti bancari e con il limitato sostegno delle istituzioni per i ridotti margini di manovra che l'elevato debito pubblico consente alla politica di bilancio.

Il CNEL, beninteso, non propone di inserire nuovi strumenti pubblici di intervento, ma di razionalizzare l'attuale sistema degli incentivi alle imprese, soprattutto alla luce delle modifiche introdotte dalla riforma del titolo V della Costituzione. Il CNEL rileva, a tal proposito, la necessità di un coordinamento Stato-Regioni che dia maggiori certezze alle imprese circa la direzione e i tempi della

politica industriale. Il riferimento è, in particolare, all'efficienza della conferenza Stato-Regioni, ad un ruolo più vincolante del CIPE, alle intese istituzionali di programma.

Serve dunque una nuova “stagione istituzionale”, indirizzata a valorizzare lo spirito di cooperazione tra i diversi livelli di governo.

In questo quadro, serve pure un'amministrazione pubblica efficiente, meno burocratizzata, in grado di dare risposte rapide e circostanziate ai suoi utenti. Anche su questi temi, in collaborazione con il Ministero competente, il CNEL ha dato e continuerà a dare il suo contributo.

SECONDO. Anche in un quadro istituzionale reso più coerente ed efficace si pone pur sempre il problema delle diseconomie di scala, fattore di criticità e di cambiamento per un sistema, ricordo, di piccole e medie imprese.

L'Italia è il Paese dei distretti produttivi, considerati anche risposta alle diseconomie di scala. Essi hanno rappresentato uno degli epiloghi storici delle trasformazioni, e dei passati processi di strutturazione. Il distretto rimane importante, anche nella mutata prospettiva concorrenziale che stiamo vivendo. Si tratta ora di creare sinergie tra imprese operanti nelle varie fasi del processo produttivo, tra le imprese cioè che costituiscono l'intera filiera produttiva, ma superando le specifiche

vocazioni territoriali. Vanno cioè incentivate le “reti d’impresa”, sia ai fini dell’organizzazione produttiva, che finanziaria.

Da questa impostazione può derivare anche un accesso a joint ventures, a fonti addizionali di capitale e un riequilibrio tra debito e capitale nelle imprese.



TERZO. Il sistema produttivo italiano si sta muovendo in terzo luogo lungo un percorso di trasformazioni che da un lato minimizzano i costi del produrre, dall’altro portano ad un tipo di “specializzazione differenziata” (non più fordista) in grado di migliorare la qualità dei beni. Tutto ciò, ricorda il Rapporto, si sta affermando e ancor più lo dovrà lungo alcune idee motrici che riguardano gli stili di vita, la qualità dell’abitare, i concetti di salute e benessere, il tempo libero, il turismo in particolare, la cultura. Aspetti che riguardano da vicino la qualità della vita, non misurata dal PIL, e che richiede indicatori integrativi di questa pur fondamentale grandezza macro.

Tutte cose che hanno a che fare con la qualità della vita, tema su cui il CNEL, in collaborazione con l’Istat, ha già da tempo avviato una approfondita riflessione.

Scorgo comunque, in modo più o meno diffuso, aspetti che indicano che le imprese italiane sono reattive. Lo sono, pur pagando uno svantaggio competitivo in

termini di costi di produzione. Sono dunque imprese che reagiscono “qualitativamente” alla crisi e alla concorrenza derivante dalla globalizzazione.

Penso, in questo senso, al Salone del Mobile di Milano di questi giorni, al Vinitaly di Verona che ha tra l’altro sancito il sorpasso italiano rispetto alla Francia nelle esportazioni di vino di alta qualità. E poi ancora la settimana della moda a Milano, le eccellenze alimentari del Nord Italia (per esempio a Parma). Dunque una produzione di qualità che necessita di idonee politiche di tutela della sua originalità. In Italia i beni immateriali ad alto contenuto di conoscenza, i cosiddetti neobeni, sono dunque una risorsa da tutelare.

Per questo occorre diffondere la cultura brevettuale e intervenire sulle procedure di brevettazione, europee e internazionali, semplificandole ed armonizzandole tra di loro. Lo dico anche alla luce di quanto emerso in occasione di una conferenza internazionale in materia organizzata a Roma dal CNEL, in collaborazione con l’Organizzazione Mondiale della proprietà intellettuale (OMPI), il Ministero degli Esteri e dello Sviluppo Economico.

Ma accanto al Made in Italy tradizionale non può non essere affiancato il *made in* meno conosciuto, ma assai rilevante, rappresentato dai prodotti della meccanica. A questo proposito, ricordo che gli ultimi dati disponibili, riferiti ai primi mesi del 2010, indicano una flessione delle quote di mercato in alcuni settori, ma

paradossalmente i settori del Made in Italy che invece hanno guadagnato posizioni, a parte gli alimentari e i vini che hanno ben tenuto, sono stati proprio quelli più colpiti dalla crisi dell'edilizia e degli investimenti a livello mondiale, cioè i macchinari industriali, gli apparecchi meccanici e i prodotti derivati dei minerali non metalliferi. Segno che la meccanica italiana resta forte ed anzi, pur perdendo fatturato, è andata meglio dei concorrenti degli altri paesi europei a cui ha sottratto quote di mercato nei paesi emergenti.



QUARTO. Ulteriore ambito di criticità e di iniziativa politica è, secondo il rapporto CNEL, il settore della ricerca, dello sviluppo tecnologico, della promozione e valorizzazione del capitale umano.

Il rapporto individua negli spin-off uno degli elementi più efficaci per la promozione della imprenditorialità tecnico - scientifica. Anzitutto perché essi costituiscono la modalità più diretta attraverso cui è possibile trasferire in ambito produttivo i risultati della ricerca. In secondo luogo perché gli stessi risultati, sviluppati in contesti universitari o comunque di alto profilo tecnico – scientifico, rappresentano una opportunità rilevante di qualificazione e diversificazione del tessuto produttivo nazionale.

Il problema della promozione e valorizzazione del capitale umano è di portata non solo italiana. Da una analisi del Peterson Institute di Washington risulta che negli U.S.A. i più colpiti dalla crisi sono stati i lavoratori con bassa e media scolarità. Ed è anche emerso che i lavoratori più qualificati (quelli cioè laureati) hanno addirittura registrato un qualche aumento di occupazione (+0,2%).

Questo dato conferma che l'aumento della produttività americana, anche in un periodo di crisi, dipende dalla crescita della quota di lavoratori più produttivi perché più qualificati. Questo discorso vale ancora di più in un'ottica di superamento del sistema fordista, quarto fattore di cambiamento delle imprese. Oggi, manifattura e servizi diventano un sistema economico integrato che consente di produrre soluzioni ad hoc per i consumatori.



Il tipo di rete d'impresa auspicabile nel Rapporto è appunto una rete di “Tecnopoli” di alta qualità. A questo fine la qualità del capitale umano deve avere competenze consolidate nell'individuare i problemi delle piccole e medie imprese e i modi del loro superamento. Deve avere competenze nel miglioramento dei rapporti con la clientela differenziata (progettazione commerciale, comunicazione, servizi post-vendita) e nella formazione della cultura di rete. Molto importante infine è l'introduzione e la diffusione della “cultura del risultato”.

Se posso ancora esprimere, per inciso, una tesi a me cara, queste politiche del capitale umano sono ancor più necessarie per i giovani. Ad essi spetta il ruolo di protagonisti in una fase di trasformazione di medio e lungo periodo. Il CNEL ha sempre portato avanti questa idea e ne ha fatto oggetto di concrete azioni di studio e proposta in collaborazione con il Ministero competente e il Forum Nazionale dei Giovani. Ora stiamo anche pensando di offrire ai giovani che consulteranno il nostro sito un “luogo virtuale di narrazione del lavoro e dell’impresa”. Uno spazio web che consenta cioè la messa a fattor comune di quanto fondazioni promosse dalle imprese e dalle organizzazioni sindacali fanno e di quanto potrebbero fare.



5. Dunque e riepilogando: riforma dei meccanismi istituzionali che presidiano le politiche industriali ai vari livelli di governo; reti di impresa a raggiera ultra distrettuale; politiche mirate alla qualità del prodotto; rilevanza del capitale umano.

Chiudo richiamando la Vostra attenzione sul problema, molto sentito dal CNEL, degli squilibri territoriali e del ritardo del nostro Mezzogiorno. Qui serve *“una politica per le imprese nel Mezzogiorno, che miri a modificare il modello di specializzazione produttiva esistente, troppo polarizzato su settori a basso contenuto tecnologico; a rimuovere il consolidato deficit di dotazione e di funzionalità delle infrastrutture, a elaborare interventi mirati ed efficaci di preparazione e valorizzazione del capitale umano.*

*A fronte di esigenze tanto urgenti e sentite, in questi ultimi anni l'afflato meridionalistico delle politiche pubbliche ha perso spessore, impoverito da un drenaggio costante di risorse (la cancellazione dei programmi FAS, la prassi dei c.d. "progetti coerenti" nei programmi dei fondi europei) e dall'ideologia localistica che ha parcellizzato e moltiplicato sedi di responsabilità, interventi ed attori, a seguito di una lettura scolastica e improduttiva del principio di sussidiarietà".*



Autorità, Signori Consiglieri, Signori convenuti, la crisi in corso ha stimolato una occasione di riflessione sulle trasformazioni di impresa, sul modo in cui questi cambiamenti tendono ad un loro riposizionamento competitivo, sulla possibilità di avviare percorsi di riforma condivisi. Con politiche idonee, si determinerebbero infatti quei processi teorizzati da Schumpeter e che comportano, nel breve periodo, inevitabili penosità sociali – il “Welfare State” nacque per questo - ma anche dinamiche reali favorevoli alla crescita di medio e lungo periodo.