

## Una rilettura dal versante bresciano

di Franco Tosini

### 1. Premessa

Le ricerche presentate in occasione del convegno *Brescia 2000. L'industria bresciana tra presente e futuro* ed il successivo dibattito offrono numerosi spunti di riflessione su diversi aspetti della realtà economica e sociale della nostra provincia. Intendiamo qui soffermarci, in particolare, su alcune questioni che sono emerse dalle analisi svolte sulla struttura produttiva.

Sintetizzando al massimo, la conclusione è che le imprese bresciane si trovano a godere di alcuni vantaggi ma denunciano anche alcuni ostacoli che ne rallentano il processo di modernizzazione per sostenere la maggiore tensione competitiva internazionale. Molto esplicito è il seguente passaggio tratto dal rapporto di Nomisma: «Il modello fondamentale dell'imprenditoria bresciana, pur con tutti i suoi aspetti di forza legati alla cultura produttiva e alla tecnica con cui viene affrontato il mercato, risulta, in questa fase competitiva, un fattore penalizzante per il sistema. Gli obiettivi di strutture imprenditoriali con queste caratteristiche, quasi mai sono conformi all'esigenza di raggiungere posizioni di leadership strategica, come richiedono le attuali regole della concorrenza, risultano poco adeguati per le attuali regole del conflitto competitivo. Le condizioni per il successo, infatti, non passano più solamente attraverso il prodotto ed il livello delle vendite, ma anche nella capacità di formulare strategie di crescita, di aumentare la presenza a livello internazionale, di instaurare collaborazioni di tipo tecnologico».

In queste righe sono condensate una serie di questioni di fondamentale importanza, che possono essere così sintetizzate. Nel momento in cui occorrono soglie dimensionali più alte per assicurare l'efficienza; nel momento in cui molte imprese anche grandi o grandissime si alleano, si fondono, si scambiano partecipazioni per fare ricerca, per commercializzare, per acquisire tecnologia o per reperire strumenti finanziari, qual è la risposta che un sistema economico fondato su piccole e medie imprese può dare?

### 2. Il modello bresciano

Per rispondere a questa domanda occorre prima specificare cos'è il *modello bresciano*. Diversamente si rischia di cadere nella banalità e di canalizzare la discussione verso un aspetto - quello della dimensione (piccola) d'impresa - che se astratto dallo specifico contesto produttivo, oltre ad essere molto opinabile, è privo di senso e rappresenta un fattore di confusione.

Il ritornello "piccolo non è più bello" è ormai solo un segno del-

l'attardarsi in diatribe superate dal pensiero economico contemporaneo. Il problema del modello imprenditoriale e della robustezza di un'impresa non pare più nell'alternativa dialettica tra piccola o grande dimensione in senso assoluto, bensì deriva, per un verso, dalla coerenza della dimensione organizzativa con il ruolo rappresentato dalla "catena del valore" dello specifico settore industriale, o area d'affari, e, dall'altro, dalla consonanza collaborativa di un sistema di imprese in relazioni non necessariamente competitive.

Per il bene e per il male le fortune della nostra provincia non dipendono quindi dalle sorti delle sue troppo piccole imprese singolarmente considerate, ma dalle sorti del suo(i) sistema(i) di imprese piccole e medie. Un autentico mosaico, tenuto insieme da una miriade di nessi storico-culturali, sociali ed economici su cui si regge la buona tenuta civile di quest'area, di fronte alle tendenze socialmente disgregatrici purtroppo in atto. Un sistema composito ed articolato, costituito da alcune medie imprese leader di nicchia, ma soprattutto da una pletera di piccole e medie imprese specializzate per fase di lavorazione che operano in un rapporto di concorrenza, ma anche attraverso cooperazione reciproca, ed aventi aspetti culturali, professionali, etiche comportamentali e "regole del gioco" implicite.

Questo è, fondamentalmente, il *modello bresciano*: l'affermazione pervicace di una originale cultura imprenditoriale con radici robuste nel vasto terreno delle vocazioni individuali. Tante vocazioni espresse da una miriade di solisti, diretti da alcuni professori d'orchestra e con il mercato "primo violino". Vocazioni profonde, venute da lontano, che si svolgono nel segno della continuità anziché della rottura con il passato. Vocazioni marcate quindi da una forte tensione all'ordine, che portano il passato nel futuro.

### 3. Nel segno della continuità

Seguendo la logica dello sviluppo nella continuità, potremmo dire che l'industria bresciana nel corso di questi anni ha continuato a raccogliere quanto aveva già seminato nel suo terreno originario, un terreno costantemente concimato con il miglioramento e l'affinamento dei processi produttivi.

Nel segno della continuità la ricerca di prodotti innovativi si è focalizzata lungo le linee di produzione tipiche, assumendo che un prodotto coerente con quelli precedentemente sviluppati ed in grado di provocare sinergie con i prodotti in essere può garantire un tasso di successo più che soddisfacente rispetto ai prodotti radicalmente nuovi per l'impresa. Risorse umane qualificate e fondi aggiuntivi sono stati perciò indirizzati verso la tecnologia padroneggiata, ed i riscontri positivi non sono mancati.

Le innovazioni coerenti con questo disegno sono state convogliate da due principali canali: l'acquisto di beni strumentali avanzati e l'acquisizione di conoscenze tecnico-scientifiche principalmente attraverso le reti formative dei clienti e dei fornitori. Canali secondari sono apparsi le attività interne di progettazione, se si fa eccezione per le imprese (poche) di maggior complessità organizzativa. La produzione in proprio di innovazioni si è dunque presentata con un profilo più defilato rispetto agli ingressi l'esterno attraverso i canali sopra indicati.

Sul rilievo che le attività interne di ricerca e progettazione hanno avuto nelle imprese bresciane esistono però pareri tuttora contrastanti. Vi è chi sostiene che la produzione di innovazione in proprio si è nascosta fra le pie-

ghe delle diverse forme di collaborazione che si sono instaurate tra imprese committenti, presenti nei mercati dei prodotti finali, e imprese sub-fornitrici all'interno dei distretti di specializzazione dotati di una fitta rete di relazioni e capacità progettuali abbastanza sviluppate. La ricerca di distretto sarebbe stata, quindi, una carta vincente.

Tuttavia, in un ambiente innovativo siffatto finiscono col trovarsi in un cono d'ombra innovatori e concorrenti potenziali che agiscono in settori differenti e apparentemente lontani, ma che posseggono forza sufficiente per invaderne altri. Riuscire a focalizzare la concorrenza ristretta, quella che si svolge all'interno del proprio settore, e non percepire la concorrenza allargata è una grave miopia in una situazione di profondi cambiamenti tecnologici.

Operare nel segno della continuità diventa un percorso in salita ripida una volta che compaiono le discontinuità prodotte dalle innovazioni strutturali. Da qui il rilievo di Nomisma sugli elementi di debolezza intrinseci al *modello bresciano*.

#### **4. Le discontinuità emergenti**

---

Non tutte le imprese bresciane hanno così operato. Alcune hanno da tempo rotto con il passato; altre si stanno aggregando al gruppo dei "dissidenti".

A differenza delle prime, le cui strutture organizzative interne hanno condizionato lo sviluppo e la qualità delle capacità innovative intrinseche, nelle seconde si sono verificati e continuano a prodursi, per intervento di una nuova generazione di imprenditori, apprendimenti "eversivi" a confronto dei comportamenti dettati dalle vecchie strutture. Queste imprese debbono ora riuscire a padroneggiare due fenomeni vissuti contestualmente.

Uno è quello della presenza di un duplice sentiero di sviluppo possibile (variazioni dei prodotti in essere, da una parte, e veri e propri riorientamenti, dall'altro) che esige sistemi di conoscenze e contesti organizzativi profondamente rinnovati. L'altro è il fenomeno della dissonanza o rottura che robusti processi di espansione, portati a compimento o *in fieri*, provocano in azienda tra struttura organizzativa, situazione di crescita, potenziale di innovazione e capacità innovativa.

Fenomeni così complessi assorbono dosi di creatività per poter essere controllati e guidati. Ecco allora che viene vissuto e risolto con invenzione il problema della dimensione aziendale. Non si tratta più di contrapporre, secondo tradizione, la microfilia alla gigantomania, ma piuttosto di allargare la propria sfera di influenza e di azione mediante accordi, partecipazioni, alleanze di varia natura con imprese diverse, a seconda delle circostanze, sia interne che esterne alla provincia.

Ed in effetti l'industria bresciana si è già avviata lungo questa nuova direzione di marcia, acquisendo in tal modo un'influenza crescente sull'ambiente esterno seppur a scapito di un grado minore di autonomia interna, che comunque vale tanto meno quanto più essa rispecchia stati di isolamento e relazioni occasionali e periferiche con il resto del mondo. Si tratta di processi che hanno fin qui interessato un numero limitato di imprese, ma che rappresentano pur sempre un segnale di cambiamento. D'altra parte non si può pretendere che questi sentieri vengano percorsi da tutte le aziende insieme, l'importante è che lo facciano le imprese leaders.

C'è poi la delicatissima partita che si gioca sul tavolo delle discontinuità tecnologiche emergenti che tendono a rimpiazzare altre consolidate. Per l'impresa diventa una questione di sopravvivenza riuscire a valutare la propria prestazione tecnologica relativa. Il livello di prestazione della tecnologia padroneggiata potrebbe, infatti, essere in assoluto più alto di quello corrispondente ad una tecnologia emergente. Se però il tasso di crescita di questo secondo livello è in accelerazione mentre la tecnologia nota mostra uno sviluppo decelerato della sua prestazione, un impegno maggiore profuso sul vecchio fronte tecnologico produrrà un risultato inferiore a quello ottenibile destinando lo stesso impegno addizionale alla tecnologia adolescente.

Il riflesso della mancata percezione e valutazione del deterioramento della prestazione tecnologica relativa è che l'azienda continua ad aggiungere fondi, anziché sottrarne, per lo sviluppo della tecnologia controllata. Pensare di poter tenere sotto controllo l'ingresso ed il ritmo di penetrazione delle tecnologie emergenti è un approccio rivelatosi il più delle volte fallimentare.

A ben vedere, la disputa fra sostenitori e detrattori della crescita nel segno della continuità è racchiusa in questi due concatenanti interrogativi: perché sottrarre fondi alla tecnologia che si padroneggia allorché essa si mostra ancora in grado di migliorare la sua prestazione? Se un suo ulteriore sviluppo è ancora possibile, perché non destinarvi i fondi disponibili?

## 5. Soluzioni di rompicapo

---

Il sentiero segnalato dalla freccia dei prodotti tipici resta la direzione di marcia preferita dall'industria bresciana, che continua a trapiantare il nuovo nel vecchio innovando i processi produttivi. Le operazioni di innesto sono di certo complesse: macchine, impianti ed attrezzature innovative debbono spesso riuscire a convivere per un certo periodo con una parte almeno di quelle già esistenti, e nuove professionalità vanno inserite in organizzazioni altrettanto sollecitate al cambiamento.

Ma impegni così rilevanti, che lasciano pressoché inalterato il mix dei prodotti, potranno produrre risultati durevoli di pari o perfino superiore importanza rispetto a quelli associati a nuovi prodotti emergenti delle tecnologie di punta? Oppure, trainato dagli investimenti nella meccanica, nella siderurgia, nella metallurgia, nel tessile, nell'abbigliamento e altre produzioni che esprimono il *genus loci*, il convoglio dell'industria bresciana corre realmente il pericolo di terminare la sua corsa nel vicolo cieco della crescita contenuta e poi della stagnazione, giacché proprio quegli investimenti non sono in grado di tenere il passo col progresso tecnico, l'apprendimento attraverso l'azione, la specializzazione industriale e l'accumulazione crescente assicurati invece dall'investimento nelle nascenti attività a più alta tecnologia?

Un giudizio simile fu espresso anni orsono dall'economista inglese J. Robinson in un suo commento critico del famoso esempio ricardiano della specializzazione del Portogallo nella produzione di vino e dell'Inghilterra nella produzione di tessuti. Le opportunità che, a partire dalla seconda metà del Settecento, si offrirono all'Inghilterra e le scelte da essa compiute a favore della specializzazione nella produzione innovativa di tessuti comportarono guadagni ben più sostanziosi di quelli che il Portogallo derivò dall'aver sfruttato il suo vantaggio nella produzione di vino.

Se, come può accadere, i guadagni dinamici divergono da quelli

storici, non è vero che il vantaggio di svolgere con efficienza le produzioni tipiche sarà nel tempo cancellato dallo svantaggio della specializzazione nelle produzioni consolidate piuttosto che in altre, nescienti, a forte progresso tecnico?

Il commercio internazionale non è oggi – se mai lo sia stato nel passato – un sistema in equilibrio che non ha né può avere una storia. La sua freccia del tempo ha confinato nell'angolo dei casi particolari le situazioni di equilibrio e le conseguenti soluzioni semplici idealizzate dai classici. Mentre la sua storia contemporanea è incentrata su un cambiamento di fase a grande scala, che ha già comportato la netta prevalenza di situazioni dinamiche, fortemente instabili, e perciò non di equilibrio, con una molteplicità di soluzioni possibili ad essa associate. La ricerca delle vecchie soluzioni semplici non è ormai che una sorta di caccia al tesoro nelle isole atemporali dei casi particolari.

## **6. Le strategie di rafforzamento delle imprese**

Le tendenze di mercato che si vanno delineando impongono quindi alle imprese bresciane una nuova impostazione della strategia, proprio per eludere i pericoli incombenti e per ricreare situazioni di mercato meno soggette ad una spinta concorrenza da parte di grandi imprese o comunque di altre aziende più dinamiche. Tale esigenza vale per la piccola ma anche per la media impresa, la quale, se parte strutturalmente e culturalmente da posizioni più avanzate rispetto alla prima, detiene pure le quote di mercato e l'organizzazione produttiva più allettanti per i piani di sviluppo della grande azienda. Ed in effetti l'acquisizione di aziende bresciane da parte di gruppi esterni ha per oggetto proprio questa tipologia di imprese.

Le politiche di mercato che possono ritenersi strategiche e decisive per la sopravvivenza nel lungo periodo delle imprese in argomento consistono nella individuazione, creazione, valorizzazione e continuo aggiornamento degli interstizi tecnologici e commerciali, possibili nei diversi settori operativi. Per quanto riguarda i primi, si tratta di ricercare prodotti di contenuto tecnologico ed innovativo più elevato (cioè a maggior valore aggiunto), sfruttando i filoni secondari delle ricerche e pervenendo a successive specializzazioni e perfezionamenti.

La ricerca di interstizi commerciali riguarda invece l'individuazione di prodotti a domanda limitata o selezionata, oppure appartenenti a nicchie di mercato non strategiche per la grande impresa, diversificando e perfezionando la qualità del prodotto stesso, nonché personalizzando in maniera sempre più marcata la sua utilizzazione.

L'individuazione di nuovi ed opportuni interstizi può avvenire generalmente nella maggior parte dei settori produttivi e quindi, eccettuati casi e comparti particolari, la ridefinizione delle strategie aziendali non dovrebbe comportare un drastico mutamento del settore di attività, che richiederebbe ovviamente ristrutturazioni e riconversioni costose e difficili.

Il perseguimento delle politiche sopra delineate impone comunque la realizzazione di investimenti che necessitano di soglie minime di convenienza, al di sotto delle quali non è possibile raggiungere efficacemente gli obiettivi prefissati e/o recuperare gli elevati costi degli investimenti stessi e delle risorse organizzative connesse. Risulta pertanto decisivo in molti casi l'interscambio con l'ambiente come mezzo per il conseguimento di utili sinergie e per il raggiungimento di dimensioni ottimali in quelle iniziative ed operazioni in cui sia necessaria una dimensione superiore a quella aziendale.

## 7. Alleati per crescere

---

In futuro sarà quindi sempre più difficile stare da soli sui mercati. Per non soccombere l'impresa, piccola o grande che sia, comunque chiusa in se stessa, deve riuscire a cooperare con altre, a trovare legami al di là del suo distretto. Deve insomma trasformarsi in impresa allargata e aperta, maglia di una rete in cui si intrecciano obiettivi imprenditoriali comuni a partner diversi.

Nelle reti le piccole e medie imprese non sono destinate a soccombere perché i leader, gli attori principali delle reti, hanno tutto l'interesse a promuovere l'imprenditorialità dei loro alleati. Come in passato ha avuto successo la piccola e media impresa inserita nel "meccano industriale" dell'economia bresciana, così nelle reti che si vanno costituendo essa potrà andare incontro a nuovi esiti favorevoli.

Tramontata l'età dello sviluppo aziendale alimentato da un processo a cascata che inizia col produrre e vendere dapprima in casa per poi cominciare a localizzarsi internazionalmente, è giunto il tempo di conquistare d'impatto il mercato, che è sempre più mercato esteso, globale, dove le interdipendenze scavalcano barriere nazionali vecchie di secoli. Crescere vuol dire produrre e vendere contestualmente nel mondo, disponendo di una risorsa plus per imbastire e contrarre alleanze in reti internazionali. Il processo verticale, a cascata che sbocca nell'export cede il passo ad un processo circolare, a catena, messo in moto dalle alleanze, che per l'impresa minore può significare il rafforzamento internazionale nel proprio settore: trovarsi insomma tra i primi nella nicchia, pur piccola, europea o mondiale in cui essa opera.

Per affrontare una competizione sempre più aperta e ibrida tra società globali, nuovi concorrenti macro-regionali, vecchie aziende locali, è solo aggiungendo la propria alle altrui forze, cioè allearsi, che la piccola e media impresa bresciana potrà acquisire i nuovi caratteri della globalità. Ma questa è un'operazione tutt'altro che indolore.

Le alleanze richiedono di sacrificare una parte del controllo su aziende che sono a proprietà familiare e soggette pertanto al risentimento dei cugini, come l'economista von Mises definiva il comportamento dei parenti prossimi al capo fondatore dell'impresa, i quali derivano i loro redditi dall'azienda ma sono spesso estranei alla vita produttiva ed ignari dei problemi che un imprenditore deve affrontare. Come meravigliarsi allora se il ricorso al capitale di rischio è previsto solo da poche imprese bresciane ed attuato con forme che rispondono alle esigenze di controllo proprietario?

Non meno complessi sono i conti da farsi con il successo fin qui ottenuto giocando molte delle proprie carte sulle inefficienze minime ed i vantaggi comparati generati dalle produzioni tipiche della provincia, mentre pesano sempre di più nella competizione le efficienze massime ed i vantaggi assoluti.

Può darsi che la realtà mostrata dalle statistiche non valga di per sé molto. A promuoverla alla dignità di significato è comunque la percezione di quel che sta accadendo. Esposto ai raggi del sole della concorrenza internazionale un gruppo di imprese sta acquisendo nuovi caratteri ed evolve forme organizzative più complesse. Resta da vedere se e a quali condizioni i caratteri della internazionalizzazione e della globalità potranno essere trasmessi ad altre imprese e tramutarsi in caratteri innati, talché da qui a fine secolo un buon numero di aziende potrà disporre di un collo tanto lungo da permettere all'economia bresciana di farsi europea.

Resta anche da vedere se l'ambiente esterno e le istituzioni in particolare sapranno fare la loro parte per sostenere ed accelerare il nuovo processo di imprenditorialità che spontaneamente si è messo in moto. L'azione a favore delle piccole e medie imprese, oltre ad interventi che favoriscano il ricorso comune a servizi privati esistenti e la creazione di soggetti per l'attivazione di nuovi servizi reali e di nuovi supporti finanziari, richiede necessariamente che tutta la struttura sociale (e quindi anche le istituzioni) sia aperta ad una intensa cooperazione per lo sviluppo di innovazioni organizzative e di nuovi soggetti imprenditoriali.

La delicatezza del rapporto fra sistema finanziario, sistema politico e di comunicazione, sistema di servizio e sistema economico industriale ha un comune nodo nella qualità delle risorse umane manageriali ed imprenditoriali sia private che pubbliche. Da queste risorse dipende la capacità di elaborare azioni di politica industriale molto complesse, ma necessarie affinché l'apertura dei mercati non si trasformi in un'occasione di crisi di aree locali e diventi invece momento di crescita. Si deve perciò prefigurare un profondo cambiamento culturale nel fare una politica industriale che ponga l'accento sulla cooperazione tra attori politici ed economici al fine di costruire credibili sistemi di interesse e di infrastrutture per accrescere le capacità di affrontare il livello di concorrenza economica ed istituzionale emergente dal nuovo contesto competitivo.