

Convegno “Le medie imprese industriali italiane”

Milano, 11 marzo 2010

Intervento del Prof. Arnaldo Bagnasco

Ci sono molte ragioni per le quali si attende con interesse l'appuntamento annuale dell'indagine di Mediobanca sulle medie imprese industriali italiane.

Quella fondamentale, che si impone ormai da anni e che continua a essere centrale, è il fatto che l'indagine tocca una fascia dimensionale dell'organizzazione produttiva di rilevanza cruciale per buoni assetti della struttura produttiva di un paese, di cui proprio il rapporto di Mediobanca-Unioncamere, al quale vengono associate anche ricerche più mirate, documenta e interpreta da anni le direttrici di consolidamento.

A questa ne aggiungerei una relativa a contingenze attuali, in un momento cioè di crisi economica seguita alla drammatica crisi finanziaria. Caratteri ed effetti della crisi finanziaria sono in parte diversi a seconda dei paesi; sappiamo però che ovunque si cerca e si deve trovare un nuovo equilibrio fra economia finanziaria ed economia reale, e che lo sfondo che le tensioni hanno generato al riguardo a volte sembra essere quello di un vero e proprio regolamento di conti; in maniera meno brusca possiamo dire che si tratta di una ridefinizione di confini, di regole, di pratiche tra finanza e produzione. Credo si possa allora dire che il rapporto, almeno indirettamente, contribuisce anche a documentare e sostenere in questa circostanza le buone ragioni della produzione e la centralità dell'economia reale. Non toccherò questo secondo argomento, ma mi premeva rilevarlo. Vi proporrò invece qualche osservazione nella prima prospettiva, come vedrete subito, da una angolatura particolare.

La prospettiva del contributo delle medie imprese al miglioramento degli assetti complessivi della struttura produttiva del paese, mi sembra possa dare luogo a una

affermazione che rispecchia in parte una realtà, in parte ulteriori possibilità da continuare a coltivare: per molti aspetti credo sia utile immaginare la media impresa come il *perno* delle capacità innovative nella nostra economia. L'insieme delle grandi imprese da noi si è assottigliato, e di conseguenza sono diminuite le loro funzioni di innovazione allargata nel sistema; persiste all'altro lato della scala un insieme vasto di piccole imprese, molte delle quali anche innovano, però con vincoli e limiti di opportunità. In queste condizioni, il baricentro della capacità di introdurre innovazione nel nostro sistema industriale tende a spostarsi sempre più verso le medie imprese; e su queste se ne trasferisce anche, per così dire, una maggiore responsabilità.

I dati del rapporto registrano le difficoltà del momento, e le stime per l'immediato futuro purtroppo confermano ancora difficoltà: il fatturato è diminuito e sono diminuite le vendite all'estero, per citare solo due indicatori. Già nel 2008 si potevano vedere segni evidenti di rallentamento, e tuttavia, guardando indietro la serie dei dati registrati dai diversi rapporti, emerge un riscontro di buona salute delle medie imprese, per l'insieme degli indicatori, con tendenziali miglioramenti, costanti nel tempo per una consistente serie di anni. In sostanza, questo è il punto che vorrei sottolineare, non siamo di fronte nell'insieme a imprese che stavano da tempo perdendo colpi e peggiorando progressivamente la loro condizione, che possono temere dunque, per così dire, un colpo di grazia da una congiuntura certo diventata molto pesante. Possiamo dunque avere fiducia nelle capacità di reazione, e del resto la ricerca presentata in questa occasione su un campione di imprese svolta nel febbraio 2010, le documenta già con chiarezza. Già si vede anche, e non può che essere così, che tali capacità sono depositate nel fattore che aveva garantito la crescita continua nel periodo precedente: vale a dire la *elevata capacità di innovazione*.

Spesso, nei commenti alle edizioni dell'indagine degli anni precedenti si è fatto riferimento al tema dell'innovazione. Credo però che una attenzione particolare meriti al riguardo il commento che fece l'economista Andrea Bonaccorsi nel 2008. La ragione sta nel fatto che Bonaccorsi riteneva fosse possibile individuare un modello di innovazione delle medie imprese italiane peculiare e originale, diverso tanto da quello delle grandi imprese, descritto e interpretato dalla teoria economica standard, quanto da quello delle piccole imprese dei distretti industriali, anche già teorizzato nella sua specificità. Si tratta di una prospettiva importante, che non dobbiamo dimenticare, e per questo vorrei richiamare rapidamente qualche aspetto del modello che individuava Bonaccorsi, per trarne poi qualche implicazione.

Le medie imprese operano negli stessi settori del modello tipico delle specializzazioni italiane. Spesso sono piccole cresciute, ma per farlo hanno adottato strategie che modificavano il profilo strategico tradizionale. In grande sintesi queste si caratterizzano per:

- una forte differenziazione individuale dei prodotti, che porta anche a investimenti diretti o accordi stabili ed esclusivi con distributori, presidiando e mantenendo il controllo della catena del valore a valle della produzione;
- specializzazione spinta in nicchie di prestazioni, fornendo piccoli volumi a molti clienti in tutto il mondo;
- investimenti diretti all'estero in forme avanzate di internazionalizzazione.

Come si esplica in questa prospettiva l'innovazione? In tre direzioni, tipicamente:

- l'approfondimento del dominio della competenza in aree funzionali ristrette; un esempio può chiarire: una impresa di cuscinetti leader mondiale nelle viti per uso aeronautico è arrivata a dominare la regione funzionale della avvitatura per congiungere e separare parti meccaniche ripetutamente, velocemente, con grande affidabilità; presidiata questa area funzionale, si moltiplicano le possibilità di

- applicazione: l'azienda per esempio ha sviluppato la meccanica di un apparato per assistere il battito cardiaco, e si presta a una quantità di applicazioni in altri settori;
- la conoscenza richiesta è sviluppata a stretto contatto con i clienti, è operativa e procedurale, è molto complessa e per questo è protetta da imitazioni. L'innovazione poi avviene in direzione dell'integrazione tra innovazione di processo e innovazione di prodotto, per cui la innovazione di processo è al servizio sempre di una radicale innovazione di prodotto, non è una più efficiente applicazione alla produzione in corso;
 - infine la ricerca e sviluppo si fa quando e quanto serve, è vicina alla produzione, sempre con grande ascolto diretto dei clienti.

Il modello è più complesso, considera molti altri aspetti, per esempio l'associazione di funzioni materiali e immateriali, il finanziamento, la struttura del capitale, la *governance*, trovando congruenze; ma quanto ne ho ricordato è sufficiente, credo, a comprendere che effettivamente le medie imprese italiane sembrano seguire un modello specifico di innovazione. Proviamo a considerare qualche implicazione di questo.

Intanto si può dire che il modello ha funzionato, è un modello di rilevante innovazione, con importanti risultati economici: questa innovazione si diffonde nel sistema in espansione delle medie imprese, e dunque già per questo diffonde innovazione nel sistema; in secondo luogo, ha capacità di tenuta, perché è capace di generare condizioni di forza su mercati internazionali non facilmente contendibili; infine, se questo permette di presidiare e continuamente inventare nuove nicchie di mercato molto specializzate nell'economia sempre più differenziata di oggi, e se la media dimensione, proprio la media dimensione sembra adatta a far questo, allora si può spiegare anche perché molte medie imprese rimangono medie, e non crescono sino a diventare grandi. Certo è importante che alcune lo diventino, e sappiamo dai dati del rapporto che accade (magari dovrebbero essere di più: la debole presenza di grandi imprese continua a essere un problema); ma coltivare lo

spazio della media dimensione efficiente è di per sé una buona strategia, che assicura risultati ed è dunque razionale coltivare quello spazio rimanendo a certe dimensioni.

Non si può parlare del sistema industriale italiano prescindendo da una sua importante particolarità, evidente anche nei confronti internazionali, che si è rivelata decisiva per l'economia degli scorsi decenni: si tratta della straordinaria capacità di generare sistemi locali di produzione. È la realtà dei distretti industriali, anzitutto. Ma non solo, perché poi l'idea, seguendo la realtà, è evoluta anche in quella di sistemi locali, per comprendere altre combinazioni o specializzazioni di attività economica, fatte di più attori in interazione fra loro e radicati in un territorio. Di questi distretti e sistemi conosciamo la genesi e le trasformazioni, le difficoltà in tempi di crisi, che ne hanno visti alcuni deperire, e altri capaci di fare fronte.

Ci sono evidentemente molti modi di essere e di diventare media impresa, ma una analisi di questi modi deve tenere in debito conto la particolarità industriale italiana dei sistemi locali. A tale riguardo abbiamo, come sapete, un dato importante. Le indagini di Mediobanca e Unioncamere hanno da tempo documentato, e anche il rapporto di oggi lo conferma, che i distretti e le aree regionali che li comprendono sono stati e sono grandi generatori di medie imprese: 2/3 delle medie imprese sono in aree distrettuali, e queste risultano a maggiore solidità finanziaria e con maggiore propensione all'export. Non sono le sole aree a generarne ed è una questione di cui si discute se le imprese nei distretti abbiamo ancora risultati migliori, come accadeva qualche anno fa: da questo punto di vista, sembra che per le medie imprese sia diventato indifferente essere dentro o fuori un'area distrettuale. Per quel che riguarda le medie imprese nei distretti, possiamo comunque continuare a dire, secondo i nostri dati, che hanno maggiore propensione all'export e maggiore solidità finanziaria, e in ogni caso sono molte di più.

In epoca di globalizzazione dei mercati e di tecnologie di comunicazione in continua evoluzione, le imprese sono certamente più sganciate da contesti locali, e sempre più attive in reti esterne per produrre o commercializzare, per trovare i servizi, specie i più pregiati, di cui hanno bisogno, per accedere a nuove tecnologie. Tuttavia, se continuano a popolare certi sistemi locali in certe aree, e se questi continuano a generarne ci saranno evidentemente dei motivi. Detto in altro modo: se esistono buone ragioni di strategia imprenditoriale che rendono più facile e per molti aspetti necessario tessere reti esterne e lontane, contemporaneamente esistono anche buone ragioni di strategia imprenditoriale per utilizzare vantaggi radicati in una economia e una società locale. Possibilità di movimento e opportunità di permanenza convivono per ragioni di efficienza

Non insisterò nell'elencare di quali vantaggi si tratti, perché sono cose che conoscete bene e sono state spesso indicate dagli economisti e dai sociologi: un mercato del lavoro specializzato; mercati particolari di input intermedi, produzioni e servizi correlati e di supporto all'attività principale; una comune cultura produttiva, di conoscenze applicative e sperimentali difficilmente trasferibili (così li ha ripresi Giancarlo Corò in un suo commento a un precedente rapporto di Mediobanca e Unioncamere). Riscontrato dunque che vantaggi di questo genere continuano in molti casi a sussistere, e che le medie imprese hanno molti fornitori, molti dei quali vicini, vorrei invece attirare la vostra attenzione su tre punti, solo enunciandoli:

- anzitutto, il forte legame che esiste con altre imprese, in particolare su un certo territorio, significa che l'innovazione di cui sono portatrici le medie imprese si diffonde in altre imprese del contesto, a gradi diversi. E' l'intero sistema che deve imparare a stare al gioco, diventare un sistema locale innovativo.
- Questo significa poi anche che le medie imprese assumono maggiori funzioni di regia, di *governance* di un sistema locale di imprese;

- infine, siccome si tratta di forniture di beni intermedi, lavorazioni, ma anche servizi, e più in generale di infrastrutture presenti nel territorio, gli imprenditori di medie imprese sono chiamati anche a essere, in modo più o meno diretto, attori della *governance* della società locale con la sua economia.

Si può essere insediati in un sistema locale sfruttandone opportunisticamente i vantaggi, sino a quando questi sussistono, oppure si può contribuire a riprodurre e aggiornare le condizioni di quei vantaggi, coordinando investimenti in direzioni complementari con altri operatori locali, pubblici e privati, banche, associazioni, camere di commercio, fondazioni, associazioni di interessi, università ed enti di ricerca, per fare arrivare insieme all'appuntamento quanto è necessario, secondo un disegno di massima fatto emergere, discusso e condiviso, delle possibilità di sviluppo di un'area, sul quale fare ragionevolmente affidamento.

Pratiche di questo genere, che aiutano le istituzioni di governo che di un'area hanno la responsabilità ultima e che se ne fanno esse stesse promotrici per la loro azione, sono state sperimentate con successo in molte città europee per il rinnovamento urbano dopo la crisi della vecchia società industriale, in forme associative diverse che le regolavano e stabilizzavano; ma si prestano a essere utilizzate nei distretti come in altri sistemi locali, anche in zone più grandi, che di sistema hanno necessariamente solo alcuni caratteri, che però possono rafforzare: penso per esempio a quegli addensamenti emergenti che Aldo Bonomi ha chiamato "piattaforme", come il Nord-Milano. I principi e le pratiche di cui parlo corrispondono anche all'idea che nelle società di oggi sia opportuno costruire le politiche pubbliche con il concorso di coloro stessi che le applicheranno nei loro diversi campi, e seguendo ognuno proprie strategie.

Su questo esiste una letteratura di ricerca alla quale fare riferimento, che mette in luce opportunità e difficoltà da superare, ma ora voglio solo concludere su questo punto dicendo che i medi imprenditori possono essere, per se stessi o attraverso le loro

associazioni, attori cruciali di questi assetti di *governance*, e che se in tali assetti mancano, difficilmente la *governance* dell'area sarà efficace: mancherebbe infatti proprio l'apporto di chi sta spostando il baricentro dell'innovazione nel nostro sistema industriale.

Da quanto ho detto è evidente che la *governance* di un sistema locale non può derivare semplicemente, come effetto automatico, dalla regolazione di mercato. Le cose sono un po' più complicate. I sistemi locali devono essere coltivati come tali. Ciò non toglie che le imprese devono essere libere di agire sui loro mercati, e anche di uscire da relazioni locali se queste non danno più vantaggi per le loro strategie. Nessuno meglio dei medi imprenditori può farsi portatore di queste condizioni di efficienza, compensati peraltro dai vantaggi riproducibili della prossimità .

L'organizzazione dell'economia nello spazio è in grande movimento, le reti a distanza crescono di importanza, le medie imprese ne sono fortemente sollecitate. Nel tempo che mi resta, vorrei completare le mie osservazioni su medie imprese e innovazione segnalando due direzioni di ricerca in corso, che mi sembrano particolarmente interessanti per sperimentare nuovi punti di vista, che vedono le medie imprese implicate, e che ci sollecitano a individuare nuove vie di innovazione, che le statistiche correnti non registrano, o che comunque richiedono indagini focalizzate.

Economisti regionali, geografi, sociologi propongono in continuazione nuovi termini nel tentativo di interpretare l'organizzazione di economia e società nello spazio, in rapido cambiamento. Pochi anni fa era stato proposto dalla sociologa Saskia Sassen il termine *global-city* per indicare alcune città diventate i nodi centrali delle grandi reti mondiali di attivazione e controllo dei processi economici a scala globale, dove si concentrano grandi istituzioni finanziarie, sedi delle maggiori *corporations*, società di certificazione, di marketing, studi di avvocati specializzati nel commercio internazionale, e così via. Successivamente, un geografo, Allen J. Scott, ha introdotto il termine *global city-region* a

partire dall'osservazione che la formazione di nodi di rilevanza globale è un fenomeno percepibile anche, in altri modi e per altri aspetti, a scala regionale. Osservando una mappa del mondo è possibile rilevare delle nebulose dove le attività di produzione di beni e servizi assumono una particolare concentrazione, che una attenzione solo alle *global-cities* non permetterebbe di rilevare, e che tuttavia possono essere considerate, tenuto conto dei loro tassi di crescita, dei veri e propri motori regionali – più o meno potenti e innovativi - dello sviluppo mondiale. Di questi motori regionali in quella occasione ne furono individuati circa trecento, e fra questi veniva nominato anche il Nord-Italia, in riferimento particolare alle reti di imprese del tipico *made-in-Italy* inserite in mercati di vendita mondiali. In realtà, nello studio al quale mi riferisco il riferimento al caso italiano è piuttosto allusivo e poco approfondito nella sua natura e nei suoi confini.

In effetti, può essere il Nord considerato una unica *global-city region*? Vale a dire un unico sistema territoriale di imprese e istituzioni interconnesse, che richiede eventualmente una unitaria *governance* territoriale? Teniamo presente che il concetto mostra tendenze di efficiente organizzazione locale, riferendosi a sistemi delle dimensioni per esempio della Silicon Valley. Il Nord si mostra subito, in effetti, troppo grande.

Tuttavia, l'idea di *global city-region* può stimolare, e ha stimolato, un programma di ricerca che, senza impegnarsi nell'idea di una *governance* complessiva, si pone comunque la domanda: cosa possiamo capire meglio dell'economia del Nord se le nostre rilevazioni, le nostre statistiche, le analisi che ne derivano sono riferite non al Veneto o alla Lombardia, ma appunto al Nord nel suo insieme? Un passaggio importante del programma è la rilevazione delle reti di fornitori di beni e servizi delle imprese del Nord, molte delle quali evidentemente medie imprese, di quanto queste si intrecciano con addensamenti in aree o città, e appunto con quali legami a distanza: quanto si infittisce insomma il tessuto produttivo (industria e servizi) del Nord? Cosa capiamo meglio da indagini accurate in questa direzione? Impareremo molto sulle condizioni di esistenza delle imprese, in

particolare delle medie imprese e delle loro strategie di innovazione, e sui relativi bisogni latenti di *governance* territoriale dei sistemi locali, più o meno estesi, che compongono la geografia socioeconomica del Nord

.
Con la seconda ricerca ci spostiamo al Sud, e più precisamente in Sicilia.

Non a caso faccio questa scelta, perché ci troviamo qui in zone dove è difficile fare impresa, non soltanto per la lontananza dai mercati sui quali interagire, ma per condizioni di contesto locale spesso rovesciate rispetto a quelle che facilitano altrove la formazione di sistemi locali efficienti. Sappiamo anche che i tentativi di favorire al Sud sistemi locali con particolari dispositivi di legge, come i patti territoriali per esempio, in molti casi non sono riusciti, anche se in alcuni sì, e forse sappiamo ora qualcosa di più di come correggere tentativi del genere. Ma non è questo ora il punto.

Spesso le ricerche in Mezzogiorno, specie nel Mezzogiorno più difficile, mettono sotto osservazione appunto le difficoltà, il cattivo rendimento o i fallimenti di iniziative di sviluppo, e sono in grado di indicare una serie di ostacoli che li determinano. Sono certo ricerche importanti. C'è però anche un'altra strada che può essere percorsa. Quella di rilevare e analizzare le imprese che, nonostante le difficoltà, sono riuscite ad avere successo, considerare le loro strategie e le condizioni ambientali che opportunamente sfruttate lo hanno consentito. E' la strada seguita da RES, l'Istituto di Ricerca su economia e Società in Sicilia, che ha pubblicato da poco il volume *Remare controcorrente. Imprese e territori dell'innovazione in Sicilia*. La Sicilia è la regione italiana dove innovare è più difficile; dati disponibili permettono di stimare la distanza non solo dal Nord e dal Nord-est, ma anche dal resto del Mezzogiorno. E tuttavia anche qui si trovano imprese innovative.

La ricerca Mediobanca-Unioncamere ci dice che nel Sud ci sono poche medie imprese, e che però il loro numero è in crescita. Anche in Sicilia sono poche, ma certamente essere o diventare medie imprese in condizioni di contesto difficile, nelle condizioni generali di

globalizzazione dei mercati, non può non richiedere dosi importanti di capacità innovativa. Probabilmente troveremo anche in questi casi caratteri del modello di posizionamento strategico e di innovazione delle medie imprese in generale, che abbiamo visto prima. Quella di *Remare controcorrente* è dunque una linea di ricerca che suggerirei di proseguire con una analisi ravvicinata e sistematica dell'universo delle medie imprese siciliane che il rapporto di Mediobanca-Unioncamere ha individuato; in questo modo potremo avere indicazioni preziose, da non trascurare, sulla diffusione di innovazione veicolata dalla media impresa, anche nelle più difficili regioni meridionali, riaffermando l'idea, di cui ho parlato, della media impresa come baricentro dell'innovazione industriale in Italia.