

## I distretti industriali — Il futuro è nelle mani dei piccoli

GIACOMO BECATTINI

**L**e recenti prese di posizione delle leghe settoriali, che tanta attenzione e adesione stanno ricevendo nel mondo della piccola e medio-piccola impresa, hanno fatto esplodere una contraddizione latente da tempo nella società italiana: la contraddizione fra il grande e crescente peso economico di quella sezione del nostro apparato produttivo (nel 1981 oltre il 55% degli addetti all'industria manifatturiera lavorava in imprese sotto i 100 addetti) e il suo inesistente peso politico. Come si usa dire per il Giappone, se il paragone è lecito, le nostre piccole imprese sono un gigante economico, ma un nano politico. Quando le leghe si sono accorte di quella vistosa discrepanza e hanno deciso di giocarla politicamente, non hanno avuto difficoltà a mettere successi elettorali nel ceto sociale dei piccoli imprenditori, che si ritengono — non del tutto a torto — la spina dorsale dell'economia italiana. Una spina dorsale, va notato, «piegata» sotto il peso congiunto di una amministrazione inefficiente e disattenta alle sue ragioni, di una acronistica ideologia anti-imprenditoriale di buona parte della sinistra politica e sindacale, e, infine — cilegna sul dolce — dell'azione avversa, sordamente condotta dalla grande impresa con l'appoggio di una parte non piccola del ceto di governo. Ebbene, questa congiunzione di condizioni e di azioni avverse alle imprese industriali piccole e medio-piccole, sta rivelandosi sempre più insostenibile, sia perché ormai da diversi anni solo questa *franche* del nostro apparato produttivo produce nuova occupazione, sia perché le idee sui requisiti necessari per operare efficacemente sui mercati di oggi e di domani, stanno subendo una trasformazione rapida e quasi vertiginosa. Basti dire che diventa sempre più difficile trovare chi difenda la formula ford-taylorista di organizzazione del processo produttivo, che pure solo pochi anni addietro sembrava la soluzione definitiva del problema industriale.

In uno scritto recentissimo di Cesare Romiti si legge: «Le strutture fondate su un'organizzazione fortemente gerarchica appaiono oggi inadeguate di fronte alla complessità, alla mutevolezza dei problemi che si presentano all'impresa» (*Economia e politica industriale* n. 67, p. 8). Insomma ci troviamo nel bel mezzo di una transizione industriale, forse (è sempre bene metterci un forse) epocale, che segna, presumibilmente, la fine dei dinosauri industriali di ieri e il passaggio a forme organizzative più agili e decentrate. Fra queste forme agili e decentrate ci sono, a pieno titolo, insieme alle reclamatissime imprese-rete, i sistemi territoriali di piccole e medie imprese, i cosiddetti distretti industriali, che hanno avuto uno sviluppo particolarmente intenso in Italia (specialmente nelle regioni del Nord-est-centro), ma hanno trovato repliche interessanti e numerose, secondo studi già effettuati, almeno in Spagna, Francia, Germania, Danimarca e persino Stati Uniti. È ragionevole attendersi che le ricerche in corso rivelino la presenza del fenomeno anche in altri paesi.

Ho illustrato altrove le caratteristiche sociali e civili (Cfr. «Il Ponte», n. 1 e 5 del 1989) di queste forme

di organizzazione pluralistica del processo produttivo, dove — concorrendo la condizione di un'amministrazione locale ragionevolmente onesta, competente ed efficiente — si ottiene il massimo di democrazia economica realizzabile *sul luogo di lavoro e di vita*, compatibilmente con le condizioni culturali e politiche dell'Italia di oggi.

Già quelle considerazioni, prese insieme alla dimostrata efficienza produttiva di certi tipi di beni, dovrebbero bastare a rendere ovvia, per la sinistra italiana in genere e per il Pds in particolare, la difesa dell'integrità del distretto industriale. Ma a quelle considerazioni se ne possono facilmente aggiungere le altre che seguono. Alcuni studiosi (Fabio Sforzi, Gocchino Garofoli ed altri) hanno tentato, con varie tecniche, di stimare il peso e il ruolo dei distretti industriali italiani nel complesso della struttura produttiva del nostro paese. Secondo un'accezione ragionevolmente ampia della nozione di distretto industriale, si giunge a stime dell'ordine del 20% dell'occupazione manifatturiera totale. Naturalmente questa presenza media si compone di percentuali molto alte in certi settori produttivi (calzature, tessile, abbigliamento, mobili in legno, ecc.) e molto basse, o nulle, in altri. Se consideriamo che quei settori di cui i distretti industriali costituiscono l'ossatura portante, alimentano circa un terzo delle nostre esportazioni manifatturiere, si conclude che la bilancia commerciale italiana è fortemente dipendente dalla prosperità di questi sistemi territoriali. Non si tratta, è bene sottolineare, della prosperità delle singole unità produttive che ne fanno parte, le quali, anzi, debbono rinnovarsi con buon ritmo, ma della persistenza delle condizioni di riproduzione industriale-territoriale.

Ebbene, incredibile a dirsi, la politica industriale del nostro paese non è minimamente sensibile alla presenza e al ruolo dei distretti industriali. Persino la nostra legislazione di sostegno dell'attività produttiva minore — ben piccola cosa,

comunque, in confronto ad altri paesi — è tutta ritagliata sulla singola piccola impresa come tale.

Mancava completamente la percezione della «dimensione sistemica» del distretto. Su questo punto mi sia permesso dirimere, per un maggiore sviluppo dell'argomento, ad un mio scritto sul n. 4-1991 de «Il Ponte» (*Economia italiana di oggi e di domani: artigianato e piccola impresa*). Se dalla politica industriale in senso stretto si passa alla politica del lavoro, a quella del credito, a quella del commercio con l'estero, fino alla politica estera, si vede che la disattenzione per i sistemi territoriali di piccole imprese si volge in attenzione e preferenza chiarissime per le grandi imprese private e pubbliche. Esperienze, anche molto recenti, ci dicono che quando una grande impresa è in difficoltà, ci si preoccupa giustamente di ammorbidire l'impatto sociale della crisi; quando invece a trovarsi in difficoltà è un distretto industriale, magari di dimensione complessiva pari a una grande impresa, allora i paradati sociali restano perennemente — e ingiustamente — chiusi. E quando si aprono rapporti con nuovi mercati, nel codazzo dei ministri arpista si vedono sempre i grandi *managers* privati e pubblici, ma solo raramente funzionari pubblici, o rappresentanti privati, solleciti degli interessi della miriade di piccole imprese che pure già operano e con successo sui mercati esteri. Se potessimo fare i bilanci economici delle grandi imprese e dei distretti industriali al netto di tutte le protezioni, i favori, le elusioni, le evasioni, i sussidi aperti o taciti, consentiti e/o promossi dall'amministrazione pubblica, io non so proprio a chi finirebbe l'ipotetico Oscar dell'efficienza aziendale, diciamo così, «pura» lo sospetto seriamente che finirebbe ai distretti industriali.

In conclusione, a me pare che questo trattamento preferenziale delle grandi imprese private e pubbliche rispetto ai distretti industriali di imprese piccole e medie (Prato, Carpi, Sassuolo, ecc.), malgrado che questi ultimi abbiano un'importanza comparabile per la bilancia commerciale, e persino maggiore per l'occupazione e la tenuta sociale e civile del paese, sia uno scandalo che è durato fin troppo a lungo. E mi sorprende, lo confesso, che il Pds — erede di un Pci che pure sui sistemi territoriali delle piccole imprese emiliane e toscane costruì le sue fortune elettorali — corra il rischio di farsi anticipare dalle leghe nel promuovimento di una causa la cui equità sociale, oltreché razionalità economica, è così palese.

## Il caso Mantova — Le calze della Basinger fanno colpo

FIORENZO CARIOLA

**O**gni anno le aziende italiane producono circa due miliardi di collant, 950 milioni varcano i confini nazionali per essere esportati nei paesi della Cee. Il 70% delle calze femminili che raggiungono i vari paesi della Comunità europea proviene dall'ormai consolidata area-sistema dell'Alto Mantovano.

Castel Goffredo, un comune di 8.500 abitanti, confinante con la provincia di Brescia, è il centro di una vasta rete di piccole, medie e grandi aziende tessili che negli anni passati sono state protagoniste di un vero e proprio boom. Un miracolo economico che, per riferire una cifra, consente al settore di far registrare un saldo commerciale attivo di 500 miliardi (1989). Insomma questo distretto economico basato sulla produzione della calza può essere paragonato agli altri — una decina — poli tessili sparsi per l'Italia (Corno per la seta, Busto per il cotone, Carpi per la maglieria, e così via).

Ma il modello economico non va più a gonfie vele come un tempo. Anche se la parola «crisi» spaventa e nessuno vuole sentirlo nominare, le ultime rilevazioni del trend economico non sono certo lusinghiere. Secondo recenti statistiche, infatti, in Italia, nel 1990, si è avuto un calo di vendite dell'8,9. E a farne le spese sono state soprattutto le piccole aziende con un fatturato fino a 12 miliardi (-16,2 per cento) e le medie con un fatturato da 12 a 27 miliardi (-0,8 per cento). Al contrario sono andate meglio le grandi con un fatturato superiore a 27 miliardi (+5,2 per cento). Che cosa è accaduto? Semplice — spiega il dott. Antonio Salan, direttore del centro servizi Calza di Castel Goffredo — da una parte c'è stato un incremento di produzione incontrollato, dall'altra abbiamo avuto un calo di consumi. Ci siamo trovati, quindi, in una situazione di sovrapproduzione. A questo punto possiamo dire che sono stati bravi i produttori a sfornare molte calze, ma non basta. Bisogna anche essere bravi a ven-

derle sui mercati. Dunque, se vogliamo avere un futuro, le imprese non possono essere più lasciate a sé stesse, oltre tutto con l'apertura dei mercati europei dietro l'angolo che cambierà i connotati alla concorrenza e renderà più problematica la vendita dei prodotti sui mercati. Un sostegno alle imprese, da circa un anno, arriva dal centro servizi per la Calza che ha attivato una serie di attività utili per i calzifici. Il centro è una società consortile pubblico-privata che vede la partecipazione della Provincia di Mantova, del Comune di Castel Goffredo, dell'Associazione Industriali di Mantova, della Camera di Commercio (solo per citare alcuni enti presenti).

Quali sono i servizi sviluppati fino ad ora? Intanto è stato attrezzato un laboratorio prove e informazioni tecnologiche. Sono state acquistate nuove apparecchiature che permetteranno di effettuare tutti i tipi di analisi tessile e di predisporre il marchio di qualità (è stata presentata la domanda di accreditamento presso il sistema Sinal e si attende l'autorizzazione). E sappiamo che il marchio rappresenta un lasciapassare di grande utilità per piazzare i prodotti sui mercati europei dal '93 in poi. Il laboratorio verrà anche dotato di macchine in grado di verificare la qualità delle calze maschili, in quanto l'intenzione è quella di servire anche l'area dei calzifici della bassa Bresciana che producono prevalentemente calze da uomo.

Un altro settore del centro riguarda l'osservatorio e le anticipazioni della moda. Vengono organizzati due incontri all'anno che si ripropongono di individuare le tendenze dei gusti del grande pubblico, a partire dai colori, con dieci-dodici mesi di anticipo. È il tempo necessario per consentire alle imprese di attrezzarsi ed essere in sintonia con i consumatori. L'informazione economica è ormai diventata un supporto indispensabile. Lo sportello Europa, da poco istituito, offre un servizio di consulenza sia mirata alla singola azienda, ma anche di carattere collettivo, che funziona con la consulenza del prof. Antonio Foglio, noto economista ed esperto in mercati europei (est compreso).

Infine, il centro promuove una intensa attività di aggiornamento e di informazione professionale in collaborazione con le istituzioni pubbliche. Si sono tenuti diversi corsi rivolti al personale e agli imprenditori, in modo particolare una serie di parametri di riferimento atti a definire i criteri fondamentali cui un master in general management dovrebbe rapportarsi. La delimitazione di questi criteri — intesi, ad esempio, del vero, come standard non imposti dall'alto ma stabiliti sulla scorta di un'ampia consultazione di base — che ha coinvolto le stesse categorie interessate — ha già portato frutti concreti. Ad Allavilla Fiorentina, infatti, a latere del seminario di cui si parla in altra parte di questa pagina, è stata formalmente presentata la prima certificazione di qualità per le scuole di general management. Questo accreditamento riguarda, almeno per quest'anno, otto scuole che sono: il Cuoa di Vicenza, lo Sda di Milano, la Scuola di Amministrazione aziendale di Torino, il Consorzio universitario Mip di Milano, la Profingest di Bologna e (particolare da mettere in rilievo perché si tratta di istituti operanti nel Mezzogiorno) la Fondazione Genovesi Sda di Salerno, la Spega di Bari e l'Isida di Palermo. Insomma con il suo processo di ac-

credito sono i compiti della formazione? Quali sono i criteri attraverso i quali valutare la qualità? Di questi e di altri interrogativi si è discusso in un seminario tenutosi a Vicenza nella sede della Villa Valmarana Morosini dal titolo «La formazione consistente. Congruenza e stile nelle attività formative», organizzato dall'Aif (Associazione italiana formatori) e dall'Asfor (Associazione per la formazione alla direzione aziendale).

Dai lontani anni '50 in cui è nata, come ha ricordato Pier Luigi Piccarini, direttore del Cuoa (Consorzio universitario per organizzative di azienda) con l'obiettivo di formare la nuova classe dirigente a saper governare le imprese e affrontare le spinte innovative del mercato, e do-

Management — A Vicenza un seminario sul problema

## — La formazione manageriale come risorsa strategica

GIULIANA MORI

**Q**uali sono i compiti della formazione? Quali sono i criteri attraverso i quali valutare la qualità? Di questi e di altri interrogativi si è discusso in un seminario tenutosi a Vicenza nella sede della Villa Valmarana Morosini dal titolo «La formazione consistente. Congruenza e stile nelle attività formative», organizzato dall'Aif (Associazione italiana formatori) e dall'Asfor (Associazione per la formazione alla direzione aziendale).

Dai lontani anni '50 in cui è nata, come ha ricordato Pier Luigi Piccarini, direttore del Cuoa (Consorzio universitario per organizzative di azienda) con l'obiettivo di formare la nuova classe dirigente a saper governare le imprese e affrontare le spinte innovative del mercato, e do-

po un periodo in cui ha avuto vita difficile per imporsi ed affermarsi, la formazione, in particolare la formazione manageriale, è diventata risorsa strategica ai fini di una collaborazione avanzata sul mercato da parte dell'impresa.

Anzi le aziende sono andate talmente avanti che si assiste oggi all'emergere di una concorrenza ampia e sfrenata che vende formazione dando vita a un mercato «svaggio», come lo ha definito nel suo intervento Piero Bontadini, presidente dell'Asfor. Molteplici sono, infatti, le offerte di formazione, diversificate sono le finalità delle singole società che offrono formazione, numerose sono le formule organizza-

tive alle quali essa può essere indirizzata. A tutto ciò si deve aggiungere l'indeterminatezza del prodotto formativo, la difficile corrispondenza tra prestazioni offerte ed esigenze del richiedente, le difficoltà notevoli nel definire le finalità dei singoli corsi e nel valutarne i risultati.

È sulla base di questi problemi che il seminario si è posto il traguardo di iniziare una riflessione e individuare quali variabili permettano, di classificare i prodotti, di definire la qualità degli interventi formativi, di valutare il rapporto obiettivi-risultati. Troppo rischioso e non più credibile per coloro che operano in questo settore, continuare a procedere per tentativi ed errori, nei confronti di un mercato che diventa

sempre più segmentato e articolato e che spinge per ridimensionare il «dominio del produttore» imponendo il «controllo del consumatore», secondo quanto dichiarato dal presidente dell'Asfor.

In sostanza si tratta di andare ad una definizione accurata del rapporto fini-mezi. Come? A Vicenza è stata data questa ricetta: prendere come punto di base la trasparenza delle esigenze formative del committente, mettere una buona dose di esplicitazione dei suoi obiettivi, e aggiungere una migliore descrizione dei vincoli (siano essi tecnici, temporali o finanziari) relativi al contesto aziendale in cui va calato l'intervento formativo. Il tutto — ap-

punto — per rendere possibile la corrispondenza tra prestazioni del prodotto e richieste del committente. E questa la strada per offrire per trasformare il mercato da «svaggio» a «consapevole», e per orientarlo a valenze condivise ed espresse dalla comunità dei formatori-secondo criteri di coerenza.

Sta qui il significato, all'inizio un po' oscuro, della espressione «formazione consistente». Gli interventi sono serviti a chiarire che il traguardo è quello di arrivare ad una formazione consistente nel senso, cioè, che di essa sia possibile valutare il peso in termini di efficacia ed efficienza. Su questo — tra l'altro — è intervenuto puntualmente anche Domenico De Masi, sociologo e presidente Aif. Salvatore Teresi direttore del Cedeq di Parigi, ha infine, ricordato che per parlare di qualità della formazione è necessario che all'interno dei contenuti e della metodologia dei corsi si tenga conto di tre cose: il profilo e la motivazione dei partecipanti, l'analisi del contesto aziendale in cui essi operano, far sentire il formatore responsabile del raggiungimento degli obiettivi nonché dell'apprendimento dei contenuti da parte dei partecipanti.

Ci ha pensato l'Asfor

## — Corsa ai Master ma attenti agli imbrogli

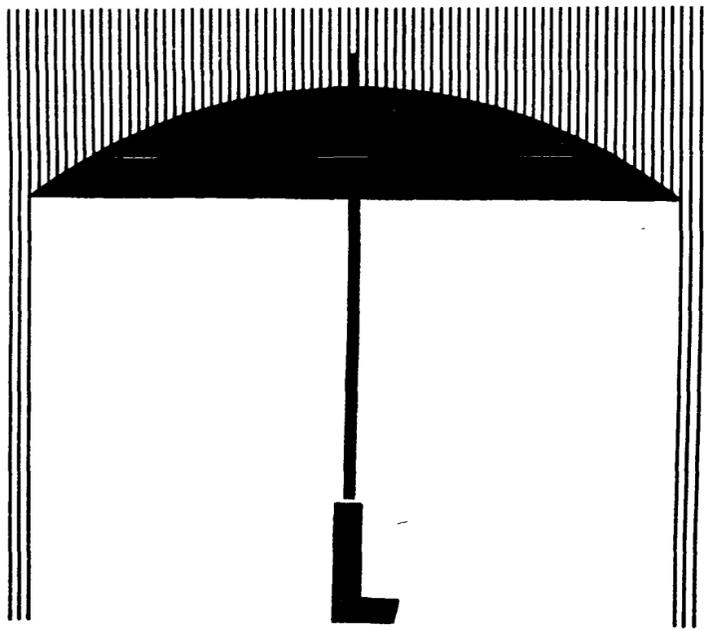
MAURO CASTAGNO

**V**anno talmente di moda che stanno proliferando in maniera incredibile. Parliamo dei corsi master che i più diversi tipi di istituti offrono ai giovani desiderosi di presentarsi sul mercato del lavoro con un «titolo» che appare oggi tra i più prestigiosi e — comunque — alto ad aprire le porte di caso sta assumendo tali dimensioni che — a lungo andare — questa apertura non sarà più automatica. Si perché il proliferare dei corsi master non sempre si accompagna ad una garanzia della loro piena validità. Insomma, comincia a profilarsi il rischio di prendere fregate.

Cosa fare per evitare questo rischio? Ci ha pensato l'Asfor (Associazione per la formazione aziendale) la società, cioè, che raggruppa le varie scuole che fanno formazione. Quest'ultima si è posta il problema di individuare una serie di parametri di riferimento atti a definire i criteri fondamentali cui un master in general management dovrebbe rapportarsi. La delimitazione di questi criteri — intesi, ad esempio, del vero, come standard non imposti dall'alto ma stabiliti sulla scorta di un'ampia consultazione di base — che ha coinvolto le stesse categorie interessate — ha già portato frutti concreti. Ad Allavilla Fiorentina, infatti, a latere del seminario di cui si parla in altra parte di questa pagina, è stata formalmente presentata la prima certificazione di qualità per le scuole di general management. Questo accreditamento riguarda, almeno per quest'anno, otto scuole che sono: il Cuoa di Vicenza, lo Sda di Milano, la Scuola di Amministrazione aziendale di Torino, il Consorzio universitario Mip di Milano, la Profingest di Bologna e (particolare da mettere in rilievo perché si tratta di istituti operanti nel Mezzogiorno) la Fondazione Genovesi Sda di Salerno, la Spega di Bari e l'Isida di Palermo. Insomma con il suo processo di ac-

credito sono i compiti della formazione? Quali sono i criteri attraverso i quali valutare la qualità? Di questi e di altri interrogativi si è discusso in un seminario tenutosi a Vicenza nella sede della Villa Valmarana Morosini dal titolo «La formazione consistente. Congruenza e stile nelle attività formative», organizzato dall'Aif (Associazione italiana formatori) e dall'Asfor (Associazione per la formazione alla direzione aziendale).

Dai lontani anni '50 in cui è nata, come ha ricordato Pier Luigi Piccarini, direttore del Cuoa (Consorzio universitario per organizzative di azienda) con l'obiettivo di formare la nuova classe dirigente a saper governare le imprese e affrontare le spinte innovative del mercato, e do-



## — Il giro delle poltrone

**E**nnio Presutti, presidente della Ibm Italia, è stato designato alla presidenza dell'Assolombarda dalla giunta esecutiva dell'Associazione di Franco di cui la Cassa possiede il 5%.

● L'assemblea della Federlombarda ha nominato il presidente, confermando per un altro biennio il presidente uscente Danilo Carabelli. L'assemblea ha anche designato i nuovi membri Federlombarda per la giunta esecutiva di Confindustria. Ottorino Beltrami, Gianfranco Nocivelli, Mario Mazzoleni e il presidente dell'Associazione industriali di Pavia, Renato Ravicino.

● Enzo Guastino è il nuovo presidente della Federazione regionale degli industriali della Campania. Imprenditore edile, Guastino è stato vicepresidente di Confindustria e ha guidato il comitato per il Mezzogiorno.

● Il consiglio di amministrazione di Enichem Augusta, la società del gruppo Eni che opera nel settore degli intermedi per la detergenza,

ha nominato vicepresidente Giovan Battista Davoli e confermato Guido Safran come amministratore delegato.

● Massimo Perini è il nuovo presidente del gruppo Giovanni imprenditori dell'Assolombarda. Perini è stato scelto dal consiglio direttivo eletto dall'assemblea del gruppo.

● Nuovo presidente alla federazione regionale degli industriali della Sicilia. Si tratta di Paolo Di Betta, già presidente dell'Associazione industriali di Agrigento. Di Betta opera nei settori edile e alberghiero ed è titolare di una società di servizi.

● Conferme pressoché generali ai vertici della Snam e della Sofid del gruppo Eni. Pio Pignori resterà alla presidenza della Snam, mentre Angelo Ferrari e Vittorio Meazzolini saranno promossi vicepresidenti pur mantenendo la carica di amministratori delegati insieme ad Alberto Meomartini e Goffredo Giuliani. Per ragioni di età Luigi Meanti lascia la vicepresidenza Snam e ne assume la presidenza onoraria. Alla Sofid resta presidente Franco Lugh.

□ A cura di ROSSELLA FUNGHI