8. Quale politica industriale per i distretti industriali?

di Sebastiano Brusco

Si è discusso a lungo, in Emilia-Romagna ed in altre regioni, sulla natura e sulle caratteristiche dei distretti industriali. Si è constatato, anche se non misurato, il buon livello tecnologico che almeno i più evoluti tra i distretti industriali hanno raggiunto. Meno chiari, invece, restano alcuni punti, relativi alla capacità dei distretti di sopravvivere in un ambiente che mostri, come dato di fondo, un continuo ed elevato tasso di innovazione.

Un primo punto da sottoporre ad esame è il seguente: quali sono le condizioni che devono essere verificate perché un distretto industriale sia capace di produrre a prezzi competitivi, adottando i macchinari più efficienti proposti volta a volta dalla tecnologia?

Occorre, per rispondere a questa domanda, risalire ai fattori che hanno determinato la crescita e lo sviluppo dei distretti industriali.

In passato è stato spesso ribadito il ruolo che il decentramento operato dalle imprese maggiori ha avuto nello sviluppare l'articolazione produttiva dei distretti. Ed è certamente corretto, infatti, sostenere che molte piccole imprese sono nate perché le imprese maggiori tentavano, decentrando, di evitare tutte le rigidità che il sindacato – dalla fine degli anni Sessanta in poi – era riuscito ad imporre.

Ma anche un'altra logica può essere individuata, sottesa allo sviluppo dei distretti. È la logica della specializzazione progressiva, tra tutte le imprese che operano nello stesso comparto e sullo stesso territorio. Qui il modello cui fare riferimento non ha come variabile principale il regime di relazioni industriali, ma, invece, la crescita della dimensione del mercato. Il riferimento nella letteratura economica è il modello di Stigler del 1951, o, se si vuole, il principio già affermato da Adam Smith, secondo il quale «la divisione del lavoro è limitata dalla dimensione del mercato».

Questa specializzazione progressiva è facilmente verificabile in molti distretti. Vale la pena di citare l'esempio del comparto modenese e reggiano delle macchine agricole. In questo caso la storia incomincia negli anni tra le due guerre, con poche grandi fabbriche, come

Questo testo, già pubblicato in «Politica ed Economia», n. 16, 1984, riproduce la relazione tenuta alla II Conferenza regionale sulla politica industriale, Bologna, Regione Emilia-Romagna, 21 e 22 maggio 1984.

la Fiat, la Ruggerini, la Lombardini, che producevano trattori, in una organizzazione della produzione che vedeva gran parte dei componenti prodotti all'interno. Negli anni seguenti, man mano che il mercato delle macchine agricole minori cresceva, alcune imprese si sono specializzate nella produzione di motori, altre nella produzione di carpenteria e di carrelli, altre nella produzione di ponti e differenziali, ed altre ancora nel montaggio dei motori e dei vari componenti per produrre motocoltivatori e motozappe. Alla logica della integrazione verticale si è sostituita quella della specializzazione, che ha consentito al distretto di disporre di capacità assai raffinate, come, per esempio, quelle dei produttori di meccanismi oleodinamici, o dei produttori di ingranaggeria.

Caratteristica peculiare di questi distretti, una volta che sia raggiunto un adeguato livello di sviluppo, è la presenza di numerosi mercati per i diversi componenti e le diverse lavorazioni. Ed il punto è che questi mercati sono fortemente concorrenziali, con un gran numero di venditori, ed anche con un gran numero di compratori. È appunto da qui che deriva lo stimolo e la capacità di innovazione: lo *stimolo*, perché il subfornitore che non innova si trova rapidamente escluso dal mercato, e perché la variegata articolazione del tessuto produttivo sollecita spesso l'acquisto di macchine speciali, e la *capacità* perchè la concorrenza non consente compressione dei profitti da parte dei compratori sui venditori, e rende quindi possibile far fronte agli investimenti necessari.

L'indice che più esplicitamente misura l'intensità di questa concorrenza – anche, va ricordato, tra gli acquirenti e non solo tra i venditori – è quello relativo al numero di committenti delle imprese di subfornitori: a Modena, nel 1982, il 65 per cento degli artigiani metalmeccanici operanti nella subfornitura avevano più di 20 committenti abituali. (Naturalmente questa situazione non può essere estesa a tutti i distretti industriali: né a Napoli, ove molto spesso subfornitura significa uso di macchinari antiquati e bassi salari, ma neppure in Veneto, ove alcune indagini recenti mostrano che la quota di artigiani con 20 committenti non supera il 35 per cento).

Si è detto di come il tessuto industriale descritto sia capace di adottare macchinari anche assai sofisticati. Ma sino a che punto queste imprese sono capaci di introdurre nuove tecnologie di processo o di elaborare nuovi prodotti?

Anche in questo caso conviene fare riferimento ad un modello che è ormai ben noto nella letteratura economica: quello di Charles Sabel, dell'82.

L'idea di fondo di Sabel è che il rapporto tra committenti e subfornitori abbia caratteristiche originali e diverse rispetto al rapporto

che passa tra ufficio progettazione e direzione della produzione nelle imprese maggiori. Nelle imprese maggiori l'ufficio progettazione ha spesso grande competenza tecnica e buona conoscenza del mercato; i progetti vengono elaborati sino al dettaglio più minuto. Gli addetti alla produzione – almeno in Italia – non intervengono affatto sulla progettazione, forse nemmeno ai livelli più alti; il compito del direttore della produzione è di organizzare nel modo più efficiente la realizzazione di una serie di pezzi precisamente descritti nella precedente fase di progettazione. Nei sistemi di imprese minori, invece, la competenza tecnica e la capacità di progettazione sono meno – spesso *molto* meno – raffinate; una idea di partenza passa attraverso tutta la fase dello sviluppo non in un gruppo ristretto di addetti alla progettazione, ma in un confronto continuo tra i progettisti e i subfornitori, che sono, in realtà, gli addetti alla produzione. Il rapporto tra i committenti – che intendono realizzare un dato prodotto – e i subfornitori è, in altre parole, straordinariamente complesso e ricco di stimoli per entrambi. Al produttore, cioè al subfornitore, non viene richiesta, come è stato detto, la realizzazione di un disegno, ma, il più delle volte, un aiuto per la soluzione di un problema. Questa collaborazione tra piccoli produttori di prodotti finiti e subfornitori – tra chi ha un'idea da tradurre in un prodotto e chi dovrà produrre componenti di quel prodotto – porta molto spesso a ridurre i costi di produzione, e consente talvolta di introdurre sul prodotto una serie di modificazioni o di aggiustamenti successivi che rendono quel prodotto diverso dagli altri dello stesso mercato, e capace di vincere la concorrenza nazionale o internazionale.

Gli esempi di quanto possa essere creativo questo processo di collaborazione tra produttori di prodotti finiti e subfornitori – od anche tra produttori ed utilizzatori dei macchinari – sono numerosi. Basta pensare a quanto è accaduto a Bologna, in alcuni dei comparti più avanzati del settore metalmeccanico come quello delle macchine per l'impacchettamento, o nel comparto meccano-ceramico, ove piccole imprese metalmeccaniche hanno ridotto drasticamente i costi di movimentazione e di scelta del materiale, o nel comparto delle macchine per l'industria alimentare.

Inoltre, la ricerca compiuta in questi anni mostra che questi fenomeni non sono limitati all'area emiliana: ne è prova per esempio lo sviluppo del settore delle macchine per la produzione di calzature a Vigevano.

Per concludere: questo particolarissimo tipo di collaborazione che lega tra loro piccoli imprenditori che operano sul mercato dei prodotti finiti, subfornitori e operai specializzati, dimostra certamente una forte capacità di *produrre* oltre che di *usare* innovazione.

Due osservazioni sono importanti, a proposito di quanto si è detto sinora.

La prima è che la visione del progresso tecnico implicita nel modello di Sabel non è quella più diffusa e tradizionale. Il progresso tecnico, cioè, non viene inteso, secondo la proposta di Schumpeter, come un susseguirsi di grandi innovazioni, realizzate da un imprenditore particolarmente audace e lungimirante, che sconvolgono un processo produttivo, o che aprono nuovi mercati, o che introducono nuovi prodotti. L'ipotesi sulla quale ci si muove, invece, è quella di un progresso tecnico come viene teorizzato da Rosenberg, che si sviluppa per piccoli passi successivi, con forti connessioni tra settore e settore, ma che alla fine, ugualmente, riesce a raggiungere risultati significativi sia in termini di processo che di prodotto.

La seconda osservazione è, ad un tempo, più banale ma forse più ricca di implicazioni di quella precedente.

Questo progresso realizzato a piccoli passi si muove spesso, meno apparentemente, all'interno di uno stesso settore o comparto. L'innovazione, cioè, non viene posta in evidenza attraverso l'identificazione di interi nuovi settori di attività, come è successo per esempio in passato per la chimica dei coloranti, o la petrolchimica, e, più di recente, con l'elettronica. Questo tipo di innovazione si muove invece all'interno dei settori tradizionali, non notato né rilevato dalle statistiche ufficiali. E tuttavia, queste innovazioni introducono in quei settori sempre ulteriori diversità, differenziando segmenti a diversi livelli di prestigio e di capacità di crescita e di possibilità di profitto. Così che quei settori, che si pensano come omogenei, e spesso come «maturi» o «arretrati», sono in realtà composti da comparti molto disomogenei, quasi incomunicanti tra loro. Tanto disomogenei da potersi considerare, al di là delle classificazioni statistiche, produttotri di prodotti diversi. Come ha scritto Salvatore Biasco «siamo sicuri che quando ci riferiamo all'aggregato del settore tessile italiano a fronte di quello di Hong Kong ci stiamo riferendo a qualcosa di comparabile per procedimento tecnologico, organizzazione, tipo di prodotto o di mercato?».

E la storia dell'Emilia, negli ultimi anni, difatti, è la storia di come, nei diversi settori, l'industria emiliana sia man mano passata ai segmenti più alti di mercato, acquistando competitività internazionale, e sfuggendo alla concorrenza dei Nics e dei paesi del Terzo Mondo.

È sulla base di questi meccanismi di funzionamento che vanno elaborate le misure di politica industriale che è necessario porre in essere per creare le condizioni dello sviluppo futuro.

Tuttavia, prima di passare ad una analisi degli interventi possibili, è necessario discutere due questioni preliminari.

La prima è la seguente: queste politiche di intervento devono mi-

rare a cambiare in modo sostanziale le caratteristiche dell'apparato industriale emiliano, o devono invece tendere a rispettare queste caratteristiche? Si deve, in termini più espliciti, sollecitare un processo di concentrazione delle imprese, o si deve rispettare la struttura frammentata dell'apparato produttivo? O, ancora: può, questo sistema di imprese disintegrate e complementari, sopravvivere alla introduzione delle nuove tecnologie elettroniche?

La fine del processo di «traboccamento» dell'industria emiliana verso le regioni vicine ha indotto molti a pensare che questo apparato produttivo abbia avuto un suo momento magico alla fine degli anni Settanta, ma che, ora, nelle mutate condizioni del mercato, corra il rischio di essere sopraffatto e sconfitto. Si è detto, anche, che «i distretti industriali sono finiti», nel senso che essi non sarebbero più capaci di far fronte alle mutate condizioni della concorrenza.

Se si vuol dire, con questo, che questi sistemi di imprese devono fare un salto di qualità, che devono attrezzarsi a conoscere e prevedere meglio i mercati, che devono imparare ad usare creativamente le nuove tecniche, l'affermazione è certamente vera. E va anche notato che, come si vedrà meglio in seguito, le forze di mercato, probabilmente, non sono sufficienti, da sole, a dotare di questi servizi essenziali le imprese di un distretto.

Se si intende, invece, che questi servizi – questi pezzi, come si dice, di terziario avanzato – possono essere utilizzati soltanto da imprese più integrate e di maggiori dimensioni, l'affermazione, probabilmente, non ha fondamento.

Anche ciò che è successo in questi anni di crisi, infatti, sembra dimostrare che questi sistemi di piccole imprese reggono meglio di un tessuto di grandi imprese. E basta, per questo, confrontare i tassi di attività e di disoccupazione dell'Emilia con quelli del Piemonte e della Liguria. Una forte deflazione a livello nazionale ed internazionale, quale si è avuta in questi anni, certo doveva essere avvertita anche in Emilia, che pure non aveva quasi sentito la crisi precedente, negli ultimi anni 1970. Ma l'intensità della crisi è stata in questa regione assai minore che in altre, e soprattutto, in questi anni, è in genere continuato quel processo di spostamento verso i segmenti alti del mercato che è la garanzia più sicura di competitività sui mercati internazionali.

D'altro canto, in Gran Bretagna, in Germania, in Francia, persino negli Stati Uniti, vi è una forte tendenza alla diminuzione della dimensione media delle imprese. La causa prima, probabilmente, come già è stato più volte detto, va cercata sia nel regime di relazioni industriali che nella personalizzazione della domanda. E tutto lascia pensare che, fatte salve certe condizioni, questi sistemi di piccole imprese siano particolarmente adatti ad operare in questo contesto.

Quanto agli effetti che l'introduzione dell'elettronica può avere su questi sistemi la risposta non è facile. Ma sembra sensato sostenere che l'elettronica può *consentire* la produzione di beni destandardizzati anche in grandi imprese, ma certo non costituisce ostacolo a che questi beni vengano prodotti in sistemi di imprese piccole.

Per concludere, e riassumere: sia il comportamento nell'ultima crisi, sia le caratteristiche dei mercati lasciano pensare che questi sistemi possano ben reggere al loro compito; si tratta, quindi, di operare perché essi siano dotati di quelle capacità che il mercato, spontaneamente, non riesce a fornire loro.

Il secondo quesito al quale si è prima accennato deriva direttamente da una analisi delle discussioni che, in periodi recenti, hanno coinvolto sia gli economisti industriali che le autorità di governo.

Va tenuto presente, cioè, che dopo la miserevole esperienza dei piani di settore – che hanno costituito il riferimento principale della politica industriale durante gli anni Settanta – sembra essere emerso un generale consenso per interventi di tutt'altro tipo: interventi «orizzontali», diretti in modo generale ai fattori della produzione, e non specifici ai settori ed ai comparti. Un ruolo importante, nello spostare l'atteggiamento degli esperti e dei responsabili della politica industriale, è stato svolto dall'esigenza di introdurre nell'apparato produttivo le nuove tecnologie, che ormai – a differenza di quanto accadeva in passato – universalmente considerate come uno dei fattori di produzione.

Vi sono, in questi atteggiamenti, alcuni elementi condivisibili, ed altri invece probabilmente da respingere. Vi è la stanchezza per dei *piani*, come quelli di settore, che in realtà non disponevano di alcuni strumento operativo, e che, di fatto, lasciavano al mercato tutte le scelte rilevanti; vi è la consapevolezza dell'urgenza di aggiornare tutte le strutture nazionali che operano sul trattamento delle informazioni, sempre più vitali per le imprese; vi è, ancora, la esigenza di svolgere una adeguata politica dei mercati, concertata tra il ministero dell'Industria, quello delle Partecipazioni statali e quello del Commercio estero. Ma vi è anche, probabilmente, una forte sottovalutazione del fatto che l'introduzione delle nuove tecnologie, l'uso di strumenti per la conoscenza dei mercati, la disponibilità di servizi tecnici sofisticati pone, ai vari settori ed ai vari comparti produttivi, problemi di traduzione dal generale allo specifico assai difficili da risolvere. Si pensi alla formazione professionale, che richiede certo interventi generali ma anche la definizione di profili professionali tipici di alcuni processi produttivi; ai sistemi di monitoraggio del mercato così diversi per esempio nei settori connessi con la moda e in quelli che producono beni strumentali; alle iniziative promozionali e di marketing, anch'esse

profondamente diverse a seconda che si tratti di beni di consumo o di beni di investimento.

Sembra, in altri termini, che il passaggio da una politica all'altra sia stato troppo netto, sino a non tener conto, nella nuova impostazione di alcune esigenze importanti. Più efficace di una politica giocata soltanto sui fattori sembra essere, in altri termini, un insieme complesso di interventi, che preveda da un lato misure orizzontali, dall'altro organismi che facilitino la applicazione di quelle misure generali alle situazioni specifiche di ciascun comparto o settore.

Dopo aver definito le caratteristiche dell'ambiente nel quale si opera, e sono stati discussi, anche, alcuni dei principi generali ai quali è opportuno sia ispirata una politica industriale, si può ora procedere a delineare le linee portanti di qualche intervento specifico. In particolare, sembra opportuno prendere in esame due interventi: il primo, di carattere del tutto orizzontale, ed il secondo, con caratteristiche di specificità di comparto.

Non vengono presi in considerazione, quindi né molti degli interventi sulla formazione professionale e di governo del mercato del lavoro, né le misure creditizie e fiscali in favore degli investimenti e dell'occupazione, né le iniziative – urgenti a livello nazionale – che sollecitino lo sviluppo delle tecnologie di frontiera; ma non vi è, in questo, nessuna sottovalutazione: è solo una logica di distribuzione dei compiti.

6. Il primo intervento deriva da una domanda che viene sollecitata dal cambiamento tecnico in atto nella struttura industriale. In che modo il sistema di imprese descritto in apertura sarà capace di reagire all'introduzione dell'elettronica? In che modo queste tecnologie, che attraversano trasversalmente tutti i settori, saranno accolte in quel tessuto produttivo?

La risposta a questa domanda è strettamente legata a quanto è stato detto sinora; che la capacità di innovazione di questo sistema di imprese dipende in modo cruciale dalla collaborazione tra centinaia di imprese e migliaia di persone che con differenti capacità ed abilità collaborano tra loro. E dipende anche, quindi, in misura decisiva dal livello di competenza e di conoscenza del processo produttivo di queste migliaia di protagonisti.

Su questo sfondo, occorre ricordare che, in Emilia, le conoscenze relative ad una tecnologia fondamentalmente meccanica sono profonde, e molto diffuse tra imprenditori e lavoratori. A questa diffusione hanno contribuito le occasioni di lavoro nelle grandi e nelle piccole fabbriche, e le nozioni impartite in decine di istituti tecnici che – dalla fine del secolo scorso ad oggi – hanno operato in questa direzione. Sono quindi, queste conoscenze della tecnologia meccanica, sedimen-

tate nel profondo della abilità locale, apprezzate e diffuse nel tessuto sociale.

Per contro, le nuove tecnologie – che potremmo chiamare meccanico-elettroniche, e che si muovono in una traiettoria tecnologica del tutto differente – sono poco note, e l'apparato produttivo ne difetta fortemente.

Né va dimenticato, nel progettare un intervento pubblico che voglia far fronte a queste esigenze, che non è possibile una soluzione giocata sulla importazione in regione di un piccolo numero di operatori altamente qualificati. Proprio il fatto che il processo di innovazione è basato sulla interazione di un così alto numero di operatori renderebbe quella proposta largamente inefficace. Non è quindi praticabile, per l'apparato produttivo emiliano, la strada che sarebbe aperta ad una grande impresa, che potrebbe – in un arco di tempo relativamente breve – dotare il proprio ufficio progetti delle necessarie competenze assumendo un ridotto numero di specialisti. Ciò che occorre, invece, è un intervento sulle conoscenze di *tutti*, o di molti, che immetta le conoscenze relative alla nuova tecnologia nelle molte cellule dell'apparato produttivo, in quelle cellule che sinora hanno interagito tra loro producendo innovazione, e che ora sono bloccate dalla mancanza delle conoscenze di base necessarie.

È proprio questo blocco, di cui già si avvertono i segni, che pone il problema con assoluta urgenza. In altri paesi – l'esempio più rilevante è quello dei produttori di macchine utensili nella regione attorno a Londra – l'incapacità di passare dalla traiettoria meccanica a quella meccanico-elettronica ha costretto alla disoccupazione decine di migliaia di lavoratori.

Strumento principe di una politica di immissione nell'apparato produttivo di queste nuove conoscenze è un intervento sugli istituti tecnici industriali, che spinga queste istituzioni a svolgere, anche in questa occasione, il ruolo così importante che essi hanno svolto in passato [1].

Per quanto utili, infatti, i corsi di formazione professionale non sono sufficienti a fornire un quadro di conoscenze di base sufficientemente ampio da permettere un uso *creativo* della nuova tecnologia.

Sulla strategia di questo intervento occorre riflettere seriamente.

[1] E, sia detto per inciso, su quanto importante sia stato questo ruolo occorre riflettere più di quanto si sia fatto sinora: perché tutto lascia pensare che – durante l'arco degli anni che ci separano dall'inizio del secolo – queste scuole siano state un elemento centrale nel qualificare l'apparato produttivo emiliano. Tanto centrale ed importante, forse, da consentire – seppure come ipotesi di lavoro – un paragone ed un confronto con le scuole tecniche che così fortemente hanno segnato lo sviluppo dell'industria tedesca.

Per cominciare, va tenuto presente che tutto il quadro legislativo relativo alla scuola secondaria superiore è quanto mai incerto: di una riforma delle strutture e dei programmi si parla ormai da anni, senza che nemmeno le scelte principali – di impostazione complessiva – siano state compiute.

In attesa della riforma, i programmi restano quelli fissati all'inizio degli anni Sessanta, ed è facile intuire che – in materie come l'informatica e l'elettronica, che così accentuato sviluppo hanno avuto negli ultimi decenni – questi programmi sono del tutto inconsistenti e inadeguati [2]. Naturalmente il buon senso e l'impegno degli insegnanti ha portato a qualche risultato. Si sono aperti – con il consenso del ministero – alcuni corsi sperimentali: si sono, spesso, mutati di fatto i contenuti dei corsi, adattandoli alle esigenze della tecnologia contemporanea. Ma tutte queste iniziative, gestite spesso con molto impegno (basti ricordare l'esperienza dell'Aldini-Valeriani a Bologna, o del Fermi di Modena), non sono sufficienti. Occorre non solo continuare ad aggiornare i contenuti dei corsi, ma aumentare in misura sensibile il numero dei corsi di elettronica che vengono offerti agli studenti della regione. E non si può subordinare un intervento in questa direzione alla riforma della scuola media superiore, né prevederlo soltanto nel quadro di quella riforma: perché i tempi della trasformazione industriale sono urgenti, e molto più rapidi di quelli ragionevolmente prevedibili per la riforma. L'ipotesi su cui muoversi, quindi, è quella di una iniziativa immediata, che sarà coordinata e riordinata con la riforma, quando essa verrà.

Anche quando si sia arrivati alla convinzione che la gestione dell'apparato produttivo impone tempi non compatibili con l'attesa della riforma, ed anche quando si sia convenuto sulla necessità di un intervento immediato, numerosi problemi restano aperti.

Per aumentare il numero dei corsi di elettronica, infatti, la soluzione più semplice sembrerebbe essere quella di riconvertire alcuni corsi del triennio di specializzazione verso le nuove discipline. Alcuni dei corsi esistenti hanno certamente perso rilievo ed importanza: questi corsi potrebbero essere sostituiti con quelli di cui l'apparato produttivo ha più bisogno. In realtà questa soluzione è largamente impraticabile, per la rigidità delle competenze interne agli istituti. Si tratterebbe, per dirla in breve, o di convincere gli insegnanti a cambiare le loro competenze (ciò che in alcuni casi è stato fatto), o, più drasticamente, di licenziare alcuni insegnanti per assumerne degli altri (ciò che, ovvia-

[2] Quasi si può dire che i corsi di elettronica prevedono – come espressione dello sviluppo tecnico più recente – le vecchie valvole, ignorando l'esistenza non solo dei microprocessori, ma anche dei transistors.

mente, non è né possibile né auspicabile). Le vie da percorrere sono quindi altre. Una soluzione è di aggiungere nuovi corsi a quelli esistenti, sia negli istituti di Stato che in quelli controllati dagli enti locali: un'altra è quella, addirittura, di creare nuovi istituti.

In ogni caso, vi è su questa materia un forte ritardo: tanto rilevante da giustificare un intervento di emergenza, fuori dai tempi della riforma della scuola, o da un riordinamento dei corsi basato sui tempi lunghi della persuasione e del convincimenTo degli insegnanti. La questione va affrontata subito come uno dei nodi cruciali dello sviluppo economico emiliano, di importanza enormemente superiore a quella della professionalità manageriale degli imprenditori, della formazione di quadri per il marketing o per il commercio estero. A queste esigenze, in qualche misura, sta facendo fronte il mercato. All'esigenza di competenze elettroniche il sistema produttivo non è capace di provvedere. La discussione sull'adeguamento dell'istruzione tecnica in regione, per avere un riferimento, dovrebbe assumere in tempi brevi lo stesso rilievo pubblico della discussione sulle nuove università, o della discussione sul ruolo delle infrastrutture economiche. Il secondo intervento, invece, ha caratteristiche tipicamente verticali, di intervento sui settori o addirittura sui comparti. Si tratta di quei «centri di distretto», su cui la discussione è aperta già da qualche tempo, e che, in qualche caso, già cominciano ad operare in regione. In questa occasione, è certamente opportuno rendere esplicite le premesse analitiche su cui questa proposta si basa, chiarire la filosofia di fondo dell'intervento, indicare le linee di un operare futuro.

Ridotto ai termini essenziali, il problema sembra essere questo: le piccole imprese, che, in collaborazione tra loro, riescono a *usare* e perfino, in qualche misura, a *produrre* innovazione, non sono in condizioni, proprio per la loro ridotta dimensione, di svolgere alcune funzioni imprenditoriali che pure sono essenziali al successo. Far fronte alle spese richieste per una impegnativa ricerca applicata; raccogliere informazioni sulle nuove soluzioni che la ricerca offre al processo produttivo; valutare con continuità e precisione l'andamento dei mercati; individuare le occasioni offerte da mercati potenziali; giudicare sui vantaggi e gli svantaggi comparati di macchinari altamente sofisticati; controllare i meccanismi di accesso e di gestione delle fiere; organizzare le opportune reazioni di fronte ai frequenti provvedimenti di limitazione indiretta della concorrenza; superare le difficoltà connesse con le difficili e mutevoli procedure per l'omologazione dei prodotti sui mercati esteri: tutte queste attività – che hanno, come è facile osservare, rilevanza diversa da comparto a comparto – non sono accessibili, per il loro costo, alle imprese minori.

Ma questa considerazione non basta per giustificare l'esigenza di

centri costituiti su sollecitazione pubblica, e con denaro pubblico. Si potrebbe sostenere, infatti, che questi servizi possono, come tanti altri, essere affidati al mercato. In fondo, a ben riflettere, negli ultimi dieci anni la struttura del terziario privato è cambiata in modo sostanziale. Sono aumentati gli sportelli bancari e gli operatori di attività parabancarie come il leasing ed il factoring; è aumentata la qualità ed il numero degli studi grafici e pubblicitari; si sono diffuse le agenzie per certi tipi di formazione professionale e gli studi di consulenza aziendale; sono stati aperti – anche se spesso sotto il controllo delle grandi imprese produttrici di hardware – molti uffici di consulenza informatica; si sono affermati molto laboratori che propongono modelli per l'industria della moda o progettano impianti industriali; si è infittita la rete degli addetti ai trasporti. Né è da dimenticare il ruolo svolto dalle associazioni di produttori, dal più semplice sussidio per la gestione dei libri paga e per la tenuta dei registri contabili ad attività più sofisticate come l'ausilio nelle pratiche per l'ottenimento dei mutui, e l'organizzazione di consorzi fidi o di consorzi d'acquisto, o il repertorio delle attività produttive. E tuttavia né il mercato né le associazioni di produttori sono riusciti a far crescere organismi che offrissero quei servizi di cui si diceva in principio. Le ragioni sono probabilmente due: che l'investimento iniziale è assai elevato, perché assai costoso è mettere insieme il patrimonio di competenze necessario a svolgere questo tipo di attività, e che il mercato è ridotto, perché queste attività sono molto spesso, come già si è detto, specifiche ad un comparto che conta un numero relativamente limitato di imprese. È da questa manifesta e spiegabile insufficienza del mercato che deriva la necessità dell'intervento pubblico. Non quindi invasione di uno spazio occupato da privati, ma iniziativa per far fronte alle insufficienze ed incapacità del mercato.

È da questa linea di analisi e di proposta che è stata derivata la struttura dei centri sinora costituiti: che vedono la partecipazione del pubblico, attraverso l'Ervet [3], e quella delle associazioni dei produttori, dalla Confindustria all'Api, alle associazioni artigiane. I centri già costituiti, inoltre, prevedono correttamente un finanziamento pubblico limitato nel tempo, per un periodo intorno ai cinque anni; e prevedono anche che gli imprenditori paghino per i servizi che essi ottengono: la logica è che l'ente locale sopporti una parte importante dell'investimento iniziale, incluse le spese di avviamento, ma che ci si muova verso un progressivo autofinanziamento.

Si noti che i centri finora costituiti non hanno tutti lo stesso obiettivo. Alcuni, come quelli per la maglieria, le calzature, le macchine

[3] ERVET: Ente Regionale per la Valorizzazione Economica del Territorio.

agricole, le macchine per il movimento terra, sono centri con finalità generali, con compiti assai diversificati da comparto a comparto, ma che intendono operare su tutte le funzioni dell'azienda, da quella progettuale e produttiva al marketing. Il Centro ceramico invece, basato su una convenzione con le Università di Bologna e di Modena, fornisce soltanto servizi tecnici, di analisi delle caratteristiche delle argille.

Su quali linee dovrà svilupparsi, in futuro, una politica dei centri?

Per cominciare, è opportuno ribadire la correttezza della scelta sinora compiuta, di coinvolgimento della associazione di produttori e dei singoli imprenditori. Centri che venissero costituiti soltanto su finanziamento pubblico e senza una forte rappresentanza delle imprese negli organismi direttivi sarebbero probabilmente destinati all'insuccesso. Solo gli imprenditori – o, in seconda battuta, le loro associazioni – sono in condizioni di costruire un programma di lavoro che sia utile alle imprese, e la partecipazione alle decisioni è condizione essenziale perché le imprese utilizzino davvero i servizi che i centri potranno produrre [4].

Questa scelta, va riconosciuto, rende la costituzione dei centri assai laboriosa e difficile. Le cause sono molte: gli imprenditori non sempre riconoscono l'utilità di un eventuale centro; le associazioni hanno talvolta il timore che i centri possano proporsi come loro concorrenti; nascono spesso, come ci si muovesse in un cerimoniale ufficiale, questioni di precedenza, di equilibrio, di prestigio nella assegnazione dei posti negli organismi direttivi. Eppure, non si può non muoversi in questo modo, per quanto laboriosi siano i compiti che questo modo di operare assegna alle strutture dell'Ervet.

Un secondo punto va anche posto in evidenza: ed è che l'area industriale coperta dai centri sinora costituiti è una parte limitata della economia regionale. Restano scoperte l'industria alimentare, aree importanti di lavorazione della pelle come Parma o Bologna, l'industria del legno, che a Parma, ed anche a Modena, si addensa in aree significative, comparti dell'industria metalmeccanica (dalla subfornitura, all'oleodinamica, alle macchine utensili per il ferro e per il legno, alle macchine per l'industria alimentare), l'industria chimica minore, il turismo della riviera romagnola, e così via.

Parrebbe ragionevole pensare che il criterio sul quale ci si è mossi in questo periodo iniziale, che è stato necessariamente un criterio di sperimentazioni successive, debba essere sostituito da una attenta pro-

[4] D'altro canto, l'esperienza francese, fatta di centri a gestione tutta pubblica, ha testimoniato, con il suo fallimento, l'impossibilità di imporre alle imprese l'utilizzazione di servizi che esse non hanno richiesto, né contribuito a produrre.

grammazione degli interventi. E ciò per non correre il rischio di ridurre i centri a strumenti di intervento sulle situazioni di crisi, rendendone così lo sviluppo particolarmente difficile, e per non indirizzare gli interventi secondo una logica di risposta alle pressioni locali, invece che secondo una logica più generale.

Sarebbe assai utile, perciò, provvedere ad una ricognizione del tessuto industriale regionale, individuando le aree nelle quali sarebbe utile costituire un centro di servizi. Sarebbe utile, cioè, costruire una mappa dei centri da costituire, distinguendo i centri, alla luce dell'esperienza già fatta, tra centri con finalità generali, come il Citer e il Cesma, e centri tecnici, come il Centro ceramico. Questa mappa, che dovrebbe costituire il riferimento per le azioni future, potrebbe anche prevedere più centri per uno stesso comparto, collocati in aree diverse della regione, che potrebbero essere collegati tra loro, o, se il numero di utenti fosse abbastanza elevato, semplicemente collaborare su una base di autonomia.

Ma, dopo aver ribadito l'opportunità di una mappa sulla quale l'Ervet, per conto della regione, possa programmare i suoi interventi futuri, occorre anche affermare la necessità di porre in essere strumenti legislativi che prevedano un contributo per quegli imprenditori che, autonomamente, decidessero di costituire un consorzio che operi come centro di servizio. Va tenuto conto, in altri termini, che l'operare dell'Ervet a favore dei centri, il buon funzionamento di alcuni dei centri già costituiti, le discussioni sui centri sinora fatte, in alcuni segmenti dell'industria regionale hanno provocato un interesse e una domanda che vanno accotti e assecondati. Ed occorre anche tener conto che, su una linea di questo genere, si può probabilmente far affidamento non solo sulle disponibilità finanziarie e sulle scarse competenze della Regione, ma anche su quelle degli altri enti locali (Comuni, Province e Camere di commercio) o persino degli organismi finanziari operanti in regione.