

1982-2002: venti di industria in Emilia-Romagna

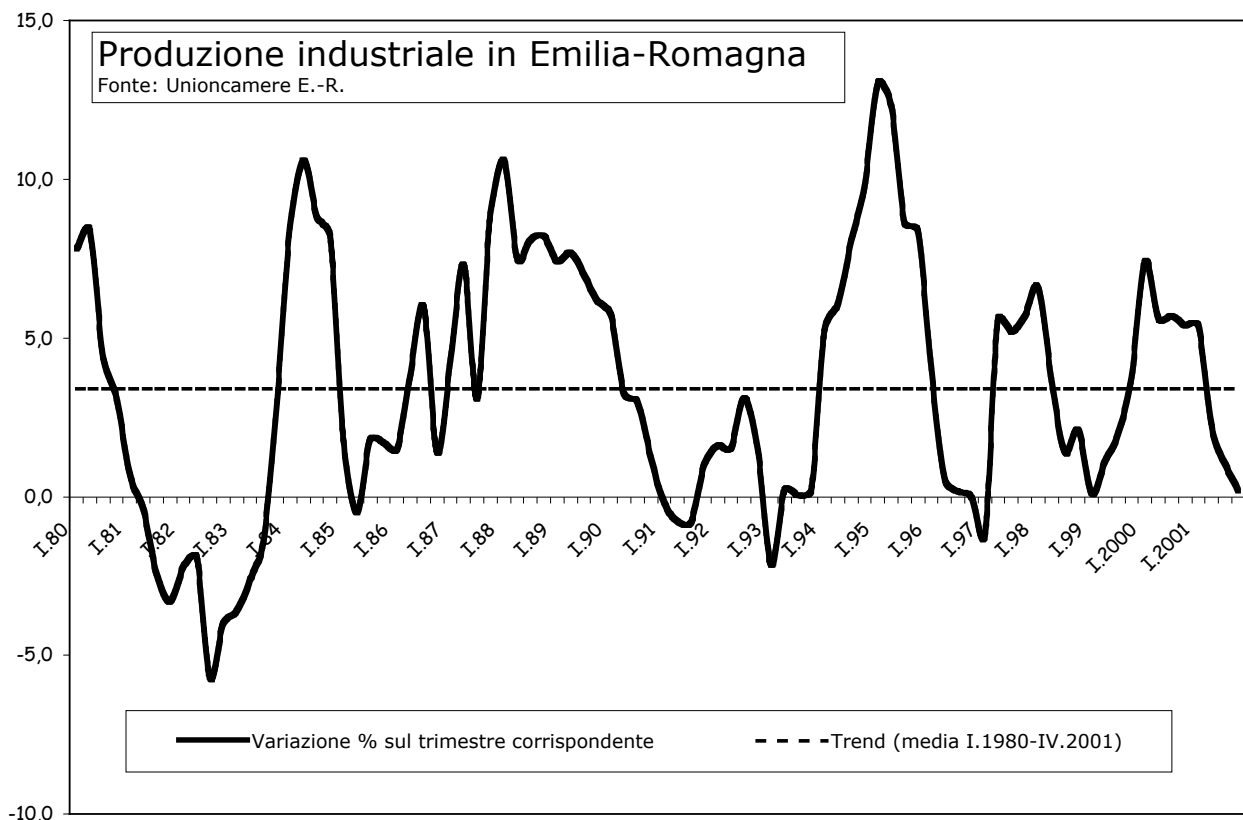
Giampaolo Montaletti

Capo Ufficio Studi Unioncamere E.R.

Sono stato invitato da Fidindustria per rileggere gli ultimi venti anni di storia dell'industria in Emilia-Romagna. Rileggere la storia recente è una attività stimolante ma complessa, perché sono tanti i fattori (politici, economici, culturali...) dei quali occorre tenere conto per spiegare cosa è successo, come le imprese di questa regione sono passate (o stanno passando) "dalla famiglia alla rete". Lo spazio che ho a mia disposizione non è moltissimo e ho deciso di utilizzare come "linea guida" della lettura di questi anni principalmente un grafico, quello della produzione industriale; commentandolo cercherò di evocare, e se possibile spiegare, cosa è accaduto.

La produzione industriale

Ogni tre mesi Unioncamere rileva presso un campione significativo di imprese industriali dell'Emilia-Romagna (circa 900) le variazioni della produzione industriale e di altre variabili come gli ordini, l'occupazione, le scorte etc... La domanda che si pone alle imprese cerca di rilevare la variazione in quantità della produzione rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. I dati medi di solito vengono rappresentati in un grafico come questo:



È un grafico che molti hanno già visto pubblicato sulla stampa. Quando la curva scende sotto l'asse delle ascisse, sotto lo zero, significa che la produzione industriale sta scendendo, che l'industria "va male". Quando la curva sta sopra lo zero, significa che la produzione industriale sta crescendo, vuol dire che "va bene".

Vorrei farvi notare la retta a puntini che sta all'incirca all'altezza del 3,4%: è la media della crescita degli ultimi venti anni, vale a dire che annualmente la produzione industriale è cresciuta del 3,4%

rispetto all'anno precedente. Quando la curva sta molto sopra questa media ventennale, la crescita industriale è veramente molto forte, quando la curva sta molto sotto la retta ma sopra lo zero, la produzione industriale è in un periodo di crescita debole.

Io cercherò, aiutandomi con questa curva, di raccontarvi quello che noi pensiamo sia accaduto effettivamente negli ultimi vent'anni d'industria, in Emilia Romagna.

I primi anni '80: recuperare produttività

L'anno in cui è nato Fidindustria è il 1982. Come vedete, è un periodo non certamente facile per l'industria della nostra Regione. I primi anni '80 erano un periodo di forte inflazione e allo stesso tempo di stagnazione produttiva. Fino ad allora (ed ancora oggi) si era osservato che periodi di forte crescita economica portano con sé inflazione, perché cresce la domanda di tutti i beni, ma non per tutti i beni la produzione può crescere quanto la domanda; le quote di domanda in eccesso generano rialzi nei prezzi. Ma nei primi anni '80 stagnazione ed inflazione convivevano, tanto che gli economisti coniarono un termine nuovo, *stagflazione*, per descrivere il fenomeno.

Non so se ricordate alcuni prezzi che ci portano alla memoria il livello del costo della vita di allora: un giornale costava 300 Lire, un caffè 250 Lire, la benzina, al litro, 850 Lire. Nel 1982, lo stipendio medio di un operaio era di circa 350.000 Lire al mese.

Molto probabilmente la spiegazione della crisi economica di quegli anni va ricercata anche negli shock petroliferi che il sistema economico italiano visse nella seconda metà degli anni '70.

Assieme alla stagnazione e all'inflazione sono anche anni di grande disoccupazione e tensione sociale. L'inverno 1982-83 è veramente difficile per tutto il sistema industriale: il costo del denaro a breve è altissimo, sopra il 20%, e nelle imprese che si basano principalmente sui capitali di famiglia (praticamente tutte in Emilia-Romagna) il capitale familiare viene immesso tutto in azienda per favorire, gradualmente, i processi di ristrutturazione ed i nuovi investimenti.

La ristrutturazione che l'industria effettua in questi anni, è una ristrutturazione che cerca, soprattutto, di recuperare produttività. Con una inflazione a due cifre tutti i costi si alzano contemporaneamente, il lavoro del lavoro, il costo delle materie prime e dei trasporti e anche il costo reale del denaro. La ristrutturazione degli anni '80 e della fine degli anni '70 sono ristrutturazioni che cercano di recuperare produttività, vale a dire che cercano il contenimento di costi crescenti o una maggiore produzione a parità di costi. I risultati di queste ristrutturazioni diventano visibili negli anni seguenti: fra l'84 e l'88, c'è uno dei periodi di crescita più rapidi di tutta l'industria regionale, degli ultimi vent'anni.

Se si osserva il grafico della produzione industriale si nota che non solo la curva è sopra lo zero, ma che è anche crescente: la produzione è in crescita accelerata, ogni trimestre si produce più dell'anno precedente, e ogni trimestre si produce sempre di più.

Sembrava che questa crescita accelerata non dovesse finire mai, ma nel 1989 cominciano ad accadere alcuni fatti che porteranno, poi, tutta l'industria del nostro paese e, in particolare, l'industria della nostra regione, a un altro ciclo di ristrutturazione. La curva comincia a scendere, rimane positiva ma la crescita progressivamente decelera.

Che cosa accade?

I fatti del 1989 sono tutti apparentemente positivi. La caduta del muro di Berlino lascia intravedere la possibilità di spostare le produzioni in paesi a costo del lavoro più basso ma non culturalmente così distanti come quelli dell'estremo oriente. Inoltre il mercato europeo tende ad allargarsi, la caduta del comunismo lascerà posto rapidamente al mercato (così si pensava allora) e quindi ad una crescita dei consumi che sosterrà la crescita europea. Il 1992, la data ufficiale di apertura del mercato unico europeo, una data simbolica più che altro, si sta avvicinando ed il dibattito su come prepararsi anche in Italia sta crescendo. L'ottimismo sulle grandi opportunità che un mercato di trecento milioni di consumatori

Le strategie di approccio a questa scadenza occupano l'agenda di molti settori industriali, dove le industrie nazionali si preoccupano di crescere in dimensione e di occupare almeno un altro grande mercato nazionale in Europa oltre a quello di origine; le politiche di fusione ed acquisizione, nonché l'oggettiva debolezza finanziaria e la sottocapitalizzazione di molte imprese italiane ed emiliano-romagnole si fanno più che mai evidenti. Molte imprese che hanno raggiunto livelli di produttività e posizioni di mercato eccellenti vengono acquisite da imprese europee; tali passaggi di mano sono favoriti sia dalla debolezza finanziaria che da un ricambio generazionale spesso non facile e non gestito nella classe imprenditoriale che ha fondato e cresciuto la piccola impresa del dopoguerra.

Una discussione su svantaggi e vantaggi della presenza di capitale non nazionale si avvia allora e prosegue anche oggi. Alla paura di perdere l'imprenditore come interlocutore locale della politica e del sindacato, si è oggi affiancata la consapevolezza che l'attrazione degli investimenti esteri è una forma di incentivazione dello sviluppo locale; tuttavia "marketing territoriale" e paura per la "lontananza del padrone" e per le "logiche di profitto delle multinazionali" nate allora convivono tutt'ora nei dibattiti sulla globalizzazione. Una delle conseguenze allora poco evidenti dei processi di fusione e acquisizione che interessano il continente sarà la crescita della dimensione media dei competitori europei; negli anni '90 questo cambiamento si rivelerà determinante in molti settori maturi dell'industria (il tessile) e dei servizi (la distribuzione organizzata e il credito).

Anche la discussione di politici ed economisti sul ricambio generazionale è proseguita fino ai giorni nostri dove si è tradotta in interventi di politica a supporto dei processi di successione in impresa.

Ma il 1989 è anche l'anno dei fatti di piazza Tienanmen, che ricordano con la loro durezza che il mondo è ancora pieno di conflitti, e che la storia non è finita con la fine del comunismo (a dire il vero nemmeno il comunismo è finito).

Nonostante tutto però l'ottimismo è grande: non solo non c'è crisi, ma non sembra nemmeno che essa sia all'orizzonte, dove invece nuove opportunità si presentano.

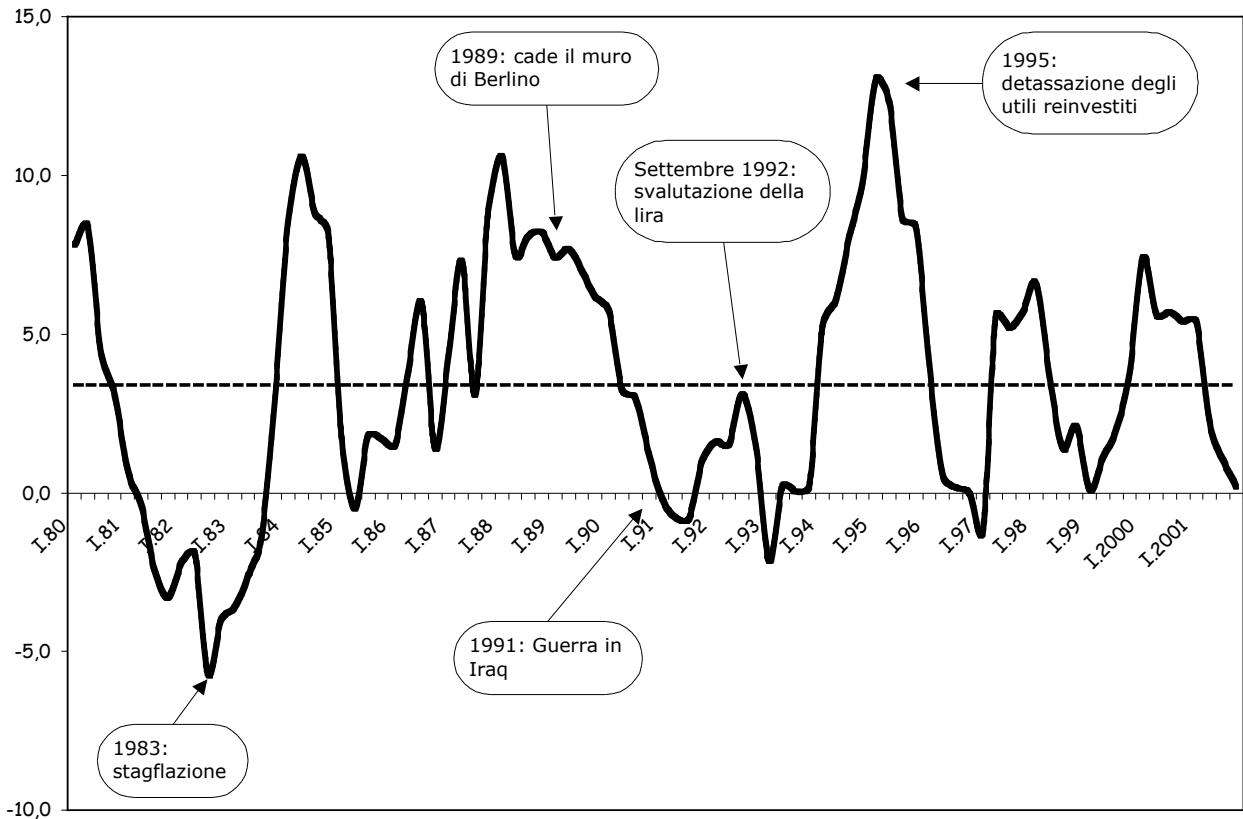
Gli anni '90: il recupero della flessibilità.

Nel 1990, però, qualcosa comincia a rompersi. Nonostante l'euforia per quello che sta accadendo nel mondo, ci sono alcuni fatti che rendono preoccupante la situazione; non si tratta necessariamente di fatti con un grande impatto sull'economia reale, ma le aspettative sia delle imprese che dei consumatori subiranno un brusco cambiamento, una inversione di tendenza. Ad agosto del 1990, le truppe irachene invadono il Kuwait. Nel 1991 è la crisi: il 17 gennaio iniziano i bombardamenti su Bagdad. Nel frattempo, sta proseguendo, nell'ex Unione sovietica e in tutto quello che era il blocco del Patto di Varsavia, il periodo di dissoluzione delle istituzioni.

Dopo questi dieci anni, nel 1992, molto probabilmente, siamo di fronte ad uno degli anni più difficili di tutto quanto il paese, sia dal punto di vista della situazione economica che dal punto di vista della situazione sociale. Vale la pena di ricordare alcuni fatti di quel 1992: a gennaio viene arrestato Mario Chiesa ed inizia il periodo di tangentopoli; vengono assassinati Falcone e Borsellino; a giugno scoppia la disgregazione della ex Jugoslavia; a luglio c'è l'accordo sul costo del lavoro e viene abolita la scala mobile; a settembre, la lira si svaluta sul marco. Questi sono i titoli dei giornali di allora: "Craxi addio" titola l'Indipendente nell'apice dell'operazione giudiziaria che viene chiamata "mani pulite".

Vorrei soffermarmi, però, in particolare, sugli aspetti economici di quegli anni ed in particolare sulle conseguenze della svalutazione della lira sulle valute forti ed in particolare sul marco tedesco. Ricordiamo che, allora, la lira era cambiata a circa 750 lire contro un marco. In pochi giorni, a metà di settembre, la svalutazione è di alcuni punti percentuali ma in pochi mesi raggiunge il 20-30%. I differenziali fra inflazione in Italia e negli altri paesi è troppo elevato: nonostante la Banca d'Italia difenda il tasso di cambio immettendo riserve sul mercato, la posizione della lira non è difendibile: la lira è già svalutata di fatto. L'inflazione, che è un aumento dei prezzi e quindi una riduzione del

valore di potere d'acquisto della moneta, si era ridotta dal 1982, ma non allo stesso ritmo con cui si era ridotta negli altri paesi europei. Sulle cause dell'inflazione italiana e sul suo differenziale con gli altri paesi europei si è discusso molto e forse riprendere qui alcuni dei termini di quella discussione ci aiuta a capire il passaggio importante che la svalutazione del 1992 costituisce.



L'aumento dei prezzi avviene normalmente in due precise condizioni; la prima è un eccesso di domanda sull'offerta, con una impossibilità o mancata volontà di adeguare la produzione alla crescita della domanda. In tale condizione gli operatori alzano i prezzi fino a riequilibrare il rapporto domanda-offerta. In un secondo caso si ha inflazione per un rialzo dei costi che gli operatori decidono di recuperare ribaltandoli sui prezzi senza ridurre i propri profitti; se la domanda è poco elastica e quindi poco sensibile a variazioni dei prezzi, allora il recupero dei costi sarà totale, altrimenti la riduzione della domanda fermerà la tendenza al rialzo dei prezzi.

V'è da dire che in condizioni di monopolio o di scarsa concorrenza la mancanza di alternative per chi domanda costituisce una condizione favorevole al mantenimento di spinte inflazionistiche, mentre in mercati concorrenziali il rialzo dei prezzi favorisce di fatto i concorrenti che riescono a mantenere i prezzi invariati e ad espandere le loro quote di mercato.

Sia che l'inflazione si generi da costi, sia che si generi da domanda, essa tende immediatamente a generare una crescita a spirale, dato che i prezzi di alcuni beni (in particolare delle materie prime, ma anche alcuni servizi) costituiscono i costi di produzione di molti altri beni.

Un insieme di cause concomitanti andarono in quegli anni a mantenere un differenziale di inflazione elevato fra Italia e altri paesi europei:

- la presenza di automatismi di adeguamento dei salari che alimentavano la spirale prezzi-costi-prezzi;
- la mancanza di concorrenza effettiva in molti settori dell'economia (dalle public utilities alla commercializzazione della stampa quotidiana);

- un debito pubblico enorme e crescente che tendeva ad alimentare una domanda sempre crescente e l'ammontare degli interessi pagati per il suo servizio andavano.

Queste cause concomitanti hanno fatto sì che in Italia si mantenessero tassi di inflazione più elevati o aspettative di crescita dei prezzi (che, ampiamente diffuse, portano gli operatori ad anticipare gli innalzamenti dei prezzi stessi) più elevate rispetto ai partner del Sistema Monetario Europeo.

Le conseguenze per le imprese di tale differenziale d'inflazione non furono e non sono mai uguali per tutte le imprese, poiché le conseguenze per gli operatori economici dell'inflazione non sono mai omogenee. L'inflazione principalmente si comporta come una tassa sulla liquidità, riducendo il valore della moneta circolante. Ma ancora di più la presenza di inflazione genera comportamenti strategici diversi. Le imprese che sono esposte alla concorrenza, ad esempio, non potranno ribaltare gli aumenti dei loro costi interamente sui loro clienti, conoscendo nel tempo un progressivo schiacciamento degli utili. Quando si esporta sui mercati esteri si è esposti ad una concorrenza continua che conosciamo (quelli che chiamiamo familiarmente "i nostri concorrenti") che potrebbero approfittare dei nostri rialzi di prezzo per portarci via quote di mercato, e ad una concorrenza che non conosciamo (detta "concorrenza potenziale") che è disposta ad entrare nel nostro settore, anche in conseguenza di innovazioni tecnologiche o di semplici acquisizioni tecnologiche a basso prezzo, se ritiene i nostri livelli di prezzo sufficientemente profittabili; forse questa seconda è più pericolosa della prima, perché si tende a sottovalutarla, perlomeno fino a quando non comincia a vendere prodotti sostitutivi dei nostri a un decimo dei nostri prezzi (forse qualcuno ricorda gli orologi elettronici che sostituirono quelli meccanici, o il tessile proveniente dai paesi a basso costo del lavoro). Ne consegue che chi lavora sui mercati internazionali difficilmente può permettersi di alzare i suoi prezzi, ancor peggio, se i suoi costi si alzano più di quelli della concorrenza, sarà costretto a comprimere i suoi margini di profitto e, nel lungo termine, a uscire da quel mercato perché non è più competitivo.

Ora, quando l'inflazione è di lunga durata, e i differenziali di inflazione anche, le strategie sono disponibili, ovvero scelte radicalmente diverse possono essere operate da industrie anche simili. Vi sono settori e imprese che possono scegliere di produrre principalmente per il mercato interno, ritirandosi progressivamente da quello estero, se possono contare su una protezione relativa dei loro confini (per motivi legali, politici o anche culturali, di abitudini di consumo), vi saranno settori che decidono di spostare le loro produzioni all'estero e di tenere localizzate solo alcune funzioni ad alto valore aggiunto e vi saranno settori che decidono di mantenersi tutte locali potenziando innovazione e produttività ad estremi difficilmente raggiungibili dalla concorrenza, giocando sul tempo e i ritmi dell'innovazione, ci saranno ancora settori che attenderanno una svalutazione o una inflazione che colpisca la concorrenza e riporti in equilibrio i giochi concorrenziali.

Tutte queste scelte sono razionali, ma drammaticamente diverse quando un avvenimento come una brusca svalutazione si trasforma, di fatto, in uno sconto che gli esportatori praticano ai loro clienti esteri.

E proprio questo accadde nel settembre del 1992: all'improvviso le industrie che comprimendo i loro profitti avevano mantenuto quote estere rilevanti trovarono i loro listini automaticamente scontati, potendo allo stesso tempo adeguare i prezzi e vendere di più.

Chi invece aveva puntato le sue carte, o semplicemente era legato strettamente al mercato locale si trovò doppiamente penalizzato: non solo non poteva recuperare profitti, ma si trovava ad affrontare una domanda interna in discesa, con delle aspettative di consumo rese pessimistiche da una guerra percepita come vicina. Una economia che aveva conosciuto fino ad allora solo sfasamenti ciclici di alcuni dei suoi settori, visse una fase di contemporanea recessione per alcuni settori e di crescita per altri.

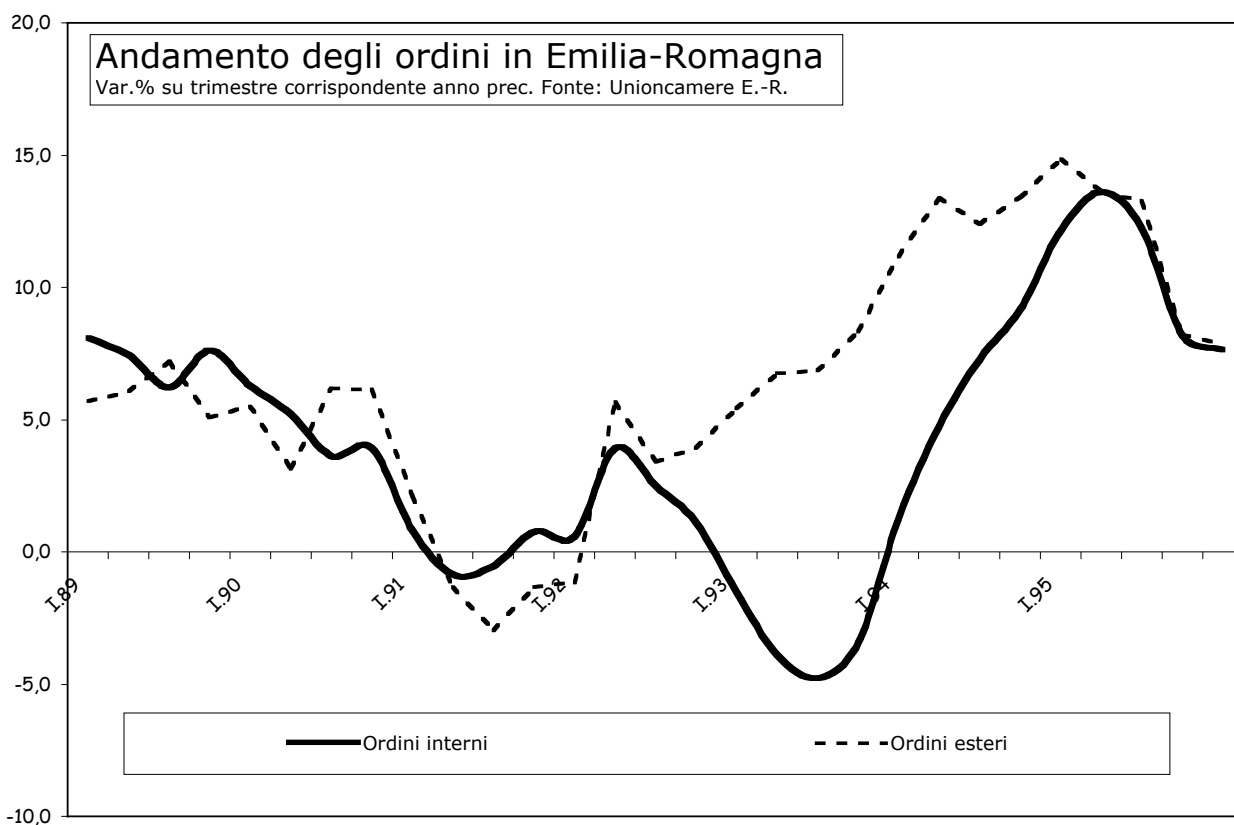
Negli anni fra il 1982 e il 1992 andavano maturando differenze nelle scelte strategiche, scelte non più compensate come in passato da una sostanziale coesione sociale e politica, e le cui conseguenze non erano più in grado di generare coesione sociale e politica.

In quel decennio la crescita del debito pubblico ha sicuramente salvaguardato il welfare di molti strati della popolazione, ma tramite le sue conseguenze anche economiche ha frammentato e diversificato economia e società in una misura prima sconosciuta. Le conseguenze di quella frammentazione sono ancora di fronte a noi, le stiamo ancora vivendo, ci dobbiamo ancora adattare ad esse. Credo che questo fenomeno non sia stato ancora sufficientemente analizzato e sottolineato.

Che cosa accade, allora, nel 1993, all'indomani di quella svalutazione così forte? La produzione industriale è ancora stabile. È ancora attorno allo zero, non sta accadendo nulla ma, in particolare, la produzione non sta crescendo per chi non esporta. Per chi aveva mantenuto quote solide di esportazione, in Europa in particolare ma anche nei paesi extraeuropei, la svalutazione equivale, in quegli anni in un sostanziale sconto operato ai clienti che acquistano in valuta forte.

Nel 1992-93, quindi, accadono questi fatti importanti dal punto di vista economico: nel 1992 calano i consumi delle famiglie. Si sta affermando contemporaneamente e definitivamente la Grande Distribuzione Organizzata. La ripresa, che partirà nel 1994, sarà brusca ma non riguarderà tutta l'industria. Sarà una ripresa principalmente a macchia di leopardo e chi esporta, soprattutto, sarà avvantaggiato dalla svalutazione del 1992.

Il grafico che segue mostra le curve di domanda interna ed esterna per quegli anni, rilevate nello stesso modo con cui si rileva la produzione industriale. Come si vede, dal 1992, la curva degli ordini interni comincia a scendere e passa nell'area negativa nel primo trimestre del 1993, mentre la curva degli ordini esteri continua a salire. Solo dopo un anno, nel 1994, gli ordini interni torneranno positivi, ma ci vogliono altri 12 mesi perché, nel 1995, i due tassi di crescita tornino ad allinearsi, sia per una ripresa diretta dei consumi interni che per effetto della domanda di beni intermedi stimolata da nuovi investimenti (il 1995 è anche l'anno della legge "Tremonti" che defiscalizza in parte gli utili reinvestiti).



Che cosa abbiamo imparato in questi anni? Come reagisce l'industria in questi anni?

Certo il recupero della produttività e' ancora in agenda, ancora molta innovazione viene introdotta allo scopo di ridurre i costi, ed in particolare tutte le industrie cercano di ridurre il costo che viene percepito come piu' rilevante e sempre in crescita: quello del lavoro. Ma c'e' un altro insegnamento. Quello che impariamo e' che le condizioni cambiano troppo velocemente. Le condizioni di mercato non sono più prevedibili e stabili come negli anni precedenti. Allora, l'industria risponde investendo con la ricerca di flessibilità. La parola flessibilità diventa, in quegli anni, la parola d'ordine delle politiche industriali e del dibattito. Inizia un'altra fase di ristrutturazione, un'altra fase di investimenti alla ricerca di questa flessibilità.

Bisogna qui precisare che la ricerca della flessibilità nelle piccole e medie imprese non si e' mai limitata alla ricerca di flessibilità del lavoro, ma e' sempre stata piu' ampia, coinvolgendo tutta la struttura degli investimenti e le loro modalità di finanziamento. Se la discussione recente si e' concentrata sul mercato del lavoro lo si deve al fatto che esso e' il piu' pesantemente regolamentato e che sulla sua regolamentazione si sono scaricate molte delle distorsioni ideologiche che di solito discussioni così importanti provocano.

Vi sono diverse indagini che testimoniano come gli investimenti di quegli anni fossero improntati a non rendere rigida tutta la struttura dell'impresa. Nelle indagini sugli investimenti svolte da Unioncamere si comincia a introdurre la categoria del "mercato contendibile" per spiegare che l'impresa cerca sempre di costruire un mercato (inteso come gruppo di acquirenti) che non possa essere conteso da altre imprese.

A seconda delle dimensioni proprie e del mercato essa cercherà ora di divenire monopolista, ora di specializzarsi in nicchie, ora di giungere a collusioni con altri concorrenti, ma sempre nell'ottica di rendere il mercato difendibile, allo scopo di godere in esso periodi di relativa tranquillità che consentano di godere di extraprofitti. La battaglia concorrenziale non è quindi strettamente sui prezzi, ma su di essi come strumento per contendere quote di mercato, anche in settori maturi e a consumi decrescenti. L'innovazione spinge ad innalzare barriere all'entrata e a rendere più difendibili i mercati attuali. La saturazione dei mercati nazionali spinge all'esportazione, vale a dire a contendere clienti ad altre imprese fin nelle loro aree di localizzazione, ove la costruzione di reti di vendita di assistenza post-vendita sono gli strumenti che rendono meno facilmente attaccabile quel mercato.

I fattori che rendono difendibili i mercati sono quelli che spingono le imprese a ridefinire i loro investimenti. Una competizione più aspra si gioca solo fenomenologicamente sul costo dei fattori e sui prezzi, ma in realtà si gioca su ciò che rende più forti nella difesa o nell'attacco dei mercati, quindi, ad esempio, sulle reti di vendita e sul ritmo dell'innovazione. Lo spostamento delle quote di investimento dalla produzione all'innovazione diventa comprensibile solo in questa ottica, così come diventa comprensibile l'emergere di imprese leader in settori e distretti industriali maturi, che si pongono come strumento di attacco e di difesa del mercato per tutto il sistema territoriale che ruota attorno a loro. La contendibilità dei margini di profitto e delle quote di mercato rende comprensibili ed individuabili le strategie delle principali imprese industriali.

C'e' un solo mercato dunque, quello del proprio prodotto, che diventa globale, su quello si investe, su quello si combatte e per quello si deve mantenere in impresa la necessaria capacità e velocità di manovra.

La naturale estensione di attività economiche e di stili di vita occidentali dall'est dell'europa fino all'estremo oriente sono un processo operante: globalizzazione si chiama, un termine che poi ingloba altri significati, fino a diventare sinonimo di neo-colonialismo, di sfruttamento cinico degli uomini e dell'ambiente.

Nel 1994-1996, trascinate dalla svalutazione prima, poi anche dalla ripresa del mercato interno e dalla ripresa degli investimenti, di nuovo, la produzione industriale tende a risalire piuttosto verticosamente. Nel 1997-2001, abbiamo due brevissimi cicli, di circa 2-3 anni, che vedete disegnati qui. Come potete vedere anche Voi, si tratta tipicamente di periodi di salita e di discesa della produzione che dipendono da una migliorata capacità dell'impresa di adattarsi velocemente, di seguire "a ruota" il mercato. C'è un recupero di flessibilità che gli investimenti, fatti attorno al

1995, hanno consentito all'industria. C'è un recupero di flessibilità, che i cambiamenti istituzionali hanno consentito all'industria, che si traduce in una maggiore capacità di reagire ai cambiamenti del mercato.

Gli inizi del 2000: l'impresa a rete.

Che cosa sta accadendo ora, nel 2000-2003, dopo che questo recupero di flessibilità è avvenuto?

Abbiamo detto: negli anni '80 gli investimenti per la produttività, negli anni '90 per la flessibilità e oggi? Probabilmente è presto per dirlo! Quello che Vi presento, naturalmente, è semplicemente un'ipotesi che è contenuta nella frase: che cosa abbiamo imparato in questi anni dalla ricerca della flessibilità.

Sono anni troppo recenti perché possiamo estrarne un episodio rilevante che evidenzia le caratteristiche di quello che stiamo vivendo oggi: forse l'introduzione dell'Euro dal gennaio 2002 e' questo fatto, sicuramente la distruzione delle Torri Gemelle l'11 settembre 2001 e' qualcosa di cui non sappiamo ancora prevedere, vivere ed immaginare tutte le conseguenze.

Sicuramente ciò che stiamo facendo pesca con forza nel recupero di alcune delle caratteristiche del nostro passato: abbiamo imparato a puntare maggiormente su fattori che ci erano già noti: rafforzare il sistema delle relazioni commerciali e, in particolare, il sistema delle relazioni nel mercato della ricerca per poter acquisire nuova tecnologia e introdurre innovazione nei processi e nei prodotti. Abbiamo imparato, come sistema industriale, a raggrupparci, anche attraverso il sistema delle partecipazioni. Se oggi andiamo a vedere all'interno delle basi societarie, circa il 30% delle imprese di capitali, della nostra regione, appartengono ad un gruppo, di piccola o grande dimensione. Abbiamo imparato a radicarci nei mercati esteri, attraverso gli strumenti che sono le partnership commerciali e di ricerca e sviluppo, attraverso lo sviluppo delle reti di distribuzione e attraverso i sistemi di assistenza post-vendita. Queste relazioni, la ricerca, le partecipazioni, le partnership, la distribuzione, l'assistenza, sono i fattori che, oggi, stanno caratterizzando la crescita e la ristrutturazione, che è in corso, del nostro sistema industriale.

Come l'abbiamo battezzato questo periodo? L'abbiamo battezzato: gli anni dell'impresa a rete. Perché l'impresa a rete? Perché è un'impresa che sa sfruttare il sistema delle relazioni, all'interno delle quali è immerso, per promuovere una nuova crescita o un nuovo sviluppo. Facilitata da che cosa? Dalla tecnologia. La tecnologia facilita l'organizzazione a rete. Non è il generatore della rete. La tecnologia, chiaramente, genera anche riorganizzazione, genera una riduzione dei costi trasversale a molti settori. La discesa del costo delle telecomunicazioni è un beneficio per tante parti della nostra organizzazione industriale e non solo. Ma non è il generatore del sistema delle relazioni. È l'abilitatore di questa nuova organizzazione a rete che noi abbiamo costruito, non solo nella nostra storia ma anche come obiettivo esplicito, per far crescere il valore. La produttività, la flessibilità, l'innovazione: queste tre parole diventano però necessarie non solo per la singola impresa ma per un intero sistema. Diventano necessari per un intero sistema, vale a dire per la pubblica amministrazione, per i servizi all'impresa, per la distribuzione commerciale. Quella che scommettiamo essere, oggi, la ristrutturazione è la ristrutturazione di un sistema, non solo industriale, ma di un intero sistema produttivo e sociale che cerca di riorganizzarsi a rete.

Una conclusione.

Bene, quali conclusioni trarre di questi vent'anni, scorsi così, molto rapidamente, di storia dell'industria in Emilia Romagna? Sono stati anni non facili, sicuramente. Gli episodi che abbiamo ricordato sono stati episodi difficili da vivere, da superare, da capire. Sono stati anni ricchi di cambiamenti ma anche di crisi economiche e politiche che hanno attraversato tutto il mondo, alla

fine dei quali capiamo di avere ancora tantissimo da capire e da fare nonostante i successi del passato. Io vorrei concludere, semplicemente, ricordando, citando una frase che, come Ufficio studi di Unioncamere, scrivevamo nel rapporto sull'economia regionale del 1983 che lascio come qui come uno slogan. Scrivevamo, allora: "La fase che stiamo attraversando e' una fase di transizioni e di profonde trasformazioni strutturali del sistema produttivo. Un sistema economico vivo è sempre in crisi".