

- Nella seconda serata, la tavola rotonda metterà a confronto i vari attori in campo, i quali dialogheranno per cogliere dal cambiamento un nuovo modello di impresa che faccia *sistema* dentro un solido tessuto di relazioni economiche, sociali e istituzionali.
- La terza serata porrà in evidenza i valori da praticare per «uscire insieme» dalla crisi: diversi, responsabili, solidali, per fare imprese filiera, per creare lavoro qualificato, soprattutto a favore dei giovani.
Introdurrà Savino Pezzotta, già segretario generale della Cisl ed ora membro del Pontificio Istituto Giustizia e Pace. Concluderà il convegno mons. Ovidio Poletto, Vescovo emerito di Concordia Pordenone.

Relazione della prof.ssa CHIARA MIO
professore ordinario al dipartimento di management
Università Ca' Foscari Venezia

La relazione richiama concetti espressi già nelle relazioni del 1999 e del 2009. Segno che gli attori del Distretto non sono stati capaci (o non hanno voluto) ripensare insieme il proprio futuro.

1. I dati nazionali della situazione del settore legno/mobile/arredo

I dati sono stati pubblicati su *Il Sole 24 Ore* dell'8 maggio 2013¹: *“Con il 2013 si saranno persi in tutto il legno-arredo 67.550 posti di lavoro in sei anni(- 4,3%) e oltre 14.500 imprese (-6,7%)” risulteranno uscite dal mercato ... Tranne pochi brand “multinazionali” del design, i grandi numeri raccontano di un settore ancorato alle piccole imprese (in media 37 addetti per azienda) con il 60% della quota di mercato in Italia, dove, dal 2007 la domanda interna di cucine, di salotti e bagni è crollata del 46% ...”*

E' importante declinare tali dati sul territorio di Treviso - Pordenone ove il legno/arredo è uno dei pilastri del manifatturiero. La situazione economica in tale distretto è tale che tracima nel contesto sociale. Nel territorio abbiamo perso circa 10.000 addetti in 3 anni: addetti non assorbibili in pochi anni.

Ci vogliono analisi adeguate alla dimensione del problema. E' un cambio epocale. Si tratta infatti di un cambio di paradigma.

2. Il cambio di paradigma

Non si deve usare più la parola crisi perché con essa si pensa che il modello precedente ritorni, o prima o dopo, valido ed efficace come prima. Non torneremo più alla situazione ante 2008 sia nell'economia locale sia nella composizione sociale. E' infatti un cambio di paradigma. Le parole “chiave” del cambio di paradigma sono:

- 1) La fine dell'eurocentrismo: occorre smettere di pensare che siamo l'ombelico del mondo: dobbiamo accettare di aprire una finestra su altre culture, certo, senza omologarci. Dovremmo far questo. Invece continuiamo a pensare in chiave eurocentrica sia culturalmente che economicamente. I Brics ma in particolare Cina, India, Sud Est asiatico sono i nuovi mercati e i nuovi paesi con cui confrontarci.
- 2) Qualità e non quantità: nei paesi maturi, che hanno superato la soglia della povertà pro-capite, non è il PIL che misura il benessere delle nazioni. Non è sufficiente pensare che se produciamo più “soldi” staremo meglio. Occorre ragionare su “come” produciamo e su “come” distribuiamo il reddito prodotto. La differenza tra ricchi e poveri è aumentata. Il settore “lusso” non conosce difficoltà neppure in questi giorni. Non basta dunque mettere insieme più produzione, maggiori impianti, maggiori braccia. Stare attenti al modo di produrre significa anche presidiare i mercati

¹ Laura Cavestri, *Il mobile cerca ponti con i Bric - Pmi troppo sbilanciate in Europa e poco “attrezzate” per i Paesi emergenti - Il settore ancorato alle piccole aziende mentre crolla il mercato interno: per il futuro diventa indispensabile una strategia internazionale di sistema*, *Il Sole 24 Ore* mercoledì 8 maggio 2013.

mondiali. Significa guardare al consumatore, più che al cliente; significa cogliere la complessità della dimensione sociale oltre che l'opportunità di mercato.

- 3) Il ruolo della tecnologia: come Italia stiamo pagando il conto perché abbiamo un gap tecnologico più diffuso dei nostri competitors. **L'accesso all'informazione è un driver di sviluppo e di crescita. L'innovazione passa attraverso l'informazione e la conoscenza.** Non è più la contiguità fisica che conta. Diventa più importante chi sa usare la tecnologia come strumento per superare le barriere temporali e geografiche. Perciò è obsoleto il concetto di distretto inteso come spazio territoriale. Occorre oggi avere idee brillanti, innovative. Il distretto è penalizzante se aiuta solo a guardare ai propri "simili". **Per avere delle "idee nuove" si deve confrontarsi con "i diversi da sé".**

- 4) **L'innovazione sociale:** è superata la dicotomia tra economia di mercato e non. Ormai ci sono organizzazioni di soggetti che lavorano senza avere come obiettivo la massimizzazione del profitto ma per esprimere la propria creatività. La sostenibilità è la parola chiave. La sostenibilità è nel **contempo economica, ambientale e sociale. E' sostenibilità consumare territorio? Perciò chiediamoci come abbiamo fatto impresa.**

Per essere imprenditori abbiamo fatto prevalentemente micro imprese. Cosa possibile in un mercato con domanda crescente. **Oggi la "micro impresa" è un problema: è il nostro grosso limite.** Nel distretto liventino gli addetti per azienda sono sempre stati (e lo sono ancor oggi) inferiori al distretto marchigiano o brianzolo. Per andare **all'estero ad esempio** in Cina bisogna avere massa critica. Crescere in autorevolezza vuol dire essere visibili e riconoscibili; **vuol dire anche "fare rete" non solo creare società più grandi.**

Altra caratteristica oggi fallimentare è il modello in cui il titolare fa tutto (on man band): scarsa è la capacità di delega, di sviluppare competenze; poco spazio si dà ai tecnici e ai laureati. Il criterio **di selezione delle risorse umane è stata la "fedeltà" piuttosto che la "competenza.** Oggi nel contesto dell'impresa da globalizzare valgono le competenze. E le competenze non si importano a basso prezzo.

Tra gli altri fattori che hanno generato questo modello di sviluppo è stato il **territorio "pagato a basso prezzo": l'ambiente è stato un fattore di produzione non pagato o pagato sotto prezzo.**

Neppure basta più immaginare di fare il vantaggio competitivo sull'evasione: fattore che ora ha un costo sociale, umano ed economico.

In questi ultimi anni abbiamo importato **"braccia" extra comunitarie (quindi spesso "non persone") e non "competenze".** Abbiamo perciò creato un sistema ad alta intensità di lavoro e non piuttosto un sistema costruito sulla condivisione.

Un altro problema gravissimo che non rende competitivo il sistema è il familismo nella catena di comando. **Perché si mette l'impresa in mano al figlio senza ragionare sulle competenze e sulle attitudini?** Spesso il familismo genera problemi di passaggio generazionale.

In tale modello anche i dipendenti miravano **alle "quantità":** certo, un modello che aveva in sé tanti punti di "incastro". **Ma un modello che aveva in sé dei "germi" che possono oggi dissolverlo.** Perciò anzitutto dobbiamo convincerci e dire che tale modello è stato un modello che aveva in sé le criticità sopra descritte.

3. Come se ne esce?

Anzitutto occorre accettare la realtà: il modello di distretto e di impresa **come l'abbiamo costruito non esiste più. E' un modello che deve cambiare! E occorre dire dove** si ha sbagliato. Non basta dire: fin'ora abbiamo fatto tutto bene ... purtroppo è venuta la "crisi". Non bisogna quindi dare la colpa al "fuori" di noi.

Cerchiamo quindi, tutti, tutti insieme di cambiare le "coordinate". Come?

L'articolo de Il Sole 24 Ore dell'8 maggio indica alcune traiettorie possibili:

"In Cina vendiamo meno di un quinto dei tedeschi. "In questi mercati non basta vendere divani e lampade di design. Le logiche sono diverse - spiega Roberto Snaidero, presidente di

FederlegnoArredo -. **Sono i contractors, i grandi sviluppatori di opere "chiavi in mano" a determinare il business. Appalti milionari: dalle vip lounge di aeroporti e stazioni ai grandi complessi residenziali".**

In termini di produzione Italia e Germania sono pari, con il 6% della quota di mercato mondiale nel 2012, dopo Cina e Stati Uniti (secondo dati CSIL). **Ma sul fronte dell'export il sorpasso di Berlino su Roma è avvenuto negli ultimi due anni [2011-2012]** , anche se i volumi sono quasi identici (circa 10,5 miliardi) e, a differenza che da noi, da loro il mercato interno tira bene. **"Hanno un sistema Paese che accompagna le imprese nel mondo** - ha spiegato Claudio Luti-. *Si presentano compatti: istituzioni, banche assicurazioni e imprese. Per questo, senza design né vetrine, spuntano i contratti per grandi forniture o intercettano i maggiori studi di progettazione".* Come l'appalto per l'alta velocità in Cina, vinto da un gruppo tedesco che ha chiamato aziende del proprio Paese per le sedute di vagoni e stazioni".

Pertanto bisogna andare in team: offrire un pacchetto integrato, accompagnati dal console e **dall'ambasciatore**. I tedeschi vanno con rappresentanti del governo che accompagnano "i gruppi". Da noi i territori intermedi allo Stato quali la Regione e la Provincia devono aiutare a fare "competizione sociale".

Bisogna fare infatti marketing del territorio. Pertanto occorre garantire che qui ci sono le infrastrutture. **L'unica competizione è ragionare come sistema e competere come territorio**. Due regioni e due Province potrebbero ragionare come sistema unico. Non ha quindi senso usare termini come "Alto Livenza" , Treviso, Pordenone. Nemmeno quello di Friuli Venezia Giulia. Con ciò si perde in visibilità poiché dal lontano Oriente queste porzioni di Italia non sono riconoscibili come invece lo è l'Italia.

Conta inoltre dare garanzie circa la "qualità della vita" qui, nei nostri territori, come leva per attrarre il tipo di maestranze e di investimenti che servono.

L'impresa deve mettersi in rete: ci sono poche imprese che fanno rete. Ciò non significa essere comprati dai russi o da grandi investitori stranieri. **Ma sappiamo che anche in economia "il vuoto" viene riempito.** Preferisco che siano le nostre imprese a riempirlo.

Le imprese devono aprirsi puntando sulla conoscenza. Servono investimenti in tal senso che pagano in 3 - 5 anni senza essere schiavi del ritorno di breve (12 mesi).

Il modello impresa deve riconoscere gli errori ante 2008: ad esempio se consideriamo la certificazione EMAS ci accorgeremo che essa ha coinvolto solo 8 imprese e solo 3 comuni: non è stata una risposta adeguata!

Occorre ragionare sui materiali in maniera differente: su quanto i materiali incidono per unità di prodotto, sul fine vita dei prodotti costruiti con questi materiali, sul recupero, sul riuso: la sostenibilità diventa un modo per leggere il prodotto.

Inoltre bisogna convincersi che non si fa innovazione da soli: meglio vincerla assieme!

Infine, mandando degli input agli attori della tavola rotonda della prossima serata (23 maggio) occorre affermare: serve un grosso ruolo degli organismi di rappresentanza. Oggi ho poca fiducia in questo tipo di associazioni di rappresentanza. **Va trovata velocemente una "nuova rappresentanza". Occorre smettere di delegare. Imprenditori e sindacati facciano un passo indietro** rispetto alle logiche di potere: si tratta di ricreare un nuovo modello di economia e di impresa. Va fatto un lavoro robusto. Mercati ce ne sono. Sono grandi. Serve un sistema Paese. Un'impresa forte che faccia rete. Serve un organismo di rappresentanza idoneo a tale sfida, non dilaniato da logiche corporative o da scambi con la sub-politica.

Concludendo: non dobbiamo fare solo un discorso economico, ma un ragionamento economico e sociale. Si tratta infatti di recuperare una visione condivisa del futuro. Di accettare queste sfide. Di "ristrutturarci" per andare sui mercati globalizzati.

Rispondendo alle sollecitazioni di diversi interventi la prof.ssa Chiara Mio ha, tra l'altro, insistito su questi concetti:

Non si tratta oggi di fare la caccia alle streghe né di opporre imprenditori a manager e dipendenti. **Va invece preso atto che il modo di fare impresa attuato fin'ora, oggi è fallimentare perché il mondo globalizzato presuppone un modello costruito sul "mettersi insieme". Serve una presa d'atto. Serve che ciascuno prenda la sua responsabilità portando il proprio carico.** Le Associazioni di categoria sono chiamate a rispondere sul loro ruolo possibile nella prossima serata.

Condivido la tesi di Fiore Piovesana: **"Esportare significa importare cultura":** ciò significa **"reinterpretare" il prodotto.** Come ha fatto la Barilla per la pasta da vendere ai cinesi.

Sulla dimensione dell'impresa, va evidenziata la **carezza di "medie imprese"**. Solo queste hanno la capacità del "camaleonte": **l'impresa a rete** è una forma di media impresa. Non ci serve certo l'impresa "dinosauro": i dinosauri sono spariti dalla storia.

Certo, va ri-**valorizzato l'artigianato che** fa rete con le aziende capofila.

Ma è un territorio intero che si deve mettere in gioco. E **l'azienda non deve essere considerata solo come "cosa propria"**. Perciò non è che il figlio "per forza" debba stare nell'azienda creata dal padre.

Si nota che nel Nord Ovest gli attori hanno già trovato le direttrici dello sviluppo futuro, agendo sulle direttrici di cui ho parlato. Non è un caso che lì la gente "vede vie d'uscita" più di qua e che lì ci siano meno suicidi.

Non ci sono "giovani in fuga", ma giovani che "per esprimere se stessi" se ne vanno dove possono farlo. Qui i giovani non si sentono valorizzati! Non c'era forse l'idea qui da noi che "studiare è perdere tempo"? D'altro canto il titolo di studio è confuso con "cultura".

Le riflessioni che ho "ripetuto" a distanza di anni sono perché se il "malato" non si mette a curarsi occorre rifare la diagnosi per convincerlo. Certo, è amaro constatare che un territorio non sia stato capace di presentarsi in maniera diversa alle sfide che derivano dalla globalizzazione.