

EDITORIALE

IL SISTEMA-ITALIA DI FRONTE ALLA SFIDA DELLA QUALITÀ TOTALE

OTTORINO BELTRAMI

I fenomeni di grande sconvolgimento cui siamo stati messi di fronte in questi ultimi mesi sono il richiamo più macroscopico dell'esigenza che tutti noi abbiamo di capire, di rapportarci e di contribuire per la nostra responsabilità alla realizzazione di un processo di progresso e di sviluppo. Capire e cogliere la direzione degli eventi che oggi accadono costituisce poi un'esigenza particolarmente importante per un paese, come il nostro, nel quale i molti traguardi civili e le brillanti performance economiche messi a segno paiono sempre vacillare di fronte alle sfide che i bisogni della nostra società, ma anche l'evoluzione del contesto nel quale operiamo, ci propongono.

Si tratta di sfide presenti non solo nel campo dell'economia, ma anche in quelli della società, della politica, delle istituzioni. Insieme esse interagiscono e chiedono anche al mondo imprenditoriale abilità e capacità che vanno ben oltre i tradizionali ambiti produttivi e gestionali. La chiave dello sviluppo economico, infatti, si va rapidamente spostando dalla materialità all'immaterialità, dai fattori fisici alla conoscenza, alla competenza, alla creatività.

La stessa professionalità, a ogni livello, è sempre meno il frutto del solo accumulo di

esperienza e sempre di più l'esito di un *mix* in continua evoluzione tra l'esperienza stessa e la formazione di base, la specializzazione, l'aggiornamento, lo scambio culturale.

In realtà stiamo sperimentando come la cultura, nel senso più ampio del termine, sia il vero motore dello sviluppo e del progresso delle nostre società avanzate: non solo una cultura tecnica e specialistica, ma una cultura intesa come capacità di tenere costantemente aperto il processo di apprendimento, come tavola di valori e come griglia di riferimento capaci di leggere e di interagire con i fenomeni complessi della nostra società.

L'industria stessa, del resto, è figlia dell'interazione tra scienza, tecnologia, capacità applicative e organizzative. Essa vive in anticipo fenomeni che successivamente investono l'intera società; per questo ne diviene, prima di altri, consapevole e responsabilizzata nel ricercare e applicare soluzioni. Ma nel mondo dell'integrazione e della globalizzazione crescenti essa ha bisogno di interagire con molti altri fattori, con numerosi altri soggetti, sempre più necessari e correlati al suo sviluppo, ma anche sempre più dotati di autonomia propria e non riconducibili esclusivamente alle esigenze dell'impresa.

7/2



VINCOLI E OPPORTUNITÀ

Per questo aumentano le sollecitazioni all'impresa a intervenire su temi apparentemente distanti dalla sua realtà, ma in effetti decisivi quando ci si pone in un'ottica che vede poco più in là dell'immediato interesse. Aumentano anche le opportunità e i vincoli, di natura non solo economica, in grado di decidere dello sviluppo o della decadenza di un'impresa e di un sistema industriale.

Ciò appare in modo estremamente chiaro quando si guarda all'orizzonte strategico più prossimo alle imprese, quello del Mercato europeo. Uno degli impegni di maggiore articolazione e approfondimento che ha caratterizzato in questi ultimi anni l'attività di analisi e supporto alle imprese svolta da Assolombarda è il "Progetto 92", con il quale si è cercato per tempo di fornire indicazioni utili a cogliere le opportunità e minimizzare i rischi dell'integrazione.

Ora, è certamente vero che in questi ultimi anni le imprese si sono più internazionalizzate, hanno razionalizzato il loro sistema produttivo, modernizzato la loro struttura, articolato la presenza all'estero. Tuttavia, ciò non è sufficiente. Le ormai numerose indagini comparative condotte

sulla situazione della nostra industria a confronto con quella degli altri paesi Cee segnalano situazioni complessivamente preoccupanti, soprattutto in termini di sottodimensionamento, di scarsa integrazione internazionale, di peggioramento delle condizioni di costo dei fattori produttivi, di bassa integrazione produttiva, di elevata presenza in settori e produzioni a minor tasso atteso di sviluppo nel Mercato europeo.

Il pericolo di marginalizzazione della nostra industria nel contesto del grande Mercato europeo, di cui giustamente si è tanto parlato in queste ultime settimane, è, dall'osservatorio di Assolombarda, un pericolo da tempo avvertito. Il processo di crescita delle dimensioni aziendali che appare in molti casi indispensabile per meglio posizionarsi nelle aree concorrenziali del futuro e sfruttare le sinergie tecnologiche, commerciali e finanziarie connesse alla considerazione del Mercato europeo quale mercato domestico, può risultare assai difficoltoso per le imprese italiane.

Eppure una maggiore concentrazione è uno sbocco naturale dell'industria europea e dobbiamo essere consapevoli che l'Italia avrà un ruolo nella competizione dei prossimi anni solo se saprà essere dinamica quanto gli altri paesi.

Ottorino Beltrami,
presidente
dell'Assolombarda.



In generale, infatti, stiamo assistendo a un processo che a livello europeo, e probabilmente mondiale, va determinando una configurazione della struttura industriale di carattere sempre più duale.

Da una parte un gruppo composto da aziende grandi per dimensione e per influenza: la loro organizzazione è strutturata, i processi produttivi sono integrati, le attività sono diversificate per comparto e per territorio. Da un'altra parte un secondo gruppo, quello delle imprese minori, con caratteristiche notevolmente diverse. Esse sono in genere dominate da una singola persona o famiglia; le vendite sono realizzate in mercati ristretti; le tecniche di produzione – talvolta – e quelle di commercializzazione – più spesso – non sono al passo di quelle delle grandi imprese.

In queste condizioni è possibile che quella che è una delle implicazioni principali del completamento del Mercato unico, cioè il raggiungimento di una dimensione media di impresa più efficiente che metta l'Europa in condizione di raccogliere la sfida americana e giapponese, avvenga non attraverso la crescita dimensionale delle imprese ma attraverso la scomparsa di un gran numero di esse, sia per assorbimento più o

meno forzato da parte delle imprese maggiori, sia per pura e semplice estinzione.

È dunque necessario un contesto che, valorizzando la piccola dimensione, salvaguardi quel bene proprio della cultura europea e che l'Italia ha in misura elevata, che è l'imprenditorialità, la capacità di intraprendere che si manifesta con il grande dinamismo che vediamo nella continua nascita di nuove imprese. Occorre dire che le piccole e medie imprese più avvertite dalla complessità di questa prospettiva vi stanno facendo fronte con determinazione.

La sfida dell'innovazione è ben presente a molte delle nostre imprese che, nel quadro assai sfuocato dei rapporti tra mondo dell'industria e della ricerca in Italia, l'hanno sin qui condotta soprattutto con lo strumento degli investimenti sulla produzione.

Ma, al di là del limite di un tale strumento, soggetto alle *performance* d'impresa e alle condizioni dei mercati, il crescente dinamismo tecnologico dei prodotti e dei processi richiede al sistema industriale un'attenzione assai maggiore che in passato agli avanzamenti della frontiera scientifica e una maggiore interazione tra mondo della ricerca e dell'industria.

RITARDO HIGH-TECH

Le buone capacità applicative che caratterizzano molte nostre imprese forniscono sempre minori garanzie di tenuta competitiva nel medio-lungo periodo. E d'altra parte è sufficientemente nota la posizione di debolezza che, tranne alcune rare punte di eccellenza, l'Italia riveste nei settori dell'alta tecnologia.

Da quest'area di potenziale rischio emerge lo stimolo a ricercare forme di cooperazione transnazionale e sinergie atte a favorire la crescita su aree nelle quali la forza della singola impresa non è sufficiente. È un processo che si ricollega alla più grande necessità di una maggiore presenza di strutture produttive delle imprese italiane negli altri paesi comunitari.

Gli investimenti tra paesi Cee saranno un potente motore per l'integrazione progressiva dei mercati e per l'evoluzione delle strutture societarie dei settori più esposti alla concorrenza internazionale; la ricerca di partner e la realizzazione di *joint venture* sono lo strumento che in questo momento è praticato dalle imprese più sensibili alla dimensione competitiva europea. Internazionalizzazione e politica delle alleanze, dunque,

intese come presenza stabile su mercati destinati a divenire in breve tempo domestici e come opportunità di ottenere risorse, in particolare tecnologiche e commerciali, singolarmente non producibili da una singola azienda.

Ma ciò non è sufficiente per le caratteristiche della competizione odierna. La strategia prodotto-servizio diventa indispensabile per chiunque intenda stare sul mercato; l'impresa vincente è quella che, oltre a offrire un bene competitivo, sa anche seguire il cliente nelle fasi di utilizzo.

Si apre qui la grande frontiera e la forte sfida della qualità, o meglio di una strategia di qualità totale che le imprese devono essere in grado di attuare per integrare tutti i momenti critici del ciclo di vita del prodotto-servizio che l'impresa porta sul mercato. Si tratta di una sfida competitiva già in atto sui mercati più avanzati e che la realizzazione del Mercato unico non farà altro che accelerare e portare a compimento anche sui mercati locali.

Per questo le imprese devono agire in funzione non solo della qualità del singolo prodotto, ma dell'intera azienda. L'obiettivo è di perseguire quella qualità totale che integra tutti i momenti critici del ciclo di vita del prodotto, con l'attuazione di un'effettiva interconnessione tra le diverse funzioni aziendali interessate. E anche qui emerge l'esigenza di maggiori relazioni tra le imprese, perché la qualità del prodotto finito non può prescindere dalla qualità degli *input*, né può fare a meno della qualità del servizio successivamente offerto al cliente.

D'altro canto la qualità è anche il risultato di un sistema che trascende le capacità dell'impresa e nel quale le imprese operano; la qualità dei prodotti e delle aziende è cioè influenzata in modo significativo dalla qualità esterna alle imprese. Da questo punto di vista tutte le questioni legate alla bassa produttività e alla scarsa funzionalità dell'apparato pubblico emergono potentemente alla ribalta.

Ancora: affermare che la competizione oggi avviene tra sistemi-paese significa affermare che quanto alla fine rende vincente un prodotto è anche la struttura del sistema finanziario e creditizio, la rete dei trasporti, il sistema delle telecomunicazioni, il sistema scolastico e, certamente non ultimi per importanza, il bilancio dello Stato e le responsabilità cui è ricondotta la sua formazione.

Ma porre mano a questi problemi significa porre mano ad altrettante opportunità di avanzamento dell'intero sistema sociale del paese, significa operare su problemi la cui soluzione riguarda l'interesse di tutte le componenti sociali ben al di là dell'interesse della sola industria. È questa la complessità dello scenario nel quale oggi l'impresa è chiamata a competere e a fornire, per questa via che le è propria, il suo contributo al più generale sviluppo sociale e civile, sebbene le capacità mostrate in questi ultimi anni siano oggi chiamate a confrontarsi con contesti che alla maggiore articolazione uniscono una scala dimensionale spesso distante dalle risorse che possono essere mobilitate dalle sole imprese. Crescita d'impresa, apertura a nuovi mercati, innovazione tecnologica, qualità totale: per percorrere con successo la strada delle strategie che portano alla realizzazione di questi che sono gli obiettivi fondamentali della nostra



I SISTEMI-PAESE

Affermare che la competizione oggi avviene tra sistemi-paese significa che anche quando l'impresa ha migliorato e reso competitivi i fattori da essa controllati si trova a scontrarsi con i vincoli derivanti da condizioni di inefficienza alla cui soluzione essa, al più, può concorrere, ma di cui non porta la responsabilità progettuale né gestionale.



struttura industriale per i prossimi anni, occorre saper percepire i segni di cambiamento, interpretarli, inventare risposte innovative, efficienti, avanzate.

L'allargamento dei mercati, creando nuove occasioni, nuovi prodotti e nuovi modi di venderli, esige la padronanza delle dinamiche culturali che sottostanno all'evoluzione dei comportamenti e che in un contesto sempre più aperto e interattivo non possono che essere complesse e sofisticate.

La globalizzazione dei mercati trova infatti il suo *pendant* in una segmentazione sempre più esasperata dei prodotti e delle classi degli utilizzatori e dei consumatori. La capacità di saper capire e influenzare lo scenario esterno all'impresa non rappresenta quindi una capacità di complemento a una stretta professionalità specifica, ma la base sulla quale tale professionalità deve essere costruita, una base da alimentare e da integrare al passo con l'evoluzione dei contesti nei quali si opera. Imparare ad apprendere è la dimensione culturale fondamentale, la *forma mentis* con la quale i responsabili d'impresa sono chiamati a gestire le realtà loro affidate. Per fare ciò abbiamo a disposizione le risorse di cui la cultura del nostro paese, e in generale la cultura europea, è ricca: non solo conoscenza scientifi-

ca, ma anche tradizione umanistica, creatività, capacità di capire gli altri e di interagire, gusto della sfida.

LE RISORSE UMANE

È stato autorevolmente detto che la gestione di impresa oggi richiede di ritornare all'accezione che il verbo *to manage* aveva nel diciottesimo secolo, cioè al significato di "trattare con considerazione". Trattare con considerazione significa, oltre a una avvertita consapevolezza dei mutamenti in atto, capacità di promuovere e valorizzare le risorse a disposizione.

In condizioni di accesa competitività qualsiasi zona di spreco diventa fattore di debolezza e ciascuna risorsa acquisisce un costo di accesso e di utilizzo in tendenziale continua crescita. In particolare la risorsa fondamentale, quella umana, diventerà ancor più critica di quanto già sia stata, sia per le caratteristiche di una competizione basata sull'intelligenza, sia per la veloce evoluzione delle competenze specifiche richieste, sia, non dimentichiamolo, per gli andamenti demografici che nei prossimi anni renderanno ancor più difficile acquisire risorse valide.

La risorsa umana nell'organizzazione è dunque destinata a essere sempre meno intercambiabile o fungibile. Sempre più importante diventerà l'abilità di saper individuare capacità, di far crescere professionalità, di promuovere e gestire quegli spazi di autonomia e di azione che possano consentire, nell'interesse dell'organizzazione, il pieno dispiegamento delle risorse impegnate.

Sono compiti che chiedono un coinvolgimento umano e professionale sempre più completo e assiduo, conoscenze sempre più articolate, elevata credibilità personale anche come presupposto della credibilità aziendale. Ed è questa la base complessa di un'attività, quella del responsabile d'impresa, che costituisce una sfida umana e professionale al passo con un futuro in questo momento tanto imprevedibile quanto ricco di occasioni. Fare emergere e cogliere quelle occasioni è il compito che aspetta gli uomini che nei prossimi anni avranno la responsabilità di proseguire sulla strada dello sviluppo che è stata sin qui percorsa e sulla quale altri importanti traguardi ci attendono.

Ottorino Beltrami