

## INTERVENTO DEL PROF. GIULIANI MARCO:

Buonasera a tutti, ringrazio il presidente del consiglio per l'invito, il sindaco anche per l'invito a parlare quest'oggi. Oggi farò un po' un intervento accademico sui generis, nel senso tipicamente gli accademici propongono tanti dati, tanti numeri e sono descrittivi. Io da residente jesino mi permetterò di proporre qualche spunto di riflessione, non soluzioni, non dati puntuali ma qualche punto di vista che nasce dall'esperienza di ricerca, da incontri che si sono svolti in questi mesi sia qui in zona che anche fuori e all'estero. Partiamo con qualche riflessione di concetto: la crisi odierna, la crisi odierna a livello giornalistico ed anche accademico è stata da molti paragonata a quella del 1929 post guerra. Differenze sostanziali ce ne sono, non ve le elenco e non ve le sto a dettagliare, pensiamo più alle soluzioni. La crisi del '29 come è stata risolta? Politica dello spending in deficit, lo stato, soprattutto parliamo dell'America e poi è venuta l'Europa, ha preso soldi di tasca sua e cominciato a creare infrastrutture. Quella politica oggi non è attuabile, quantomeno in Europa, vincoli di bilancio posti oggi in costituzione, lo stato italiano ancora più in crisi non può fare politiche di spending in deficit e quindi quella via di soluzione dell'allora crisi non è percorribile. Ancora, non si può più pensare a soluzioni italiane o locali, è necessario pensare a soluzioni europee, non tutta l'Europa è in crisi, e condivido il punto di vista ma comunque sia l'Italia è inserita in un contesto internazionale e non può prescindere dai vincoli che gli altri paesi impongono. Ancora, non è possibile pensare a soluzioni valutarie, l'Italia tante volte si è trovata in crisi, siamo negli ultimi anni '80, come ha risolto? Ha risolto molto spesso e mettendo moneta, svalutando quindi la valuta e recuperando competitività sull'export, oggi con l'euro questo non è possibile, la leva valutaria non c'è più. A questo punto l'azione che deve esser fatta è sui cosiddetti fondamentali, cioè l'azienda italiana, l'azienda Italia deve rinnovarsi, deve evolversi e deve trovare nuove azioni. Condivido ed apprezzo la proposta dell'ing. Pieralisi su individuare nuove leve, nuove strategie, il problema è in Italia le leggi proposte che richiedono tempo e purtroppo oggi non ce ne è. Quindi intanto cosa si può fare? partiamo da un punto di vista che conosco per motivi di ricerca che è quello aziendale. Allora, alcune aziende tentano o hanno sperato di attuare una concorrenza sui costi, non è percorribile, l'Italia, l'azienda italiana non può competere sui costi, ci... sempre l'azienda del Brasile, l'azienda indiana, l'azienda cinese che ha costi del lavoro più bassi, costi delle materie prime più basse e costi dell'energia più bassa, quindi quella via non è percorribile. La qualità molto spesso, diceva il dott. Goffi prima, le nostre aziende contoterziste si sono spesso portate avanti con la qualità del famoso made in Italy. Non è detto che la qualità del prodotto fatta all'estero sia drasticamente peggiore della nostra, quindi quella non è sicuramente la carta vincente, è una carta necessaria da considerare, ma non è una panacea dietro cui dipanarsi. L'altra considerazione, stamattina ero a Firenze, i cosiddetti colossi di industria, quindi l'idea di aggrapparsi ai colossi, condivisibile per molti aspetti ma non sempre il colosso è un gigante robusto, a volte ha i piedi di argilla. A Firenze questa mattina colleghi accademici erano ancora sorpresi o stupefatti per il fallimento della Arginori, altro colosso. Cosa fanno le aziende? Vediamo un po' di andare su qualche nota più ottimistica. Qualche comportamento c'è stato possibile tipizzare con tutti i limiti delle tipizzazioni, primo modello è quello dell'azienda che tipicamente ha continuato a fare quello che ha sempre fatto: modello del terzista. Io ho sempre lavorato per quella azienda e continuo a farlo, quella purtroppo si troverà sempre più e si trova in difficoltà. L'altro modello è la strategia difensiva. Molte aziende si sono decise di fare a mo', permettetemi il paragone zoologica, di tartaruga, per cui si sono racchiuse dentro un guscio in modo difensivo attuando politiche di downsizing, cioè riduzione di personale, riduzione di investimenti sperando che proteggendosi in questo modo riescono a traghettare verso la fine della crisi e poi, quando la crisi passerà, riescano ad avere disponibilità per riprendersi. E poi ci sono, invece, i modelli delle aziende attive, cioè aziende che innovano. L'innovazione è vero, è una cosa che oggi si legge in molti contesti, si legge in molti ambienti, ma va fatta. Ma non va fatta in modo irrazionale, purtroppo l'innovazione porta anche rischi, porta anche problemi, non tutte le aziende lo hanno gestito in modo corretto, alcune hanno rinnegato le loro radici, le loro origini e si sono messi in business che non conoscono,

rischiando e perdendo ulteriormente terreno. L'innovazione va fatta in modo razionale, va fatto in modo studiato e va fatto, i modelli vincenti, sotto due punti di vista. Su questo aspetto chiedo venia se in parte ricalco quanto già detto in precedenza. La prima, un concetto di innovazione tecnica ovverosia inventiamo qualcosa di nuovo. Su questa gli assi europei sia di ricerca che di sviluppo, quindi vari finanziamenti anche a livello nazionale e locale stanno spingendo per creare questo tipo di innovazione, invento qualcosa di nuovo. C'è anche un altro tipo di innovazione che è quella manageriale, che è quella che richiamava prima il dott. Tartaglia, ovverosia mi doto di strumenti in grado di permettere di affrontare questo nuovo sistema. Nessuno va in mare con la banca in tempesta senza strumentazioni, oggi ci sono aziende che non hanno strumenti di controllo di gestione, non hanno strumenti di marketing, non hanno una strategia, non hanno nulla di codificato quindi navigano a vista con tutti i rischi che la navigazione a vista comporta. I recenti bandi regionali, faccio l'esempio locale, hanno finanziato anche questo tipo di innovazione, cioè l'innovazione di tipo manageriale, cioè l'implementazione di strumenti, di innovazione tecnica, che siano di supporto all'uomo di azienda per gestire la propria attività. Troppo spesso succede che la navigazione è a vista o che si usino gli strumenti che da sempre si usa in un'azienda replicando, il figlio replica quello che ha fatto il padre. Il problema è che il contesto non è quello del padre ma è diverso. Bisogna cambiare. Altro messaggio, sempre connesso all'innovazione, è della piccola impresa. Cosa fa la piccola impresa? Sui giornali come sui libri si legge sempre la piccola impresa non innova, la piccola impresa sopravvive e traghetta. Modello tipico la piccola impresa, piccolo è bello, citando le frasi di prima, funzionava perché la competizione era sulla flessibilità, la piccola impresa era rapida ad adeguarsi ai cambiamenti di mercato. Oggi, purtroppo, il mercato cambia troppo velocemente, in maniera troppo importante e quindi il piccolo difficilmente riesce ad essere competitivo. Questo non significa, però, che non possa far nulla, ovverosia da solo non può fare, ma molti studi stanno supportando il modello dell'impresa per l'appunto aggregata, dell'impresa rete, cioè cercare di attivare collaborazioni fra piccole imprese, pensando che non deve essere necessariamente innovazione radicale, cioè inventa una cosa totalmente nuova, ma può anche essere una innovazione incrementale, cioè migliora qualcosa di esistente, faccio quello che ho fatto finora in modo diverso, pensiamo ad esempio al caso poco fa detto da Coltorti, non è che si è messo a produrre automobili, continua il commercio di abbigliamento ma in modo diverso, in modo più razionale ed innovativo. A questo punto qualche spunto di riflessione a livello di cosa può fare l'ente locale. Finora è stato molto detto sui discorsi cosa può fare lo stato, cosa dovrebbe fare l'unione europea o altri enti, queste non vogliono essere delle soluzioni ma semplicemente qualche spunto di riflessione. Il primo è sempre ripeto connesso un po' a cose su cui mi sto occupando, è un cosiddetto strumento che viene chiamato di marketing territoriale, cioè l'ente locale deve creare un humus, un contesto che sia favorevole allo sviluppo dell'esistente ed attrattivo per nuove attività imprenditoriali. Lo stanno facendo in molti, lo ha fatto Ascoli Piceno, lo ha fatto Pesaro, lo hanno fatto anche piccoli comuni. Cosa significa? Significa trovare delle leve, degli elementi, delle eccellenze che è possibile valorizzare a livello locale. Il punto di vista personalissimo e forse draconiano non è con la manutenzione dell'esistente che si esce dalla crisi, bisogna che il comune investe su qualcosa, su qualcosa che faccia da volano. Non è possibile pensare che con interventi a pioggia plurisettoriali su infiniti settori di fatto ci sia una ricaduta reale, bisogna individuare degli elementi e su quelli essere convinti ed investire. L'esempio di Pisa che avevo studiato un pochino più da vicino, ha tra i vari interventi portati avanti ad esempio l'eccellenza della ricerca in biotecnologia, è stato quello un loro cavallo di battaglia, Ascoli Piceno il turismo. Trovare uno, due, tre elementi competitivi su cui investire. Altro aspetto su cui vale la pena un attimo riflettere ai fini dell'innovazione è quello del ruolo sempre del comune come facilitatore, ovverosia il comune dovrebbe cercare di svolgere un ruolo di coordinamento, di favorire dei processi di innovazione, dei processi di confronto ed anche processi di aggregazione fra le piccole imprese, quindi creare occasioni in cui questo humus di fatto possa alimentarsi e possa crescere. Altro aspetto che ovviamente è il contraltare del precedente è quello legato alla burocrazia. Si è detto prima il comune non deve mai ostacolare il processo industriale, quindi cosa fare? avere semplicemente quello che

molti si lamentano, molti imprenditori, certezza dei processi, cioè a parità di condizioni so quale sarà il mio esito e so quando ce l'avrò. Non è possibile che a seconda di variabili un processo richieda più o meno tempo, meno tempo e non so esattamente quando scade. Ultimo punto che è quella la base della innovazione è la formazione. È stata spesso ripresa in questi interventi che mi hanno preceduto il fatto che sia importante innovare, Coltorti ha detto ho dovuto formare i miei dipendenti, Loccioni so che è una eccellenza su questo versante, la formazione è importante, va usata anche questa come leva. Capire quali sono i fabbisogni del territorio, quali sono le necessità ed attivare le eccellenze locali per attivare processi virtuosi, di formazione, di sviluppo delle imprese quindi cercare di individuare questi volani. Ultima provocazione che mi permetto e poi chiudo, come fare? problema finanziario. Io penso, peccato che mi permetto di dire di gioventù, che alla fine un po' ci sono molte professionalità, molte eccellenze a Jesi che potrebbero essere disposte a condividere una loro attività, senza costo per il comune. L'idea è quella di riprendere altra frase di Kennedy, oltre a quella già indicata per il consiglio comunale che è non chiedere cosa può fare il tuo paese per te, ma cosa puoi fare tu per il tuo paese.