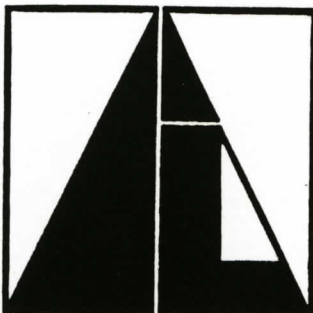


**ASSOCIAZIONE INDUSTRIALE LOMBARDA**

**DICHIARAZIONI  
DI  
ANTONIO COPPI**

**ASSEMBLEA GENERALE  
Milano, 15 luglio 1985**



*Il 15 luglio 1985 ha avuto luogo la quarantaquattresima Assemblea Generale dell'Associazione Industriale Lombarda con la partecipazione del cav. lav. Luigi Lucchini, Presidente della Confederazione Generale dell'Industria Italiana e dell'on. dr. Renato Altissimo, Ministro dell'Industria.*

IE INDUSTRIALE LOM  
MBLEA GENERALE  
ANO 15 LUGLIO 1985



*Il Presidente eletto dell'Associazione, ing. Ottorino Beltrami e il Presidente uscente, dr. Antonio Coppi.*



SOCIAZIONE INDUSTRIALE LOMBARDA  
ASSEMBLEA GENERALE  
MILANO 15 LUGLIO 1985



SEGRETARIA  
E  
PRESENTAZIONE  
INTERVENI



*Il dr. Antonio Coppi, Presidente uscente dell'Associazione Industriale Lombarda, mentre svolge la sua relazione.*

**Dr. ANTONIO COPPI**

*Presidente  
dell'Associazione Industriale Lombarda*

Con l'odierna Assemblea si conclude un lungo periodo, oltre cinque anni, durante il quale ho avuto l'onore di guidare l'Associazione Industriale Lombarda e di rappresentare, quindi, gli imprenditori milanesi sia verso il mondo esterno, sia nel quadro del sistema rappresentativo della Confindustria.

Nel prendere congedo da voi, ritengo opportuno esprimere alcune considerazioni legate a quelli che nel maggio del 1980, al momento di assumere la Presidenza, indicai come i quattro temi centrali di attenzione per un'organizzazione come l'Assolombarda.

*Quattro  
temi centrali  
di attenzione*

Ritengo che quei temi siano ancora di estrema importanza e l'esperienza associativa mi ha convinto che con essi la nostra organizzazione deve fare i conti se vuole operare in modo efficace e interpretare al meglio gli interessi delle imprese.

Il primo tema era quello di natura più strettamente politica. Ci chiedevamo quale quadro istituzionale e governativo fosse più adatto a promuovere lo sviluppo economico delle imprese.

*Il primo tema*

La risposta, che davamo allora, era in pratica racchiusa in un solo slogan: l'Italia deve stare al passo con l'Europa.

Il senso di quell'affermazione non è certo difficile da intuire. Ciò che chiedevamo, e indicavamo come «bussola» per il nostro mondo politico, era un avvicinamento della macchina governativa italiana ai modi di funzionare e ai rendimenti complessivi degli altri sistemi politici europei, specialmente nel campo del governo dell'economia.

*Qualche  
progresso in  
materia di  
stabilità*

Se guardiamo oggi, a distanza di cinque anni da allora, a quanta strada abbiamo effettivamente percorso in questa direzione, dobbiamo innanzitutto registrare qualche progresso in materia di stabilità e continuità di indirizzo politico.

Per anni avevamo detto che il nostro carente modo di governare l'economia dipendeva soprattutto dall'eccessiva instabilità del nostro esecutivo.

Tuttavia, dopo che negli ultimi anni abbiamo allungato considerevolmente il ciclo vitale dei Governi, i risultati complessivi nel governo dell'economia appaiono ancora largamente insufficienti rispetto ai cambiamenti realizzati dai nostri principali partners europei.

Segno evidente che la permanenza degli uomini e dei partiti nei massimi posti di responsabilità politica non costituisce, di per sé, motivo sufficiente a garantire un'efficienza della macchina governativa.

*Guardare  
allo stato  
della politica  
di bilancio*

Per convincersene ampiamente basta guardare allo stato in cui versa tuttora l'intero processo della politica di bilancio. Un processo che non ha forse eguali nei paesi europei, per inefficacia di risultati e impossibilità di controllo complessivo dei grandi aggregati di spesa da parte degli stessi responsabili governativi.

La cosiddetta «legge finanziaria», che era nata per controllare e limitare la spesa pubblica, è invece diventata una sorta di «contenitore» imprevedibile, buono ad accogliere qualsiasi stravaganza.

Basti vedere ciò che è successo nell'andamento e nella composizione della nostra spesa pubblica, durante i tre mesi che hanno preceduto la recente consultazione elettorale amministrativa.



Un altro esempio significativo è quello della cosiddetta deregulation. Certo, tutti sappiamo bene come in materia l'intera Europa sia rimasta assai lontana dal caso americano. Ma questo non può e non deve rappresentare un comodo paravento per la classe politica del nostro Paese.

Da noi si è fermi a studi e ricerche, alcuni peraltro assai pregevoli. Negli altri paesi europei sono state prese misure concrete ed efficaci, pur nella considerevole varietà di situazioni e indirizzi politici.

Insomma, mentre noi discutiamo e studiamo, gli altri agiscono. Con conseguenze che poi non possono non farsi sentire sul concreto terreno dell'efficienza dei rispettivi apparati produttivi.

La lezione che ne possiamo trarre è che, per progredire realmente verso un più efficiente governo dell'economia, bisogna rivedere l'intero impianto dei meccanismi istituzionali che vi presiedono.

Una revisione che deve cominciare dai difficili e non sempre chiari rapporti potestativi che intercorrono tra Governo e Parlamento, per finire alla struttura dello stesso Governo, con i suoi macchinosi e pletorici comitati di ministri.

Un secondo tema che avevo affrontato cinque anni or sono, è quello dello stato in cui versa la cosiddetta «cultura industriale» nel nostro Paese.

Con questa definizione intendevo riferirmi soprattutto ad un complesso di atteggiamenti verso l'impresa e verso quella che si usa definire la «società industriale avanzata».

Quando parlo di cultura industriale, di relazioni industriali, di società industriali, non mi riferisco peraltro e solamente all'industria in senso stretto. La famosa tripartizione di Colin Clark fra primario, secondario e terziario mostra oggi infatti i suoi oltre 50 anni.

Oggi la distinzione è fra imprese che, in condizioni di efficienza e di concorrenza interna ed internazionale, produ-

*Da noi si è fermi  
a studi e ricerche*

*Un secondo tema*

cono risorse da destinare ad accrescere il benessere e soprattutto l'occupazione; e imprese «assistite», che non creano ricchezza ma redistribuiscono risorse della collettività, che non sono quotidianamente esposte alla concorrenza e il cui grado di efficienza è quindi tutto da dimostrare.

*Far crescere  
una cultura*

Per marciare verso una nuova fase di sviluppo, mi sembra quindi indispensabile far crescere in primo luogo una cultura capace di comprendere al meglio la realtà dell'impresa efficiente, così da saperne sfruttare per intero le immense potenzialità positive.

Dopo cinque anni la mia impressione è che in questo campo i progressi siano stati molti, ma anche molto superficiali. Certo, almeno a parole, è oggi difficile ascoltare quelle falsità, quegli attacchi e quelle incomprensioni verso l'impresa, l'imprenditorialità, il profitto, la proprietà privata che erano stati largamente in uso durante gran parte degli anni '70.

Tuttavia, non abbiamo ancora raggiunto un'adeguata conoscenza e comprensione delle principali caratteristiche funzionali e delle regole che governano una moderna economia di mercato.

Basti vedere come viene trattato, ad esempio, il nodo dell'occupazione che rappresenta certamente uno dei maggiori problemi sull'agenda di tutti i sistemi politici europei.

*Un'autentica  
cartina di  
tornasole*

Questo dibattito sull'occupazione è un'autentica «cartina di tornasole», per distinguere tra coloro che pensano di affrontarla in modo tale da accrescere le risorse per la collettività, e coloro che pensano invece di promuovere misure di egualitarismo sociale, in un contesto di risorse economiche decrescenti.

L'obiettivo di fondare una nuova cultura industriale può essere raggiunto solo se il mondo imprenditoriale saprà definire, senza ambiguità, e diffondere un modello di com-

portamento delle imprese, coerente con i tempi e le realtà tecnologica, sociale e di mercato.

Questo modello è in primo luogo un nuovo atteggiamento mentale, un modo dell'imprenditore di definire se stesso e il proprio spazio d'azione in risposta alle attese dei suoi diversi interlocutori sociali.

Si tratta di un atteggiamento che nelle aziende più dinamiche è già presente su due fronti: quello interno, della impresa stessa, e quello esterno, della società.

Sul fronte dell'impresa, il nuovo imprenditore è già cosciente di gestire un organismo vitale e non una meccanica combinazione di fattori produttivi.

*Il nuovo  
imprenditore*

Egli sa di essere al centro di un processo che arriva fino alla creazione di valori e «linguaggi» specifici della propria impresa; e che intorno a questi ultimi deve mobilitare il consenso.

Il nuovo imprenditore sa che non amministra l'ordinario e lo status quo. Esso innova continuamente realtà tecniche, economiche ed umane; dunque sa di modellare le cellule che configurano la realtà lavorativa del futuro.

Il nuovo imprenditore sa che la propria impresa vive e si sviluppa nella misura in cui ottimizza una relazione di scambio con l'ambiente, e sa che questa relazione non si esaurisce nelle transazioni più ovvie e misurabili, cioè le materie prime, i prodotti, il danaro, il lavoro.

Sul versante della società, il nuovo imprenditore sa che l'impresa è una forza nel processo di modernizzazione del Paese, contribuendo a far nascere ed a consolidare, oltre che realtà professionali, anche concezioni di vita e di rapporti interindividuali.

*Una forza  
nel processo di  
modernizzazione*

La formazione dell'imprenditore degli anni '90 esige la interiorizzazione di questa nuova etica imprenditoriale, i cui tratti più salienti sono, in sintesi:

– la consapevolezza che i fenomeni industriali sono stret-

tamente collegati con molti aspetti o fenomeni della vita e dell'organizzazione sociale;

- la coraggiosa assunzione delle responsabilità sociali che da questa consapevolezza derivano.

Anche in tema di cultura imprenditoriale, la lezione, che possiamo trarre da questi ultimi cinque anni, è quella che tale aspetto della cultura nazionale deve essere considerato come un terreno di grande importanza per l'azione del mondo industriale.

Il sistema delle imprese e delle sue rappresentanze deve svolgere sempre di più un compito di testimonianza e informazione quotidiana, se non vuole che i problemi sempre nuovi, posti dalla stessa dinamica industriale, finiscano per determinare vere e proprie forme di incomprendimento, dalle quali scaturiscano poi altrettanti ostacoli al buon funzionamento dell'apparato produttivo.

### *Il terzo tema*

Il terzo tema che volevo ricordare è quello delle relazioni industriali.

Al momento in cui assunsi la Presidenza dell'Assolombarda, questo appariva indubbiamente uno dei capitoli più delicati del nostro contesto sociale ed economico.

Oggi, la distanza da quel periodo sembra enorme, anche se possiamo definire solo in parte positivi i termini del cambiamento.

Tra questi collocherei l'avvento di un complesso di atteggiamenti del mondo operaio, assai meno caratterizzato da vecchie ideologie, e più propenso ad un livello medio di pragmatismo, non molto distante da quello della gran parte dei lavoratori europei del settore industriale.

Tuttavia, il panorama complessivo delle relazioni industriali non può certo dirsi del tutto incoraggiante. Un po' per la consistente caduta di rappresentatività del sindacato; un po' per le forti divisioni che vanno di giorno in giorno caratterizzando i rapporti tra le rappresentanze sindacali nazionali.

Le tendenze di fondo delle relazioni industriali sono inoltre a dir poco pesantemente contraddittorie.

*Tendenze  
pesantemente  
contraddittorie*

Da una parte abbiamo una considerevole espansione delle relazioni industriali che potremmo definire di tipo «pragmatico», soprattutto a livello aziendale.

Dall'altra, le relazioni a livello centrale permangono sostanzialmente incapaci di evitare politiche economiche e del lavoro, velleitarie ed immobiliste.

Non che siano del tutto mancati importanti segnali positivi e risultati più che ragguardevoli. Ma siamo ancora certamente molto lontani dall'aver realizzato una politica di relazioni industriali che, a livello centrale, si dimostri capace di far assumere alle parti sociali tutte le responsabilità, che spettano loro nella formazione della politica economica «reale» del Paese.

Oggi come allora, occorre quindi ripetere che tutte le parti sociali si devono rendere conto che le relazioni industriali rappresentano — oltre che uno strumento di redistribuzione della ricchezza — anche un fattore fondamentale per il potenziamento delle imprese, per la «produzione» del reddito, per l'accumulazione e lo sviluppo delle risorse nazionali e quindi, in definitiva, per la crescita dell'occupazione.

Il quarto tema che voglio richiamare alla vostra attenzione è quello del ruolo occupato concretamente dalle imprese italiane nella dinamica del nostro sistema economico.

*Il quarto tema*

Cinque anni fa ricordavamo l'importanza decisiva di questo ruolo in tutto il secondo dopoguerra. Oggi, il fattore «vincente», che è alla base dei risultati positivi della nostra industria nell'ultimo decennio, va trovato ancora una volta nelle innovazioni di carattere manageriale e organizzativo che le imprese hanno saputo produrre.

Tutto questo, è bene ricordarlo, è avvenuto nella completa assenza di un quadro di politiche pubbliche, non dico adeguato, ma neppure soddisfacente.

L'unica eccezione può essere considerata l'abile politica di cambio perseguita dalla Banca d'Italia tra il 1979 e il 1980, con la rivalutazione della lira nei confronti del dollaro e la sua svalutazione nei confronti delle valute europee.

Potremmo, anzi, sostenere che, tolto questo esempio, le politiche pubbliche hanno accentuato l'incertezza in cui sono stati costretti ad operare gli imprenditori, invece di contribuire a stabilizzare le loro aspettative.

### *La capacità di adattarsi*

La capacità di adattarsi ai profondi mutamenti intervenuti negli anni '70 e quella di realizzare un numero veramente notevole di innovazioni, soprattutto di processo, hanno mostrato le doti imprenditoriali presenti nel nostro sistema economico, così come il valore del fattore umano operante nelle nostre imprese.

L'immagine del sistema imprenditoriale italiano che si presenta davanti ai nostri occhi è, quindi, soddisfacente, almeno sotto l'aspetto della sua capacità di adattamento ai mutamenti intervenuti nel quadro di riferimento esterno alle imprese.

L'immagine sarebbe ancor più soddisfacente e rassicurante se potessimo avere la certezza che i problemi che dovremo affrontare nel prossimo futuro, saranno risolvibili con la stessa intensità di innovazione e di adattamento registrata negli ultimi anni.

Negli anni '80, e ancor più negli anni '90, per reggere la concorrenza internazionale, sarà infatti necessario accelerare impetuosamente la nostra capacità di introdurre radicali innovazioni, che sono ormai imposte da un progresso tecnologico il cui passo sta accelerando vertiginosamente.

### *Un elemento comune che li legava*

A ben vedere, i temi che avevo indicato all'inizio della mia Presidenza come centrali per l'attività della nostra Associazione, avevano un elemento comune che li legava: l'esigenza per l'Italia di tornare alla pari degli altri paesi europei, come capacità di reagire ai profondi mutamenti verificatisi dall'inizio degli anni '70.

Veri sconvolgimenti sono avvenuti nell'ordine economico internazionale, anche se oggi molti di essi appaiono lontani: diversi rapporti fra paesi produttori di materie prime e paesi produttori di prodotti finiti, diversa divisione internazionale del lavoro, maggiore «turbolenza» monetaria.

Ho già detto, delineando un bilancio di questi cinque anni, che le imprese italiane e milanesi hanno saputo rispondere alle sfide, soprattutto esterne, degli anni '70, anche se la situazione non è ancora completamente soddisfacente.

*Un quadro adeguato di coerenti politiche pubbliche*

Ora, il profondo cambiamento che si sta verificando avviene, con effetti diversi, all'interno di ogni paese.

Sono sicuro che, come per il passato, vi sarà un'alta capacità di adattamento spontaneo da parte delle imprese.

Ma non potrà mancare anche un quadro adeguato di coerenti politiche pubbliche, capaci di individuare i problemi prioritari, capaci di creare convergenze di obiettivi e di comportamenti negli operatori economici, capaci di offrire maggiori certezze al Paese.

La sua assenza comporterebbe il raggiungimento di frontiere più limitate di quelle altrimenti possibili.

Non si tratta soltanto degli ovvii costi che le tante inefficienze della Pubblica Amministrazione aggiungono come vere diseconomie esterne ai costi delle imprese. Per il potere politico la posta in gioco è ben più grande.

E' prevedibile che, in futuro, i ruoli sociali muteranno, attraverso una frammentazione delle realtà esistenti verso una miriade di gruppi di interesse.

*Esigenza di quella nuova cultura industriale*

La capacità del sistema politico di aggregare rapidamente ed efficacemente consensi su validi progetti collettivi, sarà così messa ad assai dura prova. Saranno allora necessari profondi mutamenti, forse nelle istituzioni e nelle

procedure, certo nei comportamenti dei dirigenti politici.

Una realtà come quella delineata accentuerà l'esigenza di quella «nuova» cultura industriale per cui ci siamo battuti in questi anni ed esalterà il ruolo schumpeteriano dell'imprenditore, la sua capacità cioè di trasformare il sistema produttivo, sostituendo alle vecchie realtà le nuove potenzialità.

In un mondo segnato da profondi cambiamenti nelle professionalità e nelle modalità organizzative atte a gestire le nuove tecnologie, dovrà mutare anche il tipo di relazioni industriali, così da premiare l'accettazione del rischio, la professionalità, la flessibilità.

### *Intervenire sui fattori*

Occorrerà, infine, intervenire sui fattori che possono limitare l'attività innovativa delle imprese italiane e la sua efficacia.

Fra questi vorrei rapidamente ricordare:

- la disponibilità di risorse finanziarie necessarie per creare o per adottare innovazioni e per sfruttarne fino in fondo i vantaggi economici;
- una grande duttilità ed adattabilità del capitale umano;
- una grande capacità di mutare efficacemente i profili professionali esistenti;
- la rottura delle barriere culturali ed istituzionali che impediscono alle imprese di sfruttare il patrimonio tecnologico-scientifico presente nelle nostre università.

Il quadro che abbiamo di fronte presenta, quindi, un complesso di rischi come di opportunità.

Non possiamo dimenticare che il periodo che ci attende è un periodo di transizione, non una normale fase congiunturale.

L'Italia e l'Europa devono stare attente a non perdere il passo sulle traiettorie tecnologiche decisive: chi perde il contatto rischia di non poter più rientrare nel gruppo di testa.



Concludendo, vorrei riproporvi nella forma più sintetica possibile il senso dell'esperienza che ho compiuto come Presidente della nostra Associazione. I punti più meritevoli di essere segnalati mi sembrano due.

*Il senso  
dell'esperienza*

Il primo riguarda l'ambiente e i tempi entro i quali saremo chiamati ad operare: le trasformazioni in atto richiedono a tutto il «Sistema Italia» grandi capacità di continuo adattamento.

Avremo sempre più necessità di istituzioni politiche, di convincimenti culturali, di clima sociale, di politiche pubbliche capaci di premiare l'innovazione e di favorire ogni occasione di flessibilità del nostro sistema economico.

Il secondo riguarda invece lo stesso modo d'essere della rappresentanza imprenditoriale di fronte alla società italiana che cambia.

In questi cinque anni ho potuto verificare quanto profondamente sia cambiato il quadro in cui opera la nostra Associazione, quanto difficile sia il suo ruolo, ma anche quanto ampie le sue potenzialità.

Per far fronte a queste sfide, l'Associazione Industriale Lombarda, a mio modo di vedere, dovrà compiere uno sforzo creativo che le permetta di risultare unita, autonoma e rilevantemente «presente» nel contesto esterno.

*Uno sforzo  
creativo*

Non sta a me dare suggerimenti al nuovo Presidente. Ciò che mi proponevo con questa relazione era di delineare come e con quale intensità, alla luce della mia concreta esperienza, sia mutato l'environment politico, economico e sociale in cui ha operato l'Associazione nel periodo in cui ho avuto l'onore di presiederla.

Offro ora queste considerazioni al mio successore, che sono sicuro saprà accettarle quale mio contributo di idee all'avvio della nuova Presidenza.

Ottorino Beltrami è troppo conosciuto nel mondo imprenditoriale ed economico perché io ne debba illustrare le grandi doti professionali e umane. Sono sicuro che egli sarà un ottimo Presidente dell'Assolombarda e in questo

senso voglio porgergli il mio più caro e sincero augurio di buon lavoro.

Nel momento in cui gli passo idealmente il testimone, vorrei porgere a tutti coloro che hanno collaborato con me in questi anni un grato e sincero ringraziamento.

### *Organizzazione di successo*

Un grazie va a tutti coloro che hanno avuto incarichi negli organi dell'Associazione, dai Vice Presidenti, ai Consiglieri Incaricati, al Consiglio Direttivo ed ai Membri della Giunta. Ringrazio anche i Sindacati di Categoria, l'Organizzazione Zonale e — last but not least — il Gruppo Giovani Industriali e i suoi Presidenti.

Un ringraziamento particolare va a Sergio Pampuro, che dopo quattordici anni di presenza nella carica di Segretario Generale, ha lasciato l'Associazione.

Un ringraziamento, infine, altrettanto caloroso rivolgo ai Direttori, ai Funzionari, al personale tutto per l'impegno con il quale mi hanno assistito per cinque lunghi anni. Grazie di cuore.

A tutti auguro buon lavoro e un futuro di piena soddisfazione per ognuno, nella certezza che tutti daranno il loro contributo affinché l'Assolombarda possa ancora, e sempre di più, affermarsi come un'organizzazione di successo.



*Il tavolo di Presidenza dell'Assemblea durante i lavori. Da sinistra a destra: il cav. lav. Luigi Lucchini, l'ing. Ottorino Beltrami, il dr. Antonio Coppi, l'on. Renato Altissimo.*



*Uno scorcio del Salone dell'Assemblea. Da destra a sinistra, in prima fila: S.E. Vincenzo Vicari, Prefetto di Milano; il sig. Carlo Tognoli, Sindaco di Milano; l'ing. Leopoldo Pirelli; il dr. Alberto Falck; l'ing. Giuseppe Pellicanò; l'on. Antonio Del Pennino. In seconda fila, da destra a sinistra: il prof. Luigi Guatri, Rettore della Università L. Bocconi; il dr. Alfio Noto, Direttore della Banca d'Italia; il dr. Piero Bassetti, Presidente della Camera di Commercio di Milano; il dr. Giuseppe Orlando, Presidente della Confindustria.*



*Aspetti del Salone dell'Assemblea mentre il dr. Coppi pronuncia la sua relazione.*





*Due aspetti del Salone dell'Assemblea durante i lavori. Nelle prime file le principali autorità civili e militari milanesi e i maggiori esponenti del mondo industriale.*

