



Organizzazione, Persone e Tecnologie

L'ITALIA CHE COMPETE

L'Italian Way of Doing Industry

A cura di
Federico Butera
e Giorgio De Michelis

FRANCOANGELI



FRANCOANGELI - FONDAZIONE IRSO

Collana Organizzazione, Persone e Tecnologie

La collana della Fondazione Irso Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi diretta da Federico Butera fin dal 1980 pubblica ricerche, studi, saggi che hanno per oggetto la relazione fra organizzazione, persone e tecnologia. Questi lavori si ripropongono di identificare nuovi paradigmi di organizzazione e di lavoro che generino innovazione, produttività e qualità della vita di lavoro e che propongano esperienze nuove di gestione del cambiamento che coinvolgano a fondo le persone.

Collana diretta da **Federico Butera**

Comitato scientifico:

Sebastiano Bagnara (Università di Sassari), **Emilio Bartezzaghi** (Politecnico di Milano), **Federico Butera** (Università di Milano Bicocca), **Federico M. Butera** (Politecnico di Milano), **Bruno Dente** (Politecnico di Milano), **Gianfranco Dioguardi** (Politecnico di Bari), **Giorgio De Michelis** (Università di Milano Bicocca), **Bruno Lamborghini** (Università Cattolica), **Paolo Perulli** (Università del Piemonte Orientale), **Angelo Pichierri** (Università di Torino), **Gianfranco Rebora** (LIUC Castellanza)

I titoli pubblicati nella collana sono sottoposti a referaggio

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “informazioni” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a: “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Organizzazione, Persone e Tecnologie

L'ITALIA CHE COMPETE

L'Italian Way of Doing Industry

A cura di
Federico Butera
e **Giorgio De Michelis**

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione , di <i>Alessandra Carini</i>	pag.	9
Presentazione , di <i>Federico Butera</i> e <i>Giorgio De Michelis</i>	»	13
Parte prima		
Modelli di impresa e modelli socio-economici dell’Italian Way of Doing Industry		
1. L’ipotesi di una Italian Way of Doing Industry , di <i>Giorgio De Michelis</i>	»	49
1.1 Introduzione	»	49
1.2 Quattro temi ricorrenti nel discorso sull’industria italiana	»	52
1.3 Eppure...	»	54
1.4 Esiste una Italian Way of Doing Industry?	»	57
1.5 Conclusioni provvisorie	»	62
1.6 Ringraziamenti	»	68
Bibliografia	»	69
2. I nuovi profili delle imprese italiane , di <i>Stefano Micelli</i>	»	71
2.1 Piccola e media impresa e distretti nello sviluppo del sistema industriale italiano	»	71
2.2 La crisi del 2000 e il suo impatto sulle imprese del Made in Italy	»	73
2.3 Un decennio di cambiamenti	»	75
2.4 L’emergere di nuove imprese leader	»	79
2.4.1 Una nuova proiezione internazionale	»	81
2.4.2 Innovazione e creatività al servizio della competitività di impresa	»	82

2.4.3 Politiche di costruzione della marca e di distribuzione	»	84
2.4.4 Le tecnologie per il governo delle reti di impresa	»	85
2.5 L'impresa italiana di fronte alla crisi: criticità e aree di intervento per una nuova politica industriale	»	86
2.5.1 Sostenere la media impresa "a metà del guado"	»	87
2.5.2 Un futuro per la piccola impresa e per il lavoro artigiano	»	88
2.5.3 Promuovere nuovi territori: dalla comunità allo spazio metropolitano	»	89
Bibliografia	»	91
3. La media impresa di fronte alla crisi, di <i>Daniele Marini</i>	»	93
Bibliografia	»	103
4. Due direttrici di marcia: medie imprese e piccole imprese innovative, di <i>Riccardo Varaldo</i>	»	105
Bibliografia	»	114
5. La grande impresa e il Made in Italy, di <i>Francesco Silva</i>	»	117
6. Favorire la metamorfosi del sistema, di <i>Alessandro Sinatra</i>	»	123
6.1 Perché raccontare il successo	»	123
6.2 Il contesto italiano: un sistema in transizione	»	123
6.3 La metamorfosi: un'utile metafora	»	127
6.4 Accelerare il processo di metamorfosi del sistema	»	129
6.5 Le competenze da sviluppare	»	131
6.6 Le possibili linee di intervento	»	133
Bibliografia	»	134
7. La crescita imprenditoriale nelle imprese italiane, di <i>Fernando G. Alberti</i>	»	137
7.1 Premessa	»	137
7.2 Le sfide per le imprese italiane	»	137
7.3 L'insegnamento di quattro casi di successo	»	140
7.4 Le determinanti della crescita imprenditoriale delle imprese	»	141
7.5 Le <i>capabilities</i> necessarie per la crescita	»	147
7.6 Il rinnovamento strategico per competere con successo	»	157
Bibliografia	»	158

8. La natura dell'impresa capace di competere: le cinque dimensioni dell'Italian Way of Doing Industry, di Federico Butera	»	159
8.1 Le contraddizioni dell'economia italiana	»	159
8.2 L'approccio: un percorso dal basso basato sui fatti	»	160
8.3 L'impresa italiana capace di competere	»	162
8.4 Le storie di impresa e il modello di Italian Way of Doing Industry	»	165
8.5 L'impresa che compete: il modello di analisi	»	169
8.6 Le cinque dimensioni dell'Italian Way of Doing Industry come modo di produzione di beni e di servizi	»	172
8.7 Le organizzazioni criminali e il loro contrasto: le organizzazioni per la difesa sociale e il sistema delle imprese sane	»	182
8.8 L'impresa integrale	»	183
Bibliografia	»	185

Parte seconda

Le politiche

9. Politiche di sostegno della competitività, di Giuseppe Tripoli	»	191
9.1 Premessa	»	191
9.2 Le sfide della politica industriale	»	192
9.3 Strumenti finanziari a sostegno delle Pmi	»	194
9.4 Favorire i processi aggregativi tra imprese	»	195
9.5 Stimolare l'innovazione e supportare le attività con elevate prospettive di crescita	»	196
9.6 Conclusioni	»	197
10. Sviluppare le competenze per la nuova impresa in Italia, di Francesco Verbaro e Tiziana Lang	»	199
10.1 Nuove competenze e nuovi lavori	»	200
10.2 Le previsioni occupazionali nella domanda d'impresa	»	201
10.3 Colmare il <i>mismatch</i>	»	204
10.4 Quale ruolo per le imprese dell'Italian Way of Doing Industry?	»	208
11. Modelli e dotazioni manageriali, di Renato Cuselli	»	209
11.1 La cornice: caratteristiche del progetto sulla Italian Way of Doing Industry	»	209
11.2 I punti di contatto con l'impegno di Fondirigenti (e dell'Associazione Management Club-AMC)	»	209

11.3	Qualche evidenza dai nostri studi	»	210
11.4	L'importanza del contesto: Pubblica Amministrazione, formazione e relazioni industriali	»	211
11.5	Alcune "riflessioni" finali	»	213
12.	Politiche e crescita dal basso , di <i>Bruno Lamborghini</i>	»	215
	Bibliografia	»	224
Parte terza			
Italian Way of Doing Business, settori e imprese			
13.	Il settore delle costruzioni e i nuovi modelli di rete , di <i>Claudio De Albertis</i>	»	227
14.	Dalla persistenza alla <i>dynamic legacy</i> nel sistema Moda: le fonti del valore del Made in Italy , di <i>Michele Tronconi</i>	»	231
14.1	Cosa ci dice la persistenza	»	232
14.2	La Moda come fattore propulsivo	»	234
14.3	Una <i>dynamic legacy</i> per attraversare la crisi	»	237
14.4	Ripensare la politica industriale	»	238
14.5	Conclusioni	»	240
	Bibliografia	»	240
15.	La piattaforma dell'Aerospazio e la gestione della conoscenza in Finmeccanica , di <i>Francesco Mantovani e Roberto Maglione</i>	»	241
15.1	Finmeccanica e i numeri per gestire "l'impresa"	»	242
15.2	Il diversity tecnologico e generazionale	»	243
15.3	Il modello di Finmeccanica: l'innovazione e l'eccellenza della tecnologia attraverso la valorizzazione del know-how	»	245
15.4	Conclusioni	»	247
16.	La chimica farmaceutica e l'impresa integrale alla Zambon , di <i>Elena Zambon</i>	»	249
16.1	La chimica farmaceutica come combinazione tipicamente italiana	»	249
17.	L'informatica e l'impresa rete alla Reply , di <i>Tatiana Rizzante</i>	»	255
	Ringraziamenti	»	259

Prefazione

*di Alessandra Carini**

Un indizio è un indizio, due fanno una coincidenza, tre costituiscono una prova. Se l'esperienza di Sherlock Holmes può avere un qualche senso anche scientifico, potremmo dire di avere la prova che il capitalismo italiano, quello delle piccole e medie aziende, ha la certezza di sopravvivere in futuro. Quante volte è stato dato per morto ed è poi risorto?

Non sono tre, ma molte di più. Da quando Giacomo Becattini e la sua scuola cominciarono a rilevarne le mosse, in anni ormai remotissimi, partendo dall'analisi dei distretti e arrivando a teorizzare, in Italia, quel mondo industriale che decretava nei fatti la fine del fordismo, è stato tutto un fiorire di ricerche e studi che hanno di fatto sancito la dignità di quella che, oggi, questo libro battezza *Italian Way of Doing Industry*.

Le radici sono antiche, addirittura secolari. E varrebbe la pena capire quale misteriosa forza abbia allocato industrie e produzioni in zone dove nessun economista di qualche razionalità, che usi gli strumenti classici di analisi su costi e ricavi, avrebbe messo una fabbrica. Ancora più complicato è capire perché queste abbiano resistito nel tempo, scavalcando crisi epocali, delocalizzazioni, cambiamenti di ragioni di scambio, arrivando fino ai nostri giorni in una storia che, davvero, deve essere ancora scritta. Perché nell'aspro territorio dell'Agordino, oggi dominato dalla Luxottica, si continua a produrre occhiali che avevano visto le prime officine nel lontano Ottocento? E la Prato del quattrocentesco mercante tessile Francesco Datini che ha a che fare con la Prato degli stracci dei cinesi? Si potrebbe andare

* Giornalista di *La Repubblica* e *La Nuova Venezia*.

avanti passando in rassegna molti dei distretti: i setaioli di Como, i conciatori della Valle dell'Arno, i siderurgici e gli armaioli del Bresciano, i produttori di scarpe del Montebellunese, via all'indietro a rintracciare radici lontane, per concludere con l'assurda e non scientifica constatazione che sembra quasi che nel corpo dell'industria esista un Dna che si trasmette nel tempo, senza alcun rispetto delle ragioni dell'economia, né più né meno come avviene nel corpo umano.

Questo capitalismo diventa il motore della crescita italiana nel corso degli anni Settanta, proprio quando la grande impresa, pubblica e privata, comincia la sua lenta e inesorabile discesa. Montedison, Fiat, Olivetti e poi l'Iri, insomma le punte dell'industria "fordista" di casa nostra, perdono terreno ed entrano in una crisi senza ritorno, lasciando scoperta, in Italia, una cultura che invece resta in tutti gli altri Paesi europei che avevano condiviso, nell'immediato dopoguerra, l'avventura lungimirante della nascita del mercato comune.

L'onere di ereditare il testimone della crescita di un Paese di cinquanta milioni di persone non è cosa da poco. Ma il "quarto capitalismo", il mondo delle piccole e medie aziende e dei distretti, se lo assume con un eroismo degno di un miracolo tutto italiano. Recupera intere regioni del Paese allo sviluppo, a partire dal Nord Est, che si trasformano in una delle zone più industrializzate d'Europa. Regge, con la sua capacità di esportare, la bilancia commerciale di un Paese povero di materie prime come l'Italia in un momento in cui queste diventano carissime. Diffonde il suo benessere sul territorio, recuperando radici invece di continuare ad alimentare grandi centri che producono spesso sradicamenti. E non si ferma qui. Perché la tenacia, unita alla flessibilità, gli dà una capacità di resistenza insospettabile. Almeno una volta a decennio economisti decretano la fine di settori a bassa tecnologia: scarpe, tessili, mobili, meccanica minore, chimica senza grandi gruppi, vengono dati per spacciati. Figurarsi poi quando, a inizio anni Duemila arriva, sui mercati mondiali, la potenza di un produttore come la Cina. Ma ogni volta l'araba fenice trova un modo per risorgere in altre forme: non più solo distretti chiusi, ma filiere aperte di imprese, non più e non solo piccole aziende, ma medie imprese multinazionali che reggono interi comparti e/o nicchie di mercato a livello mondiale.

Oggi la prova di Sherlock Holmes si può dire acquisita: il motore ancora funziona, accusa il colpo di una crisi internazionale senza precedenti, ma si può essere certi che continuerà a camminare e a trovare forme per resistere. Ma è il Paese, l'Italia, che perde terreno, scivola drammaticamente nelle clas-

sifiche internazionali. La crisi rischia di crollare addosso al motore di sviluppo, al quarto capitalismo, imballandolo, e mettendo a repentaglio la sua sopravvivenza, perché nessun capitalismo, per quanto vitale, può resistere se frana anche il terreno, potremmo dire il Paese, sul quale è edificato. Un modello mostra dunque il suo vero limite, che non è economico – campo nel quale eccelle –, ma politico. Il suo è infatti uno sviluppo che produce ricchezza, ma non riesce a spingere avanti un Paese, le sue istituzioni, la qualità della ricerca e della formazione. Non sa e non può offrire posti di lavoro qualificati che diano un futuro a giovani generazioni che aspirano e hanno i titoli per restare in quella che è, per numeri, la quinta o sesta economia al mondo.

La scomparsa della grande industria comincia a farsi sentire. Il quarto capitalismo non riesce mettere insieme per sua natura (l'assenza di massa critica, la molecolare diffusione sul territorio, la mancanza di una visione sociale e politica dell'impresa, l'assenza di un rappresentanza forte e condivisa) un mercato di servizi avanzati: università di eccellenza, centri finanziari, ricerca, servizi legali, rimangono prerogativa dei territori di grande impresa, anche oggi che, in Italia, questa è scomparsa. Come se, anche qui, il Dna fosse restato sul territorio nonostante la morte delle grandi aziende. Ma non riesce neanche a dare un'idea di sviluppo condivisa per tutto il Paese, cosa che, nel bene e nel male, era ben presente all'epoca in cui le poche grandi aziende contavano nella politica con la quale c'era una dialettica, a volte aspra.

Le forze politiche che recepiscono le istanze del motore del quarto capitalismo vivono anzi come un handicap la convinzione che si debba avere un'idea condivisa del Paese al quale aggrappare lo sviluppo. Il problema al loro ordine del giorno è semmai il contrario: come far sganciare la ricchezza accumulata e i territori che la hanno prodotta da un Paese che è sempre più arretrato.

La questione da risolvere non è solo a carico della politica, ma anche del sistema di imprese che vivono oggi come una palla al piede l'assenza di infrastrutture, la mancanza di un mercato dei servizi degno di questo nome, la progressiva decadenza di un sistema formativo degno di un Paese che vuole un posto tra le prime economie al mondo.

La risoluzione del dilemma è forse qui: quel mondo industriale che ci ha fatto ricchi dagli anni Settanta e che è cresciuto oggi in dimensione, ma non in consapevolezza, deve riuscire a ragionare da "grande", che significa avere un'idea di dove andare e come andarci, in un'interazione con un Paese e la sua politica che non può essere ridotta all'idea che basta "lasciarci lavorare in pace e il resto funzionerà". Solo così l'Italian Way

of Doing Industry proposta dal titolo che riunisce i contributi di questo libro potrà passare dall'essere il frutto inconsapevole della genialità italiana ad un modello vero e proprio nato sul campo per disegnare una società industriale per il terzo millennio.

Presentazione

di Federico Butera e Giorgio De Michelis

È possibile competere?

Il MIT, in una ricerca del 2003 su 500 imprese in tutto il mondo, si era già posto la domanda se fosse possibile per le imprese occidentali competere con le imprese di Cina, India, Brasile che godono di costi della manodopera bassissimi e negli ultimi dieci anni hanno accumulato una competenza tecnologica e organizzativa rimarchevole.

La direttrice della ricerca Suzanne Berger rispondeva di sì a condizione che le imprese occidentali fossero in grado di valorizzare l'innovatività dell'offerta, la qualità di prodotti e processi, la capacità di miglioramento continuo, i programmi di efficienza produttiva, la gestione della supply chain, il design, la customer orientation, la capacità di internazionalizzazione, la reputazione, la qualità della vita di lavoro e soprattutto la scelta di collocarsi in un punto della catena del valore dove far valere la propria competenza distintiva. Le imprese occidentali possono eccellere in tutte queste capacità distintive? E come? Attingendo all'immenso scrigno delle esperienze accumulate dalle singole imprese e dal sistema produttivo occidentale.

In questo campione c'erano anche grandi, medie e sistemi di piccole imprese italiane. La Berger citava con ammirazione le capacità che avevano consentito la sopravvivenza e lo sviluppo di sistemi di imprese italiane in settori minacciati da vicino dalle produzioni cinesi e indiane, come il tessile-abbigliamento, assai più di quanto non avessero fatto le imprese inglesi o francesi.

Ora, con la crisi del 2008 questa domanda si fa ancora più drammatica: di fronte alla competizione del BRIC e di fronte alla crisi, le imprese italiane, che scontano handicap di sistema molto gravi, possono competere?

Ci sono lezioni da apprendere da queste storie? Si possono diffondere? Che vincoli occorre rimuovere perché ci sia un sempre maggior numero di imprese in grado di competere?

Il progetto sulla Italian Way of Doing Industry¹

Il progetto sulla Italian Way of Doing Industry² promosso dalla Fondazione Irso si ispira ad alcuni significativi casi di imprese italiane che sembrano mantenere e rafforzare anche nella crisi la propria competitività e che stanno contribuendo non poco alla tenuta economica e alla proiezione internazionale del nostro Paese.

Di fronte alla debolezza del sistema Paese e alla demoralizzazione che ne consegue, emerge un vigoroso processo bottom-up basato su una grande vitalità di imprese, organizzazioni e territori di nuova concezione. Da dove nasce la loro forza? Che cosa accomuna casi di successo così diversi tra loro? Vi sono nuovi modelli e principi organizzativi e manageriali? Quanto potranno durare, se il Paese non se ne prenderà cura? Il volume risponde a queste domande con una pluralità di voci, di risultati di ricerche, di esperienze.

Di queste storie eccellenti si hanno per lo più descrizioni isolate, insufficienti, encomiastiche. Siamo convinti che le imprese italiane che usciranno con successo dalla crisi sono dotate di competenze distintive che vanno ancora svelate. Esse si troveranno in una competizione più intensa da cui potranno uscire indenni solo se, da una parte, acquisiranno maggiore consapevolezza di sé e se, dall'altra, il sistema Paese sarà capace di accompagnarle con efficacia e servizi all'altezza delle loro esigenze.

Mancano i servizi, mancano le politiche: il volume approfondisce queste carenze e indica alcune strade da percorrere. Manca soprattutto l'immagine di cosa queste imprese hanno in comune: l'ipotesi illustrata in questo libro è che, per opera principalmente dalle medie imprese con proiezione internazio-

¹ Papers e video del programma scaricabili da <http://www.irso.it/new/index.php/cantieri/81-italia-2013>.

² L'abbiamo anche chiamata *Italia 2013* facendo riferimento ai modelli di impresa e al modello socio-economico che emergeranno più nettamente alla fine della crisi in corso.

nale e dalle organizzazioni pubbliche che si auto-organizzano, stia emergendo una Italian Way of Doing Industry, un modello socio-economico ancora allo stato embrionale che ha caratteristiche diverse sia dalle tradizionali esperienze distrettuali sia dai modelli delle grandi corporation americane.

La nostra ricerca indica che i casi migliori combinano in modo efficace posizionamenti sui mercati di alta gamma, strategie di focalizzazione e di qualità, organizzazioni flessibili in rete, anima dell'impresa e imprenditori attenti a creare imprese durevoli. Tutte queste imprese, così diverse fra loro, sembrano convergere su un modello differente dai "castelli" industriali, dai distretti, dal "piccolo è bello", dal Made in Italy: una Italian Way basata, come scriviamo, su nuovi "crocevia territoriali di reti lunghe vitali".

Dopo Fiat e Italsider degli anni Sessanta, dopo i distretti degli anni Ottanta, dopo il Made in Italy che furono la locomotiva del sistema produttivo italiano, questa Italian Way of Doing Industry potrebbe rappresentare il *what next*.

Il nostro lavoro è basato sull'assunto che il sistema industriale italiano, soprattutto se è così diverso da quello del passato, ha bisogno di identità e di rappresentanza. Il modello che stiamo con altri cercando di mettere a fuoco, se comunicato e discusso tra i protagonisti e gli *opinion maker*, può essere qualcosa di estremamente concreto: può creare senso di sé per le imprese migliori, moltiplicarsi e "contagiare" positivamente le imprese che sono più indietro, costituire nuovi rapporti con le istituzioni, fertilizzare i territori, dare indicazioni sui nuovi servizi che sono necessari alle imprese, indicare politiche di sviluppo appropriate. Una maggioranza silenziosa che potrebbe avere identità e voce per lo sviluppo del Paese.

In una parola, l'Italian Way of Doing Industry e i soggetti che la rappresentano producono insieme quel valore economico e quel valore sociale che fa competere l'Italia, molto maggiore di quanto ci si potrebbe aspettare dalle ben note carenze del sistema Paese e dalle difficoltà di fare e realizzare le riforme. Le lezioni sul percorso e sui paradigmi seguiti dalle organizzazioni eccellenti – private e pubbliche – possono aiutare non poco l'Italia a uscire dalla crisi economica e sociale.

Questo volume

Questo volume raccoglie i contributi di alcuni degli studiosi che più hanno approfondito le tematiche dello sviluppo del sistema produttivo ita-

liano, di alcuni alti dirigenti pubblici che hanno responsabilità sul sostegno allo sviluppo, di alcuni imprenditori che portano la testimonianza dei problemi e delle prospettive del loro settore e delle loro imprese.

Ci eravamo incontrati a Milano, a settembre 2010, in un convegno ospitato da Assimpredil e avevamo dibattuto di questi temi. Abbiamo chiesto ai partecipanti di elaborare i loro contributi in vista della pubblicazione di un libro e tenendo conto del confronto avviato, che sta continuando nello sviluppo del progetto.

Il volume è destinato agli imprenditori e ai manager delle imprese dell'Italian Way of Doing Industry, ai docenti e ai consulenti che supportano lo sviluppo delle imprese, ai responsabili nazionali e regionali di politiche di sviluppo economico, alle associazioni imprenditoriali. E ovviamente agli studiosi e agli studenti dei sistemi produttivi italiani.

Quanto segue introduce alla lettura dei diversi contributi.

Domande e ipotesi

Questo volume formula alcune domande chiave.

- a. Come fanno per competere quelle imprese italiane che mantengono e rafforzano – anche nella crisi – la propria competitività? I contributi del volume propongono delle risposte e fanno riferimento a lezioni che potrebbero aiutare un gran numero di imprese a uscire dalla crisi e irrobustirsi per durare.
- b. In che modo queste imprese compensano e integrano le diseconomie esterne e gli handicap del sistema Paese? Riteniamo che esse hanno peculiari capacità e riserva di potenza che questo volume cerca di evidenziare.
- c. Nelle imprese che riescono a competere – tanto diverse le une dalle altre – vi sono elementi distintivi comuni? Emergono uno o più nuovi modelli socio-economici sia nel settore manifatturiero che nei servizi? Ipotizziamo di sì, e l'abbiamo chiamato Italian Way of Doing Industry.
- d. Come usciranno le imprese italiane dalla crisi? Si troveranno in una competizione più intensa da cui usciranno indenni solo se acquisteranno consapevolezza delle loro qualità distintive e potenzieranno le loro capacità, e se il sistema Paese sarà capace di accompagnarle con beni comuni per la competitività e con servizi appropriati.

Guida alla lettura del volume

Nel primo capitolo **Giorgio De Michelis**³ illustra lo spirito e l'ipotesi del progetto.

Quattro preoccupazioni ricorrono nei discorsi sull'industria italiana: l'industria italiana è forte nei settori a crescita zero e debole nei settori in forte sviluppo; mancano le grandi industrie; l'industria italiana è particolarmente esposta alla concorrenza dei Paesi emergenti; l'industria italiana sta perdendo competitività. Eppure l'industria italiana crea valore; è innovatrice e competitiva; ha lineamenti comuni e distintivi.

Il caso italiano è oggetto di studio in Italia e fuori da molti anni, perché la sua anomalia ha incuriosito non pochi scienziati economici e sociali alla ricerca di alternative alla globalizzazione imperante. In particolare la sua capacità di svilupparsi a partire dalla fine della guerra e di raggiungere posizioni di primo livello nel mercato mondiale con forme inedite e uniche nel panorama internazionale ha suscitato un'attenzione che, spesso, è stata superiore all'estero che nel nostro Paese. Prima è stata la volta della travolgente crescita delle grandi imprese a partecipazione statale e private. Negli anni Ottanta, poi, l'attenzione si è concentrata sui distretti, enfatizzando il ruolo delle piccole imprese e del radicamento nel territorio nel loro sviluppo. In seguito, si è spostata sul Made in Italy e sul ruolo del design che ha saputo caratterizzare i nostri prodotti con un'altissima qualità estetica a cui si accoppia spesso una qualità funzionale altrettanto alta (di particolare importanza nei mercati B2B come, ad esempio, la meccanica). Infine, si è osservato che, anche se i distretti vanno sparendo, travolti da processi di cambiamento radicali in cui emergono imprese leader di dimensioni medio-grandi che operano sui segmenti più alti dei loro settori, il rapporto della nostra industria con il territorio non si è indebolito: i luoghi specializzati di produzione sono entrati in rete con altri (sia verticalmente che orizzontalmente) e con le metropoli dove si concentrano la finanza, i servizi alle imprese, i centri di ricerca e di formazione superiore, e così via, creando filiere in cui la condivisione di esperienze e di conoscenza travalica le distanze e, alle volte, i confini.

Su queste evidenze abbiamo costruito la nostra ipotesi di lavoro che al posto di un'anomalia vede nella nostra industria una diversità ad alto potenzia-

³ Professore di Informatica per l'Organizzazione e Interaction Design presso l'Università di Milano-Bicocca; vicepresidente della Fondazione Irso.

le, il nucleo di un nuovo modello economico e sociale che abbiamo chiamato modo italiano di produrre beni e servizi – Italian Way of Doing Industry – su cui vogliamo lavorare in modo aperto, dialogando con chi come noi studia l'industria italiana come qualche cosa che non può essere ridotto ad un'anomalia. Tre elementi lo caratterizzano: una combinazione di prodotto e servizio che crea una relazione di *intimacy* con i propri clienti; un governo delle imprese che coniuga gestione e innovazione (*business design*) e fa dell'innovazione il carattere distintivo dell'identità di impresa; un radicamento nel territorio che non ostacola la proiezione internazionale delle imprese, ma anzi è sinergico ad essa (*genius loci e internazionalizzazione*).

Lungi dall'indulgere all'ottimismo, pensiamo che l'emergere di una Italian Way of Doing Industry non garantisce affatto il futuro della nostra industria, ma la pone di fronte a un bivio ad alto rischio: o le nostre imprese sapranno diventarne le interpreti nel mercato internazionale assumendo un ruolo di guida che va oltre la loro eccellenza settoriale, oppure rischieranno di venire marginalizzate da imprese europee che hanno imparato da esse ma le superano con *disruptive innovation* – come Ikea o Zara –, dalle grandi multinazionali globalizzate che vogliono diversificare i loro prodotti ed arricchire l'esperienza dei loro clienti, e dai sistemi industriali dei Paesi che oggi irrompono nel mercato mondiale.

Le imprese italiane hanno saputo, in questi anni, superare le difficoltà non per un miracolo o solo per l'irraggiungibile qualità dei loro prodotti, ma per il fatto che il loro modo di produrre e di rapportarsi al mercato corrispondeva ad un modello socio-economico che aveva il suo posto nel mondo. Il nostro sistema industriale può evitare la marginalità che molti gli pronosticano, può addirittura giocare un ruolo da protagonista nel mercato del terzo millennio, ma ciò richiede che faccia un salto di qualità arduo e impegnativo al massimo per le imprese e per le istituzioni di ogni livello. Cosa manca all'Italian Way? La coscienza di sé; i servizi (pubblici e privati) alle imprese all'altezza della sfida; una politica industriale adatta alla nuova natura delle imprese.

Nel secondo capitolo **Stefano Micelli**⁴ mostra che, almeno fino alla crisi finanziaria del 2008, il nostro sistema industriale ha retto egregiamente nonostante l'Euro, la globalizzazione e la necessità di introdurre a tappe forzate le

⁴ Professore di Economia e gestione delle imprese presso l'Università Ca' Foscari di Venezia; direttore della Venice International University.

nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, collocandosi in una ottima posizione nella produzione manifatturiera internazionale.

Tab. 1 – Quote percentuali sulla produzione mondiale manifatturiera

Paesi	2000	2007
1 Cina	8,3	15,4
2 Stati Uniti	24,8	17,4
3 Giappone	15,8	8,9
4 Germania	6,6	7,5
5 Italia	4,1	4,5
6 Corea del Sud	3,1	3,9
7 Francia	4,0	3,9
8 India	1,8	2,7
9 Brasile	2,0	2,6
10 Regno Unito	3,5	3,0
11 Russia	0,7	2,1
12 Spagna	2,0	2,5
13 Canada	2,3	2,2
14 Messico	2,3	1,8
15 Turchia	0,9	1,1
UE 15	25,7	27,6
BRIC	12,8	22,7
Nuovi UE	1,4	2,6

Ciò è stato possibile per merito dei settori cardine dell'industria manifatturiera italiana, riconducibili alle cosiddette "4A": l'Alimentare, l'Abbigliamento-Moda l'Arredo-Casa e l'Automazione-Meccanica che rappresentano, grosso modo, il 65% del valore aggiunto complessivo espresso dalla manifattura italiana (nel 2006, 142 miliardi di euro) e un'occupazione stimabile attorno ai 3,3 milioni di addetti. Settori tradizionali? Vi è molta innovazione in tutti e quattro i settori, di cui però solo la meccanica è high-tech. Ma se guardiamo all'effettiva composizione dell'export nell'ultimo decennio, scrive Micelli, scopriamo che il peso complessivo riconducibile a meccanica e mecatronica è di molto aumentato: il sistema industriale italiano, cioè, si sta spostando sull'high-tech.

La tenuta del sistema industriale italiano non ha coinciso con una conferma del modello che ne aveva garantito la crescita negli anni Ottanta e Novanta. Distretti e sistemi locali di produzione hanno subito, nell'ultimo decennio, una profonda trasformazione. L'evoluzione di questi anni è stata caratterizzata