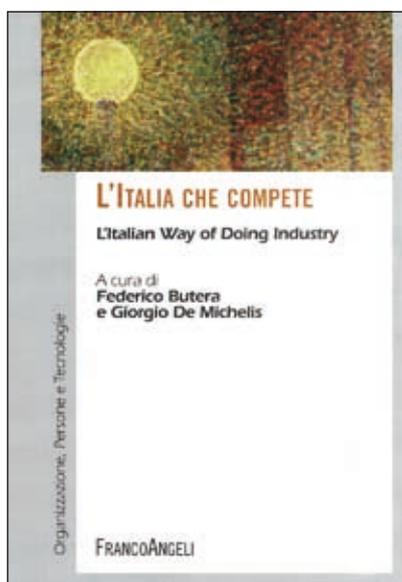




# *The Italian Way of Doing Industry.* Via maestra per il futuro o speranza illusoria?

Federico Butera e Giorgio De Michelis (a cura),  
*L'Italia che compete. The Italian way of doing industry*, Franco Angeli, Milano, 2011



Qualche anno fa il Rapporto del Censis sulla società italiana aveva dato evidenza al ruolo giocato dalle 'minoranze attive e vitali' che spezzano l'inerzia italiana nei vari settori ma non riescono a farsi sistema. Gli imprenditori e le imprese del made in Italy sono forse la componente principale di queste 'minoranze', il cui successo e la cui importanza oggettiva non trovano riscontro in una corrispondente capacità di far sentire la propria voce e di guidare una nuova fase di sviluppo del nostro paese. È un tema che continua a essere attuale nel lungo attraversamento della crisi che stiamo vivendo; l'industria italiana continua a essere competi-

tiva in molte sue componenti, offre prodotti e anche modelli d'impresa che vengono apprezzati all'estero, ma questo non sembra bastare per tenere a galla l'intero paese in una navigazione sempre più difficile.

L'esistenza e il valore di un "Italian way of doing industry" sono posti al centro di un lavoro di ricerca importante promosso dalla Fondazione IRISO, i cui primi risultati confluiscono nel volume curato da Federico Butera e Giorgio De Michelis, che arriva in libreria nel settembre 2011. I curatori hanno coinvolto nel progetto un gruppo importante di studiosi e ricercatori universitari e anche perso-

naggi della realtà imprenditoriale nel tentativo di rispondere a una domanda di fondo: "cosa manca all'Italian Way per sviluppare pienamente il suo grande potenziale competitivo?"

Nel suo saggio di sintesi Federico Butera compie lo sforzo di delineare quanto accomuna la capacità di competere delle imprese poste al centro dell'analisi, proponendo un modello imperniato sull'ottimale combinazione di cinque fattori:

1. il posizionamento sul mercato;
2. le strategie prescelte;
3. i modelli di organizzazione e di lavoro adottati;
4. l'anima dell'impresa;

## Gli interventi

- **Umberto Bertelè**, Ordinario di Strategia e sistemi di pianificazione al Politecnico di Milano
- **Giovanni Costa**, Docente di Strategia d'impresa all'Università di Padova
- **Gianfranco Dioguardi**, Ordinario di Economia e Organizzazione d'impresa al Politecnico di Bari
- **Giorgio Giorgetti**, Ordinario di Organizzazione aziendale all'Università di Genova
- **Alberto Martinelli**, Ordinario di Scienza della Politica all'Università degli Studi di Milano
- **Giovanni Masino**, Ordinario di Organizzazione aziendale all'Università di Ferrara
- **Mario Molteni**, Ordinario di Economia aziendale all'Università Cattolica del Sacro Cuore



5. la qualità dell'imprenditore.

Ed è dalla riflessione su questi aspetti che emergono anche le risposte alla domanda di fondo, che in massima sintesi, toccano tre aspetti: la coscienza di sé, servizi alle imprese all'altezza della sfida, una politica industriale adatta alla nuova natura delle imprese.

Come si vede, la ricerca tocca temi di grande interesse per questa rivista; soprattutto pone le caratteristiche delle organizzazioni, del modo di lavorare, di sviluppare e gestire le risorse professionali al centro di un'analisi di ampio respiro che affronta gli argomenti critici per il futuro del nostro paese e sfocia in proposte di politiche pubbliche.

Nell'intento di tenere viva l'attenzione e alimentare il dibattito su questi temi, Sviluppo & Organizzazione ha chiesto un commento su quanto emerge dalla ricerca della Fondazione IRSO ad alcuni studiosi esterni al gruppo dei ricercatori direttamente coinvolti nel progetto.

### **La variante contemporanea di una attitudine antica**

di Alberto Martinelli

In tempi di crisi economica mondiale e di crescenti difficoltà per le imprese dei paesi sviluppati, e in particolare per l'Italia, ben venga un libro come questo, che introduce qualche elemento di fondato ottimismo sulla competitività dell'industria italiana. Nel libro un gruppo di studiosi, imprenditori e dirigenti pubblici discutono i risultati del progetto della Fondazione Irso *l'Italian way of doing industry*, che cerca di spiegare come alcune imprese italiane siano riuscite a conservare e rafforzare la loro competitività, anche compensando le carenze del sistema paese, e discute se tali imprese abbiano elementi distintivi pur nella loro diversità e possano offrire un esempio virtuoso indicando vie di uscita dalla crisi.

La crisi è mondiale e non riguarda certo solo l'Italia. E tuttavia il nostro paese è più vulnerabile di altri, soprattutto per tre motivi sui quali vi è convergenza tra i vari autori del libro, al di là delle loro diversità di interpretazione:

a) l'entità del debito pubblico italiano, terzo debito al mondo in percentuale del Pil, che ha raggiunto ormai 1 miliardo e 900 milioni di euro (erano 1.843.015 milioni di euro alla fine del 2010), pari al 120% del Pil, rispetto al 119% del 2010, 116,1% del 2009 e 106,3% del 2008, mentre il deficit dell'Italia è stato pari al 4,6% del Pil, ridotto rispetto al 5,4% del 2009 ma aumentato rispetto al 2,7% del 2008 e all'1,5% del 2007. Nel 2010 le uscite sono state infatti pari al 50,5% del Pil mentre le entrate al 46%, rispetto al 51,8% e al 46,5% del 2009;

b) la lunga stagnazione che inizia ben prima della crisi globale del 2008: nel periodo 2000-2007 l'economia italiana è infatti cresciuta poco e la crisi globale del 2008 è arrivata in una fase assai delicata, in cui l'industria manifatturiera in generale e le imprese esportatrici in particolare stavano recuperando, attuando in molti casi una difficile riorganizzazione e adeguamento strategico. La recessione ha influito negativamente sulle imprese in pieno riassetto organizzativo (molte appartenenti a quel 'quarto capitalismo delle medie imprese' capaci di porsi alla testa di reti di imprese descritte nel saggio di Varaldo), che avevano avviato un percorso di riorganizzazione sostenuto da una finanza a basso costo e si sono improvvisamente trovate di fronte a una domanda in calo e a un accesso al credito più difficile (anche per i nuovi requisiti di Basilea 3). In una fase congiunturale così critica (post-crisi 2008), la tesi liberista radicale di affidare al mercato la selezione delle imprese vincenti sarebbe stata assai rischiosa, perché "sarebbero state sanzionate imprese

che avevano avviato un cambiamento virtuoso pre-crisi, poi impossibilitate a concluderlo" (come scrive Tripoli, nel suo saggio);

c) i tradizionali vincoli del contesto infrastrutturale e politico-istituzionale italiano, ovvero l'inadeguata qualità dei beni pubblici per la competitività (come denuncia Butera nel suo saggio), le carenze dei servizi, delle infrastrutture, delle azioni di supporto alle attività produttive e di valorizzazione della attrattività dei territori, di regole eque e di garanzie di legalità.

C'è ampio accordo tra gli autori del volume sui vincoli e le carenze del sistema Italia (e sugli interventi necessari per rimuoverli). Ma il libro vuole mostrare soprattutto che, nonostante questo contesto non favorevole, numerose sono le imprese che sono riuscite non solo a resistere, ma a riqualificarsi e a rafforzarsi. Lamborghini, ad esempio, rileva il dualismo schizofrenico tra il modello chiuso e arroccato internamente della politica, delle amministrazioni pubbliche e dei servizi (che peraltro costituiscono la parte più rilevante dell'economia italiana) e il modello comportamentale aperto e proiettato internazionalmente delle migliori imprese manifatturiere. Micelli attribuisce buona parte del merito alle medie imprese dei settori cardine dell'industria manifatturiera italiana (le cosiddette 'quattro A' dell'alimentare, abbigliamento-moda, arredo-casa, automazione-meccanica high-tech) e sostiene che l'industria italiana si sta spostando verso settori tecnologicamente avanzati. Alberti presenta quattro casi di imprese di successo che hanno saputo rinnovarsi e riqualificarsi anche in settori maturi (Alessi, Geox, Illycaffè e Luxottica) più esposti alla concorrenza delle economie emergenti, (anche se Silva sembra invece più scettico circa la capacità delle imprese esistenti di sopravvivere e crescere).

La maggior parte degli autori concor-



da anche sul fatto che il modello degli anni '80 e '90 dei distretti e dei sistemi locali di produzione ha subito una profonda trasformazione e si sforza di delineare il nuovo modello prevalente, quell'*Italian way of doing industry* che dà il nome alla ricerca.

Il tentativo è solo in parte soddisfacente, non solo perché il nuovo modello è in divenire, non ha ancora assunto connotati pienamente definiti (e quindi non vi può essere pieno accordo sui tratti distintivi sul nuovo modo italiano di fare industria e sulla direzione verso cui procede), ma anche perché alcuni dei tratti definiti specifici del modello italiano sono in realtà comuni a tutte le imprese competitive in ogni angolo di mondo; tipico il caso della innovazione, che è il connotato fondamentale della imprenditorialità, e che è ricordata in quasi tutti i contributi in vari modi e forme, dal connubio gestione-innovazione nel governo delle imprese alla capacità di fluidificare la filiera ricerca-innovazione-finanza-mercato.

Con riguardo all'innovazione va piuttosto rilevato come la ridotta capacità di innovare costituisca proprio una delle debolezze più gravi della situazione italiana, dovuta alla marginalizzazione della ricerca universitaria e al declino della ricerca industriale (i tempi di Natta e del Politecnico di Milano sono lontani, anche se casi come quelli illustrati da Zambon e Rizzante offrono motivi di speranza).

Alcuni tratti distintivi del nuovo modello tuttavia emergono, due in particolare: l'importanza delle reti e delle filiere e il radicamento nel territorio unito alla apertura al mondo (la prospettiva globale).

Circa il primo, Varaldo, ricordando come già Giorgio Fuà avesse sostenuto come la grande impresa non fosse per l'Italia un passaggio obbligato, vede nelle medie imprese del 'quarto capitalismo' un esempio di evoluzione da strutture organizzative

elementari a strutture più complesse che consente di valorizzare le diffuse energie imprenditoriali caratteristiche dell'Italia e di far progredire il sistema industriale grazie alla loro capacità di mettersi al centro di reti di imprese. Sulla stessa linea, Micelli pone al centro del suo scritto il 'quarto capitalismo italiano' costituito da quelle aziende medie (oltre 4000 secondo l'indagine Unioncamere-Mediobanca) che hanno contribuito al rilancio del Made in Italy sviluppando una saldatura originale fra nuovi saperi scientifici e saper fare di tipo artigianale che si articolano all'interno di filiere complesse e flessibili e richiedono adeguate tecnologie per il loro governo. Marini, ponendosi il problema delle piccole imprese che tendono a reagire individualisticamente alla crisi perché sono assai riluttanti a cercare alleanze e aggregazioni e ad aprirsi a nuovi capitali, sostiene che esse possono essere valorizzate entro reti, in cui la media impresa sia lo snodo di un insieme di relazioni, al centro di sistemi produttivi più vasti.

Circa il secondo tratto, De Michelis inserisce tra i tre elementi caratterizzanti l'*Italian way of doing business*, un radicamento nel territorio che non ostacola la proiezione internazionale delle imprese, ma è anzi sinergico ad essa (genius loci e internazionalizzazione). Butera pone tra i cinque fattori dalla cui combinazione ottimale dipende la capacità di competere di una impresa il nuovo 'modo globale di produzione', in cui imprese, istituzioni, città hanno sviluppato forti interdipendenze entro una global city region, come il Nord Italia. È la variante contemporanea di una attitudine antica, come si deduca dalla lezione sempre attuale di Carlo Cattaneo, nella celebre Introduzione alle *Notizie naturali e civili sulla Lombardia*: valorizzazione delle eccellenze locali e apertura al mondo.

## **La preferenza per le nicchie facilita il successo, ma rappresenta spesso un forte ostacolo alla crescita**

di Umberto Bertelè

Ho trovato molto suggestivo il tema "The Italian Way of Doing Business" e molto completo – per la qualità dei curatori e degli autori – il quadro che il libro curato da Butera e De Michelis offre sulle caratteristiche del nostro sistema di imprese e sulla sua capacità di riconfigurarsi per rispondere ai grandi cambiamenti nell'economia e nella società. Ho scelto, per il mio commento, un approccio complementare a quello del libro ma in linea con quanto Federico Butera suggerisce di fare: guardare (anche se in modo non sistematico) alle nostre imprese, in particolare a quelle che – per dimensioni, quote di mercato a livello mondiale e/o tasso di crescita – potrebbero far parte di un campione su cui testare alcune caratteristiche del nostro ipotizzato *way of doing business*. Ho preso in considerazione le imprese a base italiana con almeno 4 miliardi di euro di ricavi nel 2010, a eccezione di quelle operanti nei grandi servizi infrastrutturali (ex-pubbliche o pubbliche) e di Fiat; alcune realtà (come Mapei o Yoox) dimostratesi molto dinamiche in comparti sia 'tradizionali' sia 'nuovi'; un certo numero di imprese operanti nell'abbigliamento-moda.

### **1. La dimensione delle nostre imprese**

Il primo tema (non nuovo) che mi sono posto è se faccia parte del nostro *way of doing business* – addirittura dell'*anima* delle nostre imprese – rimanere piccole, se misurate su scala mondiale. La risposta (nemmeno questa particolarmente originale) è che nella maggior parte dei casi le nostre imprese scelgono una collocazione che agevola il loro successo ma le *condanna* a rimanere piccole; che



viceversa, quando hanno cercato di sfuggire a questo vincolo, quasi sempre hanno fallito.

*La preferenza per le nicchie.* Molte delle nostre imprese di successo, con posizioni di *leadership* su scala mondiale, hanno scelto storicamente di *gareggiare* in comparti di dimensioni globalmente limitati. Alcuni nomi noti: De' Longhi, che opera nei piccoli elettrodomestici, divenuto leader mondiale nel mercato delle macchine da caffè (lanciate con Nespresso) a uso domestico; Mapei, in continua espansione internazionale nel campo dei prodotti speciali per l'edilizia; Brembo, leader mondiale nei sistemi frenanti. Ma anche le imprese di recente formazione, legate a Internet, appaiono aver fatto una scelta simile: Yoox, che sta acquisendo una posizione di *leadership* nelle vendite *online* (dirette o per conto delle grandi case) dei prodotti di moda, MutuiOnline, Volagratis. Per queste imprese la crescita a livelli dimensionali elevati richiederebbe necessariamente l'entrata in business diversi: con problemi per alcune di esse di mantenimento del controllo, per tutte di cambiamenti in quella che Butera chiama *l'anima*.

*Le difficoltà di crescere con le acquisizioni.* Non sono molte le società italiane, escludendo quelle ove lo stato è ancora presente (come Enel o Finmeccanica), che sono riuscite a conseguire dimensioni rilevanti – almeno 10 miliardi di euro di ricavi – attraverso le acquisizioni. E i due casi di maggior successo – quelli della famiglia Rocca e della famiglia Benetton – sono comunque peculiari: perché al vertice vi è una finanziaria di famiglia, e non (come usuale nel mondo) una società quotata; perché, nel secondo caso, la crescita è avvenuta in settori lontanissimi da quello storico. Ha sempre evitato la crescita esterna, nonostante qualche tentazione, Ferrero: privilegiando il lancio di prodotti innovativi sviluppati all'interno. Si era avviato

lungo quella strada viceversa Barilla, con alterne fortune che l'hanno costretta in parte a recedere. Si era espanso – sino ad assumere il controllo di Telecom Italia – il gruppo Pirelli-Tronchetti Provera, per poi ritornare a focalizzarsi su una componente *core* del suo business storico. Si era internazionalizzata attraverso una importante acquisizione in Francia Italcementi, al momento però bloccata dalla crisi.

Più positive le esperienze di acquisizioni estere negli ultimi anni di Autogrill, Luxottica e Prysmian, anche se i comparti ove operano – ristorazione, occhiali e cavi – non appaiono fra quelli dimensionalmente più rilevanti su scala mondiale.

Se si guarda alla moda, è immediato notare il contrasto fra imprese come Prada (quotata recentemente con grande successo), che ha avuto Church come unica acquisizione importante e rimane concentrata sui suoi *brand* storici, e i gruppi francesi LVMH e PPR, che si sono mossi nella logica – molto diversa – di creazione di *poli del lusso* mediante acquisizioni. Una logica perseguita con successo in Italia da Marzotto, che si è dissolta però qualche anno orsono per disaccordi familiari; una logica tentata da Finpart e da IT Holding, ma fallita a causa della loro estrema debolezza finanziaria.

*La quasi assenza delle public company.* Non esiste quasi nel nostro Paese quello che è il modello classico, soprattutto nel mondo anglosassone, adottato dall'impresa che voglia crescere usando il mercato borsistico per finanziarsi: la *public company*. Non esiste perché raramente le famiglie vi ricorrono, per il timore di perdere il controllo: con la conseguenza che le risorse disponibili per la crescita sono limitate ai *cash-flow* e ai prestiti bancari. Non esiste perché (curiosamente) quasi tutte le imprese che hanno battuto questa strada sono state – nel

giro di pochi anni – scalate: per essere smembrate e/o incorporate in imprese di dimensioni maggiori.

Una delle prime vittime fu nel 1985 la Bi-Invest della famiglia Bonomi, scalata dal giovane finanziere Micheli. Micheli fu poi uno degli artefici della nascita di Fastweb, che nel 2007 finì la sua vita di *public company* per entrare a far parte di Swisscom. Montedison, che aveva avuto un ruolo importante nella vicenda Bi-Invest, rimase vittima nei primi anni duemila – quando era retta da Bondi – di una scalata, con conseguente smembramento, da parte di Fiat e EDF. E Bondi, divenuto amministratore delegato della *public company* Parmalat dopo il salvataggio, ha recentemente subito una nuova scalata: che ha fatto perdere a Parmalat l'indipendenza, mettendola nelle braccia del gruppo francese Lactalis. Fra le poche permanenze Prysmian, filata da Pirelli, e Yoox, che ha seguito sinora il classico cammino di una impresa anglosassone.

## 2. Il legame con il territorio delle nostre imprese

Il secondo tema riguarda il legame con il territorio. La mia tesi è che quasi nessuna delle imprese che hanno raggiunto un certo livello dimensionale può essere considerata *figlia* di un distretto. Che anche in quello che potrebbe apparire il caso più lampante – Luxottica – è stata la scelta di Del Vecchio di uscire dalla logica produttivo-distrettuale e di proiettarsi a valle, acquistando *brand* e catene di distribuzione in tutto il mondo, che ha permesso di raggiungere la posizione di *leadership* su scala mondiale. Che il legame con il territorio di imprese quali Ferrero è certo, ma che Alba non è mai stata un distretto nel senso proprio del termine, ma piuttosto un qualcosa di simile a ciò che Torino ha rappresentato a lungo per Fiat o Ivrea per Olivetti. Che il mantenimento di un forte legame con



l'area ove si hanno gli *headquarters* non è una caratteristica distintiva delle imprese italiane: basti pensare ai legami con Detroit della grande industria automobilistica statunitense, sopravvissuti alla profonda crisi; ai legami di Microsoft con Seattle o di RIM (*madre* del BlackBerry) con il *technology cluster* di Kitchener-Waterloo che si è formato intorno a essa.

### **L'Italia che compete ha capito con chi farlo?**

di Giovanni Costa

In questa nuova tempesta finanziaria, una riflessione sul modo italiano di competere nell'economia 'reale' è quanto mai opportuna. Cercando di evitare due trappole. La prima celebrativo-consolatoria, tesa a descrivere e commentare i successi passati, la seconda depressivo-assolutoria che attribuisce comunque ad altri (la finanza, la politica...) le difficoltà attuali. Il libro curato da Butera e De Michelis le evita entrambe e fa uno sforzo per individuare percorsi di ripresa che, senza negare le vocazioni del nostro sistema imprenditoriale, ne rigeneri le peculiarità tenendo conto del nuovo contesto competitivo. Le performance degli imprenditori di questa 'Italia che compete' testimoniano di un percorso originale di successo, potenzialmente in grado di proiettarsi e rinnovarsi nel prossimo futuro. Sarà sufficiente per rimontare il quindicennio di sostanziale ristagno o di debolissima, e in ogni caso inadeguata, crescita? Sarà sufficiente ad annullare uno svantaggio di natura sistemica che affligge il nostro sistema industriale?

Questo ritardo non deriva solo dall'altra Italia che 'non compete', dalle carenze da più parti denunciate nella ricerca, nella finanza e nelle infrastrutture. Deriva anche da una carenza di spirito imprenditoriale capitalistico che è stata a lungo occultata dalla retorica dell'imprenditorialità diffu-

sa, incapace di concepire progetti di largo respiro, con orizzonti temporali sufficientemente ampi e risorse finanziarie adeguate. Non è una questione di dimensione. La dimensione non va vista in assoluto e vanno smontati sia i miti sulla piccola impresa, sia i miti sulla *crescita per la crescita*. Un'impresa è grande o piccola rispetto alle nicchie o ai settori in cui compete. Il problema quindi si sposta dalla dimensione grande o piccola alla *dimensione adeguata*. In Italia, non mancano certo le piccole imprese, il cui tasso di natalità resta sempre elevato, mentre non sono abbastanza numerose le imprese in grado di essere protagoniste nei settori che crescono e si globalizzano.

È sotto gli occhi di tutti, come ben analizzano Butera e De Michelis in più parti del libro, lo spettacolare fenomeno delle medie imprese che stanno guidando un processo di fuoriuscita dai distretti e di estensione internazionale delle filiere. Ma la scarsità di imprese sul miliardo e oltre di fatturato, come ha sostenuto recentemente Lorenzo Stanca, costituisce un problema per il sistema-paese e anche per le piccole imprese che finora lo hanno cresciuto. Le conseguenze sono presto dette: debolezza finanziaria e minore sviluppo del mercato finanziario (quello sano), minore produttività, minore capacità di pianificare il medio termine, minore capacità di investire in ricerca e sviluppo, minore tasso di managerialità, mancanza di fucine di cultura aziendale, minore possibilità di generare in futuro altre medie imprese di successo, minore capacità d'internazionalizzazione. Le carenze nella finanza e nella ricerca e sviluppo non vanno drammatizzate (e nemmeno occultate) ricordando i tempi non lontanissimi in cui, pur con le stesse carenze, lo spirito imprenditoriale italiano è riuscito a creare onde lunghe di sviluppo mobilitando forze 'deboli'. Alcuni esempi:

- agganciare l'abbigliamento a uno

stile di vita emergente e a tutti i valori che lo alimentano, è stata un'idea base per molte aziende del fashion che da Benetton a Diesel hanno modificato, assieme al prodotto, il modo di fabbricarlo e distribuirlo;

- trasformare una protesi sanitaria (occhiale da vista) o uno strumento di protezione (occhiale da sole) in un accessorio di moda che risponde al bisogno di cambiarsi un po' la faccia senza ricorrere alla chirurgia, è stata l'idea base da cui ha preso il volo l'occhialeria griffata da Luxottica a Safilo;
- convertire la grappa, un alcolico dai sapori grevi un tempo usato per dare un rapido supporto calorico o qualche momento di oblio, in un distillato evocativo di valori e sapori raffinati, è stata l'idea che ha trasformato un sottoprodotto della vinificazione in un business di tutto rispetto da Nonino a Poli;
- mettere alla portata di coppie a termine e dei sempre più numerosi single il tortellino di pasta fresca, tipico prodotto della famiglia tradizionale con abbondanza di manodopera femminile dedita alla preparazione del cibo, è stata la scommessa vincente che ha portato Rana ad affermarsi in un settore molto frazionato.

E non mancano altri esempi in settori più tecnici. Le imprese leader, contornate da schiere di ottimi follower, che attorno a queste idee si sono imposte nei decenni passati, oggi sembrano ferme. Di nuovi protagonisti non ne appaiono (e nel caso, non sono italiani ma si chiamano Zara o H&M) e quelli affermati amministrano talora molto bene i loro successi, e i loro patrimoni, o poco più. Improbabile che da loro arrivino nuove idee. Sarebbe già un successo se conservassero le posizioni. Solo che in un mondo dove tutto cambia, non si può stare fermi. Occorre puntare anche su



nuove imprese per nuovi prodotti in nuovi settori. Sarebbe facile notare che l'intero fatturato annuo di Rana, Nonino e Poli vale all'incirca quanto un solo esemplare dell'Airbus A380, ma anche restando nel nostro campo, spesso non occorre nemmeno cercare lontano, basterebbe tirar fuori un po' di grinta capitalistica per rivitalizzare un patrimonio di competenze che ci appartiene. Partiamo dalle cose più semplici: in Italia la pizza e la pasta fanno parte della cultura alimentare e culinaria, eppure l'idea di inserirle in un 'concept' innovativo di ristorazione è venuta a Pizza Hut che ne ha fatto un successo mondiale. L'Italia ha inventato prodotti come il cappuccino, il caffè espresso, i gelati ma ha lasciato a Starbucks, Nestlé-Nespresso, Baskin-Robbins l'opportunità di farne dei business mondiali.

È l'Ikea che vende i mobili italiani: nel 2009, l'Italia rappresentava il quinto mercato di vendita con circa il 5-6% del fatturato globale di Ikea, ma era il terzo mercato di approvvigionamento dopo Cina e Polonia. È la dimostrazione che la fase manifatturiera non è più in grado da sola di garantire ricchezza e occupazione qualificata a una nazione. Per salvaguardarne il ruolo (ben analizzato dal capitolo di Micelli), la manifattura deve essere integrata dalla capacità di organizzare la catena del valore dalla concezione del prodotto, alla produzione e alla sua distribuzione con il sostegno di complessi servizi finanziari, logistici e di marketing; che è proprio quello che fa il quartier generale di Ikea più con designer, ingegneri ed economisti aziendali che con falegnami.

Sono i colossi francesi, LVMH e PPR, che salvano e vendono il lusso italiano di Gucci, Bottega Veneta, Bulgari e le scarpe di RossiModa. Riescono a farlo perché hanno la finanza, il marketing, la distribuzione idonei a gestire brand che "o sono globali o non sono". Salvano persino

le tanto celebrate (ma solo nei libri e nei convegni) competenze artigianali italiane. Chi avesse dei dubbi, visiti a Fiesse d'Artico nel cuore del distretto calzaturiero della Riviera del Brenta, l'avveniristico stabilimento dal nome inequivocabile di "Manufacture des souliers Vuitton" che appare come un monumento a tutte le sciocchezze che si sono dette e scritte sulla capacità di auto organizzazione dei distretti. L'Italia che compete deve capire meglio con chi vuole e deve competere.

### **L'innovazione che serve è quella trasversale: ai settori, alle discipline, ai territori**

*di Giovanni Masino*

Sappiamo ormai che questo 2011 è uno di quei momenti, per il nostro Paese, in cui i nodi vengono, definitivamente, al pettine. Un momento importante, probabilmente storico. Ciò che ancora non sappiamo, di questa storia, è come andrà a finire. Non sappiamo se l'Italia riuscirà a ricostruire una adeguata strategia di sviluppo economico e una sufficiente coesione sociale che le consenta di uscire, definitivamente, dal pantano di una crisi che, per il nostro Paese, rischia di avere conseguenze molto più radicali e di lunga durata rispetto ad altri contesti. I diversi piani, inevitabilmente, si incrociano e si tengono: quello economico, politico, sociale, organizzativo. Non c'è alternativa: siamo chiamati a dare risposte importanti, a tutto tondo. Siamo chiamati a una riflessione seria, e a immaginare soluzioni, per di più rapidissime. In tutto questo, il libro di Butera e De Michelis ha un primo enorme merito, e cioè il timing. Esce proprio quando un contributo che chiarisca il quadro delle risorse e delle possibilità che, sul piano industriale, il nostro Paese ha a propria disposizione, evidenzia la sua massima utilità. Il libro lo fa con chiarezza e lucidità davvero significative.

In un momento come questo, il libro ci aiuta a cogliere come la "Italian way of doing industry" sia, al tempo stesso, una immagine dell'esistente e una visione del possibile. Una descrizione e un auspicio. I vari autori, e in primis i due curatori, sono stati capaci di cogliere e cucire un filo rosso di senso coerente tra una serie di elementi variegati che hanno caratterizzato il recente 'doing industry' da parte di una parte importante dell'imprenditoria italiana. Ci fanno capire che esiste, finora mai raccontato e colto con tale precisione, un potenziale di sviluppo originale, una nuova 'italian way', per l'appunto, di fare impresa. Ma si tratta di un potenziale che può realizzarsi ed esprimersi solo fino a un certo punto, solo fino ai limiti segnati da politiche di sviluppo inesistenti e da insufficienti e/o inadeguati investimenti infrastrutturali, in capitale umano e in ricerca. Questo è l'auspicio, la sfida che nemmeno tanto implicitamente gli autori propongono. Ci offrono un percorso di sviluppo industriale chiaro, originale, coerente con le qualità intrinseche del nostro Paese, non un'utopia ma un qualcosa che già le imprese più lungimiranti, da sole, stanno sperimentando concretamente e con successo. Tocca al Paese intero, e in primis ai suoi decisori politici, investire con forza e senza indugi su tale percorso, per fare uscire tali imprese da questa 'solitudine' e rendere il loro successo diffuso all'intero sistema economico e sostenibile per i prossimi decenni. In altre parole, occorre fare della loro 'italian way' la logica organizzativa ed economica sulla base della quale ricreare una vera e propria politica di sviluppo economico, una politica sulla cui necessità, crediamo, non dovrebbero ormai esserci più molti dubbi. Una necessità la cui evidenza dovrebbe finalmente, alla luce della attuale crisi globale, portare in secondo piano (e magari eliminare per sempre) danno-



se rigidità ideologiche.

Rispetto ai tanti temi specifici affrontati nel volume, vorrei evidenziare un punto che mi sembra particolarmente importante e, al tempo stesso, portare un piccolo contributo di riflessione in relazione a quanto proposto dal libro. La questione riguarda l'innovazione. Innovazione è una parola che, nel dibattito pubblico, è da un lato abusata, dall'altro presentata come una panacea, la soluzione, generica e indefinita, a qualsiasi problema. Parlare in questo modo di innovazione non porta alcun beneficio. Occorre invece uscire dal generico, e dire di *quale* innovazione si sta parlando, e di *come* realizzarla. Il libro di Butera e De Michelis ha anche questo grande merito: ci aiuta a uscire dalla diffusa, vaga e inutile retorica dell'innovazione, e identifica invece un tipo e una modalità di innovazione possibile e coerente con la nuova 'italian way'. Una innovazione che è a 360 gradi, cioè investe dimensioni che non sono solo tecniche ma anche organizzative, in senso lato; che riguarda i servizi oltre che i prodotti; che non è di tipo 'technology push' o 'market pull', ma 'design driven' (De Michelis, p. 67); e che punta alla produzione *condivisa* di conoscenza. Su quest'ultimo punto vale forse la pena proporre una riflessione aggiuntiva. A parere di chi scrive, nel contesto italiano difficilmente l'innovazione – pure intesa nel modo sopra indicato – può essere, in modo sistematico, diffuso e sostenibile, il frutto di percorsi individuali, di singole imprese in grado di mettere assieme tutti gli elementi necessari. Sempre più l'innovazione è un fenomeno che taglia trasversalmente i settori, le discipline, i territori. Questa 'trasversalità' – che è davvero la caratteristica principale dell'innovazione di oggi e, ancor più, di domani – richiede (se si vuole far diventare l'innovazione la caratteristica di un sistema, di una 'italian way', e non l'insieme di singoli episodi, per

quanto fortunati) uno sforzo collettivo, la messa in comune di capacità diverse. E non è un fatto che riguarda solo le politiche di ricerca e sviluppo delle imprese, anche se vi sono dati che confermano chiaramente come siano le imprese più attive sul piano delle collaborazioni esterne quelle più efficaci in termini di innovazione, anche in Italia. È un fatto che riguarda, ancora una volta, anche e soprattutto le politiche di sistema. Se si vuole sviluppare una "Italian way of doing industry" basata su una cultura dell'innovazione 'design driven' a 360 gradi, occorre probabilmente uno sforzo di creazione di condizioni organizzative e istituzionali favorevoli, persino di incentivi, alla collaborazione sistematica, tra attori privati e pubblici, per la produzione di conoscenza utile alla generazione di innovazione, ossia la conoscenza che si produce quando discipline e settori diversi si incontrano. Anche su questo piano, come su altri affrontati nel libro, il ruolo della politica economica e industriale non può più essere negato o trascurato a lungo. È tempo che tali politiche riprendano un ruolo guida forte e preciso, ma lo debbono fare non a partire da posizioni ideologiche, ma da una consapevolezza e una conoscenza *tecnica*, di *dettaglio*, su quali sono le potenzialità esistenti nel nostro Paese e i percorsi concretamente possibili. Il libro di Butera e di De Michelis ha l'enorme merito di fornire, al momento giusto, un quadro convincente proprio su tali potenzialità e percorsi.

### **Con coraggio verso le *Fast Growing Economies***

di Mario Molteni

Uno dei principali pregi del libro è quello di valorizzare l'esperienza italiana in atto, soprattutto quella delle 3-4000 imprese che costituiscono l'asse portante del Made in Italy contemporaneo. Tra loro sono ci sono le

aziende che hanno assunto la leadership dei distretti produttivi che hanno fatto la fortuna dell'economia italiana nell'ultima parte del secolo scorso: esse hanno saputo innovare, crescere dimensionalmente, mutare l'assetto organizzativo, ponendosi alla testa di filiere (*distretti estesi*) e affermandosi sulla scena internazionale per caratteristiche quali specializzazione, innovazione di prodotto, design, strategie di marchio, flessibilità e capacità di personalizzare l'offerta (vedi Butera, pp. 167-8). L'evidenziare la presenza di un "*Italian Way of Doing Industry*" non è velleitario ottimismo.

Eppure, commentare questo libro nel bel mezzo della crisi dell'estate 2011 ci porta a porre l'accento su quanto ancora manca, sul tanto che c'è da fare. La nuova ondata negativa che si è abbattuta sui mercati borsistici mostra quanto profonde siano le radici della crisi che stiamo attraversando. Non si tratta solo degli eccessi della finanza pagati a caro prezzo da cittadini e imprese. È in atto un epocale spostamento degli equilibri mondiali: gli Stati Uniti perdono, lentamente ma inesorabilmente, la loro assoluta centralità nel sistema economico mondiale e, dopo 20 anni di una crescita esageratamente a debito, la loro domanda non potrà più crescere come prima; il peso relativo dei Paesi Bric e delle altre cosiddette *Fast Growing Economies* è destinato a crescere sempre di più, e non riguarderà solo l'offerta ("Cina come fabbrica del mondo"), ma anche la domanda. Quelli saranno i grandi nuovi mercati, e le nostre imprese devono prenderne atto.

Se è vero che nel sistema produttivo italiano c'è una positività in atto, bisogna stare attenti a non rimanere 'a metà del guado', come osserva Miceli nel suo contributo (p. 87). E, tra i vari 'guadi' identificabili, vorrei porre la mia attenzione proprio su quello dell'internazionalizzazione.

I Paesi BRIC e altre economie emer-



genti comprendono oltre i 2/3 della popolazione del pianeta. Eppure – come ha bene evidenziato anche una ricerca recentemente realizzata da Aldo Bonomi per conto dell'Associazione Industrie Beni di consumo – per le imprese italiane i mercati di sbocco privilegiati sono quelli europei, mentre l'area del mondo a maggiore tasso di crescita e con i maggiori margini di sviluppo ha ancora un peso limitato. Ecco dunque la sfida: le nostre imprese devono sviluppare (o, nei casi migliori, consolidare) la loro presenza nelle Fast Growing Economie. E lo possono fare, in estrema sintesi, con due diverse strategie.

La *prima* è quella più familiare per i protagonisti dell'“*Italian way of doing industry*”: utilizzare i punti di forza, spesso richiamati nel testo da più autori, per soddisfare le esigenze del segmento alto di quei mercati, che è in forte espansione e in cui il Made in Italy gode di una formidabile reputazione.

Questa strategia richiede una grande mobilitazione sia delle imprese sia dei vari soggetti – privati e pubblici – che offrono servizi alla crescita estera. Le imprese devono investire con coraggio, vincendo le remore dovute alla distanza culturale e alla connessa difficoltà nel trovare interlocutori locali di fiducia, e accettando – se imposto dalle dimensioni degli investimenti necessari – di aprire il capitale o di stringere alleanze.

Quanto ai servizi, le urgenze sono molteplici: il sistema bancario italiano ha fin qui fatto troppo poco per sostenere la presenza nei mercati BRIC (dall'America Latina sono addirittura scappate al momento della crisi all'inizio degli anni 2000; in Cina e India non hanno investito con la necessaria determinazione, magari giustificandosi dietro agli effettivi ostacoli normativi esistenti); le società di consulenza di matrice italiana non brillano certo per orientamento internazionale; le no-

stre università, tranne rare eccezioni, hanno fatto ben poco per alimentare i flussi di capitale umano tra l'Italia e i paesi emergenti; la nostra politica estera pro-imprese è ben più timida rispetto a quella di altri paesi europei; gli enti pubblici a sostegno dell'internazionalizzazione sono addirittura in fase di smantellamento.

Ma le imprese italiane non possono limitarsi a entrare nei nuovi grandi mercati per “accontentare i nuovi ricchi”. Non dimentichiamoci che 1 miliardo e 600 milioni di persone sono prive di energia elettrica, un miliardo non ha cibo a sufficienza, l'acqua scarseggia. Insomma, nel Sud del mondo ci sono bisogni primari da soddisfare e immensi deficit infrastrutturali da colmare. Questa è la *seconda* metà della sfida internazionale per le nostre imprese. Ed è una sfida che può vedere in primo piano settori in cui il nostro paese vanta una grande tradizione: pensiamo solo all'industria agroalimentare, a quella energetica e a quella delle costruzioni.

Giocarsi con i grandi bisogni della popolazione mondiale può diventare una direttrice di sviluppo importante per non poche delle nostre imprese; e può manifestare – con un volto nuovo – quella capacità di coniugare economicità e socialità che caratterizza le imprese più virtuose dell'*Italian Way*, quelle che Butera chiama ‘imprese integrali’ (p. 183). Non possiamo lasciare l'Africa solo alla Cina e il Far Est solo a nazioni europee diverse dalla nostra. Né dobbiamo temere che la crescita all'estero abbia ripercussioni negative sull'occupazione in Italia perché, alla prova dei fatti, le imprese più internazionalizzate sono anche quelle che nel recente passato hanno più generato lavoro qualificato in Italia.

L'imperativo “crescita nelle Fast Growing Economies” ci ricorda una cosa: la tentazione di rispondere alla crisi concentrandosi sul – pur necessario – taglio dei costi, sulle politiche

per la sopravvivenza, non garantisce la sopravvivenza. No, occorrono visioni di lungo periodo e coraggio.

In questo sforzo, è bene ricordare, le nostre imprese possono contare, proprio nel Sud del mondo e nelle economie emergenti, su un grande asset immateriale nazionale: l'immagine di un Paese aperto, collaborativo, non orientato allo sfruttamento e alla rapina. C'è – come dire – un risvolto ‘politico’ internazionale di quella ‘operosità buona’ che ha connotato prima lo sviluppo dei distretti e poi quella transizione verso un nuovo modello che il libro delinea. Dobbiamo valorizzarla.

### **Imprenditori nonostante il contesto. Ma attenzione a intervenire dall'alto!**

di Gianfranco Dioguardi

Il fenomeno è bizzarro, alquanto strano e difficile da interpretare.

Il sistema delle imprese italiane (che sono in genere di dimensioni medio piccole) si afferma nei mercati mondiali per efficacia e l'efficienza che caratterizza i risultati conseguiti, creando valore in forme innovative e competitive nonostante si trovi costretto a operare in uno scenario nazionale certamente preda di una forte crisi, oramai endemica, che si traduce in un sostanziale declino del sistema paese, in particolare se riferito ai contesti europei e di aree emergenti.

Una crisi endemica determinata non soltanto da fattori pubblici quali la completa assenza di politiche economiche e industriali, la drammatica inefficienza burocratica, il groviglio di leggi anche di natura fiscale che paiono fatte apposta per contrastare in tutti i modi possibili il naturale sviluppo delle imprese. Ma determinata anche e forse soprattutto dall'affermarsi, sempre più in forme generalizzate, di una mentalità del privato tesa a contrastare il naturale sviluppo di un paese moderno.



Il riferimento non riguarda soltanto l'elevato costo dell'energia causato dalla totale assenza di nuove centrali elettriche enfatizzata dalla recente bocciatura definitiva di quelle a energia nucleare, ma si conferma per i molti fattori grandi e piccoli che imperversano sull'evoluzione moderna del sistema paese. Si pensi ai comitati contro l'alta velocità in un territorio che brilla per la carenza di infrastrutture sia fisiche sia high tech del tipo Ict. E poi, si guardi alle lungaggini burocratiche da affrontare per poter realizzare nuove infrastrutture, basti citare quelle di tipo autostradale, e ancora alle sollevazioni popolari contro le costruzioni di semplici inceneritori per smaltire immondizia – tanti, tantissimi sono i fattori che insieme consolidano la deludente immagine di un sistema paese sempre più involuto in se stesso e sempre più lontano dalle realtà civili avanzate.

L'imbarbarimento dei costumi e la 'demoralizzazione che ne consegue' evidenziata da Butera e de Michelis ci allontanano sempre più dalla civiltà industriale avanzata, dal contesto europeo, dall'ambito internazionale.

Eppure... eppure le imprese italiane reagiscono con caparbia e continuano ad affermarsi nonostante tutto. Parrebbe quasi che lo stato di crisi e di scarsità, l'incombente indisponibilità di risorse e di infrastrutture servano a stimolare fortemente una reazione fatta di ottimismo imprenditoriale di tipo quasi primordiale, grazie al quale lanciarsi alla ricerca – come per contrasto – di affermazioni delle singole imprese da conseguirsi a tutti i costi.

Il fenomeno assume allora connotazioni legate alla particolare identità di ciascuna azienda – connotazioni di carattere individuale che non possono più essere riferite al sistema industriale nazionale nel suo complesso, bensì al comportamento del singolo imprenditore che riscopre le antiche valenze della sua attività e la predisposizione

e predilezione per l'intraprendere azioni che hanno connotazioni quasi miracolose.

Queste azioni imprenditoriali singolarmente concepite e accompagnate da una forte dose di ottimismo individuale, se vengono poi riguardate in prospettiva – con la lente di un 'macroscopio', per usare la singolare metafora di Joël de Rosnay – esprimono nella loro sintesi comportamenti assimilabili a ciò che Federico Butera e Giorgio de Michelis, sulla base di una ricerca effettuata dalla Fondazione IRISO, hanno chiamato "L'Italia che compete: The italian way of doing industry", scrivendo sull'argomento questo magnifico libro a più voci di varia estrazione e assai variegate – un libro che dovrebbe diventare una sorta di Bibbia per chi si occupa di imprese e di industria.

Il fenomeno è caratteristico della dimensione medio-piccola delle imprese che è appunto la dimensione tipica del sistema imprenditoriale italiano. Una dimensione da non contrastare con l'ossessione di approdare a megadimensioni, ma che va invece attentamente studiata e salvaguardata giacché in essa risiedono alcune delle caratteristiche più peculiari del successo – basti ricordare la capacità innovativa di ciascun imprenditore e le caratteristiche di flessibilità tipiche di quella dimensione, come è messo molto bene in evidenza nel contributo di Riccardo Varaldo.

Sono proprio queste piccole e medie imprese a determinare una "Italian way of Doing Industry" basata su nuovi "crocevia territoriali di reti lunghe vitali" (Butera-De Michelis). Quelle reti sono la naturale evoluzione dei distretti industriali oggi "travolti dai processi di cambiamento radicali" (De Michelis), espresse da imprese leader che hanno trasformato il distretto di rigida competenza territoriale in un insieme di imprese che operano con finalità funzionali

comuni dando origine a una sorta di distretti virtuali non più legati al territorio bensì agli specifici apporti funzionali di ciascuna unità operativa, "creando filiere in cui la condivisione di esperienze e di conoscenze travalica la distanza e, alle volte, i confini" (De Michelis). A questo proposito Daniele Marini ricorda che "ogni media impresa del Nord ha relazioni con circa 244 subfornitori", determinando così di fatto una sorta di distretto virtuale con configurazioni che ricordano il concetto di Macroimpresa.

Il modello di impresa che emerge da queste situazioni provoca un coacervo di combinazioni ottimali che Butera sintetizza in cinque fattori: posizionamento sul mercato, strategie, modelli organizzativi, anima dell'impresa, qualità dell'imprenditore. Nell'insieme viene a delinearsi la fisionomia di una 'Impresa Integrata' "che persegue[...] elevate performance economiche e sociali [...] condotte eticamente integre". (Butera) In tal senso Francesco Verbaro e Tiziana Lang auspicano anche "la collaborazione con il sistema dell'istruzione e della formazione sul piano tecnologico" e della ricerca.

All'estero queste imprese sanno assumere identità adeguata anche alle più difficili situazioni locali e in ciò indubbiamente è fondamentale l'esperienza italiana, certamente non facile, dalla quale provengono e sulla quale hanno testato il loro DNA. Lo testimoniano chiaramente Francesco Mantovani e Roberto Maglione parlando per esempio delle esperienze all'estero da Finmeccanica. Il loro successo si fonda sulle trattative – assai personalizzate e uniche – che le imprese sanno impostare con il mercato di riferimento: "rompendo la separazione tra produzione e distribuzione[...] il loro rapporto con i clienti non ha intermediari", "grazie a una continua innovazione della loro relazione" nel posizionamento di pro-



dotti assai personalizzati “fatti ad hoc per il cliente” (De Michelis). E sempre De Michelis giustamente afferma: “Il prodotto è insomma arricchito da una componente di servizio che gli dà un valore che va ben al di là della sua pure elevata qualità intrinseca”.

In questi rapporti un ruolo fondamentale lo gioca l'intelligenza e la capacità innovativa dei nostri imprenditori: “per quanto riguarda la tecnologia incorporata nel prodotto e l'automazione dei processi produttivi, le imprese italiane[...] possono spesso vantare soluzioni uniche che le proteggono dalla concorrenza” (De Michelis)

Così fra i fattori di successo messi molto bene in evidenza da Federico Butera emergono l'anima dell'impresa e le indiscusse qualità dell'imprenditore. Sono queste caratteristiche rese particolarmente efficaci ed efficienti da specifici e innovativi modelli organizzativi che condizionano le strategie vincenti sui mercati di riferimento, scelti nelle forme più appropriate. Sono queste caratteristiche che fanno imporre il giusto grado di adattabilità ai prodotti imprenditoriali personalizzando le offerte con un elevato grado di flessibilità a fronte delle mutevoli esigenze dei clienti, caratterizzando così una forte competitività tipica dell'anima di ciascuna impresa: “tutti gli studi e le opinioni degli operatori convergono nel riconoscere all'impresa italiana la capacità di ascoltare e interpretare i bisogni di una clientela globale, produrre prodotti per segmenti molto specifici, e di offrire prodotti e servizi personalizzati” (Butera).

Caratteristiche queste che “configurano un nuovo modello socio-economico, un modo italiano e di livello internazionale di fare industria sia nel settore manifatturiero che nei servizi”(Butera). Un modello che va preservato nella sua autonomia e che con ogni probabilità avrebbe le ca-

pacità di sviluppare ancora ulteriori potenzialità competitive, ma la prudenza induce forse a non intervenire con artifici che potrebbero limitare tali capacità con risultati reali opposti a quanto si vorrebbe e si desidererebbe fare.

Vale la pena seguire l'insegnamento organizzativo secondo cui quando un sistema funziona è salutare non intervenire in alcun modo su di esso perché si rischia di compromettere la situazione. Forse un discorso particolare potrebbe essere fatto relativamente alle condizioni di scenario ambientale dove una iniezione di grande e persistente Cultura potrebbe indurre qualche utile modificazione assai di più di possibili interventi dello Stato italiano – interventi che letti storicamente sono sempre stati apportatori di effetti non proprio esaltanti.

### **Una via italiana per “fare industria”: realtà romanzesca?** di Giorgio Giorgetti

Agosto. Mese ideale per leggere e scrivere e lavorare. Magari per rispondere a un'amichevole sollecitazione. Nel caso: un breve intervento per un dibattito di S&O sul recente “*Italian way of doing industry*” di Butera e DeMichelis. Un intervento che, nella richiesta, non dovrebbe essere tanto una ‘recensione’ quanto una riflessione critica. Dato però che ad Agosto si legge parecchio e si fa spesso un po’ di ‘minestrone’, mi è successo di accumunare nella riflessione critica un altro testo. Il vincitore dell'ultimo Premio Strega (E.Nesi, “*Storia della mia gente*”) che tratta un tema molto vicino a quello del “*doing industry*”. In sintesi brutale: Nesi: il tema della difesa di un glorioso passato di uno dei più famosi distretti italiani (Prato) riletto da uno dei protagonisti; Butera: quello del ‘che fare’ per dare sostanza, stabilità, sviluppo a un ‘nuovo modello’ evolutivo dell'indu-

stria italiana. Ovviamente si tratta di due ‘tagli’ molto diversi: il primo è un quasi-romanzo; il secondo presenta una ricerca e un collegato progetto di intervento. Malgrado le evidenti, macroscopiche, diversità mi è sembrato utile proporre la lettura-meditazione-confronto delle due opere.

Perché fanno entrambe anche riferimento a dei ‘fantasmi’ (non i Vampiri così di moda tra i giovani, piuttosto gli ectoplasmici della tradizione inglese). La prima: quello di un passato che sembra del tutto scomparso; perché reso inutile dalle reti, dalla virtualità, dal *soft*. E non si tratta tanto della crisi dei distretti quanto della rinuncia alla manifattura, alla manualità, allo spessore della materia (prima). La parola a Nesi: “*E nessuno, nessuno, nessuno che spenda una parola per dire quanto è sbagliato e falso e stupido che il tessuto – la componente di gran lunga più importante di ogni capo di abbigliamento, la sua sostanza ed essenza, la sua materialità e la sua prima immagine, ciò che per primo si vede e si tocca, la ragione principe per cui si decide se comprare o no – sia così svilito da rappresentare solo una minima parte del costo del capo*”. La seconda opera dà molta importanza ad uno strumento di intervento che da parecchio sembrava scomparso: la “politica industriale”. La parola a DeMichelis: “*Le imprese italiane [medie e innovative] 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 a un modello socio economico che aveva il suo posto nel mondo. 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*”.

Due ectoplasmici che tali sono diventati grazie alla globalizzazione, alle dinamiche tecnologiche, alle innovazioni strategiche e organizzative. Anche però all'ignavia, alla non solu-



zione dei problemi, alle mille carenze del nostro sistema socio economico. Da questo punto di vista sembra abbastanza evidente che entrambe le opere sottovalutano che la realtà, 'romanizzata' nella prima o 'ricercata' nella seconda, del nostro paese è ben più 'dura' di quella che viene ipotizzata. In particolare è almeno dagli anni '70 che viene chiesto da quasi tutti che la politica sia una 'politica vera' (quella che sceglie, etc. etc.) e che gli operatori 'ragionino in grande'. E da quasi mezzo secolo la risposta è mancata. Perché allora tale risposta dovrebbe improvvisamente emergere da un sistema politico ed economico che anche di fronte all'emergenza (quella in corso, per citarne una) non riesce a esprimere molto di più che risposte 'già viste'? Perché, o come, la politica dovrebbe scegliere di investire in infrastrutture (senza troppe tangenti) in servizi avanzati (senza favorire gli amici degli amici) in formazione (seria). E perché dovrebbe farlo seguendo le indicazioni degli operatori? Che dovrebbero, però, superare finalmente se stessi specie nel 'fare sistema'. Perché è ormai assolutamente necessario, pena la definitiva emarginazione. Così risponderebbero entrambe le opere, non affrontando peraltro il come. Perché non è concepibile, immaginabile che "la storia meravigliosa mia e della mia gente" possa accettare in silenzio declino e sofferenza (direbbe Nesi, a nome non solo di Prato ma anche della Brianza e dei tanti altri distretti). Perché le 'storie eccellenti' di molte imprese e territori e organizzazioni hanno espresso un modello innovativo; che ha però bisogno di una 'nuova politica industriale' che nasca dalle imprese (direbbero Butera e DeMichelis; enfatizzando quello che ritengono un nuovo innovativo modello, seppure allo stato embrionale, fondato su 'nuovi crocevia territoriali di reti lunghe e vitali').

Qualche sensazione, critica. Non è certo facile vincere lo Strega. È però, forse, più difficile interpretare prima e razionalizzare poi una realtà così complessa e intricata come il sistema industriale italiano. Un romanzo, ad esempio, non è troppo vincolato da questioni di metodo (problemi, interrogativi, ipotesi, modelli, teorie) e non è richiesto troppo realismo. Metodo e realismo che sono invece essenziali quando ci si muove sul piano dell'analisi interpretativa (metodo) ed in quella delle indicazioni normative di una politica di intervento per la razionalizzazione (realismo). Anzi: per un romanzo un mix di autobiografia, storia della gente, denuncia può portare un sapore di novità. Come l'immaginario può venire dalla diversa calibratura delle parti, da apparenti e non risolte incoerenze, dalla poca sintonia con momenti della realtà 'vera' rispetto a quella immaginata. E 'fare poesia' con circa 160 pagine di prosa non è certo un difetto. Un approccio che intende essere interpretativo e normativo non può confondere, invece, il piano analitico da quello normativo. Deve poi, quando si muove sul piano dell'analisi, fare i conti con procedure di validazione (magari con processi di falsificazione alla Popper, per quanto essi siano difficili nelle cosiddette scienze sociali). Deve inoltre, quando dall'analisi si fanno emergere modelli di intervento per il cambiamento, affrontare e reggere il duro scontro con il 'realismo' se non delle 'cause' (che sono mille, quasi sempre impossibili da identificare) ma almeno delle condizioni e/o dei fattori (alla Weber: la realtà sociale è un tessuto a maglie infinitamente fitte ed estese) che influenzano la realtà.

**In conclusione: qualche interrogativo per gli sviluppi futuri della ricerca (e della nostra industria)**

I commenti raccolti condividono quindi un vivo apprezzamento per

la qualità della ricerca oggetto di dibattito e per il suo contributo sia alla conoscenza della media industria italiana, sia al chiarimento di prospettive e nodi critici per migliorare la capacità competitiva delle imprese, dei territori e dell'intero paese. Ogni commentatore ha sollevato anche qualche interrogativo importante, utile a stimolare i futuri approfondimenti di un programma di ricerca che ha raggiunto un traguardo significativo ma si propone certamente ulteriori sviluppi.

Tentando un'estrema sintesi si può forse dire che "the Italian way of doing industry" viene percepito come una realtà in divenire e dai connotati legati alla geografia e alla storia del nostro paese ma non ancora compiutamente affermati nell'economia globalizzata (Martinelli), o comunque non del tutto convincenti e rassicuranti a causa del persistere di limiti alla crescita delle dimensioni aziendali (Bertelé) e della carenza di spirito imprenditoriale capitalistico (Costa), e anche per il molto che resta da fare sul versante dell'innovazione (Masino) e su quello dei rapporti con le aree del mondo in forte crescita (Molteni); sono impegni che postulerebbero una condivisione di obiettivi che abbraccia settori diversificati dell'economia e trova un sostegno in coerenti politiche industriali; ma questa prospettiva deve fare i conti con il rischio di ritorno a schemi dirigisti già sperimentati (Dioguardi) e con la scarsa probabilità che i comportamenti dei diversi attori sociali possano uscire da una sorta di 'path dependence' rispetto al lontano ma anche recente passato (Giorgetti). Sono nodi critici che proponiamo all'attenzione dei ricercatori per il prosieguo dei lavori, ma anche e soprattutto a quella degli attori e dei diversi interlocutori dalle cui scelte e comportamenti dipende il destino dell'Italia industriale e la sua collocazione nel mondo.

