



Working paper n. III
Novembre 2009

Made in Italy:

due o tre cose che so di lui e perché forse sono importanti

di Giorgio De Michelis

Premessa – L'industria Italiana e la crisi¹

L'economia mondiale sta cercando la via per uscire dalla crisi che a partire dai servizi finanziari ha colpito, pur in modo differenziato, tutti i paesi industrializzati e non solo loro. E' evidente che la ripresa non potrà essere un ritorno alla direzione di sviluppo seguita fin qui come se nulla fosse successo: e questo non riguarderà solamente le modalità con cui banche, assicurazioni e società finanziarie hanno raccolto e distribuito soldi nel recente passato, ma anche il modello di sviluppo che verrà adottato per la produzione e la distribuzione dei prodotti (da quelli agricoli a quelli industriali, da quelli tradizionali a quelli high tech, da quelli rivolti al consumatore finale a quelli offerti sul mercato b2b). Questioni come quelle della sostenibilità sociale ed ambientale, del progressivo rifiuto di una globalizzazione che tende ad annullare ogni specificità culturale, dell'emergere di un mercato in cui a fianco dei bisogni si fanno sempre più sentire i desideri, per non fare che degli esempi, saranno all'ordine del giorno e faranno emergere nuovi modelli di sviluppo inediti e originali. Sarà infatti vincente nel dopo crisi, chi saprà costruire un processo produttivo che sviluppa relazioni positive con tutti gli stakeholders che incontra ove vuole produrre e/o distribuire i suoi prodotti.

A questo scenario privo di certezze in cui non potranno mancare le sorprese, l'industria Italiana si avvicina con molte titubanze e molte preoccupazioni, che sono legittime per la debolezza che il nostro paese mostra nel modo di affrontare la crisi. Le piccole e medie imprese Italiane sembrano fragili rispetto alla contrazione della domanda, all'inasprirsi della competizione internazionale, alle difficoltà d'accesso al credito. Le rendono deboli le loro ridotte dimensioni, a volte davvero insufficienti in un mercato di dimensioni planetarie, l'assenza d'infrastrutture di trasporto e comunicazione moderne e flessibili, il peso di una burocrazia inefficiente e incapace di farsi carico dei loro problemi, l'assenza di una politica industriale a livello di paese ma anche su scala Europea, capace di delineare una politica di sviluppo in cui la globalizzazione si articola e si responsabilizza. Ma i segnali che arrivano dall'industria Italiana non sono tutti dello stesso segno: a fianco di quelli che ci parlano di imprese che mettono la loro forza lavoro in cassa integrazione quando non chiudono, di vendite in calo, di situazioni debitorie vicine al collasso, si sentono anche voci che parlano di fiducia in una ripresa ormai prossima, di acquisizioni all'estero, di quote di mercato in crescita.

Non vogliamo aggiungerci alle voci opportunisticamente ottimistiche che interpretano questi segnali in modo semplicistico, come se la crisi fosse ormai dietro le nostre spalle. L'economia mondiale è ancora malata e ci vorranno tempo e risorse per farla guarire; l'industria Italiana non è certamente forte, anzi ha molti punti deboli, anche più di quelli che vengono continuamente ripresi dalla stampa, e nulla ci può fare illudere che uscirà senza danni da essa. Ma -eh sì, a questo punto un ma è inevitabile- ci sembra che la crisi le offra

¹ Questo testo è in corso di pubblicazione nel volume "Italia e Italie - Identità di un Paese al plurale" a cura di S. Carpentieri, A. Pagliardini, B. Tasser, L. Zybatow in uscita presso l'editore di lingua tedesca Peter Lang.

un'occasione importante per trasformare le sue debolezze in punti di forza e pensiamo che questa occasione non debba andare perduta. Tra le imprese Italiane, infatti, ve ne sono non poche -qualche migliaia secondo le ormai consolidate ricerche di diversi centri studi che seguono l'economia industriale del nostro paese- che non solo reggono la crisi attuando riduzioni dei prezzi e contenendo le spese ma sono pronte a cogliere tutte le occasioni che si presentano sotto qualunque latitudine ed in qualunque forma per rafforzare la loro posizione sui mercati mondiali. E' troppo facile citare a questo proposito la Fiat e la sua fortunata campagna Nordamericana ma, anche se su dimensioni più piccole e con un impatto quasi nullo sull'opinione pubblica e sui media generalisti, non sono poche le imprese del nostro paese che guadagnano posizioni su diversi mercati.

Lo fanno, come la Fiat, agendo contemporaneamente su leve diverse: alzando la qualità ed il valore dei loro prodotti, sviluppando efficienza e coprendo fasce di prezzo più ampie (dall'alta gamma alla qualità per tutti), acquisendo e/o alleandosi con altre imprese, penetrando in nuovi mercati e consolidando la loro presenza in quelli in cui già sono presenti, ampliando il portafoglio prodotti, allargando il loro controllo sulla catena del valore.

Per andare oltre la registrazione di questi fatti e poterli interpretare come segnali di una capacità del nostro sistema industriale di reagire efficacemente alla crisi è necessario quindi trovare i fattori che danno alle nostre imprese questa capacità e valutare quanto essi sono stabili e come possono essere rafforzati. Non è cosa che si può fare in un breve testo e richiede una ricerca sistematica che va ben oltre le conoscenze che ho raccolto, ma cercherò almeno di elaborare un primo ragionamento che delinei, da una parte, i contorni di un progetto di ricerca che dia consistenza all'ottimismo sulle sorti della nostra economia e, dall'altra, individui i terreni su cui deve muoversi la nostra politica economica.

Nella prossima sezione tratteremo perciò i caratteri che accomunano le imprese del Made in Italy, al di là delle loro pur rilevanti differenze e dell'unicità che caratterizza ciascuna di loro; passeremo poi a delineare i caratteri di quello che potrebbe essere chiamato *Italian Way of Doing Industry* e a discutere che cosa manca ad oggi perché esso si affermi come modello socio-economico efficace nella globalizzazione. Il nodo dei servizi sarà l'oggetto dell'ultima sezione, perché è su di esso che il nostro ragionamento fa convergere l'attenzione

Che cosa accomuna le imprese del Made in Italy

Come si capisce dalle pagine introduttive, il mio interrogarmi sull'impresa Italiana di successo, su quello cioè che l'opinione pubblica chiama Made in Italy, è finalizzato alla comprensione dei suoi caratteri distintivi. Un punto di vista parziale, quindi, che vorrebbe andare direttamente al punto: che cosa accomuna le imprese del Made in Italy, al di là dei settori in cui sono più numerose (le 4 A: Abbigliamento, Automazione, Alimentazione, Arredo), del loro radicamento territoriale e del carisma dei loro leader? Vi è qualche cosa di più profondo, di strutturale, che accomuna imprese che operano nel mercato business to consumer (b2c) e si caratterizzano per la qualità estetica di ciò che producono e imprese che operano nel mercato business to business (b2b) e sono riconosciute per la qualità tecnologica dei loro prodotti/servizi?



Va da sè che andare direttamente al punto non si può, perché queste domande non hanno oggi risposta e quindi occorre mettersi a studiare le imprese, le loro relazioni, le loro traiettorie. Ecco allora che presento in queste pagine quello che ho trovato nelle mie ricerche sul campo, non sistematiche e prevalentemente qualitative e nell'intrecciarle con le risultanze delle ben più rigorose, ma pur sempre parziali, ricerche che finora sono state dedicate alle imprese Italiane. Le mie note perciò non hanno un carattere definitivo nè si peritano di formulare risposte a quelle domande, ma si limitano a introdurre alcune congetture, a formulare nuove questioni, in cui le problematiche che mi interessano si articolano maggiormente e delineano uno scenario che può essere verificato sul terreno della ricerca socio-economica (e per questo mi appello agli studiosi capaci di essa).

Le imprese del Made in Italy costituiscono un unicum a livello mondiale: esse infatti sono caratterizzate da alcuni caratteri distintivi che non trovano riscontro se non in modo episodico e limitato in altri paesi. La globalizzazione e, dopo e dentro di essa, la crisi mettono in discussione la loro possibilità di mantenere questi caratteri distintivi e le mette di fronte a dilemmi che non tutte sono in grado di affrontare. Riassumiamo brevemente ciò che le caratterizza nel loro insieme:

1. *Il radicamento nel territorio* – la grande maggioranza di queste imprese sono fortemente radicate nel territorio, spesso esse hanno avuto origine e ancora hanno una forte presenza, soprattutto a livello produttivo, in uno dei distretti industriali (Beccattini 1987, 1998; Brusco 1984; Piore & Sabel 1984, Pyke et al. 1990) che caratterizzano la provincia Italiana del centro-nord (con qualche eccezionale presenza al sud e nelle isole). Ma la globalizzazione ed ancor di più la crisi mettono in discussione la possibilità di mantenere il cuore dei propri processi produttivi nel territorio di origine: alcune imprese hanno cominciato a de-localizzare in paesi in cui il costo della mano d'opera è più basso (ad esempio nei paesi dell'Est Europeo), alle volte – raramente - curando la crescita di un distretto produttivo in quei paesi; altre stanno adottando un modello più esplicitamente cosmopolita, creando poli produttivi ove la propria presenza commerciale è più forte oppure comprando imprese in quei paesi.
2. *Multinazionali tascabili* – già negli anni sessanta le imprese dei distretti hanno guardato all'estero per la vendita dei loro prodotti. Per molte di loro il vantaggio competitivo che sosteneva le esportazioni era dato soprattutto, come ricordavamo sopra, dall'ottimo rapporto qualità/prezzi dei loro prodotti. Progressivamente, al rapporto qualità/prezzi si è sostituita la qualità distintiva dei prodotti e si sono quindi creati brand conosciuti anche al di là dei nostri confini. Molte delle imprese Italiane che esportano sono oggi leader oppure competono per la leadership nei loro settori di mercato a livello globale (spesso molto piccoli, quasi delle nicchie). Per queste imprese Cina, India e Sudamerica possono essere più delle opportunità che delle minacce: si tratta di continuare a innovare i prodotti a migliorarne la qualità, a prestare attenzione alla soddisfazione dei propri clienti e di aprire canali commerciali in quei paesi, in cui la crescita del numero delle persone con reddito medio o medio-alto promette ampi spazi di crescita. Ma le dimensioni dei nuovi mercati che si

aprono loro non sono affrontabili, per la grande maggioranza di loro, con mezzi propri: bisogna fare investimenti, acquisire risorse finanziarie e sviluppare partnership con imprenditori locali: tutte cose per cui sono impreparate e rispetto alle quali il nostro paese non offre, né per la parte pubblica né per quella privata, aiuti adeguati.

3. *L'orientamento alla qualità* – la grande maggioranza delle imprese del Made in Italy è oggi votato ad una produzione che si contraddistingue per la qualità del proprio prodotto. Non è sempre stato così: anzi, se riandiamo indietro nel tempo anche solo di dieci anni, vediamo che la maggioranza delle imprese Italiane si caratterizzavano per la capacità di produrre a costi competitivi (anche e soprattutto su mercati esteri come gli USA e l'Europa). In questi ultimi dieci anni, Cina, India, America Latina, Europa dell'Est, grazie ai bassi costi della mano d'opera, hanno fatto irruzione nel mercato globale annullando questo vantaggio competitivo sul terreno dei costi spostando l'asticella dei bassi costi ad un livello a cui le imprese Italiane non possono arrivare. Così le imprese di interi distretti industriali hanno dovuto scegliere tra sparire o convertirsi a produzioni di più alta qualità. Quelle che ci hanno provato, spesso sono riuscite a ridefinire il loro profilo di impresa e la loro strategia di business, ma i processi di cambiamento che stanno affrontando richiedono tempo e investimenti e la crisi le sta mettendo a dura prova. Ciononostante, si può oggi dire che il nucleo forte dell'impresa Italiana è ormai votato alla produzione di qualità: sviluppa prodotti riconoscibili con brand sempre più noti, cura la scelta dei materiali ed i processi di produzione, si dota di canali commerciali distintivi in cui sviluppa relazioni di intimità con la propria clientela.
4. *Innovazione e Competizione* - Nella grande maggioranza, dicevamo sopra, esse operano nel mercato globale in nicchie più o meno ampie all'interno delle quali competono per la leadership (spesso sono leader; Corò & Rullani 1998; Micelli & Corò 2006), ma lo fanno solo da poco (all'incirca un quarto di secolo, ma non è determinabile una data che vale per l'intero Made in Italy). Prima di allora (in particolare nel periodo che va dalla fine della Seconda Guerra Mondiale agli anni settanta) le imprese Italiane dei settori menzionati sopra si erano più o meno tutte caratterizzate per la loro flessibilità e per i loro costi contenuti. Le imprese del Made in Italy si sono progressivamente staccate da quella posizione sul mercato o, quelle di nascita più recente, non l'hanno mai occupata. L'innovazione è un loro carattere distintivo: essa è costitutiva della loro identità, che difendono con brand affermati, canali di vendita distintivi e comunicando con originalità. Non si può dire, per altro, che eccellono nell'innovazione tecnologica, anche se, per quanto riguarda i loro prodotti ed i loro processi di produzione, non sono seconde a nessuno anche sul piano della tecnologia.
5. *L'intimità con i propri clienti* - Vi è una cosa che accomuna le imprese b2b e b2c del Made in Italy: in entrambi i casi, esse si caratterizzano per la capacità di sviluppare un rapporto di partnership molto intenso con i loro clienti. Questo distingue le imprese b2c del Made in Italy, quelle in cui gioca un ruolo decisivo il design, da imprese analoghe di altri paesi. Un esempio può aiutare a capire questo punto: negli Stati Uniti un'impresa come Nike produce oggetti con una qualità alta ed un alto



contenuto di design che propone al pubblico giovanile senza differenze (l'ultimo modello Nike è un must per qualunque adolescente a qualunque longitudine e latitudine); aziende come Benetton, invece, puntano ad un segmento particolare del pubblico giovanile (nel caso di Benetton, quello che comprende i giovani che aderiscono a valori di solidarietà, tolleranza, ecc.) e non solo vendono loro prodotti ma concorrono a costruirne l'identità offrendo loro di vestirsi, grazie all'inesauribile possibilità di combinazioni di capi cui essi possono accedere, in modo da essere nello stesso tempo del tutto uguali ai loro simili ma anche vestiti in modo unico. Questa caratteristica fa sì che il Made in Italy sia la punta avanzata della combinazione di prodotto e servizio sia nel b2b che nel b2c. Nella meccanica, per esempio, le imprese Italiane si sono conquistate il loro spazio per il loro saper fornire a ciascun cliente quello di cui avevano bisogno e non soluzioni standardizzate.

6. *Imprenditori coraggiosi* - Le imprese del Made in Italy sono in genere imprese giovani: di prima o seconda generazione o che hanno vissuto negli ultimi trent'anni un mutamento radicale sotto la spinta del loro capo azienda. Il loro modo di stare sul mercato in questi anni ha saputo sovvertire i mercati, non solo introducendo prodotti di una qualità che andava ben oltre ciò che si era venduto in essi fino ad allora, ma soprattutto sapendo ricondurre a sé quote del valore aggiunto dei loro prodotti sempre più ampie (dal controllo di catene di negozi monomarca all'integrazione verticale dei processi produttivi) dando al(i) loro brand una visibilità planetaria che consente loro di dialogare direttamente con i clienti. Gli imprenditori che sono alla loro testa sono leader carismatici e coraggiosi che governano il loro business a 360 gradi e decidono rapidamente seguendo logiche nuove per il marketing tradizionale. I modelli organizzativi delle imprese razionali, quelli basati su gerarchie funzionali e sull'integrazione di specialismi hanno ben poco a che fare con loro, che piuttosto hanno bisogno di collaboratori che in primo luogo condividono con loro la vision che guida lo sviluppo del business ed in secondo luogo sanno far lavorare insieme saperi e viste diverse.

La lista non è completa e potrebbe essere allungata arricchendo un quadro da cui comincia ad emergere come esse combinino un modo di fare impresa peculiare per ciascuna di esse con uno stile imprenditoriale che è un tratto comune della loro grande maggioranza. Quello che è interessante è che quello che le accomuna è ciò che caratterizza insieme la forza e la debolezza del modello socio-economico cui danno forma, per cui esse si possono (sarebbe forse meglio dire: si potrebbero) presentare insieme di fronte alle politiche industriali della mano pubblica dalla dimensione regionale a quella Europea così come alle dinamiche di sviluppo dell'economia industriale nella globalizzazione.

Un Italian Way of Doing Industry?

Una volta che abbiamo passato in rassegna ciò che accomuna le imprese eccellenti dell'industria Italiana possiamo cercare di capire perché esse sanno cogliere le occasioni offerte dalla crisi, anche se alle volte in misura inferiore al possibile e, forse, al necessario. Non è il mero fatto che offrono prodotti fatti in Italia, e neanche che questi ultimi hanno un'altissima qualità estetica (come spiegarsi altrimenti il successo che hanno anche nella crisi molte imprese della meccanica e della mecatronica, in cui il design non gioca alcun ruolo?).

E' che esse sono accomunate dal modo in cui fanno impresa, dal modo in cui si governano e governano il loro business, dal loro stile di management orientato al business design piuttosto che alla sua amministrazione, dal rapporto che instaurano con i loro clienti (sia nel b2b che nel b2c).

La prima cosa da rilevare sul Made in Italy è che, per quanto esso sia concentrato in settori di mercato maturo che non crescono, esso ha saputo nel corso di questi trent'anni *creare valore* ad un livello che è stato superato solo dai settori high tech. Questo è stato possibile perché esso ha rivoluzionato i settori in cui operava ridistribuendo in modo radicale il valore aggiunto tra i diversi attori della catena del valore in modo da ottenere margini assai elevati per le loro attività. Questo ha però modificato in modo radicale le condizioni in cui può nascere una nuova impresa del Made in Italy e reso assai più ardua la vita delle imprese quando si vengono a trovare in momenti decisivi per la loro crescita: nell'un caso e nell'altro, infatti, è sempre più difficile fare a meno di supporti finanziari importanti e di competenze manageriali adeguate (che non sono comunque quelle tradizionali delle grandi imprese di stile anglo-sassone).

Una seconda cosa che va notata è che, nei settori in cui è più forte, il Made in Italy ha saputo coprire insieme sia i settori di punta (quelli che nel b2c si usa classificare 'di lusso') sia i settori centrali dei mercati in cui operava, creando marchi di grande impatto e rinomanza ove prima vi era un mass-market indifferenziato in cui la competizione era sui prezzi. La ristrutturazione dei mercati con l'inglobamento di settori sempre più ampi nel mercato in cui la qualità paga (il mercato del *bello*), è un passaggio decisivo per il successo del Made in Italy: sia che questo sia frutto di imprese che coprono fasce diverse di mercato, sia che esso sia il risultato dell'attività combinata di imprese diverse, essa è la condizione necessaria per giocare un ruolo decisivo nella globalizzazione. Se il Made in Italy fosse costretto a rinchiudersi nelle nicchie del lusso, allora il peso che l'industria manifatturiera ha rispetto a quella dei servizi in Italia non potrebbe che portarci in un declino irreversibile. Se invece esso saprà conservare e sviluppare una posizione di punta in settori manifatturieri che si caratterizzano per la qualità dei loro prodotti a diversi livelli di prezzo, allora l'Italia avrà tutte le carte in regola per giocare un ruolo importante nell'economia mondiale.

L'innovazione delle imprese del Made in Italy è innovazione a 360 gradi: non segue il modello del market pull, né quello del technology push, ma è *design driven* (De Michelis, 2001). Con questo vogliamo intendere che è innovazione a 360 gradi focalizzata al ridisegno continuo della relazione con l'utente/consumatore di riferimento e si sviluppa perciò sia sul piano della gamma dei prodotti offerti, della loro qualità e della fascia di prezzo su cui si posizionano, che

sul piano dei canali di vendita, delle politiche di marketing e delle azioni post-vendita messe in essere. Questo si realizza con lo sviluppo di processi produttivi e logistici distribuiti spesso su scala internazionale, con una combinazione di lavorazioni a lotti e su commessa, con un rinnovamento continuo della gamma dei prodotti/servizi offerti, con lo sviluppo di brand curati in modo attento sul piano della customer experience ad essi associata.

La localizzazione che, come dicevamo sopra, gioca un ruolo rilevante per le imprese del Made in Italy è comunque determinata dalle traiettorie delle imprese e non viceversa (Berta 2007; Perulli 2007, 2009; Perulli, Pichierri 2010; De Michelis, 2010). Per questo i distretti sono profondamente cambiati (quelli che non lo hanno fatto sono ormai in una crisi irreversibile; si veda, ad esempio, la storia del distretto sport system di Montebelluna raccontata da Corò, Gurisatti e Rossi; Corò et al. 1998)) e oggi prendono forma reti (Butera 1990, 1999) e filiere più o meno ampie, sia verticali che orizzontali. Per questo le città emergono come luoghi fondamentali dell'industria Italiana (quando i distretti erano luogo di lavorazioni a basso costo ed alta flessibilità, le città non entravano nel gioco), in cui distretti diversi e filiere diverse si intersecano. Le città sono quelli che impropriamente vengono chiamati i distretti della conoscenza.

Le connessioni orizzontali definiscono forme di de-localizzazione (e anche, alle volte, di ri-localizzazione). Queste sono forti se insistono sulla fascia media del mercato e ne aiutano il presidio. Le connessioni verticali tra distretti allungano il presidio sulla catena del valore, rafforzano l'innovazione di prodotto e di processo produttivo ed aumentano la circolazione della specific core knowledge. Esse migliorano il presidio delle fasce medie e alte del mercato (quelle dove si affermano i brand globali).

Le connessioni verticali tra distretti e città migliorano la qualità dell'offerta ed aumentano la circolazione della general knowledge. Esse migliorano le posizioni forti sul mercato e ne aiutano l'occupazione. Le fasce basse del mercato (quelle in cui il prodotto si qualifica per una qualità minima e il brand non ha valore) sono sempre più difficili per l'industria italiana, caratterizzata da un mercato troppo piccolo e troppo differenziato. Anche de-localizzando la presenza Italiana sul mercato di fascia bassa rimane in generale debole e fragile.

Appare insomma che il Made in Italy si caratterizza in modo distintivo su più terreni: la produzione di valore, il modo in cui occupa i settori di mercato allargando la fascia in cui la competizione è basata sulla qualità dei prodotti piuttosto che sui loro prezzi, ed il rapporto con il territorio in cui questo diventa parte integrante del sistema produttivo contribuendo in modo decisivo alla circolazione della conoscenza. Questi tre caratteri, e anche qui il discorso potrebbe allargarsi ad altri temi, ci indicano che il Made in Italy propone un modo diverso di produrre valore nella globalizzazione capace di evitare che questa si riduca alla cancellazione di differenze e qualità distintive verso un mercato uniforme su scala planetaria.

Più che di *Made in Italy*, si può insomma parlare di *Italian Way of Doing Industry*, di una cultura di impresa assolutamente originale. Non è un caso quindi se essa suscita ammirazione in Cina come negli Usa, in India in Russia e nell'America Latina. Ma perché l'Italian Way si consolidi come fattore di vantaggio competitivo per il sistema industriale Italiano, bisogna che esso superi gli ostacoli che lo hanno oscurato fino ad oggi. In particolare, è necessario



che le imprese che si conformano ad esso acquistino consapevolezza del loro essere protagonisti dello sviluppo socio-economico del nostro paese. Un modello socio-economico, infatti, deve essere un organismo vitale che continuamente si rimette in discussione e si ridisegna nelle sue relazioni con il contesto in cui è inserito e questo non è possibile senza il diretto coinvolgimento delle imprese, che devono non solo conformarsi ad esso ma anche esserne protagoniste, dargli forma. Tale consapevolezza dovrebbe portare queste imprese ad un dialogo alto ed impegnativo con la classe dirigente di questo paese andando oltre la rivendicazione della rimozione dei lacci e laccioli, di migliori infrastrutture e della riduzione del peso che la macchina dello stato fa gravare su di loro.

Il nodo dei servizi

Ma la consapevolezza di cui parliamo non è cosa che si acquista a basso costo: essa richiede che le imprese del Made in Italy condividano in modo esteso e dinamico la conoscenza sul modello socio-economico di cui sono protagoniste, al di là dai confini di settore e geografici. Questo oggi manca in Italia ed è bene chiedersi da cosa dipende. Il tessuto connettivo di un sistema industriale è rappresentato sempre più dai servizi di cui fa uso ed è quindi evidente che questi giocano un ruolo importante nel far circolare al suo interno il know how distintivo che lo caratterizza. Ma perché questo accada è necessario che i servizi siano di alta qualità, sappiano cioè interpretare i bisogni e gli obiettivi delle imprese che ne fanno parte e tradurli in nuovi servizi, trasferire le esperienze più significative da un settore all'altro, creare astrazioni in cui le esperienze si trasformano in sistemi, piattaforme, approcci. E per molte tipologie di servizio questo in Italia non avviene o avviene troppo poco.

Il passaggio da Made in Italy a Italian Way of Doing Industry si realizza, quindi, se sappiamo spostare la nostra attenzione dai singoli settori in cui siamo forti a ciò che li accomuna, dal sostegno all'innovazione di prodotto a quello che rafforza la capacità di tutte le nostre imprese di produrre valore. Insomma dobbiamo passare da politiche verticali a politiche orizzontali (Piol 2009): credo che questo richieda che a fianco del Made in Italy si sviluppino i servizi che lo accompagnano nei suoi processi di crescita (servizi pubblici e servizi privati, servizi finanziari e servizi di formazione, servizi di consulenza organizzativa e servizi ICT, servizi marketing e servizi di design e ingegneria, servizi pubblicitari e di comunicazione). L'Italian Way non si può affermare come modello (uso qui il termine in senso lato) per il dopo crisi, se la nostra industria non trova partner di qualità adeguata in erogatori servizi che la conoscono, ne condividono lo stile di business e la cultura di impresa.

Sia le qualità che le accomunano, che i problemi che condividono non si riducono a quelli riportati sommariamente qui: una raccolta più ampia delle storie del Made in Italy non potrà che portarne alla luce altri, mentre fornirà elementi per precisare i loro contorni e mettere in evidenza i loro caratteri comuni. Questi elementi di conoscenza dovranno essere sottoposti ad una ricerca quantitativa, che consenta di distinguere le immagini impressionistiche dai fatti strutturali caratterizzanti le imprese analizzate. Da questi fatti si potranno trarre, se ci sono, gli elementi costituenti l'Italian Way of Doing Industry, quelli che configurano gli

elementi strutturali di un modello socio-economico originale e particolarmente capace di fare i conti con il dopo-crisi e con le problematiche della sostenibilità ambientale e sociale dello sviluppo economico.

Ma non si tratta di un problema che riguarda l'accademia (gli studiosi delle discipline economiche e sociali Italiani che dovrebbero dedicarsi allo studio dell'impresa Italiana e al loro modo di fare industria) o almeno non solo loro: l'Italian Way of Doing Industry dovrebbe diventare conoscenza viva nell'autocoscienza delle stesse imprese che ne sono protagoniste. Le associazioni di categoria e le altre forme aggregative a cui partecipano gli imprenditori del Made in Italy svolgono certo un ruolo positivo ma non vanno oltre l'accomunamento delle esperienze nei singoli settori di mercato, non aiutano le imprese a guardare ad esperienze diverse, a riconoscersi in imprese che pur diverse condividono con loro il modo di occupare il territorio e di stare nel mercato.

Questa circolazione delle esperienze vissute dalle imprese Italiane sarà comunque limitata se essa si baserà sulla sola socializzazione tra gli imprenditori che ne sono protagonisti: l'Italian Way, dicevamo, non è solo un approccio al mercato basato su radicamento nel territorio, qualità, ascolto del cliente, innovazione continua: esso si sostanzia in forme organizzative, sistemi di finanziamento e di accumulazione, strutture manageriali, processi produttivi e distributivi, coniugazione di sapere artigiano e automazione. Questi elementi, che abbiamo chiamato strutturali e che spesso non sono diffusi tra le stesse imprese del Made in Italy tanto è vero che ne costituiscono i limiti, trascendono le conoscenze degli imprenditori, e riguardano principalmente i servizi di cui esse hanno bisogno. L'Italian Way of Doing Industry ha bisogno, sul piano pubblico, di sistemi scolastici e formativi efficaci e moderni, di una ricerca competitiva sul piano internazionale e capace di lavorare sui problemi delle imprese, di politiche territoriali che creino luoghi in cui talenti e impresa crescono insieme, di infrastrutture di movimento e comunicazione che assecondino lo sviluppo di imprese che sono al centro di sistemi produttivi reticolari; sul piano privato, di una finanza capace di sostenere la crescita delle imprese (merge and acquisition, apertura a nuovi mercati, allargamento della gamma di prodotti, ecc.), di una formazione manageriale che formi persone capaci di innovare e gestire con una visione a 360 gradi del business, di una consulenza strategica e organizzativa capace di dare stabilità ad imprese che hanno nella capacità di innovare a 360 gradi la loro più marcata caratteristica, di tecnologie dell'informazione e della comunicazione che sostengono processi flessibili ed efficienti. Insomma l'Italian Way of Doing Industry ha bisogno di servizi d'alta qualità che partecipino in prima persona al consolidarsi e allo svilupparsi del nuovo modello economico e sociale, diventandone uno dei principali punti di forza. Si tratta di qualche cosa che va ben oltre l'aver sviluppato soluzioni innovative sui terreni educativo, sociale, urbanistico, finanziario, organizzativo e tecnologico; la costante spinta all'innovazione richiede piuttosto servizi che sono partner delle imprese per cui lavorano, che insieme a loro, in un dialogo strettissimo e continuo, disegnano e implementano le strategie con cui esse rinnovano continuamente il loro business.

Questo, che per altro rispetto ad alcune delle caratteristiche che abbiamo ricordato sopra sta già succedendo senza bisogno d'interventi esterni, non può che fondarsi sul continuo scambio di esperienze tra le imprese, indipendentemente dal settore di mercato in cui operano, dalla localizzazione geografica, o dalle dimensioni. Per diventare viva la conoscenza dell'Italian Way deve permeare la pratica delle imprese stesse, deve costantemente alimentarsi dalle innovazioni che sperimentano, dalle nuove sfide che affrontano.

E' su questo terreno che l'Italia è ancora indietro: se tralasciamo i servizi di ingegneria del prodotto e di design (non è quindi un caso che il Made in Italy sia generalmente associato alla qualità estetica dei prodotti per il mercato consumer e a quella funzionale di quelli per il mercato business), i nostri servizi sono ancora lontani dal livello di qualità necessario: anzi, i servizi Italiani sono in genere di qualità molto bassa (ad esempio, i servizi ICT (De Michelis 1999) e quelli consulenziali si riducono in genere all'importazione di approcci e sistemi d'oltre oceano; una ricerca a tutto campo sulla qualità dei nostri servizi alle imprese sarebbe molto utile per rendere tutti consapevoli della situazione e per misurare l'impatto che essa ha sulle nostre imprese).

Questo fa sì che il modello economico e sociale di cui le imprese Italiane sono l'avanguardia è insieme una realtà ed un obiettivo tutto da raggiungere, qualche cosa che potrebbe esserci se non mancassero molte delle condizioni che lo rendono stabile ed efficace. Elserino Piol, nel suo ultimo libro 'Per non perdere il futuro' (Piol 2009) dice che le politiche a sostegno dell'industria Italiana non devono essere verticali, focalizzate su singoli settori del mercato, ma orizzontali, capaci di migliorare le condizioni in cui si fa impresa in Italia, lasciando così agli imprenditori le scelte sul terreno delle strategie di business. Siamo d'accordo con lui e pensiamo che interventi a sostegno della crescita di servizi per le imprese di qualità (pubblici e privati) valorizzino al massimo il potenziale della nostra industria, aiutando altresì l'emergere ed il consolidarsi dell'Italian Way of Doing Industry. Vogliamo anzi essere ancora più chiari: oggi il Made in Italy ha il potenziale di consolidarsi in un vero e proprio modello socio-economico alternativo a quelli che ci ha proposto il capitalismo multinazionale di impronta anglosassone ed americana, che ha grandi chances di essere molto efficace nell'economia del dopo-crisi. Perché questo consolidamento si verifichi, è necessario che i servizi all'impresa (pubblici e privati) facciano un salto di qualità radicale, diventando i partner del Made in Italy, diventandone anzi parte integrante. Questa condizione non è solo necessaria perché l'industria Italiana sia attore propositivo del dopo crisi, ma è anche condizione perché essa non si trovi in difficoltà nel dopo crisi: le sfide che essa dovrà affrontare saranno sempre più ardue facendo conto solo sulla capacità degli imprenditori di inventare nuovi prodotti e di comunicarli al meglio, ma richiederanno processi efficienti e flessibili, disponibilità di risorse finanziarie, infrastrutture di trasporto e di comunicazione, risorse umane preparate, strutture di ricerca di alta qualità.

Ecco, l'ho detto: lo sviluppo di un'industria dei servizi che diventi partner del Made in Italy è quello su cui dovrebbero concentrarsi le risorse durante la crisi per rendere l'Italian Way uno degli attori vincenti del dopo-crisi.

Riferimenti Bibliografici

Becattini G. (ed.), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna 1987.

Becattini G., *Distretti industriali e made in Italy*. Bollati Boringhieri, Torino, 1998.

Berta G. (a cura di), *La questione settentrionale. Economia e società in trasformazione.*, Feltrinelli, Milano, 2007.

Bonomi A., *Vie italiane al post-fordismo: dal capitalismo molecolare al capitalismo personale*. In: (Berta 2007),

Brusco, S., *The idea of industrial district: its genesis*. In: (Pyke et al., 1990), pp. 10-19.

Brusco S., *Sistemi globali e sistemi locali*. Economia e Politica Industriale, 84/1984, pp. 63-76.

Butera F., *Il Castello e la Rete*, Angeli, Milano, 1990.

Butera F., *Economia e società nell'impresa: l'«impresa eccellente socialmente capace»*. Studi Organizzativi, 1/1999, pp. 11-39.

Corò G. e Rullani E. (a cura di), *Percorsi locali di internazionalizzazione: competenze e auto-organizzazione nei distretti industriali del nord-est*. Angeli, Milano, 1998.

Corò G., Gurisatti P. e Rossi A., *Il distretto sport system di Montebelluna*. In: (Corò, Rullani, 1998), pp. 57-148.

De Michelis G., *L'Europa, ovvero il deserto della innovazione tecnico-organizzativa*, Studi Organizzativi, 1/1999, pp. 203-208.

De Michelis G., *La creazione di conoscenza e l'innovazione design-driven nei distretti allargati*, Studi Organizzativi, 1/2001, pp. 121-136.

De Michelis G. *Dal Nord all'Europa: un nuovo modo di fare industria?*, in: Perulli, Pichierri, 2010) pp. 305-321.

De Michelis G., Dubois E., Jarke M., Matthes F., Mylopoulos J., Papazoglou M. P., Pohl K., Schmidt J., Woo C. e Yu E., *Cooperative Information Systems: A Manifesto*, in M. P. Papazoglou and G. Schlageter (editors) *Cooperative Information Systems: Trends & Directions*, Academic-Press New York, 1998, pp.315-363.

Martin R., [Design and Business: Why Can't We Be Friends?](#) Journal of Business Strategy, 28/4/2007.

S. Micelli S. e Corò G.C., *I nuovi distretti produttivi: innovazione, internalizzazione e competitività dei territori*, Marislio, Venezia, 2006.

Perulli P., *La città. La società europea nello spazio globale.*, Bruno Mondadori, Milano, 2007

Perulli P., *Visioni di città*, Einaudi, Torino 2009.

Perulli P., Pichierri A. (a cura di), *La crisi italiana nel mondo globale. Economia e società del Nord*, Einaudi, Torino, 2010.

Piol E., *Per non perdere il futuro*, Guerini, Milano, 2009.

Piore M. J. e Sabel C.F., *The second industrial divide. Possibilities for prosperity*. Basic Books, New York, 1984.

Pyke F., Becattini G. e Sengenberger W. (a cura di). *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*, International Institute for Labor Studies, Geneva, 1990.