

Italia 2013

**Narrare e promuovere il modo Italiano di fare industria:
*Italian way of doing industry***

a cura di Federico Butera e Giorgio De Michelis

Introduzione all'*instant book*

Presentazione del programma

Italia 2013 è un programma di ricerca multidisciplinare che si pone l'obiettivo di narrare e promuovere un modo italiano di fare industria (*italian way of doing industry*) che consenta al paese una veloce e innovativa ripresa all'uscita della crisi economica.

Pensiamo anche noi che i punti di debolezza del sistema Italia sono molto numerose: frammentazione delle imprese, deficit nelle infrastrutture, inefficienza e inefficacia delle pubbliche amministrazioni, pesanti gap nel campo della istruzione e della ricerca, economia sommersa, criminalità organizzata e molto altro. Pensiamo anche noi che per fare della crisi una opportunità di riqualificazione dell'apparato produttivo e del sistema sociale occorra rimuovere le debolezze con visioni e piani di respiro nazionale ed europeo. Ma crediamo che essi avranno tanta più efficacia quanto più si fonderanno su una rinnovata comprensione della molteplice realtà italiana, per evitare di trasformarsi in manifesti ideologici di utilità solo comunicativa.

Il programma Italia 2013 parte dall'assunto che l'importazione di modelli di sistemi produttivi e sociali dei grandi paesi industrializzati come gli Usa – che sembravano ineluttabilmente lo “stato dell'arte” – hanno fatto cilecca in più punti con effetti devastanti. Occorrono paradigmi nuovi e più adatti alla realtà italiana che deve tener conto delle sue specifiche forze e debolezze. L'Italia può competere sul piano internazionale solo con prodotti e servizi di innovatività, costo, qualità, estetica, migliori di quelli di altri sistemi-paese. Infine, alcune esperienze italiane hanno molto da insegnare al management internazionale privato e pubblico.

Il programma avrà come punto di partenza storie positive di territori, di imprese, di amministrazioni italiane: esse verranno presentate non come “casi di eccellenza”, best practices, o medaglioni encomiastici ma come narrazioni scientificamente fondate e comprensibili da cui apprendere punti di forza e di debolezza, fattori contestuali, lezioni per lo sviluppo, grazie alle quali individuare concretamente scenari per il sistema produttivo e sociale italiano. Vorremmo, *si parva licet componere magnis*, fornire a manager e governanti “*chapters in the history of the italian industry*” e una immagine per “*Organizing Italy*”, per parafrasare le lezioni che Chandler ci lasciò sulle grandi corporation e Perrow sul rapporto fra impresa e società in America.

Di fronte alle controversie sui piani onnicomprensivi, sulle teorie risolutive, di fronte alle ideologie politiche e manageriali in cui la comunicazione prevale sul fare, Italia 2013 si propone invece di evidenziare, studiare a fondo, raccontare senza trionfalismi con spirito di verità, le esperienze migliori nel sistema produttivo e sociale del nostro paese. Da questi casi vogliamo identificare i paradigmi che esse contengono, per tracciare da essi linee di azione che accompagnino la progettazione dell'Italia del 2013. Ci ispiriamo a G.B. Vico che sosteneva che *verum et factum convertuntur*, il vero e i fatti convergono.

In ogni caso e nel loro contesto troveremo punti di forza e punti di debolezza. Ci concentreremo su alcune questioni che consideriamo strategiche per lo sviluppo del paese: da una parte l'organizzazione e il lavoro) per es. il *management* delle organizzazioni, le *relazioni* tra imprese e clienti, la *qualità* (estetica e

funzionale) dei prodotti e dei servizi, le competenze nei mestieri e nelle professioni) e dall'altra i servizi e i beni comuni per la competitività adeguati alle peculiarità italiane dei sistemi locali, merceologici e tipologici(credito, infrastrutture, istruzione, legalità etc.)) Queste questioni infatti coinvolgono sempre due facce della stessa medaglia: da una parte la capacità delle organizzazioni e dall'altra i servizi pubblici e privati e le condizioni contestuali . Per fare qualche esempio l'ossessione per la qualità in Toyota è nata all'interno di una originale concezione organizzativa me ha avuto come partner un ente pubblico come il JUSE, che sostenne l'impegno di Toyota e insegnò a tutto il paese la qualità. Le imprese di Silycon Valley ebbero organizzazioni e competenze memorabili generate e gestite da imprenditori, manager e professional straordinari ma il contesto che le sostenne fu determinante: investimenti pubblici di Ricerca e Sviluppo in campo civile e militare, una Pubblica Amministrazione non ostacolante, università come Stanford e Berkeley, un originale sistema di venture capital e diffusa di imprenditorialità e innovazione: non vi fu un prima e un dopo ma un processo di influenza reciproca fra impresa e contesto. Anche le imprese italiane esprimono peculiarità che, se opportunamente valorizzate dal management e sostenute à da un adeguato sistema di servizi e di "beni comuni" per la competitività dalle politiche pubbliche, possono contribuire in modo determinante al rilancio del sistema-paese all'uscita dalla crisi.

Tutte insieme, queste caratteristiche possono delineare un *modello strutturale*, una *italian way of doing industry*: le capacità delle singole organizzazioni e i servizi pubblici e privati costituiscono la base della competitività futura delle nostre imprese e dei nostri territori.

Italia 2013 non propone dunque delle "ricette": il programma intende invece raccontare e interpretare il profilo strutturali di diversi modelli di successo, con l'obiettivo di supportarli negli anni a venire, con politiche pubblico-private infrastrutturali, educative, culturali, etiche.

Esso servirà dunque prima di tutto ai territori, alle imprese, alle pubbliche amministrazioni che potranno utilizzare le lezioni delle migliori esperienze. In secondo luogo, il modello emerso dal programma di ricerca servirà come punto di partenza per le politiche di innovazione dei servizi alle imprese e delle pubbliche amministrazioni.

Per agire si richiede una intesa operosa, un orientamento progettuale di tutti coloro che possono contribuire (o potrebbero ostacolare) l'ideazione e la pronta esecuzione di progetti innovativi. In una parola, l'Italia del 2013 sarà, secondo la nostra visione, il risultato di un gran numero di cantieri virtuosi basati sul principio della collaborazione fra imprese, Pubbliche Amministrazioni, associazioni degli imprenditori, sindacati, istituzioni scientifiche e culturali e soggetti politici: "*none of us is smart as all of us*". L'Italia del 2013 nascerà da processi partecipativi più che conflittuali.

La crisi

La crisi ha colpito tutti i settori dell'economia italiana: finanza e sistema produttivo. PIL, valore delle imprese, consumi e occupazione ne stanno pesantemente risentendo. E il trend non cessa di essere negativo: per esempio, il PIL è previsto in diminuzione fino al 5%, a maggio 2009 la produzione industriale registra un calo del 9,8% rispetto al trimestre precedente, la disoccupazione a fine 2009 sarà al 10%. La crisi ha colpito il nostro paese quando esso era già in una situazione di debolezza rispetto agli altri paesi europei ed industrializzati: l'elevato debito pubblico, la scarsa crescita della produttività, gli squilibri territoriali, la criminalità organizzata, le tensioni provocate dall'immigrazione sono alcuni degli elementi che caratterizzavano le difficoltà del nostro paese prima di questa crisi.

Non è casuale che oggi si moltiplichino gli interventi che a vario titolo e con tagli diversi s'interrogano sull'Italia del dopo-crisi: l'industria italiana, al momento in cui è scoppiata la crisi, si trovava in una congiuntura molto particolare in cui sembrava che stesse riprendendo quasi miracolosamente, visto che la cosa non era stata prevista pressoché da nessuno, dopo anni di difficoltà e stagnazione: export, crescita delle medie imprese, successo di alcune grandi imprese, alto livello di occupazione etc. La crisi azzererà questi segnali di ripresa ricacciando l'Italia alla coda del non brillantissimo treno europeo, oppure valorizzerà gli elementi di spinta che si erano segnalati creando le condizioni per una diversa marcia dell'Italia nel dopo-crisi? Il quesito è arduo e può essere affrontato da vari punti di vista: quali politiche economiche ed industriali, quali comportamenti della burocrazia, della finanza, dell'impresa stessa giocheranno un ruolo rilevante nel definire la posizione dell'Italia negli anni a venire (noi abbiamo scelto come anno emblematico il 2013, ma il tema riguarda il quinquennio 2011-2015 se non addirittura tutto il decennio prossimo)? Quali settori hanno le massime capacità di sviluppo? Quale sarà il ruolo della ricerca scientifica e tecnologica? Sarà importante continuare a esternalizzare la produzione oppure si dovrà assecondare il suo processo di rientro in Italia di cui si sono viste le avvisaglie negli anni scorsi? Come si vede, le tematiche che possono essere poste al centro dell'attenzione sono diverse e la discussione rischia di diventare dispersiva. Per questo il taglio con cui affrontiamo la questione è chiaramente definito e sfugge alle sue declinazioni più ovvie e frequentate.

Dopo la crisi, che ci auguriamo non duri oltre il 2010, nulla sarà più come prima. La struttura produttiva italiana nel 2013 sarà diversa, il consumo di molti prodotti e servizi cambierà, molte imprese e molti posti di lavoro spariranno e altri ne sorgeranno, la struttura sociale e le condizioni di vita della popolazione si modificheranno. Per un rilancio l'Italia dovrà sviluppare prodotti ad alto livello di utilità e qualità; servizi innovativi che risponderanno a requisiti severi di utilità, costo, *customer satisfaction* e *customer experience*; nuove forme di impresa e di organizzazione; nuovi mestieri e nuove professioni basati sulla conoscenza.

Nessun ragionamento, tra quelli visti fin qui, prende in considerazione il fatto che il modo in cui l'Italia uscirà dalla crisi è legato ad alcune caratteristiche e capacità strutturali di tipo macro e micro - organizzativo. Il *territorio* per esempio è una di queste caratteristiche strutturali. Il Nord Italia per esempio è una grande Global City Region - come spiega Scott - in grado di competere con la regione di Londra o di Shanghai o di Silicon Valley ma è affetta da dis-economie strutturali e da problemi di attrattività come spiega Florida: sono i servizi e i beni comuni disponibili sui territori fatti di reti di città, imprese e istituzioni

che possono esprimere le capacità di uscire dalla crisi. Le *pubbliche amministrazioni* possono essere un motore dello sviluppo ma sono invece spesso una palla al piede. Una caratteristica strutturale è certamente la capacità delle *imprese* di organizzarsi per far fronte ad un mercato in cui la globalizzazione non si coniugherà più con la grandissima scala ma si articolerà per territori, mercati, gruppi sociali con una grande attenzione alla sostenibilità sociale e ambientale dello sviluppo: le imprese Italiane presentano in questo quadro insieme ai loro punti di forza alcune debolezze che potrebbero diventare esiziali con l'andare del tempo (le dimensioni troppo piccole loro e dei loro mercati, l'incapacità a darsi strutture organizzative e sistemi informativi che diano stabilità al loro modo di essere. Il credito, il regime fiscale, i servizi, la disponibilità di personale qualificato sono terreni su cui le imprese lamentano gravi carenze: ma esse per sopravvivere e svilupparsi non solo dovranno basarsi soprattutto sulle loro capacità ma dovranno favorire, anche attraverso i propri strumenti associativi a eliminare tali diseconomie.

Nell'interpretazione di cosa può fare l'Italia (sappiamo che la ripresa sarà ripida, come dice Confindustria) scegliamo quindi in modo convinto di evitare sia una posizione difensiva, basata su una visione pessimista del nostro paese (l'economia italiana è debole, marginale, e dunque bisogna evitare di perdere posizioni, di scivolare nell'ultimo vagone del treno) sia una posizione di immotivato ottimismo (non abbiamo i vizi che hanno fatto collassare gli Stati Uniti, ad esempio abbiamo banche più tradizionali, un forte risparmio delle famiglie, consumiamo molto etc.).

La *posizione* che scegliamo, similmente ad altri gruppi con cui siamo collegati in questo programma, è invece *riflessiva, propositiva e offensiva*. L'industria Italiana ha infatti ottime chance di poter giocare un ruolo da protagonista nell'elaborazione e nello sviluppo concreto dei modelli socio-economici che emergeranno nel dopo crisi: le due o tre migliaia di medie imprese eccellenti che caratterizzano il Made in Italy, per quanto impegnate in diversi settori di attività (dall'arredamento agli elettrodomestici, dall'automazione all'agro-alimentare, dalla moda alla meccanica) hanno qualche cosa in comune che va oltre le loro differenze. Il radicamento nel territorio, la partecipazione a reti di imprese verticali ed orizzontali, l'imprenditorialità diffusa e efficace, la voglia di competere per la leadership su tutti i mercati, la costante innovazione di processi e prodotti sono alcuni fattori che riscontriamo in esse sia quando operano nel b2b che quando operano nel b2c. Molte amministrazioni locali e poche amministrazioni centrali sembrano svolgere un ruolo propositivo per la creazione di beni comuni per la competitività. Alcuni territori italiani (che comprendono città, imprese, istituzioni in rete) hanno già una forza competitiva che può ulteriormente rafforzarsi.

Il *Made in Italy*, insomma, sembra avere al suo interno gli elementi fondanti un modello di organizzazione sociale ed economica che per la sua flessibilità e capacità di articolarsi in diversi contesti geografici ha grandi possibilità di affermarsi nel dopo-crisi.

L'italian way: un modo di produzione e di consumo per l'Italia all'uscita della crisi

E' ben chiaro che oggi il *Made in Italy*, (anche quando lo si definisca doverosamente ben al di là delle aree delle 4 A (abbigliamento, alimentazione, arredo, automazione) non esprime in modo compiuto un modello di organizzazione socio-industriale. A fronte di quello che le accomuna, molto ancora rende le nostre migliori imprese monadi isolate e refrattarie ad ogni comportamento collettivo: gli imprenditori vivono la loro unicità come un valore da difendere, derivante dal ruolo carismatico che hanno avuto nella nascita e nella crescita della loro impresa; anche all'interno dello stesso territorio e dello stesso settore essi rifiutano di coordinarsi o essere coordinati da chicchessia; le differenze dei mercati in cui operano sembrano rendere inutili anche la semplice condivisione delle esperienze. Perché dal *Made in Italy* prenda forma un *Italian Way*, capace di catturare e valorizzare quello che accomuna le sue imprese, sono necessarie alcune condizioni senza le quali quest'ultimo rischia di diventare un nuovo slogan che si aggiunge ai tanti già consumati negli anni: in primis, è necessario che si sviluppi una conoscenza approfondita e puntuale delle imprese italiane, delle loro storie, dei loro fattori distintivi; una conoscenza in grado di influenzare e modificare la *coscienza di sé* degli imprenditori Italiani; in secondo luogo, è necessario che le imprese Italiane contribuiscano a richiedere e ottenere servizi adatti alle loro caratteristiche e proprietà in modo da rafforzarsi e diventare capaci di reggere gli urti delle crisi e di sviluppare ulteriormente la loro competitività su tutti i mercati.

Il programma Italia 2013- promosso dalla Fondazione Irso in collaborazione con diversi centri di ricerca e di intervento attive su questi temi – si concentra quindi su due focus. Da una parte le lezioni che possiamo apprendere dalle *esperienze positive* sull'organizzazione delle imprese e della pubblica amministrazione e sulle professioni strategiche che contribuiscono alla competitività e alla innovazione. Dall'altra l'individuazione delle *condizioni strutturali* che determineranno, nel bene e nel male, l'uscita del nostro paese dalla crisi.

La ragione di questo approccio è innanzitutto dovuta al fatto che gli studi sulle nuove forme di organizzazione e di lavoro sono quelli in cui la Fondazione ha raccolto la sua più grande esperienza negli anni: l'organizzazione delle imprese, dello Stato, del territorio sono proprio alcuni dei fattori strutturali principali sul piano socio-economico della crisi italiana (ma anche della possibilità di uscire bene dalla crisi). In secondo luogo perché gran parte degli altri interventi sul tema sembrano avere un taglio programmatico (che cosa devono fare Stato, società e industria per vincere), ossia rimandano a "dopo" e ad "altri". Il nostro programma tende a valorizzare le energie delle organizzazioni e del lavoro per cambiare se stesse e il contesto

Siamo anche convinti che questo focus sia anche l'unico che possa consentire di andare oltre un elenco di buone intenzioni e di cose che andrebbero fatte, per scoprire nel *Made in Italy* le radici di un modo italiano di fare industria (*Italian Way of doing industry*) e per cominciare a conoscerne le condizioni di successo. Questo programma e questo libro che lo inaugura cerca quindi di trovare nelle storie dei successi e degli insuccessi del *Made in Italy* quello che accomuna le traiettorie di imprese diverse, guardando alle relazioni di intimità con il mercato e con i consumatori, alla qualità estetica e funzionale dei prodotti e dei servizi, al ruolo che nei suoi processi svolgono sia le professionalità neo-artigiane, che i lavoratori della conoscenza

(manager, professional, tecnici, ...) sia gli imprenditori. *L'Italian Way*, come modello di "modo di produzione e di consumo" specifico alla realtà italiana e capace di potenziarne la competitività e il capitale sociale - se esiste, e noi crediamo che esista - per affermarsi ha bisogno di diversi piani di azione:

- conoscere e comprendere davvero le *storie delle imprese*, delle pubbliche amministrazioni, delle organizzazioni non profit che hanno avuto successo, non con atteggiamento encomiastico da "*in search of excellence*" ma con l'orientamento a comprendere a fondo traiettorie e componenti strutturali da cui imparare lezioni che possano essere applicate in diversi contesti;
- acquisire una *presa di coscienza soggettiva*, da parte degli imprenditori e dagli amministratori, su quali siano i loro punti di forza e debolezza e soprattutto su quali siano i fattori strutturali che caratterizzano le loro organizzazioni: per esempio l'approccio al mercato, le strategie e i processi, l'organizzazione, le tecnologie, i team, i mestieri e le professioni, l'identità organizzativa, le competenze;
- identificazione dei *problemi, dei servizi e delle politiche che possono affrontarli*, su alcune condizioni del contesto sociale ed economico in cui operano: finanza, formazione, infrastrutture, servizi finanziari, tecnologie e organizzazione, qualità dei luoghi, ecc...

Quali sono gli attori che potranno sviluppare questo modello? Potrebbero essere la media impresa che guida reti lunghe, alcune pubbliche amministrazioni eccellenti, le nuove professioni nelle organizzazioni, i centri scientifici e culturali, le organizzazioni artistiche, il volontariato e le imprese sociali. Esse potrebbero prendere tre possibili direzioni, nel modello di Hirschman: una scelta di *voice* (reclamare dalle istituzioni e dalla politica condizioni contestuali che non ci sono); una scelta di *exit* (ossia di indifferenza e distanza) come hanno fatto negli anni 80 le PMI e i distretti - sganciandosi dal sistema (per esempio con delocalizzazioni e "fughe"). Ma si potrebbero realizzare forme di *loyalty*: ma a chi e tra chi? Forse a chi propone forme di governance e promozione per sviluppare vaste aree regionali, economiche e sociali che competono internazionalmente. Questo è l'oggetto dei nostri studi del Progetto Nord: le medie imprese considerano infatti il Nord come il proprio "sottoscala", con la loro filiera di fornitori tutti collocati in uno spazio (il Nord, per l'appunto). Questa può essere la prospettiva di un nuovo programma del Sud, che individui, insieme alle debolezze, soprattutto le potenzialità delle reti di imprese, istituzioni e territori, dotati di un grande capitale naturale, economico e di conoscenza. Questo aspetto si lega anche ad una tendenza mondiale, cioè l'emergere di grandi piattaforme territoriali (*global city regions*).

Su questi temi il libro s'interroga senza pensare di avere alcuna risposta pronta, ma anzi volendo coinvolgere il lettore in una discussione che deve ancora svilupparsi e arricchirsi per trovare chiavi di lettura adeguate. In questo senso, l'obiettivo del nostro libro è cominciare a definire i confini di una policy sul terreno dello sviluppo economico ed industriale, su cui chiamare la classe dirigente ad assumersi le sue responsabilità.

Il programma Italia 2013

Avviamo su questi temi un programma di ricerca. Questo breve volume ne definisce i principali assi interpretativi.

L'ipotesi di partenza è quella di usare la crisi per riprogettare al meglio i modi di produzione e il sistema sociale. Un'esperienza simile è già avvenuta negli anni '70 in tutto il mondo, quando di fronte alla crisi petrolifera si aprì una intensa stagione di analisi e progettazione per rispondere ad una grave crisi. Sviluppo locale, *enterprise creation and development*, cambiamento delle Pubbliche Amministrazioni, nuove forme di organizzazione del lavoro, *job redesign*, riforma dei sistemi di gestione e del mercato del lavoro, riforma dell'istruzione a tutti i livelli e molto altro: quelli furono gli anni dell'inizio del superamento del taylorfordismo.

Allo stesso modo ricercheremo i casi, le traiettorie, le condizioni strutturali che mostrino se può esistere una *italian way* per la forte qualificazione dell'apparato produttivo e del sistema sociale di cui sono fatte imprese, amministrazioni, territori; studieremo casi e prospettive in cui siano innovati o possano essere innovati:

a. i modelli organizzativi:

“organizzazione è portare ad unità elementi dispersi”. L'organizzazione classica otteneva ciò attraverso procedure, programmi, autorità. L'organizzazione della piccola impresa utilizzava il carisma e la flessibilità operativa. Le imprese e le amministrazioni che sopravvivranno alla crisi e si svilupperanno avranno organizzazioni di nuova concezione. Oggi i termini più usati sono: organizzazioni organiche, sistemiche, a rete, ad alta affidabilità, a geometria variabile, etc.;

b. il lavoro:

la divisione del lavoro spinta che riduce il costo orario e porta ad occupare la stragrande maggioranza dei lavoratori in mansioni ristrette o parcellizzate non è quello che consente di affrontare la crisi. La valorizzazione dei lavoratori della conoscenza è invece il fattore determinante.

c. le condizioni strutturali :

che possono impedire o favorire lo sviluppo di una *Italian way* e in particolare i servizi pubblici e privati : i servizi e le risorse di energia, credito, infrastrutture per la logistica, infrastrutture di tecnologie dell'informazione e comunicazione, scuola

È possibile progettare fin d'ora come sarà l'Italia dopo la crisi imparando dalle nostre migliori esperienze e comprendendo l'organizzazione e il lavoro che si sono date? È possibile da questo identificare un modello di *italian way* capace di uscire dalla crisi per riacquistare competitività internazionale?

Questo è lo scopo del programma Italia 2013: promosso dalla Fondazione Irso e diretto da Federico Butera e Giorgio De Michelis in collaborazione con Università e centri di ricerca, supportato da istituzioni, fondazioni, imprese. Del comitato promotore fanno già parte inoltre Sebastiano Bagnara, Emilio Bartezzaghi, Gianfranco Bazzigaluppi, Federico M. Butera, Maurizio Carbognin, Bruno Dente, Gianfranco Dioguardi, Bruno Lamborghini, Roberta Morici, Paolo Perulli, Angelo Pichierri, Sergio Primus, Gianfranco Rebora, Enzo Rullani e un gruppo di imprenditori e giornalisti di cui è in corso l'adesione.

Le attività previste includono innanzitutto le ricerche della Fondazione Irso già in corso (Nord, Media impresa, Lavoro della Conoscenza, Pubblica Amministrazione, Customer and Citizen Relationship Management ed altre), tre convegni di respiro internazionale, report annuali sui temi di Italia 2013, raccolta di casi e *best practice* di imprese, organizzazioni e lavori che hanno caratteri innovativi, ricerche tematiche, tavoli di confronto e workshop, un sito interattivo per attivare una conversazione costante sui temi di Italia 2013, stage e borse di studio per giovani ricercatori, interazione attiva con i media che raccontano l'impresa, la Pubblica Amministrazione e il lavoro, seminari, pubblicazioni, video.

Il programma Italia 2013 è uno dei nodi di un network di istituzioni e organizzazioni che, come noi, si stanno interrogando sulla realtà e sul futuro del nostro paese.