



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 Bertelé**, 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



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 diffusa, 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 dedicata 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 sta-



re 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 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.