

# Fenomeni – I molti esempi di un Paese sconosciuto

# Uomini e tecnologia

# un'Italia che compete

**Q**ual è la locomotiva del sistema produttivo italiano? Dopo la Fiat e l'Italsider degli anni Sessanta, dopo i distretti degli anni Ottanta, dopo il *Made in Italy* il libro *L'Italia che compete* (FrancoAngeli) delinea una *Italian Way of Doing Industry*, un modello socio-economico e un modello di impresa ancora allo stato embrionale diverso dai "castelli" industriali, dai distretti, dal "piccolo è bello": una *Italian Way* frutto di un vigoroso processo *bottom-up* basato su imprese, organizzazioni e territori di nuova concezione, nuovi "crocevia territoriali di reti lunghe vitali".

Del resto il nostro Paese è la settima potenza industriale del mondo. Alcune aziende grandi e medie sono leader nel mondo in alcuni settori (automazione, abbigliamento, alimentazione, arredamento, accoglienza turistica). L'Italia ha una posizione competitiva rilevante. Il mondo le riconosce un patrimonio artistico e culturale incomparabile e una qualità media della vita migliore di quasi tutti i Paesi evoluti. Tuttavia la crescita del Pil è il fanalino di coda dei Paesi sviluppati, la produttività da decenni non cresce, la presenza nei settori *high-tech* è modesta e, soprattutto, si patiscono profondi squilibri territoriali e sociali, carenze di servizi, estesi deficit di legalità.

È necessario, allora, per competere sul mercato guardare ai settori, alle aree geografiche, al contesto competitivo e soprattutto alle fasi della catena del valore (nicchie, specializzazioni) in cui l'impresa può esprimere il proprio vantaggio competitivo; adottare modalità adeguate di *make or buy*, tecnologie avanzate, processi logistici efficaci, organizzazioni efficienti; avere un vasto repertorio di soluzioni e modelli di organizzazione; ottenere risultati e cogliere opportunità, governare i processi e far leva sulle persone; creare valore e assicurare durata e sviluppo di imprese *built to last*.

Sono cinque le dimensioni dell'*Italian Way of Doing Industry*: la specificità delle imprese italiane nel posizionamento sul mercato, l'ideazione e la realizzazione delle strategie, l'ampio e originale ventaglio di nuovi modelli organizzativi, l'anima e l'identità dell'impresa e la qualità dell'imprenditore.

E sono cinque i principi da proporre alle imprese che vogliono competere e agli attori di politiche di sviluppo: coprire mercati di

nicchia, fasi alte della catena del valore e assumere *leadership* di piattaforma; perseguire strategie di focalizzazione e personalizzazione; sviluppare organizzazioni flessibili basate su reti organizzative estese originate sul territorio; valorizzare lo scrigno di competenze e promuovere l'anima dell'impresa; perseguire una imprenditorialità con *leadership* industriale e con capacità di attrarre capitali e manager.

Le imprese che competono con successo sono capaci non solo di essere locomotive di sviluppo ma portatrici di socialità, ossia lavoro, apprendimento sociale, ordine, legalità. Le aziende italiane che ottengono buoni risultati, inoltre, sono state capaci di coniugare economicità e socialità, hanno generato modelli virtuosi di convivenza all'interno dell'impresa e di integrazione con tutti i portatori di interesse. Il modello che emerge è quello delle "imprese integrabili", capaci di innovare a 360° e di competere globalmente.

Tale modello – se svelato, comunicato, discusso – può creare senso di sé, "contagiare" positivamente imprese, organizzazioni e territori, suggerire politiche di sviluppo appropriate. Un modello, però, ancora fragile che richiede interventi di ricerca e comunicazione, servizi reali alle imprese, politiche economiche che oggi sono del tutto insufficienti.

Questo volume propone il programma di ricerca e intervento promosso dalla Fondazione Irso e raccoglie i contributi di analisi e di proposte di uno straordinario *brain trust* composto da alcuni degli studiosi che più a fondo hanno studiato le imprese e il sistema produttivo italiano, da alcuni alti dirigenti pubblici che curano le politiche di sostegno allo sviluppo, da alcuni imprenditori innovatori nelle loro imprese e nel loro settore.

Il libro è destinato agli imprenditori e ai manager delle imprese dell'*Italian Way of Doing Industry*, alle associazioni imprenditoriali, ai responsabili nazionali e regionali di politiche di sviluppo economico, ai docenti e ai consulenti che supportano l'evoluzione delle imprese. E ovviamente costituisce una risorsa per gli studiosi e gli studenti delle organizzazioni e dei sistemi produttivi italiani.

FABIO TRAVERSA



Intervista – A colloquio con Federico Butera, autore del libro

# “Mancano le politiche di sostegno”

Federico Butera è ordinario di Scienze dell'Organizzazione all'Università di Milano Bicocca e presidente della Fondazione Irso, una delle più antiche comunità professionali sui sistemi organizzativi in Italia con oltre 40 partner, un corpo scientifico e professionale altamente qualificato e un ampio network di relazioni con studiosi e professionisti italiani e internazionali.

## Com'è nata l'idea del libro?

“Questo libro è il risultato di un anno e mezzo di ricerca sulle nuove forme di impresa ed è l'elaborazione di un convegno svoltosi l'anno scorso a Milano a cui hanno partecipato studiosi del nuovo modello di produzione italiano, importanti figure istituzionali e imprenditori”.

## Quali sono i fattori determinanti per la crescita delle imprese?

“Oggi i distretti tradizionali sono in fase di superamento ma ci sono nuove forme di aggregazione. Il distretto si trasforma in 'crocevia territoriali di reti lunghe vitali'. È in corso una fenomenale crescita di medie imprese, che fanno rete avendo una media di 140 fornitori stabili ciascuna. Il sistema industriale italiano

produce all'insegna della qualità di alto livello, del design e – in alcuni casi – di una componente artigianale che si integri nel processo industriale. Penso soprattutto ai settori della moda, del mobile e della meccanica. Un orientamento comune a tutte queste imprese, poi, riguarda l'internazionalizzazione: ciò non significa soltanto vendere all'estero ma creare alleanze stabili e delocalizzare la produzione mantenendo strategia e innovazione in Italia. Tutte queste aziende crescono sulla base dell'ascolto della clientela: se Google si è sviluppata grazie a un driver tecnologico Luxottica ha avuto

progressi grazie al contatto diretto con i mercati e ha trasformato gli occhiali in oggetti di abbigliamento”.

## C'è un divario geografico tra le imprese del Nord e quelle del Sud Italia? E se sì come si può risolverlo?

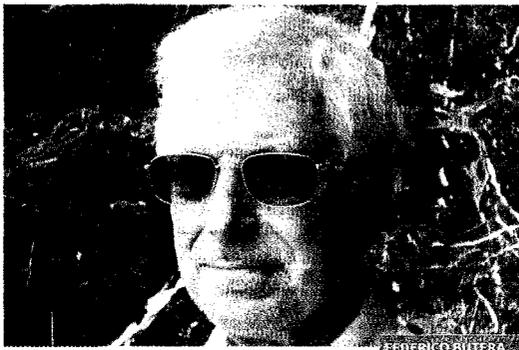
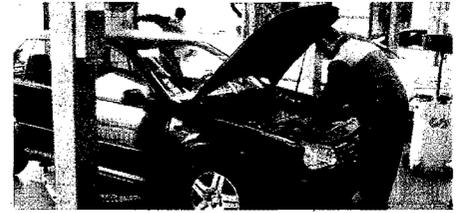
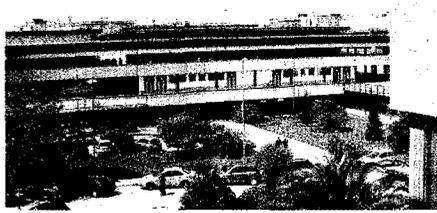
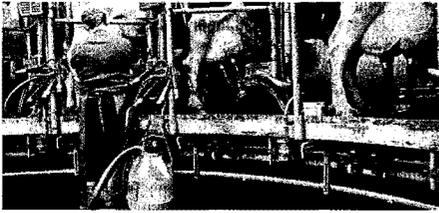
“Sicuramente c'è. La maggior parte delle reti di impresa e della aziende di successo è localizzata al Nord. Le regioni della convergenza sono più indietro ma alcune realtà del Sud riescono ugualmente a competere. Riten- go che al Nord le imprese debbano fare più sistema e al Sud le buone aziende debbano proporre il loro modello vincente ad altre realtà del territorio, chiedere elementi di protezione della loro imprenditorialità e contare su

buone infrastrutture, sistemi informatici adeguati, legalità, sviluppo dell'istruzione tecnica e manageriale”.

## Le politiche di sostegno della competitività delle imprese sono sufficienti in questo periodo?

“No. Sono assolutamente inadeguate. Mancano erogazioni economiche e azioni in grado di sostenere i beni comuni della competitività come le scuole o le strade. Questo spiega perché la Francia e la Germania vanno meglio di noi. Anche se, dal punto di vista produttivo, le nostre esportazioni nel comparto manifatturiero sono uguali a quelle tedesche. Mancano, poi, i servizi di accompagnamento delle imprese all'estero e servizi finanziari. Quanto al trasferimento tecnologico e alla funzione manageriale alcune Università funzionano benissimo (si pensi ai Politecnici di Milano, Torino e Bari), altre meno. Siamo, dunque, ottimisti perché c'è molta energia dal basso, ci sono alcuni esempi di società che funzionano bene e diversi pezzi della pubblica amministrazione sono buoni. Siamo però pessimisti perché molte imprese pensano solo a sopravvivere sul mercato e non si candidano come modelli di riferimento per il Paese mentre le politiche per i servizi non sono all'altezza”.

f.f.



### L'Italia che compete

#### L'Italian Way of Doing Industry

Autore: Federico Butera, Giorgio De Michelis

Editore: FrancoAngeli

Collana: Organizzazione, tecnologia, persone,  
collana della Fondazione Irso - Istituto di ricerca  
intervento sui sistemi organizzativi - Ricerche

Pubblicazione: 2011

Numero di pagine: 272

Prezzo: € 32



## L'interrogativo Dove nasce la forza dell'impresa?

**D**a dove nasce la forza delle imprese? Che cosa accomuna casi di successo così diversi tra loro? Vi sono nuovi modelli e principi organizzativi e manageriali? Che fare per rafforzare la loro identità e rappresentanza? Quanto potranno durare se il Paese non si prenderà cura di loro? A queste e altre domande rispondono esperti come Fernando Alberti, Federico Butera, Alessandra Carini, Renato Cuselli, Claudio De Albertis, Giorgio De Michelis, Bruno Lamborghini, Tiziana Lang, Roberto Maglione, Francesco Mantovani, Daniele Marini, Stefano Micelli, Tatiana Rizzante, Francesco Silva, Alessandro Sinatra, Giuseppe Tripoli, Michele Tronconi, Riccardo Varaldo, Francesco Verbaro, Elena Zambon.

ff.