



RECENSIONI

Federico Butera, Giorgio De Michelis

L'Italia che compete.

L'Italian Way of Doing Industry

Editore **Franco Angeli**, 2011

Emergono segnali forti e precisi del fatto che, anche in un periodo difficile come quello odierno, alcune imprese italiane continuano a mantenere una solida posizione competitiva. Da dove nasce questa capacità? Che cosa accomuna casi di successo tanto diversi tra loro? Quali sono i principi manageriali che ispirano le realtà eccellenti? Nel volume curato da Federico Butera e Giorgio De Michelis (entrambi docenti dell'Università di Milano Bicocca) si avanza un'ipotesi affascinante, ossia che stia emergendo un "modo nuovo di fare impresa", una via italiana allo sviluppo che si differenzia sia dai "castelli" industriali, sia dai distretti, sia dalle micro realtà organizzative esaltate dal fortunato slogan "piccolo è bello". Una via nuova e inedita, dunque, imperniata su processi di sviluppo *bottom-up* (cioè dal basso), capaci di contagiare positivamente altre imprese, gruppi di organizzazioni ma anche interi territori.

L'innovazione si conferma un ingrediente essenziale per crescere e per competere con successo. Il volume raccoglie le analisi e le proposte d'intervento di numerosi esperti che da anni studiano le "anomalie" del sistema produttivo italiano, uni-

tamente ad alcuni alti dirigenti pubblici impegnati nelle politiche di sostegno allo sviluppo e ad alcuni rappresentanti del mondo industriale.

Finora delle storie eccellenti sono circolate per lo più descrizioni isolate, insufficienti e spesso encomiastiche, osservano i curatori del volume. Il mutamento dello scenario socio-economico impone un cambiamento anche nel modo di leggere e interpretare i fenomeni. Le imprese che sapranno uscire dalla crisi – sostengono Butera e De Michelis – possiedono competenze distintive che devono essere svelate e condivise in modo da innescare processi di apprendimento. L'ipotesi illustrata nel libro – che riporta i principali risultati di una ricerca promossa dalla Fondazione Irsò – è che, grazie alle medie imprese maggiormente proiettate verso i mercati internazionali e grazie anche alle organizzazioni pubbliche che si auto-organizzano, stia emergendo un modello socio-economico inedito, profondamente diverso dal passato, che merita la massima attenzione.

La ricerca indica altresì che i casi eccellenti sono il risultato di uno sforzo integrato che si avvale di una serie di fattori, quali un efficace posizionamento sui segmenti d'alta gamma, strategie di focalizzazione e di qualità, assetti a rete e imprenditori attenti a creare organizzazioni capaci di restare sul mercato rinnovandosi continuamente.

RECENSIONI

B
B

Il sistema produttivo italiano ha bisogno di identità e di rappresentanza, affermano i curatori del volume. Operando in questa duplice direzione, i casi eccellenti presenti nel settore privato come in quello pubblico possono "contagiare" positivamente gli altri protagonisti del sistema, aiutandoli a uscire dalla complessa situazione economica e sociale che caratterizza il nostro Paese.

Il volume raccoglie diciassette contributi che ruotano intorno a quattro domande chiave. La prima: che cosa stanno facendo quelle imprese italiane che anche in un periodo di crisi mettono a segno risultati positivi? La seconda: in che modo queste imprese compensano le diseconomie esterne e le debolezze strutturali del sistema-paese? La terza: in uno scenario economico tanto variegato, esistono elementi distintivi che accomunano le imprese di successo, indipendentemente dal settore di appartenenza? Infine, la quarta domanda si può così riassumere: come usciranno le imprese italiane dalla crisi?

L'intervento di Giorgio De Michelis assume il punto di vista di chi - al posto di uno scenario comunemente definito "anomalo" - vede nella nostra industria una diversità ad alto potenziale, ossia il nucleo di un modello economico e sociale caratterizzato da una combinazione di prodotto e servizio che crea forti relazioni con la propria clientela, un governo delle imprese capace di coniugare gestione e innovazione, un radicamento sul territorio che non solo non ostacola, ma addirittura favorisce e rafforza l'orientamento all'internazionalizzazione.

Fino alla crisi finanziaria del 2008 il nostro sistema produttivo è stato in grado di reggere la concorrenza internazionale, tanto da occupare la quinta posizione su scala mondiale. Nel ricordare questo dato il saggio di Stefano Micelli sottolinea come il modello che aveva garantito la crescita del comparto industriale negli ultimi vent'anni sia ormai diventato inadeguato. Oggi le protagoniste del successo del made in Italy sono quelle 4.000 medie imprese manifatturiere più orientate verso l'innovazione di prodotto e di processo, quelle che hanno imboccato con maggiore convinzione la strada della diversificazione dei mercati e dell'investimento in tecnologia. Tutto ciò ha avuto come conseguenza il riposizionamento dei prodotti su segmenti di mercato più elevati e a maggior valore aggiunto. Secondo Daniele Marini, Direttore scientifico della Fondazione Nord Est e docente dell'Università di Padova, tutto ciò ha generato un circolo virtuoso, dove il peso crescente della parte immateriale della produzione si è coniugato con una cura ancora maggiore nei confronti della materia lavorata. In questo processo evolutivo il ruolo delle piccole imprese non solo non è tramontato, ma anzi è ancora determinante; in particolare, la valorizzazione di tali realtà passa attraverso i sistemi a rete. Marini afferma che ogni media impresa del Nord ha relazioni con circa 244 subfornitori (274 nel Nord-Est, 222 nel Nord-Ovest). Inoltre, fatto 100 il prodotto realizzato da una media impresa, l'80% proviene da subfornitori che sono spesso di piccole o piccolissime dimensioni.

B**RECENSIONI**

Il superamento del "dualismo schizofrenico" tra il modello chiuso delle amministrazioni pubbliche e del settore dei servizi (cioè della porzione più rilevante dell'economia italiana) da un lato, e, dall'altro, il modello aperto e dinamico delle migliori imprese manifatturiere sono i temi centrali affrontati dal saggio di Bruno Lamborghini, presidente di Prometeia. Un dualismo che frena il Paese e ne ostacola il cambiamento a tutti i livelli. Ma al di là delle generalizzazioni, esistono amministrazioni pubbliche che sostengono concretamente gli sforzi del sistema produttivo, come pure istituti scolastici e università che – nonostante le mille difficoltà – riescono a emergere dal magma

dimostrando che con l'agire quotidiano si possono superare certi stereotipi.

Un capitolo importante per fare crescere la "buona Italia", secondo Lamborghini, è rappresentato dal ruolo del sistema finanziario. Le banche che hanno conservato la loro identità locale, sviluppando nel contempo servizi integrati e personalizzati, si confermano decisive ai fini dello sviluppo del tessuto produttivo del nostro Paese. Vi è quindi un'Italia a due facce, spesso misconosciuta e trascurata dai media, che lancia segnali forti e positivi di discontinuità, e che chiede solo di ridurre gli ostacoli che le impediscono di correre più veloce.

Maddalena Sorrentino