



LETTURE

a cura della Redazione

## L'Italia che compete



*L'Italia che compete.*  
*The Italian way of doing industry,*  
Franco Angeli, Milano, 2011

Nell'ultimo numero (245) di Sviluppo&Organizzazione abbiamo pubblicato una serie di commenti approfonditi sulla ricerca della Fondazione IRSO "L'Italia che compete. L'Italian Way of Doing Industry" (a cura di F. Butera e G. De Michelis, Franco Angeli, Milano, 2011). Sono intervenuti i professori Umberto Bertelè, Giovanni Costa, Gianfranco Dioguardi, Giorgio Giorgetti, Alberto Martinelli, Giovanni Masino, Mario Molteni.

Concludiamo quindi questo interessante dibattito con altri due interventi e con le risposte e il commento conclusivo di Federico Butera e Giorgio de Michelis, i curatori del

volume che rappresenta il primo prodotto di un ampio progetto di ricerca da cui ci possiamo attendere ulteriori significativi sviluppi. La discussione ospitata sulle pagine della nostra rivista sembra così offrire utili stimoli ai ricercatori impegnati nel progetto e contribuire anch'essa all'emergere di una più profonda e realistica coscienza di sé delle imprese che danno sostanza alla competitività dell'Italia industriale.

### Serve più attenzione per le piccole imprese di successo

di Paolo Preti

Lo dichiaro subito. Sono un convinto sostenitore dell'esistenza di un "modello di sviluppo" originale che caratterizza l'attività industriale del nostro Paese dagli anni sessanta del miracolo economico, con continui adattamenti alle mutevoli condizioni interne ed esterne. Ho dedicato a questo tema anche il mio ultimo

libro (*Il meglio del piccolo. L'Italia delle pmi: un modello originale di sviluppo per il Paese*, Egea, 2011) che cito esclusivamente per rinviarvi chi volesse approfondire le poche righe di questo commento. Ben vengano dunque, dal mio punto di vista, opere come quella curata da Butera e De Michelis: a fronte dei molti che interpretano anche questo lungo periodo di crisi internazionale come conferma dell'inevitabile declino cui sarebbe votata la nostra economia nazionale caratterizzata da nanismo imprenditoriale e familismo amorale, anche solo sollevare la domanda della possibile esistenza di una "via italiana nel fare industria" – mi prendo la libertà di tradurre il sottotitolo del libro – è meritorio. In realtà nell'opera, e in particolare nei due saggi a firma dei curatori, si fa molto di più: si cerca di identificare le caratteristiche comuni alle imprese italiane di successo e se ne propongono, sia pure ancora come ipotesi

### Gli interventi

- **Federico Butera**, Ordinario di Sociologia dell'Organizzazione all'Università di Milano Bicocca
- **Maurizio Decastri**, Ordinario di Organizzazione aziendale all'Università di Roma 2 "Tor Vergata"
- **Giorgio De Michelis**, Ordinario di Informatica teorica e Sistemi informativi all'Università di Milano Bicocca
- **Paolo Preti**, Associato di Organizzazione aziendale all'Università della Valle d'Aosta

## LETTURE



di ricerca, cinque: "1. Coprire mercati di nicchia, fasi alte della catena del valore e assumere leadership di piattaforma; 2. Perseguire strategie di focalizzazione e personalizzazione; 3. Sviluppare organizzazioni flessibili basate su reti organizzative estese originate sul territorio; 4. Valorizzare lo scrigno di competenze e promuovere l'anima dell'impresa; 5. Perseguire una imprenditorialità con leadership industriale e con capacità di attrarre capitali e manager" (pag.181). È convincente anche il metodo che, personalmente, seguiva da tempo: "occorre raccogliere storie delle imprese" e "narrarle" attraverso una grande varietà di media ... esse non devono avere il carattere encomiastico di molti racconti sulle imprese di successo, ma acquisire le lezioni che possono essere apprese per una migliore progettazione e gestione delle imprese e per le politiche pubbliche" (pag.165).

Detto dell'importanza, anche in previsione futura, del lavoro di Butera e De Michelis vorrei utilizzare il rimanente spazio per alcune osservazioni critiche espresse, almeno questo è l'intendimento, con spirito costruttivo. La prima riguarda un'affermazione puntuale: "siamo alla ricerca di caratteri comuni di tipologie diverse di imprese italiane, per dimensioni, settori, aree territoriali" (pag.166). Bene, questo è il giusto obiettivo, ma poi in tutto il libro non si trova un esempio, e credo di poter sottolineare a ragione neanche uno, di imprese che abbiano un fatturato di meno di cento milioni e sono invece molti quelli di aziende sopra il miliardo. Ora, che le multinazionali tascabili o le quattromila medie (medie?) imprese della ricerca/osservatorio Mediobanca - Unioncamere costituiscano un'originalità nell'originalità è un dato di fatto da mantenere sempre in vista e di cui approfondire ulteriormente la co-

noscenza, ma dei quattro milioni e rotti di imprese italiane queste sono, forse purtroppo, una piccola minoranza, anche se assai qualificata. In un lavoro come quello di cui qui si parla devono trovare posto, devono essere 'narrate' anche le storie di imprese da cinque milioni di fatturato che esportano l'80% del fatturato, quelle che con cinquanta dipendenti di cui trenta laureati fanno ricerca e depositano brevetti, quelle che con settantacinque milioni di fatturato sono leader mondiali nel proprio settore e via narrando. Imprese sconosciute ai non addetti ai lavori, ma che vanno conosciute per rispettare il giusto obiettivo posto alla ricerca. Certo, sono le grandi imprese che per consuetudine e mezzi, si fanno conoscere da consulenti e professori universitari patrocinando indagini, osservatori e corsi di formazione, ma, mi si insegna, nell'attività di ricerca è fondamentale che il campione sia rappresentativo dell'universo. Oggi che la piccola e media impresa gode di buona stampa ed è al centro dell'attenzione di molti, è facile leggere articoli e libri a essa dedicati, e ciò è ovviamente positivo. Alcuni di questi però sono scritti da persone che evidentemente non ne conoscono a fondo la realtà: non può, non deve essere il caso del progetto *Italian Way of Doing Industry*.

Secondariamente, nello scorrere i diversi contributi del libro si avverte, come è ovvio nella fase di avvio di ogni lavoro a più mani, la presenza di molte idee non sempre collimanti fra di loro: cito solo come esempio l'intervento di Silva sulla grande impresa. Sono a tal punto appassionato all'argomento da essere sempre alla ricerca di una proposta netta con cui confrontarmi, per ricavare contributi e conferme o per dissentire. Da questo punto di vista i saggi di Butera e De Michelis sono utilissimi, meno gli altri pur ricchi di idee

e di spunti interessanti: con molti di questi autori c'è una frequentazione più o meno costante e ritrovo nei loro contributi il tratto conosciuto, spesso arguto e intelligente. Sembra ancora mancare, invece, ma la spiegazione è sicuramente nello stato iniziale di avanzamento dei lavori, un'adesione operosa all'impianto specifico della ricerca. Almeno in argomento, è il tempo, a mio parere, di proposte tanto chiare quanto approfondite. Il tema è tanto sfidante e importante anche, con tutte le relativizzazioni del caso, per le sorti del Paese da richiedere prese di posizioni il più esplicite e condivise possibili in modo da facilitare il confronto. Forse, mi si scusi fin d'ora l'intromissione, per il prosieguo del lavoro potrebbe essere utile sfoltire il numero dei ricercatori e affinare la condivisione dell'ipotesi.

### Le virtù della cultura contadina d'impresa

di Maurizio Decastri

Le infrastrutture sono migliorabili, l'università non esprime eccellenze, i servizi pubblici non sono il fiore all'occhiello, la politica ha altro a cui pensare, il debito pubblico ci sommerge, i migliori giovani se ne vanno oltre confine, la pubblicistica osanna da sempre le aziende di grandi dimensioni, persino l'orografia non aiuta... Nonostante le condizioni di oggettiva difficoltà e i miti e le leggende negative - acutamente sintetizzate nel libro da De Michelis - loro, le imprese italiane, le imprese che incorporano e rappresentano la cultura italiana, le imprese nate e cresciute nei luoghi più strani e imprevedibili, quelle che non trovano spazio nella razionalità dei modelli economici e nel pensiero degli economisti puri, loro vivono, loro tengono in piedi il paese, loro producono ricchezza, valore e valori.



LETTURE

Sono radicate nelle culture e nelle storie dei territori, sono radicate nei valori di una classe imprenditoriale che sa sognare, sono radicate nella voglia di fare squadra e nel senso di cittadinanza aziendale dei collaboratori, sono radicate nella forza delle famiglie, sono radicate in un modo di fare impresa tutto italiano, in un modo che trova scarso spazio nei modelli teorici e nel pensiero manageriale ufficiale.

Loro sono imprese raccontate e 'dipinte' nel libro di Butera e De Michelis, sono le imprese che trovano – come sostiene Butera nel suo saggio – nella propria 'anima' e nell'imprenditore la forza di competere. Nonostante tutto.

Sono imprese che meritano attenzione, non tanto per costruire artificialmente nuovi miti, ma perché rappresentano una *way of doing business* che va riconosciuta, apprezzata, valorizzata e diffusa. Un *italian way* di cui dobbiamo essere orgogliosi. Un modello coltivato dalle Pmi, ma anche da grandi aziende internazionali come Finmeccanica. L'italianità del fare azienda che prescinde dalle dimensioni.

Mandolini, gondole, pizza... ma anche il modo più bello e appassionante di fare azienda. Un modo speciale che il libro racconta con la stessa silenziosa passione con cui si muovono imprenditori e imprese italiane.

Sono le imprese che hanno fatto della cultura contadina il riferimento del loro modo di agire nei mercati: rispetto dei tempi della natura, rispetto e non sfruttamento delle risorse, progettualità che va oltre i singoli 'contadini', affetto per la propria 'creatura', passione per il proprio lavoro. Tutte caratteristiche che non trovano spazio nei business plan, nei piani strategici, negli organigrammi a matrice, nella sofisticazione dei sistemi di direzione, nella complessità dei meccanismi di valutazione della

prestazione. E che trovano forza nel modo con cui il progetto imprenditoriale è vissuto, interpretato, agito, nei valori profondi che sono testimoniati quotidianamente, nella preziosità della fatica e dell'impegno di tutti, nella voglia di andare avanti, per la bandiera aziendale. È quello che Butera – con grande lucidità – chiama l'animo dell'*italian way*.

L'orientamento al tempo e la passione sono forse – leggendo i capitoli del libro dedicati a casi aziendali, a razionalizzazioni, alle politiche di settore – gli elementi peculiari di questo animo, quello che meglio caratterizza l'unicità dell'impresa italiana.

Il culto della velocità – ad esempio – ha contaminato i sistemi di direzione, i sistemi di funzionamento dell'organismo aziendale, primi tra tutti i sistemi di controllo economico e i sistemi di gestione delle persone: i dati di bilancio trimestre per trimestre, mese per mese, settimana per settimana; la valutazione delle performance agganciate ai risultati economici dell'anno; la diffusione delle stock options e, conseguentemente, la grande attenzione alle prestazioni quotidiane in Borsa.

L'orientamento al breve termine, la centralità del numero e il desiderio di ricchezza a 'basso costo' hanno trascinato con sé e travolto le vecchie abitudini contadine: la costanza, il saper aspettare, la coerenza, il rispetto delle forze e dei tempi della natura, l'identificazione con il lavoro e il progetto, il sapersi accontentare oggi per garantirsi un futuro migliore, il saper rispettare le fonti della ricchezza e i vicini di campo.

Le virtù che le imprese italiane manifestano e rendono vive sono invece proprio quelle della cultura contadina: pensano al futuro, proteggono e difendono la crescita, non hanno fretta, valorizzano, non spremono, sanno 'coltivare' secondo i rit-

mi della natura, sanno 'scaldare' e proteggere nei momenti difficili, comunicano un senso complessivo al lavoro. Hanno il senso dell'orientamento alla cosiddetta vita duratura dell'azienda, il tempo dell'azienda che va al di là del tempo dell'individuo. In modo apparentemente contraddittorio – le 'aziende contadine' riescono a essere rapide nel business. Hanno persone identificate, motivate da bisogni non solo economici; persone che si sentono 'cittadini' dell'organizzazione e parte di un progetto; persone che sanno riempire gli spazi organizzativi, andare oltre le procedure; persone che considerano il cliente un bene prezioso, che sentono e vivono il mercato. Tempi 'naturali', costanza, prudenza e, nel contempo, velocità nel mercato. Se non si teme l'iperbole, si può parlare di imprese dalla 'doppia personalità'.

Sono aziende che hanno la capacità di saper rilevare e gestire i bisogni e le motivazioni dei singoli individui (che, tradotto secondo la metafora contadina, significa comprendere il "bisogno di luce, acqua, riparo", ma anche conoscere e sfruttare le potenzialità di crescita), nella convinzione che offrendo loro una risposta organizzativa coerente si ottenga un vantaggio reale per l'azienda. E sanno sollecitare i bisogni intrinseci, offrendo un progetto serio e di soddisfazione per le corde più nascoste dei processi motivazionali, toccando l'orgoglio dell'appartenere a un'organizzazione sana e saggia, etica e rispettosa dell'uomo e del suo 'nido', del giocare in una squadra forte e unita, del credere e del praticare con convinzione valori comuni, del sentirsi identificati in un'avventura non limitata al raccogliere, al perseguire la massimizzazione del profitto nel breve, ma che sa costruire con pazienza e saggezza.

Sono imprese in cui la cultura di ri-

## LETTURE



ferimento rispetta i concetti di efficienza e di ricchezza, ma che vede al centro anche la fiducia, il rispetto, l'ascolto, nella consapevolezza che l'orizzonte temporale di riferimento è quello del medio periodo e che per ottenere risultati solidi e duraturi ('il buon raccolto') bisogna sapere 'guardare oltre' la contingenza. Organizzazioni che sanno affrontare anche i momenti di difficoltà ('le grandinate, le tempeste, la siccità,...'), in parte prevedendole (attraverso la costruzione di 'stalle, serre,...'), in parte accettandole ('non può piovere per sempre', diceva il mio saggio nonno guardando il campo allagato), in parte approfittandone per prepararsi ai momenti migliori ('affilando le lame della falce, aggiustando l'aratro, studiando le semine e le rotazioni migliori per il tempo a venire'). Sono anche imprese che dal mondo contadino hanno tratto il senso di comunità, di collegialità, il senso del 'focolare', in cui alla legge del 'prevalga il migliore' si sostituisce la regola della collaborazione e della compensazione reciproca, in un contesto lavorativo in cui le persone possano esprimere il meglio di sé, solidalmente, nella consapevolezza di raggiungere solo in questo modo un miglior vantaggio per tutti.

Si fa riferimento, infine, a organizzazioni in cui non si perde mai di vista la cura delle persone perché, soprattutto nei momenti difficili, dove non arrivano le tecniche finanziarie o il marketing scientifico, possono arrivare la motivazione delle persone, la grinta dell'appartenenza, il credere al futuro.

E nella crisi, nelle difficoltà, nella solitudine imprenditoriale, emerge e vince la cultura contadina, l'aver seminato bene e curato con attenzione il territorio. Emerge con forza la capacità di aver rinunciato alla fedeltà in cambio della lealtà, di aver sostituito l'obbedire al potere con il

coraggio di essere coerenti, la forza del credere al progetto, l'incoscienza del seminare anche in situazione di tempesta.

Il modello italiano di impresa – da Beccattini a Butera e De Michelis – è uno splendido esempio di 'progettualità non progettata', di un *way of doing business* nato dalla storia e dalle radici culturali del nostro paese che dovrebbe inorgoglire il nostro paese. Un modello che il libro rappresenta, racconta, spiega con grande lucidità e concretezza, con lo stesso stile 'contadino' delle aziende su cui accende i fari. Da leggere, da capire. Da diffondere presso chi ha il compito di fare sviluppo economico e costruzione del sapere. Chissà mai che si smetta di rincorrere il mito della multinazionale anglosassone. Finalmente.

**Un lavoro che continua**

di Federico Butera e Giorgio De Michelis

Come autori siamo davvero confortati dall'attenzione che la rivista ha dedicato al nostro lavoro. Poiché, come abbiamo scritto nel libro, questo è il punto di avvio, e non l'approdo, di una ricerca, la ricchezza di temi sollevati dagli studiosi che hanno voluto commentare e discutere quanto abbiamo scritto e curato è per noi di grande importanza: essi infatti ci aiutano a capire e a delineare meglio le direzioni su cui conviene muoversi nel suo prosieguo, per approfondire il discorso e renderlo quanto più possibile utile. E per questo li ringraziamo sinceramente. Prima di passare a un sintetico e non esaustivo riferimento ai contributi pubblicati da Sviluppo&Organizzazione valorizzandone gli spunti per l'approfondimento e la prosecuzione della ricerca, lasciateci però menzionare un recente intervento di Giuliano Amato su Il Sole 24 Ore (16 ottobre

2011) dal titolo 'Specificità Italiana, la carta da giocare'. In quell'articolo, Amato compensa il suo disincantato pessimismo sulla politica Italiana con una dichiarazione di fiducia sul paese, ove sia capace di far leva sui suoi punti di forza e sulle sue potenzialità a livello internazionale. Ma critica anche, in forme per noi assolutamente nuove e incisive nel panorama del discorso pubblico sulla nostra situazione economico-sociale, la genericità delle politiche che vengono generalmente proposte per rilanciare l'economia Italiana: "Ciò che più mi lascia perplesso è che molti degli appelli a favore della crescita sembrano astoricamente collocati in un vuoto, che prescinde da qualsiasi consapevolezza degli scenari concretamente prefigurabili per il nostro futuro." Ecco possiamo dire che 'L'Italia che compete', e l'*Italian Way of Doing Industry* che ne costituisce il filo conduttore, vogliono contribuire all'uscita dal vuoto che Amato denuncia per cominciare a mettere l'analisi della situazione italiana a confronto con le caratteristiche peculiari e distintive del suo sistema industriale. Ci sembra che Giovanni Masino lo abbia colto molto bene e ne siamo lieti. Non vogliamo porre l'accento su un aspetto o sull'altro della nostra realtà industriale né prendere partito tra chi ne sottolinea la fragilità e chi ne rivendica la vitalità: proponiamo l'*Italian Way of Doing Industry*, nella sua incompiutezza, come il terreno su cui i diversi punti vista possono interrogarsi l'un l'altro, spingendo il discorso più avanti sia sul terreno dell'analisi sia su quello delle terapie.

Come ci sembra abbiano ben capito le recensioni pubblicate da Sviluppo&Organizzazione non siamo né ottimisti né pessimisti sul nostro paese, non perché siamo agnostici su questo terreno ma perché



## LETTURE

sappiamo che l'economia mondiale è in sommovimento e che per navigare in questa tempesta servono idee chiare e un grande sforzo comune tra tutti gli attori della società. Ma siamo tra coloro che pensano, come Giuliano Amato e la gran parte dei nostri recensori, che abbiamo delle carte da giocare. Il nostro discorso si rivolge quindi alla classe dirigente del nostro paese, con un'attenzione particolare per gli imprenditori e i dirigenti da una parte, che crediamo debbano avere una maggiore consapevolezza del ruolo che possono svolgere nell'economia mondiale, e la classe politica, dall'altra, che vorremmo cominciasse a confrontarsi con maggiore impegno con le sfide che il nostro sistema industriale deve affrontare nel mercato mondiale.

Ma passiamo ora alle osservazioni più significative che ci sono state fatte.

Alberto Martinelli scrive che la caratterizzazione dell'*Italian Way* è ancora insoddisfacente, in quanto assomiglia troppo alla descrizione delle imprese competitive in ogni parte del mondo. Riconosce anche che esso è difficile da catturare in quanto è in divenire e non sembra ancora avere caratteri definitivi. Conviene che due tratti distintivi sono le reti e il radicamento nel territorio, due delle caratteristiche che abbiamo identificato. Stiamo lavorando alla caratterizzazione dell'*Italian Way*, perché sappiamo che essa presenta non pochi ostacoli, ma siamo convinti che la nostra attenzione ai fattori che lo rendono incompiuto e il nostro tenere conto dei non rari fallimenti che costellano il suo svilupparsi (dall'Olivetti, che dell'*Italian Way* può essere considerata il capostipite e l'antesignano, ai primi marchi che si sono affermati tra gli elettrodomestici bianchi, dalle marche storiche di motociclette a non pochi designer di moda) ci proteggeranno

dalla sua riduzione a ricetta del successo imprenditoriale. D'altra parte, vogliamo capire le diverse, e non equivalenti tra loro, vie di sviluppo che le nostre imprese possono avere nel mercato mondiale, tenendo anche conto delle possibilità di sopravvivenza che vengono offerte loro dall'entrata in un gruppo industriale multinazionale (LucePlan in Philips) o in una conglomerata del lusso (Bulgari in LVMH). L'incompiutezza dell'*Italian Way*, infatti, la apre ad esiti che possono essere più o meno radicati nel nostro paese, tutti comunque preferibili al suo esaurirsi. Resta comunque che la caratterizzazione dell'*Italian Way of Doing Industry* è il cuore della ricerca ancora da fare, con i contributi di tutti i colleghi che come noi stanno studiando il nostro sistema industriale.

Umberto Bertelè introduce una prudente nota di pessimismo: ammesso che saremo in grado di caratterizzare una *Italian way* che distingue il sistema produttivo italiano dagli altri, rimangono tre gravi handicap: a) le nostre imprese scelgono una collocazione (le nicchie) che le condanna a rimanere piccole. Sulla 'economia delle nicchie' è in corso una discussione scientifica a livello internazionale: se da essa si concludesse che gran parte delle imprese di successo scelgono una nicchia diventando grandi, questo sarebbe un punto per il sistema italiano. b) la difficoltà di crescere con le acquisizioni, tranne alcune celebri eccezioni come Benetton, Rocca, Luxottica e invece una inclinazione a essere acquisite, come Bulgari. Il tema del controllo e della successione nelle aziende familiari è effettivamente una delle aree di intervento di un sistema produttivo che voglia espandersi; c) la quasi assenza di public company. È così. È associabile alla questione posta da Martinelli anche la domanda che si

pone Giovanni Costa, relativamente allo spirito imprenditoriale che porta a essere i primi e a trasformare in modo radicale i mercati in cui operano. Egli osserva, infatti, che le imprese che segnano gli ultimi dieci – quindici anni sono Ikea, Zara, Nestlé (con Nespresso) per non citare che alcuni nomi, e nessuna di loro è Italiana. Le grandi imprese globali come LVMH e PPR si salvano e vendono il lusso italiano. Questa tendenziale subordinazione e perdita di dinamismo che determina una progressiva perdita di leadership è riconducibile al modello economico-sociale dell'industria Italiana o alle sue mancanze. Anche questo è un tema che dovremo riprendere e approfondire nella ricerca.

Mette a fuoco una questione cruciale per l'industria Italiana Maurizio Decastri. Egli caratterizza l'*Italian Way* come risultato di una 'progettualità non progettuale', sottolineandone le origini 'contadine'. Ci possiamo chiedere infatti se l'industria Italiana va bene così com'è e comunque non può essere modificata oppure se possiamo immaginare modi per farla crescere così da irrobustirla. Nel rispondere a questa questione, la ricerca dovrà naturalmente tenere conto delle diversità che le nostre imprese esibiscono su questo terreno, dalla Luxottica che ormai può dirsi grande alle nostre innumerevoli multinazionali tascabili. Una qualunque politica industriale deve comunque partire dalla 'progettualità non progettata' dell'*Italian Way* ed evitare gli interventi dall'alto, come sottolinea con forza Gianfranco Dioguardi, che non manca mai di discutere e apprezzare il nostro lavoro.

Giorgio Giorgetti, in una suggestiva lettura del nostro libro in parallelo con 'Storie della mia gente' di

## LETTURE



Edoardo Nesi, vincitore del Premio Strega, si interroga pessimisticamente sul perché l'Italia dovrebbe oggi essere capace di intervenire, cosa che non ha fatto nei decenni precedenti. Anche noi abbiamo ben presente che l'Italia non ha una politica industriale da troppo tempo e che la classe dirigente sembra essere sempre più divisa e incapace di una riflessione comune sul paese e sulla sua economia, ma siamo anche convinti che la situazione economica mondiale sta cambiando in modo tumultuoso e profondo per cui solo la convergenza di una politica industriale e dello slancio delle imprese migliori può farci mantenere il posto che abbiamo tra i paesi industrializzati e ci sembra che la convinzione di ciò stia finalmente conquistando consensi (si veda l'intervento di Giuliano Amato già citato).

Mario Molteni suggerisce, per le politiche di sviluppo dell'industria italiana, di prendere in considerazione, non solo lo spazio che l'*Italian Way* ha nel mercato mondiale, ma anche i bisogni dei paesi emergenti, in particolare del BRIC. È una prospettiva interessante, che può integrarsi pienamente con l'*Italian Way of Doing Industry*, se ci si concentra sulla diffusione in quei paesi di sistemi territoriali di imprese finalizzate a occupare segmenti di mercato coerenti con le loro capacità manifatturiere.

Paolo Preti, infine, ci richiama a produrre quelle storie di imprese fondate sull'*Italian Way*, che devono essere il cuore della nostra ricerca. Non possiamo che promettergli che le storie saranno nell'immediato futuro l'asse portante della ricerca. Nel suo avvio, abbiamo preferito concentrarci sul quadro di insieme e sulle ipotesi di lavoro che la caratterizzano, per evitare non ne venisse percepita l'ambizione di spostare in avanti la nostra conoscenza delle nostre im-

prese e di fornire un quadro capace di valorizzare i molti contributi che già sono stati prodotti sul tema. Anche la sua osservazione che non vi è abbastanza coerenza tra tutti i testi pubblicati in 'L'Italia che compete' la prendiamo come uno stimolo a proseguire il nostro lavoro. Quello che abbiamo detto fin qui sull'*Italian Way* è un canovaccio da completare e approfondire e lo vogliamo fare insieme a quanti nell'accademia e nel mondo delle imprese hanno a cuore le sorti della nostra industria.

Questi commenti ci danno indicazioni per lo sviluppo della ricerca e spingono infine a essere più precisi subito su alcuni punti.

1. Il successo delle imprese italiane dell'*Italian Way*, nel contesto di un paese in declino, merita una spiegazione. Alcune loro caratteristiche sono simili a quelle di imprese di successo di altri paesi, come mostra lo studio di Suzanne Berger del MIT. Ma le imprese italiane nel loro complesso hanno alcuni caratteri comuni e sono state in grado di superare i vincoli ambientali: essi, se compresi, spiegherebbero il miracolo del 'volo del calabrone', come dice Becattini.

L'*Italian Way* che stiamo cercando di delineare è infatti fatta da imprese che hanno avuto successo perché:

- fanno una innovazione design driven, e non technology push;
- cambiano in sintonia con i loro clienti;
- trasformano i mercati in cui operano;
- fanno cose sempre nuove, fatte ad arte;
- sono radicate nel territorio, ma anche nodi di reti molto ampie;

- hanno come mercato il mondo.

Esse condividono questi caratteri con molte imprese eccellenti di altri paesi ma esse sono presenti in tutti i casi e a esse è attribuibile il loro (inaspettato) successo.

2. Il sistema delle imprese italiane che hanno successo e competono malgrado la debolezza del sistema paese non è quello di una serie di imprese che si sono arrangiate o che hanno ben copiato le soluzioni delle imprese internazionali più ammirate: è un sistema che ha alcune caratteristiche connotative (seppur embrionali e non universalmente diffuse) che sono all'origine del successo e che rappresentano un punto di riferimento per imprese che vogliono sopravvivere e svilupparsi. I fornitori di servizi e le politiche industriali dovranno tener conto di queste peculiarità.

Le imprese dell'*Italian Way* per lo più non sono in attesa di diventare General Electric, non si sviluppano dai garage con la determinazione di trasformare un prodotto irripetibile in una azienda come Microsoft, Apple o Google; non aspettano per crescere che Catania, Treviso, il Veneto diventino *Silicon Valley* o *Boston Route 114*, non sono quelle che aspettano il trionfo planetario del capitalismo molecolare. Le università e le scuole di management, la stampa, la politica, le stesse associazioni imprenditoriali lo devono tenere ben presente per non incorrere nella storia del brutto anatrocchio.

Le imprese dell'*Italian Way* hanno la loro via peculiare per competere e produrre prospere-