

Rapporto / MADE IN ITALY

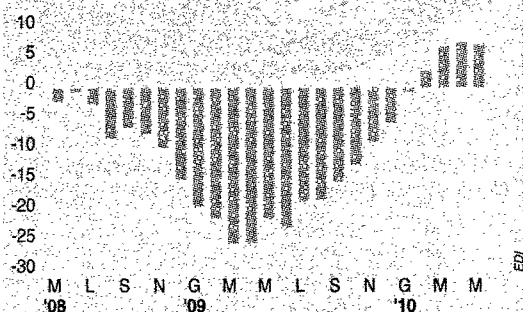
La tempesta economico finanziaria che ha colpito i mercati mondiali costringe le aziende a pensare un nuovo e più efficiente modello produttivo

Italia 2013, lo sguardo oltre la crisi

Le imprese del nostro Paese, tra i più lenti fino a oggi nell'intercettare i segnali di ripresa, devono superare lo schema della "4 A" (Arredo, Automazione, Abbigliamento, Alimentazione) per allargare il perimetro verso settori d'avanguardia

La produzione industriale in Italia

Var. % rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente

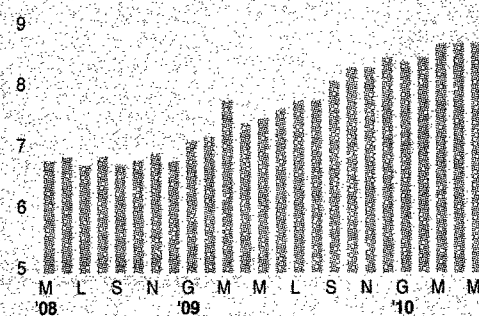


UN SISTEMA FRENATO

I numeri della produzione industriale e della disoccupazione in Italia danno l'immagine di un sistema frenato

Il tasso di disoccupazione in Italia

In %



CHRISTIAN BENNA

Milano

Italia che resta. Quel sistema paese che esce indenne, anzi rinnovato e più forte, dal tunnel della grande crisi economica. E che ingloba e supera il made in Italy delle 4 A (Arredo, Automazione, Abbigliamento, Alimentazione) allargando il suo perimetro a nuovi e rinverditi settori: Ict, chimica, farmaceutica, biotech, *green economy*. In mezzo alla Caporetto delle statistiche, che sembrano condannare la Penisola a un ruolo di fanalino di coda in Europa, con una ripresa al rallentatore (Pil a +1,1%, maglia nera del continente), cassa integrazione dilagante (+60% nei primi 8 mesi dell'anno, 650 mila persone a forzato riposo) e produttività in stallo (-2,7% tra 2007 e 2009), arriva a scompaginare le carte "Italia 2013". Si tratta di un programma di ricerca, un cantiere aperto, con la partecipazione di imprenditori, studiosi, dirigenti, lanciato da Fondazione Irso, l'ente di ricerca, consulenza e formazione, diretto da Federico Butera e Giorgio De Michelis. Una riflessione in progress che si pone l'obiettivo di raccontare e promuovere quel modo italiano di fare industria, per una veloce e innovativa ri-

presa dalla crisi economica.

«Le debolezze del tessuto economico italiano sono note — dice Giorgio De Michelis, vice presidente della Fondazione Irso e professore ordinario all'Università Bicocca di Milano — Abbiamo un'industria forte nei settori a crescita zero e deficitaria in quelli in via di sviluppo, pochi grandi player di mercato; infrastrutture carenti, imprese particolarmente esposte alla concorrenza dei mercati emergenti; una produttività che non riesce a stare al passo degli altri paesi». A dispetto delle criticità strutturali, nel Dna del tessuto imprenditoriale ci sono tutti gli anticorpi per battere la crisi. «Tra le imprese del Made in Italy, soprattutto all'interno dei singoli settori, si è sviluppato un meccanismo di emulazione competitiva che ha consentito loro di innovare a 360 gradi, dal prodotto ai processi di produzione, dal marchio ai sistemi di comunicazione, dai canali di vendita alla *customer experience* — continua De Michelis — Le imprese del Made in Italy costituiscono un *unicum* a livello mondiale: esse infatti sono caratterizzate da alcuni caratteri distintivi che non trovano riscontro se non in modo episodico e limitato in altri paesi, come il radicamento nel territorio, e la capacità di operare da multinazionali tascabili».

Il raggio d'azione di queste aziende eccellenti è spesso reticolare: reti gover-

nate in una filiera allungata, nella ricerca, produzione e distribuzione «Tali imprese controllano la *supply chain* attraverso un elevato potere contrattuale e coordinano le attività di fornitori e terzi all'interno e all'esterno del distretto, riuscendo così ad affermarsi sui mercati internazionali, fino a diventare *global player*», dice Francesco Alberti, docente di strategia politica aziendale e Univer-

sità Carlo Cattaneo (Liuc) e partner della Fondazione Irso. L'esperienza di quattro aziende-modello, particolarmente legate al territorio ma leader all'estero, è presa in esame: Alessi nell'arredo design, Geox nel calzaturiero, Illycaffè nell'industria del caffè e Luxottica nell'occhialeria.

«I quattro casi — afferma Alberti — convergono verso uno specifico schema di crescita imprenditoriale. Tutte e quattro le aziende danno evidenza del fatto che la loro crescita sia sostenuta dall'incessante riconoscimento e sfruttamento di diverse opportunità imprenditoriali (di prodotto, di mercato e di processo), che si originano sia dall'interno dell'impresa stessa e del distretto sia dal più ampio contesto geografico e industriale».

L'*Italian way of industry* non è una



collezione di storie di imprenditori, bensì un modello di fare industria vincente e riproducibile che il cantiere Italia 2013 intende rintracciare e raccontare. Sulla

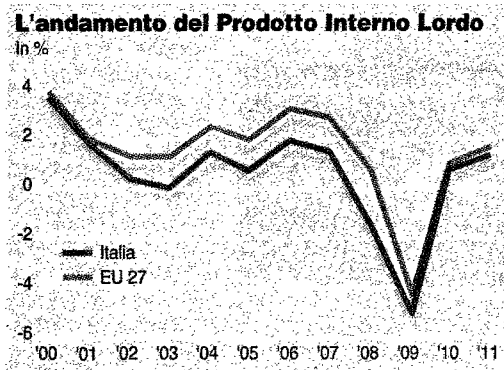
base anche delle tipologie organizzative proposte. Il modello a rete, nato e cresciuto nel manifatturiero, ora si estende nei settori a forte crescita. È l'asset organizzativo su cui fanno leva campioni della farmaceutica come Zambon e dell'Ict come Reply, che oggi lo sta esportando nelle sue consociate all'estero, in Gran Bretagna e in Germania. «Italia 2013 - spiega Elena Zambon, presidente della multinazionale farmaceutica - si colloca per noi su una direttrice perfettamente

coerente con quanto intrapreso in Zambon negli ultimi anni, attraverso un percorso di valorizzazione di una forte identità italiana che noi definiamo l'"anima" antica della nostra impresa, che continua ad illuminare dopo 104 anni di storia la nostra *way of doing industry*. È lo sforzo di vivere un modello di impresa che ambisce a combinare insieme, con vivacità e originalità, business e cultura, persone e risultati, in modo coerente e continuativo nel tempo, senza mai venire meno a quegli standard di qualità che ci caratterizzano come impresa fondata su valori essenziali per lavorare in modo corretto».

Dice Tatiana Rizzante, amministratore delegato della società torinese Reply: «La mancanza di infrastrutture adeguate e di investimenti importanti nel settore, ci penalizza rispetto ai *big player* di mercato. Per competere perciò bisogna essere altamente specializzati e soprattutto veloci nel rispondere alle richieste dei clienti. Noi ci siamo dati una struttura reticolare, a unità produttive indipendenti, in grado di lavorare autonomamente».

Così sembra succedere anche ai distretti, che stanno cambiando allungandosi e organizzandosi in nuove forme, a grappolo, attorno alle imprese più grandi. Secondo l'ipotesi di Italia 2013, gli elementi che caratterizzano in modo complessivo il processo di trasformazione del sistema produttivo italiano sono principalmente tre: l'evoluzione del modello di specializzazione, il rinnovamento e l'innalzamento qualitativo della gamma dei prodotti, la crescita dimensionale. «È innegabile lo sviluppo del comparto della meccanica (elettromeccanica, meccanica di precisione, mecatronica, ecc.) — spiega Stefano Micelli, professore di economia e gestione delle imprese all'Università Ca' Foscari di Venezia — a discapito dell'industria tessile, abbigliamento e calzatura».

«
**Chimica,
farmaceutica,
biotech
e green
economy:
ecco tutte
le scommesse
da vincere**»



LA STRATEGIA

“Niente fusioni per ora, molto meglio fare matrimoni leggeri”

Niente fusioni, per ora. Meglio matrimoni leggeri. Per competere e vincere la sfida all'estero uniti. Per Aberto Meomartini, presidente di Assolombarda, il cambiamento, quella volata verso la ripresa, è già in atto nel territorio e si muove sui binari delle aggregazioni a tempo determinato.

Come stanno reagendo le imprese alla crisi economica?

È in corso una profonda trasformazione del tessuto imprenditoriale. Che per la prima volta, nel suo insieme, segue con decisione la strada delle aggregazioni. Il modello è quello a rete, non si tratta di fusioni, bensì di consorzi di impresa, associazioni temporanee di imprese. Il capitalismo italiano non cambia pelle, modifica il suo

modus operandi, a seconda degli obiettivi.

Crescere per essere competitivi sui mercati esteri?

«Tre imprese lombarde su quattro hanno rapporti di business oltre confine. Non basta. I protagonisti dell'internazionalizzazione saranno le medie aziende e le reti di impresa. Questo già succede nei settori tradizionali, ma anche in quello a rapido sviluppo come quello aerospaziale, biotecnologie e *green economy*».

Quale è il ruolo delle associazioni industriali come Assolombarda?

«Anche le associazioni devono adeguarsi al cambiamento. Il concetto di territorio è mutato, con il superamento del distretto come luogo fisico. E il sistema confindustriale ha il compito di adattarsi a questi fenomeni. Ad esempio lanciando il più possibile progetti comuni tra le associazioni del territorio».

(ch.ben.)



© RIPRODUZIONE RISERVATA