
Una nuova borghesia produttiva esiste La via italiana per uscire dalla crisi

Esiste una via “italiana” per tenere aperto il futuro del Paese? Se sì, i suoi protagonisti ne sono consapevoli “collettivamente” così da riconoscersi e agire come forza motore di un cambiamento? Sono questi i due interrogativi che hanno guidato una ricerca quanti-qualitativa nazionale ideata e condotta dal centro ARC dell’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano in collaborazione con Unioncamere di Roma riassunta nel volume a cura di Mauro Magatti La nuova borghesia produttiva. Un modello per il capitalismo italiano (Guerini e Associati, 2015).

L’indagine, che ha riguardato una popolazione di 1.500 imprese rappresentative dell’universo delle Pmi italiane, conferma l’esistenza di un gruppo di imprenditori-innovatori, ognuno in sé capace di tracciare coraggiosamente una propria via al successo, ma solitario al timone della propria nave e dunque inefficace nell’incidere sulle macro questioni economiche e sociali da cui dipende il rilancio dell’intero sistema Paese.

Gli autori

- **Patrizia Cappelletti**, *Assegnista di ricerca presso la Facoltà di Scienze politiche e sociali dell’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e Coordinatrice del progetto nazionale “L’Archivio della generatività sociale”.*
- **Luigi Serio**, *Docente a contratto di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Scienze dell’Economia e della Gestione aziendale dell’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e Direttore del master in Management della Fondazione Istud.*

La particolare congiuntura socio-storica che stiamo attraversando, se ancora solo parzialmente interpretabile, lascia pochi dubbi sulla necessità di rinnovare con urgenza paradigmi socio-economici e modelli organizzativi (Magatti, 2011; Magatti e Gherardi, 2012). Le coordinate utilizzate nel passato si rivelano obsolete, ma ancora si fatica a intravedere un futuro dalle nebbie del presente. In questo scenario di grande incertezza come si collocano e verso dove si dirigono le imprese italiane? È questa la domanda che ha guidato la ricerca presentata in queste pagine, che si è posta l’obiettivo di fotografare il posizionamento delle imprese italiane ad alcuni anni dallo scoppio della crisi nel 2008. L’intento è stato quello di capire in che direzione si stanno impiegando le energie produttive del Paese, se impegnate a tenere semplicemente

la posizione grazie ai capitali accumulati nei decenni precedenti, oppure nella ricerca di nuovi e più elevati modi di essere e fare impresa. Con una duplice attenzione: da un lato, provare a identificare modelli di successo, ovvero che hanno attraversato/stanno attraversando positivamente questa fase; dall’altro, intercettare una qualche forma di proto-agglomerazione sociale consapevole di sé e, dunque, potenzialmente in grado di assumere una leadership culturale, sociale e financo politica. Più semplicemente: se esiste oggi in Italia una nuova borghesia produttiva. Storicamente nel nostro Paese il capitalismo si è legato a doppio filo a poche grandi imprese pubbliche e private (Barca, 2010). A partire dal Dopoguerra un ceto sociale produttivo sufficientemente coeso (marxianamente, una classe “in sé e per sé”) è progressivamente scomparso e,

sebbene siano andate coagulandosi altre forme e altre narrazioni – i distretti, ad esempio (Becattini, 2005), o il “quarto capitalismo” delle multinazionali tascabili (Turani, 1996; Colli, 2002) –, oggi risulta impossibile individuare con chiarezza una aggregazione sufficientemente compatta e omogenea di forze produttive.

La metodologia di ricerca

Il percorso di ricerca si è strutturato in due fasi. La prima, di natura quantitativa, è stata condotta in stretto raccordo con il Centro Studi di Unioncamere.¹ Un questionario telefonico (metodologia CATI) è stato somministrato a un campione di 1.500 unità rappresentativo di un universo di oltre 22mila Pmi italiane (da 20 a 499 dipendenti). In particolare, si è scelto di analizzare i settori delle cosiddette 4A (alimentare, arredo, abbigliamento e automazione meccanica), le quali formano l'ossatura portante della nostra economia.

La rilevazione è avvenuta nel periodo febbraio/marzo 2014. Il questionario è stato strutturato in nove diverse sezioni: situazione dell'occupazione nel 2013; previsioni occupazionali per il 2014; andamento congiunturale nel 2013; previsioni per il 2014; accesso al credito e investimenti; strategie di localizzazione; strategie aziendali attuali e future; sistemi di relazioni di distretto e di filiera; dati di struttura.

Agli intervistati – nelle aziende di minori dimensioni il titolare o un socio; nelle imprese più grandi il responsabile amministrativo o altra figura dirigenziale – sono state rivolte un centinaio di domande. La rielaborazione dei dati attraverso una cluster analysis ha portato a una classificazione delle imprese coinvolte in cinque profili, sulla base di altrettanti indici additivi che misurano la valorizzazione del lavoro; l'attenzione alla qualità; il grado di internazionalizzazione; la collaboratività con altre organizzazioni ed enti; la relazione di contribuzione nei confronti del territorio in cui ha sede l'impresa.

La seconda fase ha invece previsto un approfondimento di natura qualitativa con l'intento di toccare alcune dimensioni non indagabili tramite questionario e approfondire alcune aree tematiche emerse nella prima parte della ricerca. Sono state realizzate una trentina di interviste distribuite su tutto il territorio nazionale. In aggiunta, sono stati organizzati sei focus group presso alcune camere di commercio provinciali (Brescia, Biella, Monza-Brianza, Padova, Reggio Emilia, Prato), i quali hanno coinvolto altri trenta imprenditori con l'obiettivo di sondare alcuni

territori strategici per l'economia manifatturiera del Paese. La fase qualitativa ha preso avvio a gennaio 2014 e si è chiusa a giugno 2014.

Come emerge dalla ricerca

In questa sede i dati disponibili sono riorganizzati secondo alcune chiavi di lettura che insieme ricompongono il quadro di come poter clusterizzare le forme del capitalismo italiano. È interessante notare che la ricerca ricostruisce alcune decisioni adottate dalle imprese per uscire dal periodo di crisi. Decisioni individuali e molto specifiche della singola impresa, tuttavia capaci di restituire una visione utile per avviare ragionamenti costruttivi.

La qualità non è uno slogan

Tra le conferme più interessanti vi è certamente la centralità della qualità nella cultura dell'impresa italiana. In tutti i settori e dimensioni d'azienda, il design, l'immagine e la qualità del prodotto sono indicati come il principale fattore competitivo in media da più del 50% degli intervistati. La qualità e l'apprezzamento del marchio costituiscono uno dei principali motori dell'esportazione, secondi solo alla richiesta di prodotti Made in Italy, mentre oltre il 50% delle imprese interpellate dichiara di voler spostare il target di mercato verso una fascia più alta. I numeri confermano cioè un'intuizione importante: in Italia dalla crisi se ne esce investendo anzitutto sulla qualità. Se solo il 6% dei rispondenti ha dichiarato di competere strettamente sul prezzo, quasi il 40% propone i propri prodotti sul mercato a un prezzo superiore di almeno il 2% rispetto allo standard medio. La qualità (insieme alla flessibilità, altra coordinata di rilievo) è la vera cifra dell'Italian way.

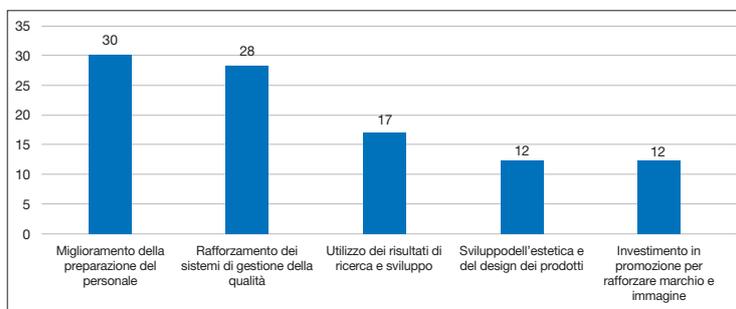
Ma la qualità non è uno slogan, una mera dichiarazione di intenti. Le interviste in profondità raccontano con grande puntualità come quella della qualità sia una strategia globale, una filosofia, uno stile di vita dell'impresa. Mai frutto del caso, ma esito di una ricerca continua, la qualità è un progetto che coinvolge tutta l'organizzazione e richiede incessanti investimenti. Si tratta di un movimento che percorre tutta l'impresa e che unisce la dimensione funzionale con quella estetica ed etica. Il piacere di fare bene le cose, la ricerca del bello e del buono, la flessibilità che diventa personalizzazione dell'offerta, la cura della relazione con il cliente che consente di anticiparne e soddisfarne il “gusto” costituiscono un intreccio imprescindibile per comprendere il successo delle imprese italiane.

¹ Alcuni dati della ricerca sono stati anticipati nel *Rapporto Unioncamere 2014. Imprese, comunità e creazione di valore. L'economia reale attraverso il contributo delle imprese familiari, della cooperazione e dell'imprenditoria sociale*, Unioncamere, Roma.

L'altissima qualità è data prima di tutto da un aspetto culturale: la qualità non è solo intrecciare due fili in maniera perfetta, ma è i colori giusti, i disegni giusti, un continuo e costante colloquio con l'evoluzione della moda, quindi con i tuoi clienti. L'altro aspetto è che la qualità è legata moltissimo alla ricerca [...]. Per noi il campionario è 365 giorni all'anno. Siamo una fucina di invenzioni, prove, tentativi costanti.

Dietro un prodotto ben fatto c'è sempre un impegno serissimo, lungo e appassionato che mobilita risorse interne ed esterne all'organizzazione: il lavoro e il talento dei collaboratori e il lavoro e il talento del territorio.

Se la lettura dei dati quantitativi lascia un certo margine di vaghezza rispetto alla rilevanza dei fattori ambientali sulla qualità di prodotti e processi (ad esempio solo il 30% delle unità coinvolte identifica nel miglioramento della preparazione del personale la strategia più importante da perseguire per mantenere o rafforzare la competitività dei prodotti), nelle interviste *face-to-face* emerge con grande consapevolezza come la qualità derivi da una alchimia complessa di fattori individuali e collettivi, storico-territoriali e socio-culturali.



Prima strategia per mantenere o rafforzare la competitività nel 2014 (%), tutte le imprese, base=1.500

La qualità deve essere continuamente rigenerata. Da qui la rilevanza dell'innovazione, della formazione e della ricerca (i dati segnalano come il 39% delle interviste investa con decisione nella ricerca, compresa quella fatta sulla linea di produzione). Il cambiamento in corso nei modelli produttivi è evidente (si pensi all'uso delle stampanti 3D), ma spesso si traduce in un'opzione al singolare, raramente reticolare, eccezionalmente territoriale. Nel produrre e riprodurre qualità, l'impresa fa spesso da sé.

Nel tratteggiare l'impresa post-crisi è dunque cruciale partire dalla qualità. Tuttavia questo "fare bene le cose" rischia di rivelarsi insufficiente, se quella stessa qualità incarnata in un prodotto e modellata da un processo non viene raccontata. Come sottolinea Giovanni Lanzone² che ha curato questa parte della ricerca: "Gli imprenditori, oggi, per stare sui mercati, devono essere i migliori interpreti del prodotto, devono saperne raccontare l'arte". La narrazione è un modo per far vivere cose, persone, imprese.

Se ho fatto qualcosa per la mia azienda è che ho cominciato a raccontarla in diversi contesti soprattutto internazionali. [...] Siamo conosciuti più per il nostro racconto che per il nostro prodotto. Siamo stati i primi, in rete, a trattare i tappezzieri come delle rock-star.

Troviamo qui un ingrediente indispensabile nel ripensare a un nuovo posizionamento delle imprese italiane nel grande e confusissimo mercato globale. La distintività nasce da una qualità narrata e da un imprenditore che, nel raccontare la fatica e la passione per quella stessa qualità, la trasforma in mito.

Il valore del lavoro

Dagli imprenditori intervistati la qualità del prodotto viene fatta dipendere in modo assolutamente chiaro e inequivocabile da quella umana: non esisterebbe alcuna possibilità di pervenire a una qualità globale dell'impresa, se non a partire dalla qualità del lavoratore e del suo lavoro. L'impresa costituisce senza dubbio uno dei luoghi privilegiati in cui il genio personale può trasformarsi in creazione di valore, grazie alla capacità di allestire filiere capaci di integrare saperi vecchi e nuovi, capacità immaginativa e potere realizzativo. Tuttavia, l'analisi dei dati quantitativi restituisce a questo proposito un quadro decisamente meno entusiasmante. Nelle risposte di una fetta sostanziosa di imprese, infatti, il lavoro risulta quasi invisibile ed emerge solo se esplicitamente tematizzato. Ci troveremmo dunque di fronte a due modelli di impresa. Nel primo, si riconosce esplicitamente il grande debito nei confronti del lavoro e del lavoratore considerati il patrimonio più importante dell'azienda, affermazione che si traduce concretamente in precise opzioni strategiche e gestionali a ciò coerenti. Dall'altro, emergerebbe un'impresa che non esprime (o riesce a esprimere) la centralità del lavoro.

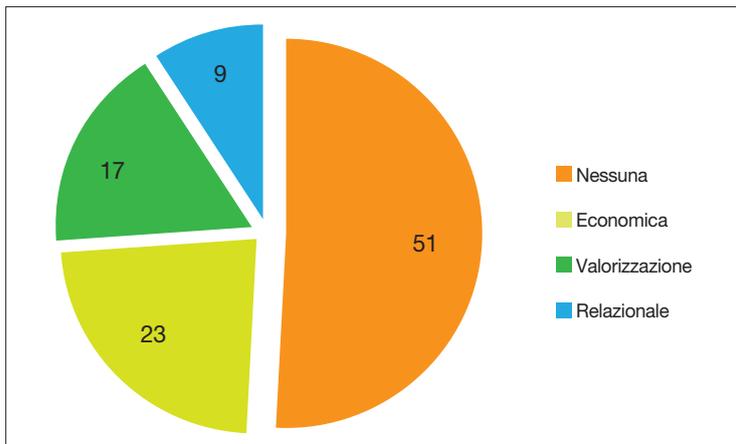
² Giovanni Lanzone è autore del capitolo "I vestiti nuovi dell'imprenditore. Caratteri, tipi e tipologie dei nuovi imprenditori italiani" in *La nuova borghesia produttiva*.

Ma è davvero così? Qual è il valore del lavoro, oggi, nelle Pmi italiane? Per approfondire questo nodo, la ricerca ha provato a testare tre diversi livelli di riconoscimento attraverso la costruzione di appositi indici: il livello valoriale (il lavoro è giudicato un valore in sé e dunque meritevole di attenzione e cura?); il livello strategico (al di là delle dichiarazioni di intenti, il valore del lavoro emerge “di fatto”, ovvero nelle concrete opzioni organizzative e di policy?); e infine il livello prospettico (il lavoro è considerato un investimento cruciale per il futuro?).

Relativamente al primo livello, il lavoro come valore in sé, emerge solo relativamente nelle risposte. Più di metà degli intervistati non ritiene che il generare lavoro sia un compito prioritario dell'impresa. I dati migliorano se passiamo al secondo livello, ma non in modo convinto. Un dato su tutti appare significativo: nel sondare l'area del sostegno alla motivazione del lavoratore si rileva che ben il 51% delle imprese contattate dichiara di non aver intrapreso nessuna azione, né di valorizzazione economica o professionale né di investimento relazionale (senso di appartenenza e cura dell'ambiente relazionale).

dotti. L'investimento sul capitale umano è stato segnalato come strategia prioritaria dal 41% del campione in misura diretta (miglioramento nella preparazione e specializzazione dei collaboratori); dal 32% in misura indiretta (investimento in attività di ricerca e sviluppo), mentre un 27% non pare fare del lavoro una priorità. Inoltre, quasi il 40% degli interpellati riconosce come centrale lo sviluppo della qualità del lavoro a livello territoriale (competenze e formazione) e una stessa percentuale segnala la lotta al lavoro nero tra le tre priorità per il rilancio della competitività.

Tutti i dividendi vengono reinvestiti all'interno dell'azienda e questo è anche il nostro modo per finanziare le idee. Li lasciamo all'interno dell'azienda, a parte una quota che diamo ai dipendenti. Se quest'anno abbiamo fatto tanti utili, i dipendenti prenderanno di più. È il sistema che usiamo per incentivare le persone sia a crescere sia a contribuire al bene dell'azienda.



Leve motivazionali impiegate dall'impresa nella gestione del personale (%), tutte le imprese, base=1.500

L'incrocio con altri item (ad esempio la gestione della forza lavoro in relazione all'andamento economico dell'impresa in tempo di crisi) rende però la situazione più sfumata. Per esempio, dalla ricerca emerge che la grande maggioranza delle aziende interpellate ha mantenuto la propria base occupazionale (85%) e ciò è avvenuto anche nel caso di congiunture negative (più di un'azienda su quattro).³ In merito al terzo livello, alle aziende è stato chiesto quali strategie adotteranno per mantenere la competitività dei loro pro-

In sintesi, le imprese in cui l'occupazione risulta centrale costituiscono una quota consistente, ma purtroppo sono ancora una minoranza del campione e ciò conferma quanto ci sia da fare per comprendere la rilevanza strategica del lavoro.

Inoltre, nel quadro di una crescente richiesta al lavoratore di competenze più raffinate e disponibilità più ampie che vanno ben oltre le conoscenze tecniche e i saperi professionali, quali la corresponsabilità, l'adesione alle strategie dell'impresa, l'autonomia, la ricerca del bello, verrebbe da chiedersi cosa metta sul piatto l'impresa. Appare necessario dialogare su più piani e accompagnare l'investimento nella relazione – rispetto alla quale gli imprenditori italiani dimostrano di essere particolarmente capaci – con altri segni, sia sul fronte economico sia su quello dell'empowerment professionale del lavoratore, e non solo in chiave individuale ma anche territoriale, poiché il lavoro – come Becattini (2009) aveva ben compreso – è anche l'esito di processi innestati nel territorio e nella cultura. Per questa ragione l'impresa non può chiamarsi fuori dal contribuire al mantenimento di una circolarità feconda tra successo dell'impresa e successo territoriale, prendendosi cura delle interconnessioni e dei punti di snodo tra organizzazioni, persone e territori, dove al centro c'è il lavoro.

³ Occorre qui considerare come fattore di stabilizzazione la normativa italiana in merito al licenziamento. Tuttavia sulla base delle interviste raccolte possiamo inferire che alcune imprese, sulla base del valore riconosciuto al lavoratore e al lavoro, decidano di mantenerlo andando anche al di là di quanto stabilito dalla norma.

Per un certo fattore culturale, noi abbiamo un qualche cosa che anche il mio tessitore, il mio lavoratore più “semplice” – che poi semplice non è – possiede: una cultura del bello che gli viene da dentro. È un valore che chi ce l’ha non riesce a capire. È un grandissimo valore aggiunto.

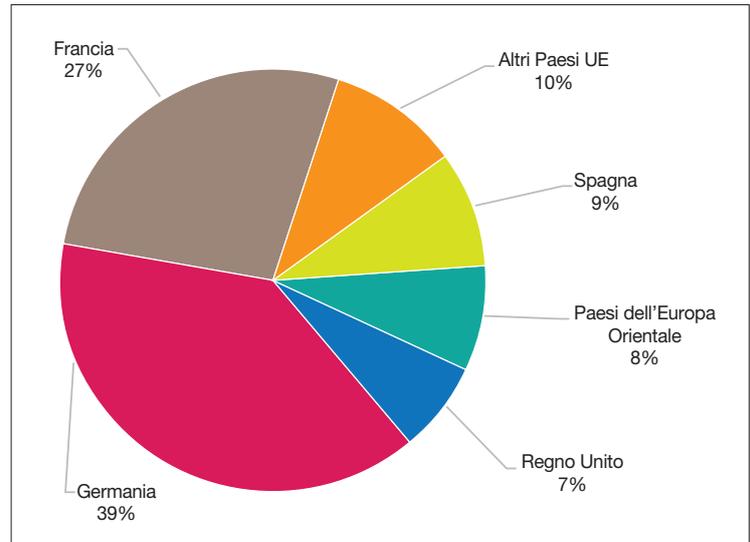
Una internazionalizzazione a metà

Internazionalizzare, oggi, significa ben più che cercare singoli mercati. Si tratta di un processo complesso che riguarda gli assetti organizzativi, di governance e le relazioni con le altre imprese nelle diverse filiere. In qualche modo l’internazionalizzazione sta rimodellando l’impresa italiana.

Nel tentativo di approfondire le dinamiche e gli orientamenti di questa trasformazione, la ricerca ha provato a rileggere i dati raccolti secondo tre coordinate. Anzitutto la dimensione della globalizzazione (Ghoshal, 2009), intesa come apertura al mercato internazionale. A questo proposito, l’indagine conferma come il 70% delle imprese intervistate abbia esportato prodotti all’estero nell’anno precedente la rilevazione. Esportare non è dunque più un optional per le aziende italiane, ma una necessità vitale per la loro sopravvivenza.

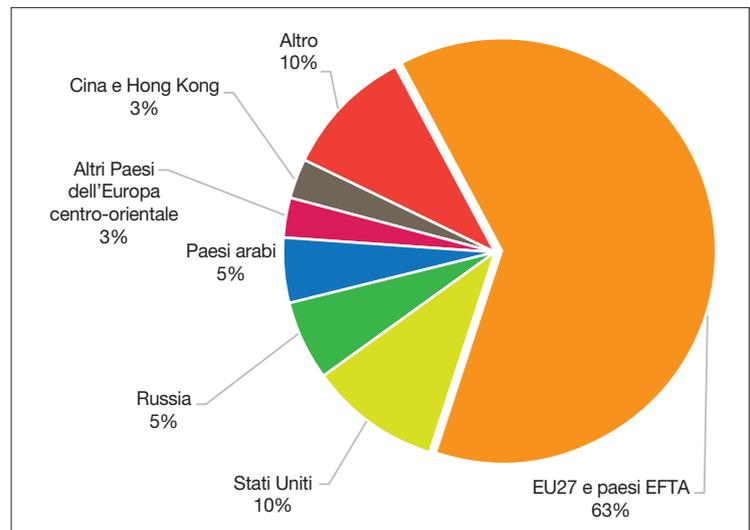
Noi oggi vendiamo per l’80% all’estero e forse sopravviviamo per quello. Se fosse l’inverso sarei morto. Lo vedo nei miei clienti: vanno bene in modo direttamente proporzionale all’export. Più si esporta più si è sani. Se uno è bravissimo, fa un bel prodotto ma non sa esportare, non è sano. E questo è un problema.

L’analisi dei principali mercati di sbocco, delle strategie utilizzate, degli investimenti e delle alleanze conferma tuttavia un sostanziale ridimensionamento dell’idea di mondializzazione. Le imprese italiane, se si aprono allo scambio, mantengono ancora sostanzialmente un baricentro europeo. I mercati più significativi appartengono al nostro stesso continente per il 66% delle aziende interpellate: Germania e Francia, da sole, concentrano oltre il 60% delle esportazioni, seguite da Spagna e Regno Unito che non superano il 10% dei casi. Si tratta di mercati vicini geograficamente e culturalmente, serviti per lo più direttamente dall’impresa, con una mediazione leggera, all’interno di relazioni che contano e hanno lunga durata.



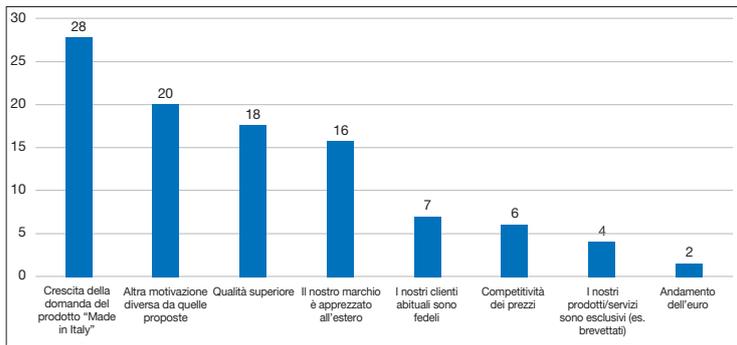
Principali mercati di sbocco in Europa (%), tutte le imprese che esportano in Europa, base=842

Oltre i confini europei, tra i paesi privilegiati si segnalano gli Stati Uniti (10%) e la Russia (7%), mentre i Brics risultano essere destinazioni commerciali interessanti per il 10% dei rispondenti.



Principali mercati di sbocco (%), tutte le imprese che esportano, base=1.024

L’esportazione avviene per lo più in maniera diretta; circa il 6% attraverso rete commerciale propria; il 7% tramite esportazione indiretta e solo il 5% afferma di avvalersi di un importatore estero. Quella italiana è dunque un’internazionalizzazione consolidata che tuttavia viaggia prevalentemente in aree rassicuranti, mentre al di fuori dei confini europei si sperimentano strategie appena abbozzate.



Motivi addotti dalle imprese per l'aumento delle esportazioni (%), sole imprese per cui c'è stato un aumento, base=424

Le prospettive di crescita appaiono tuttavia incoraggianti per tutti i mercati, motivate, nelle risposte raccolte, dal trend positivo della domanda del prodotto Made in Italy, seguito dall'apprezzamento per la qualità e il marchio, e, in misura più ridotta, dalla fidelizzazione del cliente e dal prezzo.

La scelta di esportare si rivela quasi ovunque un'opzione individuale e attorno a questo nodo emergono i principali punti di debolezza del sistema. Il quadro rimanda a una grande disarticolazione, che certamente va ad amplificare l'isolamento dell'imprenditore: la frammentazione di proposte e di iniziative; la mancanza di una visione strategica a livello nazionale; l'insufficienza di piattaforme operative di intermediazione. Non sorprende il fatto che meno del 12% delle aziende intervistate dichiara di servirsi di una qualche forma di sostegno.

Occorre però ricordare che l'espansione commerciale, se quasi obbligata, non è operazione semplice e immediata. Sono numerose le barriere di natura burocratica, linguistica e culturale da superare. Ma il problema non sta solo qui. Se supporti istituzionali vengono descritti come insufficienti e discontinui, poco reattivi rispetto alle tempistiche delle imprese e affatto razionali se paragonati alle iniziative di altri Paesi concorrenti, occorre segnalare anche la resistenza a livello imprenditoriale di convergere attorno a iniziative comuni. Nei fatti le carenze del sistema finiscono per essere tamponate faticosamente dall'abilità e dalle risorse delle singole imprese senza che emerga una strategia cooperativa locale capace di dimostrarsi più competitiva nel globale.

Ciò viene confermato anche dalla seconda coordinata di lettura dei dati, che si sviluppa attorno al concetto di reti di imprese (Baroncelli e Serio, 2013). Come sappiamo, queste ultime assumono una particolare rilevanza nei processi di internazionalizzazione soprattutto a motivo della loro

flessibilità. La ricerca segnala che negli ultimi tre anni oltre il 90% delle imprese non ha realizzato nessun tipo di accordo con partner esteri, mentre l'80% circa non ha stipulato alcun accordo con enti o imprese nazionali. In merito alla distribuzione delle collaborazioni, emerge al primo posto la Germania. Ma cosa succede a livello di *global supply chain* (Vidal e Goetschalckx, 2012) – la terza linea di lettura – ovvero rispetto alla capacità di essere presenti nei grandi flussi di attività a livello internazionale? L'investimento all'estero delle imprese italiane emerge in misura marginale. Meno del 10% avrebbe effettuato qualche forma di investimento all'estero nel triennio 2012-2014.⁴ Nelle interviste qualitative tale decisione viene collegata all'opzione di concentrarsi sul vantaggio competitivo offerto dal Made in Italy e dell'importanza di garantire una filiera italiana; sulla scelta di puntare su fasce alte di mercato; ma anche per la difficoltà, per imprese di più piccole dimensioni, di affrontare da sole i costi finanziari e organizzativi dell'operazione.

Di fronte alla scelta che hanno fatto tanti, anche nel nostro settore, dieci o quindici anni fa, di delocalizzare, noi per vari motivi abbiamo detto no. Abbiamo detto: "Rimaniamo qui. Facciamo Made in Italy!". Questo sta ripagando tanto. [...] Mandano troupe televisive in azienda da noi perché non vogliono comprare un marchio che parla dell'Italia o che ha un nome italiano, ma vogliono far vedere al cliente finale che tu sei uno che è in Italia, uno che fa le cose e le fa in una determinata maniera, rispetta la tradizione [...], racconta le verità su quello che poi uno vede e tocca sullo scaffale del negozio.

Gli investimenti si concentrano in Europa per il 38% (in pole position la Francia con un 37% e la Spagna, con un 18%) e negli Stati Uniti per il 13%. Gli investimenti riguardano principalmente stabilimenti produttivi e la rete distributiva nell'idea di servire meglio il mercato locale e ridurre i costi di manodopera e logistici.

Il primo bacino di concorrenza delle imprese italiane è italiano (60%), mentre il secondo è nuovamente eurocentrico, con un posizionamento importante della Germania. Il rapporto con questo Paese è multiforme: principale cliente, ma anche temibile concorrente; non destinazione di

⁴ Tale percentuale raggiunge il 20% se vengono prese in considerazione le imprese che hanno fatto investimenti prima di questo triennio.



investimenti, ma partner strategico di filiera nel posizionamento delle imprese italiane sui mercati più lontani.⁵

Quella italiana, potremmo dire, è dunque ancora un'internazionalizzazione a metà. Se l'esigenza di aprirsi a nuovi mercati è condivisa, anche a fronte di un mercato interno limitato e sempre meno vivace, l'iniziativa rimane individuale e di breve raggio, con investimenti circoscritti e con presenze all'estero leggere e flessibili. Nell'era della competizione globale, il processo di posizionamento italiano si rivela un processo in solitaria dove l'imprenditore, privo di una narrazione collettiva e una infrastrutturazione di supporto, riconferma l'icona del "viaggiatore con la valigia in mano" affaticato dall'isolamento e da uno scenario economico e politico davvero difficile da decifrare.

Competere o cooperare?

Tra le indicazioni più interessanti che emergono dalla ricerca c'è senza alcun dubbio la conferma che le relazioni interne alla filiera produttiva sono fondamentali per la co-costruzione della qualità del prodotto e per il processo di innovazione. L'immagine che i numeri, ma soprattutto le interviste in profondità, restituiscono è quella di una catena di produzione del valore integrata, stabile e a elevata fidelizzazione.

Nella scelta dei fornitori contano affidabilità, qualità e flessibilità. Con questi ultimi l'impresa condivide problemi e strategie, policy dei prezzi (cruciale nel tempo di crisi) e sviluppo del prodotto ed è dunque questa particolarissima alleanza che consente ad entrambi – fornitore e cliente – di ottenere un risultato win-win: generare innovazione, personalizzare il prodotto, rinnovare la fiducia reciproca e, naturalmente, continuare a stare sul mercato.

Noi abbiamo fornitori storici da trent'anni con i quali ci siamo sempre trovati bene. In primo luogo sulla qualità del materiale che ci forniscono; in secondo luogo sulla voglia e la capacità di sviluppare anche se questo fa conto economico. Uno potrebbe dire: "È tutto un rischio, non lo faccio". In realtà i fornitori con i quali ho un rapporto più stretto e che dà maggior frutto sono quelli che non si fermano a calcolare quante ore di campionatura hanno fatto per arrivare là, ma riconoscono che lo sviluppo che si fa insieme è utile a tutti.

Questo tipo di relazione riguarda, comprensibilmente, cerchie limitate dal punto di vista numerico e geografico: il 55% delle imprese intervistate si rivolge a un massimo di 20 subfornitori, generalmente Pmi; inoltre il 90% dei fornitori è italiano e si distribuisce equamente tra l'area in cui opera l'impresa e le altre regioni. Ciò porterebbe a immaginare un quadro sostanzialmente immobile e anche un po' asfittico. In realtà, non solo le relazioni nella filiera si rivelano vivaci e feconde nel trasferimento di idee, progetti, competenze, ma anche emerge un'elevata plasticità organizzativa confermata dalla disponibilità delle imprese a esternalizzare (35%) o internalizzare (25%) alcuni processi produttivi.

Sul fronte della relazione con i clienti emerge una maggiore apertura. Anzitutto, la clientela è composta con maggiore frequenza da imprese estere, in particolare dell'area europea. Inoltre, aumentano le dimensioni: un cliente su due è una media impresa, mentre le grandi imprese sono numericamente superiori rispetto a quelle di piccole dimensioni. Considerando la rilevanza delle imprese più grandi nel trainare l'internazionalizzazione e nello stimolare l'innovazione, si tratta di un dato certamente significativo.

A fronte di collaborazioni particolarmente proficue, vi sono tuttavia alleanze che latitano. Anzitutto si rivelano alquanto rare le relazioni orizzontali con altre imprese. Ben il 75% degli intervistati dichiara di non aver adottato e di non aver intenzione di adottare alcun tipo di collaborazione, eccezion fatta per le relazioni di subfornitura o committenza citate poco sopra che riguardano il 22% delle imprese. Meno di un'azienda su cinque collabora con altre imprese nell'ambito di ricerca e sviluppo e perfino inferiore è la quota di quelle che dialogano con atenei o centri di ricerca (17%). Ancora meno significative si rivelano, poi, le collaborazioni per il miglioramento di logistica, import-export, acquisti o forniture in comune. Le poche alleanze stipulate sono a breve raggio, basti considerare che nel 27% dei casi riguardano aziende appartenenti allo stesso distretto o territorio, nel 33% alla stessa regione, nel 32% dei casi fuori dalla propria regione, ma sempre in ambito nazionale. Tale situazione si perpetua nel tempo. La ricerca non rileva nessuna variazione sostanziale negli ultimi anni per quanto riguarda relazioni con enti locali, università, sistema bancario, associazioni di categoria e camere di commercio. In estrema sintesi, emergerebbe un comportamento individualistico da parte dell'imprendi-

⁵ Parte delle imprese italiane, soprattutto nel settore delle macchine, è presente sui mercati globali in modo indiretto grazie al fornitore principale tedesco di cui è subfornitore.

tore. L'altra faccia dell'isolamento è, del resto, l'autonomia. Se da una parte si lamenta, talvolta retoricamente, la mancanza di una cultura della condivisione, dall'altra persistono il radicamento di forme di campanilismo storico, la diffidenza verso il concorrente, e, in generale, un grande desiderio di individualità. Si tratta di un punto cruciale, questo, che la ricerca ben rileva illuminandone la paradossalità, dato che quasi un 30% degli interpellati che non ha investito all'estero motiva tale scelta nella ridotta dimensione dell'impresa o nella scarsità di risorse finanziarie, barriere che potrebbero essere facilmente superate proprio grazie a una maggiore collaborazione. Qualche piccolo segnale positivo tuttavia affiora. Un 30% dei rispondenti segnala che la crisi ha aumentato le collaborazioni tra le imprese del territorio, mentre il 55% si prefigge di incrementare le relazioni con partner esteri. Nelle interviste emergono disponibilità perfino maggiori, come la partecipazione a progetti di sviluppo locale o addirittura l'avvio da parte dell'imprenditore di iniziative per la promozione del contesto in cui questi opera.

Le aziende del territorio ho cominciato io ad aggregarle. Abbiamo fatto un comitato in cui ci sono aziende più o meno grandi. È questo il sistema. Pian piano si stanno accorgendo che lavorando insieme si ottiene molto di più, perché la competizione non è tra di noi, nel territorio, ma, per esempio, nel mio settore è con l'Oxfordshire in Inghilterra. Io dico sempre questo: noi abbiamo troppa gente che sta nello stesso letto con sogni diversi. Dovremmo essere capaci di avere persone che dormono in letti diversi, ma con lo stesso sogno.

Nella ricerca il tema della collaborazione è stato sondato anche in relazione al territorio. La natura di quest'ultimo emerge come "vincolo". Accanto alle critiche classiche che traducono il portato negativo di questo concetto (dall'irrazionalità burocratica all'eccesso di tassazione, dalla mancanza di una visione industriale di lungo periodo al ritardo infrastrutturale), l'idea di "vincolo" assume però anche una connotazione positiva se coniugata nei termini di "relazione" e "fedeltà". Per quasi il 30% del campione, il legame con il contesto in cui l'impresa è innestata costituisce uno dei tratti

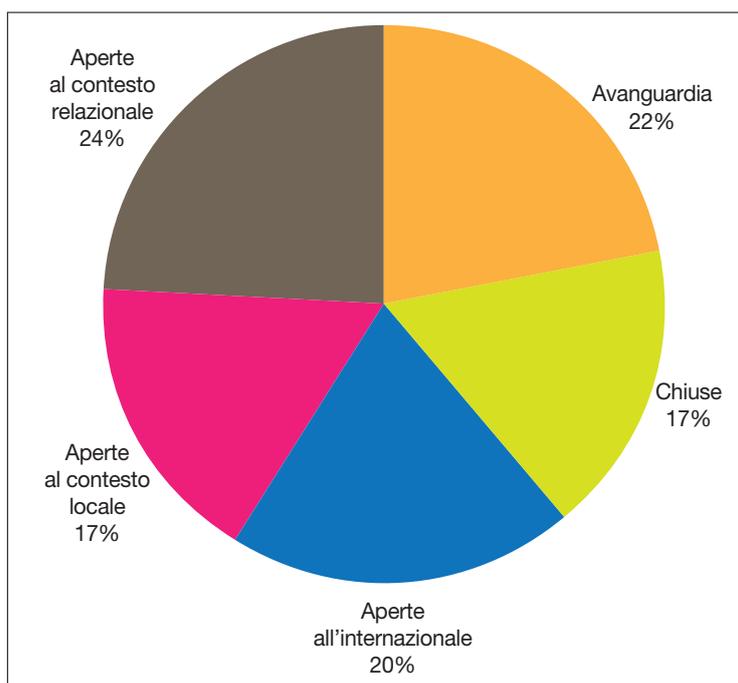
distintivi della Pmi italiana, ma se questo dato appartiene ancora a una minoranza, in molte interviste esso si propone come tratto distintivo di un modello di impresa che fa di tale relazione la fonte (o una delle fonti) della sua competitività. Tale attenzione si esplicita anzitutto come sostenibilità. A ben vedere, tuttavia, si tratta di una sostenibilità "ridefinita", come suggeriscono Laura Gherardi e Cesare Silla⁶ che, nel volume, hanno approfondito il tema. Si confermerebbero qui i cambiamenti in atto nei modelli di business del post-crisi (Magatti e Gherardi, 2012): la sostenibilità non si declina esclusivamente in senso ambientale, ma quale valorizzazione dei diversi capitali dell'impresa, ovvero delle risorse umane e sociali. Ciò porterebbe a riconcettualizzare il fine dell'impresa e la stessa idea di crescita. A questo proposito cosa ci dice la ricerca? Che obiettivo prioritario dell'impresa sia la "massimizzazione del profitto" emerge per il 18% del campione, mentre lo spettro di risposte predilige "il soddisfacimento di proprietari, clienti, fornitori e lavoratori" (per il 44%), "creare occupazione e benessere economico e sociale" (per il 23%) e "sviluppare una cultura produttiva basata su qualità, bellezza e sostenibilità" (per il 16%). La sostenibilità, inoltre, mostra il suo legame con il tempo e si collega con una nuova idea di creazione di valore contestuale e condiviso (Porter e Kramer, 2011). Riaperto l'orizzonte temporale, assume un nuovo senso e rilevanza anche la capitalizzazione dell'impresa che diventa fondamento della filosofia delle imprese più avanzate.

La vera CSR non è che io ho guadagnato 100 e do 1 indietro a qualcuno qua in giro, faccio beneficenza, pianto quattro piante, faccio un asilo. Non è questo secondo me. È il concetto di azienda allargata. Il fine dell'azienda è durare nel tempo. Perché ogni azienda ha dei piani, no? Ci sono i piani a tre mesi, il piano dell'anno. Tre mesi è come gira la macchina, il piano annuale è quando tu fai il bilancio e dove consolidi il tuo risultato. Poi ci sono i piani a tre anni che sono quelli degli investimenti. Faccio l'investimento adesso e mi aspetto un ritorno fra tre anni. Noi abbiamo aggiunto un piano a 300 anni. Che vuol dire: cosa sto facendo adesso per fare in modo che la mia impresa ci sia quando io non ci sarò più?

⁶ Laura Gherardi e Cesare Silla sono gli autori del capitolo "Competere e cooperare nella globalizzazione: le relazioni dell'impresa" in *La nuova borghesia produttiva*.

Cinque tipi di imprese oggi

La *cluster analysis* restituisce una fotografia illuminante del modo in cui le imprese italiane hanno affrontato la crisi. Attraverso l'adozione di cinque indici la popolazione indagata è stata segmentata in altrettanti diversi gruppi. Avvalendoci della metafora della gara ciclistica proviamo ora a collocare questi raggruppamenti in posizioni differenti lungo una traiettoria che dalla testa della corsa ci porta fino alle retrovie.



Tipi di impresa – risultati della cluster analysis
(% - tutte le imprese, base=1.500)

“L'avanguardia produttiva” è il gruppo di corridori in fuga. Parliamo dell'insieme di imprese che registra risultati superiori alla media del campione rispetto a tutti gli indici e che – punto fondamentale – risulta essere il più performante anche a livello finanziario. Quantitativamente parliamo del 22% circa del campione, dunque di un'aggregazione minoritaria, ma certamente di grande interesse nell'indicare un preciso modello imprenditoriale. Queste aziende pongono a perno della loro strategia e della loro identità l'idea di qualità integrale; valorizzano le risorse umane sia attraverso incentivi economici sia con percorsi formativi e di *empowerment*; sono aperte all'internazionalizzazione in quanto esportatrici convinte e dall'orientamento davvero globale; sono disponibili a implicarsi in percorsi cooperativi di creazione di valore e, rispetto al contesto locale, sono pronte a contribuire in forme multiple al suo sviluppo.

In coda alla corsa si collocano invece quelle imprese che presentano opzioni strategiche quasi opposte alle prime. L'analisi – che le quantifica in un 17% del campione – rimanda un modello di impresa che presenta in tutti gli indici risultati inferiori alla media, oltre al fatto di presentare anche i risultati economici peggiori.

Tra questi due estremi si colloca il gruppo della corsa. Si tratta di realtà imprenditoriali che possiamo definire “semi-chiuse” in quanto presentano un'apertura limitata a una sola delle tre dimensioni evidenziate.

Un primo sottogruppo comprende le imprese aperte all'internazionale. Pari a circa un 20% del campione, queste aziende mostrano una spiccata attenzione alla valorizzazione delle risorse umane e al fattore qualità, caratteri cruciali per un buon posizionamento sul mercato globale, che, in effetti, le vede particolarmente attive. I dati, tuttavia, raccontano di una loro chiusura sia sul fronte delle collaborazioni sia su quello della dimensione locale. Potremmo parlare di imprese *export dependent*, in quanto dipendenti dai circuiti dell'esportazione. Un secondo gruppo di imprese, pari a circa il 17% del campione, si connota per la sola apertura al contesto territoriale in cui ha sede l'impresa. Poco disponibili a collaborare e poco internazionalizzate, queste aziende paiono, per contro, prigioniere del locale. I dati raccontano di un generale basso investimento sia rispetto al capitale umano sia alla qualità. Il rischio per loro è di restare intrappolate in una spirale al ribasso: bassa qualità del prodotto e delle risorse umane, isolamento ed export insufficiente.

Il terzo e ultimo gruppo che raccoglie il 24% del campione è costituito da imprese aperte alle sole collaborazioni puntuali con altre aziende o enti. Manca qui, invece, la dimensione internazionale e l'investimento sul locale. Il profilo richiama dunque quello del “clan” chiuso, più che quello della rete, dove i confini tra interno ed esterno dell'organizzazione appaiono molto netti. Questa tipologia è sovrarappresentata al Sud. È interessante segnalare che questo profilo si colloca secondo nella lista delle migliori prestazioni finanziarie, come a dire che le relazioni contano davvero.

Come potremmo essere domani

Uno degli output più significativi della ricerca è senza dubbio quello di aver cercato di quantificare la punta dell'iceberg del sistema imprenditoriale italiano, quel vertice che già in precedenza altre ricerche qualitative avevano fotografato (Morace, Lanzone e Lombezzi, 2010; Magatti, 2011) e che si connota per un modo originale e specifico di fare impresa.

La definizione di un fenomeno in termini numerici ha

certamente una sua significatività. Affermare che circa il 22% delle Pmi italiane può essere ricondotto a un insieme coerente, dotato di un buon grado di omogeneità interna e caratterizzato da almeno cinque elementi dall'elevato peso strategico consente di avviare qualche ragionamento.

La prima riflessione riguarda certamente "l'emersione di un preciso modello di impresa" capace, meglio di altri, di attraversare positivamente la crisi e che si propone, conseguentemente, quale "modello del post-crisi" in quanto capace di rispondere (non a caso, evidentemente) a tutta una serie di nuove sensibilità, gusti, bisogni, aspettative che, sapientemente fatte proprie, diventano veri e propri driver per queste stesse imprese.

Prendiamo la qualità. Queste aziende si differenziano per una grande passione per il prodotto che si esplicita attraverso la ricerca di una "qualità integrale". Investire sulla qualità significa abbandonare la competizione sul prezzo per puntare a mercati evoluti, recettivi dal punto di vista culturale, innamorati del Made in Italy come *life style* che rimanda a raffinatezza, armoniosità, benessere, relazionalità, sostenibilità. Si tratta di aziende che cercano la qualità anzitutto nelle loro relazioni, *in primis* quelle con i propri collaboratori. È "l'eccellenza delle risorse umane", infatti, il capitale oggi più prezioso per l'impresa e la seconda leva del successo. Non si tratta di una dichiarazione di intenti – questo le interviste qualitative lo confermano molto bene –, ma di una filosofia capace di tradursi in opzioni concrete: dall'investimento in formazione e in ricerca alla relazione con le scuole e gli atenei, dall'insegnamento dell'inglese ai figli dei dipendenti a forme di welfare aziendale che consentono una efficace conciliazione tra famiglia e lavoro.

Un terzo asse attorno al quale ruotano queste imprese è la capacità di "posizionarsi con originalità sulla scena globale". Ciò non avviene senza attriti e sofferenze, ma, come molti esempi di dimostrano, non mancano gli spazi per avviare una strategia di crescita e di consolidamento sui mercati esteri, pur restando fedeli al locale. Centrali sono la capacità di innovazione (continua, convinta e a 360°, interna e di filiera, con clienti, fornitori, centri di ricerca e territorio) e la capacità narrativa dell'impresa (che avvolge di un carattere quasi mitico l'azienda, la sua storia e il suo prodotto, rendendoli distintivi).

Ne derivano "collaboratività" e "contributività": difficile avere successo da soli e senza attivare scambi virtuosi di mutuo arricchimento con altre imprese ed enti e con il territorio.

L'avanguardia produttiva – gruppo minoritario, certa-

mente, ma dotato di una sua rilevanza, considerato il fatto che esso racchiude aziende di successo anche dal punto di vista economico – profila un chiaro modello di impresa, ma anche, più ampiamente, una strategia per l'intero sistema. È attorno a queste cinque leve – oggi purtroppo, più che punti di forza, altrettanti nodi da sciogliere per rilanciare il Paese – che si giocherà la partita del futuro.

Molto dipenderà da come verrà sostenuta l'internazionalizzazione. L'apertura al globale risulta ancora troppo contratta a relazione di breve raggio, mentre mancano piattaforme collaborative e di servizi alle imprese in grado di facilitare l'accesso a mercati complessi, se affrontati in solitaria.

Stesso discorso vale per la valorizzazione del lavoro. Considerato che la struttura del nostro sistema produttivo è caratterizzata da dimensioni medio-piccole, è evidente quanto decisivo sia il fattore umano. Si tratta di una questione di primaria rilevanza se si concorda con il fatto che la qualità delle persone costituirà sempre più il vero differenziale per la competitività dell'impresa. Per la maggior parte delle aziende rispondenti al questionario, invece, il lavoro è ancora una risorsa tra le altre, un capitolo che non sembra godere di particolare attenzione e investimento, anzi il rischio è che esso sia percepito primariamente un costo da limare.

Infine, la solitudine dell'imprenditore emerge trasversalmente a tutto il campione. La ricerca evidenzia l'esistenza di un grande vuoto. L'imprenditore appare come l'eroe solitario di una grande epopea in cui le alleanze sono poche e gli ostacoli molti. L'attitudine a fare fronte comune e a beneficiare della forza di un'unione che, se non priva di complessità, apporta anche numerosi ritorni soprattutto di fronte a sfide complesse come l'internazionalizzazione, la competitività, l'innovazione, è ancora scarsa. È vero: manca nel nostro Paese una cultura dell'alleanza e ciò non tocca solo il rapporto con altre imprese, ma riguarda tutte le soggettività che abitano la biosfera dell'impresa e del territorio in cui l'azienda si innesta. Significativa è la distanza tra il sistema formativo, gli enti che dovrebbero sostenere la strada dell'internazionalizzazione, le amministrazioni locali, la società civile e l'impresa. L'impressione è quella di un reciproco disconoscimento che inevitabilmente si avviluppa e aggrava. L'impresa non si sente riconosciuta e sostenuta e ciò la spinge ad allontanarsi ancor più dal contesto. Sull'altro fronte, il territorio percepisce l'impresa come un *corpus* separato, autoreferenziale. Da qui una delegittimazione reciproca.

La ricerca sottolinea questa mancanza di comunicazione come un punto centrale senza la cui soluzione



appare impossibile compiere passi in avanti. In uno scenario in cui la competizione non è più 1 a 1 ma tra intere economie e visioni del mondo, è evidente che occorra mettere da parte il vecchio e co-costruire il nuovo.

Verso l'impresa "generativa"

La crisi del 2008 ha accelerato un processo di distruzione creatrice avviato dalla globalizzazione. Se, da un lato, alcune imprese declinano e muoiono, dall'altro, altrettante crescono e si rafforzano. Il cambiamento è ancora in atto e incerto nei suoi esiti, ma alcuni elementi appaiono già sufficientemente chiari. Uno di questi è l'emersione di un modello vincente d'impresa offerto da quell'"avanguardia produttiva" descritta in queste pagine.

Si tratta di un modello che possiamo definire "generativo" (Magatti e Gherardi, 2014; Cappelletti, 2015) in quanto produttivo di multiforme valore, non solo economico e finanziario, ma sociale, culturale, relazionale, istituzionale, nel quadro di un rapporto transitivo e contributivo (e dunque non strumentale o tanto meno predatorio) con il contesto. L'intraprendere generativo si contraddistingue per la capacità di promuovere sviluppo diffuso attraverso la mobilitazione di risorse sparse che vengono orientate, accompagnate e motivate al raggiungimento di fini condivisi, dai benefici multipli e dai multipli stakeholder, presenti e futuri. L'approccio è capacitante e abilitante altro e altri, e ciò spesso comporta il superamento di regole, pratiche e routine che si dimostrano un impedimento alla liberazione di nuove energie e all'innovazione. In questo senso, l'impresa è riconosciuta come generatrice di novità, prosperità e futuro.

Un secondo elemento emerge però dal libro presentato in queste pagine: l'idea che dalla crisi difficilmente si potrà uscire individualmente. Paradossalmente, nonostante la sua drammaticità, questa fase storica rappresenta anche una grande occasione per serrare i ranghi e provare a costruire risposte comuni, partendo dalla condivisione di pratiche e politiche, intuizioni e realizzazioni, legature e reti che hanno già dimostrato di essere "generative" di un nuovo tipo di valore e promotrici di una nuova idea di crescita.

Ciò di cui si avverte l'esigenza è una meta-narrazione di questo peculiare modello di impresa che ha dimostrato di attraversare indenne la messa alla prova della crisi e che è in grado di generare un nuovo immaginario per l'azione personale, organizzativa e istituzionale.⁷

Oggi l'eccellenza italiana condivide, di fatto, riferimenti valoriali, strategie e schemi organizzativi, eppure manca la consapevolezza di questa silenziosa comunanza d'intenti, così che l'azione privata fatica ad affermarsi nei termini di "discorso" pubblico. Una nuova narrazione dell'impresa "generativa" potrebbe accelerare e stabilizzare ampie convergenze, le uniche in grado di far uscire il sistema Paese dalle secche di questa lunga transizione.

BIBLIOGRAFIA

- Barca F. (a cura di) (2010), *Storia del capitalismo*, Donzelli, Roma.
- Baroncelli A., Serio L. (2013), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill Education, Milano.
- Becattini G. (2005), *Distretti industriali e Made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Becattini G. (2009), *Ritorno al territorio*, Il Mulino, Bologna.
- Cappelletti P. (2015), *L'Italia generativa. Forme e logiche del Paese che genera valore*, Erickson, Trento.
- Colli A. (2002), *Il quarto capitalismo: un profilo italiano*, Marsilio, Venezia.
- Ghoshal S. (2009), *Una buona teoria manageriale*, Il Sole 24 ore.
- Magatti M. (a cura di) (2011), *Verso nuovi modelli di business*, Mondadori, Milano.
- Magatti M., Gherardi L. (2012), *Sur le renouvellement du capitalisme: vers un monde soutenable?*, Revue du MAUSS, 39 (1), 487-510.
- Magatti M. (a cura di) (2015), *La nuova borghesia produttiva. Un modello per il capitalismo italiano*, Guerini e Associati, Milano.
- Morace F., Lanzone G., Lombezzi M. (2010), *Il talento dell'impresa. L'impronta rinascimentale in dieci imprese italiane*, Nomos Edizioni, Busto Arsizio.
- Porter M. E., Kramer M. R. (2011), *Creating shared value*, Harvard Business Review, 89 (1/2), gennaio/febbraio, 62-77.
- Turani G. (1996), *I sogni del grande Nord*, Il Mulino, Bologna.
- Unioncamere (2014), *Rapporto Unioncamere 2014. Imprese, comunità e creazione di valore. L'economia reale attraverso il contributo delle imprese familiari, della cooperazione e dell'imprenditoria sociale*, Unioncamere, Roma.
- Vidal C., Goetschalckx M. (2012), *Strategic production. Distribution models: A critical review with emphasis on global supply chain models*, European Journal of Operational Research, 98, 1-18.

⁷ È questo l'obiettivo primo dell'Archivio della generatività sociale, un progetto nazionale promosso dal Centro di ricerca ARC dell'Università Cattolica di Milano e dall'Istituto Sturzo di Roma.

Una piattaforma web www.generativita.it oggi totalmente rinnovata raccoglie, come un archivio moderno, il racconto video-narrato di esperienze di imprese e organizzazioni orientate in senso generativo. A oggi sono stati raccolti un centinaio di "casi" tra i quali Cucinelli, Zambon Group, Luxottica, Mutti, Berbrand. Non si tratta di collezionare "buone prassi", quanto far emergere una nuova idea di crescita che incroci realizzazione personale e prosperità sociale. Osservatorio della capacità generativa del Paese, l'Archivio si propone come *hub* per l'incontro delle sue migliori energie e strumento per creare, narrando, comunità e sviluppo.