

Luci e ombre dell'Italia che produce



***I punti deboli della nostra economia non devono diventare l'alibi di un paese immobile
La chiave di volta sarà la media impresa, che ha saputo cogliere bene il cambiamento***

di Severino Salvemini @ foto di Paolo Tonato

Ho fatto un sogno. In un'azienda dall'architettura contemporanea i magazzini sono vuoti e nei piani superiori molte scrivanie sono deserte. Negli uffici invece popolati, alle 7 di pomeriggio lavorano ancora freneticamente impiegati e dirigenti. Vestono informalmente e parlano poco tra loro, mentre in alcune sale riunioni qualche gruppo di persone assiste ad una proiezione di slides. Non c'è alcun rumore, non si sentono parole.

La morale del sogno? Può essere una, ma anche il suo opposto: angoscia o serenità. Potrebbe essere un'azienda dove molti di-

pendenti sono in cassa integrazione, perché il mercato e gli ordini sono da mesi in strutturale declino e il magazzino senza merce ne è la dimostrazione evidente. E i pochi che rimangono devono supplire al superlavoro burocratico, perché la ristrutturazione incombente li ha schiacciati in una relazione

gerarchica dominante che non può essere rifiutata, pena il loro allontanamento. Coloro che sono nelle sale riunioni continuano a perpetrare la stanca ritualità dei gruppi di lavoro, alla ricerca di decisioni sempre più difficili da assumere, quando l'atmosfera diventa rassegnata e rinunciataria. Anche il look dei lavoratori, senza più attenzione alla formalità dell'abito, tradisce una scarsa attenzione all'estetica e una sciattezza che segnala ormai uno scarso amor proprio.

Ma l'interpretazione del sogno potrebbe essere esattamente il contrario. Il magazzino non serve più perché l'organizzazione ha saputo progettare una supply chain in cui tutto viene movimentato da una logistica reticolare che poco incide sulla necessità di avere merce in sede. Molti dipendenti sono assenti fisicamente dal luogo di lavoro perché la connessione senza fili consente una professionalità in remoto, evitando costose trasferte di pendolarismo e migliorando la qualità della vita dei lavoratori. Alcuni prolungano volentieri il loro orario, perché sono identificati in un progetto imprenditoriale visionario e coinvolgente



@severino.salvemini
unibocconi.it

Severino Salvemini, professore ordinario di organizzazione aziendale, insegna, tra l'altro, introduction to management consulting

Patuano: perché si può innovare



LE SPECIALIZZAZIONI DELL'ECONOMIA ITALIANA

Il fatto che l'Italia rimanga il secondo paese manifatturiero d'Europa è un punto di forza e non di debolezza. È proprio l'industria ad aver consentito al primo, cioè la Germania, di tornare alla crescita.



LA PRODUTTIVITÀ DEL LAVORO

L'Italia, da questo punto di vista, è in sofferenza, non solo per l'eccessiva tassazione del fattore la-



Marco Patuano, laureato in Economia aziendale nel 1990 con specializzazione corporate finance, è amministratore delegato di Telecom Italia dal 2011. È membro del consiglio di amministrazione della Fondazione partnership per Bocconi, che forma, promuove e diffonde espressioni della cultura, con particolare riferimento all'educazione, all'istruzione e alla cultura manageriale e d'impresa.

e sono ben lieti di contribuire con la loro creatività ad missione aziendale, in cui i loro capi li hanno coinvolti in una relazione di empowerment. I gruppi di lavoro stanno scambiandosi competenze e buone pratiche di risoluzione dei problemi sulla base di un valore di condivisione delle conoscenze che è per loro gratificante e motivante in termini di sviluppo professionale. L'abitudine a vestirsi in modo informale tradisce una cultura organizzativa che privilegia norme di comportamento basate sulla professionalità piuttosto che sul rango gerarchico o sull'anzianità. Questo sogno è la metafora della nostra situazione economica attuale, fatta di molte ombre e di molti nodi irrisolti, ma anche di luci e di alcuni primati, che purtroppo la nostra scarsa autostima del momento finisce per farci dimenticare e far ricadere sotto una soglia di definitiva rassegnazione. Siamo stati colti dalla crisi del 2007, quella successiva all'impennata delle insolvenze dei mutui subprime degli Stati Uniti, quando l'Italia stava completando il percorso di modernizzazione istituzionale (la deburocratizzazione, la riforma fiscale, la flessibilizzazione del mercato del lavoro, l'efficientamento della giustizia civile, il ringiovanimento del modello formativo).

voro, ma anche per il cattivo match tra sistema dell'istruzione e mondo del lavoro, che porta troppi giovani a specializzarsi in discipline che non trovano riscontro, e per le eccessive rigidità. Soprattutto nei momenti di crisi, i giovani devono poter entrare nel mondo del lavoro con modalità sufficientemente flessibili da consentire alle aziende di valutarli ed eventualmente assumerli.



LA QUALITÀ DELLE RISORSE UMANE

Lo verificiamo ogni giorno, grazie agli stretti contatti con il mondo dell'università e della ricerca. Il guaio è che rischiamo di sprecare, o di perdere, queste risorse umane di qualità, perdendo anche il patrimonio costituito dal loro entusiasmo. Con il progetto Changemakers, in collaborazione con Expo 2015, ci proponiamo di premiare i talenti under 30 capaci di progettare soluzioni che migliorino la vita di almeno un milione di persone.



GLI INVESTIMENTI IN INFRASTRUTTURE

Sia gli investimenti pubblici, sia quelli privati sono stati sacrificati all'altare dei conti pubblici e perciò siamo in sofferenza. Trovo paradossale che tali investimenti rientrino nel calcolo del deficit pubblico ai fini del patto di stabilità e crescita. Si tratti con rigore la spesa corrente, si pretendano efficienza e produttività dalla spesa pubblica, ma non si faccia contenimento del deficit controrendo gli investimenti.



LA POSSIBILITÀ DI INNOVAZIONE

Le imprese italiane si sono dimostrate capaci di fare innovazione per risparmiare, un po' meno di fare innovazione per migliorare il profilo aziendale a 360 gradi, per realizzare prodotti che consentano di esplorare nuovi mercati. Si sono dimostrate capaci di innovazione nel proprio core-business ma non nelle infrastrutture, anche di tipo informatico, forse perché si trattava di investimenti costosi, e che necessitavano di competenze che molte imprese non avevano. Oggi, però, i costi si sono sensibilmente ridotti e le sinergie che si ottengono sono più evidenti.



L'AMBIENTE PER LE START UP

Sulle start up si fa molta retorica, ma pochi fatti. Quello che è davvero importante è creare un ambiente che tolleri il fallimento senza penalizzarlo né economicamente né socialmente. Da noi, invece, troppi adempimenti burocratici complessi e costosi alzano subito la posta e il fallimento è vissuto come uno stigma. Dobbiamo facilitare i primi passi di aziende destrutturate e con idee tutte da comprovare. Con questa finalità noi gestiamo tre incubatori a Catania, Roma e Milano, assegniamo grant d'impresa alle idee migliori, sosteniamo i migliori PhD, ma ci sentiamo un po' soli nel panorama italiano.



LA TENDENZA ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Non siamo certo all'avanguardia nell'internazionalizzazione dei percorsi lavorativi, ma la tendenza è positiva. Non mi straccio le vesti quando sento parlare di emigrazione intellettuale, purché i talenti, poi, tornino in patria arricchiti dall'esperienza internazionale.



Francesco Zonin, vicepresidente di Casa Vinicola Zonin, si è laureato in Bocconi nel 1998 in Economia aziendale.

Zonin: la ricchezza è il territorio

LA CAPACITÀ IMPRENDITORIALE
 La vera forza dell'economia italiana è la capacità di fare impresa, che è presente in ogni zona del paese. A ogni livello, sia che si tratti di imprese grandi, medie o piccole, c'è una spinta a innovare, un orgoglio per quello che si fa che è unico. All'estero non esiste niente di paragonabile.

LA QUALITÀ DELLE REGOLE
 A livello burocratico, le regole ci sono ma peccano di chiarezza. Non è un problema di un eccessivo numero di regole, perché negli Stati Uniti, per fare un esempio, nel nostro settore ci sono ancora più regole da osservare. Ma c'è chiarezza, certezza del diritto. In Italia invece ti trovi sempre davanti qualche eccezione, quello che ottieni in un mese in una regione, in un'altra ti servono anni perché dipende dalle persone, dalle interpretazioni e da infiniti cavilli. Lo stesso dicasi per le tasse, che negli Usa sono meno ma certamente vengono pagate da tutti.

LO SCARSO RISPETTO DELLE LEGGI
 Prendiamo la nuova legislazione in materia di relazioni commerciali tra imprese, che impone dallo scorso ottobre il termine di 30 o 60 giorni (a seconda dei prodotti, deperibili o meno) per il pagamento dei prodotti alimentari. È una legge giusta, che ci avvicina alle medie europee. Ma,

come già avvenuto per altri dispositivi simili, verrà difficilmente rispettata perché poco chiara e difficile da far rispettare. Questo è un problema tipicamente italiano.

LA DIMENSIONE DELLE NOSTRE AZIENDE
 È ancora quella di prima della caduta del muro di Berlino, la dimensione media di un'azienda viticola italiana è intorno ai due ettari. Il mercato però nel frattempo è quintuplicato. Questo ha effetti negativi sull'internazionalizzazione, perché per un'azienda medio-piccola andare all'estero è costoso e complicato. Occorrerebbe fare sistema, come fa per esempio la Francia, dove le aziende sono sostenute dalla pubblica amministrazione e dove vengono compiuti approfonditi studi di mercato che da noi non esistono. Ma non sono solo le aziende a non essere conformi agli standard globali, bisogna dire lo stesso della pubblica amministrazione, della borsa e del sistema bancario.

L'UNICITÀ DEL NOSTRO TERRITORIO
 La varietà geografica del nostro paese lo rende unico e privilegiato. Così come la nostra cultura. Possiamo attingere a risorse, soprattutto nel campo dell'agroalimentare e del turismo enogastronomico, per esempio, che nessun altro paese può vantare. Siamo seduti su un'enorme miniera di cui non abbiamo la chiave. Ma se riuscissimo a trovarla...

Novelli: servono mentor per aiutare le startup

LA DIFFICOLTÀ DI CREDITO
 Le banche non danno credito, in particolare ai giovani imprenditori, soprattutto quando le attività che devono essere finanziate sono di tipo social o più in generale attività sul web.

LA MANCANZA DI FIGURE CHE ACCOMPAGNINO LE IMPRESE
 In Italia esiste un grande fiorire di start up e di progetti che le incentivano. Purtroppo però tali progetti non prevedono quasi mai la figura del 'mentor', un industriale maturo che aiuti il neoimprenditore a muovere i primi passi e a non arrendersi davanti alle difficoltà, soprattutto quelle burocratiche. In questo modo, anche finanziare le neonate imprese serve a poco, perché una volta esaurite le risorse l'azienda non riesce ad andare avanti.

IL CONCETTO DI FALLIMENTO
 Sta da un punto di vista culturale sia pratico. Negli Usa se una start up fallisce si tratta di qualcuno che ha voluto provarci e che probabilmente ci riproverà avendo fatto tesoro dell'esperienza precedente. In Italia il concetto di fallimento si estende dall'attività alla persona.

UNIVERSITÀ, IMPRESA E RICERCA NON SI PARLANO
 Non c'è connessione tra università, imprese e ricerca. Esistono moltissimi brevetti fermi nelle università e che potreb-

bero uscire sul mercato, ma questo non avviene proprio perché manca un collegamento più diretto.

LE DIMENSIONI DELLE AZIENDE
 Il fatto di avere aziende medio-piccole, in un momento in cui il mercato globale ti obbliga ad internazionalizzarti, è un handicap. Le aziende, per poter affrontare i mercati di paesi molto diversi dal nostro, sono costrette a fare network, ma qui entra in gioco un'altra caratteristica tipica del nostro paese, cioè l'eccessivo individualismo, la mancata condivisione delle idee. Una eccessiva frammentazione non è vincente quando si vuole conquistare il mercato globale.

LA CREATIVITÀ E LA CULTURA
 Abbiamo una creatività unica, che è il frutto di secoli di straordinaria cultura, e che costituisce un vantaggio competitivo che ancora conserviamo. Molti paesi sarebbero pronti a investire ingenti quantità di denaro affinché le nostre aziende si trasferiscano da loro. Dobbiamo invece introdurre strumenti fiscali e normativi per aiutare le aziende a restare.

LE ECCELLENZE TERRITORIALI
 Sono poche, ma esistono. Una per tutte è Milano, con le sue aziende e le sue università. Milano rappresenta un territorio forte, un modello che se replicato anche in altre regioni potrebbe fare dell'Italia una vera Silicon Valley europea.



Emiliano Novelli, imprenditore e presidente dei Giovani imprenditori di Assolombarda, si è laureato in Bocconi nel 2003 in Economia e legislazione per l'impresa.

E il sistema aziendale, che stava faticosamente cercando di rimettere in moto un percorso di crescita si è inceppato in una spirale viziosa. I punti dolenti della nostra economia sono diventati l'alibi di un paese immobile, in cui le persone hanno finito per deresponsabilizzarsi e – quando esprimono carattere attivo – per rifugiarsi nel divieto.

Intrappolati quindi nel declino? Ma il nostro Paese ha spesso saputo rinascere (ci ricordiamo ancora le premesse dell'ultimo "miracolo" italiano?) e pertanto dobbiamo solo trovare un po' di spinta e un po' di caparbieta per rinforzare le esperienze positive e per abbandonare definitivamente quelle negative. Per ridiventare padroni del nostro futuro.

Occorre però metterci d'accordo su cosa intendiamo oggi – nella seconda decade dell'attuale secolo – per crescita. Quella che ha la ricchezza materiale come unico parametro di riferimento? Sicuramente no. Meglio liberarsi in fretta da questa idea e sposare un concetto di crescita in grado di porre le condizioni perché il domani tenda ad essere migliore dell'oggi. In questa prospettiva è opportuno distinguere quali elementi ci danno speranze per una impresa prospetticamente eccellente e quali invece dovrebbero essere cancellati dal nostro tableau de bord. In poche parole, ciò che è cattivo e ciò che è buono.

LE COSE DA ABBANDONARE

Nell'economia reale il gioco non si fa solo sulle condizioni esterne, ma si conduce sulle scelte interne, sui processi di impresa, sulle mosse aziendali, sugli acumi del top management. Aspetti che nell'ultima decade hanno determinato lo smarrimento nelle decisioni e il tentennamento dei gruppi dirigenti impauriti e senza visioni, tutti in attesa di condizioni di business environment più favorevoli. Con conseguenti scarse occasioni di sano azzardo imprenditoriale e di lanci di cuore oltre l'ostacolo.

Tutto ciò è visibile nelle grandi dimensioni di impresa. Lì il management ha comportamenti più tardivi rispetto ai cugini internazionali. Le strategie sono troppo poco determinate e affini a convenienze di breve termine; gli sviluppi del capitale umano sono basati su investimenti formativi esili che producono competenze poco originali e distintive (l'investimento in formazione delle imprese nazionali è da anni sotto l'1% del fatturato annuo); i disegni organizzativi sono rudimentali e burocratici; la direzione è autoreferenziale, poco mobile e scarsamente orientata al ri-

Jerusalmi: più cultura finanziaria



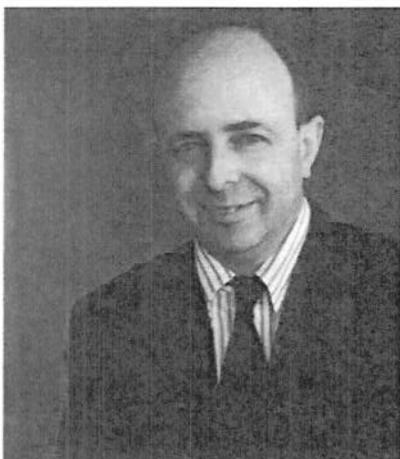
LA CAPACITÀ D'INNOVAZIONE DELL'IMPRESA

Le imprese italiane non sono solo capaci di innovare e di superare le difficoltà congiunturali, ma sono leader in centinaia di nicchie di mercato, come dimostra una recente rilevazione della Fondazione Edison, che vede l'export delle imprese italiane nelle prime tre posizioni mondiali in un migliaio di nicchie di mercato su 5.000.



IL QUADRO GIURIDICO/AMMINISTRATIVO

Anche gli imprenditori più motivati potrebbero perdere la pazienza e trasferirsi all'estero di fronte a tempi e pratiche burocratiche senza uguali in Europa. Non attiriamo più investimenti dall'estero, ma non ne attiriamo più neppure dagli attori nazionali. Si deve accelerare il cambiamento muovendosi con concretezza e semplicità.



Raffaele Jerusalmi, laureato nel 1988 in Discipline economiche e sociali alla Bocconi, è amministratore delegato di Borsa Italiana.



L'APERTURA INTERNAZIONALE DEL SISTEMA FINANZIARIO

Il 96% degli investitori istituzionali delle società del Ftse Mib proviene dall'estero. È un aspetto molto importante, in un Paese dove il mercato non ha un forte sostegno da parte dei fondi pensione e di altri soggetti istituzionali nazionali.



LA CAPACITÀ DEL SISTEMA BANCARIO DI EROGARE CREDITO

Il sistema bancario soffre della mancanza di una governance con vigilanza unica a livello europeo. Inoltre la difficoltà di erogare credito dipende anche dalla regolamentazione sempre più stringente: se alle banche si chiedono maggiori requisiti di capitale e l'utilizzo di una minore leva finanziaria, l'esito non può che essere una maggiore selettività nell'erogazione del credito.



LA STRUTTURAZIONE DEL SISTEMA FINANZIARIO

In compenso si va strutturando, da un po' di anni, un sistema finanziario più articolato, con l'ingresso di nuovi attori tra cui i fondi di private equity. In questo nuovo scenario, il credito bancario e la quotazione non sono più le uniche opzioni e anche Borsa Italiana ha potuto aprire nuove strade sempre più a misura di pmi, lanciando un'iniziativa come Elite, che accompagna le imprese più promettenti in un percorso di crescita e di avvicinamento ai mercati finanziari e all'apertura del capitale.



LA CULTURA FINANZIARIA DEGLI IMPRENDITORI

Se nel mercato ci sono più capitali che opportunità per impiegarli il motivo va ricercato anche nella cultura finanziaria degli imprenditori italiani, poco inclini all'apertura del capitale e alla trasparenza. È sempre più necessario che gli imprenditori comprendano che la crescita dimensionale è un fattore chiave e che può essere raggiunta attraverso soluzioni diverse, ognuna delle quali presenta pro e contro, che si devono saper valutare.



LA CULTURA FINANZIARIA DEI CITTADINI

Se fino agli anni '90 il livello è stato piuttosto basso, ci sono stati successivamente netti miglioramenti. Intendiamoci, non abbiamo ancora raggiunto una condizione ideale, basti pensare che non esistono programmi di alfabetizzazione finanziaria nelle scuole superiori, ma molte storture sono state risolte.



LA FISCALITÀ SU FINANZA E LAVORO

Nell'ottica di una crescita ottenibile attraverso capitali di mercato, la tassa sulle transazioni finanziarie, la cosiddetta Tobin Tax, è un nonsenso, perché ostacola una raccolta efficiente del capitale. Ma anche una pressione fiscale come quella italiana sul lavoro contribuisce ad allontanare gli investitori.



Mario Nava, laureato nel 1989 in Economia politica alla Bocconi, è acting director alla Direzione generale del mercato interno, responsabile per la regolamentazione delle istituzioni finanziarie presso la Commissione europea.

Nava: la prudenza del sistema banca

L'ELEVATO LIVELLO DEL DEBITO PUBBLICO

Tra le variabili macroeconomiche questa è certamente quella più spinosa. Il debito che si è accumulato negli anni è di gran lunga il più alto tra quelli delle grandi economie europee e fra i più alti in assoluto. Tuttavia, l'aspetto più negativo della situazione economica italiana nasconde anche un aspetto profondamente positivo: proprio a causa dell'enormità del debito, negli ultimi anni si è generato un grande sforzo, politico ed economico, per ridurlo, attraverso surplus primari ricorrenti e riduzione del deficit al di sotto della soglia del 3%. E infatti, nonostante lo spread rimanga alto, i tassi di interesse assoluti sono a livello di 20 anni fa, a dimostrazione sia di un risparmio copioso delle famiglie sia della fiducia dei mercati finanziari verso gli sforzi italiani per la riduzione del debito. Inoltre, l'entità di questo ha avuto l'effetto positivo di creare grande professionalità e attenzione nella sua gestione e nelle sue emissioni.

IL TASSO DI CRESCITA DELL'ECONOMIA ITALIANA

La bassa crescita degli ultimi 10-15 anni è un dato di fatto ed è sicuramente un aspetto negativo della nostra economia. Le variabili che più hanno subito una contrazione importante sono la domanda interna, in particolare quella per investimenti. Tuttavia anche questo aspetto negativo nasconde l'ottima resistenza dell'export italiano, fatto da prodotti di nicchia, se non di

eccellenza, spesso non sostituibili con prodotti simili, e capace di adattarsi ai cambiamenti grazie a una struttura industriale molto flessibile, basata sulle piccole e medie imprese.

IL SISTEMA BANCARIO E IL SUO SISTEMA DI SUPERVISIONE

Il sistema bancario italiano, nelle sue principali componenti di banche commerciali, banche cooperative e banche di risparmio, ha mantenuto un profilo di rischio prudente senza eccedere nell'investimento in prodotti esotici e dubbiosi. Questo aspetto, unito a una stretta opera di vigilanza di Banca d'Italia, ha fatto sì che le banche italiane abbiano saputo resistere meglio alla crisi, cosicché anche adesso il nostro sistema bancario rimane sotto controllo e certamente non sovraesposto. Le banche, quindi, possono ancora giocare un ruolo chiave nel rilancio dell'economia del paese.

LE POTENZIALITÀ DEL SETTORE DEL TURISMO

In questo momento di bassa crescita bisogna supportare le imprese per favorire l'export. E deve essere chiaro che la promozione del made in Italy passa anche per la promozione del turismo. Oggi l'Italia ha circa la metà dei turisti della Francia e ciò succede perché la miriade di meraviglie che l'Italia può offrire non sono messe in rete e valorizzate o sfruttate a dovere. L'esempio migliore sono gli orari di apertura del Colosseo, che

schio e all'apertura (basta calcolare la diffusione dei sistemi di incentivi manageriali basati sul raggiungimento reale degli obiettivi target e se ne avrà la riprova); la governance aziendale si tramanda senza confronti e inclusioni esterne, con estensioni di patti di controllo, piramidi societarie e forme di potere insindacabile; la creatività di cui tanto si parla nello stivale del bello e del ben fatto non è altro che un pizzico di ritocco incrementalistico senza strappi di discontinuità o di radicale innovazione. Il tutto condito da una scarsa patrimonializzazione, resa ancora più traballante dalla fuga dei cosiddetti "animal spirits", che durante la crisi hanno preferito la rendita immobiliare alla scommessa manifatturiera. Serve un nuovo ripensamento per l'industria di maggiori dimensioni, oggi decisamente incongrua rispetto al fabbisogno contemporaneo di competitività.

LE COSE DA NOBILITARE
Accanto a questo quadro non certo rassicurante, qualche parola più positiva sulle aziende di dimensioni minori, sulla solidità del loro modello di governance familiare (spesso bistrattato come

Piacentini: c'è un'Italia al top, ma dob

LE COMPETENZE DEL CAPITALE UMANO ITALIANO

Vista dall'estero, l'Italia non è brutta come si dipinge. I nostri migliori laureati non hanno nulla da invidiare ai migliori laureati del resto d'Europa, anche nelle materie di tipo quantitativo, in cui si ritiene comunemente di dover colmare un gap. Devo però ammettere che il mio osservatorio è un po' distorto, dal momento che possiamo permetterci un processo di selezione rigorosissimo e finiamo per entrare in contatto solo con le élite.

L'ATTRATTIVITÀ DEGLI INVESTIMENTI STRANIERI

Non siamo particolarmente attrattivi perché un'impresa investe in un paese estero se c'è una forte domanda da soddisfare o perché può ottenere risparmi significativi, utilizzando la forza lavoro locale, o perché vi trovano competenze o infrastrutture particolari. In Italia, in questo momento, questi fattori si verificano raramente.

L'APPARTENENZA ALL'UNIONE EUROPEA

Le imprese straniere entrano nel mercato italiano, e lo abbiamo fatto anche noi, perché è un grande paese mo-

derno con 60 milioni di abitanti e prospettive di crescita in molti settori, tra cui il commercio elettronico, e perché appartiene all'Unione europea. La libertà di movimento tra i diversi stati membri e la possibilità di sfruttare, almeno in parte, le infrastrutture aziendali realizzate negli altri paesi si rivelano fattori fondamentali.

LA COMPLESSITÀ DEL SISTEMA LEGISLATIVO E FISCALE

È davvero troppo penalizzante, tanto che gli imprenditori fanno fatica a convivere. Tutti i ragionamenti internazionali che sento sugli investimenti in paesi come l'Italia o la Spagna ruotano intorno al costo complessivo di operare nel paese: non conta solo il salario orario, ma gli oneri sociali, la burocrazia, la flessibilità. E questi fattori, in questo momento, sono messi in colonna dai venture capitalist nella voce "environment risk".

LA CAPACITÀ IMPRENDITORIALE DEGLI ITALIANI

Non è un luogo comune che gli imprenditori italiani, per operare in un ambiente come quello descritto, debbano essere dieci volte più bravi degli omologhi americani. E poi il paese è pieno di business favolosi. Me ne sono reso conto di re-

rio ha funzionato

in inverno chiude alle 15.30 (e a Natale non apre), mentre la Tour Eiffel è aperta tutto l'anno fino a notte fonda! Quello del Colosseo è un esempio di restrizione dell'offerta a fronte di una domanda potenzialmente infinita che potrebbe generare reddito e occupazione per tutte le generazioni future. Ed è anche un chiaro esempio di come il tema cruciale, per quanto riguarda il paese, sia quello delle riforme strutturali per sbloccare l'offerta.



LE RIFORME DEL SISTEMA PENSIONISTICO

La riforma dell'assetto verso un sistema prevalentemente contributivo, e quindi finanziariamente più stabile e sostenibile, è considerato uno degli elementi importanti sui quali l'Italia ha effettivamente lavorato. Riguardo alle pensioni, oggi il paese è in sicurezza e ha uno dei sistemi finanziariamente più stabili.



LA FIDUCIA DELL'EUROPA E NEI RIGUARDI DELL'EUROPA

L'Italia è e rimane un paese tradizionalmente europeista e l'Europa rimane una variabile importantissima nel dibattito politico italiano. La fiducia che l'Italia ripone nell'Europa è ben ricambiata: l'Europa ha sempre mostrato solidarietà, attenzione e fiducia nei confronti dell'Italia, paese fondatore dell'Unione e sempre all'avanguardia nel processo d'integrazione europea.

condizione di arretratezza dagli economisti, quasi che la sovrapposizione tra famiglia e diritti di proprietà rappresenti solo conseguenze negative, senza ricordare il vero punto di forza di una "gerarchia" che si accompagna a linee corte di comunicazione e di comando) e sui nuovi distretti che hanno cambiato pelle. I progressi e lo sforzo di reinventarsi vanno infatti riconosciuti. E danno speranza che, nonostante tutto, alcuni attori non si sono nascosti dietro gli "ismi" della crisi e del passato e sono riusciti a liberarsi da alcuni deficit di concorrenzialità, che come abbiamo scritto ancora sono assai presenti nell'economia delle massime dimensioni.

Il volo del calabrone di passata memoria, quello che era riuscito a sottrarre l'industria borghigiana dal trend recessivo, si è anch'esso fermato e alla fine del Novecento il localismo ha dimostrato le sue debolezze, che di fatto rappresentano in scala i problemi dell'economia italiana. Il modello del "piccolo è bello" sembrava al capolinea e le piccole imprese, cresciute con la vocazione di subfornitura, hanno dovuto ripensare il loro sviluppo sulla fase manifatturiera della filiera, riesaminando le fasi a monte (invenzione e valorizzazione delle idee) e a valle (commercio, marketing, logistica, distribuzione). Così fa-

cendo hanno fatto leva sul potere del mercato con nuove reputazioni e nuove marche distintive collettive. Dalla famosa strategia delle punture di spillo del secolo scorso ("forti pigmei e deboli watussi", diceva Becattini nel lontano 1979), il patrimonio cognitivo si è allontanato dal provinciale, ricercando input professionali di origine planetaria. E il nostro sistema produttivo, pur negli anni durissimi della crisi, ha stretto i denti e ha prodotto controtempo una profonda evoluzione del modello d'impresa. La tenuta e il rilancio del neo-distretto sono legati all'emergere di un nuovo soggetto campione sul territorio: la media impresa che costituisce la chiave di volta di un complesso e faticoso processo di riorganizzazione avvenuto in questi ultimi dieci anni. Alcuni nomi sono evidenti: si chiamano Zegna, Lavazza, Campari, Brembo, Geox, Diesel, Tod's, Sofidel, Fiamm, Amplifon, Coesia, Marazzi, Danieli, Sacmi, Indesit, Permasteelisa.

L'aspetto più evidente dello scavallamento del nuovo secolo è stato il rinnovo del know how distintivo, che è riuscito a cogliere la deriva postindustriale. Dopo un lungo periodo di fordismo e di ciminiera, la piccola e media imprenditoria ha imboccato l'evoluzione verso l'intangibile del mercato, dove i prodotti e i servizi si trasformano, incorporando sempre di più una parte preponderante di utilità immateriale e di evocazione simbolica. Il territorio ha prodotto nuove competenze (negli imprenditori, nei dipendenti, ma anche nei commercialisti, nei softwareisti, nei notai...). Un nuovo distretto economico che è riuscito a passare per un "guado" contemporaneo, dove le nuove idee, la creatività, l'inventiva, la capacità di applicare le dinamiche knowledge-based costituiscono l'unica fonte di vantaggio comparato di lungo periodo.

Nelle piccole dimensioni e nel territorio illuminato, ci sono molte soluzioni da nobilitare. È forse lì che il made in Italy è stato maggiormente colto e metabolizzato. È forse lì dove è avvenuta di più la sostituzione del capitalismo industriale con il capitalismo culturale. È lì che c'è stato un epocale cambiamento della politica industriale, trasformando l'economia locale da "eredità" a "progetto" e aiutando l'evoluzione a non intendere più il distretto come elemento storico-geografico del Paese e come aspetto di sola natura spontanea e auto organizzata. Da nobilitare e da replicare c'è perciò anche il contributo che il nuovo business model sta producendo in termini di policies per l'innovazione. ■

biamo fare dell'eccezione la regola



Diego Piacentini, laureato nel 1985 in Economia politica, è senior vice president international retail di Amazon, ovvero responsabile dei mercati al di fuori del Nord America, tra cui l'Italia.

cente, a un incontro della business community di Seattle con il nuovo ambasciatore italiano negli Stati Uniti: ho scoperto delle imprese fantastiche, che magari sono presenti in quest'area da 35 anni perché sono fornitori di alta tecnologia della Boeing. Certo, questi casi sono decine e il vero problema è farli diventare centinaia, o migliaia.



IL SISTEMA DELLE INFRASTRUTTURE PUBBLICHE E PRIVATE

Da questo punto di vista l'Italia non è al top, ma non ritengo si debba drammatizzare. In quanto a dotazione tecnologica, per esempio, l'Italia se la gioca con gli altri grandi paesi europei.



LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E LA BUROCRAZIA

Anche in questo caso, come in quello delle competenze, sono in grado di parlare solo delle eccellenze. Ad ogni modo, quando abbiamo deciso di insediare con un centro di distribuzione sul territorio abbiamo trovato collaborazione ed efficienza - abbiamo mandato in soffitta tutti i miti che ci eravamo fatti sull'amministrazione italiana. Mi rendo conto che non è la stessa cosa in tutta Italia, ma il fatto che queste eccellenze esistano mi pare un bel segnale.