

RAPPORTO DI RICERCA | MAGGIO 2015

Made in Piemonte.

A cura di Salvatore Cominu, Tatiana Mazali, Paola Mussinatto, Elena Pedè

L'indagine **Made in Piemonte** è svolta con i metodi e gli strumenti della ricerca qualitativa, ai quali è stata affiancata una fase partecipativa che ha preso forma in un "laboratorio di idee" itinerante in tre appuntamenti tematici: *L'economia della terra* (dedicato ai temi dell'agroalimentare e del vino), *L'economia della nuova fabbrica* (su meccanica di precisione, mecatronica, Ict), *L'economia della griffe* (dedicato a gioielli e tessuti di pregio). Il lavoro di indagine ha coinvolto in un confronto, anche acceso, sul futuro dell'industria piemontese, ottanta fra imprenditori, dirigenti delle arappresentanze datoriali e sindacali, amministratori pubblici.

Il report di ricerca è strutturato in tre parti. La prima è dedicata alla ricostruzione, in una prospettiva dinamica e diacronica, della consistenza quantitativa del made in Italy piemontese; qui si descrive il campo di indagine e si discutono i suoi concetti chiave attraverso la letteratura e i dati di riferimento. La seconda presenta il cuore delle riflessioni nate e incardinate nelle storie di impresa prese in esame, argomentate all'interno di otto traiettorie e temi. La terza ricolloca le traiettorie in uno scenario più ampio, consegnando al lettore spunti per una riflessione aperta sul made in Italy in chiave piemontese.

La ricerca è stata resa possibile grazie alla collaborazione di molte persone: i componenti del Comitato Regionale Unipol piemontese e i dirigenti che hanno creduto nell'iniziativa; i piccoli imprenditori che hanno dedicato tempo prezioso al gruppo di lavoro, prestandosi a raccontare il loro progetto professionale e personale, talvolta ospitandoci nelle loro aziende; i dirigenti delle organizzazioni datoriali che hanno promosso lo studio, facendo circolare l'informazione all'interno delle proprie realtà; i dirigenti sindacali che hanno partecipato alla discussione sui modelli del made in Italy, dimostrando che la salute del sistema economico e l'ambizione al benessere della società uniscono anziché dividere. A costoro va il ringraziamento del gruppo di ricerca per l'impegno e l'intelligenza con cui hanno partecipato al lavoro, offrendo informazioni ed elementi di analisi ricchi e interessanti, di cui il rapporto riesce solo in parte a dar conto.

PROMOSSA DA



SOSTENUTA DA



CON LE ORGANIZZAZIONI PARTNER



Confederazione Nazionale
dell'Artigianato e della Piccola
e Media Impresa
Federazione Regionale del Piemonte



Indice

PARTE 1. IL CAMPO INDAGATO | DEFINIZIONI E PROBLEMI

1. Il made in Italy tra continuità e rinnovamento	5
2. Il made in Piemonte. Una carta d'identità	7
<i>Made in Italy classico e ad alta tecnologia</i>	8
<i>Attività di servizi</i>	8
3. Il made in Italy nell'economia piemontese	9
<i>Le specializzazioni produttive</i>	11
<i>Le dimensioni aziendali</i>	13
<i>Le performance nella crisi</i>	14

PARTE 2. TEMI E IMMAGINI DELLA TRANSIZIONE

1. Le persone	19
1.1 La continuità della cultura produttiva	19
1.2 Le continuità valoriali. La passione durevole e l'impresa progetto di vita	20
1.3 Continuità della rilevanza della famiglia	22
2. I prodotti	23
<i>Campo del food</i>	23
<i>Campo del made in Italy post-distrettuale</i>	25
<i>Campo della componentistica meccanica</i>	26
2.1 Alcuni temi ricorrenti	27
<i>La servicification</i>	27
<i>Rivestire il prodotto</i>	28
<i>Ricomporre i frantumi</i>	29
<i>Abitare filiere tendenzialmente globali</i>	29
3. I confini in movimento delle imprese. L'artigianalità aumentata del made in Italy	33
<i>Micro-teste di filiera</i>	31
<i>L'approvvigionamento conoscitivo</i>	31
<i>Cooperare e condividere</i>	31
<i>Verso l'innovazione aperta</i>	33
<i>Iper-artigianalità</i>	34
4. L'allargamento dei confini dei mercati	35
5. L'impatto della crisi	38
6. Abitare il nuovo mondo. Trasparenza, comunicazione, competenza	41
6.1 Trasparenza	41
6.2 Come si comunica nel nuovo mondo?	43
6.3 Il lavoro del nuovo made in Italy	45
7. Le transizioni del made in Italy. Lo shifting dei valori e dei significati	50
8. Ecosistemi da reinventare	52

PARTE 3. CONCLUSIONI PROVVISORIE

<i>Una via dello sviluppo si è chiusa, ma restano le imprese, e molte di esse non sono rimaste in attesa</i>	55
<i>Per una sintesi alta tra made in Italy diffuso e nuova economia della conoscenza</i>	56
<i>Coalizzare made in Italy ed economia diffusa dell'innovazione</i>	57
<i>Un nuovo made in Italy non può svilupparsi per restaurazione, ma produrre nuovi significati e senso comune</i>	57
<i>Alcuni significati di made in Italy che concorrono alla progettazione di nuovi paradigmi economici e sociali</i>	58
<i>L'artigianalità aumentata e i confini aperti dell'impresa del nuovo made in Italy</i>	59
<i>La qualità di un ecosistema territoriale rinnovato come fattore d'importanza cruciale per le imprese</i>	59

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

61

PARTE 1

IL CAMPO INDAGATO | DEFINIZIONI E PROBLEMI

La ricognizione sul made in Italy piemontese, o sul “made in Piemonte”, che questo documento intende restituire nei tratti salienti, ha preso spunto dall’esigenza di indagare sul piano qualitativo le traiettorie di riposizionamento delle imprese che, per più ragioni, possono essere incluse nel campo convenzionale del made in Italy. Rinviando alla conclusione di questa parte introduttiva i criteri di selezione delle aziende individuate per la ricerca, è necessario in via preliminare soffermarsi brevemente sul “perimetro” dell’indagine, chiarendo anzitutto in quale accezione sia stato declinato il concetto di made in Italy.

Made in Italy è infatti un concetto multiuso. È anzitutto un *brand*, aspetto che andrebbe sempre considerato sia per porre in luce il carattere di “bene collettivo”, sia per richiamare che – dal punto di vista delle politiche – la tutela di questo bene e il conseguente problema della definizione di cosa sia made in Italy (stabilire chi ha diritto a utilizzare il brand) attengono alla disciplina della concorrenza internazionale e più in generale alla sfera della regolazione, più che all’analisi socioeconomica di livello *micro*, che è l’approccio di questa ricognizione. Ovviamente, poiché i mercati sono costruiti anche giuridicamente, la tutela del made in Italy è per le imprese – e per effetto aggregato del prodotto nazionale – un tema di primaria importanza. Questo ordine di problemi è tuttavia estraneo agli obiettivi dell’indagine, focalizzata sugli assetti competitivi in transizione delle piccole imprese produttrici di made in Italy.

Da qui il problema di demarcare il campo. Made in Italy può infatti essere utilizzato in senso letterale, a indicare tutto ciò che è prodotto in Italia; è questa peraltro la sua sola definizione non equivocabile (a parte le crescenti difficoltà a stabilire la “nazionalità” delle merci nella odierna configurazione globale della produzione e della circolazione). Indagare il made in Italy in quest’accezione, tuttavia, equivale a prendere in esame la produzione nazionale nel suo insieme. Più proficuamente la definizione di made in Italy può essere adottata per indicare i prodotti più *importanti* – per valore generato, numero e diffusione delle imprese, incidenza sul totale delle esportazioni – del *manufacturing* italiano, ovvero le produzioni più *rappresentative* sul piano simbolico. Seguendo tale approccio il termine denomina, in altre parole, specifici assemblaggi settoriali stilizzabili, ad esempio, seguendo la prima definizione (le produzioni più importanti) con la formula delle “quattro A” (abbigliamento-moda, arredocasa, alimentari-vini, automazione) proposta da una delle più sistematiche ricerche realizzate sul tema (Fondazione Edison-Symbola, 2013),¹ seguendo la seconda delle “tre F” (*food, furniture, fashion*).

¹ Per chiarezza, i ricercatori della Fondazione Edison e di Symbola non definiscono made in Italy solo le attività rientranti in questi macrosettori, poiché il loro studio, che pone al centro la capacità di export dei vari rami produttivi, esamina l’intero comparto produttivo nazionale. Lo studio evidenzia che la “forza del *made in Italy* sta nell’elevata diversificazione delle sue specializzazioni, impiegate soprattutto sui macrosettori delle “4 A”, ma anche su altri comparti importanti come la metallurgia, la carta e la chimica-farmaceutica.

In realtà è problematico – e probabilmente poco utile – cercare del made in Italy un campo di pertinenza contenente un repertorio finito di settori economici. Il concetto di made in Italy ha soprattutto un'utilità in senso euristico, per evocare su un piano meramente qualitativo aspetti simbolici e contenuti esperienziali di alcune merci in cui il sistema produttivo italiano appare particolarmente specializzato. In specifico, lo spazio concettuale del made in Italy appare definito dall'incrocio di due dimensioni analitiche.

Anzitutto made in Italy nel mondo è divenuto sinonimo di qualità produttiva e leadership nel campo del “bello e ben fatto” (Centro Studi Confindustria-Prometeia, 2013), del “lusso”, del “buono”. L'imprenditrice cinese Zhu Chongyun, che nel 2014 ha acquisito la proprietà del marchio Krizia, in una recente intervista a Repubblica ha dichiarato che il “*Made in Italy è tutto il lifestyle italiano che mette in moto una macchina dei desideri, non solo abiti e accessori, ma anche cibo, stile di vita e città da sogno*”. Dunque, stile di vita, “macchina dei desideri”, sogno, sono termini che assai più di qualsiasi definizione sostanziale qualificano la rappresentazione e l'universo simbolico mobilitato dal made in Italy come risorsa intangibile che “dà valore”, cristallizzata in alcune produzioni che vivono di un delicato equilibrio (Fondazione Edison-Symbola, 2013) tra componenti tecniche ed economiche (“sostanziali”) e culturali territoriali (“immateriali”). Questa dimensione simbolica è stata a lungo associata ad alcune produzioni assurte a “icone” del prodotto italiano. Inizialmente coincidente con moda e abbigliamento, made in Italy sempre più ha denominato le produzioni, prevalentemente rivolte al mercato consumer, con importanti componenti esperienziali ed estetiche (mobili, arredi, prodotti per la casa e per la persona, beni di lusso, ecc.), che chiamano tuttavia in causa componenti materiali: metodi e competenze localizzate, tradizioni produttive, usi nuovi e perennemente rinnovabili di materiali, oggetti, competenze. Artigianalità sofisticata che si declina in concetti come piccole serie ad alto valore, primato del gusto, cura del particolare, stile. Tale costellazione concettuale, implicitamente, fornisce anche le coordinate del business model di quella frazione di industria che ha saputo imporsi sui mercati internazionali per qualità esecutiva, specializzazione, leadership in nicchie di prodotto. Il concetto di artigianalità industriale, la combinazione tra personalizzazione e scala produttiva, appare, da questo punto di vista indissolubilmente intrecciato al made in Italy.

In secondo luogo, queste caratteristiche di fondo sono state peculiari di un modello di *industrialismo* alternativo alla “produzione di massa”. Senza ripercorrere le vicende dell'industrializzazione diffusa e del complesso di fattori sociali, culturali ed economici che favorirono, tra gli anni del boom economico e gli anni Ottanta del secolo scorso, l'emergere di un *capitalismo non fordista* giustapposto a quello dell'allora “triangolo industriale” basti richiamare che in questo contesto made in Italy finì per divenire il marchio e il mito di quella *Terza Italia* (Bagnasco, 1977) che dal Nord-Est, passando per la pianura emiliana e parte della Lombardia, scendeva nelle regioni centrali dell'Italia (Toscana, Umbria e Marche), sintetizzata con l'acronimo di NEC (Fuà, 1983). L'organizzazione produttiva di questi territori si configurava principalmente secondo forme di divisione del lavoro relativamente orizzontali, tra piccole imprese spesso concentrate nello spazio e specializzate in produzioni a base locale. Erano specializzazioni perlopiù diverse da quelle del triangolo industriale; poiché le imprese operavano più frequentemente in settori a limitata intensità di capitale tecnologico e di ricerca e sviluppo, mobilitando

risorse conoscitive sedimentate nei territori, alcuni ambiti produttivi e merceologici hanno iniziato a definirsi – quasi per antonomasia – del made in Italy. A grandi linee, erano i settori del *i*) tessile-abbigliamento-calzature, *ii*) dell'orafo e dei gioielli, *iii*) dei mobili, dei casalinghi e degli arredi, *iv*) dell'agroalimentare e dell'enogastronomia, *v*) altri prodotti in metallo, vetro, ceramica (in breve, nelle manifatture “leggere”). Per queste ragioni made in Italy ha finito con l'evocare più un profilo d'impresa e un modello d'industrializzazione che una famiglia di beni merceologici. Banalizzando la questione, made in Italy e seconda via dello sviluppo industriale, dunque la “specializzazione flessibile” contrapposta alla “produzione di massa”, (Piore-Sabel, 1987) hanno finito, se non per coincidere, con l'avere ampie aree di sovrapposizione e condividere nella sostanza l'immaginario.

Così riproposta la questione, il problema dell'individuazione del campo di pertinenza del made in Italy resta sullo sfondo, portando in primo piano tre questioni che, ai fini di questa ricognizione, hanno viceversa importanza cruciale.

In primo luogo, le imprese al centro di questo mondo sociale e produttivo che a partire dagli anni Settanta e Ottanta (quando le grandi concentrazioni della produzione di massa e dell'industria pubblica entravano in crisi e la loro presenza si riduceva drasticamente) s'impose all'attenzione degli studiosi e dei mercati, erano di dimensioni piccole o al massimo medie, talvolta erano imprese artigiane. La crescita del made in Italy è dunque intrecciata a quella più generale del *capitalismo di territorio* (Bonomi, 2013) italiano.

Secondo tema, le trasformazioni intervenute nel tempo nelle formule imprenditoriali (assetto proprietari, tecnologici, organizzativi, di prodotto), nelle forme di coordinamento e di divisione del lavoro tra le imprese e nelle società locali, impongono una significativa registrazione delle lenti con cui osservare le traiettorie dell'industria italiana. Negli stessi territori d'incubazione del primo made in Italy (per come lo si è poc'anzi definito), il modello produttivo è profondamente modificato rispetto agli anni Settanta e Ottanta del secolo scorso. Già all'epoca della sua *âge d'or* (gli anni Ottanta e Novanta) il made in Italy delle origini – che nasceva nei sottoscala e nelle officine con tettoia che mangiavano spazio e paesaggio – si era evoluto in addensamenti territoriali, distrettuali o meno. Questi sistemi mostrarono infatti di sapersi evolvere sotto il profilo tecnologico e della produttività, mobilitando risorse locali e configurando in modo funzionale le istituzioni dello sviluppo: banche, amministrazioni, scuole professionali, associazioni della piccola impresa, costituivano rete di supporto e bacino di risorse per questa accumulazione diffusa e per la crescita di capitali reinvestibili in tecnologie e mezzi organizzativi e finanziari. Nel contempo il sistema iniziava ad articolarsi e sfidare i confini locali. Dai territori emergevano imprese-guida, con sotto di sé un numero più elevato di imprese “di seconda schiera”, comunque in grado di ritagliarsi una fetta di mercato internazionale (in potenza esse stesse leader); infine, alla base, il tessuto pulviscolare della nebulosa artigiana e della micro-impresa della subfornitura.

Un'altra importante cesura si verificava a ridosso del passaggio di secolo, quando cambia radicalmente lo scenario competitivo. L'industria italiana perde l'ombrello protettivo della moneta nazionale e deve affrontare la concorrenza dei *new comers* dell'economia mondiale, che almeno inizialmente insiste proprio in alcuni dei settori di specializzazione del made in Italy, costringendo molte aziende alla delocalizzazione o alla ricerca di nuove fonti di vantaggio competitivo. È un nuovo made in Italy quel-

lo che emerge da questa fase difficile; ma è anche una stagione di riorganizzazione e riposizionamento competitivo per molte aziende, divenute nel frattempo medie imprese a forte proiezione internazionale in grado di mobilitare leve competitive inaccessibili agli operatori minori (ricerca e sviluppo, finanziamenti strutturati, possibilità di muoversi su mercati extra-locali, ecc.). Le medie imprese hanno raccolto il testimone dei distretti, rilanciando il made in Italy nel quadro della crescente interdipendenza delle economie nazionali nella globalizzazione. Le filiere territoriali si sono aperte sia a monte (fornitori di conoscenze, componenti, materiali, lavorazioni, servizi) sia a valle (rete commerciale e presidio in un numero crescente di mercati) per consentire di giocare la partita con le economie di scala di cui godevano i concorrenti globali. La trasformazione delle medie e medio-grandi imprese include anche un processo di *smaterializzazione del valore*; nelle filiere che diventano globali le fasi in grado di “catturare” la maggior parte del valore non sono più quelle della trasformazione materiale (manifattura), ma piuttosto quelle dell’ideazione e della commercializzazione. Il valore si concentra di conseguenza presso le imprese che controllano tali componenti immateriali: innovazione, finanza, design, progettazione, marchi, comunicazione, reti commerciali, servizi. Si tratta tuttavia di un processo in parte incompiuto e minacciato dalla crisi internazionale; il nucleo trainante del nuovo capitalismo di territorio ha già mostrato tuttavia di sapersi muovere verso prodotti e servizi che mettono a valore la qualità, il fashion, la creazione di significati, i servizi personalizzati.

Terza e ultima questione, questa sommaria ricostruzione per stadi ha anche un risvolto “geografico”, che introduce dunque all’oggetto di questa ricognizione, e chiama in causa il divenire delle specializzazioni territoriali. Come richiamato, il made in Italy - inteso nell’accezione qualitativa cui si è fatto riferimento - ha avuto i suoi spazi elettivi, radicandosi in modo più saldo in territori con tradizione manifatturiera ma “periferici” rispetto ai poli della produzione di massa. Secondo l’immagine più diffusa il Piemonte e soprattutto il suo capoluogo, Torino, non rientra tra questi. Vi sono tuttavia oggi diverse ragioni che suggeriscono di relativizzare questa mappa, che per semplificare opponeva la macro-regione del NEC (Nord-Est-Centro) al Nord-Ovest “fordista”.

Anzitutto, al di fuori del capoluogo, sia nel basso Piemonte sia nella parte nord-orientale della regione, già negli anni di massima espansione del fordismo erano cresciuti sistemi produttivi con prerogative e specializzazioni riconducibili al modello di industrializzazione del made in Italy (abbigliamento nel Biellese e in modo puntiforme sul resto del territorio, orafa a Valenza, agroalimentare e vini nel cuneese, rubinetterie e casalinghi tra alto novarese e Cusio e altri ancora). Nella stessa Torino, nelle pieghe del fordismo, erano presenti industrie e produzioni di prestigio nel ramo tessile e dell’abbigliamento, nelle calzature, nell’alimentare e in altri ancora. Sono però le stesse trasformazioni intervenute nel “core” industriale piemontese ad esigere una rivisitazione delle immagini dello sviluppo industriale. La ritirata delle grandi imprese fordiste ha infatti aperto la strada, anche nei territori in precedenza strutturati dalla produzione di massa, all’affermarsi di una schiera d’imprese di medie dimensioni con funzioni guida del sistema locale. Le trasformazioni intervenute nelle grandi imprese, dimagrite per numero e scala produttiva, o comunque proiettate ormai oltre il paradigma della *produzione di massa*, rendono in qualche modo “superata” la demarcazione rigida tra il made in Italy delle PMI specializzate in nicchie di qualità e la “vecchia” industria fordista produttrice di beni di consumo

seriali. Anche le imprese maggiori evolvono infatti verso quel modello di personalizzazione di massa (*mass customization*) indicato come prospettiva della produzione industriale in Occidente (Pine, 1992), certamente in paesi come l'Italia che intorno ai pilastri della personalizzazione e della diversità hanno costruito le loro fortune.²

1. Il made in Italy tra continuità e rinnovamento

Riepilogando, le trasformazioni produttive degli ultimi venti anni, suggeriscono oggi, pure nel rilancio discorsivo della *nuova artigianalità* (Sennett, 2008; Anderson, 2012; Micelli, 2014) di sottrarre l'idea di made in Italy da un profilo di impresa modale che lo rappresenti. Alcune sono divenute brand in mano a grandi gruppi multinazionali, altre hanno mantenuto piccole dimensioni; nel contempo il concetto si è arricchito di nuovi significati, che rinviano alla ricerca di un rapporto non dissipativo con le risorse e i territori (Fondazione Symbola-Unioncamere, 2014), dall'altra si appropria di soluzioni tecnologiche soft, nelle nuove interfacce tra digitale e produzione materiale. Questi processi di differenziazione e qualificazione selettiva coinvolgono l'intera Italia industriale, non un particolare settore né specifici territori, ma è utile acquisirli come sfondo per una riflessione non auto celebrativa o superata. Occorre dunque chiedersi non tanto se il Piemonte stia entrando nel paesaggio dominante dell'Italia industriale, quanto se i sedimenti della cultura del produrre, dell'organizzazione, della tecnologia, non consentano a questo territorio di dotare di significati parzialmente inediti anche la vicenda futura del made in Italy, che qui ha molte imprese al vertice nazionale e fenomeni – si pensi al ruolo a suo tempo rivoluzionario di Slow Food nella cultura dell'enogastronomia e dell'industria alimentare – che hanno contribuito significativamente a dotare di nuovi significati e immagini il prodotto italiano.

La riflessione appare tanto più pertinente alla luce delle pesanti lacerazioni prodotte da sette anni di crisi conclamata sul tessuto industriale della regione. Una situazione che ha spinto una parte delle imprese, una "*robusta minoranza*" secondo alcune rilevazioni empiriche (Torino Nord Ovest, 2013), sulla strada del rinnovamento dei modelli di business e delle formule imprenditoriali. A fronte del pesante impatto della doppia recessione (la caduta verticale del 2008-2009 e l'arretramento logorante del triennio 2011-2014), appare oggi evidente come il problema, anche sotto il profilo analitico, non risieda più nella ricerca di una nuova modellistica dello sviluppo industriale (e quindi, stabilire se il Piemonte sia regione del made in Italy), quanto nel domandarsi i) se esisterà ancora un'Italia (e un Piemonte) industriale all'altezza delle sue tradizioni e ii) nell'attrezzarsi a leggere i cambiamenti e le innovazioni in grado di traghettare il made in Italy verso necessariamente diverse configurazioni produttive ma anche socio-culturali. Oggi – quando si colgono segni di un parzialmente ritrovato clima di fiducia, pure in assenza di evidenze circa l'apertura di una stagione di conclamato rilancio degli investimenti e dell'occupazione – si tratta di capire a *quali* condizioni e lungo *quali* direttrici si possa favorire il riposizionamento delle componenti vive di questo tessuto. Non sono interrogativi retorici, da affron-

² Cos'altro rappresenta, per esemplificare il concetto, l'ipotesi di un polo dell'alta gamma dell'auto?

tare oggi al riparo della contrapposizione che da oltre venti anni oppone *declinisti* e *difensori* del modello di sviluppo italiano.

Gli anni Duemila sono stati infatti accompagnati da una “retorica del declino” avente per bersaglio i limiti strutturali del sistema paese, che ha quasi sempre individuato nei limiti dimensionali delle imprese il *problema* per definizione. Come è stato rilevato (Preti-Puricelli, 2008), la questione del declino ha ampiamente superato i confini del confronto su basi tecniche, per assumere una veste politico-ideologica. Ciò non significa ovviamente che molti degli argomenti *declinisti* non fossero (e non siano) empiricamente osservabili: come negare che la “scomparsa dell’Italia industriale” (Gallino, 2003) abbia avuto responsabilità politiche e che la fine delle maggiori realtà industriali abbia prodotto un posizionamento di seconda schiera dell’industria italiana nella competizione internazionale? Interi settori non marginali di questo “capitalismo minore” non sono stati incentivati a battere una “via alta” anche in virtù di alcune protezioni regolative e forme di benevolenza fiscale (Ranci, 2012). Più in generale, appare evidente – a maggior ragione lo è diventato dopo il 2008 – che l’ambiente di questo capitalismo diffuso sia stato poco congeniale alla crescita di veri *global players*; i pochi esistenti in Italia si possono quasi elencare a memoria.

A queste tesi i difensori del modello italiano hanno opposto argomenti altrettanto inoppugnabili e pragmatici. Molte imprese di piccole e soprattutto medie dimensioni hanno infatti saputo affermarsi sui mercati mondiali, divenendo il baricentro della nostra economia e quindi riscrivendo le coordinate del made in Italy, che identifica ormai anche settori tecnologicamente evoluti piuttosto che – in quelli a limitato contenuto tecnologico – processi generativi di valore più avanzati che in passato. In breve, le vicende economiche degli ultimi venti anni hanno portato il sistema industriale a specializzarsi in nicchie e settori a media complessità tecnologica, in un intreccio fecondo tra risorse imprenditoriali e ambientali (dei territori), capaci di assicurare per lungo periodo forme di integrazione e inclusione allargata e finanche di redistribuzione di ricchezza.

La crisi ha rappresentato un passaggio importante, se non un vero e proprio spartiacque per le PMI del made in Italy. Ormai lontana l’epoca eroica del capitalismo molecolare (Bonomi, 1997), la crisi ha posto sotto stress anche il nuovo made in Italy delle medie imprese che avevano raccolto e rilanciato nella globalizzazione l’eredità dei distretti. Molte di esse sono state acquistate da *buyers* industriali e finanziari internazionali o dai nuovi ricchi, e non si parla solo dei grandi marchi del fashion (pensiamo ad esempio alle eccellenze del car design torinese). Nel gioco delle compravendite globali le imprese italiane (e piemontesi, con le dovute e conosciute grandi eccezioni) siedono prevalentemente al posto dei comprati. Una parte del tessuto imprenditoriale diffuso non ha retto la crisi, ha cessato le attività o si è inabissato nei territori della sopravvivenza e del “grigio”. Per contro, proprio le cronache e le storie imprenditoriali di questi anni ci parlano di ristrutturazioni riuscite, di innovazioni e di start up ricombinanti, dove si ibridano tradizione del made in Italy e tecnologie d’avanguardia; per parafrasare un saggio recente si mettono contestualmente al lavoro “cacciaviti, tablet e stampante 3D” (Di Vico-Viesti, 2014). È prematuro stabilire se alcuni fenomeni, oggi ancora “di margine”, costituiranno base cognitiva e tecnologica per una ristrutturazione vincente su larga scala del prodotto italiano. Né se l’annunciato avvento delle *smart factories* sarà in grado di alimentare un contro-flusso di rilocalizzazioni

(l'atteso *backshoring* industriale) trainate dai vantaggi discendenti da una cultura industriale da sempre imperniata sulla flessibilità, sul decentramento, sul *problem solving* creativo. Tuttavia il repertorio delle imprese, anche minori, che hanno potenziato la capacità di agire sui mercati del mondo si è ampliato. Certo anche oggi, come osservavano alcuni economisti (Cipolletta-De Nardis, 2012) a proposito degli anni Duemila, quando nelle pieghe della globalizzazione e in assenza di un disegno strategico accompagnato dalla politica una parte del nostro capitalismo “minore” era stato protagonista di riuscite transizioni, tale processo ha il profilo di un repertorio di success case, più che di un movimento “di sistema”. È probabile che neanche un made in Italy più “bello, smart, verde, tecnologico e sociale” (Fondazione Rosselli, 2014) abiliterà la risalita nelle gerarchie internazionali nella produzione brevettuale e negli investimenti in R&D. Non necessariamente però lo sviluppo è una funzione diretta degli investimenti in ricerca, dei quali non si nega ovviamente l'importanza (Mazzucato, 2014). Assai più la diffusione e la circolazione dell'innovazione, la sua sistematica applicazione ai processi produttivi e distributivi, il suo radicarsi nelle trasformazioni socio-culturali, appaiono oggi le condizioni di una nuova (possibile?) “quadratura del cerchio”.

2. Il made in Piemonte. Una carta d'identità

Per le ragioni sopra enunciate la riduzione di un concetto evocativo come made in Italy ad un insieme finito di attività codificate inevitabilmente impoverisce il discorso. In questo rapporto il made in Italy è stato dunque acquisito come campo ibrido e dai confini indistinti. Da una parte, infatti, si è voluto tenere conto della maggiore “aderenza” di alcune produzioni a quella prerogativa di alto artigianato a forte valore simbolico che – come argomentato – qualifica il concetto di made in Italy. Su queste basi si è dunque ritenuto che, ai fini di una “quantificazione” del peso delle produzioni ascrivibili a questo campo fosse opportuna una “delimitazione” selettiva del campo d'indagine. D'altra parte si è cercato di valorizzare, nella scelta dei settori, alcune delle specializzazioni più rappresentative del *manufacturing* piemontese. Questa demarcazione, in ogni caso, ha valenza puramente convenzionale, poiché prerogative di gusto, personalizzazione, valore simbolico sono potenzialmente ritrovabili in tutte le attività economiche; per converso, solo una minoranza delle imprese dei settori più associati al made in Italy è effettivamente in grado di mobilitare queste leve competitive. Vi sono centinaia di imprese tessili, alimentari, di mobili, che hanno contenuti del tutto ordinari o che sono specializzate nella fornitura di particolari e accessori privi di qualsiasi valenza esperienziale. Tutto made in Italy?

Al fine di dare qualche indicazione quantitativa sul peso di queste produzioni nell'economia piemontese, in ogni caso, dei confini vanno tracciati. Si è di conseguenza proceduto ad estrarre, dalla codificazione Istat delle Attività Economiche 2007, i settori che per svariate ragioni – che discendono dall'insieme delle argomentazioni suesposte – si possono associare al concetto di made in Italy.³ Questi

³ Il repertorio delle categorie (5 digit della classificazione Ateco 2007) è consultabile nell'allegato scaricabile sul sito www.torinonordovest.it

sono stati quindi raggruppati, allo scopo di favorire la consultazione dei dati, in alcuni gruppi, secondo lo schema di seguito illustrato.

Made in Italy classico e ad alta tecnologia.

I settori inclusi nel made in Italy *classico* sono perlopiù le produzioni della manifattura leggera da sempre associate al made in Italy, che a loro volta sono state suddivise in quattro gruppi:

- Agricoltura, trasformazione agroalimentare e bevande (*alimentari e bevande*).
- Tessile, abbigliamento, calzature e articoli in pelle (*tessile abbigliamento*).
- Produzione di mobili (*mobili*).
- Prodotti per la casa come piastrelle, ceramiche, casalinghi, sanitari, ecc. e per la persona, come profumi, gioielli, occhiali, ecc. (*prodotti per la casa e personali*).

I settori inclusi nel made in Italy ad *alta tecnologia* sono:

- Produzione di macchine e apparecchi industriali e elettrodomestici (*automazione e macchine*).
- Produzione di autoveicoli e di altri mezzi di trasporto (*automotive e altri mezzi di trasporto*).

L'inclusione della produzione di auto, di altri mezzi di trasporto (veicoli industriali, macchine agricole e movimento terra, treni, aerospazio), alla luce delle premesse metodologiche fornite, è quanto meno “discutibile”. Si tratta infatti di un mondo per molti aspetti distante (e normalmente contrapposto) dalle formule organizzative e imprenditoriali “tipiche” delle regioni d’incubazione del made in Italy. Per la rilevanza che tuttora ricopre in Piemonte e alla luce delle considerazioni suesposte circa la relativa convergenza delle vie dello sviluppo industriale con cui è stata in passato stilizzata la differenza tra le traiettorie economiche e i modelli d’integrazione sociale, rispettivamente, del Nord-Ovest e del Nord-Est-Centro, si è scelto di includere questo settore nell’osservazione. Chiaramente, tale scelta amplia notevolmente il campo del “made in Piemonte”, ma d’altra parte anche l’esclusione della sua industria caratteristica presenterebbe delle controindicazioni. In ogni caso, nella presentazione dei dati, si riporta sempre il totale *con e senza* l’automotive.

Attività di servizi.

Tradizionalmente il made in Italy è associato alla produzione manifatturiera, che rimane peraltro l’ossatura dell’economia nazionale e delle sue regioni più sviluppate. Tale confine appare tuttavia sempre meno soddisfacente qualora si consideri che, da una parte, la produzione manifatturiera incorpora sempre più componenti terziarie o di servizi,⁴ e dall’altra che molte delle prerogative di gusto, stile, cultura solitamente associate al made in Italy si ritrovano oggi in numerose altre sfere di attività economica. Esiste infatti un “*made in Italy della terra*”, dove le componenti intangibili del valore sono radicate nell’impresa agricola e zootecnica, non più semplici produttrici di *commodities* ma protagoniste

⁴ È però problematico sul piano dell’analisi quantitativa stabilire quanta parte delle attività terziarie e di servizi concorre a determinare il valore delle produzioni industriali.

dirette di una filiera del valore sempre più spesso integrata. Esiste addirittura un made in Italy *della distribuzione* (se il concetto apparisse vago, si pensi all'esperienza di Eataly o a quella di molti esercizi in grado di aggiungere valore attraverso una configurazione esperienziale capace di rendere “produttiva” l'attività di consumo), *dell'accoglienza e della ristorazione*. Anche questo made in Italy che vive di servizi di prossimità appare sempre più intrecciato alle reti di scala internazionale, anzitutto per il ruolo che ricopre nella mobilitazione dell'*incoming* (turistico, di visitatori, di residenti temporanei, studenti, di operatori economici interessati alla qualità del vivere oltre che dai più tradizionali asset localizzativi). Anche se questa raccomandazione metodologica non sarà sviluppata nel prosieguo di questo lavoro – se ne è tuttavia tenuto conto nella scelta dei casi imprenditoriali da studiare – sono stati inclusi nel campo del made in Piemonte anche due ambiti non *manufacturing* che per ragioni diverse hanno molte relazioni con un concetto esteso di made in Italy:

- Ristoranti e gelaterie, servizi di accoglienza turistica (*ristorazione e accoglienza*).
- Imprese culturali – patrimonio, arte, creazioni artistiche, industria dei contenuti culturali - e dei servizi business creativi – design e comunicazione (*cultura e creatività*).

3. Il made in Italy nell'economia piemontese

L'osservazione del sistema produttivo regionale (settore privato esclusa agricoltura) evidenzia che, rispetto alla media nazionale e soprattutto nel confronto con le altre maggiori regioni del Nord e del Centro a radicata tradizione industriale, il Piemonte fa parte del ristretto nucleo di regioni in cui le attività manifatturiere occupano ancora oltre il 30% degli addetti del settore privato. La distribuzione degli occupati per settore evidenzia la specificità del mix manifatturiero piemontese, che ha storicamente nella produzione di auto e mezzi di trasporto e nelle altre produzioni meccaniche (macchine e prodotti in metallo) la principale specializzazione, laddove nel complesso esprime una minore vocazione – al netto delle specializzazioni subregionali e locali – nelle manifatture leggere, con l'importante eccezione del ramo agroalimentare e delle bevande, che vede la regione ai vertici nazionali per incidenza complessiva delle imprese e degli occupati. Il confronto regionale evidenzia inoltre una specializzazione forte nei servizi avanzati alla produzione e nelle attività finanziarie, a fronte di una meno sviluppata presenza nei servizi commerciali e turistici.

Tab 1. Distribuzione degli occupati per attività economica nel settore privato (industria e servizi) delle principali regioni del Nord e del Centro Italia

ATECO 2007	ITA	PIE	LOM	VEN	FVG	ER	TOS	MAR
Attività Manifatturiere	23,7	31,2	27,3	32,5	31,8	29,8	26,1	35,9
<i>Food & Drink</i>	2,6	2,9	2,0	2,5	2,3	3,8	2,1	2,6
<i>Tessile e Fashion</i>	3,1	2,7	3,1	4,9	0,7	2,8	8,6	9,6
<i>Legno Carta Stampa</i>	1,8	1,9	1,9	2,9	2,6	1,7	2,2	2,5
<i>Mobili</i>	0,9	0,2	0,8	2,2	4,6	0,6	1,0	3,5
<i>Chimica, Petrochimica, Gomma e Plastica</i>	1,9	2,8	3,3	2,0	1,5	1,9	1,1	2,7
<i>Prodotti minerali non metalliferi</i>	1,2	1,0	0,8	1,6	1,3	2,4	1,3	1,0
<i>Metallurgia</i>	0,8	0,7	1,4	0,9	1,3	0,5	0,4	0,4
<i>Prodotti in metallo (esclusi macchinari)</i>	3,3	4,2	4,2	4,8	4,7	4,0	2,3	4,3
<i>PC Elettronica Elettromedicali Elettrodomestici</i>	1,7	1,6	2,7	2,4	3,2	1,9	1,3	3,8
<i>Macchinari e apparecchiature</i>	2,8	4,0	3,7	4,4	4,7	6,7	1,8	2,9
<i>Auto e altri mezzi di trasporto</i>	1,5	7,1	1,3	0,7	2,7	1,3	1,2	0,5
<i>Altre Manifatture e Industrie Varie</i>	1,7	2,0	1,5	2,8	2,1	1,9	2,1	1,8
Energia Acqua e Gas	1,6	1,5	1,1	1,0	1,2	0,9	1,2	1,3
Costruzioni	9,7	9,6	8,5	9,5	9,6	8,9	10,0	9,4
Commercio e Riparazioni	21,0	17,9	20,2	21,3	17,3	19,3	21,8	19,7
Trasporto e Logistica	6,7	4,5	5,0	4,4	4,2	5,0	4,3	3,3
Alloggio e Ristorazione	7,4	5,7	6,3	7,4	7,2	8,4	8,1	6,7
Servizi Avanzati (ICT, Professioni, ecc.)	11,4	11,5	12,4	9,1	9,6	9,7	10,4	9,3
Finanza e Real Estate	5,3	7,0	5,2	5,7	7,1	5,7	7,4	5,0
Servizi Operativi e Personali	9,0	7,8	10,7	6,0	8,0	8,8	7,2	5,7
Istruzione Sanità e Assistenza	3,6	3,1	3,0	2,6	3,5	3,1	3,0	2,8
Altro	0,6	0,3	0,2	0,6	0,6	0,6	0,6	0,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Elaborazioni su dati Istat, Censimento Intermedio Industria e Servizi, 2011.

In base alle definizioni fornite nel paragrafo precedente, in Piemonte (secondo le più recenti statistiche disponibili, risalenti al 2012)⁵, hanno sede oltre 10.700 imprese attive nei settori associati al made in Italy *classico* (manifatture leggere), che impiegano quasi 95.000 addetti. Un terzo circa delle aziende manifatturiere regionali, dunque, e il 22,6% degli addetti industriali, rientra in questo importante raggruppamento. In termini assoluti, viceversa, queste attività costituiscono il 3,2% del totale imprese e il 7% circa dell'occupazione nel settore privato. In questo gruppo la componente più ampia (per numero di imprese e di addetti) è costituita dal settore alimentare e bevande; più in generale, il *food* è il principale settore del made in Piemonte per numerosità degli operatori (quasi 13% delle aziende manifatturiere), mentre sul piano occupazionale – in virtù delle mediamente ridotte dimensioni delle imprese di questo ramo – il suo peso, pure ragguardevole, è più contenuto. Tuttora importante, inoltre, è il contributo del settore tessile.

Meno rilevante per numero di imprese ma decisamente più importante per impatto complessivo (valore prodotto, occupazione, ecc.), è ciò che si è definito made in Italy *ad alta tecnologia*, che impiega complessivamente oltre 160.000 persone, di cui quasi 100.000 nella produzione di auto, componenti e altri mezzi di trasporto. Per quanto fortemente ridimensionata rispetto al passato e ulteriormente as-

⁵ Si è infatti privilegiato, per ragioni di affidabilità e completezza delle informazioni, la consultazione dei dati raccolti nell'Archivio Statistico delle Imprese Attive dell'Istat, che al momento della redazione del rapporto era aggiornato all'anno 2012.

sottigliata negli anni della crisi, la produzione di auto, la meccanica ad alta tecnologia, la realizzazione di componenti, macchinari, rimangono dunque la componente di riferimento del “made in Piemonte”.

Tab 2. Unità economiche e occupati dei settori associati al made in Piemonte

SETTORE	UNITÀ ECONOMICHE			ADDETTI		
	N	% TOTALE	% TOTALE	N	% TOTALE	% TOTALE
		MANIFATTURA	IMPRESE		MANIFATTURA	IMPRESE
Made in Italy classico	10.729	32,3	3,2	94.593	22,6	6,9
<i>Agroalimentare e Bevande</i>	4.251	12,8	1,3	39.543	9,4	2,9
<i>Tessile Abbigliamento Calzature</i>	2.694	8,1	0,8	34.745	8,3	2,5
<i>Mobili</i>	881	2,7	0,3	3.323	0,8	0,2
<i>Prodotti per la casa e personali</i>	2.903	8,8	0,9	16.982	4,1	1,2
Made in Italy alta tecnologia	3.754	11,3	1,1	163.074	38,9	11,8
<i>Automazione e Macchine</i>	3.050	9,2	0,9	64.286	15,3	4,7
<i>Automotive e Altri Mezzi di Trasporto</i>	704	2,1	0,2	98.788	23,6	7,2
Totale Made in Italy Manufacturing	14.483	43,7	4,3	257.667	61,5	18,7
Totale senza automotive	13.779	41,5	4,1	158.879	37,9	11,5
Totale Manifattura	33.171	100,0	9,9	418.907	100,0	30,4
Made in Italy servizi						
<i>Ristorazione e Accoglienza turistica</i>	9.999		3,0	45.196		3,3
<i>Cultura e Creatività</i>	3.929		1,2	9.176		0,7
Totale generale	336.364		100,0	1.379.101		100,0

Elaborazione su dati Istat, Archivio Statistico delle Imprese Attive, Piemonte, 2012

Considerando insieme i due gruppi, nella regione sono attive circa 14.500 imprese, equivalenti al 44% delle aziende manifatturiere e al 4,3% delle imprese totali, che impiegano circa 258.000 addetti, pari al 61% dell'occupazione industriale e al 19% di quella complessiva (settore privato) del Piemonte. Escludendo l'automotive e la produzione di mezzi di trasporto in genere, ovviamente, l'impatto del made in Italy esce ridimensionato, ma si parlerebbe comunque del 38% dell'occupazione industriale e dell'11,5% di quella complessiva.

A queste, sono poi da aggiungere circa 10.000 imprese turistiche e 3.900 imprese culturali, del design e della comunicazione. Questo made in Italy “terziario” impiega 45.000 addetti nei ristoranti e nell'accoglienza turistica e più di 9.000 nelle imprese culturali, del design e della comunicazione.

Le specializzazioni produttive.

Il confronto regionale evidenzia le affinità e le divergenze del made in Piemonte rispetto alle altre maggiori regioni industriali (Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna e Toscana, cui si sono aggiunte Friuli e Marche). Come si può osservare, l'importanza del made in Italy piemontese nel ramo *classico* delle manifatture leggere è significativamente inferiore a quella delle altre regioni, con l'eccezione della Lombardia (che nella composizione per settori vede una percentuale vicina a quella piemontese). Nonostante la presenza di importanti imprese e sistemi produttivi nell'agroalimentare, nel tessile, nei prodotti per la casa (es. rubinetti, casalinghi) e per la persona (es. gioielli), nel complesso il made in Italy *classico* è in Piemonte meno consistente che nelle regioni del Nord-Est e del Centro, con l'eccezione significativa, si è detto, dell'agroalimentare e delle bevande. Lievemente inferiore alle altre regioni del Nord, ma al di sopra di quelle dell'Italia Centrale, l'incidenza degli occupati nel settore Au-

tomazione e macchine, comunque una delle specializzazioni importanti del made in Piemonte, mentre nella produzione di auto e altri mezzi di trasporto il Piemonte distanzia abbondantemente le regioni del confronto.

Tab 3. Occupati nelle imprese dei settori associati al made in Italy nelle principali regioni del Nord e Centro Italia

INCIDENZA SU INDUSTRIA MANIFATTURA	ITA	PIE	LOM	VEN	FVG	ER	TOS	MAR
Made in Italy classico	36,4	24,3	27,8	40,8	34,5	33,8	54,7	56,4
<i>Agroalimentare e Bevande</i>	12,5	9,7	7,7	9,4	8,7	14,2	9,6	9,1
<i>Tessile Abbigliamento Calzature</i>	13,2	8,8	11,6	15,3	2,1	9,5	33,2	26,8
<i>Mobili</i>	3,8	0,8	2,8	6,9	14,5	2,1	3,7	9,6
<i>Prodotti per la casa e personali</i>	6,9	5,0	5,6	9,2	9,2	8,0	8,2	10,8
Made in Italy alta tecnologia	19,3	37,3	19,5	16,7	23,9	27,7	11,9	10,1
<i>Automazione e Macchine</i>	12,5	13,0	14,7	14,5	15,5	23,3	7,2	8,6
<i>Automotive e Altri Mezzi di Trasporto</i>	6,8	24,3	4,8	2,1	8,3	4,5	4,6	1,5
Totale Made in Italy Manufacturing	55,7	61,6	47,3	57,5	58,4	61,5	66,5	66,5
Totale senza automotive	48,9	37,3	42,5	55,4	50,0	57,0	61,9	64,9
Totale Manifattura	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
INCIDENZA SU TOTALE	ITA	PIE	LOM	VEN	FVG	ER	TOS	MAR
Made in Italy classico	8,6	7,6	7,6	13,3	11,0	10,1	14,3	20,2
<i>Agroalimentare e Bevande</i>	3,0	3,0	2,1	3,0	2,7	4,2	2,5	3,3
<i>Tessile Abbigliamento Calzature</i>	3,1	2,7	3,2	5,0	0,7	2,8	8,7	9,6
<i>Mobili</i>	0,9	0,2	0,8	2,2	4,6	0,6	1,0	3,5
<i>Prodotti per la casa e personali</i>	1,6	1,6	1,5	3,0	2,9	2,4	2,2	3,9
Made in Italy alta tecnologia	4,6	11,6	5,3	5,4	7,6	8,3	3,1	3,6
<i>Automazione e Macchine</i>	3,0	4,1	4,0	4,7	4,9	6,9	1,9	3,1
<i>Automotive e Altri Mezzi di Trasporto</i>	1,6	7,6	1,3	0,7	2,7	1,3	1,2	0,5
Totale Made in Italy Manufacturing	13,2	19,2	12,9	18,7	18,5	18,3	17,4	23,9
Totale senza automotive	11,6	11,6	11,6	18,0	15,9	17,0	16,1	23,3
Made in Italy servizi								
<i>Ristorazione e Accoglienza turistica</i>	4,1	3,3	3,0	4,5	4,3	4,1	5,0	3,8
<i>Cultura Creatività</i>	0,7	0,7	0,9	0,6	0,6	0,7	0,6	0,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Elaborazioni su dati Istat, Censimento Intermedio Industria e Servizi, 2011.

Il grado di specializzazione nei settori qui associati al made in Italy, in definitiva, cambia notevolmente in base all'inclusione, ovvero all'esclusione, dell'automotive. Nel primo caso, il Piemonte risulterebbe tra le regioni di riferimento del made in Italy, senza l'automotive l'importanza di queste produzioni – che comunque rappresenterebbero una fetta importante di valore aggiunto e occupati – sarebbe analoga a quella della Lombardia, ma decisamente inferiori alle regioni del Nord-Est e del Centro.

Le dimensioni aziendali.

Il made in Italy piemontese si compone, come ovunque in Italia, di piccoli operatori. Nel 2012 (limitando l'osservazione al *manufacturing*), il 79% delle imprese impiegava meno di dieci addetti (era cioè una microimpresa), il 96% fino a cinquanta addetti (piccola impresa). In alcuni settori (*automotive e automazione*) la distribuzione per classe dimensionale è diversa, ma nell'area delle manifatture leggere la quota "under 10" sfiora (agroalimentare, prodotti per la casa e personali) o supera (mobili) il 90% delle imprese totali. È inoltre utile osservare che il 70% delle imprese made in Italy piemontesi sono iscritte all'albo dell'artigianato.

Tab 4. Distribuzione unità economiche made in Piemonte per classe di addetti

SETTORE	% ≤ 3	% 4-9	% 10-49	% ≥ 50	%	%
	ADDETTI	ADDETTI	ADDETTI	ADDETTI	TOTALE	ARTIGIANE
Made in Italy classico	60,7	25,1	12,1	2,1	100,0	77,6
<i>Agroalimentare e Bevande</i>	54,3	31,7	12,1	1,9	100,0	76,7
<i>Tessile Abbigliamento Calzature</i>	59,5	20,7	15,9	3,8	100,0	70,4
<i>Mobili</i>	73,0	18,5	8,2	0,3	100,0	86,6
<i>Prodotti per la casa e personali</i>	67,3	21,4	9,8	1,4	100,0	82,9
Made in Italy alta tecnologia	37,2	23,8	30,4	8,5	100,0	48,2
<i>Automazione Macchine Apparecchi</i>	38,0	24,7	30,6	6,7	100,0	50,0
<i>Automotive Altri Mezzi Trasporto</i>	33,8	20,0	29,7	16,5	100,0	40,5
Made in Italy Manufacturing	54,6	24,7	16,9	3,8	100,0	70,0

Elaborazione su dati Istat, Archivio Statistico delle Imprese Attive, Piemonte, 2012.

Nel confronto regionale si osserva inoltre che le dimensioni medie delle imprese made in Italy piemontesi sono molto maggiori nei rami del tessile, dell'automotive e degli altri mezzi di trasporto, ma spesso inferiori nei settori "leggeri" (mobili, abbigliamento, in parte alimentare) e nell'industria delle macchine. Se si esclude il mondo auto, dei veicoli industriali, dell'aerospazio, dei treni, l'idea che il tessuto industriale piemontese sia più "strutturato" oggi corrisponde, in larga parte, ad un mito.

Tab 5. Dimensioni medie delle imprese in alcuni settori del made in Italy nelle principali regioni del Nord e Centro Italia

SETTORE	PIE	LOM	VEN	FVG	ER	TOS	MAR
Alimentare	7,8	9,5	9,5	8,4	9,9	6,2	6,3
Bevande	12,8	20,6	16,5	8,3	14,0	9,4	7,0
Tessile	14,3	11,6	8,6	7,3	5,3	6,0	5,7
Abbigliamento	6,4	6,4	7,8	3,7	6,1	4,2	8,5
Mobili	3,5	6,1	8,6	12,4	7,5	5,4	11,6
Macchine	16,6	14,7	17,9	26,2	19,0	15,1	17,5
Autoveicoli	74,8	42,9	20,9	43,7	38,5	45,9	17,1
Altri mezzi di trasporto	54,6	25,5	18,8	31,9	18,7	20,0	15,4

Elaborazione su dati Istat, Archivio Statistico delle Imprese Attive, Unità Locali, 2012.

Le performance nella crisi.

La produzione industriale, in Piemonte come in tutta Italia, è stata la grande vittima della lunga fase recessiva e di crisi conclamata dell'economia apertasi ufficialmente nel 2008. Nel 2013 il valore aggiunto industriale del Piemonte, rispetto al 2007, si era ridotto in termini reali del 15% circa, in virtù del drastico calo subito nel 2009 (-25%), non compensato dalla parziale risalita del 2010-2011 (16%), seguita peraltro da nuove significative contrazioni nel 2012 (-3,5%) e nel 2013 (-3,1%). Nel corso del 2014 la produzione industriale⁶ è risultata in risalita, nella media annuale, del 3%, ma i segnali di parziale rilancio del settore insistono tuttora in un clima caratterizzato da profonda incertezza. La “gelata” del 2009 e il logorio del triennio 2011-2014, in Piemonte, si sono inseriti in un trend di medio periodo tutt'altro che favorevole, poiché tra il 2000 e il 2007 la variazione media annua del valore aggiunto nell'industria era stata comunque di segno negativo (circa -0,5%). Trasformazioni di lungo periodo dell'assemblaggio produttivo, lunghe fasi di incertezza e progressiva delocalizzazione dell'industria di riferimento, limiti di varietà e articolazione della struttura industriale, hanno concorso ad assottigliare significativamente, nel tempo, le fila della manifattura nella regione.

Tabella 6. *Variazione 2008-2012 numero unità economiche e occupati del made in Piemonte*

SETTORE	VAR.N. IMPRESE	VAR. N. ADDETTI	VAR. % ADDETTI
Made in Italy Classico	-1.439	-11.798	-12,47
<i>Agroalimentare e Bevande</i>	-193	1.258	3,18
<i>Tessile Abbigliamento Calzature</i>	-503	-9.305	-26,78
<i>Mobili</i>	-165	-884	-26,59
<i>Prodotti per la casa e personali</i>	-578	-2.867	-16,88
Made in Italy alta tecnologia	-110	-14.649	-8,98
<i>Automotive e Altri Mezzi di Trasporto</i>	-45	-10.935	-11,07
<i>Automazione (Macchine e Apparecchi)</i>	-65	-3.714	-5,78
Made in Italy Manufacturing	-1.549	-26.448	-10,26
Totale Manifattura	-7.277	-73.874	-17,64
Made in Italy servizi	-245	3675	2,48
<i>Ristorazione e Accoglienza turistica</i>	341	4.325	9,57
<i>Cultura Design e Comunicazione</i>	-586	-650	-7,09
Totale made in Italy	-1.794	-22.773	-7,30
Totale Imprese	-12.851	-93.225	-6,76

Elaborazione su dati Istat, Archivio Statistico delle Imprese Attive, Piemonte, 2012 e 2008.

Tra il 2008 e il 2012 le imprese attive nei settori manifatturieri associati al made in Italy, in Piemonte, sono complessivamente diminuite di oltre 1.500 unità, perdendo circa 26.000 addetti (il 10% circa degli occupati del 2008). In termini relativi, l'impatto è stato più incisivo nel campo del made in Italy *classico*, che nel complesso ha perso oltre 1.400 unità economiche e circa 11.800 occupati (il 12,5% del totale 2008). Occorre tuttavia porre in evidenza la performance controcorrente del settore agroalimentare e bevande, che in questi anni ha addirittura incrementato, sia pure lievemente, la sua base occupazionale. Pesanti, viceversa, le perdite subite dal tessile-abbigliamento, dalla produzione di mobili, dai beni per la casa e la persona. Limitate sul piano del numero delle imprese, ma importanti

⁶ Unioncamere Piemonte, *Indagine congiunturale sull'industria manifatturiera piemontese* (Piemonte congiuntura, IV 2014).

in termini occupazionali, le perdite complessivamente registrate nel campo del made in Italy *ad alta tecnologia*, pari a 14.650 occupati, di cui quasi 11.000 nel solo ramo auto e mezzi di trasporto, mentre nel settore dell'automazione l'emorragia è risultata più contenuta. Occorre inoltre considerare che nel complesso la contrazione occupazionale in questi settori è stata contenuta, almeno in termini percentuali, dall'ampio e sistematico ricorso alla cassa integrazione. Infine, è da osservare che l'emorragia nel *manufacturing* made in Italy è stata inferiore a quella osservata nel settore industriale in genere.

Il saldo negativo di imprese e occupati, che da un lato restituisce l'impatto quantitativo della crisi sulla struttura del made in Italy piemontese, fornisce informazioni del tutto parziali sulle variazioni delle performance settoriali. Le indicazioni provenienti dalla consultazione di alcuni indicatori nel periodo mostrano in primo luogo che, nonostante l'impatto particolarmente vulnerante della crisi nella regione, nei settori esaminati il Piemonte ha perlomeno mantenuto la sua "quota" nazionale di unità locali e addetti, migliorandola anzi lievemente nel comparto delle bevande, a fronte di una piccola perdita nel tessile-abbigliamento. Più problematico interpretare i dati positivi nel ramo degli altri mezzi di trasporto e nella stessa produzione di auto, probabilmente esito delle riorganizzazioni intervenute nel settore più che di dinamiche dell'economia. In quasi tutti i settori la dimensione media delle unità locali è diminuita, con l'eccezione dell'alimentare e della produzione di auto (dato tuttavia da interpretare alla luce dei grandi cambiamenti intervenuti negli assetti del principale player). Le variazioni del fatturato e del valore aggiunto confermano il ridimensionamento e le difficoltà attraversate negli scorsi anni da alcune filiere del made in Italy *classico* (tessile, moda, mobili) ma anche dal ramo automazione e macchine. È tuttavia da segnalare come la dinamica del valore aggiunto unitario (per addetto), in diversi settori, sia risultata negli stessi anni, almeno in termini nominali (al netto delle variazioni dell'indice dei prezzi), quasi sempre di segno positivo, o comunque largamente al di sopra delle variazioni riscontrate nella dinamica del valore aggiunto aggregato. Con l'eccezione del tessile, inoltre, tutti i settori del made in Italy piemontese hanno registrato, in questi anni, un incremento dell'export. Il dato che induce maggiore preoccupazione è il generalizzato calo degli investimenti, riscontrabile praticamente in tutti i settori, e che vede in molti casi il Piemonte in svantaggio relativo anche verso le regioni di confronto.

Tab 7. Variazioni 2008-2012 di alcuni indicatori di performance delle imprese di alcuni settori del made in Italy

INDICATORI	ALIM	BEV	TEX	MODA	MOB	MAC	AUTO	AMT
DI PERFORMANCE								
Quota regionale Unità Locali su totale Italia (%)	0,0	0,6	-0,4	0,1	0,3	0,0	-2,4	1,0
Quota regionale Addetti Unità Locali su totale Italia (%)	0,2	0,8	-0,1	-0,3	0,0	-0,3	1,8	1,2
Dimensione media delle Unità Locali	0,4	-0,6	-0,6	-1,0	-0,4	-1,1	1,6	-0,3
Valore aggiunto	4,4	83,5	-17,2	-24,9	-32,9	-11,8	4,6	758,4
Fatturato	-4,1	20,5	-15,5	-26,2	-30,3	-30,4	20,7	101,9
Valore aggiunto per addetto	5,0	37,2	1,8	-3,6	nd	0,7	7,2	6,8
Investimenti per addetto	-14,2	-0,5	-5,1	-1,8	-3,0	-3,2	-2,8	-4,9
Esportazioni di merci	40,0	26,8	-4,0	16,4	17,5	1,7	2,7	35,1

Elaborazioni su dati Istat, principali aggregati e conti economici delle imprese industriali

La giusta evidenza fornita alle ricadute negative della crisi e alle conclamate difficoltà di un grande numero di piccole e meno piccole imprese, non può occultare l'esistenza di una cospicua minoranza di operatori che in questi anni ha saputo riposizionare il proprio business e "crescere". A ben vedere nella crisi ha preso forma, più che un tracollo generalizzato, una polarizzazione tra un gruppo relativamente nutrito di "vincenti" (se ne trovano in ogni settore) e una maggioranza di imprese che fatica o semplicemente "ha perso". È utile a questo scopo notare che delle circa 14.500 imprese manifatturiere dei settori qui associati al made in Italy presenti al 2012, 11.741 erano attive anche nel 2008. Di queste, in questi quattro anni, oltre 2.800 (quasi una ogni quattro) hanno incrementato il numero degli occupati, mentre in 4.000 circa lo hanno diminuito. Nel confronto con la manifattura non made in Italy, si osserva una maggiore polarizzazione: vi sono più aziende che "crescono" e più aziende che si "restringono". Ovviamente tale trend è da porre in relazione alle dinamiche settoriali, che premiano, ancora una volta, il *food*, ma tutto sommato anche le imprese della "quarta A" (automotive e automazione) e penalizzano le manifatture "leggere" – tessile, abbigliamento, mobili, prodotti per la casa e personali.

Tab 8. Numero Imprese per andamento occupati nel periodo 2008-2012 nei settori manifatturieri del made in Piemonte (valori assoluti e percentuali)

ANDAMENTO	FOOD	TESSILE MODA	MOBILI	CASA E PERSONALI	AUTOMOTIVE	AUTOMAZIONE	MANIFATTURA MADE ITALY
Diminuzione	836	828	190	773	289	1.082	3.998
Stabile	1.476	891	425	1.214	121	800	4.927
In aumento	1.089	354	97	375	161	740	2.816
Totale	3.401	2.073	712	2.362	571	2.622	11.741
ANDAMENTO %	FOOD	TESSILE MODA	MOBILI	CASA E PERSONALI	AUTOMOTIVE	AUTOMAZIONE	MANIFATTURA MADE ITALY
Diminuzione	24,6	39,9	26,7	32,7	50,6	41,3	34,1
Stabile	43,4	43,0	59,7	51,4	21,2	30,5	42,0
In aumento	32,0	17,1	13,6	15,9	28,2	28,2	24,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Saldo +/-	7,4	-22,8	-13,1	-16,8	-22,4	-13,1	-10,1

Elaborazione su dati Istat, Archivio Statistico delle Imprese Attive, Piemonte, 2012 e 2008

A fare la differenza, in molti casi, è la capacità di espansione sui mercati internazionali. Il Piemonte è stabilmente da anni la quarta regione esportatrice in Italia (dietro Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna), con una quota del 10,6% nel 2013 (dieci anni prima era superiore – 11,4% - ma nel 2009 era scesa al 10,2%). In alcuni settori il Piemonte si posiziona più in alto (prima regione nel settore auto, seconda nelle bevande e nel tessile, oltre che in settori come gomma-plastica e apparecchi ICT, terza nell'alimentare e negli altri mezzi di trasporto, oltre che nella chimica). Più defilata viceversa la posizione nella graduatoria regionale relativa ad abbigliamento (quinta regione), mobili (ottava), articoli in pelle (settima). Nel periodo 2008-2013 quasi tutti i settori del made in Italy piemontese hanno incrementato

la loro quota di esportazioni, in alcuni casi anche in modo consistente: alimentari (+24%), bevande (+27%), abbigliamento (+16%), altri mezzi di trasporto (+35%). Fa eccezione il tessile (-4%).

Tab 9. Valore delle esportazioni dei settori industriali in Piemonte e posizione nella graduatoria export delle regioni italiane nel periodo 2007-2013

DIVISIONI	VALORE EXPORT (MILIONI DI EURO)					INDICE 2014 (2007=100)	RANKING REGIONALE	
	2007	2009	2011	2013	2014		2007	2013
Prodotti agricoli	332,2	271,5	367,9	391,2	415,8	125,2	7	6
Alimentari	1.930,8	2.018,4	2.449,8	2.703,1	2.865,0	148,4	3	3
Bevande	1.107,0	1.055,4	1.298,7	1.467,6	1.461,1	132,0	1	2
Tessile	1.998,8	1.306,8	1.743,3	1.684,2	1.689,9	84,5	3	2
Moda e articoli in pelle	1.177,3	1.051,6	1.337,0	1.451,6	1.436,0	122,0	5	5
Mobili	127,6	97,3	106,9	146,0	117,2	91,9	9	8
Automazione e macchine	9.353,2	6.922,1	9.170,2	9.713,6	9.964,3	106,5	4	4
Autoveicoli	7.716,8	5.780,8	6.945,1	8.392,7	8.831,3	114,4	1	1
Altri mezzi di trasporto	735,2	1.540,8	1.428,9	1.283,8	1.764,1	240,0	6	3
Prodotti chimici	2.160,9	1.757,8	2.507,2	2.674,9	2.649,2	122,6	3	3
Gomma e plastica	2.307,1	1.806,9	2.463,6	2.543,6	2.606,6	113,0	2	2
Metallurgia	2.121,5	1.244,6	2.195,1	2.060,1	1.606,5	75,7	4	4
Prodotti metallo	1.475,0	1.135,1	1.393,7	1.436,7	1.504,1	102,0	4	4
Altri prodotti industriali	4.268,5	3.376,5	4.700,3	5.060,4	5.424,8	127,1		
Totale Industria	36.479,6	29.094,3	37.739,7	40.618,2	41.920,1	114,9	4	4
Servizi	425,6	315,3	392,9	336,8	350,0	82,2		
Totale	37.274,5	29.716,8	38.557,1	41.400,5	42.754,5	114,7	4	4

Anche l'analisi settoriale delle esportazioni evidenzia dunque la specificità delle specializzazioni del Made in Piemonte che esprime una posizione di vertice nei prodotti ad "alta intensità di scala" (seconda regione italiana) e nei prodotti "science based" (terza regione), mentre appare più defilato nei settori "tradizionali" (quinto posto).

PARTE 2

TEMI E IMMAGINI DELLA TRANSIZIONE

In questa seconda parte del documento viene data evidenza ai temi e alle “immagini” poste in primo piano dalla ricognizione qualitativa realizzata sul territorio tra la fine del 2014 e i primi mesi del 2015. La base empirica di queste analisi è fornita, in specifico, dai materiali raccolti nel corso di un’indagine esplorativa consistente in interviste in profondità realizzate a titolari di imprese operanti in settori del made in Piemonte, e nel corso di tre laboratori partecipativi che hanno coinvolto titolari d’impresa e rappresentanti delle associazioni di categoria.

I casi d’impresa esaminati sono stati individuati sulla base di alcuni criteri.

Settoriale. Sono state selezionate imprese rientranti in tre ambiti di riferimento: il *food* (imprese agricole e di trasformazione alimentare), il *made in Italy post distrettuale* (imprese operanti in alcuni dei settori di specializzazione classicamente “distrettuali”, come l’abbigliamento, l’orafo, le rubinetterie, la produzione di mobili e lavorazioni in legno) e la *componentistica meccanica* (produzione di componenti, lavorazioni meccaniche, ricambi auto) legata a filiere produttive ad alta tecnologia, come l’automazione industriale e l’automotive; a queste sono state aggiunte due esperienze del made in Italy terziario, un’impresa di servizi turistici a forte valenza territoriale e una start up operante in servizi digitali di tracciabilità e promozione del prodotto italiano.

Territoriale. Si è cercato di mantenere laddove possibile il legame tra specializzazione settoriale e territoriale. Le imprese del ramo *food* sono cuneesi (vino nel Roero, trasformazione carni nella pianura occidentale) e della pianura biellese-vercellese; l’impresa orafa è valenzana, quella di rubinetterie novaresi, le imprese di componentistica e la start up digitale del torinese.

Dimensionale. Si sono individuate imprese piccole, ma relativamente strutturate e che al proprio interno hanno sviluppato un certo grado di divisione tecnica del lavoro e presentano in ogni caso assetti tecnologici, organizzativi, gestionali di livello superiore a quello delle imprese monocellulari (composte dal solo titolare). Una parte di esse rientra nel campo della microimpresa (meno di dieci dipendenti), altre hanno dimensioni maggiori, talvolta di alcune decine di dipendenti. L’indagine non era rivolta ai piccoli campioni del made in Italy, imprese di medie e medio-grandi dimensioni che occupano posizioni di leadership o comunque di vertice nella nicchia di prodotto in cui sono specializzate. Qui ci troviamo in un livello “inferiore”, ma comunque al di sopra delle formule di auto impiego che compongono la maggioranza numerica delle imprese artigiane e agricole del territorio (e del paese).

Performance. Le imprese hanno subito la crisi, ma si è comunque tenuto conto, in sede di individuazione del campione qualitativo, di una ideale soglia performativa; da questo punto di vista è utile inserire tra le avvertenze preliminari che la ricognizione ha coinvolto aziende ricomprese in un ideale strato “superiore” del mondo della piccola e micro impresa produttiva.

La ricognizione è stata realizzata attraverso protocolli qualitativi. Le interviste ai titolari d’impresa, tutte realizzate all’interno dei siti produttivi e corredate da visite agli impianti e documentazione fotografica, sono state condotte sulla base di una traccia semi-strutturata, che prevedeva aspetti descrittivi

(la minuziosa ricostruzione della storia aziendale e dei suoi assetti organizzativi, tecnologici e di mercato), diagnostici e valutativi (punti di forza e debolezza percepiti, visione delle trasformazioni socio-economiche e dei mercati), di approfondimento di aspetti culturali (valori).

La ricognizione territoriale ha posto in evidenza alcuni elementi ricorrenti e temi che, a parere del gruppo di ricerca, assumono nel contesto odierno una maggiore rilevanza. Al centro del racconto, dunque, è il modo in cui queste imprese hanno attraversato la crisi e stanno ricercando un problematico riposizionamento e nuove vie di sviluppo. Questi temi sono stati restituiti in otto capitoli.

1. Le persone

Al centro dell'universo manifatturiero diffuso italiano, e quindi del made in Italy, sono gli imprenditori, nel senso che il capitalismo italiano è costituito assai più da imprenditori che da investitori e detentori di capitale. Quella del made in Italy è infatti una storia di imprenditori incastonati nel loro progetto d'impresa e nei territori produttivi. È importante dunque porre al centro dell'analisi le persone, guardando l'imprenditore come un vero e proprio attore sociale. La "personificazione" dell'impresa nel suo imprenditore è la particolare lente attraverso cui è avviata all'indagine qui esposta, che mette al centro dell'osservazione un modello di impresa che, alla partenza, ha come forma di capitale le competenze, le passioni, le motivazioni del fondatore. Con riferimento alla tradizione del made in Italy, della piccola impresa, della produzione agricola, riscontriamo qui tre importanti continuità, unitamente ad alcune discontinuità.

1.1 La continuità della cultura produttiva

L'imprenditore del made in Italy non viene dal niente, è un soggetto con "radici" forti, siano esse urbane o rurali, radici industriali e distrettuali. È sempre, o quasi, figlio di un contesto e di saperi, relazioni, appartenenze, che ne forniscono il primo e immediato riferimento cognitivo e motivazionale. L'imprenditore ha la possibilità di sviluppare il suo progetto se c'è continuità della cultura produttiva, se ha la possibilità di assorbire i saperi locali, se riesce a capitalizzare, ricombinando tali elementi in modo innovativo e inserendosi nelle nicchie di mercato.

Così era ad esempio nei tradizionali distretti industriali, come quello orafa di Valenza, dove:
Dovevo scegliere se fare il muratore o l'orefice. E allora mi sono messo a fare l'orefice. Al tempo si andava a lavorare sotto un padrone e si faceva il garzoncino [cinquant'anni fa] e questo era il modo per apprendere l'attività dell'orefice. Ho iniziato qui a Valenza a fare il gioielliere. Perché secondo me uno non può nascere fuori, questo è molto importante. Il territorio è la base della tua cultura. Era trainante essere a Valenza e, forse in un certo senso, lo è anche adesso. Anche perché sul territorio si erano costituite delle scuole, dei centri. (Gioielli, Valenza - AL)

Questa testimonianza rappresenta la "storia" che vale, con sfumature diverse, anche per gli imprenditori più giovani, gli imprenditori *middle age* delle produzioni made in Italy. Dal mondo della lavorazione del legno:

Nasciamo come falegnami. Ho fatto una scuola tecnica ma ero di famiglia di falegnami. I miei mi chiedevano di lavorare anche quando facevo la scuola, un paio d'ore tutti i giorni, se c'era bisogno venivo chiamato. Mi sono appassionato e ho deciso di continuare la lavorazione del legno. (Mobili e rivestimenti, Boves - CN)

Dal distretto dei rubinetti di Novara:

Io arrivavo da una società che faceva lavorazioni per conto terzi, ma ho presto deciso di fondare la mia con una mia vecchia amica che lavorava in esclusiva per un produttore di camper al quale forniva rubinettini. Ho fatto alcune ricerche e ho notato che i camper in generale montavano modelli di rubinetti vecchi e non particolarmente belli. Ho avuto così l'idea di portare lo standard che si utilizza normalmente per le abitazioni civili sul camper. (Rubinetti di design, San Maurizio d'Opaglio - NO)

Le radici produttive sono importanti anche per gli imprenditori del mondo della componentistica e delle sub-forniture di gamma alta:

Il contesto culturale in cui nasce M. è un contesto che definirei olivettiano, perché mio padre lavorò molti anni all'Olivetti e mi instradò facendomi intraprendere studi tecnici. Benché le mie attitudini fossero di altro tipo all'epoca era difficile emanciparsi dalla volontà dei genitori. Due contesti culturali hanno influenzato il mio percorso: l'itis e l'Olivetti. Il sistema Olivetti, che arrivava a me attraverso i racconti di mio padre, ha rappresentato per me un po' un modello. (Meccanica di precisione, Salassa - TO)

Ovviamente le radici rurali sono la base del mondo del food, esemplificativo il caso di un'azienda di trasformazione di carne piemontese che non nasce dall'esperienza di un allevatore, ma da un professionista immerso nel mondo agricolo e zootecnico cuneese, di cui conosce problemi e potenzialità:

Io facevo il veterinario libero professionista per grossi animali. Prima della mucca pazza c'erano già negli allevamenti molti problemi: spesso il macellaio si lamentava della carne, i piccoli allevatori volevano chiudere perché il prezzo del vitello è un po' come quello del latte, più ne hai più te lo pagano. I piccoli venivano strozzati, non si guardava più la qualità della carne ma alla convenienza. (Carne piemontese, Genola - CN)

Nel mondo del vino, al centro dell'universo economico rimane il vigneto:

In queste aree siamo tutti figli di agricoltori. È un settore che è stato abbandonato da molti, chi è rimasto ha avuto la possibilità di espandersi e di creare un'azienda capace di stare sul mercato, grazie alla dedizione, alla disponibilità, all'attaccamento al territorio uniti a capacità imprenditoriale. Ho visto aziende dove la nuova generazione non ha più seguito i vigneti ma solo il marketing. Per me è uno sbaglio. (Vino, Canale - CN)

1.2 Le continuità valoriali. La passione durevole e l'impresa progetto di vita

Le imprese del made in Italy continuano a nascere e svilupparsi sulla base di due pilastri: l'impresa come "progetto di vita" e la *passione nei confronti del prodotto*. È una passione durevole, le biografie degli imprenditori sono indissolubilmente intrecciate alla cultura del prodotto e alle tecniche per realizzarle, e non incontriamo mai, nelle nostre storie, figure di "capitalisti" *astratti* (relativamente indifferenti al prodotto). Le imprese dunque sono concretizzazione di "progetti di vita", per riprendere

l'antinomia a suo tempo proposta da Giacomo Becattini (Becattini, 2004) rispetto alle imprese “molecole di capitale”, volte genericamente all'incremento di valore astratto.⁷

Ciò significa anzitutto che a monte dell'impresa non ci sono capitali in cerca di remunerazione o cordate di investitori, ma persone fisiche con la loro idea-progetto, le loro motivazioni, anche di mobilità sociale, la cui leva è l'impegno, il lavoro, la competenza. Ovviamente non è una peculiarità del made in Italy. Tutte le imprese esaminate, in ogni caso, sono guidate da questo principio, che può essere declinato in varie forme: come passione per il prodotto; come *sindrome da Archimede* (Bianco-Luciano, 1982) che attiva la scelta imprenditiva; come coinvolgimento totale; come investimento su di sé e sulle proprie competenze. Nelle nostre interviste nessun imprenditore è specializzato in un'astratta funzione manageriale sganciata dalla piattaforma tecnico-produttiva che alimenta l'impresa, sono essi leader delle loro piccole imprese anche perché sono spesso i più competenti.

La centralità della persona e l'impresa come progetto di vita sono concetti indissolubilmente legati al tema della passione.

La cosa è nata per una passione, è nata l'Arca del gusto, con lei i presidi e ho cominciato a mettere insieme gli allevatori. All'inizio è stato visto come un colpo di testa o come un passo indietro, ma ero guidato dalla passione.
(Carne piemontese, Genola - CN)

La passione può assumere anche tratti mistici, quando declinata come recupero integrale di tradizioni esecutive e macchinari obsoleti in un problematico cortocircuito tra etica *do it yourself*, da una parte, e ambientalismo conservativo, dall'altra. Sono queste le basi del progetto di una piccola realtà produttrice di articoli in cachemire, basata sul recupero di antichi mestieri, ma anche di antichi macchinari e degli scarti delle maglierie industriali.

L'azienda nasce nel 2007 ma è dalla fine degli anni '70 che portiamo avanti un progetto di recupero di antichi mestieri, perché gli anziani che conoscevano il lavoro a mano non c'erano più e abbiamo cercato di recuperarlo. [...] Abbiamo recuperato i telai, rimessi a nuovo e fatti funzionare. Ne abbiamo recuperati ovunque, addirittura sotto terra nei magazzini di vecchie aziende di tessitura di Biella. [...] Abbiamo iniziato con la mentalità del recupero di quello che nell'industria della maglieria veniva scartato: i fondi cono. Abbiamo recuperato centinaia di chili di filato ridandogli valore. (Tessuti, Lugnacco - TO)

La carriera standard era, e lo è ancora con poche varianti, definita dalla sequenza apprendistato in azienda, scuola professionale, lavoro alle dipendenze, scelta di mettersi in proprio. Poi l'evoluzione dipendeva da molteplici fattori. Le imprese che hanno iniziato a commercializzare il loro prodotto hanno dovuto emanciparsi, assumendosi dei rischi, dalla condizione di sub-fornitori o dalla dipendenza

⁷ Per Giacomo Becattini la categoria di “imprese progetto di vita” costituiva premessa per un più generale discorso sul “capitalismo dal volto umano”, ossia di diverso funzionamento del sistema economico, anche nei suoi rispecchiamenti con la politica e la società. Tale prospettiva conteneva la tensione alla trasformazione delle “maschere” della società capitalista: un “diverso uomo-lavoratore, meno passivo ed etero diretto”, “un diverso consumatore, che faccia un uso più razionale della sua ‘libertà’”, e, soprattutto un “diverso imprenditore”, che sia “più leader di uomini e meno speculatore finanziario”. Temi, come è superfluo richiamare, di rinnovata attualità.

nei confronti di un distributore unico. A parte i casi delle imprese di seconda generazione, una delle sequenze più diffuse rimane quella da lavoro dipendente ad auto imprenditoria. Ne sono un esempio le spin off di unità da case madri nazionali o multinazionali.

Il titolare dell'azienda aveva sviluppato il reparto di produzione, poi è stato deciso di fare uno spin-off della parte produttiva dalla casa madre (che aveva deciso di esternalizzare) e quindi qualcuno doveva prendersi in carico i macchinari, i dipendenti, la vita dell'azienda. L'attuale titolare ha deciso nel 2007 di prendere l'incarico dell'azienda. Dal 2007 abbiamo iniziato ad essere indipendenti e quindi ad avere i nostri clienti e ad allargare la gamma dei nostri prodotti. (Componenti automotive, Pinerolo - TO)

1.3 Continuità della rilevanza della famiglia

La famiglia continua a ricoprire un ruolo fondamentale, sia negli imprenditori di seconda generazione che ereditano l'attività di famiglia, spesso rivoluzionandola, sia tra le start up.

È un'azienda a conduzione familiare, iniziata da mio padre e mia madre nel '74 in un garage, come molti in quegli anni. Hanno iniziato con due macchine, sono poi cresciuti nel corso degli anni. Io e mio fratello siamo cresciuti in azienda, dai 18 anni di fatto abbiamo avuto i libretti di lavoro. Oggi mi occupo quasi esclusivamente della parte amministrativa e commerciale, mio fratello ha, invece, un diploma scientifico. Lui gestisce insieme a mio padre la produzione. E anche mia madre inizialmente lavorava in officina. (Meccanica di precisione, Pernate - NO)

Per fortuna conosco bene il mondo industriale, grazie alla mia famiglia, mia mamma è commercialista, e mio papà direttore commerciale di una grande industria che innova molto. Dall'età di 15 anni la mia famiglia mi portava nelle fiere industriali e dentro alla fabbrica. Il fascino dell'impresa e dell'industria l'ho ereditato dai miei genitori. Mamma e papà, entrambi professionisti, lavorano da sempre come se l'impresa fosse loro, senza orari... io sono sempre stato molto affascinato da questo.[...] Mi sono laureato in Disegno Industriale, poi in Economia, e così ho acquisito conoscenze sia sulla parte tecnica che sulla parte gestionale. La mia azienda è iniziata con i miei genitori come soci, poi ho fondato una start up. (Ict - TO)

Oltre che bacino delle competenze, delle relazioni e delle motivazioni all'azione, la famiglia costituisce in quasi tutti i casi anche la proprietà e il management, con una sovrapposizione molto forte tra proprietà, management e lavoro. Al contempo, non mancano imprese in cui, esaurita la fase propulsiva, la famiglia scompare dopo il *take off*, ed altre in cui ha di fatto un ruolo marginale o assente.

L'imprenditore del made in Italy è però anche un imprenditore "nuovo". Non corrisponde allo stereotipo dell'artigiano e dell'agricoltore imprigionato nella tradizione produttiva, nelle reti di prossimità, nella "comunità" locale. Prima di tutto per gli *studi*, soprattutto gli imprenditori di seconda generazione possiedono un'alta formazione, tra diplomi tecnici specializzati e lauree sono istruiti. In secondo luogo per il rapporto che riescono ad instaurare con lo spazio. Spesso l'imprenditore del made in Italy ha esperienze all'estero, o comunque si muove con maggiore frequenza per aggiornarsi, comparare, istruirsi, trovare materie prime diverse.

Infine, è un imprenditore "nuovo" per il suo rapporto con le tecnologie. Le innovazioni e le discontinuità sono molte altre, ma ad esse sono dedicate i capitoli successivi.

2. I prodotti

Made in Italy è cultura e innovazione del prodotto. Le imprese esaminate, quasi sempre, propongono o hanno sviluppato un prodotto proprio e ribadiscono un generale orientamento verso le nicchie di qualità rivolte ai segmenti alti del mercato, sebbene ciò non indichi necessariamente il top, con forti elementi di personalizzazione, serie limitate o pezzi unici, capacità di interagire con i gusti del cliente, processi di innovazione trainati dal mercato (della *conoscenza del mercato*) e meccanismi di innovazione e riproduzione delle conoscenze prevalentemente taciti, informali, *by doing*.

Questi elementi, tuttavia, sono relativamente risaputi: è questa la storia della piccola impresa made in Italy. La questione è oggi verificare se emergono nuovi temi ricorrenti, visioni comuni, forme modali dell'innovazione. Evidenze empiriche, ricerche sul campo e rappresentazioni condivise individuano idi norma una forte correlazione tra competitività e innovazione di prodotto. È soprattutto questo tipo di innovazione, infatti, ad essere ritenuta fonte di duraturo e significativo vantaggio differenziale. L'innovazione, in termini schumpeteriani, è creazione di combinazioni strategiche nuove che affermano un diverso modo di raffigurare e rispondere ai problemi. Nella realtà, tuttavia, solo un numero limitato di innovazioni assume prerogative di rottura e distruzione creatrice. Quasi sempre, l'innovazione di prodotto si situa in uno dei tre campi di seguito indicati o come combinazione tra gli stessi:

- a. l'*innovazione incrementale o evolutiva* che riguarda il miglioramento di prassi e modelli di lavoro e produzione di beni consolidati;
- b. l'*innovazione espansiva* che si riferisce all'estensione di un bene/servizio o di un'attività già presente nel portafoglio delle competenze aziendali a nuovi ambiti territoriali o nuovi gruppi di clienti;
- c. l'*innovazione radicale* (o totale), che implica la sperimentazione di nuovi modi di produrre fornendo risposte a bisogni prima non considerati.

Le innovazioni esaminate hanno spesso carattere ibrido, ma soprattutto appaiono legate alle prerogative del "campo" in cui sono inserite: nei settori maturi o in declino è difficile fare alta innovazione di prodotto, siamo di fronte a *end-game strategies*, comportamenti strategici conservativi, recupero di margini sull'efficienza tecnologico-organizzativa, rincorsa dei mercati sfruttando il consolidato mix prezzo-flessibilità. Per contro nei settori che presentano tuttora margini di espansione, sono soprattutto le strategie di innovazione radicale ad essere premiate.

Campo del Food.

È questo uno dei campi in cui si registrano maggiori fermenti e spinte innovative. La produzione agricola, vinicola e agroalimentare è oggi al centro dell'immagine del made in Italy, in virtù di una ritrovata capacità attrattiva (anche e soprattutto nei confronti delle generazioni entranti), della capacità di ricombinare prodotti e valori (territorio, biodiversità, artigianalità, sostenibilità). Non è dunque casuale che alcuni dei principali fenomeni innovativi degli ultimi anni, in Piemonte, si concentrino nel food o negli immediati dintorni: produzioni, nuovi concept distributivi, eventi, scuole di alta formazione, ri-

cerca, reti di consumatori, forme di partecipazione volontaria. Quello del food, almeno nelle sue componenti evolute, è un mondo in cui si attivano convergenze che mettono in risonanza produttori, consumatori, distributori, creando forme d'integrazione avanzata tra sfera della produzione e della circolazione, in cui lo stesso consumo – a ben vedere – assolve una funzione “produttiva” e di incentivo all'innovazione e dove si attivano reti di servizi sempre più complesse (dalla comunicazione alla consulenza sulle nuove reti distributive, dai servizi turistici ai social network dedicati alla cultura dell'*eating*, ecc.) in grado di articolare molteplici segmenti di realizzazione del valore. Basti pensare a cosa sono diventate le imprese agricole più dinamiche, che combinano produzione e trasformazione, offerta turistica e ristorativa, presidio e manutenzione del territorio, produzione di energia da fonti rinnovabili.

Di tutto questo fermento, che va considerato tuttavia insieme alle difficoltà incontrate da un numero crescente di imprese agricole nel raggiungimento di adeguati margini economici, si trova evidente traccia anche tra le imprese esaminate. L'Azienda Agricola M. ha avviato il suo percorso di rilancio con la scelta di focalizzarsi sul prodotto core (il vino), dunque sul miglioramento delle tecniche di produzione, sulla cura della materia prima, terreno e vigneto, sulle procedure di vinificazione, sulla differenziazione della gamma dei vini. La successiva apertura dell'agriturismo segna l'apertura di una fase nuova nel ciclo di vita dell'azienda, anche se l'immagine esterna tende a comunicare soprattutto il valore della tradizione e il legame con il territorio. L'innovazione, come afferma il titolare, è stata “tornare indietro” e reinventare la tradizione attraverso il recupero di tecniche abbandonate.

Abbiamo legato ancora di più i prodotti al territorio, ma a livello qualitativo non abbiamo portato grossi cambiamenti. Spesso i cambiamenti su un prodotto classico come il vino devono essere minimi. Nel mondo del vino albes l'innovazione è stata "tornare indietro". Andare avanti ha voluto dire fare due passi indietro, riutilizzare tecniche e pratiche che erano state abbandonate da 40 anni. il mondo del vino è diverso, così come quello del food.
(Vino, Canale - CN)

Un caso esemplare di innovazione radicale è fornito dall'impresa di trasformazione alimentare G. (settore carni). L'intuizione anticipatrice dell'etichettatura, della tracciabilità e certificazione del prodotto, ha generato e indotto un nuovo bisogno che, nel caso specifico, ha consentito di riconfigurare il campo a monte – con il ritorno all'allevamento del castrato e il rivoluzionamento del regime alimentare – e a valle – attraverso il controllo di processi distributivi coerenti con l'intero ciclo produttivo – dell'azienda, che ha inoltre investito direttamente in uno spazio di vendita e ristorazione sul territorio.

Nel 1996 iniziai il processo per arrivare all'etichettatura, all'epoca nessuno ne aveva mai sentito parlare. In Italia altri avevano iniziato questo percorso e trovai una collaboratrice che accettò la mia sfida di fare l'etichetta non con il lotto ma dedicata all'allevamento. Sull'etichetta metto nome e cognome dell'allevatore, razza, età dell'animale, sesso. Indicazioni che il consumatore apprezza e comincia a cercare, consente di fare cultura. [...] Ho inserito poi il terzo sesso: il castrato. Nella provincia di Cuneo non si castravano i bovini perché a parità di tempo rende di più allevare i maschi, hanno molta più carne. Il castrato è più buono. [...] Ho tolto l'insilato, le vitamine, gli integratori e la soia, introducendo un regime alimentare semplice, e ho reinserito il fieno polifita che ormai era stata eliminata. L'animale deve prendere l'energia da ciò che mangia nei prati, inoltre il fatto di tornare a nutrire gli animali col fieno aveva il fine di incentivare a non abbandonare i nostri territori. Con questa alimentazione l'animale non ha più bisogno di essere curato come in allevamento intensivo. (Carne piemontese, Genola - CN)

Chiaramente tali processi sono stati resi possibili dall'eccezionale sviluppo di un ecosistema orientato alla qualificazione dell'esperienza alimentare, a sua volta incentivato dalla nascita di comunità epistemiche, di cui Slow Food è solo la più nota, che hanno favorito e per certi imposto ai produttori un salto di paradigma. Il Piemonte e in particolare alcune sue aree, in questo senso, hanno capitalizzato i vantaggi impliciti nella condizione di first mover.

Campo del made in Italy post-distrettuale.

Il campo delle imprese del made in Italy manifatturiero “tradizionale”, legato alla produzione di beni di consumo destinati al mercato finale e di matrice più o meno distrettuale (gioielli, rubinetti, abbigliamento), ha vissuto – ben prima della “crisi” apertasi nel 2008 – una difficile fase di riposizionamento competitivo e qualificazione selettiva. Si tratta quasi sempre di imprese che operano in mercati relativamente “maturi”, in cui c'è tuttavia spazio per operatori capaci di aprire nuove prospettive di prodotto e inserirsi in reti più lunghe (tendenzialmente internazionali). In questo campo l'innovazione di prodotto (piuttosto che l'efficienza dei processi produttivi) appare condizione necessaria di partecipazione al mercato, più che un driver capace di generare un premio di prezzo.

Fornisce un esempio di innovazione che combina prassi evolutive ed espansive l'azienda E., specializzata nella progettazione, produzione e commercializzazione di rubinetti, da installare nei servizi dei camper e delle imbarcazioni da diporto.

Ho fatto alcune ricerche sul mondo delle forniture per camper e ho notato che i camper in generale montavano modelli di rubinetti vecchi e non particolarmente belli. Ho avuto l'idea di portare il minimale che si utilizza normalmente per le abitazioni civili sul camper. Così ho cominciato a prendere contatti e informazioni, ho cominciato a viaggiare e a vendere i miei primi rubinetti su carta con un catalogo che ho fatto io. [...] Poi ho pubblicato un sito, ho cominciato a farmi conoscere anche sui cantieri nautici. Sono arrivati anche i primi contatti dalla nautica.
(Rubinetti di design, San Maurizio d'Opaglio - NO)

Un caso emblematico di produzione di nicchia per il mercato mondiale che riafferma i “tradizionali” vantaggi competitivi del made in Italy, coniugandoli con attitudini e skill nuovi. Per affermarsi su questo mercato l'imprenditrice ha messo in campo risorse e atteggiamenti proattivi, proponendosi da subito sui mercati internazionali e investendo nelle conoscenze tecniche e progettuali grazie all'assunzione di un designer.

Le produzioni sono reinventabili, le conoscenze reversibili e trasferibili. L'imprenditrice si è progressivamente spostata dai camper agli yacht, mentre l'azienda A. del cuneese, territorio con consolidate tradizioni nella lavorazione del legno, partendo da una falegnameria “ecologica” si è progressivamente spostata sugli arredi, sulla bioedilizia, sulla produzione di parquet fino ai nuovi materiali per l'isolamento termico. Un percorso dove si intrecciano e combinano innovazioni a prevalente matrice *incrementale ed evolutiva*, con *shifting* di produzioni, per giungere tuttavia in tempi recenti a sperimentare un prodotto radicalmente nuovo, legato all'isolamento termico con l'impiego di un materiale naturale come il sughero.

Abbiamo intravisto nella raccolta differenziata del tappo di sughero una cosa che poteva darci un interesse. Abbiamo visto che c'erano degli esperimenti in Germania che potevano ispirarci. Ci siamo messi a promuovere a livello italiano la raccolta del tappo di sughero. Da lì insieme al Politecnico e ad altre aziende locali abbiamo fatto il POR sull'innovazione per capire cosa si poteva fare come prodotti innovativi dalla lavorazione dei tappi di sughero [...] La pittura termica fatta col sughero che stiamo sarà un po' il nostro prodotto di punta di questi anni. Ci sono già sul mercato pitture termiche che riescono a scaldare la parete, ma sono tutte sintetiche. Noi siamo riusciti a fare una pittura termica con le polveri fini del sughero e con collanti naturali e siamo gli unici ad avere un prodotto così. (Mobili e rivestimenti, Boves - CN)

Campo della componentistica meccanica.

L'innovazione nelle piccole imprese della componentistica meccanica si declina in termini differenti dai casi suesposti; qui le piccole imprese sono fornitrici di beni intermedi, accessori, componenti, parti di prodotto, ricambi. Anche qui c'è però innovazione. Gli operatori del variegato universo della sub-fornitura meccanica che hanno attraversato le ristrutturazioni – particolarmente selettive – delle *supply chain* e l'assottigliamento della base produttiva locale delle grandi imprese hanno da tempo incorporato skill e attitudini assenti nella componentistica “tradizionale”. Mobilità, investimenti in tecnologia e processi, sviluppo della funzione commerciale, moderato approccio manageriale sono fattori ormai generalizzati, almeno al di sopra di una certa soglia qualitativa. La via maestra dell'innovazione, in queste imprese, rimane perlopiù incentrata sugli investimenti in tecnologie avanzate di produzione - in questo campo la componente tecnologica appare più sviluppata - che consentono di incrementare l'efficienza, produrre con standard più elevati, migliorare i processi, ampliare la gamma dei prodotti.

L'innovazione viene ricercata nell'acquisto di nuove macchine ogni anno, così come nel cercare di ottimizzare i tempi di lavorazione sul pezzo. Abbiamo investito in macchine, diciamo multitasking, che quindi possono anche fresare e quindi i nostri prodotti hanno tutto insieme. (Meccanica di precisione, Pernate, NO)

Noi lavoriamo principalmente sull' after market quindi seguiamo il mercato dell'automotive. Facciamo reverse engineering analizzando quello che fanno le case madri. Lo studiamo e lo riproduciamo con le nostre tecnologie. La nostra filosofia è acquistare ogni anno macchinari nuovi per la produzione, per il controllo, per l'imballo in modo da poter completare la linea di produzione e poter avere la gamma completa per poterci affacciare anche al mercato in Europa. (Componenti automotive, Pinerolo, TO)

Il prevalente orientamento alla componente tecnologica convive, anche in questo campo, con alcune innovazioni di prodotto, favorite dalla crescente attitudine *cross-sectorial* delle imprese più vivaci. Reversibilità e trasferibilità delle conoscenze che consentono un'accumulazione progressiva di tecniche proposte sul mercato. Esempio da questo punto di vista la vicenda imprenditoriale dell'azienda canavesana M., la cui traiettoria sembra mimetizzarsi nei mutamenti delle specializzazioni territoriali. Partita negli anni Ottanta attraverso la produzione di prototipi (testine per stampanti inkjet) per l'Olivetti, nei primi anni Novanta ha iniziato a rifornire il settore macchine movimento terra (prototipi di valvole idrauliche) e quello delle produzioni biomedicali (contenitori per mini dialisi), per approdare quindi all'aeronautica (particolari per motori per i satelliti, per Fiat Avio) e all'automotive (gruppi completi per freno, su commessa di un fornitore di primo livello di Ferrari, Lamborghini, Maserati).

Competenze che si riveleranno decisive per l'ingresso, più recente, nelle macchine per impianti alimentari e beverage, per alcune grandi imprese insediate in Emilia.

De Benedetti stava acquisendo aziende in Emilia per fare un polo di aziende che si occupasse di riempimento e imbottigliamento liquidi alimentari, impianti per la lavorazione del tabacco, e impianti per la pasta. Alcuni tecnici Olivetti chiamati a Parma hanno notato che non c'erano in zona aziende in grado di fornirgli un pezzo finito. Sono venuti in Piemonte a vedere alcune aziende che potevano diventare loro fornitori. Ad oggi questo settore è diventato il nostro settore più importante, con cui ci siamo espansi in Europa ... per l'ingresso è stata importante la nostra esperienza nella cromatura, che ci ha permesso di avere un certo vantaggio perché nella zona di Parma sono pochissimi i cromatori. Il fatto di avere noi, in grado di avere un bacino di cromatori a disposizione e poter quindi scaricare sui cromatori locali, con tempi di risposta veloci, ci ha avvantaggiati col cliente. (Meccanica di precisione, Salassa - TO)

2.1 Alcuni temi ricorrenti

Accanto alle specificità determinati dalle differenze qualitative dei pattern settoriali considerati, in ordine al tema dell'innovazione dei prodotti l'indagine ha proposto anche alcune importanti ricorrenze e tematiche trasversali con valore assiomatico. Tra queste, quattro appaiono di particolare rilevanza.

La servicification.

Con questo termine (Lodefalk, 2014) si denomina la tendenza delle imprese manifatturiere, almeno nei paesi sviluppati, ad acquistare, produrre, vendere (ed esportare) servizi, al punto da rendere talvolta difficilmente tracciabile il tradizionale confine tra manifattura e terziario. Nelle imprese esaminate in realtà tale confine è ancora piuttosto netto, ma è comunque sfidato da pratiche che lo oltrepassano. Anche queste imprese, come in generale tutto il settore manifatturiero del made in Italy, incorporano infatti crescenti componenti di servizi – sia terziario applicato alla produzione, sia servizi che entrano ad arricchire il prodotto.

L'apertura dell'agriturismo per l'azienda agricola M. ha una funzione ancillare alla promozione del vino (*"Il bilancio dell'agriturismo è in pareggio, noi investiamo molto nella struttura perché siamo consapevoli del suo ruolo strategico per la promozione del nostro prodotto, il vino."*), ma costituisce ormai un driver importante nella prospettiva di comunicarne il valore esperienziale attraverso la *territorializzazione*. Nel territorio elettivo del vino di qualità (le Langhe, il Roero, ampie porzioni del Monferrato), sono stati sovente gli stessi produttori vinicoli a guidare la svolta "turistica", con gli agriturismi, gli eventi di promozione, l'apertura di esercizi in grado di esprimere il binomio vino-cultura e i ristoranti stellati. Senza trascurare che "portare i clienti in cantina" consente di recuperare margini di profitto che nell'export sono ceduti ai distributori.

È difficile, nel caso dell'azienda di trasformazione alimentare G., tracciare il confine settoriale. Impresa di trasformazione? Distribuzione? Zootecnica? Tutte e tre le cose insieme, di fatto, anche se presidia direttamente solo alcuni segmenti del ciclo. L'apertura di alcuni negozi mono-marca e gli investimenti nella distribuzione commerciale hanno condotto la gioielleria L. di Valenza, ulteriore esem-

pio, a focalizzare maggiormente l'attenzione nel rapporto con i clienti e con i mercati, uscendo quindi dalla precedente configurazione di azienda ad esclusiva vocazione manufacturing.

Di questo trend si trovano numerose tracce disseminate tra le pieghe di molte delle storie raccolte, con imprese che hanno progressivamente internalizzato skill “terziari” o rafforzato le relazioni con fornitori di competenze specialistiche. Il designer dell'azienda di rubinetterie E., il responsabile commerciale nella gioielleria L. e nel componentista M., la ricerca e sviluppo della falegnameria A. di Cuneo, la parziale svolta comunicativa per quasi tutte.

Rivestire il prodotto.

Il prodotto è sempre più *esperienziato*, anche se questa prospettiva è perseguita principalmente dai produttori che si rivolgono al mercato finale, piuttosto che dai componentisti. “Rivestire il prodotto” incorporandovi aspetti esperienziali costituisce – da sempre – valore intrinseco del made in Italy, ciò per cui i consumatori sono disponibili a riconoscere un premio di prezzo. L'artigianalità sofisticata del made in Italy ne ha favorito il posizionamento sui segmenti alti del mercato o comunque con buona capacità di spesa. In breve, il made in Italy o è alto di gamma o semplicemente non è!

Diciamo che sono partita da subito col top di gamma, questo mi ha spinto a lavorare su questo prodotto. (Rubinetti di design, San Maurizio d'Opaglio - NO)

Per l'agriturismo abbiamo rilevato una villa da una famiglia genovese che la utilizzava per le vacanze, era una struttura diversa rispetto alla classica azienda agricola che spesso identifica l'agriturismo di queste zone. Siamo partiti con l'idea del turismo d'élite perché la struttura andava in quella direzione e abbiamo prezzi che spesso sono superiori ad alcuni hotel di Alba. È stata una precisa scelta commerciale. (Vino, Canale - CN)

È questo assioma a dare coerenza alle diverse traiettorie perseguite per iniettare valore immateriale nelle produzioni (reputazione e certificazione dell'origine, design, coerenza degli investimenti con l'immagine comunicata, ecc.). Il tema si presta in realtà anche a valutazioni controcorrente, che testimoniano come nessun vantaggio nella competizione globale – che è anche una competizione di immagini e ciò spiega le ragioni per cui i paesi sono perennemente in concorrenza per ospitare grandi eventi internazionali – può essere acquisito una volta per tutte. Esistono imprese di settori maturi che subiscono oggi il dinamismo dei nuovi competitor, anche sul terreno elettivo del prodotto italiano, la bellezza. È quanto ad esempio richiama il titolare della gioielleria valenzana L.

Non è detto che produrre per il mercato di fascia alta sia la soluzione, perché i numeri sono davvero bassi e la competizione sempre maggiore. L'unica strada è inventarsi la parte commerciale. Damiani ha vinto 20 Oscar quando aveva modellatrici una più brava dell'altra, adesso vende nei centri commerciali però resta il fatto che se vai a Mosca c'è la boutique Damiani, così come a Baku e in Kazakistan ma perché è stato capace a venderci.

L'innovazione e l'esperienzializzazione dei prodotti modifica infine l'attrattività dei territori. È il caso ad esempio del settore turistico che innova i propri servizi puntando sempre di più sul concetto di “esperienza”, aprendo nuovi sguardi sul territorio e la sua valorizzazione.

Se oggi il turista vuole fare il tour di Porta Palazzo, non lo fa per i monumenti ma perché vuole parlare di inter-cultura. Il turista che viene da noi vuol fare delle esperienze. (Turismo - TO)

Ricomporre i frantumi.

Anche se non è la regola, le imprese che in questi hanno realizzato le migliori performance esprimono una logica comune che le vede muovere da prodotti semplici a prodotti più complessi. Strategie in cui si sostanzia l'opzione di una risalita della catena tecnologica e del valore (integrazione verticale) o di moltiplicazione delle opportunità perseguite attraverso l'integrazione "orizzontale" di conoscenze, l'adozione di schemi di progettazione *reversibile*, la ricerca di effetti moltiplicativi di conoscenza perseguiti tramite il presidio di più sorgenti cognitive e informazionali.

La fondatrice dell'impresa di rubinetti E., con alle spalle una esperienza di contoterzista, ha fondato un'impresa che deriva le proprie chance dal presidio dell'intero ciclo di produzione del componente, dalla progettazione alla vendita, mentre parte della produzione e delle lavorazioni sono esternalizzate a fornitori locali. L'azienda di componentistica M., partita dalla produzione di prototipi, oggi realizza anche piccole serie di prodotto, integrando progressivamente nuovi tipi di lavorazione (es. cromatura o elettro-lucidatura) e componenti complessi (es. gruppo freno), intervenendo – in partnership con i clienti – già nella fase di ingegnerizzazione del prodotto. L'impresa di ricambi auto B., dall'*after market* ha recentemente diversificato al settore del primo equipaggiamento, anche se al momento questo segmento costituisce una frazione minore della produzione e del fatturato. L'azienda di lavorazioni meccaniche T., negli anni Ottanta era costituita da un tornitore contoterzista. Grazie agli investimenti tecnologici e commerciali ha progressivamente differenziato e moltiplicato le specializzazioni, integrando alla tornitura altre lavorazioni di precisione come finitura e rettifica.

Oggi facciamo lavorazioni meccaniche di precisione (tornatura, finitura e rettifica), quasi esclusivamente con macchine a controllo numerico dai 3 assi in su per i settori più diversi tra di loro e per clienti sparsi in tutta Europa. (Meccanica di precisione, Pernate, NO)

Abitare filiere tendenzialmente globali.

Da una parte le imprese tendono a ricomporre i frantumi attraverso la risalita delle gerarchie e l'integrazione di competenze, dall'altra tendono a inserirsi, quando ne hanno la possibilità, entro reticoli caratterizzati da apporti molteplici che eccedono l'impresa stessa e le sue relazioni di prossimità. Si può affermare, e questo discorso acquista valore soprattutto per le imprese inserite all'interno di reti complesse, che il successo delle piccole imprese dipenda anche dalla capacità di agganciare "catene del valore" tendenzialmente extra-locali o internazionali e posizionarsi in modo relativamente vantaggioso al loro interno. La produzione di molti beni richiede oggi il coinvolgimento di decine e centinaia di aziende plurilocalizzate a livello *worldwide*. Diverse delle realtà esaminate sono inserite entro un *networked manufacturing* integrato e organizzato da player mondiali, anche se spesso faticano a "vedere" oltre i rapporti diretti con i clienti e fornitori più prossimi.

In altri casi (l'impresa di trasformazione alimentare G.) sono le imprese stesse a "progettare" la filiera, favorendone il consolidamento e la mutua funzionalità, e inducendo quindi pratiche nuove nelle

fasi a monte e in quelle a valle. Proprio il caso dell'azienda G. fornisce una chiara rappresentazione del profilo dell' imprenditore "progettista". In apparenza l'azienda non "inventa" alcun prodotto nuovo, si occupa di macelleria e trasformazione alimentare (disosso, battuta, salumeria, ecc.). In realtà ha riprogettato un'intera filiera integrata, proponendosi ad un tempo come intermediario strategico tra produzione e circolazione, tra generazione e realizzazione del valore! È infatti l'imprenditore titolare dell'azienda ad avere dapprima "progettato" e quindi "realizzato" questa filiera, proponendo un *concept* insieme produttivo e distributivo, attraverso la partnership strategica con il mondo Slow Food e con i supermercati Eataly, e affermando regole che consentono a tutti gli attori coinvolti, dal produttore di foraggio al consumatore, di partecipare ad un gioco in cui (a parte il manzo) "vincono tutti".

HIGHLIGHTS

- a. Le piccole imprese del made in Italy attuano strategie innovative di prodotto ibride (incrementali, espansive, radicali) che dipendono in parte dalle prerogative del "campo" in cui sono inserite.
- b. Sotto il profilo delle formule imprenditoriali, si registra un duplice movimento ricorrente: *i*) dalla lavorazione al prodotto con proprio marchio e *ii*) da prodotti semplici a prodotti complessi (integrazione verticale o orizzontale).
- c. Rimane cruciale (anche se problematico in alcuni casi) il posizionamento in nicchie di prodotto ad alto valore: piccole serie, pezzi unici, tendenzialmente rivolti a segmenti "top" del mercato; per fare questo le imprese devono dotarsi di un kit di risorse e di sistemi di competenze decisamente più sofisticati che in passato.
- d. Alcune ricorrenze e tendenze condivise: *i*) *servicification* (le produzioni incorporano quote crescenti di servizi terziari, qualche volta il prodotto è affiancato da uno o più servizi collegati); *ii*) *esperienzare i prodotti* (ricerca di significati e dimensioni culturali da incorporare nella produzione) e *iii*) coinvolgimento nella ideazione, progettazione, comunicazione, distribuzione di una molteplicità di apporti che eccedono l'impresa e le sue stesse relazioni di prossimità (inserimento in catene – tendenzialmente – extra-locali o globali del valore).

3. Confini in movimento delle imprese. Artigianalità aumentata del made in Italy

Tradizionalmente, le relazioni funzionali (e quindi i confini organizzativi) delle piccole imprese erano strutturati in base a tre tipi ideali. Il primo è l'integrazione verticale, corrispondente alla scelta di svolgere internamente il maggior numero di passaggi intermedi per la realizzazione del prodotto finito, che ha il suo estremo nelle imprese che presidiano direttamente l'intero ciclo dall'ideazione alla distribuzione. Il secondo è basato sulla divisione del lavoro di filiera e prevede tra le imprese coinvolte rapporti gerarchici mediati da scambi monetari. Normalmente le piccole imprese sono inserite in questa gerarchia come fornitrici. Il terzo tipo si basa su una divisione orizzontale, o relativamente orizzontale, del lavoro tra attori posizionati su livelli non gerarchicamente ordinati (è questo, in sintesi, il tipo di cooperazione stilizzata negli idealtipi del distretto industriale o del cluster produttivo).

Queste immagini sono sempre in movimento. Ferma restando l'esistenza di (molte) aziende specializzate in una sola lavorazione o che realizzano in solitudine il prodotto artigianale, la parziale ri-

composizione dei frammenti e l’inserimento in filiere extra-locali, descritte nel paragrafo precedente, si riflettono in una – condizionata e non generalizzata ma comunque percepibile – parziale apertura dei confini, che tendono ad eccedere l’impresa stessa. Questo tema, da non enfatizzare oltre misura, propone cinque focus.

Micro-teste di filiera.

Tradizionalmente le piccole aziende inserite all’interno di filiere produttive verticali sono situate nei livelli inferiori della subfornitura. Diverse tra le imprese qui esaminate sono viceversa *micro-teste di filiere* localizzate. Alcune, pure senza dismettere integralmente la fase produttiva, tendono a posizionarsi sulle funzioni creative, progettuali e commerciali, servendosi di una serie di fornitori a monte (evolvendo dunque verso il profilo dell’impresa *design only*). L’impresa novarese di rubinetteria E., ad esempio, si concentra sulle attività di realizzazione dei disegni, dei prototipi e degli stampi, affidando a produttori locali la realizzazione dei prodotti, per ricomparire più a valle, nelle attività di promozione e commercializzazione e realizzazione del valore. Alcuni operatori della componentistica meccanica organizzano (e formano tecnicamente) gruppi di fornitori a monte, che mobilitano secondo le necessità e le esigenze della domanda.

Non abbiamo voluto investire in macchinari perché sfruttiamo l’indotto della zona (Rubinetti di design, San Maurizio d’Opaglio - NO)

L’elettrolucidatura o cromatura. Su questi trattamenti abbiamo formato alcuni fornitori del torinese affinché la facessero correttamente secondo specifiche richieste. (Meccanica di precisione, Salassa - TO)

L’approvvigionamento conoscitivo.

Un secondo tipo di apertura dei confini è il superamento della relazione esclusiva tra produzione di conoscenza e territorio. Lo spazio di approvvigionamento materiale e conoscitivo delle imprese tende a farsi ibrido (locale e internazionale) e gli imprenditori vanno ad apprendere dove più elevata è la concentrazione di sapere e più intensi sono gli scambi tra gli operatori. Nei distretti storici della produzione vinicola in Borgogna, piuttosto che alle Fiere globali dello yachting (a Miami, Amsterdam, Dubai), che si frequentano per farsi conoscere e proporsi sul mercato, ma anche per conoscere, trovare contatti, entrare in relazione con il “mondo di produzione” che si punta ad abitare.

Insieme siamo andati a visitare cantine in Borgogna, in Alsazia, a vedere cosa fanno i primi della classe, e questo serve più di qualsiasi formazione. (Vino, Canale - CN)

Cooperare e condividere.

Nonostante la persistente rappresentazione, spesso fatta propria dai diretti interessati, del piccolo imprenditore in termini di individualismo refrattario alle pratiche cooperative, le imprese collaborano assai più di quanto normalmente si dica, anche se tale cooperazione è raramente formalizzata in contratti espliciti, come i “contratti di rete”. Non è raro infatti trovare esperienze di apprendimento congiunto, partnership pragmatiche, imprese che fanno massa critica per abbassare il costo della partecipazione ai mercati. Per quanto il tema vada costantemente situato e non abbia proporzioni che ne autorizzino

una descrizione enfatica, si può affermare che – dal punto di vista dei “confini” delle aziende – in più casi lo spazio dell’innovazione è in parte condiviso con altri operatori.

In alcune nicchie la cooperazione assume quasi la forma della *peer production*. È quanto accade ad esempio nella collaborazione tra i mastri birrai, che costituiscono una quasi comunità epistemica, un network di appassionati con conoscenze comuni che dialoga oltre i confini degli immediati interessi commerciali e, talvolta, sviluppa progetti condivisi.

Siamo alleati con altri birrifici torinesi. Abbiamo fatto una birra insieme per fare mutuo soccorso nell’immagine. C’è un corporativismo nei mastri birrai, ci si sente colleghi e non competitors, salvo qualche raro caso (aziende più grandi). Ci sentiamo tra di noi, condividiamo, anche con birrai di altre zone d’Italia. Qui a Torino abbiamo dato vita a una birra comune (che tutti e tre i birrifici faranno, chi in bottiglia chi in mescita però con la stessa ricetta). (Birra, TO).

In altri casi le collaborazioni tra imprese sono finalizzate a condividere i costi dell’accesso a risorse conoscitive, della partecipazione a eventi, di promozione, degli importatori, come testimonia l’esperienza dell’azienda agricola M.

Un’altra decisione fu di riunirci in un gruppo di aziende con più o meno le stesse caratteristiche. Con questo gruppo abbiamo iniziato a confrontarci, a girare insieme per conoscere l’ambiente e i prodotti di altri, abbiamo fatto un percorso di crescita. [...] L’attività è poi continuata con un altro gruppo con cui facciamo alcuni progetti per l’immagine e la vendita del vino. Siamo 19 cantine e facciamo alcune manifestazioni come Vinitaly, alcune attività per l’incoming di giornalisti; spesso abbiamo importatori in comune. (Vino, Canale - CN)

L’attitudine a cooperare appare meno sviluppata, per converso, in altri ambienti produttivi. Gli intervistati del settore meccanico e della componentistica non negano l’esistenza di problemi nell’implementazione di giochi cooperativi, anche se a ben vedere sono inseriti entro network di apprendimento e collaborazione non formalizzata con altri soggetti.

Abbiamo rapporti con aziende nostre partner, che sono nostri fornitori che fanno produzioni soprattutto per il primo impianto e quindi quando ci sono delle novità o dei test da fare le vediamo con loro. [...] non facciamo parte di vere reti di impresa ma abbiamo dei contatti e ci sono scambi. (Componenti automotive, Pinerolo, TO)

In generale si coglie una certa difficoltà a percepire l’utilità della formula cooperativa maggiormente sponsorizzata e sostenuta dalle politiche industriali, il “contratto di rete”. Lo strumento non è sconosciuto, tutt’altro, ma da una parte si registrano problemi di implementazione (individuazione dei partner adeguati, fiducia e affidabilità), dall’altra tale prospettiva appare solo in parte coerente con la moltiplicazione delle partnership attivate principalmente attraverso la condivisione di progetti specifici e che dunque mutano col variare degli stessi.

Si allargano anche i confini della cooperazione tra imprese, che non si giocano esclusivamente nello spazio di prossimità o all’interno della comune filiera di prodotto. Un esempio di *cross-innovation* è descritto dall’impresa di rubinetteria E., che ha recentemente attivato una collaborazione con un’impresa orafa valenzana per progettare e sviluppare prodotti nuovi che combinano le competenze di

entrambi i partner. È poi significativo che la collaborazione sia stata estesa ad un terzo operatore, in grado di comprimere tempi e costi di prototipazione grazie all'impiego di tecnologie additive.

Nel 2012 abbiamo conosciuto un orafo che aveva studiato per 10 anni a Valenza, l'ho contattato e incontrato portando il disegno della maniglia che ci aveva chiesto un gioielliere, erano felicissimi di uscire un po' dal mondo del gioiello e insieme abbiamo progettato l'oggetto. Poi insieme abbiamo fatto la fiera di Dubai dell'anno successivo, portando un rubinetto gioiello in oro che riprende il simbolo di Al Jazeera. Facemmo lo stampo con la prototipazione rapida (a Torino presso un'azienda che segue l'automotive principalmente. Col gioielliere non abbiamo fatto formalmente una rete d'impresa, abbiamo condiviso le spese per la fiera e fatto progetti per future collaborazioni. (Rubinetti di design, San Maurizio d'Opaglio - NO)

Verso l'innovazione aperta.

Il concetto di innovazione aperta (la capacità di cogliere opportunità sfruttando idee e processi esterni) e quello gemello di *cross-innovation* vanno “tarati” e situati nella specifica realtà delle imprese esaminate, ma utilizzarlo non è comunque una forzatura. Gli imprenditori, in modo spesso casuale e senza un apparente orientamento strategico, appaiono proiettati al di là del paradigma della “*closed innovation*”, l'idea cioè che processi e prodotti innovativi debbano essere incubati “dentro le mura” dell'azienda per scongiurare il rischio di favorire eventuali competitor. Questa “apertura” trova una duplice declinazione operativa:

- a) come capacità di assorbire risorse del sistema locale, in altre parole dalle competenze qui cristallizzate come capitale territoriale, dalle reti sociali che lo innervano e dalle risorse culturali che formano il punto di riferimento valoriale e cognitivo dell'imprenditore, ma anche dei lavoratori;
- b) come capacità ricombinatoria di saperi e competenze locali con risorse, idee, prassi, tecnologie, provenienti da altri settori o da altri territori.

Esemplare caso di capacità di assorbire stimoli, sapere, reti locali e ricombinarli con risorse esogene è la più volte citata azienda di trasformazione alimentare G. Dal punto di vista dei “confini”, dove inizia e dove finisce questa realtà, che deve la sua affermazione alla capacità d'integrare attori diversi (produttori di foraggio, allevatori, l'azienda di trasformazione, i supermercati Eataly, i consumatori, l'associazione Slow Food, i ricercatori) accomunati dalla condivisione di assiomi e paradigmi valoriali, nella cornice di impegni reciproci e sistemi concordati di prezzo?

Un altro esempio di innovazione fondata sulla ricombinazione di prassi e tecnologie provenienti da diversi ambiti produttivi è fornito dalla circolazione e reversibilità delle competenze messe a valore dall'azienda di rubinetterie E. (“*Il nostro designer ha lavorato anni per il settore automotive e ha scoperto trattamenti che nel mondo della rubinetteria non erano ancora stati utilizzati e a spingerci a innovare*”).

Non ultimo, l'indagine sembra confermare il progressivo colmarsi del gap che separava il mondo della ricerca e dei servizi ad alta intensità di conoscenza dalla realtà delle piccole imprese di produzione. Tale obiettivo, va rimarcato, è stato perseguito anche attraverso espliciti indirizzi di policy regionale e conseguenti strumenti operativi. La falegnameria cuneese A. ha recentemente aperto un nuovo ciclo grazie alla partecipazione ad un progetto di ricerca che ha consentito lo sviluppo di un tipo di pittura termica ecologica, in partnership, oltre che con il Politecnico di Torino, con altre imprese del ter-

ritorio. La stessa impresa è coinvolta in una nuova sperimentazione, con la partecipazione dell'Environment Park, finalizzata alla produzione di parquet in bambù, che punta a dare sbocco alle piantagioni introdotte di recente, sul territorio, da alcune nuove imprese agricole.

Abbiamo fatto progetti europei con i fondi mediati dalla Regione Piemonte. Nel corso degli anni ne abbiamo fatti tanti. Adesso ne abbiamo intrapreso un altro, siamo coinvolti in un'iniziativa attraverso il polo dell'Environment Park e due aziende piemontesi. Non è un'idea nostra ma ci hanno proposto di fare del parquet con del bambù piemontese perché ci sono già delle piantagioni e volevano vedere se era possibile mettere in piedi un articolo di questo tipo. (Mobili e rivestimenti, Boves - CN)

Iper-artigianalità.

Riepilogando, la piccola impresa made in Italy, che a scampo di equivoci rimane nell'insieme ancora legata a *business model* semplificati, tende ad assumere la forma di un network di relazioni che mobilita e coordina apporti differenziati che sarebbe difficile, o assai costoso, integrare verticalmente. Tale *shifting* è coerente con le più generali (e sviluppate) trasformazioni delle formule imprenditoriali delle imprese di successo con maggiori dimensioni, e trova primo e principale input nella trasformazione dei processi generativi e moltiplicativi di valore.

Una visione condivisa individua infatti nelle fasi a monte (design, progettazione, ideazione) e a valle della produzione diretta (comunicazione, rapporto con i clienti, conoscenza del mercato che chiude il cerchio costituendo la base di partenza per l'innovazione dei prodotti) i segmenti in cui si concentra il valore della nuova manifattura, dove è possibile aggiungere valore grazie agli apporti irripetibili e non replicabili delle conoscenze situate e incorporate nel lavoro – anche il lavoro imprenditoriale. Tale visione, che descrive bene la struttura dei vantaggi competitivi delle imprese operanti a più elevate intensità di scala, è però più “discutibile” a questa scala, dove gli stessi spunti innovativi sono sovente situati a ridosso delle fasi realizzative, traendo spunto dal monitoraggio e dalla revisione dei processi (*learning by doing*). Qui, prevale dunque una logica di “artefattura” cognitiva. La capacità di realizzare l'innovazione ormai richiede però, anche a questo livello, la mobilitazione di apporti diversificati; la piccola impresa made in Italy assume sempre più una configurazione mista, da un lato produzione, dall'altro integrazione di tali apporti differenti. Ciò non implica il superamento dell'artigianalità intrinseca del made in Italy, ma oltrepassa l'immagine consolidata dell'impresa artigiana che fa tutto al proprio interno. È in altre parole una *artigianalità aumentata*, una *iper-artigianalità* si potrebbe dire.

Una funzione decisiva nel favorire su scala allargata l'adozione di queste prassi è assolta dagli aggregatori delle imprese. I costi di accesso ai mercati (ma anche alle conoscenze, alle relazioni) possono essere proibitivi per i piccoli operatori. Più che nei contratti di rete, questi appaiono impegnati in un *agire connettivo* che chiama in causa, come potenziale moltiplicatore e facilitatore delle connessioni, lo stesso ruolo delle associazioni imprenditoriali. È soprattutto qui che s'intravede una nuova chance di riposizionamento del tessuto associativo delle piccole imprese.

HIGHLIGHTS

- a. Le strategie d'innovazione e l'accesso a risorse esterne presuppone una relativa "apertura" dei confini aziendali, che assume diverse fisionomie.
- b. Piccole imprese come micro teste di filiere locali.
- c. Esperienze cooperative, perlopiù instabili o "a progetto", finalizzate all'acquisizione di risorse di difficile accessibilità o costose (conoscenza, commercializzazione, ecc.).
- d. Alcuni esempi di innovazione aperta basata sull'assorbimento di risorse del territorio e sulla ricombinazione tra queste e risorse esogene.
- e. Intensificarsi delle relazioni con imprese di servizi avanzati e istituzioni della conoscenza
- f. Evoluzione verso un modello di "artigianalità aumentata", basata sull'integrazione di apporti molteplici (conoscenze, servizi, ricerca, prassi condivise, ecc.) da innestare sul tronco delle tradizionali abilità creative delle piccole imprese.

4. L'allargamento dei confini dei mercati

Made in Italy ed export sono da sempre un binomio indissolubile, ma l'ingiunzione a internazionalizzarsi, da incentivo di policy è negli ultimi anni divenuto quasi un imperativo comunicato da svariati contributi che individuano nella capacità di stare sui mercati internazionali il *cleavage* che separa, forse in modo manicheo, le imprese che "ce la fanno" da quelle condannate a declino o a sopravvivere. Oggi per il 47,6% delle imprese manifatturiere italiane con più di tre addetti quello estero costituisce il mercato di riferimento, e in alcuni settori tale quota supera il 60% (articoli in pelle, abbigliamento) o addirittura il 70% (macchine, bevande). Percentuali appena inferiori si rilevano nelle microimprese di dimensioni comprese tra i tre e nove addetti.⁸

Le imprese esaminate (con rare eccezioni) in questi anni hanno allungato i confini dei loro mercati e alcune vantano ormai quote export superiori a metà del fatturato, e anche per altre le vendite estere costituiscono una frazione crescente delle entrate. Non è una novità, ma lo è parzialmente se consideriamo la taglia: i mercati esteri, fino a non molti anni addietro, erano considerati un gioco da "grandi". La capacità di aggredire questi spazi dipende da molteplici fattori, tra cui la natura del prodotto, ma nel complesso si può affermare che la crisi abbia prodotto un doppio effetto *push* (di spinta fuori dal locale, in virtù della contrazione del mercato domestico) e *pull* (di attrazione dall'estero).

Le imprese esaminate con una quota di esportazioni importante, compresa tra il 60% e il 70% del fatturato, operano nel settore della produzione vinicola, nei gioielli, nelle rubinetterie e anche nella componentistica meccanica. Tra gli imprenditori di questo gruppo è condivisa l'opinione per la quale *"la scelta di aver dato più importanza all'estero è stata la nostra fortuna perché con una scelta solo italiana in questi anni sarebbe stata dura"*. Tale consapevolezza costituisce un principio-guida per le start up del made in Italy, che nascono con l'obiettivo esplicito di conquistare i mercati internazionali, anche in assenza di una vera strategia di penetrazione commerciale. Semplicemente, si parte in auto percorren-

⁸ Istat, Censimento Intermedio Industria e Servizi 2011, Approfondimenti sulle imprese.

do migliaia di chilometri per raggiungere il primo cliente. Dopo, però, si inizia a dare veste strutturata alla prospettiva internazionale, con la partecipazione alle maggiori fiere di settore e gli investimenti in personale in possesso di skill e attitudini adeguate allo scopo. Sullo sfondo rimane, per ora come orizzonte, l'opzione di aprire filiali estere.

Ho preso i primi appuntamenti in Francia, io e mio padre siamo partiti con la neve per raggiungere il nord della Francia, abbiamo fatto 2700 chilometri in 3 giorni e abbiamo portato a casa il primo cliente che abbiamo ancora oggi dopo 11 anni [...] Siamo andati alla fiera di Miami al Boat Show, la fiera nautica più importante negli USA. Due anni dopo siamo andati alla fiera di Amsterdam dove è arrivato al nostro stand un distributore che avevamo conosciuto in Florida, continuiamo a lavorare con lui ancora oggi. Dal 2012 andiamo anche a Dubai boat show [...] Oggi fatturiamo quasi il 60% all'estero. Abbiamo una ragazza che ci segue sul mercato di Dubai. Il mio sogno sarebbe aprire una filiale negli Usa, senza chiudere qua, per coprire una fascia di mercato più ampia. (Rubinetti, San Maurizio d'Opaglio - NO)

Anche il mondo della componentistica meccanica, che fino a dieci-quindici anni prima dipendeva in modo quasi esclusivo dalle commesse delle grandi e medie imprese del territorio, ha iniziato ad aprirsi alla prospettiva internazionale. Chi lo ha fatto in anticipo, gode oggi di significativi vantaggi sugli operatori rimasti imprigionati nelle reti di fornitura locale.

Nel '95 c'è stata la prima fiera all'estero, a Colonia. Questo ci ha permesso di trovare i primi clienti e da lì abbiamo sostanzialmente cambiato il tipo di clientela. Prima lavoravamo esclusivamente con clienti italiani, mentre in quegli anni abbiamo iniziato a sbilanciare il nostro fatturato sul mercato estero. Nel 2008 siamo arrivati a lavorare per il 60-65% con l'estero (Germania, Belgio, Svizzera, Lussemburgo, Finlandia e poi abbiamo anche fatto coste estemporanee in altri stati come ad esempio il Venezuela).

Un secondo gruppo, corrispondente alla maggioranza degli operatori, è impegnato in prove di internazionalizzazione, sebbene l'attività sui mercati esteri sia ancora limitata. Le intenzioni e gli orientamenti degli imprenditori sono però fortemente rivolti in questa direzione.

La quota di export è sul 5%, ma voglio dedicare tempo a farla crescere. il grosso problema è la logistica in questo settore. Al momento esportiamo materia prima ma voglio iniziare coi ristoranti. Abbiamo già Londra e stiamo lavorando su Monaco e Parigi. (Carne piemontese, Genola - CN)

Le aree di vendita sono Italia, da qualche tempo Francia e Svizzera e abbiamo qualche cliente anche in Germania. Al momento il mercato estero è intorno al 10% Abbiamo cambiato consulente commerciale optando per una figura specializzata sul mercato estero. (Meccanica di precisione, Salassa - TO)

All'inizio abbiamo avuto un mercato prettamente in Italia e i nostri clienti si occupavano di vendere all'estero, mentre pian piano siamo riusciti anche a noi a vendere direttamente e quindi, da due anni, abbiamo delle esportazioni principalmente nell'Unione Europea. Abbiamo iniziato con piccole percentuali, prima il 5% poi il 10% e quest'anno prevediamo che possa essere già un 20% e che possa crescere nei prossimi anni. (Componenti automotive, Pinerolo - TO)

Allungare gli orizzonti operativi oltre i confini nazionali non è sempre facile. Non tutti i prodotti sono esportabili facilmente e d'altra parte non tutte le aziende sembrano ancora attrezzate per operare

sistematicamente con clienti esteri. I problemi della distribuzione, della fiducia, della comunicazione assumono qui particolare rilievo. Esistono inoltre problemi logistici, ad esempio nel ramo dei prodotti freschi e in generale per la movimentazione di piccoli lotti. La sostanziale arretratezza dell'industria logistica italiana e la difficoltà per i piccoli operatori di avvalersi dei grandi *carrier* globali, inoltre, costituiscono vincoli impliciti per l'ulteriore ampliamento dei mercati. Vincoli logistici, cognitivi, organizzativi rendono ancora inaccessibile (con poche eccezioni) i mercati extra-europei, laddove l'Europa sembra divenire un'estensione del mercato domestico, uno spazio produttivo e di circolazione (di merci, persone, semilavorati, beni intermedi, ecc.) a crescente integrazione.

Finché si parla di Unione Europea non ci sono grossi problemi di logistica e di trasporti, può essere un costo aggiuntivo che va sul prodotto però adesso in Europa la struttura dei trasporti è abbastanza costante. Un po' di problemi in più sorgono invece quando bisogna andare in paesi fuori dalla UE perché ci possono essere problemi di dogane e di regolamenti, magari non tutti parlano l'inglese e quindi conoscere il russo può essere più difficoltoso.
(Componenti automotive, Pinerolo - TO)

L'allargamento dei confini dei mercati, progressivamente, induce le imprese a modificare anche la struttura delle competenze che organizzano e a dotarsi di funzioni adeguate allo sviluppo commerciale; per questa ragione più imprenditori hanno inserito in azienda nuovi responsabili o addetti commerciali, sovente con buon capitale culturale: studi avanzati e padronanza delle lingue.

Non è il solo modo per approcciare i mercati esteri. Per quanto, come si vedrà tra breve, una presenza intelligente sul web sia considerata da molti una irrinunciabile vetrina sul mondo, le imprese tendono a differenziare i canali di comunicazione e promozione. La partecipazione alle Fiere di settore, come emerge dalle interviste, rimane un canale imprescindibile in molti rami di attività, oltre che un necessario riferimento per lo scambio informativo e l'aggiornamento sulle tendenze tecnologiche e della domanda. Oltre che dai distributori, il rapporto con la dimensione internazionale è sovente innescato da altri intermediari, dai tradizionali consorzi export (che non hanno affatto cessato la loro funzione) ai venditori di servizi di internazionalizzazione, per giungere alle banche. Altre volte, a portare il made in Italy nel mondo, sono imprese terziarie che svolgono una funzione aggregatrice. È il caso della start up innovativa I., che promuove il prodotto italiano attraverso la digitalizzazione e la tracciabilità delle informazioni riguardanti l'origine dei beni, e in occasione delle Fiere internazionali cui partecipa offre spazio alle imprese clienti che desiderano fare conoscere i loro prodotti certificati.

I nostri clienti sono in Italia e noi li portiamo in giro nel mondo. C'è una nostra divisione che fa solo export, collocazione sui mercati internazionali per interagire con le fiere dove spiegare cosa è il prodotto autentico italiano. Adesso abbiamo San Francisco (food) a gennaio, Las Vegas (eletrodomestici), Miami (navale). Mettiamo noi il nostro cappello, facciamo lo stand gli eventi e tu vieni con noi (porto fuori io il tuo prodotto italiano nel nostro stand integrato). Se ci vai da solo magari ti costa di più e comunque sei isolato. (Ict - TO)

Con l'incremento dell'incoming turistico, più diffuso e territoriale che in passato, la dimensione internazionale acquista per il Piemonte (al netto dei suoi tradizionali grandi attrattori) una declinazione differente, che diviene evidente nel caso delle imprese che vendono prodotti a elevato contenuto culturale e territoriale, come il vino. Per le aziende del ramo l'internazionalizzazione non è fatta di solo ex-

port, ma è contestualmente “vendita” del territorio (dei suoi prodotti, della sua cultura, dei suoi paesaggi) a visitatori internazionale. L'internazionalità dell'ambiente del vino è testimoniato anche dalla crescente attrattività che il settore esercita nei confronti del personale a nazionalità estera. Qui, essere internazionali, non è meno importante che esportare.

Nel 2013 abbiamo avuto il 97% di ospiti stranieri che vengono qui per cibo e vini. Noi teniamo anche vini di altre cantine e credo che questo serva ad arricchire l'offerta del territorio. Anche il nostro personale è "internazionale". Il nostro sommelier è giapponese, è bravissimo. In questi giorni è arrivato un norvegese che sta con noi sei settimane. Questi ragazzi sono i nostri migliori ambasciatori perché vanno a lavorare in grandi ristoranti e conoscono bene il nostro prodotto. (Vino, Canale - CN)

HIGHLIGHTS

- a. Tendenzialmente, le imprese esaminate (a parte rare eccezioni) hanno allungato i confini dei loro mercati; alcune vantano ormai quote export superiori a metà del fatturato, per altre le vendite estere costituiscono una frazione limitata ma in costante crescita.
- b. La “natura” del prodotto (nicchie troppo ridotte, talvolta, per potersi limitare ad un bacino locale di vendita) e la crisi hanno favorito una svolta internazionale. Non è una novità in assoluto, ma lo è in termini relativi, se consideriamo la “taglia” delle imprese esaminate. L'internazionalizzazione, fino a pochi anni fa, era considerato gioco da grandi.
- c. È un'internazionalizzazione di “vendita”, fatta di export e partecipazione a Fiere, qualche volta di approvvigionamento, ma anche di apprendimento.
- d. Vincoli logistici, cognitivi, organizzativi rendono ad oggi inaccessibile (con poche eccezioni) i mercati extra-europei, laddove l'Europa è divenuta uno spazio produttivo e di circolazione (di merci, persone, semi-lavorati, ecc.) a crescente integrazione – in prospettiva, il vero spazio “domestico” del futuro.
- e. Internazionalizzazione è anche “vendita” del territorio (dei suoi prodotti, della sua cultura, dei suoi paesaggi) a visitatori esteri. È questo un driver molto importante per alcuni settori.

5. L'impatto della crisi

La crisi apertasi nel 2008 ha costituito uno spartiacque per molte piccole imprese del made in Italy, contribuendo a disarticolare ulteriormente uno scenario che, già negli anni Duemila, vedeva una crescente polarizzazione di opportunità e performance. Come richiamato in sede introduttiva, anche nella crisi vi sono state imprese in grado di crescere, grazie alla maggiore proiezione sui mercati internazionali e alla tempestiva riconversione delle formule imprenditoriali in direzione dei segmenti di maggior qualità e valore. Sono anche imprese che generalmente (come anche questa ricerca conferma) non hanno grandi problemi a ottenere fiducia dalle banche. Al loro estremo, le imprese che nella crisi sono naufragate e che hanno poche possibilità di abitare il nuovo ambiente competitivo, ancorate a mercati di subfornitura la cui sopravvivenza è appesa a un filo che non reggono. In mezzo, e sono la maggioranza, la *zona grigia* di quanti hanno dovuto fronteggiare il calo della domanda, apportare capitali personali e famigliari, talvolta per salvaguardare il lavoro – e con esso le abilità tecniche – dei loro dipen-

denti. Oggi navigano a vista, con ordini che raramente superano l'orizzonte dei pochi mesi e il magazzino diventato inutilmente spazioso. Tuttavia non si percepiscono “a fine corsa”.

L'impatto della crisi è stato importante anche per molte delle imprese esaminate, ma la maggioranza di esse ha saputo riprendersi e aprire un nuovo ciclo. Ristrutturazioni, innovazione di processo, lancio di nuovi prodotti o adattamento di quelli esistenti hanno caratterizzato questi anni – che da questo punto di vista si sono caratterizzati come laboratorio ideativo di nuove vie. Anche per quanto attiene all'impatto della crisi, la variabile settoriale ricopre un posto importante. Le strategie poste in campo nei settori maturi (orafo, meccanica) appaiono prevalentemente di matrice difensiva, ma non per questo poco efficaci. La ricostruzione della crisi evidenzia un pattern relativamente comune, che sembra ricalcare l'andamento della produzione a livello regionale, con una “gelata” nel 2009, una parziale risalita nel 2010-2011 trainata anche dalla ripresa della domanda estera, quindi, a partire dal 2012 una certa divaricazione tra chi ha accusato la nuova svolta recessiva e chi (grazie al posizionamento sui mercati esteri) ha mantenuto un incerto trend di rilancio, mentre i segnali più recenti (seconda metà 2014) sembrano indurre un temperato ottimismo.

Dal 2008 ad oggi abbiamo perso 9 clienti di cui due sono falliti e 7 non hanno più riaperto dopo le vacanze. Piano piano, cercando mercati nuovi, abbiamo iniziato a risalita. Quest'anno a luglio eravamo circa al 25% in più rispetto all'anno scorso. (Rubinetti di design, San Maurizio d'Opaglio - NO)

L'anno peggiore è stato il 2009, ma con cassa integrazione a rotazione abbiamo risolto e da giugno siamo ripartiti. Abbiamo avuto un nuovo stop nel 2012, qualche mese di calo, abbiamo fatto cassa integrazione. Stiamo vedendo solo ora una certa ripresa. (Meccanica di precisione, Salassa - TO)

Diciamo che nel 2008 ha avuto una paura generale, però nel 2009-2010 è già tornato a essere a un buon livello e noi abbiamo mantenuto il bilancio anche se devo dire che il bilancio l'abbiamo mantenuto ma a livello di quantità di prodotto è diminuito. (Gioielli, Valenza - AL)

Da questo trend di riferimento ci sono imprese che si discostano sia in positivo sia in negativo. In positivo perché il settore è stato poco interessato o interessato in via congiunturale dalla crisi (es. food, after market nell'automotive). Sul versante opposto, perché non c'è stato rilancio e l'impresa ha dovuto ridimensionare il proprio livello operativo e la scala delle produzioni. *Resilienza e adattamento* sono parte del racconto, sebbene le stesse imprese che più hanno subito gli effetti della crisi siano state talvolta protagoniste di importanti investimenti per rilanciarsi. È il caso della cooperativa di falegnameria A. del cuneese.

Nel 2008 eravamo arrivati a buoni risultati di fatturato e con una prospettiva di aumenti abbastanza ampia; eravamo arrivati sui 600 mila euro una decina di anni fa, mentre oggi siamo sotto i 400 mila euro. Abbiamo ridotto i numeri e un po' il personale. Eravamo 15 lavoratori quasi tutti a tempo pieno, mentre oggi siamo 9 di cui 5 a tempo pieno e 4 part-time. Siamo stati tardivi nel ridurre la forza lavoro e quindi abbiamo accumulato dei debiti. (Mobili e rivestimenti, Boves - CN)

In altri settori la crisi ha prodotto effetti di spiazzamento più strutturale. Ad esempio, nelle lavorazioni meccaniche la risalita appare complicata anche per imprese di elevato livello tecnologico. Il crollo

del fatturato del 2009 in questo settore è stato verticale, circostanza che aveva penalizzato le imprese con significativi investimenti in corso. Anche quando in grado di rialzarsi, queste (spesso di ottimo livello tecnologico) non hanno raggiunto i livelli produttivi pre-crisi e le loro prospettive appaiono tuttora incerte, anche in virtù della difficoltà a effettuare nuovi investimenti. È questo, peraltro, uno dei grandi temi proposti dall'indagine.

Nel 2009 abbiamo fatto il 70% in meno di fatturato rispetto al 2008, in media con il settore. Questa crisi arriva in un momento in cui noi eravamo in forte espansione anche come investimenti (avevamo acquisito un capannone nuovo e altre due macchine). Questi investimenti erano stati fatti con leasing o cooperative di garanzie. Quindi per noi è stata una mattonata. Siamo però riusciti a mantenere ancora bene; però è dal 2009 che non investiamo in macchine. Fino al 2008 compravamo circa una macchina all'anno. Nel 2008 avevamo 11-12 dipendenti, mentre oggi sono diventati 8. [...] già nel 2010 abbiamo lavorato il doppio. Tuttavia non siamo mai tornati ai livelli pre-crisi. (Meccanica di precisione, Pernate, NO)

Tra i temi chiave emersi dalle interviste due s'impongono come aspetti che rischiano d'assumere tratti strutturali e descrivere dunque, più che uno stato di malattia o convalescenza, la condizione "normale" dei prossimi anni. Il primo riguarda il cambiamento dei mercati, particolarmente del mercato domestico, con l'erodersi di componenti importanti dei tradizionali consumi *middle class* che da sempre costituiscono il riferimento domestico del made in Italy.

Abbiamo perso tutto un grosso target di clienti che era quel famoso ceto medio che non esiste quasi più o comunque è impoverito e di conseguenza anche per noi le cose sono cambiate. Queste persone avevano le caratteristiche culturali adatte ai nostri prodotti, un'affinità con la nostra filosofia. Adesso che sono diminuiti bisogna cercare molto più in largo. (Mobili e rivestimenti, Boves - CN)

Il secondo consiste nel deteriorarsi del funzionamento di alcune filiere, come la componentistica, dove i clienti, sempre più spesso, dismettono ogni impegno verso i fornitori decentrando a questi la responsabilità e gli oneri (rischi inclusi) degli investimenti tecnologici, a cui non corrispondono più premi di prezzo. Le aziende riescono a tenere le posizioni quando sono detentrici di competenze evolute, ma l'emergere di nuovi competitor, particolarmente nei paesi est europei con solide tradizioni nella meccanica, ha reso ulteriormente complesso l'ambiente della componentistica.

Oggi siamo ancora competitivi se il particolare è complesso o possiamo dare al cliente il prodotto finito da montare in macchina. Non siamo più competitivi dove le cose sono semplici. I terzisti italiani negli anni '90 costavano meno e i terzisti tedeschi erano più grandi. Oggi non è più così, anche perché molto ha fatto il mercato dell'Est Europa che è cresciuto e che aveva una grande cultura meccanica. (Meccanica di precisione, Pernate, NO)

La crisi è stata tuttavia un acceleratore di riconversioni e uno stimolo diffuso all'innovazione, nonché di ristrutturazioni improntate alla ricerca di superiori livelli di efficienza. Strategie difensive e offensive si sono intrecciate. L'azienda di lavorazioni meccaniche T. ha puntato drasticamente ad un riordino delle relazioni commerciali, pure nel quadro del progressivo deterioramento ambientale prima richiamato.

Abbiamo fatto pulizia: in termini di clienti, le aziende con le quali avevamo già problemi abbiamo deciso di tagliarle e di tenerci stretti quelli che hanno sempre pagato, magari con tempi lunghi, ma con regolarità. Questo ha

dato buoni risultati [...] Già nei primi mesi del 2009 c'è stata una riduzione dei prezzi, con qualcuno abbiamo accettato con altri le richieste erano eccessive. (Meccanica di precisione, Pernate, NO)

La gioielleria valenzana L., ha mantenuto il numero complessivo degli occupati, ridistribuendo però la produzione tra fasi interne e componenti esternalizzate, e assumendo viceversa personale nell'apertura di alcuni negozi mono-marca e nel settore commerciale, rafforzando dunque la vocazione commerciale e prefigurando un progressivo spostamento nella catena del valore.

5-6 anni fa eravamo quasi 80. Adesso siamo in 80 ma con cambiamenti diversi. In ditta siamo decisamente meno, circa 60, mentre abbiamo aumentato la parte esterna di lavorazione.[...] Nel frattempo abbiamo aperto tre negozi mono-marca, dove abbiamo assunto del personale, quindi oggi siamo di nuovo 80, ma considerando tutta la gente che oggi lavora nei negozi. (Gioielli, Valenza - AL)

HIGHLIGHTS

- a. L'impatto della crisi è stato importante per molte delle imprese esaminate, ma la maggioranza ha saputo ristrutturare la loro formula imprenditoriale e aprire un nuovo ciclo.
- b. Ristrutturazioni interne, innovazione di processo, lancio di nuovi prodotti o adattamento di quelli esistenti hanno caratterizzato questi anni – che da questo punto di vista si sono caratterizzati anche come laboratorio ideativo di nuove vie del business; quasi tutte le imprese esaminate in pochi anni hanno cambiato fisionomia.
- c. Permangono criticità importanti legate principalmente al rapido mutamento del mercato domestico e al deteriorarsi delle condizioni di normale funzionamento di alcune filiere (es. componentistica).

6. Abitare il nuovo mondo. Trasparenza, comunicazione, competenza

I cambiamenti legati al prodotto, ai mercati e alla riconfigurazione dei confini delle imprese stanno costruendo mondi di produzione nuovi, nel senso *spaziale* del termine – reti di approvvigionamento, collaborazioni, mercati più ampie e multilivello – e in quello più generale legato all'ambiente economico e sociale, che propone nuovi assetti tecnologici, “assemblaggi” produttivi, mutamento culturale e dei consumi. Abitare questo “nuovo mondo” presuppone la revisione di molte prassi consolidate e l'introduzione di concetti fino a non molto tempo prima estranei all'esperienza delle piccole imprese di produzione. È un mutamento culturale ciò che viene richiesto a imprenditori e lavoratori, prima ancora che l'acquisizione di asset tecnici e soluzioni organizzative razionali. All'interno di questo frame generale, le interviste suggeriscono o lasciano intravedere alcuni temi ricorrenti; tra questi, per l'importanza che ricoprono nel definire il profilo delle imprese del nuovo made in Italy se ne citano tre: trasparenza, comunicazione, competenze cognitive.

6.1 Trasparenza

L'ampliamento dei confini operativi, l'inserimento in filiere extra-locali, l'abbattimento dei tempi decisionali e la velocità delle transazioni incrementano l'incertezza relativa al rispetto dei contratti e la ne-

cessità di affidarsi a dispositivi di regolazione formali piuttosto che “fiduciari”. Questo tema, che segna una svolta ancora lontana dal dispiegare interamente i suoi effetti, è destinato a ricoprire una crescente importanza anche per gli operatori minori finora solo relativamente coinvolti nel gioco dei mercati mondiali e delle transazioni virtuali. Banalizzando il tema: quali meccanismi fiduciari, assicurativi e sanzionatori intervengono a tutela degli impegni quando le relazioni commerciali si “emancipano” dalla ristrettezza dei confini locali e del controllo “comunitario”? Diritto commerciale e norme internazionali da secoli hanno lo scopo di creare le condizioni o assicurare il funzionamento dei mercati; l’ampliamento dei confini operativi e l’accelerazione dei tempi delle transazioni implicano tuttavia un innalzamento della soglia dell’incertezza.

Altrettanto importante, per le imprese, è dotarsi di dispositivi assicurativi nei confronti dei clienti circa la qualità e i contenuti (tecnologici, funzionali, organolettici, ecc.) delle produzioni. La necessità di ridurre opacità informative, garantire l’affidabilità e la veridicità dei prodotti, in altre parole preservare il surplus di valore incorporato nel brand made in Italy rafforza – tra i clienti e per induzione tra i produttori locali – il bisogno e la domanda di trasparenza, informazioni, certificazioni. L’impresa cessa di essere una *black box* imperscrutabile, mette in campo strategie di trasparenza perseguita attraverso la produzione di adeguate informazioni “pubbliche” o esibendo astrazioni segniche che costituiscono in misura crescente la semantica che consente la fluidità dei mercati.

Qui si colloca anche la *big issue* della certificazione del made in Italy, che trae ad esempio dai dispositivi di tracciabilità del prodotto un’indubbia leva. Le nuove tecnologie consentono, in questo senso, di soddisfare le informazioni richieste dai mercati. È questa la base del successo dell’iniziativa lanciata da una start up come I., che consente alle imprese del made in Italy di “assicurare” i compratori circa l’autenticità del prodotto. Non di sola certificazione tuttavia si tratta, poiché il servizio consente di connettere i consumatori al contesto produttivo in tempo reale e quindi di strutturare una relazione a distanza che può essere descritta come “cattura” del cliente.

La piattaforma garantisce l’italianità e l’autenticità italiana a diversi livelli, ma poi fornisce tutte le informazioni anche molto dettagliate sul prodotto che il consumatore ha in mano. La nostra discriminante è chi veramente produce in Italia e quanto l’azienda vuole essere/può essere trasparente in base ai propri prodotti e ai propri mercati. Quindi la grossa difficoltà è capire che cosa è italiano: autentico, da dove arriva – all’estero sono curiosi di sapere da dove arriva, i giapponesi vogliono vedere la terra della vigna, vuole vedere mentre beve cosa succede in tempo reale dal contesto. Il nostro è prodotto più contesto (territorio, storia). (Ict - TO)

Trasparenza e certificazioni non sono semplici leve commerciali, poiché presuppongono a monte l’adozione di modelli produttivi improntati al perseguimento della qualità e al rispetto di precise norme collettive, che assumono valore quando definiscono i criteri di appropriabilità e regolano l’uso dei marchi collettivi. Questo sono in ultima istanza le denominazioni nel settore agricolo, zootecnico e vinicolo: dispositivi e impegni reciproci tra coltivatori o allevatori che divengono *beni di club*, per beneficiare dei quali i membri della comunità produttiva sono disposti a pagare un costo di partecipazione.

Marchi, segni, simboli incorporano e sostituiscono la fiducia basata sulla relazione e in un certo senso sono la nuova astratta grammatica dei mercati. Ma è una grammatica da apprendere. Anche questo, a ben vedere, è nuovo made in Italy.

6.2 Come si comunica nel nuovo mondo?

Diversi intervistati enfatizzano l'importanza della comunicazione, evidenziando nel contempo come la possibilità di adottare una strategia comunicativa efficace costituisca una nuova soglia che seleziona i vincitori dai perdenti, nel nuovo ambiente competitivo. Per quanto l'affermazione possa risultare scontata, va comunque acquisita come un salto importante, in un contesto in cui una PMI manifatturiera su tre non realizza alcuna specifica comunicazione (Fondazione Nord-Est, 2014). Secondo una recente indagine, le PMI del made in Italy ormai investono il 2% del fatturato in comunicazione, con una comprensibile differenza tra la spesa realizzata dalle imprese che vendono prodotti sul mercato finale (B2C) rispetto a quella delle imprese B2B. Sono le prime, infatti, e particolarmente quelle internazionalizzate, le capofila di questa piccola svolta comunicativa, e il dato trova conferma anche in questa ricognizione. Il recentrage sulla funzione commerciale è riscontrabile, infatti, soprattutto tra le imprese con importanti quote di export e prodotti rivolti ai segmenti alti del mercato consumer, come il gioielliere valenzano L., che chiarisce anche come non si tratti di una scelta *low cost*.

Se noi stiamo qua nella fabbrica, moriamo. Se non vai a commercializzare non serve a niente. [...] Il problema è che la comunicazione ha bisogno di soldi. Io sono un gioielliere conosciuto a Valenza ma alla fiera di Hong Kong valgo zero. Il problema sono i costi e il valore aggiunto che porta. Negli ultimi tempi ho molta difficoltà a staccare la parte creativa dalla parte della commerciale. Purtroppo vivo le due sensazioni: quella della creatività e poi, negli ultimi due anni, la creatività è sempre soggetta al negozio o al cliente cui tu vai a vendere. E quindi la creatività va sminuendo perché hai richieste sempre maggiori dall'altra parte. Ieri bastava il prodotto, oggi ci va il commercio. Oggi la parte commerciale è l'innovazione. (Gioielli, Valenza - AL)

C'è stato uno spostamento di energie, oggi fare è la cosa che ci costa meno fatica. Non è una fatica produrre, la fatica è vendere. Dunque ci va un'innovazione sul prodotto ma anche sulla vendita, perché la sola innovazione sul prodotto non basta. (Mobili e rivestimenti, Boves - CN)

È convinzione diffusa, per molti operatori, che ormai il web sia divenuto definitivamente lo spazio in cui situare strategie commerciali e immagine dell'azienda, ma nella realtà le imprese investono in comunicazione con modalità diverse e gradi di complessità ed efficacia differenti. Per la citata indagine sulle PMI della Fondazione Nord-Est, la metà circa di esse investe sul sito web, il 15% sui social media e il 5% in pubblicità on line, ma per un quarto circa è ancora importante la pubblicità tradizionale (Fondazione Nord-Est, 2014).

Una volta c'erano più canali: le fiere, la pubblicità cartacea, riviste di settore. Per una realtà come la nostra questo costa tanto perché noi non possiamo fare una pubblicizzazione solo locale, dato il prodotto di nicchia, il web è l'unico canale che permette una pubblicizzazione per le produzioni specializzate come la nostra. Fortunatamente noi su quello siamo partiti molto tempo fa. (Mobili e rivestimenti, Boves - CN)

Tuttavia il gioco tra *off-line* e *on-line* è meno lineare di quanto sembri e i mezzi di comunicazione, più che come stadi consequenziali, andrebbero sempre interpretati come "onde" che si compenetrano ridefinendo modi e utilizzo dei "vecchi" media, i quali tuttavia non scompaiono affatto. Non si tratta in questo senso di sostituire la Fiera con il web ma di integrare l'insieme delle azioni comunicative in

modo coerente con l'immagine che l'impresa intende valorizzare. La Fiera, in ogni caso, rimane un canale di grande importanza anche nell'era della comunicazione digitale.

Abbiamo iniziato a fare alcune fiere, di cui l'ultima a settembre. Partecipare alle fiere è sempre un investimento di tempo, di risorse e di denaro, però sono cose che bisogna fare. (Componenti automotive, Pinerolo - TO)

Nel complesso appaiono poco diffuse, tra le imprese esaminate, strategie evolute di “cattura” e fidelizzazione del cliente che puntano a stabilire una relazione non mediata da catene logistiche-distributive, che tendono a “spersonalizzare” il produttore, l'impresa e il suo imprenditore-progettista. A macchia di leopardo, si diffondono comunque - anche a questo livello - seminali strategie di *customer development*. Rientra in questa famiglia di pratiche, ad esempio, l'orientamento a “formare” il gusto del consumatore e dell'utilizzatore attraverso stage formativi. Nel caso dell'azienda di trasformazione alimentare L. tale scelta si combina con la volontà di trasferire ai distributori e ai ristoratori, che sono i primi ambasciatori della qualità del prodotto, l'interpretazione che del medesimo fornisce l'azienda.

Noi diamo formazione per lavorare la carne, per trasformarla. Poi uno si apre il ristorante dove vuole e come vuole, ma userà i miei prodotti e il mio nome solo a condizione che faccia formazione da me e userà la cucina come dico io. Se vuoi lavorare con me devi accettare come io interpreto il prodotto. (Carne piemontese, Genola - CN)

L'apertura al pubblico degli agriturismi e delle cantine dei produttori di vino è una di queste forme di coinvolgimento, che consente inoltre di valorizzare un aspetto specifico. Oggi infatti i produttori lasciano una parte importante del valore a una filiera commerciale che non controllano, laddove la vendita diretta, per il medio-piccolo produttore, se strutturato per garantire l'ospitalità e la degustazione, consente di recuperare parte di questo valore. In secondo luogo, il rapporto diretto con i clienti finali permette di instaurare una relazione personalizzata e costituisce importante fonte di apprendimento e conoscenza qualitativa del mercato. Per i beni maggiormente legati al concetto di lusso, questa esigenza si concretizza anche nell'apertura di negozi mono-marca, scelta che appare tuttavia poco sostenibile per imprese di piccole dimensioni.

Abbiamo aperto un monomarca su Taormina e poi abbiamo fatto scelte mirate a Milano e Roma, puntando su vie molto importanti: a Milano siamo in Galleria Vittorio Emanuele, di fronte a Prada e di fianco a Gucci e Louis Vuitton. E' stato un grosso investimento. Comunque vada sono andati bene. Anche se arrivano alla pari, o magari anche un po' in perdita, a livello di immagine hanno dato molto. Ma il problema è un altro. Se volessi aprire 20 negozi in Italia o in Europa significherebbe un investimento troppo alto. Al momento i negozi sono una strategia di comunicazione. (Gioielli, Valenza - AL)

In altre parole, web e canali diretti costituiscono due facce della stessa medaglia, che tematizzano la tensione e la spinta alla disintermediazione e quindi l'esigenza di rapportarsi direttamente al mercato - o perlomeno con una frazione di clienti fidelizzati da coinvolgere, in qualche misura, nella promozione del prodotto e da cui trarre feedback e informazioni da convertire in innovazione. Nel contempo la complessità (logistica, socio-culturale, ecc.) dei mercati enfatizza proprio l'importanza degli intermediari, a partire dall'esigenza di raggiungere i bacini extra-locali di clientela, compito affidato perlopiù a

distributori (le aziende esaminate hanno limitate possibilità di implementare una propria rete di agenti) o ad altre agenzie che agiscono per procura dei clienti, come accade nel settore della componentistica in Germania

Di solito entriamo per mezzo di un contatto diretto. Mentre in Germania la maggior parte della committenza passa attraverso degli intermediari. E poi è sempre più facile legare il cliente finale che non l'intermediario, perché l'intermediario è per sua stessa formazione portato a cercare quello che costa di meno. (Meccanica di precisione, Pernate, NO)

In secondo luogo, l'inclusione nelle reti commerciali in grado di assicurare maggior valore, pone in primo piano la rilevanza di quelli che potrebbero essere definiti *intermediari culturali*, operatori di mercato che dispongono dei mezzi e del riconoscimento per attivare processi di "cattura" basati sull'attivazione di riferimenti simbolici e culturali. È questo, in fondo, la parte di merito attribuibile al mondo Slow Food e ai supermercati Eataly nel più volte citato successo dell'azienda alimentare G. Senza la creazione di un ecosistema sociale dell'innovazione e lo sviluppo di una domanda di qualità e sicurezza alimentare, che ha contribuito a trasferire dalla produzione alla circolazione una parte dei processi moltiplicativi del valore, esperienze come questa difficilmente sarebbero decollate.

6.3 Il lavoro del nuovo made in Italy

In imprese fortemente orientate alla realizzazione di produzioni di piccole serie con elevata qualità e forti elementi di personalizzazione, la presenza di manodopera specializzata è un fattore di competitività noto e irrinunciabile. Ciò vale a maggior ragione nei settori che richiedono l'impiego di tecnologie complesse e di capacità diagnostiche, di monitoraggio e di finitura non banali, come ad esempio nella componentistica meccanica.

In azienda sono quasi tutti diplomati. Nei ruoli di responsabilità ci sono periti meccanici, le altre figure hanno comunque titoli di scuole professionali e stanno alle macchine. Sono pezzi che hanno bisogno di controlli e sbavature molto accurate. (Meccanica di precisione, Salassa - TO)

Nel reparto produttivo, alcuni di loro hanno assunto anche mansioni di controllo qualità della produzione (quindi con un livello superiore rispetto all'operaio base). (Componenti automotive, Pinerolo - TO)

Al tempo stesso cresce la necessità di disporre di personale mediamente qualificato, in grado di agire con flessibilità in processi che implicano versatilità e partecipazione attiva. Nell'azienda di trasformazione alimentare L., oltre all'imprenditore e fondatore, la figura centrale nell'organigramma aziendale segue l'apertura dei negozi Eataly, ma al tempo stesso si occupa del lato commerciale, della logistica, delle risorse umane; di fatto è un "mini" direttore generale. Più in generale, come ci si potrebbe attendere, la richiesta di partecipazione sul luogo di lavoro e l'adesione ad una logica da "comunità familiare", di cui il dipendente è membro riconosciuto, è presente in tutti i casi del presente studio. E sfuma in un quadro che è anche e soprattutto un modello per l'esercizio della leadership, a metà fra ingegnerizzazione del processo e umanesimo.

Il rapporto con i lavoratori è di tipo familiare, o meglio noi puntiamo su questo. Richiediamo elasticità, ci sono momenti in cui il lavoro è molto e altri in cui si può stare tranquilli. Ci sono differenze anche culturali che emergono: se si chiede a un giapponese di fermarsi due ore in più, non ha problemi; l'italiano è meno disponibile. Per un'azienda piccola come la nostra sono le qualità degli individui che fanno la differenza. (Vino, Canale - CN)

Oggi, al di là delle macchine a controllo numerico che noi abbiamo di ultima generazione, credo conti molto la flessibilità dell'azienda. In questo settore si lavora a commessa, e dal momento in cui arriva l'ordine si deve partire. Conta molto l'organizzazione del lavoro, il tempo di risposta e la flessibilità dei tempi di lavoro. Per alcuni momenti di lavoro intenso, abbiamo introdotto anche il turno di notte, e un cliente ci ha scelto per questa ragione. (Meccanica di precisione, Salassa - TO)

Il più giovane da noi ha meno di trent'anni, il più vecchio per anzianità di servizio è con noi dal '61. C'è gente con noi da vent'anni, quindi è ovvio che il livello di fidelizzazione sia alto, nonostante ci sia stato turnover, soprattutto all'inizio. Cerchiamo da sempre di considerarli non solo dei dipendenti, ma persone con cui collaboriamo. (Meccanica di precisione, Pernate, NO)

Per me, l'azienda la fa l'uomo. (Carne piemontese, Genola - CN)

L'impiego di tecnici e operai specializzati con forti componenti di "capitale umano biografico" (basate cioè sull'esperienza e sui saperi taciti) appartiene alla "storia" del made in Italy. La novità consiste in una moderata svolta "cognitiva" del lavoro: sempre più spesso, da una parte, i titolari detengono skill formali di livello medio o elevato, mentre dall'altra hanno iniziato ad aprire le imprese a personale con competenze importanti (designer, responsabili commerciali, comunicazione). Negli uffici, in officina, nelle cantine, si inizia ad incontrare personale con competenze terziarie di alto livello, come designer, addetti marketing, responsabili commerciali e di comunicazione. Il loro ingresso nelle aziende coincide quasi sempre con la rottura degli assetti consolidati e la necessità di aprire un nuovo ciclo di vita.

Nel 2008 abbiamo subito un crollo, hanno iniziato a crollare i produttori di camper, di conseguenza insoluti fermo lavoro e blocco degli ordini. È in quel caso che ho deciso di cambiare mercato. Sul cantiere di Como ho conosciuto un ragazzo che si occupava dal disegno alla messa in acqua delle barche, anche lui un po' stufo del suo mestiere e pur trovandomi nella crisi più totale ho deciso di assumerlo perché avevo bisogno di qualcuno che si occupasse di stile e sapesse bene l'inglese. (Rubinetti di design, San Maurizio d'Opaglio - NO)

Abbiamo raggiunto la consapevolezza della necessità di una figura strategica che si occupasse del commerciale, era il 2007. Per vent'anni non ne abbiamo avuto bisogno. Le grosse multinazionali per cui lavoriamo possono decidere di spostare gli stabilimenti in altre aree da un momento all'altro ed è importante saper affrontare tale eventualità e anche saper anticipare i cambiamenti. Per questi motivi abbiamo pensato a una figura che iniziasse a cercare nuovi mercati. (Meccanica di precisione, Salassa - TO)

La persona che si occupa dell'estero, ha una laurea breve e sta andando avanti con gli studi con la laurea magistrale sempre riguardo marketing e lingue straniere. (Componenti automotive, Pinerolo - TO)

Con la comunicazione abbiamo appena iniziato, impiegando tre ragazze giovani. Io ho sempre pensato che fosse inutile, che il successo dovesse essere esclusivamente ottenuto per la qualità della carne, ma ora abbiamo deciso di cambiare approccio e portare dentro la funzione. (Carne piemontese, Genola - CN)

Ci siamo trovati nell'esigenza di evolvere e avere competenze tecniche diverse, in programmazione e gestione dei contenuti. Abbiamo preso una laureata in architettura che, prima di arrivare da noi, lavorava in una web agency come project manager. È stata scelta perché dovevamo garantire un'interfaccia col cliente, qualcuno che sapesse di tecnologia e sapesse al tempo stesso parlare non solo in linguaggio tecnico. Serviva una figura ibrida. (Ict - TO)

Ma la transizione è lungi dall'essere completa, gli esiti restano da misurare, i percorsi sono controversi. Terziarizzazione crescente non significa che leadership conoscitiva e know how non si concentrino ancora nell'imprenditore, anche in campi come la comunicazione e il design. Il fondatore della falegnameria A. realizza e implementa da solo la strategia di comunicazione digitale che considera punto di snodo del piano strategico commerciale; il gioielliere L. mantiene il controllo sulle attività creative, che risentono di un forte dualismo fra libertà espressiva e necessità commerciali.

Ascolto tutti, ma alla fine decido io. Negli ultimi tempi ho molta difficoltà a staccare la parte creativa dalla parte della commerciale. Purtroppo vivo le due sensazioni: negli ultimi due anni, la creatività è sempre stata soggetta alle aspettative del negozio o del cliente, va sminuendosi. Ieri bastava il prodotto, oggi ci va il commercio. Oggi la parte commerciale coincide con l'innovazione. (Gioielli, Valenza - AL)

È in questa accezione che si parla di “centralità” dell'imprenditore nel mondo delle PMI e del made in Italy, nel senso che rimane lui, capo progettista e catalizzatore di risorse, il perno dei processi di innovazione e delle traiettorie competitive delle imprese. Il lavoro imprenditoriale rimane dunque strategico in queste imprese, perché l'imprenditore è il primo agente trasformativo, concentra le conoscenze fondamentali e sovrintende direttamente ai processi d'innovazione. L'azienda di componentistica M. è un caso emblematico di modello organizzativo che corrisponde a un metodo di crescita. Quando si decide di diversificare la clientela affrontando un nuovo settore, questo dà la spinta per aggiornare tecnologie e processi. È l'imprenditore a presidiare in prima persona il cambiamento come avviene in ogni impresa, ma egli è – questo è il punto chiave – anche il primo anello di una nuova catena di apprendimento interno, la prima risorsa aziendale che si espone alla formazione.

Abbiamo iniziato ad acquistare i primi macchinari a controllo numerico ed è cambiata la filosofia. L'ho fatto io dopo aver frequentato i corsi forniti dal produttore delle macchine, di conseguenza trasferivo competenze ai due ragazzi che lavoravano con me. Oggi entriamo nel progetto nella fase di ingegnerizzazione e me ne occupo direttamente. La formazione si fa al nostro interno, lavorando sul prodotto: il responsabile qualità informa l'addetto e imposta la lavorazione del primo pezzo, ogni prodotto ha la sua scheda di controllo a cui ognuno è assolutamente vincolato. Ci sono momenti di dialogo per fare il punto della situazione, in modo che i ragazzi sappiano dove si sta andando, quali sono le prospettive e anche le criticità. (Meccanica di precisione, Salassa - TO)

Del resto, anche volendo attivare un atteggiamento più “laico” nei confronti dell'innovazione, esternalizzandola, competere con le imprese di taglia maggiore per la selezione e la cattura delle competenze non è un obiettivo semplice. È un ragionamento noto, una denuncia frequente che proviene

dal mondo delle imprese come da quello sindacale, che lamentano la disaffezione delle giovani generazioni verso il lavoro manuale, l'impreparazione della scuola, l'assenza di politiche capaci di costruire incentivo in primo luogo culturale. Ma il fenomeno in verità è più complesso e non dimostra soltanto una semplificata contrapposizione fra lavoro "manuale" e lavoro "intellettuale", tra l'officina e l'ufficio. Infatti attraversa imprese piccole di ogni tipo e più correttamente ha a che vedere con la capacità economica dell'impresa di garantirsi le risorse intelligenti che ormai non sono soltanto le migliori, ma sono quelle necessarie a uno sviluppo globale.

Sarebbe bello avere sulle macchine lavoratori più qualificati, conoscerebbero meglio i processi, saprebbero distinguere cosa è più importante. Sono capacità che si costruiscono con l'esperienza o con una formazione alta, come quella degli ingegneri. Ma è complicato tenere dei laureati in officina. (Meccanica di precisione, Pernate, NO)

Il personale della sede di Pinerolo non vuole trasferirsi a Torino, mentre chi ha base a Torino o Milano non lascia i centri urbani. Da qui l'esigenza di creare una start up in città, dentro l'incubatore del Politecnico. (Ict - TO)

La nostra è una realtà piccola in cui è difficile fare carriera. Se trovassimo qualcuno in grado di far andare avanti l'agriturismo, lo lasceremmo subito ma in dieci anni non abbiamo trovato una persona con una professionalità tale da sostituirci. Gli stranieri per un lavoro così non vengono perché, se sono nordeuropei, sono abituati a stipendi che non siamo in grado di corrispondere. Abbiamo difficoltà a trovare degli specialisti, ad esempio non troviamo uno specialista di sala che possa sostituire il proprietario. (Vino, Canale - CN)

È una distanza di capacità economica e di gittata che non si colma facilmente, che è possibile constatare confrontando i salari medi delle piccole imprese e delle grandi, che crescono significativamente stando ai dati Istat 2011, con la dimensione⁹. Ma è anche, va detto per completezza, un tratto distintivo che riguarda fenomeni non altrettanto facilmente quantificabili, come la funzione sociale, la qualità del lavoro e le relazioni che nel contesto di lavoro si sviluppano.

L'innovazione organizzativa resta tutt'oggi il tipo di innovazione più nascosta nel mondo delle piccole imprese, che spesso non ne percepiscono l'implementazione anche quando hanno saputo svoltare l'angolo della crisi proprio agendo su questa leva competitiva. E si arricchisce di significati diversi e "sociali" nel caso di imprese che hanno forma cooperativa. Per la falegnameria A, l'innovazione dei processi è un punto centrale del progetto d'impresa, fin dalle prime battute, perché si tratta di una necessità connaturata al tipo di progetto, al tipo di personale impiegato, agli obiettivi di benessere sociale che la cooperativa si pone. "Eravamo due falegnami – dice il nostro intervistato – e gli altri erano disabili". I progetti di falegnameria dunque vengono progettati in modo da selezionare, fra le tecniche produttive possibili, quelle in cui si possono impiegare le attrezzature adatte ai lavoratori disabili. E su questa strada prosegue l'evoluzione aziendale che introduce la lavorazione del lavoro del tappo di sughero anche perché si considera molto adatta allo scopo, perché non è pericolosa e non è tossica, in-

⁹ Passando da una retribuzione lorda per dipendente di 17.800 euro per imprese fino a 9 addetti, ai 30 euro per imprese oltre i 250, a parità (se non a parziale decremento) delle ore lavorate (Istat, 2011).

somma prevede una serie di elementi che “ci fanno dire che sia una lavorazione adatta alla nostra cooperativa sociale”.

Anche se si registrano significativi cambiamenti, poiché l'imprenditore che contribuisce direttamente alla produzione è una circostanza situata che nelle imprese più strutturate tende a scomparire, le piccole imprese mantengono un grado di articolazione e divisione del lavoro rudimentale. È quasi un tratto distintivo che, nelle produzioni artigianali, si salda alla necessità di costruire figure professionali – come detto sopra – capaci di esprimere un lavoro di qualità anche nel senso di essere flessibile, proattivo, capace di intervenire con apporti personali sul processo di produzione. La commistione tra imprenditore e azienda, e tra famiglia e azienda precipita nell'organigramma aziendale. La società dell'Ict I. ha 4 soci, tutti attivi, a cui si affiancano una dipendente e 2 stagiste; nell'azienda di lavorazioni meccaniche T. tutti i membri della famiglia sono soci, i dipendenti sono 8, di cui 2 indiretti che lavorano in ufficio. È un modello di partecipazione che appare estremizzato dalla piccola dimensione aziendale, in realtà l'attività in prima persona riguarda tutte le dimensioni incontrate in questa ricognizione, dal gioielliere L., 80 dipendenti organizzati fra produzione, commerciale e negozi monomarca, alla produttrice di rubinetti di design E., 5 persone attive compresa una delle due fondatrici e suo padre. Non per questo, le piccole imprese e le imprese del made in Italy non condividono l'esigenza di mutare l'organizzazione, né ignorano la delicatezza di mettere mano a ingranaggi delicati che hanno a che fare con la motivazione oltre che con la razionalità. L'evoluzione organizzativa e il modo in cui viene gestita, come sempre, riflette in prima istanza la personalità dell'imprenditore, oltre che un particolare posizionamento, quasi psicologico, sulla linea che distingue l'attitudine ad adattarsi alle avversità versus l'attitudine ad affrontarle andando all'attacco.

Per passare da 4 dipendenti a 15, conta l'organizzazione e motivare le persone in modo che tutti si tiri dalla stessa parte. Ho avuto bisogno di una figura che mi aiutasse a capire come contenere i costi e realizzare un layout che permettesse l'attraversamento con meno sprechi di tempo e materiale. Per sopravvivere bisogna essere snelli e veloci nei tempi di risposta, per questi motivi all'inizio degli anni 2000 ho avuto un consulente esterno che mi ha affiancato sei mesi e mi ha permesso di sganciarci un po' dalla logica artigianale, avendo una visione dell'azienda nella sua totalità e strumenti gestionali. (Meccanica di precisione, Salassa - TO)

La parte produttiva della cooperativa lavora a tempi assolutamente ridotti, mentre l'esigenza è di lavorare sulla commercializzazione. I tempi pieni sono sulla vendita e sul magazzino, mentre i lavoratori della produzione sono impiegati metà settimana, si usano meno persone e non in modo continuativo. Fra l'altro, gli oneri fiscali sono davvero sproporzionati anche dal punto di vista degli adempimenti, quindi la forza lavoro è più spostata sulla commercializzazione e sulla fiscalità e molto meno sul vero lavoro. (Mobili e rivestimenti, Boves - CN)

Una realtà da affrontare è la vecchiaia della ditta, che credo sia una condizione di tutti i gioiellieri valenzani. Di gente giovane, capace di inserirsi, non ce n'è. Non nel senso che mancano le competenze, ma perché le aziende non ne abbiamo più l'esigenza, la manodopera che abbiamo è sufficiente. (Gioielli, Valenza - AL)

Chi lavora in cantina è sempre lo stesso personale, mentre alla ristorante ogni due anni cambiano tutti, dai più qualificati ai meno. È tipico di questo genere di competenze, sono persone che vogliono cambiare per fare più esperienze possibili. Il nostro personale è internazionale: il nostro sommelier, per esempio è giapponese, ed è bravissimo. In questi

giorni è arrivato un norvegese che sta con noi 6 settimane. Questi ragazzi, in tema di promozione, sono i nostri migliori ambasciatori, perché vanno a lavorare in grandi ristoranti e conoscono bene il nostro prodotto. Abbiamo raggiunto queste persone perché quando abbiamo aperto l'agriturismo lo abbiamo subito comunicato ai nostri importatori, che hanno fatto da cassa di risonanza e ci hanno messi in contatto con alcuni di loro. (Vino, Canale - CN)

Le trasformazioni della composizione professionale del lavoro nelle piccole imprese del made in Italy è appena iniziata, ma ha carattere irreversibile. La complessità dei mercati e l'esigenza di abitare filiere di produzione e servizi che mobilitano apporti sempre più differenziati (ciò che si è definito artigianalità aumentata), forza la divisione del lavoro semplificata tra imprenditore/tecnico e operai "di mestiere", che fino a qualche anno prima costituiva la "moda" nelle piccole imprese del made in Italy. L'impresa che emerge sarà governata da imprenditori progettisti, focalizzati sulle funzioni strategiche dell'innovazione e delle relazioni esterne, affiancato da alcuni tecnici qualificati o professionisti detentori di competenze specialistiche, e da figure operaie od esecutive versatili e adattabili alle mutevoli esigenze di cicli produttivi instabili, che richiedono rapida riconversione e adattamenti continui. Materia specifica per politiche industriali e politiche attive del lavoro.

7. Le transizioni del made in Italy. Lo *shifting* dei valori e dei significati

Il mutamento dei paradigmi produttivi e quello delle formule imprenditoriali è solo una parte del racconto, che ha il suo rovescio della medaglia nella problematica definizione di una identità sociale o, se il termine ci è consentito, di una *soggettività* in transizione. C'è un'altra crisi, infatti, che accompagna quella del prodotto interno e dell'occupazione: il venire meno, nel mondo della piccola impresa e del made in Italy diffuso, della spinta propulsiva della generazione che dai sottoscala era passata ai distretti e da qui alla globalizzazione all'italiana (imprese piccole, prodotti di nicchia, mercati mondiali). Una parte delle imprese è rimasta sul mercato, alcune compiendo il salto che ne ha fatto delle "multinazionali tascabili" (Bonomi, 1997), qualcuna cedendo la proprietà ai grandi gruppi globali che in questi anni hanno fatto shopping dei brand italiani più appetibili, altre, come si è visto, revisionando approcci, prodotti, modelli operativi per attraversare la crisi abitare il "nuovo mondo". È il suo essere motore di trasformazione capace di affermare un'egemonia sul mondo produttivo e sociale, tuttavia, ad essere venuto meno. Nella rappresentazione sociale la piccola impresa di produzione, nonostante alcuni rapporti di minoranza sulla nuova artigianalità (Micelli, 2014), oggi comunica soprattutto i concetti di scarsa competitività, bassi investimenti in conoscenza, sostanziale arretratezza rispetto alle traiettorie emergenti dell'economia e ai valori che essa incorpora. E come gruppo sociale comunica – nel discorso pubblico – soprattutto una percezione generalizzata di declassamento.

Da questo punto di vista non si può che affermare che ogni uscita possibile dalla crisi presuppone una contestuale definizione di nuove coordinate simboliche del made in Italy. Filamenti e grumi culturali che alcune ricerche e saggi rintracciano nell'intreccio tra produzione materiale, turismo e cultura, negli investimenti in tecnologie e prodotti "verdi", nell'economia sociale di prossimità e nell'industria

hi-tech (Fondazione Edison-Symbola, 2013; CNA-Symbola, 2014), altri nella rivitalizzazione digitale e “additiva” della manifattura (Micelli, 2014, Di Vico-Viesti, 2014).

Tracce minori e decentrate di nuova cultura e di transizione dei significati associati alla produzione materiale sono emersi anche nel corso di questo viaggio nel *made in Piemonte*. In particolare, anche se tali considerazioni appaiono riferibili solo ad una minoranza, *made in Italy*, dall’originaria declinazione di *bello e ben fatto*, sembra arricchirsi di nuovi concetti che affiancano e qualche volta sostituiscono i vecchi. Al centro c’è sempre la qualità del prodotto, ma con il passaggio generazionale alla guida delle imprese, questo incorpora sempre più l’idea del “pulito”, che si esprime in una inedita attenzione alle esternalità del produrre, e in alcuni casi – nel mondo agricolo e della trasformazione alimentare, ma non solo – alla cura e al ripristino dei commons. Di tale *shifting* valoriale riferisce in prima battuta il bilancio “ecologico” tra imprese e territorio.

Che rimane, come si è detto, il primo bacino di accumulazione delle conoscenze e delle reti mobilitabili a sostegno del progetto d’impresa, ma si riveste anche di altri significati. Un territorio che è assunto infatti come moltiplicatore del valore (è il territorio, per banalizzarlo, che dà valore alla carne, al vino, al riso, ai gioielli), ma proprio per questo da preservare o ripristinare come common.

Il tesoro più prezioso dell’Italia è la sua biodiversità. Non esiste in nessun altro continente. Biodiversità fondamentale per il prodotto. La grande scoperta nasce dal fatto che quello che la pianta assorbe dal terreno viene filtrato da una pellicola che si chiama rizosfera composta di batteri e consorzi microbiologici che traducono il messaggio degli oligoelementi. Senza i batteri non si vive. La carne L. non è solo più buona, ma riusciamo a fare anche bene all’ambiente. La qualità dell’ambiente torna indietro a noi. Legare i prodotti al terroir, questo rende unico il prodotto. (Carne piemontese, Genola - CN)

Una prospettiva problematica, minacciata dalla tentazione di una svalutazione scambiabile con la sostenibilità dei conti pubblici e dal perenne rischio di un’appropriazione eccedente i “diritti di uso”. È un tema di assoluto rilievo; il nuovo *made in Italy* non potrà prosperare sulla moltiplicazione dei capannoni e di aree produttive slabbrate, come accadeva negli anni Settanta e Ottanta, ma la gestione reale dello spazio rimane in molti casi tema spinoso. Da questo punto di vista, appare necessaria la progressiva adozione, da parte delle imprese di produzione, della consapevolezza degli output e delle esternalità generate sull’ambiente sociale e fisico. Lo scambio tra dissipazione e lavoro, infatti, non è più sostenibile e rischia anzi di generare spirali al ribasso, in cui svalutazione dei beni comuni, redditi, profitti si alimenterebbero a vicenda. Laddove le produzioni che incorporano il concetto di limite e spingono nella direzione del ripristino, del mantenimento, del rilancio di professionalità e mestieri “non delocalizzabili”, potrebbero convertire tali istanze in premi di prezzo. Esempi in questa direzione sono forniti dall’azienda di trasformazione delle carni L., che ha favorito ad esempio il ritorno alla produzione locale di foraggi e fieno, o dalle azioni attuate dall’azienda vinicola e agrituristica M.

Senza contare la tutela del territorio, noi abbiamo recuperato vecchi edifici riqualificandoli. Abbiamo anche deciso di tornare a differenziare la produzione, producendo ortaggi per la struttura. Ci costa più che comprarli al mercato, però serve anche per la biodiversità del territorio. (Vino, Canale - CN)

Il tema del riuso e del contenimento delle esternalità si ritrova anche in alcune imprese manifatturiere. Un approccio integrale al riutilizzo è quello adottato dall'azienda produttrice di articoli in cachemire A. (che recupera tutto, dai telai al filato) che per molti versi – pure senza farne parte – concetti vicini al mondo delle autoproduzioni o alle versioni strenuamente no profit di alcune pratiche del movimento maker (Anderson, 2012). A scanso di equivoci, si parla di imprese orientate al profitto, che tuttavia iniziano ad includere nel loro orizzonte la dimensione della sostenibilità e della responsabilità sociale.

La falegnameria cuneese A., nata e rimasta (con molte difficoltà) una cooperativa sociale di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, fin dalle origini ha coniugato questo approccio sociale con lo sviluppo di produzioni ecologiche (nel campo della produzione di mobili, della bioedilizia e oggi delle pitture termiche naturali). Scelta complessa, che testimonia del problema di far riconoscere al mercato, che ha già premiato le dimensioni del “bello”, del “buono” e del “ben fatto”, e inizia a interessarsi del “verde”, quella del “giusto”.

Eravamo due falegnami e gli altri erano disabili.[...] I primi progetti di falegnameria erano progettati da me e da P. (l'altro falegname) perché il progetto nasceva dalle tendenze del mercato ma non veniva prodotto in modo qualsiasi ma progettato in base alle attrezzature che potevano andar bene per il tipo di persone che lavoravano qui. [...] Anche adesso in qualche modo seguiamo questo metodo. Il valore sociale di questa cooperativa è spendibile ma non è remunerato. Specialmente in tempo di crisi, è uno su 100 quello che riesce a capire il valore sociale del nostro lavoro e soprattutto i costi di quel valore sociale. Il valore è compreso, ma non pagato. Anche lo Stato ignora che ci sia un valore sociale in quello che facciamo. (Mobili e rivestimenti, Boves - CN)

La transizione del made in Italy, dunque, vede un progressivo mainstreaming di alcune istanze che qualche decennio prima sarebbero state ritenute “contro l'impresa”, con la parziale e ambigua inclusione negli asset produttivi di concetti quali limite, sostenibilità, responsabilità sociale e ambientale. Sembra lentamente maturare, a livello micro, la prospettiva del “rendere sostenibile la modernità”, cura delle premesse che reggono i processi moltiplicativi di valore: ambiente, cultura, paesaggio, commons cognitivi, estetici, relazionali (Rullani, 2010).

È, va detto, un processo sociale. Le imprese non hanno in sé una funzione motrice in questo senso, ma gli imprenditori vivono essi stessi nel loro tempo e ne sono in qualche misura espressione. Talvolta, in queste micro scelte sostenibili c'è l'ipotesi di alimentare nel medio periodo il business, ma altrettanto sovente le medesime riflettono semplicemente una sintonia con il cambiamento culturale.

8. Ecosistemi da reinventare

Fuori dalle imprese e dietro agli imprenditori esiste ancora un territorio? Un ecosistema di risorse materiali (capitali diffusi, infrastrutture per produrre e per la mobilità, snodi logistici, ecc.), intangibili (culture, conoscenza specifiche, relazioni, “capitale sociale”) e istituzionali (associazioni, enti locali, banche, servizi, ecc.) convergenti e capaci di attrezzare il campo in modo favorevole allo sviluppo delle imprese? Non ci sarebbe stata crescita del capitalismo diffuso e del made in Italy, tra gli anni Sessanta e Novanta del secolo scorso, senza questi ecosistemi. Cosa rappresentasse un distretto produttivo, al di

là della sua forma esteriore (piccole imprese specializzate in un settore merceologico concentrate nello spazio), lo restituisce assai chiaramente la testimonianza del titolare di un'impresa di gioielli valenzana, attivo fin dagli anni Sessanta: cultura condivisa, idea acquisitiva di futuro e spinta alla mobilità sociale, imprenditorialità diffusa, associazioni che tenevano insieme il sistema e assicuravano alcuni "beni collettivi", scuole tecniche.

Era trainante essere a Valenza. Anche perché sul territorio si erano costituite delle scuole, dei centri. C'erano scuole serali, uno di giorno lavorava sotto padrone e alla sera andava a scuola con maestri molto validi. Queste scuole permettevano alla gente come noi che non aveva studiato di poter studiare, più che altro erano scuole di disegno o di gemmologia. Allora c'erano delle realtà molto di convenzione, erano tutti di sinistra, eravamo tutti convinti che si poteva cambiare il mondo. E come era presente la volontà di cambiare si aveva anche la consapevolezza di quello che si era. Noi con la nostra volontà di fare - al tempo si diceva che a Valenza bastava fare dei capannoni - insieme al CNA, che al tempo era una forza perché tutti quanti eravamo associati. (Gioielli, Valenza - AL)

Tutto questo o non c'è più o è profondamente cambiato e il territorio permane come spettro: gli imprenditori continuano a evocarlo, laddove i fattori che radicavano l'economia nelle relazioni locali evaporano. Contrariamente a quanto accreditato da una certa visione dello sviluppo, che enfatizza oltre misura la funzione generativa dell'imprenditore, proprio le storie raccolte mostrano che, a fronte della complessità ambientale e dei mercati, le imprese richiedono ancor più di ieri risorse esterne, beni collettivi che non sono in grado di generare dall'interno.

Si è già richiamato in altra parte del rapporto la rilevanza di queste risorse per il *take off* delle imprese: continuità della *cultura produttiva* (contadina e distrettuale) e capacità assorbibili per contaminazione; reti fiduciarie e famigliari; saperi che vengono adattati e "aumentati" via *formal learning*, ma comunque originati localmente. Nel tempo, tuttavia, si è riconfigurato lo spazio di riferimento delle imprese e delle loro filiere: il territorio, per così dire, si è messo in movimento. Le reti locali che sorreggevano il primo made in Italy non sono più sufficienti ad assicurare le risorse di cui le imprese hanno bisogno; i bacini di approvvigionamento dunque si allungano e il sistema locale viene affiancato, da funzioni di scala ampia, dove le imprese trovano servizi (consulenza, finanza, marketing, design, commercializzazione, Università ecc.) che le accompagnano nel farsi globale e immateriale del valore.

Eppure proprio le storie esaminate testimoniano l'importanza niente affatto residuale di queste risorse di prossimità e intermedie. L'esistenza di un credito radicato sul territorio costituisce un punto di forza, e le interviste rivelano che in diversi casi le banche hanno sostenuto le imprese in questi anni di conclamata difficoltà, a fronte di comportamenti trasparenti e scelte di capitalizzazione poste in campo dalle aziende (non mancano ovviamente anche episodi avversi).

Abbiamo trovato un'agenzia bancaria che ha creduto in noi che anche se non avevamo niente alle spalle ci ha dato cento milioni (vecchie lire) di fido bancario. In pratica con questi soldi abbiamo ristrutturato totalmente da zero il locale e ne abbiamo spesi tanti, ovviamente i macchinari li abbiamo presi in leasing e siamo partiti con tanta speranza. (Birra - TO)

L'espansione è stata finanziata con mezzi propri, ma anche con l'aiuto delle banche. Fino ad oggi ci hanno sempre dato fiducia, noi abbiamo dimostrato di essere seri e solvibili. (Vino, Canale - CN)

Non abbiamo mai avuto grossi problemi di accesso al credito dal punto di vista di averlo, un po' a causa dei tassi richiesti che sono molto alti, spesso uguali ai margini di guadagno (Componenti automotive, Pinerolo, TO)

Fortunatamente i rapporti con le banche erano ottimi anche prima della crisi e questo ci ha permesso di mantenere anche dopo il livello di indebitamento; l'azienda era ben capitalizzata prima e questo ci ha permesso un rapporto buono con le banche. (Meccanica di precisione, Pernate, NO)

Le associazioni di categoria in diverse situazioni hanno fornito servizi essenziali, sia nel creare opportunità di aggregazione e favorire il confronto e la crescita collettiva degli associati, sia come finanziatori vicino a esigenze idiosincratiche che difficilmente sarebbero accolte dagli istituti di credito.

Un'altra decisione fu quella di riunirci in un gruppo di aziende con più o meno le stesse nostre caratteristiche e tutte collegate alla CLA. Con questo gruppo abbiamo iniziato a confrontarci molto a girare insieme per conoscere l'ambiente, abbiamo fatto un percorso di crescita importante. (Vino, Canale - CN)

Le associazioni di categoria dovrebbero fare questo. Serbatoi in cui l'imprenditore attinge le cose essenziali per la sua attività, a volte però non sono ancora strutturate per fare ciò. (Meccanica di precisione, Salassa - TO)

Abbiamo chiesto finanziamenti o per scorte di magazzino (Artigiancassa) o per coprire insoluti. In alcuni casi abbiamo usato fondi di Artigiancassa per avviare studi nuovi, anche perché è più facile ottenere questo tipo di finanziamenti rispetto a fondi per investimenti in tecnologie che ti vincolano all'acquisto di macchinari, di cui noi non abbiamo bisogno. (Rubinetti di design, San Maurizio d'Opaglio - NO)

La presenza di scuole tecniche ha consentito a diversi imprenditori di completare il proprio apprendistato formativo. A questa scala i rapporti con il mondo universitario sono viceversa abbastanza rarefatti, ma non assenti, come dimostrano alcuni progetti di ricerca svolti dalle imprese in partnership con gli atenei di Torino e Milano. Non ultimo, anche se nei racconti degli imprenditori le amministrazioni locali costituiscono sovente una “parte del problema” più che una risorsa, l'indagine ci dice anche di buoni utilizzi di fondi pubblici, perlopiù legati ai fondi del POR regionale destinati all'innovazione.

Rimarcare l'importanza di questo *capitale territoriale*, nel parziale venire meno dei territori come bacini delle risorse per competere, implica probabilmente un'azione mirata alla reinvenzione di forme di coordinamento, a scala necessariamente più ampia dei vecchi sistemi locali di prossimità, capaci di ri-attrezzare il campo d'azione delle imprese attraverso una robusta dotazione di risorse esterne. Il tema è quanto mai attuale, poiché l'effetto lungo della crisi rischia d'intaccare significativamente l'insediamento territoriale di associazioni, enti pubblici e camerali, intermediari finanziari, tessuto di servizi. Rinnovare in modo efficiente questa dotazione per “ricapitalizzare” il territorio implica la reinvenzione di questi ecosistemi; un tema strategico per tutti, da non confondere con l'abolizione *tout court* di tutto quanto sta tra le imprese e i mercati.

PARTE 3

CONCLUSIONI PROVVISORIE

Al termine di questo itinerario nel mondo dei produttori di *made in Piemonte*, che aveva una logica esplorativa e di raccolta *impressionistica* (nel senso di immagine da mettere a fuoco) di tendenze che potrebbero assumere in futuro carattere più strutturale, è utile porre in tensione i *findings* qualitativi illustrati nelle pagine precedenti con alcuni elementi sistemici. Tale inquadramento finale non si propone certo di trarre le conclusioni definitive per una ricerca che mantiene un carattere aperto e programmaticamente preliminare, quanto di illustrare alcune delle ragioni per cui le indicazioni fornite possono assumere rilevanza, se situate appunto entro i più generali processi di trasformazione degli assetti socioeconomici seguiti alla crisi e alle strategie poste in campo per uscirne.

Per le medesime ragioni non si farà riferimento a indicazioni di *policy*, se non per osservare che, nel complesso, le limitate risorse a disposizione degli enti di programmazione – il riferimento esplicito è qui alla Regione Piemonte – per finanziare il sistema produttivo, sono finora state allocate combinando la doverosa attenzione verso i fenomeni economicamente più innovativi con quella volta a sostenere il cambiamento diffuso e le tante riconversioni che non fanno notizia, ma i cui effetti aggregati sono d'indubbia rilevanza per la tenuta del sistema. Coerentemente con lo spirito che ha animato questa esplorazione, anche le conclusioni sono da acquisire come un repertorio tematico che si pone l'obiettivo di dare alcune coordinate per un proseguimento del dibattito.

Una via dello sviluppo si è chiusa, ma restano le imprese, e molte di esse non sono rimaste in attesa.

La crisi ha presentato un conto salato al sistema manifatturiero piemontese e di conseguenza anche alle imprese del *made in Piemonte*, per come lo si è definito in sede introduttiva, ma è stata anche un acceleratore di riconversioni e uno stimolo all'innovazione. Le imprese che hanno “colto l'attimo” sono riuscite non solo a sopravvivere, ma anche a qualificare il loro prodotto e migliorare le performance *ex ante*, attraverso la saldatura di strategie difensive e processi di rinnovamento strategico. Vale la pena ricordare che non si tratta di una tendenza generalizzata: troppi operatori in questi anni, per varie ragioni, non hanno saputo o potuto implementare comportamenti proattivi e le loro scelte conservative si sono rivelate poco efficaci.

C'è, in questa separazione di traiettorie, qualcosa che va oltre le normali asimmetrie tra vincenti e perdenti che fa parte del gioco (dei mercati). I risultati dei singoli, infatti, vanno composti in una scena che al centro pone la rottura delle forme d'integrazione (tra economia, società, forme della rappresentanza, modelli culturali) che avevano favorito l'affermazione, in Italia e in parte anche in Piemonte, di questo capitalismo “minore”. Però restano, nella regione e nel paese, decine e centinaia di migliaia di piccole imprese le quali, sebbene non più sospinte dalla sensazione di guadagnare collettivamente il futuro, rimangono le protagoniste diffuse della nostra economia, il sostrato che ne alimenta il potenziale di sviluppo e la distribuzione di redditi e opportunità. Dati sul sistema produttivo, ma anche l'evidenza dei processi d'innovazione diffusa che si possono cogliere pienamente solo, come si è fatto con questa indagine, percorrendo il territorio “in orizzontale”, suggeriscono che il mondo delle piccole

imprese non è rimasto inerte o in passiva attesa di soluzioni dall'alto. Questi esiti sono da inquadrare nelle trasformazioni di lungo periodo del sistema manifatturiero, oltre la contrapposizione che opponeva (e forse oppone ancora) declinisti e difensori del modello italiano. Oggi si tratta di capire a *quali* condizioni e lungo *quali* direttrici si possa favorire il riposizionamento delle componenti vive di questo tessuto, nella prospettiva *paradossale* di una reindustrializzazione su basi completamente rinnovate del panorama economico italiano.

Per una sintesi alta tra made in Italy diffuso e nuova economia della conoscenza.

Per questa ricognizione si sarebbero potute selezionare imprese con maggiore appeal mediatico, magari nel campo delle start up innovative di cui cronache giornalistiche e ricerche empiriche offrono un ampio repertorio. Con qualche eccezione, il nostro itinerario non ha percorso la frontiera del nuovo e le ridotte dimensioni delle imprese le posiziona in ogni caso nelle “secondo file”. È stata una precisa scelta di metodo: il nostro sistema non si compone di soli (relativamente pochi) protagonisti dell'innovazione radicale, ma assai più di innovazione diffusa, di *follower* operosi e capaci, di processi d'apprendimento territorializzati.

È irrealistico dunque pensare al futuro del made in Italy partendo solo dai nuovi artigiani super digitali, laddove c'è una innovativa medietà da accompagnare e che in termini di imprese, valore creato, occupazione, impatto sui redditi e sui consumi non è meno importante. Per le economie territoriali italiane, di conseguenza, non si tratta solo di inseguire i grandi trend tecnologici – che non significa ovviamente disinvestire o non investire nei mezzi, digitali e non, che consentono di fare efficienza e potenziare la cooperazione – quanto le forme con cui la composizione produttiva possa appropriarsi di tali spinte al cambiamento. In altre parole si tratta di trovare una sintesi alta tra il distillato del capitalismo di territorio e l'economia emergente – da noi ancora piuttosto fragile – della conoscenza in rete, capace di valorizzare pienamente i commons cognitivi. Questo scenario, più che confutare l'immagine più accreditata dello sviluppo futuro, ne inquadra l'agenda nella matrice di vincoli e opportunità che derivano *i)* da vantaggi, competenze, risorse sedimentate nei territori e *ii)* dalla divisione *internazionale* e *domestica* del lavoro. Non necessariamente la crescita è funzione della quantità di investimenti in R&D, né la produzione brevettuale la misura più adatta del potenziale innovativo (Mazzucato, 2014). Assai più la diffusione e la circolazione dell'innovazione, la sua sistematica applicazione ai processi produttivi e distributivi sono condizione per una nuova quadratura del cerchio.

In tale cornice appare evidente l'assenza di strumenti di innovazione, apprendimento, ideazione, collaborazione universalmente ritenuti essenziali alla costruzione di un'infrastruttura di sostegno allo sviluppo di un settore non soltanto ad “alta intensità” ma anche ad “alta commistione” di conoscenza. Dove cioè il confine fra imprenditore e lavoratore si fa liquido, al punto da conferire una forma specifica alle relazioni, non soltanto strumentali ma anche affettive, che si sviluppano sul luogo di lavoro. La dimensione della bilateralità, del resto, risulta particolarmente importante nel settore dell'artigianato, perché pone al centro del discorso una *capacità generativa* delle persone, che indossino il cappello da imprenditore o da lavoratore.

Coalizzare made in Italy ed economia diffusa dell'innovazione.

La sfida non sta dunque nel dare evidenza ai casi di eccellenza o innovazione quanto il problema della connessione, che è anche un problema di sconnessione, tra il mondo dell'innovazione terziaria e digitale e il nocciolo industriale-manifatturiero disperso sul territorio. Le piccole imprese del made in Italy, a ben vedere, costituiscono il vero ancoraggio potenziale per quell'economia diffusa dell'innovazione i cui business appaiono talvolta troppo aleatori. La nuova composizione imprenditiva (perlopiù metropolitana) che accoglie oggetti vari – le start up ad alto potenziale di crescita, le esperienze di innovazione sociale e *sharing economy*, le nuove mutualità del produrre, distribuire, consumare e finanziare, l'etica *do it yourself* dei FabLab, ecc. – appare da questo punto di vista ancora troppo sradicata per fare da sé. Indizi di una possibile “coalizione” tra artigiani – si prenda l'espressione in senso lato – del made in Italy e nuova *knowledge economy* urbana sono rintracciabili anche nelle nostre storie d'impresa; potrebbero moltiplicarsi, ed è l'orizzonte auspicabile per gli uni e gli altri.

Ma oltre a questo aspetto, resta il nodo di accedere, con più abilità rispetto al passato e più interesse, a risorse pubbliche per l'innovazione che continuano ad essere fuori portata. C'è un problema di difficoltà oggettive e competitività crescente – si pensi ai progetti europei – ma c'è anche un problema di impreparazione culturale. L'attitudine ad affrontare le sfide contando soltanto su se stessi non paga in tutti i contesti: *sharing economy* significa anche saper collaborare alla realizzazione di progetti i cui esiti, per loro natura, non sono proprietari. E che richiedono paradossalmente meno competenza e più adattabilità, disponibilità a cambiare orientamento, e una “vista lunga” su investimenti che non possono produrre risultati immediati.

Un nuovo made in Italy non può svilupparsi per restaurazione, ma produrre nuovi significati e senso comune.

L'assottigliamento dell'Italia industriale – già avvenuto – è con ogni probabilità un processo irreversibile, ma il vero dato su cui focalizzare l'attenzione è il cambiamento dell'ambiente del made in Italy, iniziato ben prima della crisi, che va oggi reinventato come parte di un più generale rinnovamento dell'economia e della società, radicandolo nelle culture emergenti e nelle forme di vita sociale loro malgrado incubate dalla crisi. Come è stato detto, il “vecchio” made in Italy aveva rivitalizzato, a suo tempo società che apparivano declinanti, ma quella economia *era impensabile senza quella società, con la sua cultura e organizzazione sociale* (Bagnasco, 2013). Un possibile nuovo made in Italy dentro quale configurazione sociale si situa, di quale società può essere espressione e portavoce? Qui si intravede un duplice rischio: un nuovo *fondamentalismo* della produzione materiale e il suo corrispettivo spaziale, il *localismo programmatico*.

La narrazione del nuovo made in Italy non può, in altri termini, assumere toni restaurativi, che porrebbero in secondo piano – oltre all'evidenza della non riproducibilità delle premesse sociali che avevano favorito il primo made in Italy – il rapporto tra crisi e modello di crescita seguito negli ultimi decenni. La cui ratio in fondo “parassitaria” (quante volte si è usata questa espressione nei confronti della finanza speculativa?) non è stata estranea anche alle vicende dell'industrializzazione diffusa, che ha condiviso un'idea di sviluppo insostenibile e dissipatrice di risorse (Rullani, 2010). Il nuovo made in Italy sembra alludere ad un nuovo progetto di *economia concreta*, contrapposto all'astrazione del valore

finanziario e delle tecnologie livellatrici dei processi territoriali che, in fondo, sembrano minacciare proprio quella biodiversità socio-culturale che del made in Italy è stata levatrice.

Ciò non può avvenire tuttavia per restaurazione, ma attraverso la creazione di una propria “astrazione”, che ritraduca la potenza della tecnologia e della finanza come strumenti al servizio delle intelligenze collettive e di un progetto di società. Da questo punto di vista, le risorse che avevano costituito premessa del primo made in Italy (cultura materiale, paesaggio, urbanizzazione diffusa, beni comuni relazionali, estetici, stili di vita), se gestite in modo consapevole e sostenibile, possono costituire anche base di rilancio delle nostre economie. Non è un compito demandabile alle imprese, ma richiede sforzi collettivi e capacità di attrezzare campi cognitivi su cui fare convergere gli sforzi delle istituzioni collettive e della rappresentanza, oggi alla problematica ricerca di nuove fonti di significato e di riconoscimento. È in questa logica che va accolto il possibile arricchimento del made in Italy con nuovi concetti, che dall’originaria declinazione di “bello”, “buono”, “ben fatto” iniziano a includere i valori dell’intelligenza e della sostenibilità.

Alcuni significati di made in Italy che concorrono alla progettazione di nuovi paradigmi economici e sociali.

Le linee di “ri-significazione” del made in Italy procedono lungo più direttrici, tra loro talmente intrecciate che solo per comodità espositiva si possono distinguere. Una di queste attiene al campo tecnologico-cognitivo. Ci troviamo nel pieno svolgersi di un mutamento di paradigma che promette di modificare (e in parte ha già mutato) contenuti delle produzioni, modi di organizzare gli input, rapporto con i mercati, reperimento dei capitali, conoscenze necessarie. Si sta in altre parole definendo una inedita cornice tecnologica e cognitiva e immaginare un made in Italy esterno a questo campo è semplicemente impensabile.

La seconda consiste, si è detto, nella svolta della sostenibilità. È maturata, nel corso degli ultimi anni, in ambienti anche eterogenei dal punto di vista culturale, la prospettiva di un’economia a misura d’uomo e rispettosa delle premesse comuni che alimentano l’innovazione e l’offerta di beni e servizi. Su questo tema è bene essere netti: non esiste un nuovo made in Italy che non sia anche *green*.

La sostenibilità, ulteriore dimensione, deve essere declinata anche in chiave sociale. L’impresa made in Italy non potrà più essere concepita come astratto dispositivo di massimizzazione delle utilità, indifferente alle patologie che la stessa economia di mercato contribuisce a creare. Non può più essere una “macchina contro il sociale” (Arvidsson-Giordano, 2013). Per dirla con uno slogan, deve sempre, almeno in qualche misura, essere pensata e strutturata come impresa sociale.

La dimensione sociale dell’impresa si presenta – a volte in modo coperto, a volte esplicitamente – sotto luci diversificate perché punta primariamente l’attenzione su bisogni e stakeholder specifici. Fra tutti, vale la pena tornare, per la stretta relazione che si esprime col tema di questa indagine, il rapporto con lo stakeholder interno più importante: il personale al lavoro. L’impresa del made in Italy non può tenere ai lati del proprio modello di sviluppo la funzione del lavoro e il ruolo che esso svolge, tramutando le competenze (il prodotto che si sa fare) in capitale sociale dell’impresa.

Questo tema chiama in causa anche la visione sottostante al discorso sulla crescita verso cui sembra orientarsi la maggioranza degli osservatori e le stesse analisi dei policy maker, riassumibile nello slogan

“l’Italia come *atelier del lusso*”. La focalizzazione sulle produzioni rivolte ai segmenti affluenti della domanda internazionale, se appare congeniale a quella frazione di made in Italy che ha saputo (e che saprà) posizionarsi nei segmenti di maggior valore del nuovo *manufacturing*, non appare da sola in grado, per così dire, di “trainare il sistema” e favorire processi inclusivi allargati.

L’artigianalità aumentata e i confini aperti dell’impresa del nuovo made in Italy

L’esercito assottigliato del made in Italy rimane una fanteria leggera, con un’ampia prevalenza di imprese piccole (ma non troppo) più che medie. Su questo tema occorre però essere netti e realistici: sotto una certa soglia dimensionale (organizzativa, tecnologica, finanziaria, cognitiva) sarà difficile per le imprese raggiungere o mantenere posizioni di leadership anche nell’eventualità, ad oggi incerta, di una vera fuoriuscita dalla crisi. La prospettiva della *mass customization* e la possibilità di capitalizzare i vantaggi della nuova generazione di tecnologie intelligenti presuppongono una certa taglia. La scalabilità e replicabilità delle soluzioni, in qualche modo, sono problemi con cui ogni azienda dovrà fare i conti.

Tutto ciò ha riconfigurato lo stesso spazio di riferimento delle imprese: i servizi di qualità, ci dice in piccolo anche questa ricognizione, sono sempre più ricercati in uno spazio ibrido urbano-regionale, e questo riguarda anche le piccole imprese del nostro itinerario. I confini aziendali si fanno più porosi, si coopera di più, le reti si allungano. Più che nei contratti di rete formalizzati, le imprese e i loro imprenditori appaiono tuttavia impegnati in un *agire connettivo* che chiama in causa, come potenziale moltiplicatore e facilitatore delle “connessioni”, lo stesso ruolo delle associazioni imprenditoriali. Nel rapporto si è fornita evidenza a quelle che si sono chiamate buone pratiche di *artigianalità aumentata*; una produzione artigiana (in senso lato, non burocratico) che incorpora e sussume apporti molteplici e inserisce le vicende delle singole imprese entro processi generativi del valore che ne ampliano e attraversano i confini. Innovazione, sempre più, implica concepire le imprese come sistemi aperti, in grado di assorbire e dare valore alla capacità creativa e alle conoscenze diffuse (sociali, appunto).

La qualità di un ecosistema territoriale rinnovato come fattore d’importanza cruciale per le imprese

Le storie imprenditoriali esaminate (ma si potrebbe dire di molte altre) dimostrano che, a fronte dell’accresciuta complessità ambientale e dei mercati, le imprese domandano ancor più di ieri risorse esterne, beni che non sono in grado di generare dall’interno. Si è scritto nel rapporto che il *territorio* – nella sua accezione novecentesca, come “distretto” o come “sistema produttivo locale” – permane come spettro – gli imprenditori continuano a evocarlo, ma molti dei fattori che radicavano l’economia nelle relazioni sociali evaporano o sono evaporate. Le storie esaminate testimoniano tuttavia quanto sia tuttora determinante l’esistenza di un credito a vocazione locale, di associazioni imprenditoriali proattive, di buone scuole professionali, di misure di policy regionali, e via di seguito.

La crisi economica è stata anche crisi delle istituzioni territoriali dello sviluppo, già da molto tempo alle prese con i mutamenti e il diluirsi della base associativa oltre le tradizionali categorie produttive e il venir meno di molte delle condizioni che spingevano le imprese ad associarsi. Le associazioni hanno risposto alla sfida trasformandosi in società di servizi, grazie ai quali promuovere l’iscrizione, mappare debolezze e bisogni delle imprese, accompagnare gli imprenditori nel complesso rapporto con la buro-

crazia. Forse, tale funzione non appare oggi sufficiente a preservarne l'insediamento diffuso. Nella crisi, peraltro, emerge anche una domanda di "cittadinanza" che eccede il mero scambio di servizi, ma sollecita piuttosto alla capacità di attivare relazioni significative. Tale dimensione è stata colta in tempo da alcune associazioni, che non casualmente hanno saputo proporsi, nel nuovo contesto, come soggetti trainanti piuttosto che inseguitori delle innovazioni.

Non soltanto la forma "tradizionale" di rappresentare gli interessi dell'impresa è stata messa in discussione dalla crisi, ma anche quella di rappresentare il lavoro, le cui organizzazioni sono nei fatti state chiamate a partecipare a scelte finalizzate a conservare sia l'infrastruttura produttiva del paese (sindacati di categoria) sia livelli di welfare e benessere sociale (sindacati confederali) come elemento anticiclico e coesivo. Tuttavia resta sostanzialmente scoperto proprio il mondo del made in Italy considerato da questa indagine, perché minimo, frastagliato, imperniato di una cultura distante da quella del consenso (o della contrapposizione) organizzato. La ristrutturazione forzata del sistema produttivo e le dinamiche di ripresa che baluginano all'orizzonte consegnano per intero al sindacato l'interrogativo di come profilare il proprio ruolo nella società, per esempio facendo leva sul bisogno di conservare, se non accrescere, competenze che rappresenta la leva e, al tempo stesso, il vincolo del made in Italy.

La funzione creditizia locale è stata oggetto di profonde ristrutturazioni degli assetti e della composizione degli attori, con la progressiva formazione di grandi e medie banche anche internazionali. Vista dal territorio, si coglie però tuttora una sproporzione tra il localismo virtuoso delle banche a tradizione e insediamento locale, dagli evidenti limiti operativi, e il problematico tentativo dei maggiori gruppi di coniugare territorio e cosmopolitismo, logiche di sistema e vicinanza a imprese e famiglie. Senza una risocializzazione del credito, dopo che le banche – o almeno parte di esse – hanno a lungo perseguito obiettivi di massimizzazione degli utili attraverso la preferenza verso gli asset finanziari, la risalita della china assume i contorni di una missione impossibile. Il parzialmente ritrovato clima di fiducia degli imprenditori e gli incerti indizi di rilancio di questo primo scorcio del 2015 alimentano la speranza di una almeno embrionale inversione di tendenza, anche e soprattutto in virtù dell'eccezionale, e probabilmente non ripetibile, concorso di fattori *pro crescita* oggi in campo (dal costo del petrolio alle misure espansive intraprese dalla BCE fino al riequilibrio del cambio euro/dollaro). Diverse, tra le imprese incontrate nella ricognizione palesavano ancora, a fine 2014, significative difficoltà a compiere nuovi investimenti.

Per il made in Italy delle piccole imprese, come sempre, il problema principale non consiste nella misura della liquidità immessa nel sistema, ma nel suo "sgocciolamento".

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Anderson, C. (2012), *Makers. Il ritorno dei produttori. Per una nuova rivoluzione industriale*, Rizzoli Etas, Milano.
- Arvidsson A. e Giordano, a cura di (2013), *Societing Reloaded*, Egea, Milano.
- Bagnasco, A. (1977), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna.
- Becattini, G. (2004), *Per un capitalismo dal volto umano. Critica dell'economia apolitica*. Bollati Boringhieri, Torino.
- Bianco, M.L. e Luciano, A. (1982), *La sindrome di Archimede: tecnici e imprenditori nel settore elettronico*, Il Mulino, Bologna.
- Bonomi A. (1997), *Il capitalismo molecolare. La società al lavoro nel Nord Italia*, Einaudi, Torino.
- Bonomi, A. (2013), *Capitalismo In-finito. Indagi ne sui territori della crisi*, Feltrinelli, Milano.
- Centro Studi Confindustria-Prometeia (2013), *Esportare la dolce vita*, Rapporto di ricerca.
- Cipolletta I. e De Nardis S. (2012), *L'Italia negli anni duemila: poca crescita, molta ristrutturazione*, Economia Italiana N. 1-2012, Roma.
- Di Vico, D. e Viesti, G. (2014), *Cacciavite robot e tablet. Come far ripartire le imprese*, Il Mulino, Bologna.
- Fondazione Nord Est – Università degli Studi di Padova (2014), *Comunicare il made in Italy*, Rapporto di ricerca.
- Fondazione Rosselli (2014), *Quale industria per il nostro futuro*, Rapporto di ricerca
- Fondazione Symbola e Fondazione Edison (2013), *I.T.A.L.L.A. Geografie del nuovo made in Italy*, Rapporto di ricerca.
- Fondazione Symbola-Unioncamere (2014), *Greenitaly, Nutrire il futuro*, Rapporto di ricerca.
- Fondazione Symbola-CNA Cultura (2014), *Futuro creativo*, Rapporto di ricerca.
- Fuà, G. (1983), *L'industrializzazione del Nord Est e del Centro in a cura di G. Fuà, C. Zacchia, Industrializzazione senza fratture*, Il Mulino, Bologna.
- Gallino, L. (2003), *La scomparsa dell'Italia industriale*, Einaudi, Torino.
- Lodefalk, M (2014), *The role of services for manufacturing firm exports*, Review of World Economics.
- Mazzucato, M. (2014), *Lo stato innovatore*, Laterza, Bari.
- Micelli, S. (2014), *Futuro artigiano*, Marsilio, Venezia.
- Pine II, B.J. (1993), *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, Boston.
- Piore M.J. e Sabel C.F. (1987), *Le due vie dello sviluppo industriale*, Isedi, Torino.
- Preti, P. e Puricelli, M. (2008), *L'impresa forte. Un manifesto per piccole imprese*, Egea, Milano.
- Ranci C. (a cura di) (2012), *Partite Iva. Il lavoro autonomo nella crisi italiana*, Il Mulino, Bologna.
- Sennett R. (2008), *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano.
- Torino Nord Ovest (2013), *Piccole imprese dentro e oltre la crisi*, Rapporto di ricerca.

Torino Nord Ovest srl impresa sociale è un centro che svolge attività di studio, consulenza, valutazione e proposta nel campo della ricerca socioeconomica. Luogo di elaborazione di saperi applicabili e circolazione di idee, si propone di accrescere l'informazione qualificata sui principali temi dell'agenda pubblica e favorire lo scambio fra settore pubblico e privato, guardando a progetti di frontiera e ancorandoli a una produzione originale di dati, analisi, visioni.

Il centro fotografa e approfondisce una pluralità di aspetti e settori, dal mondo delle imprese al mercato del lavoro, dalle nuove professioni al welfare, dalle rappresentanze alla cultura, dalla smart e social economy alla nuova manifattura. Il suo sguardo è attento al nordovest italiano, dove operano alcune fra le realtà più produttive e forse innovatrici del paese, e da qui si allarga verso altri territori nazionali ed europei, nel solco delle collaborazioni stimulate dai programmi di ricerca e innovazione comunitari.

Due punti fermi caratterizzano l'attività di analisi e progetto: lo sviluppo come chiave interpretativa delle trasformazioni urbane e l'indagine dei fenomeni sociali ed economici nella loro reciproca interazione. Quattro i filoni di lavoro: la ricerca, gli atelier di co-design dove si sviluppa analisi organizzativa e si ragiona di innovazione nelle politiche pubbliche, la responsabilità sociale per imprese e istituzioni, la divulgazione per mezzo di attività convegnistiche e editoriali per sostenere il dibattito pubblico sui principali temi dello sviluppo e dell'innovazione.

Torino Nord Ovest è nato nel 2010 dall'idea di costruire un centro di ricerca non accademico, versatile, retto da uno staff di progettisti e capace di coagulare una vasta rosa di specialisti d'ambito, da comporre e ricomporre in squadre orientate a progetti definiti. Con il tempo è divenuto un luogo in cui prendo corpo la capacità di fare rete, dal fund raising per i progetti alla disseminazione dei risultati.

www.torinonordovest.it, info@torinonordovest.it