

# Il modello originale dello sviluppo economico italiano

## Il Made in Italy e oltre...

Questo libro nasce da una raccolta di storie di impresa pubblicate negli ultimi mesi su *L'Economia*, supplemento economico del *Corriere della Sera*. Man mano che scrivevo queste storie mi sono accorto che il format degli articoli seguiva sempre lo stesso percorso di narrazione: l'idea imprenditoriale dei fondatori; la cultura organizzativa che dall'origine a oggi privilegia il welfare dei dipendenti e l'attenzione alla comunità del territorio; gli stadi di sviluppo e le crisi vissute; le brillanti intuizioni sul prodotto e sulla distribuzione verso il mercato; la personalità degli imprenditori e del loro staff manageriale; la successione generazionale compiuta con successo.

Di fatto, rileggendo gran parte dei pezzi pubblicati, emerge un ritratto abbastanza approfondito degli ingredienti che compongono il Made in Italy, quella composizione chimica inafferrabile che ha prodotto prima il triangolo industriale e poi i cento e più distretti manifatturieri del nostro Paese. Un insieme di componenti che vale il settimo posto in termini di reputazione tra i consumatori mondiali e quasi il 40 per cento delle esportazioni italiane. Una irresistibile onda d'urto che è divenuta negli ultimi due secoli una vera forma di *soft power*. Ho allora deciso di raccogliere i più significativi tra questi ritratti del «bello» e del «ben fatto», che poi simbolizzano la straordinaria varietà della geografia e della cultura della nostra penisola. Nella filigrana di questi documenti si può infatti leggere la disponibilità degli italiani al servizio dell'altro, la loro connaturata curiosità

e capacità di perfezionare con l'innovazione le formule consolidate, la loro tensione alla ricerca, alla domanda, al dubbio, alla riflessione che trovano anche nella vasta cultura del Paese la propria universale bandiera. È un po' come se, approfondendo l'imprenditoria italiana (sicuramente più quella vicina alle imprese di minori dimensioni che quella dei grandi colossi di fatturato), si riuscisse a scoprire come il *genius loci* italico riesca a temperare il tecnologismo della globalizzazione con il nuovo umanesimo della buona cucina, dell'eleganza e dell'arte, cioè con i tratti che caratterizzano lo Stivale quali il gusto, lo stile di vita e la creatività.

La prospettiva storica di tutte le aziende raccontate, elemento fondamentale per capire quanto i valori umani si siano consolidati nel tempo in una cultura condivisa tra tutti gli specifici portatori di interesse, ci aiuta poi a collegare l'attuale spirito di queste imprese del quarto capitalismo con le radici secolari dei distretti, intrecciando la loro filosofia di fondo proprio con quell'uomo artigiano, fenomeno antropologico della nostra competitività economica e protagonista – più o meno consapevole – dei successi del Made in Italy. Stiamo parlando di quell'esperienza degli avi di bottega di epoca medievale (o addirittura precedente), dove la fertilizzazione incrociata tra credenze, abilità manifatturiera, estetica, rispetto delle persone e dell'ambiente hanno edificato l'eredità storica e accumulato i frutti della vita d'oggi. È quella la generazione dei lombardi, dei genovesi, dei fiorentini, dei veneti che dal XII al XV secolo ha sviluppato la grandiosa epoca spesso ignorata dalla maggior parte della storia economica italiana (per non parlare degli intellettuali) e che è la chiave di volta per comprendere molti aspetti nascosti della società post-industriale contemporanea. Storia che non può e non deve essere dimenticata, perché risulta impossibile oggi illustrare il Made in Italy senza tornare indietro a indagare l'orgoglio tipico dell'artigiano che cerca di realizzare un prodotto di eccellente livello per propria intima soddisfazione, per la fierezza del saper fare e di essere artefice, per la voglia di creare più per amore che per denaro.

Il capitalismo industriale e terziario italiano ha sì introdotto negli ultimi decenni le nuove competenze manageriali (la comunicazione, la logistica, il marketing, la produzione, la supply chain e altre ancora), ma è altrettanto vero che gli imprenditori che guidano le

aziende italiane nel XXI secolo non hanno seguito troppo i precetti della «filosofia finanziaria» che ha orientato a fine Novecento la visione del management anglosassone. Il rapporto con il prodotto e la trasformazione industriale rimane ancora una cifra distintiva nella guida delle imprese. Rimane la passione per il fare, radicata in un mondo di mestieri e di saperi che qualificano l'italica identità sociale.

### La difficoltà di decifrare le componenti immateriali del nostro modo di fare

Ci rendiamo conto della difficoltà di decifrare esattamente che cosa voglia dire Made in Italy, quando osserviamo gli stranieri – tipicamente i più giovani e i più abbienti e scolarizzati – che, al di fuori dalla cultura *embedded* che invece imprigiona noi italiani nel tentativo di spiegare le nostre radici e il nostro modo di lavorare, cercano di comprendere le caratteristiche di ciò che viene definito come modello italiano di sviluppo. Spesso ci stupiamo nel raccogliere in giro per il mondo un'ammirazione per la marca «Italia» che noi diamo per scontata quando addirittura non la sottovalutiamo<sup>1</sup>. Da fuori confine è difficile però comprendere quali siano gli input che consentono – come si dice usando la metafora dell'insetto che per legge fisica non potrebbe muovere le ali e svolgere il «volo del calabrone» – di volare e di diventare il quinto paese industriale del mondo.

Come si diceva prima, i fattori che rendono vincente l'affermazione del prodotto italiano nel pianeta sono infatti molto legati a componenti immateriali difficilmente narrabili e, per questa ragione, gli stranieri che si fermano all'etichetta dell'*unicum* del Made in Italy non riescono a penetrare nei dettagli di questo fenomeno. Ecco perché diventa importante leggere le storie delle imprese italiane, anche quelle che sembrerebbero così lontane dai grandi marchi (si pensi ad aziende come la moda di Armani o di Dolce&Gabbana, ai negozi di Eataly, alle borse di Prada o di Gucci, ai mobili di

---

<sup>1</sup> Si veda Fondazione Altagamma, *Bella e possibile. Memorandum sull'Italia da comunicare*, Milano, Skira, 2009.

Cassina o di Kartell, alle lampade di Artemide) che si occupano di valigie, di zanzariere, di cancelli automatici, di tartufi, di barche a vela. Perché nelle storie si annidano le connessioni con il consolidato culturale del Paese. Connessioni che alimentano le competenze distintive che sono alla base del nostro miracolo economico.

E infatti il Made in Italy è un fenomeno molto più complesso, con un perimetro molto più ampio e articolato della combinazione moda e design. Esso comprende comparti molto estesi nel Paese: è convenzione che includa, oltre alla moda e al design, anche i settori agroalimentari e dell'automazione meccanica (le cosiddette 4 A del Made in Italy)<sup>2</sup>; ha pertanto un peso rilevantissimo nell'economia e ha dimostrato anche nei momenti di crisi nazionale (ultimamente il periodo della pandemia) una capacità di tenuta e di forte resilienza competitiva sul mercato nazionale e internazionale. Secondo i rapporti di Fondazione Edison e di Fondazione Symbola il Made in Italy (le quattro A) rappresenta grosso modo il 65 per cento del valore aggiunto complessivo espresso dalla manifattura italiana e un'occupazione stimabile intorno ai 3,5 milioni di addetti. Questi settori, già fin dagli anni Novanta, sono stati capaci di dare un contributo insostituibile alla bilancia commerciale del Paese, coprendo i deficit di altre industrie in cui l'Italia ha un più basso grado di specializzazione (chimica, elettronica, telecomunicazioni, energia) e generando un surplus anche in periodi di recessione globale.

La definizione che meglio riassume tutte le altre proviene dall'economista Marco Fortis che nel suo libro seminale sostiene che il Made in Italy si riferisce a prodotti e servizi in cui l'Italia vanta

---

<sup>2</sup> Nel comparto Abbigliamento-moda sono comprese le realtà tessili, dell'abbigliamento e degli accessori, l'industria conciaria, la pelletteria, le calzature, l'oreficeria e la gioielleria, l'occhialeria.

Nella categoria Arredo-casa rientrano il legno e il mobilio, i marmi e le altre pietre ornamentali, le ceramiche e le porcellane, la rubinetteria e gli infissi e l'illuminotecnica.

Il settore Alimentare-bevande è rappresentato soprattutto da prodotti da forno e dolciari, lavorazioni di carni, industria casearia, pasta, conserve e affini.

Infine l'Automazione-meccanica include prodotti in metallo, elettrodomestici, macchine per vari impieghi, automobili, motocicli e biciclette.

un oggettivo grado di specializzazione e in cui il nostro Paese è rinomato in tutto il mondo relativamente a profili quali la qualità, l'innovazione, il design, l'assistenza ai clienti, la tempestività della consegna, i prezzi concorrenziali<sup>3</sup>.

Il Made in Italy è pertanto l'insieme del sistema manifatturiero italiano che tende a contraddistinguersi nell'arena globale e molto sovente coincide con il distretto geografico industriale, essendo il risultato dell'accoppiamento strutturale tra la qualità dell'economia e la qualità della cultura, della storia e dell'identità che caratterizza uno specifico territorio. Così facendo, esprime non solo le parti fondanti della nazione, ma anche il profondo collegamento con il contesto locale che ne costituisce la risorsa primaria.

Ma che cosa ha contribuito ad affermare questo primato internazionale?

Le ragioni sono da collegare a quattro ambiti tra loro interdipendenti:

- il posizionamento dei prodotti all'interno di *nicchie di alta qualità e di alta gamma*, spesso coincidenti con la fascia del mercato di lusso, che implica una progettazione con forte valenza estetica. Una capacità quindi tutta originale di creare spazi competitivi potenzialmente «non-finiti», inventando soluzioni e prodotti sempre nuovi e originali<sup>4</sup>. Un «saper fare» che pochi altri Paesi sanno attivare e che rende le nostre manifatture flessibili, dinamiche e, soprattutto, interessanti agli occhi di quella crescente popolazione che cerca storia e cultura incorporata nei beni che acquista;
- una *imprenditorialità eccellente* che sa aggiungere alla razionalità del «saper fare» anche passione e sentimento, una «intelligenza emotiva», direbbe Goleman<sup>5</sup>. Uno stile di direzione che sa trasferire il *sensemaking* ai collaboratori, che riescono a

---

<sup>3</sup> Marco Fortis, *Il Made in Italy nel "nuovo mondo": protagonisti, sfide, azioni*, Ministero delle Attività Produttive, 2005.

<sup>4</sup> Stefano Micelli, *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, Venezia, Marsilio, 2011.

<sup>5</sup> Daniel Goleman, *Intelligenza emotiva*, Milano, Bur Rizzoli, 1995.

essere sempre più motivati dalla necessità di esprimere la loro adesione a una missione istituzionale di fondo: rappresentare la genialità italiana nel mondo; dare il proprio contributo alla responsabilità sociale collettiva; fornire nuova energia laddove si produce non solo reddito incrementale ma anche valore aggiunto per la cittadinanza organizzativa; lavorare in un contesto che consideri il *wellbeing* non solo come un «nice to have» ma come una filosofia autentica e interiorizzata. E comunque una imprenditorialità che ha assunto come valore il mantra che nulla a priori è impossibile se vi è l'opportunità di sperimentare, di confrontarsi e di apprendere;

- la *capacità manifatturiera diffusa*, legata spesso a doppio filo con aree geografiche ben definite. Infatti la concentrazione territoriale di certi comparti ha consentito nel tempo l'accumulo e la sedimentazione di saperi condivisi tra imprese e generazioni di lavoratori. Un mix tutto originale di competizione e di cooperazione all'interno delle aree geografiche (il già citato *genius loci*) che ha innescato processi di innovazione (incrementale) e di miglioramento continuo. Questi saperi hanno una caratteristica particolare: sono di natura tacita e quindi difficilmente intellegibili e separabili dal contesto locale che li ha generati<sup>6</sup>. E proprio questa *conoscenza tacita*, in opposizione al concetto di conoscenza esplicita, ossia codificata e facilmente trasferibile, rappresenta l'elemento di difesa competitiva e di difficile imitabilità del Made in Italy da parte delle economie estere. Proprio perché è conoscenza tacita, essa come si è detto è molto difficile da comprendere per chi, straniero, non conosce approfonditamente gli aspetti unici della realtà locale;
- le caratteristiche sopra elencate del Made in Italy si sposano poi nel nostro Paese con alcune costanti nel panorama delle piccole e medie imprese, che riguardano l'imprenditorialità e la governance familiare delle aziende. Infatti i nostri imprenditori hanno diffusamente alcune capacità di intravedere soluzioni

---

<sup>6</sup> Enzo Rullani, *La fabbrica dell'immateriale*, Roma, Carocci, 2004.

tempo debito i problemi della successione imprenditoriale e manageriale e di saperli risolvere con gli opportuni meccanismi di rapporto azionisti/manager nella formazione di una tecnostuttura di più giovane generazione. Ciò attraverso la creazione di percorsi di crescita professionale per i più giovani figli nella cerchia della famiglia di governo oppure attraverso il trasferimento della proprietà nelle mani di una nuova compagine azionaria esterna, che abbia intenzione di dare continuità al progetto imprenditoriale originario.

Imprenditoria e famiglia sono dunque due componenti cruciali del Made in Italy e da lì occorre partire se si vuole spiegare a tutta l'opinione pubblica il modello economico di sviluppo. La responsabilità sociale poi della famiglia nei confronti della comunità locale è un altro *atout* importante e contraddistingue la tradizione di molte prestigiose famiglie imprenditoriali (come il caso di Del Vecchio ad Agordo, Zegna a Biella, Olivetti a Ivrea, Cucinelli a Solomeo, e altre ancora).

## Made in Italy e creatività

Come si diceva, il Made in Italy ha dietro di sé secoli di intelligenza e di creatività. Il Bel Paese non è infatti solo uno slogan. I manufatti dei nostri artigiani, i prodotti dell'alta moda, le idee imprenditoriali del lusso, il livello di servizio molto personalizzato ai clienti sono anche il risultato del «bello» diffuso che ognuno di noi può respirare nella grande città come nel centro di un piccolo borgo, nell'attraversare paesaggi ineguagliabili come nel visitare una chiesa o un museo. La creatività non è fine a se stessa, ma un processo, un mezzo straordinario per produrre nuove idee. In questo senso creatività e cultura sono insieme un pilastro della qualità sociale, intesa come un contesto di comunità libera, giusta, economicamente sviluppata. Sono un binomio indissolubile, un meccanismo di successo che posiziona il Paese in un passaggio strategico del percorso di globalizzazione. I risultati di rilievo delle nostre istituzioni economiche sono fortemente debitori al fenomeno della creatività italiana.

Può essere utile qui ricordare alcuni dei recenti primati di creatività del nostro Paese:

- due architetti italiani fra i vincitori del Premio Pritzker (Renzo Piano e Aldo Rossi);
- il successo planetario del Salone del Mobile di Milano nell'affermazione del comparto italiano dell'arredamento;
- la Children Book Fair di Bologna prima fiera al mondo per lo scambio di copyright di libri per bambini e ragazzi;
- la Galleria degli Uffizi di Firenze primo museo al mondo per densità di visitatori;
- primo Paese al mondo per numero di premi Oscar vinti per miglior film in lingua straniera;
- 55 premi Oscar vinti tra le varie categorie;
- due direttori d'orchestra italiani nella top ten di *World's Best Conductors 2015*;
- Lucca Comics and Games primo festival di fumetti e illustrazioni d'Europa;
- primo Paese al mondo per numero di siti Patrimonio dell'Umanità Unesco;
- 11 chef italiani tra i cento migliori chef nel mondo (con Massimo Bottura primo nel 2017 e nel 2018);
- unico Paese al mondo con tre siti nella top ten dei siti archeologici più visitati;
- Auditorium Parco della Musica prima struttura culturale europea per numero di eventi;
- 6 scrittori italiani vincitori del premio Nobel per la letteratura;
- Giuseppe Verdi è il compositore di musica classica e operistica più eseguito nel mondo;
- 12 volte vincitori al Festival cinematografico di Cannes;
- sesta editoria libraria al mondo per fatturato e ottava per numero di titoli pubblicati all'anno.

La creatività incorporata nei prodotti e nei servizi è profondamente correlata con la nostra cultura, con il nostro territorio, con il nostro vivere quotidiano. Un collegamento che quindi non è solo di carattere economico, ma prepotentemente sociale e culturale. Avere

la precisa dimensione di quanto pesino e che cosa contino davvero la creatività e il Made in Italy, di quanto sia diffuso il loro reticolo nella geografia delle imprese italiane e nei loro risultati complessivi, aiuta a comprendere come le radici italiche del bello e del ben fatto sono poi scaricate a terra nelle dinamiche evocative e simboliche della nostra economia. Se l'Italia continua a rimanere nonostante tutto la seconda potenza industriale ed esportatrice europea, dopo la Germania, e la quinta potenza manifatturiera mondiale mentre molti Paesi avanzati hanno perso recentemente posizione, lo dobbiamo anche e proprio alle specializzazioni associate al Made in Italy.

Uno degli aspetti caratterizzanti la creatività italiana nelle imprese risiede nelle condizioni organizzative in cui l'innovazione riesce a conformarsi e a svettare. Definire queste condizioni è un esercizio molto complesso che si imprigiona spesso nella tautologia del fenomeno stesso. Gli stessi innovatori non sanno bene spiegare la loro unicità, perché essa è molto più una predisposizione e un atteggiamento che non un processo metodicamente razionale. Scaturisce molto di più da una devianza rispetto alle norme e ai conformismi che non da un percorso proceduralizzato consapevole. Si afferma che tutti i migliori imprenditori italiani dispongano di una predisposizione che non è così frequente e diffusa in altri Paesi e cioè che essi sappiano conciliare e accostare aspetti contrastanti e ossimorici. La loro grande capacità è quella di non scegliere ambiti di campo esclusivi (in una logica *ad excludendum* del tipo o... o...) bensì di accettare di tenere insieme anche dimensioni tra loro contraddittorie e a volte antitetiche (in una logica invece di tipo e... e...). Un po' come quando Italo Calvino nelle sue *Lezioni Americane* spiegava che l'approccio più fecondo dal punto di vista letterario fosse quello di tenere insieme stili e metodi di lavoro molto discordanti<sup>8</sup>. Per esemplificare, gli operatori italiani riescono a orientarsi al breve termine ma anche al lunghissimo, svolgere una leadership autocratica ma anche partecipativa, concentrarsi sull'efficienza ma anche sulla sperimentazione, avere i piedi per terra ma lo sguardo rivolto all'orizzonte, essere ossessionati per i comportamenti corretti ma

---

<sup>8</sup> Italo Calvino, *Lezioni americane*, Milano, Garzanti, 1988.

anche tollerare l'errore, predicare il top down ma accettare anche il bottom up, e così via. E questa straordinaria attitudine di saper fare coesistere nella loro personalità il dottor Jekyll e il Mister Hyde è la preziosissima precondizione per riuscire a cogliere elementi lontani (il famoso «pensiero laterale» di Edward De Bono<sup>9</sup>) e per mantenere quella mentalità flessibile che tutti riconoscono agli italiani come elemento strategico vincente.

### Capire tutto ciò attraverso le storie e le testimonianze aziendali

Ci sono due modi di raccontare l'originale modello economico italiano: quello dei numeri e quello delle persone. I numeri sono un termometro fondamentale della congiuntura e marcano la competitività locale e globale. Illustrare la realtà economica italiana attraverso valori di fatturato e di margine è un giusto esercizio per riuscire a comparare realtà geografiche diverse nel mondo. Ma a volte, prima dei numeri, sono le persone che ci facilitano la comprensione dei fenomeni complessi. E nell'economia italiana le persone protagoniste sono soprattutto gli imprenditori, gli artigiani, i possessori di un mestiere, i lavoratori che si misurano con la competizione attraverso i propri progetti di lungo termine, con le loro sensibilità culturali, con i propri stili di direzione, con la loro storia individuale e collettiva. E ciò è uno degli aspetti che meglio distingue il DNA italiano da quello straniero<sup>10</sup>. È il principale motore che accompagna nei secoli la trasformazione della nostra industria, con le sue difficoltà ma anche con la sua fierezza. Potremmo aggiungere, *nonostante tutto*, perché ciò avviene nonostante le crisi che si susseguono e nonostante un sistema politico e amministrativo che non sempre aiuta. È la testimonianza di un Paese resiliente, che non demorde, che attraverso continui colpi di reni non abbandona i suoi sogni e continua a reinventarsi con immaginazione e fantasia il proprio futuro.

---

<sup>9</sup> Edward De Bono, *Il pensiero laterale*, Milano, BUR Rizzoli, 2009.

<sup>10</sup> Per una completa disamina delle dimensioni cross culturali degli italiani rispetto ad altre popolazioni, si leggano i molti libri di Beppe Severgnini in proposito, tra cui anche l'ultimo *Italiani si rimane*, Milano, Bur, 2022.

Le storie narrate nei prossimi capitoli, scritte tra il 2018 e il 2022 e aggiornate con i dati dell'ultimo anno, sono una testimonianza di tali vivacità e spirito di iniziativa e anche dell'originale intuizione con cui alcuni operatori sono riusciti, grazie alla loro pervicacia e al loro orientamento al cambiamento, a mantenere una leadership nei propri comparti, rovesciando una formula imprenditoriale ereditata dalla generazione precedente ma ormai obsoleta e in alcuni casi cambiandola totalmente. Le imprese raccontate sono state individuate attraverso svariate fonti: contatti personali; segnalazione da parte di amici professionisti; notizie apparse sui media. Tutte comunque caratterizzate dallo stesso spirito imprenditoriale e da risultati di qualità e di successo.

Sono narrazioni dove emergono i personaggi, i prodotti, i contesti geografici di tutte le latitudini e longitudini, i clienti che spesso diventano più partner che antagonisti di mercato. È l'Italia dell'eccellenza. È l'Italia di cui siamo orgogliosi nei nostri confini e al di fuori di quelli. È l'Italia che non molla mai, nonostante tutto.