

Made in Piemonte.

Salvatore Cominu, Tatiana Mazali, Paola Mussinatto, Elena Pedè

Introduzione.

Made In Italy è un concetto multiuso. È talvolta adoperato letteralmente, a indicare ciò che è prodotto in Italia (nonostante le crescenti difficoltà a stabilire la “nazionalità” delle merci), talora per indicare i prodotti più *rappresentativi* del *manufacturing* nazionale; assemblaggi settoriali stilizzati con la formula delle “quattro A” (abbigliamento, arredo-casa, alimentare, automazione) o delle “tre F” (*food, furniture, fashion*). Nella realtà è problematico – oltre che poco utile – cercare del *Made In Italy* una definizione “sostanziale”. *Made in Italy* è una categoria con valenza euristica, il cui spazio concettuale appare definito da due dimensioni analitiche.

L'imprenditrice cinese Zhu Chongyun, che nel 2014 ha acquisito la proprietà del marchio Krizia, in una recente intervista ha dichiarato che “*Made in Italy è moda, ma non solo. 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, *Made in Italy* come **risorsa intangibile che dà valore**, cristallizzata in alcune produzioni che vivono di un delicato equilibrio tra componenti tecnico-economiche (“sostanziali”) e culturali-territoriali (“immateriali”). Questa dimensione qualitativa è stata a lungo associata ad alcune “icone” del prodotto italiano. Inizialmente moda e abbigliamento, *Made in Italy* sempre più ha denominato produzioni, con importanti componenti esperienziali, simboliche, estetiche (mobili, arredi, beni di lusso, ecc.). Artigianalità sofisticata ad alto valore, primato del gusto, cura del particolare, stile. “Bello e ben fatto” per citare un recente rapporto di Confindustria.

Tali caratteristiche sono state associate ad un modello di *industrialismo* alternativo alla “produzione di massa”. Senza ripercorrere le vicende che favorirono, tra il boom economico e gli anni Ottanta del secolo scorso, l'emergere di un *capitalismo non fordista* giustapposto a quello del “triangolo industriale”, basti ricordare che “*made-in-italy divenne marchio e mito di una Terza Italia che dal Triveneto scendeva verso la pianura emiliana e in parte lombarda, e più giù verso la Toscana e l'Umbria, e in una fascia adriatica sino alle Marche*”. L'organizzazione produttiva di queste regioni si configurava secondo forme di divisione del lavoro orizzontali, tra piccole imprese concentrate nello spazio e specializzate in produzioni diverse da quelle del «Triangolo», in settori a limitata intensità tecnologica e di ricerca e sviluppo. Banalizzando, *Made in Italy* è seconda via dello sviluppo

industriale (“specializzazione flessibile” contrapposta alla “produzione di massa”) hanno finito, se non per coincidere, con l’avere ampie aree di sovrapposizione.

Così ridefinita la questione, il problema della definizione del *Made in Italy* resta sullo sfondo, lasciando spazio a tre temi cruciali. Le imprese al centro di questo mondo sociale e produttivo erano di **dimensioni piccole o al massimo medie**, spesso erano imprese artigiane. La storia del *Made in Italy* è intrecciata a quella più generale del capitalismo “territoriale” italiano.

Le **trasformazioni intervenute nel tempo**. Negli stessi territori d’incubazione del primo *Made in Italy*, il modello produttivo è profondamente modificato rispetto agli anni Settanta e Ottanta del secolo scorso. Questi sistemi iniziarono ad articolarsi e sfidare i confini locali: dai territori emergevano imprese-guida, che avevano sotto sé un numero più elevato di imprese “di seconda schiera” e, alla base, la nebulosa della subfornitura. La seconda cesura è a ridosso del passaggio di secolo, quando l’industria italiana perde l’ombrello protettivo della moneta nazionale e inizia a subire la concorrenza dei *new comers* globali. È una stagione di riorganizzazione per molti operatori, divenuti medi player internazionali in grado di mobilitare leve competitive inaccessibili alle imprese minori. Le filiere territoriali si aprono a monte (fornitori di conoscenze, componenti, materiali, lavorazioni, servizi) e a valle (rete commerciale e presidio di un numero crescente di mercati). Cambiano anche i processi generativi di valore, che si concentrano presso le imprese che presidiano le risorse immateriali strategiche (innovazione, design, marchi, comunicazione, reti commerciali, servizi).

Questa ricostruzione ha anche un **risvolto “geografico”**. Il *Made in Italy* delle origini si era radicato soprattutto in territori “periferici” rispetto ai poli della produzione di massa che aveva nel Piemonte e soprattutto nel suo capoluogo una delle capitali (forse, *la capitale*). Vi sono tuttavia più ragioni che suggeriscono oggi di relativizzare la geografia che opponeva la macro-regione del NEC (Nord-Est-Centro) al Nord-Ovest “fordista”. Anzitutto, al di fuori del capoluogo, già all’apogeo fordista, erano presenti sistemi locali con specializzazioni riconducibili al *Made in Italy* (abbigliamento nel Biellese e in modo puntiforme sul resto del territorio, orafò a Valenza, agroalimentare e vini nel cuneese, rubinetterie e casalinghi tra alto novarese e Cusio, per citare i più noti). In secondo luogo, le trasformazioni del “core” industriale della regione richiede una rivisitazione delle tradizionali immagini dello sviluppo. I cambiamenti intervenuti nelle grandi imprese, dimagrite per numero e scala produttiva o comunque proiettate oltre il paradigma della *produzione di massa*, rendono in qualche modo superata la demarcazione tra un *Made in Italy* delle nicchie di qualità e la “vecchia” industria produttrice di beni seriali. Anche le imprese maggiori evolvono infatti verso quella personalizzazione di massa (*mass customisation*) da molti indicata come prospettiva della produzione industriale in Occidente. Occorre di conseguenza chiedersi non tanto se il Piemonte stia entrando da *follower* nel paesaggio dell’altra Italia industriale, quanto se i sedimenti della cultura dell’organizzazione e della tecnologia non consentano a questo territorio di

abitare da protagonista il nuovo *Made in Italy*, che qui ha imprese importanti e fenomeni – si pensi al ruolo a suo tempo rivoluzionario di Slow Food – che hanno contribuito significativamente a rinnovare l’universo simbolico del prodotto italiano. Nel contempo il concetto si è arricchito di nuovi significati, che rinviano alla ricerca di un rapporto non dissipativo con il territorio e alle nuove interfacce tra digitale e produzione materia.

Questa riflessione è da situare nella **cornice delle lacerazioni prodotte da sette anni di crisi** conclamata, in cui è lecito domandarsi se esisterà ancora un’Italia (e un Piemonte) industriale all’altezza delle sue tradizioni. In specifico – mentre si colgono i segni di un parzialmente ritrovato clima di fiducia, pure in assenza di evidenze circa l’apertura di una effettiva stagione di rilancio - si tratta di capire a *quali* condizioni e lungo *quali* direttrici si possa favorire il riposizionamento delle componenti vive di questo tessuto, anche nella *paradossale* prospettiva di una reindustrializzazione su basi rinnovate dell’economia italiana.

La crisi ha rappresentato un passaggio importante, se non un vero e proprio spartiacque, per le PMI del *Made in Italy*, ponendo sotto stress anche le medie imprese che avevano raccolto l’eredità dei distretti. Diversi marchi, celebri e meno noti, sono stati acquistati da *buyers* internazionali, e non si parla solo del fashion (pensiamo ad esempio al *car design*). Una parte del tessuto imprenditoriale diffuso ha cessato le attività o si è inabissato nei territori della sopravvivenza e del “grigio”. Per contro, le cronache ci parlano anche di ristrutturazioni riuscite, di vere innovazioni e di start up ricombinanti, che tengono insieme tradizione del *Made in Italy*, tecnologie d’avanguardia, nuove istanze della sostenibilità e dell’etica collaborativa (per parafrasare un saggio di successo “cacciavite, robot e tablet ... più stampante 3D”).

È prematuro stabilire se questi 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. Questa economia diffusa sembra in difficoltà nel far crescere o moltiplicare i giocatori globali, ed infatti nel gioco delle compravendite globali le imprese italiane (e piemontesi) siedono soprattutto al posto dei comprati. Tuttavia il repertorio delle imprese, perlopiù medie e medio-grandi ma anche minori, che hanno potenziato la capacità di agire sui mercati del mondo, anche in settori tecnologicamente evoluti, si è ampliato. Certo, come già osservavano alcuni economisti negli anni Duemila, quando nelle pieghe della globalizzazione e in assenza di un disegno strategico accompagnato dalle istituzioni politiche, una parte del nostro capitalismo “minore” era stato protagonista di riuscite transizioni, appare più un repertorio di *success case* che un movimento “di sistema”.

È probabile che anche un *Made in Italy* più “bello, smart, verde, tecnologico e sociale”, difficilmente risalirà le gerarchie internazionali nella produzione brevettuale e negli investimenti in R&D. Non necessariamente lo sviluppo è però una funzione diretta degli investimenti in ricerca (dei quali non si negherà ovviamente l'importanza). Assai più la diffusione e la circolazione dell'innovazione, la sua sistematica applicazione ai processi produttivi e distributivi sono condizione di una possibile nuova “quadratura del cerchio”.

Il Made in Piemonte.

La riduzione del *Made in Italy* ad un insieme finito di attività impoverisce il discorso, ma per fornire indicazioni sul Made in Piemonte alcuni confini – per quanto convenzionali – vanno tracciati. I settori che per diverse ragioni si è scelto di associare al concetto di *Made in Italy*, sono stati organizzati con il seguente schema:

- *Made in Italy tradizionale (manifatture leggere)*: sono le attività di “manifattura leggera” da sempre associate al *Made in Italy*, come i) agroalimentare e bevande; ii) tessile abbigliamento calzature e articoli in pelle; iii) mobili e iv) prodotti per la casa (ceramiche, casalinghi, ecc.) e per la persona (gioielli, occhiali, ecc);
- *Made in Italy ad alta tecnologia o alta intensità di scala*; in questo gruppo si sono inseriti i) la produzione di *macchine e apparecchi industriali* (Automazione e Macchine), coerentemente a quanto proposto da altre classificazioni (Fondazione Edison-Symbola) e ii) *automotive e altri mezzi di trasporto*; per la rilevanza che la produzione di mezzi di trasporto e – soprattutto – componenti ricopre tuttora in Piemonte, si è incluso anche questo mondo produttivo, per diversi aspetti distante dalle formule organizzative “tipiche” del *Made in Italy*.

Attenendosi alla definizione adottata, l'analisi “quantitativa” sul made in Piemonte propone alcuni *highlight*.

- Nonostante la ritirata delle grandi industrie, il Piemonte fa ancora parte del ristretto nucleo di regioni in cui le attività manifatturiere occupano oltre il 30 per cento degli addetti del settore privato. Il mix manifatturiero ha tuttora nella produzione di auto e mezzi di trasporto e nelle produzioni meccaniche (macchine e prodotti in metallo) la principale specializzazione, laddove esprime minore vocazione nelle manifatture leggere, con l'importante eccezione del ramo agroalimentare e delle bevande.
- In Piemonte hanno sede oltre 10.700 imprese attive nei settori *Made in Italy* in senso stretto (*manifatture leggere*), che impiegano quasi 95.000 addetti. Un terzo circa delle aziende manifatturiere, dunque, e il 22,6% degli addetti industriali. In questo gruppo la componente più numerosa (per numero di imprese e di addetti) è costituita dal settore alimentare e bevande. Meno rilevante per numero di operatori, ma decisamente più pesante per impatto complessivo (valore prodotto, occupazione, ecc.) è il *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. Considerando insieme i due gruppi, nella regione sono attive circa 14.500 imprese che impiegano 258.000 addetti, pari al 61% dell'occupazione industriale e al 19% di quella complessiva (settore privato). Escludendo il settore automotive, l'impatto del *Made in Italy* è ridimensionato, ma si parlerebbe comunque del 38% dell'occupazione industriale e dell'11,5% di quella complessiva.

- Il confronto regionale evidenzia affinità e divergenze del *made in Piemonte* rispetto alle altre maggiori regioni industriali. Le manifatture leggere sono significativamente meno diffuse che in Veneto, Toscana, Emilia-Romagna. Lievemente al di sotto delle altre regioni del Nord, ma al di sopra di quelle dell'Italia Centrale, è l'incidenza degli occupati nel settore Automazione e Macchine, mentre nella produzione di Auto e Altri mezzi di trasporto il Piemonte distanzia abbondantemente tutte le regioni.
- Il *Made in Italy* piemontese si compone, come ovunque in Italia, di piccoli operatori. Il 79% delle imprese impiega meno di dieci addetti, il 96% fino a cinquanta addetti. È utile osservare che il 70% delle imprese *made in Piemonte* sono artigiane. Nel confronto regionale si osserva che le dimensioni medie delle imprese piemontesi sono molto maggiori che nelle altre regioni 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. Al di fuori del mondo auto, dei veicoli industriali, dell'aerospazio, dei treni, l'idea che il tessuto industriale piemontese sia più "strutturato" corrisponde, in larga parte, ad un mito.
- La produzione industriale, in Piemonte come in tutta Italia, è la grande vittima della lunga fase recessiva apertasi ufficialmente nel 2008. Nel 2013 il valore aggiunto dell'industria, rispetto al 2007, si era ridotto in termini reali del 15 per cento. Nel corso del 2014 la produzione industriale (Unioncamere-Confindustria) è risultata in risalita, nella media annuale, del 3 per cento, ma i segnali di rilancio insistono in un clima tuttora 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 era stata di segno negativo (circa -0,5 per cento).
- Tra il 2008 e il 2012 le imprese attive nei settori del *Made in Italy* 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 forte nel campo del *Made in Italy* tradizionale, che nel complesso ha perso oltre 1.400 unità e 11.800 occupati (il 12,5% del totale 2008). E' da porre in evidenza la performance controcorrente del settore agroalimentare e bevande, che ha incrementato lievemente la base occupazionale. Pesanti, viceversa, le perdite nelle fila del tessile-abbigliamento, della produzione di mobili, nei beni per la casa e la persona. Importanti in termini occupazionali, le perdite registrate nel campo del *Made in Italy* ad alta tecnologia, pari a 14.650 unità, di cui quasi 11.000 nel solo ramo auto e mezzi di trasporto. Peraltro, il contenimento di una più forte emorragia in questi settori, è stato ottenuto attraverso un ampio e sistematico ricorso alla cassa integrazione.

- Nonostante l'impatto della crisi, nei settori esaminati il Piemonte ha mantenuto nel periodo 2007-2012 la sua "quota" nazionale di unità locali e addetti, migliorandola lievemente nel comparto delle bevande, a fronte di una piccola perdita nel tessile-abbigliamento. Le variazioni del fatturato e del valore aggiunto confermano il ridimensionamento e le difficoltà attraversate da alcune filiere (tessile, moda, mobili) e dal ramo automazione e macchine. E' da segnalare però che l'andamento del valore aggiunto unitario (per addetto), in diversi settori, è risultata quasi sempre di segno positivo, almeno in termini nominali (al netto delle variazioni dei prezzi). Il dato che induce maggiore preoccupazione è il generalizzato calo, nel periodo osservato, degli investimenti, riscontrabile praticamente in tutti i settori, e che vede spesso il Piemonte in svantaggio relativo anche verso le regioni di confronto.
- La giusta evidenza data alle ricadute negative della crisi non deve occultare l'esistenza di una minoranza robusta di operatori che in questi anni ha saputo riposizionare il proprio business e "crescere". È utile a questo scopo notare che delle circa 14.500 imprese manifatturiere dei settori associati al *Made in Italy* attive al 2012, 11.741 erano attive anche nel 2008. Di queste, in questi quattro anni, oltre 2.800 (praticamente una ogni quattro) hanno incrementato il numero degli occupati, laddove 4.000 circa lo hanno diminuito. Questo 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), mentre penalizzano le manifatture "leggere" – tessile, abbigliamento, mobili, prodotti per la casa e personali.
- A fare la differenza, quasi sempre, è la capacità di espansione sui mercati internazionali. Il Piemonte è da anni stabilmente quarta regione esportatrice (dietro Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna), con una quota del 10,6% nel 2014. In alcuni settori sale sul podio (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 relativa all'export nell'abbigliamento (quinta regione), nei mobili (ottava), negli articoli in pelle (settima). Nel periodo 2008-2013 quasi tutti i settori del *made in Piemonte* hanno incrementato il valore delle esportazioni, in alcuni casi anche in modo consistente, come nel caso degli alimentari (+24%), delle bevande (+27%), dell'abbigliamento (+16%), degli altri mezzi di trasporto (+35%).

Principali evidenze della ricerca e spunti conclusivi

Prima di tutto gli imprenditori. Al centro dell'universo manifatturiero diffuso erano e restano gli imprenditori. Da questo punto di vista il nuovo *Made in Italy* è uguale al vecchio. Con tre importanti elementi di continuità a fare trait d'union tra "vecchio" e "nuovo". 1) Il primo è la *continuità della cultura produttiva*. Sono imprenditori con "radici" forti, sempre (o quasi) figli di un contesto e di saperi, relazioni, appartenenze, che ne forniscono il primo e immediato riferimento cognitivo e motivazionale. Hanno la possibilità di sviluppare il progetto se c'è "continuità" di cultura produttiva, di assorbimento dei saperi locali. 2) *Continuità "valoriali"*. *Il lavoro come passione durevole e l'impresa come "progetto di vita"*. Sono imprese che continuano a nascere e reggersi su due pilastri: 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 l'impresa come "progetto di vita". 3) *Continuità nella rilevanza della famiglia*. La famiglia continua a ricoprire un ruolo cruciale sia come incubatore delle competenze, sia come "investitore" fiduciario, sia come bacino di lavoro e sostegno materiale.

Sono quasi sempre imprese che sviluppano un prodotto proprio e mettono in campo strategie ibride di innovazione (incrementale/evolutiva/radicale), le quali dipendono dalle prerogative del "campo" in cui sono inserite. In genere, la logica comune vede le imprese muoversi da prodotti semplici a prodotti più complessi. Di norma si conferma l'orientamento alle "nicchie": piccole serie, pezzi unici, tendenzialmente rivolti a segmenti "alti" del mercato. Altre tendenze comuni sono l'orientamento alla *servicification* (le produzioni incorporano quote crescenti di servizi terziari, qualche volta il prodotto è affiancato da uno o più servizi collegati) e il coinvolgimento di una molteplicità di apporti che eccedono l'impresa e le sue stesse relazioni di prossimità (inserimento in "catene – tendenzialmente – extra-locali del valore").

I confini delle aziende si allargano ed eccedono l'impresa stessa. Diverse aziende, anche piccole, sono in realtà micro-teste di filiere locali ("mettono al lavoro" il territorio, presidiando le funzioni core – progettazione, rapporto con il mercato, comunicazione). Lo spazio di approvvigionamento materiale e conoscitivo diviene intrinsecamente *ibrido* (locale-internazionale). Si va ad apprendere dove più elevata è la concentrazione di sapere o più intensi gli scambi tra gli operatori. Inoltre, le imprese collaborano più di quanto normalmente si dica, anche se la cooperazione è raramente formalizzata. Però apprendono insieme, fanno partnership pragmatiche, anche con operatori non locali, fanno massa critica per commercializzare. In alcune nicchie la cooperazione assume quasi una connotazione *peer production*. L'apertura è da intendersi principalmente come necessità di assorbire risorse e competenze dal sistema locale, e come capacità ricombinatoria di saperi e competenze locali/tradizionali, con risorse, idee, prassi, tecnologie, provenienti da altri settori o altri territori. Nel contempo sembrano intensificarsi le relazioni con

fornitori di servizi avanzati e talvolta con le istituzioni della conoscenza. Più che nei “contratti di rete”, le imprese appaiono impegnate in un permanente *agire connettivo* che chiama in causa, come potenziale moltiplicatore e facilitatore delle “connessioni”, lo stesso ruolo delle associazioni imprenditoriali.

Le imprese esaminate (a parte rare eccezioni) hanno allungato i confini dei loro mercati e alcune vantano ormai quote export superiori a metà del fatturato, mentre per altre le vendite estere costituiscono una frazione crescente. Non è una novità, ma lo è parzialmente se consideriamo la “taglia”: i mercati esteri, fino a pochi anni fa, erano considerati gioco da grandi! 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. Internazionalizzazione, infine, 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.

L’impatto della crisi è stato importante per molte delle imprese esaminate, ma quasi tutte hanno saputo ristrutturare la formula imprenditoriale 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. Permangono criticità importanti legate principalmente a due fattori: *i)* il rapido mutamento dei mercati locali (con l’erosione di componenti importanti dei tradizionali consumi *middle class*) e *ii)* il deteriorarsi delle condizioni di normale funzionamento di alcune filiere (es. componentistica), contestuale all’affermarsi definitivo di agguerriti competitor dei *new comers* dell’Est Europa.

La crisi è stata dunque un acceleratore di riconversioni e uno stimolo all’innovazione. Per questa ricognizione si sarebbero potute selezionare imprese con maggiore appeal mediatico, nel campo delle start up innovative o nell’innovazione di punta di cui cronache giornalistiche e ricerche empiriche offrono un vasto repertorio. Con qualche eccezione, le ridotte dimensioni delle imprese esaminate le posiziona in ogni caso nelle “seconde file”. È 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, *follower* operosi, processi d’apprendimento territorializzati.

Le piccole imprese del *Made in Italy* costituiscono, a ben vedere, un potenziale ancoraggio per quell’economia diffusa dell’innovazione i cui business appaiono talvolta troppo aleatori. La nuova composizione imprenditiva – 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 economica” tra artigiani – si prenda

l'espressione in senso lato – del *Made in Italy* e tessuto diffuso della nuova *knowledge economy* sono rintracciabili anche nelle nostre storie d'impresa. Potrebbero moltiplicarsi, ed è l'orizzonte auspicabile per gli uni e gli altri.

L'esercito del *Made in Italy* rimane perlopiù una fanteria leggera, con ampia prevalenza di imprese piccole (ma non troppo), più che medie. Su questo punto occorre essere realistici. Sotto una certa soglia (organizzativa, tecnologica, finanziaria, cognitiva) sarà difficile occupare posizioni di leadership nell'eventualità di una fuoriuscita dalla crisi. La prospettiva della *mass customisation* 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. Il nucleo trainante del nuovo made in Italy mostra tuttavia di sapersi muovere verso prodotti e servizi che si appoggiano alla qualità, al fashion, alla creazione di significati, sulla smaterializzazione degli asset generativi di valore. Tutto ciò ha riconfigurato anche lo spazio di riferimento delle imprese, anche i servizi di qualità sono ricercati nel nuovo spazio ibrido urbano-regionale.

L'ampliamento dei confini operativi pone alle piccole imprese problemi inediti. Ad esempio, la velocità delle transazioni implica maggiore incertezza sul rispetto dei contratti e la necessità di affidarsi a dispositivi formali anziché "fiduciari". Altrettanto problematico è dotarsi di dispositivi assicurativi nei confronti dei clienti *consumer* e *business* circa la qualità e i contenuti (di volta in volta tecnologici, funzionali, organolettici, ecc.) delle produzioni. La necessità di ridurre o eliminare opacità informative, garantire l'affidabilità delle produzioni, la veridicità dei prodotti, "mantenere" il valore immateriale incorporato nel brand collettivo del *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, almeno sulla carta, di essere una *black box* imperscrutabile agli occhi degli altri operatori economici e dei clienti/utenti/consumatori. Mostrarsi e mostrare i propri prodotti dotandosi di adeguate informazioni "pubbliche" costituisce sempre più, infatti, condizione necessaria per la partecipazione ai mercati

È diffusa la convinzione, tra molti operatori, che il web costituisca il vero canale di riferimento per la comunicazione commerciale. Tuttavia il gioco tra *off-line* e *on-line* è meno lineare di quanto sembri. I mezzi di comunicazione, più che come stadi consequenziali, sono "onde" che si compenetrano ridefinendo modi e campi di utilizzo dei "vecchi" media, che tuttavia non scompaiono affatto. In secondo luogo, si diffondono seminali strategie di *customer development* che puntano alla "cattura" del cliente coinvolgendolo direttamente (la formazione del gusto, il negozio mono-marca, la *community*). La ricerca d'inclusione nelle reti commerciali di 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 sulla mobilitazione di riferimenti simbolici e culturali.

Cresce la necessità di disporre di personale mediamente qualificato in grado di agire con flessibilità e reversibilità nell’ambito di processi che implicano versatilità e partecipazione attiva ai processi e al loro miglioramento. L’impiego di 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 è in una parziale svolta “cognitiva”: da una parte sono spesso i titolari ad essere in possesso di adeguati skill formali, ma sovente le imprese introducono in azienda personale con competenze importanti (designer, responsabili commerciali, comunicazione).

Progressivamente il *Made in Italy*, dall’originaria declinazione di “bello e ben fatto” (o “buono”) si è arricchito di nuovi valori e concetti. Al centro c’è sempre la qualità del prodotto, ma questo incorpora sempre più l’idea del “pulito” e – se possibile – dello “smart”. Sembra essere maturata tra gli imprenditori, in questi anni, la prospettiva della sostenibilità, del “rendere sostenibile la modernità”, laddove ciò significa cura delle premesse che reggono i processi moltiplicativi di valore: ambiente, cultura, paesaggio, assetti urbani, *commons* cognitivi, estetici, relazionali. Il nuovo *Made in Italy*, in altre parole, oltre ad arricchirsi di contenuti tecnologici, sempre più associa la propria prospettiva ai valori della biodiversità, al contenimento delle externalità, al ripristino dei *commons* (Perché? Per svariate ragioni: perché potrebbe costituire un’importante innovazione in sintonia con il cambiamento culturale, perché potrebbe alimentare il business, perché ci si crede; è difficile tracciare un confine: gli imprenditori vivono nel loro tempo e ne sono in qualche misura espressione.

Infine, la qualità dell’ecosistema ha un valore irrinunciabile. Contrariamente ad una certa visione, che enfatizza oltre modo il ruolo generativo dell’imprenditore nel tracciare il percorso della crescita, 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. Il *territorio* nella sua accezione novecentesca, come distretto o sistema locale, permane come *spettro* – gli imprenditori continuano a evocarlo, mentre l’insieme dei fattori che radicavano l’economia nelle relazioni sociali evapora o è evaporato. Eppure le storie esaminate testimoniano l’importanza di avere banche che danno fiducia, associazioni imprenditoriali proattive, buone scuole professionali, università e centri di ricerca, policy regionali efficaci, burocrazia locale efficiente, e ovviamente servizi qualificati e innovativi in loco, oltre che sistemi di saperi e conoscenze tecniche capaci di trasferirsi per contaminazione. Questo *capitale territoriale*, nell’apparente evaporazione dei sistemi locali come bacini delle risorse per competere, e nel reale venire meno di reti fiduciarie tessute dalla condivisione della cultura d’origine, è il vero *venture capitalist* collettivo delle imprese del nuovo *Made in Italy*.

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 prende corpo la capacità di fare rete, dal fund raising per i progetti alla disseminazione dei risultati.

www.torinonordovest.it, info@torinonordovest.it