



**Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro**

**ARTE, CULTURA E IMPRESA  
I VANTAGGI COMPETITIVI DEL BRAND ITALIA**

Settembre 2016

*Il presente rapporto è stato realizzato a cura del Prof. Giuseppe Roma, Segretario Generale Rete Urbana delle Rappresentanze ed è consultabile on line sul sito [www.cavalieridellavoro.it](http://www.cavalieridellavoro.it)*

# INDICE

<b>1.</b>	<b>Introduzione - Il valore di un brand d'eccellenza.....</b>	<b>5</b>
1.1.	Cultura archetipo dello sviluppo italiano .....	5
1.2.	I quattro passi della filiera culturale .....	7
<b>2.</b>	<b>Scenario - Lo stile italiano per fare cultura e tecnologia .....</b>	<b>8</b>
2.1.	Un modello vincente .....	8
2.2.	Le quattro identità che legano cultura e sviluppo in Italia .....	9
2.3.	La varietà del territorio e lo stile italiano .....	10
2.4.	La tradizione italiana nel "fare impresa" .....	11
2.5.	Un'attitudine speciale all'innovazione.....	13
2.6.	Lo sguardo italiano sul mondo: "mercanti-viaggiatori" e nuovi mercati.....	14
<b>3.</b>	<b>Prospettive - Il "sottostante" del brand italiano .....</b>	<b>16</b>
3.1.	Un'integrazione smart con il mercato globale.....	17
3.2.	Le armi segrete della competitività italiana.....	20
3.3.	L'importanza crescente dei fattori reputazionali.....	24
3.4.	Far tornare a crescere l'Italia con il <i>plus</i> cultura .....	28



# 1. INTRODUZIONE - IL VALORE DI UN BRAND D'ECCELLENZA

*Il Progetto Cultura promosso dalla Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro si pone come obiettivo un'azione di rilancio a tutto campo affinché il patrimonio culturale italiano costituisca la fonte principale per dare slancio al brand equity del Paese.*

*A partire dal nucleo più stretto dell'arte, della cultura e della creatività, il mondo delle imprese d'eccellenza rivendica una responsabilità e un ruolo nel migliorare le performance nell'economia dell'accoglienza e del turismo, nel dare impulso alle politiche di rigenerazione urbana e di valorizzazione del paesaggio, ma soprattutto per fare dello stile e della tradizione italiana la cifra di una riconosciuta leadership industriale nel mondo.*

## 1.1. Cultura archetipo dello sviluppo italiano

Arte e cultura costituiscono, ormai da tempo, fattori determinanti nei processi di sviluppo economico. Mano a mano che, tramite l'istruzione di massa, la consapevolezza sociale ha iniziato a riguardare anche i valori estetici, i sistemi produttivi, sia nelle componenti industriali che dei servizi, hanno iniziato ad affiancare alla funzionalità anche la bellezza, all'utilità, l'emozione.

Il legame risulta evidente per quanto attiene ai modelli di consumo e al crescente impiego del tempo libero. La diffusione del benessere comporta, infatti, scelte d'acquisto non improntate al solo criterio del bisogno, ma vengono piuttosto ispirate dall'affermarsi di mode, sono conformi a parametri di piacevolezza o dovute al riconoscersi in un certo stile. Il fattore creativo si combina con la ricerca continua di novità e vale in tutti i segmenti del consumo: dal *low-cost* a al lusso.

Il godimento estetico e l'avvicinamento alla cultura, ispira poi i comportamenti emergenti nel *leisure* in quanto l'era digitale e il progresso tecnologico disseminano conoscenze e informazioni in grado di stimolare l'attenzione dei cittadini verso eventi e offerte culturali.

Alla sollecitazione dell'interesse si accompagna, poi, una più facile accessibilità ai luoghi anche per il minor costo degli spostamenti. Un pezzo significativo dell'economia circolare, della condivisione e dello scambio riguarda proprio il viaggio, motivato ormai più dal desiderio di conoscere nuove realtà che dal semplice bisogno di svago.

Il crescente interesse per i fenomeni culturali è, inoltre, alimentato dall'ampliarsi, grazie alla longevità, di una popolazione che, priva di impegni lavorativi, gode di buona salute, dispone di redditi medi ed esprime, soprattutto, una curiosità proprio verso la vasta area dei consumi culturali.

In definitiva, come ha scritto recentemente Gillo Dorfles "i fattori estetici prima scissi dall'economia sono ora sempre più dominanti nei commerci e nella produzione (...) ciò

rende possibili sviluppi creativi molto differenziati e un più diffuso apprezzamento della cultura”.

Che l’Italia sia paese di eccellenza assoluta per patrimonio culturale, per qualità degli stili di vita, per senso della bellezza, non è tesi da dimostrare. Tuttavia, è necessario dare maggiore vigore a due processi in atto: mettere in relazione l’archetipo cultura con i processi di sviluppo industriale, conseguentemente ricercare gli strumenti per utilizzare al meglio il *brand equity* che caratterizza il *made in Italy*.

Disporre nel DNA nazionale di un notevole senso artistico e di rilevanti doti creative ha avuto, come ovvio, una forte influenza nella produzione di tutti quei beni in cui la forma costituisce parte intrinseca del loro valore: dal fashion, all’arredo, all’oreficeria, alle auto, alle imbarcazioni.

Ma, anche comparti più hard come quelli dei beni intermedi, dei macchinari, dei sistemi tecnologici, dell’impiantistica, hanno potuto basare il loro grande successo internazionale in quanto profilati sulle esigenze della domanda, anche grazie alla flessibilità e alla duttilità necessaria a competere con sistemi più potenti, ma anche più rigidi.

Da ultimo, l’affermazione della catena del cibo di qualità, giunzione fra valori di sostenibilità personale e ambientale, con una tradizione di colture agricole e di invenzioni culinarie, fa entrare l’Italia a pieno titolo nei modelli di riferimento mondiale per la qualità della vita e la convivialità sociale.

Arte, musica, spettacolo, paesaggio, città sono, inoltre, le componenti di quell’industria creativa che costituisce in paesi anche meno dotati storicamente dell’Italia, una componente molto significativa del Pil e dell’occupazione.

E qui si colloca l’urgenza di un diverso approccio alla valorizzazione del patrimonio culturale, che, fortunatamente, inizia a muovere verso una direzione completamente rinnovata, anche grazie al fattivo impegno di modernizzazione dimostrato dalle istituzioni ministeriali del settore.

Dopo quasi ottant’anni di messa in sicurezza dei beni, tenuti sotto stretta tutela dall’amministrazione pubblica, ci si pone oggi la questione chiave di come accrescere e diffondere la conoscenza di questo enorme patrimonio, per incentivarne la frequentazione dei cittadini. E, una maggiore diffusione culturale vuol dire accrescere il potenziale di sviluppo, in un’economia sempre più competitiva dove conta soprattutto la qualità del capitale umano.

Ma naturalmente può, anche, contribuire alla ripresa di dinamicità del sistema Italia, ancora poco capace di mettere a frutto l’archetipo culturale, fattore preminente del suo *brand equity*. A tal fine è indispensabile interpretare correttamente le caratteristiche e la composizione del patrimonio di arte e cultura in nostro possesso, rimuovendo tutti gli impedimenti che ancora limitano l’attrazione di investimenti privati. È, infatti, la crescita di questa componente imprenditoriale che, insieme all’impegno pubblico (un miliardo per la cultura) potrebbero davvero rilanciare l’economia del nostro Paese.

## 1.2. I quattro passi della filiera culturale

Ma per dare piena cittadinanza allo stile italiano come *plus* nel contesto della iper - competizione globale, bisogna agire contestualmente sulla modernizzazione delle quattro componenti fondamentali che costituiscono il complesso arcipelago culturale: il patrimonio, le città, il turismo e quello più nuovo e qualificante del *brand equity* nazionale.

Dei beni culturali c'è solo da affermare il loro sottodimensionamento in termini di apporto economico diretto al Pil italiano. Nonostante gli sforzi meritori per una gestione manageriale – naturalmente con manager della cultura – delle principali istituzioni statali, promossa dalla gestione Franceschini, il ritardo accumulato è tale che il fatturato complessivo di tutti i siti statali eguaglia quello di una media impresa manifatturiera Italiana di successo.

Certo, siti archeologici, musei, arte motivano anche gran parte dell'attrattività turistica del nostro Paese, ma anche questa fondamentale componente del valore aggiunto dei paesi avanzati, è stato da noi fundamentalmente sottovalutato. Si pensi al Mezzogiorno, sicuramente la piattaforma archeologica più importante del mondo, collocata in uno straordinario contesto artistico, monumentale, paesaggistico, compreso quel *foodscape* (i paesaggi del cibo) unico per diversità e genuinità. Il suo prodotto in termini di valore e occupazione turistica non è assolutamente soddisfacente. Ma anche la presenza di un notevole volume di visitatori, e pure in costante crescita, non consente di realizzare adeguati risultati economici. In Italia il valore aggiunto per presenza turistica è del 40% inferiore a quello prodotto in Germania, del 32% di quello del Regno Unito, e l'8% in meno di quello francese.

Rischiamo quindi di subire gli impatti negativi dovuti ad alti flussi (e alti costi) e basso contributo al Pil (bassi ricavi di sistema).

Un'altra area dove arte e cultura potrebbero produrre effetti positivi per la collettività nazionale è nella rigenerazione urbana. Fatti salvi i borghi, le medie e piccole città, anche in Italia si stanno formando *maxopoli* dominate da uno sviluppo periferico senza limiti, spesso disordinato e caotico. Le tre grandi metropoli italiane – Milano, Roma e Napoli - sono l'epicentro di questa fenomenologia tendente alla concentrazione di residenti in aree sempre più estese. Tuttavia, sono pure città, specie Roma e Napoli, che proprio a stretto contatto con le periferie, dispongono di straordinari siti o poli di rilevante valore culturale. Tali risorse possono costituire il riferimento identitario per grandi interventi di riqualificazione sul *brown field* che non avrebbero eguali in Europa.

Ma forse l'aspetto più interessante e nuovo è puntare su cultura e stile italiano per farne il più importante fattore caratterizzante la nostra tecnologia.

Si tratta di una direzione, battuta da imprenditori di successo che grazie alla qualità competono efficacemente in mercati difficili e senza avere il supporto di un sistema paese adeguato alla portata di una tale sfida. Anche per questa ragione la trattazione di questo specifico tema potrà stimolare proposte e approfondimenti.

## 2. SCENARIO - LO STILE ITALIANO PER FARE CULTURA E TECNOLOGIA

La global reputation dell'industria italiana si basa sulla cultura

### 2.1. Un modello vincente

All'Italia il mondo ha sempre riservato uno sguardo speciale e continua a riconoscere una leadership grazie alla ricchezza del patrimonio storico-culturale, degli stili e dei paesaggi stratificati nel tempo. A questo specifico carattere nazionale si deve anche l'originalità dei percorsi con cui il nostro Paese ha costruito il suo particolare processo di sviluppo industriale.

Quando si affronta la complessa tematica della valorizzazione culturale è fondamentale tenere conto delle possibili implicazioni che una rinnovata gestione del patrimonio può comportare per accrescere la complessiva competitività del Sistema Italia.

Al riconoscimento della leadership culturale, negli ultimi decenni si è poi aggiunta un'attenzione alla capacità di mettere sul mercato prodotti unici, ben fatti, di forte *appeal*, profilati sulle esigenze, palesi o latenti, della domanda. E questo non solo come paradigma di riferimento per tutti quei prodotti che determinano la qualità della vita come il cibo, l'abbigliamento, l'arredo della casa, ecc., ma anche come principio ispiratore di tecnologie, macchinari, beni intermedi che costituiscono la più solida base dell'economia industriale italiana.

L'intreccio fra funzionalità, novità ed estetica, nel tempo, ha contribuito a identificare e a definire la categoria del **made in Italy** e ad associare a questa, per estensione, anche l'immagine dell'**Italian way of life** che sintetizza un modo di vivere, di concepire l'alimentazione, la costruzione dell'ambiente familiare, i comportamenti di consumo, fino al mantenimento dei borghi e delle piccole città e all'organizzazione delle attività del tempo libero.

Partendo da qui è possibile rintracciare gli elementi fondanti che hanno portato al successo questo modello. Le basi poggiano prioritariamente sulle modalità di produzione della conoscenza e del "saper fare", sui meccanismi di circolazione e di trasmissione delle competenze e della cultura, sul ruolo centrale svolto dai processi di scambio ed emulazione.

## 2.2. Le quattro identità che legano cultura e sviluppo in Italia

Sono almeno quattro gli elementi che concorrono a dare unicità al modello.

In primo luogo, un fattore importante è dato dal **territorio**, che si sviluppa in lunghezza e che di conseguenza ha generato, nel tempo, articolazioni e modi d'integrazione particolari. Le differenze e le identità molteplici hanno arricchito la diversificazione delle modalità di organizzazione del territorio. Da un lato il policentrismo che vede nelle grandi città – come Roma, Milano, Firenze, Napoli, Palermo, Venezia – i principali luoghi di stratificazione storica e culturale, ognuno dei quali ha poi sviluppato vocazioni produttive specifiche. Dall'altro l'orgoglio della provincia diffusa che ha coltivato una propria identità collettiva, contribuendo alla crescita delle cento città, anch'esse portatrici di una storia culturale ed economica di grande valore.

Un secondo fattore è rappresentato da uno **spirito imprenditoriale** cresciuto in ambienti produttivi basati sulla condivisione delle competenze, sulla presenza di leader e di “maestri”, sulla tensione al miglioramento continuo e sulla competizione. La bottega d'arte o di artigianato, spesso è stata la fase di partenza di un percorso di impresa che ha poi raggiunto dimensione e organizzazione tali da consentire la presenza in mercati non più solo locali o nazionali.

Un terzo elemento si può rintracciare – soprattutto nella fase di trasformazione del Paese da rurale a industriale – nella sapienza esercitata dalle imprese nel **cogliere i frutti dell'innovazione tecnologica**, ponendosi spesso nel ruolo d'inseguitrice, accettando i limiti di un modello imprenditoriale sottodimensionato, ma esercitando una forte spinta creativa. Pur adottando un approccio incrementale all'innovazione, le imprese italiane si sono specializzate nella differenziazione e nella personalizzazione dei prodotti, nel ricercare nei processi produttivi soluzioni di grande sapienza adattiva.

Infine, un ulteriore aspetto caratterizzante può essere individuato nella presenza diffusa degli **italiani lontano dai confini nazionali**. Se la storia ha fatto dell'Italia una terra di passaggio, ma anche di scorrerie e d'invasioni, allo stesso modo gli italiani hanno “abitato il mondo”, sviluppando un'abitudine al movimento e trasformandosi in questo modo in portatori di valori e cultura che hanno poi attecchito in tante realtà oltre frontiera.

È la compenetrazione e la sintesi di questi fattori che consentono oggi di porre l'Italia ancora in competizione con altri modelli, forse più organizzati e più aggressivi, ma nello stesso tempo incapaci di stimolare e accendere in maniera duratura l'aspirazione a un benessere che non sia solo materiale. L'evocazione di nuovi desideri, la soddisfazione di bisogni anche primari ma comunque connessi all'emozione, la trasfusione nel quotidiano di elementi immateriali che rimandano ad

altri tempi e ad altre storie possono ancora guidare il modello italiano, molto più orientato di altri alla qualità della vita.

### 2.3. La varietà del territorio e lo stile italiano

La dimensione ottimale per la diffusione e la contaminazione delle culture è quella orizzontale, parafrasando quanto afferma Jared Diamond nel suo “Armi, acciaio e malattie”, riferendosi all’agricoltura. Allo stesso modo l’economia gira molto più velocemente laddove non incontra limiti, barriere e frontiere.

Il territorio italiano è invece “lungo” e si struttura nella dimensione verticale, contrapponendo un Sud e un Nord, e a questo aggiunge un’opposizione fra un versante occidentale e uno orientale. La distanza è alla base delle differenze e delle diversità che s’incontrano nell’attraversamento del territorio italiano.

Ma questo è anche il fattore fondamentale della sua ricchezza. Nelle venti regioni e nelle cento province si sono sviluppati nel tempo altrettanti modi di fare comunità, di organizzare l’economia, di perseguire lo sviluppo. La dimensione verticale e la posizione all’interno del Mediterraneo hanno, infatti, imposto la ricerca di soluzioni sempre più efficaci per comunicare, scambiare e fare da ponte fra diverse realtà in un contesto più ampio, che abbraccia il Nord Europa e si estende alle diverse sponde del bacino del Mediterraneo. Le soluzioni elaborate durante vari secoli si sono tradotte in storia, accumulazione di conoscenza, integrazione di culture.

La stratificazione che ne è derivata è oggi visibile all’interno dello straordinariamente esteso perimetro della Penisola. La sua declinazione economica e produttiva ha abbracciato una molteplicità di ambiti settoriali, prevalentemente centrati sull’agricoltura, grazie a terreni ricchi e a climi particolarmente generosi. Si è poi dispiegata nella produzione di manufatti – destinati storicamente a soddisfare il gusto delle classi più ricche – in cui si riconosce un’elaborazione che non si è mai fermata alla pura funzionalità, ma ha sempre cercato originalità e unicità. A questo ha fatto da supporto, già negli anni successivi al primo passaggio di millennio, nella diffusione dei prodotti e nella costruzione della reputazione del prodotto italiano, la leadership acquisita dagli italiani nel facilitare la circolazione della moneta e i depositi (i primi banchieri sono italiani), nella comunicazione e nel trasporto marittimo (Venezia e Genova su tutte).

La progressiva formazione di un “corredo genetico”, basato su questi presupposti, è ancora visibile oggi nelle tante filiere di prodotti che trovano sbocco in mercati di nicchia creati in tutto il mondo. È questo che ha dato la spinta a organizzazioni produttive locali che fanno perno su oltre 140 distretti industriali orientati, non a caso, a intercettare una domanda diversificata, esigente e alla ricerca della qualità. Una domanda quantitativamente molto larga, ma anche concentrata su prodotti micro.

L'approccio distrettuale però trascende la pura dimensione economica, mentre si configura come una soluzione del tutto originale nel mettere insieme e far convergere verso l'obiettivo della produzione di ricchezza, e quindi di benessere, l'insieme degli attori presenti sul territorio. Imprenditori, istituzioni, soggetti di rappresentanza, hanno garantito e garantiscono nei distretti – anche in quelli in cui la crisi recente ha costretto a una profonda ristrutturazione – di innalzare il valore aggiunto potenziale e di assicurare una distribuzione dei frutti del successo economico a tutti i componenti delle comunità locali di cui il distretto fa parte.

Non a caso è stata chiamata “la seconda via allo sviluppo industriale”, un termine di confronto originale al modello anglosassone e europeo di impresa che ha invece uniformato i processi produttivi e le gerarchie organizzative di tutto il mondo garantendo obiettivamente risultati economici e di mercato di ampia scala, ma forse con una minore capacità di creare integrazione con i valori identitari delle culture che li hanno generati e una minore propensione a redistribuire i frutti della ricchezza prodotta.

## 2.4. La tradizione italiana nel “fare impresa”

Ma nel corredo genetico si è anche innestato un modo di lavorare e di produrre che ha avuto come premessa fondamentale un'organizzazione basata sulla presenza di un “maestro”, su un ambiente produttivo in grado di integrare conoscenze e abilità, di sviluppare nuove competenze.

Le scuole dei grandi pittori, che dalla fine del Medioevo in poi hanno diffuso l'arte figurativa in tutta Europa, sono state il modello delle botteghe artigiane, un modello che ancora oggi persiste in tante realtà italiane e che offre ancora una soluzione organizzativa in cui si formano competenze, si sedimenta una tradizione lavorativa e si trasmettono conoscenze fra generazioni.

Si costruiscono in questo modo grandi individualità che crescono all'ombra dei maestri e ne assimilano i meccanismi creativi che portano al miglioramento continuo dei modi di produrre e della qualità del prodotto, sia esso artistico che artigianale o industriale. È questa una radice culturale che accomuna diversi profili professionali (ar-tista, ar-tigiano, ar-tiere, ar-chitetto) definiti da uno stesso suffisso *ar* che in sanscrito designava il *far bene le cose*.

Naturalmente, l'altra faccia della medaglia riguarda le conseguenze che comporta una tale attitudine in un mondo sempre più largo e in un mercato integrato, dove ormai la dimensione aziendale conta e la potenza di fuoco può fare la differenza. Imprenditori orgogliosi di agire in proprio, con creatività e senza vincoli, si dimostrano però poco inclini quanto meno a raggrupparsi, a riconoscersi entro filiere, a generare comuni piattaforme di servizi. Essere padroni in casa propria, preferendo così l'unicità di comando all'articolazione organizzativa, finisce per rallentare processi di

crescita necessariamente legati alla definizione di partnership, all'inserimento di figure manageriali, all'allargamento degli orizzonti operativi verso culture altre e territori meno conosciuti. Le trasformazioni in atto ci interrogano su come mantenere la specificità culturale dell'impresa italiana, valorizzando la storia aziendale (che è anche storia familiare) e un patrimonio faticosamente accumulato negli anni, adeguandoli al mutato contesto dei nostri tempi.

Nel passaggio di scala imposto dall'allargamento delle dimensioni di mercato, ma soprattutto nella progressiva estensione della domanda potenziale e dall'allargamento della platea dei concorrenti fuori confine, in Italia quindi non si è perso l'elemento storico fondante. La fedeltà al modello, forse, non ha permesso l'adozione di sistemi produttivi di larga dimensione, ma ha preservato l'attenzione al prodotto e all'originalità: un fattore su cui puntare decisamente di più.

L'avvento della produzione di massa ha chiaramente spiazzato il modello, tant'è che ancora oggi, caso unico fra i grandi *competitor* a livello mondiale, oltre il 95% delle imprese italiane resta al di sotto dei 10 addetti, mentre il numero delle grandi imprese industriali, sopra i 250 addetti, supera di poco le mille e quattrocento unità. Il corredo genetico non sembra prevedere, se non come eccezione, la grande organizzazione, mentre continua a esprimersi in un linguaggio produttivo articolato, profondo, non standardizzabile.

È questo che rappresenta anche la forza del "minimalismo" imprenditoriale italiano, che conta su oltre 4 milioni di imprese attive, di cui 407mila impegnate in attività manifatturiere alle cui dipendenze lavorano quasi quattro milioni di addetti; a queste si aggiungono quasi 300mila imprese artigiane che occupano poco meno di un milione di addetti. Un patrimonio di competenze e di sapienza industriale che non ha eguali nel mondo.

E infatti la dimensione ridotta delle imprese non ha impedito di fare dell'Italia il secondo produttore manifatturiero in Europa, il nono esportatore mondiale e il leader di mercato in tanti settori produttivi. Tuttavia, nell'attuale quadro competitivo sarà sempre più difficile mantenere le posizioni senza un adeguamento dimensionale. E anche la scarsa propensione all'investimento e alla crescita dimensionale delle piccole imprese – che è però coerente con l'attenzione dell'imprenditore a salvaguardare il patrimonio di famiglia e si accompagna a una scarsa propensione all'indebitamento – può essere superato come fattore critico rafforzando il brand Italia. Si tratta di individuare i modi per rendere più esplicita la relazione fra i valori culturali intrinseci all'idea di Italianità e i prodotti dell'industria nazionale. Soprattutto in un contesto economico ormai globale, fortemente integrato, che ha abbattuto molte barriere materiali e ha spostato l'attenzione sui fattori più sofisticati: sviluppare una linea di attenzione al connubio cultura-impresa potrebbe portare rilevanti vantaggi competitivi.

Il minimalismo italiano ha spesso mostrato l'essenza dei processi produttivi, è stato anche refrattario al superfluo e al ridondante nelle relazioni con il mercato. Oggi la

digitalizzazione influisce sui cicli di vita dei prodotti, comprimendoli e annullando le distanze fra mercati e fra luoghi di produzione e di scambio. Presentarsi agili e tempestivi nel rinnovamento può essere un vantaggio molto importante.

## 2.5. Un'attitudine speciale all'innovazione

In ognuna dei diversi cicli di rivoluzione tecnologica l'Italia, scontando un ritardo nei processi di modernizzazione, ha sempre avuto un ruolo da inseguitore, ma nello stesso tempo ha saputo esprimere iniziative di eccellenza (ad esempio nei mezzi di trasporto, nei macchinari, ma anche nell'informatica, nell'impiantistica, nella chimica) che hanno consentito di ridurre progressivamente il ritardo, diffondendo dall'alto delle imprese più avanzate i risultati dell'innovazione e contaminando positivamente le filiere produttive collegate alle medie e grandi imprese. Ma ciò non basta a spiegare come l'Italia, negli anni '50, nel giro di trent'anni, abbia raggiunto posizioni di primato fra i paesi più industrializzati. Hanno avuto modo di dispiegarsi processi imitativi ed emulativi che trovano ancora origine in quegli ambienti competitivi e collaborativi che furono le botteghe guidate da uno spirito creativo e orgoglioso del proprio sapere accumulato.

Le ragioni di questo successo risiedono in una speciale capacità di essere alla continua ricerca del nuovo e di realizzarlo attraverso una straordinaria attitudine allo sfruttamento, al miglioramento e all'adattamento delle tecnologie esistenti.

La chiave sta nell'adozione creativa di tecnologie straniere. Come ricorda la Banca d'Italia in un volume dedicato ai 150 anni dell'Unità d'Italia, la costante importazione di tecnologia dai paesi più avanzati durante il periodo della "rincorsa" (ma anche durante le ultime fasi d'integrazione economica) non è stata affatto passiva, ma ha generato quel processo di innovazione incrementale che non trova spazio nelle rilevazioni convenzionali sulla spesa in Ricerca e Sviluppo.

L'innovazione incrementale, spesso sommersa, è l'epifenomeno di un'elaborazione continua di sapere informale, non codificato e non codificabile. È la via italiana all'innovazione di prodotto e di processo che ha avuto, nello stesso tempo, un parallelo accumulo di conoscenze e "sapere tecnico" nell'industria dei macchinari e nella produzione di tecnologie intermedie, dove l'acquisizione di *know-how* dall'esterno, la rielaborazione e l'adattamento operativo a favore delle imprese utilizzatrici ha rafforzato e fatto crescere un settore autonomo e vincente nella produzione di beni di investimento.

La dimostrazione indiretta di questo approccio è dato dalla quota di imprese innovative industriali con almeno 10 addetti sul totale delle imprese industriali della stessa classe dimensionale, una quota che si attesta sopra il 60% e sviluppa una spesa in ricerca sviluppo delle imprese industriali innovative superiore al miliardo di euro, il 19,8% della quale è strettamente finalizzata allo sviluppo del design (tab. 1).

**Tab. 1 – L’innovazione diffusa e l’attenzione al design (2012)**

Items	Valori
Imprese industriali innovative con almeno 10 addetti (N°)	<b>99.300</b>
Quota imprese innovative con almeno 10 addetti su imprese industriali con almeno 10 addetti (Val.%)	<b>60,3</b>
Spese di R&S per macchinari e attrezzature finalizzate all’innovazione (milioni di €)	<b>6.031,2</b>
Spese di R&S per design, progettazione tecnica ed estetica di nuovi prodotti (milioni di €)	<b>1.196,3</b>
Spese R&S per design rispetto a spese per tecnologie (Val.%)	<b>19,8</b>

Fonte: Elaborazione RUR su dati Istat

La crescita economica e la competizione globale, inoltre, hanno portato l’Italia a occupare un posto da leader in settori definiti tradizionali come l’alimentare, l’abbigliamento, i beni per la casa, intercettando la domanda più alta e più ricca (e oggi diffusa anche in paesi di grandi dimensioni come la Cina e l’India) grazie a un’attenzione alla qualità del prodotto, a un’innata intuizione dei cambiamenti del gusto e a un miglioramento continuo della funzionalità e la gradevolezza dei prodotti. Tutti fattori fortemente correlati all’accumulo di valori culturali, alla dimensione creativa della nostra storia.

La fusione calda fra industrie tradizionali e i macchinari che consentono flessibilità, diversificazione, customizzazione diventa così l’elemento portante che spiega l’attuale collocazione dell’Italia nel panorama industriale globale.

## **2.6. Lo sguardo italiano sul mondo: “mercanti-viaggiatori” e nuovi mercati**

Una storia di viaggi, spostamenti ed emigrazioni non va considerata del tutto estranea ai processi d’innovazione creativa e alla sensibilità dei nostri imprenditori nell’intercettare i bisogni sociali che hanno da sempre caratterizzato il percorso di sviluppo della civiltà italiana. Così come non è stata estranea all’evoluzione dello sguardo italiano sul mondo la maturazione di una sorta di confidenza con lo straniero e il rapporto anche di sudditanza nei confronti delle popolazioni che in tante epoche hanno occupato e governato il territorio italiano.

Sin dagli albori dell'epoca moderna i “mercanti-viaggiatori” hanno creato le basi per relazioni non solo commerciali, ma anche culturali, esportando sapere tecnico e alimentando all'estero un forte interesse nei confronti dell'Italia, della sua storia, della sua cultura. La presenza italiana nel mondo ha costantemente avuto un carattere circolare, di apprendimento da altri ambienti lontani, di continua interazione con la madrepatria. Il legame con le origini ha mantenuto vivo un flusso continuo di scambio che ha consentito d'interpretare l' “estraneo” e di importare da fuori le migliori esperienze maturate nei paesi di destinazione.

Il bisogno economico che ha prodotto tutte le grandi ondate di emigrazione degli italiani negli ultimi cento anni ha anche operato un processo di selezione positiva fra gli individui più intraprendenti, più impazienti nel trovare una soluzione all'indigenza, attratti dalle opportunità che nel frattempo rendevano ricchi i paesi più capaci nella modernizzazione.

La combinazione di questi fattori ha generato una propensione alla scoperta e una ricerca di nuovi mercati che oggi trova una concreta rappresentazione nel ruolo positivo e di spinta assunto dall'export industriale, il fattore che mostra anche in periodi di recessione la più straordinaria solidità per la nostra economia.

Una parte importante delle imprese italiane, anche grazie a un tale *background* storico e di tradizione, hanno accolto positivamente la sfida della globalizzazione. I caratteri della presenza italiana nei mercati mondiali sembrano ancora riproporre una logica *light*, molto commerciale, ma sempre a proprio agio in ambiti produttivi di nicchia e prevalentemente ad alto valore aggiunto, come nei beni di lusso o di design.

Ma oggi la presenza italiana all'estero è sempre più vestita di tecnologia e di innovazione, entrambe incorporate nei prodotti finali, o all'interno delle catene globali del valore, delle filiere produttive e delle reti integrate. Qui la tradizionale abilità nelle relazioni con fornitori e clienti sopperisce alle più bassa caratura nei rapporti di potere economico che riportano alla scala globale.

Fino ad oggi l'avventura italiana all'estero non ha potuto contare su un supporto del sistema nazionale, cosa che è apparsa invece scontata in altri paesi nostri concorrenti. L'ordine sparso con cui si sono mossi gli imprenditori italiani sembra ancora una volta riprodurre il modello del mercante-viaggiatore che si è consolidato nel tempo. Per rendere ancora vincente questo modello occorre, tuttavia, puntare al rafforzamento del *brand* italiano e alla valorizzazione di quella dimensione culturale nascosta, che, come alone impalpabile, si muove intorno ai prodotti italiani. Un asset culturale intangibile di cui l'Italia unicamente dispone.

### 3. PROSPETTIVE - IL “SOTTOSTANTE” DEL BRAND ITALIANO

In sintesi, abbiamo a disposizione una serie di condizioni che possono trasformarsi in vantaggi competitivi rispetto ai nostri principali concorrenti, in una fase molto delicata dello sviluppo globale, dominato da una forte aritmia economica e comportamentale.

L'Italia resta un territorio ricco e diversificato, frutto di una stratificazione storica e culturale unica al mondo, avvezzo alle relazioni di largo raggio, ma attento al valore delle relazioni e delle identità locali. Nel corso del tempo e nelle diverse fasi della modernizzazione ciò ha consentito di passare agevolmente dalle strette dimensioni di comunità e di distretto locale a più larghi orizzonti produttivi e culturali, che oggi caratterizzano i processi di globalizzazione.

Possiamo contare su una struttura produttiva leggera, flessibile, adattabile, ma nello stesso tempo prudente e poco propensa ad appesantire inutilmente processi decisionali e organizzativi che potrebbero condizionare la risposta a mutamenti repentini di contesto. Una struttura produttiva orientata piuttosto a fare rete che a una logica di acquisizione e controllo, a scegliere le alleanze come opzione vincente nella ricerca di risposte alla dimensione dei mercati. Si tratta di caratteri originari, oggi in movimento, da sottoporre sempre più a verifica di efficacia, a fronte di una incombente super-competizione.

A tutto ciò, si deve aggiungere una nuova consapevolezza sul come considerare l'ingente patrimonio artistico, storico e paesaggistico al fine di accrescere benessere, cultura civica e sviluppo sostenibile. Puntare sull'industria della cultura e della creatività rappresenta sempre meno un obiettivo di rottura rispetto al tradizionale approccio centrato sulla tutela, e sempre più un percorso di graduale evoluzione che sta muovendo i primi concreti passi in avanti.

**Il ruolo competitivo e il sottostante del brand italiano** in parte sfugge alle rilevazioni centrate sui volumi e i valori di scambio, sulla potenza dell'export e sulla capacità di insediarsi in mercati esteri. Per cogliere quanto vale l'Italia nel mondo è importante utilizzare, anche se da sola non basta, una logica da bilancia dei pagamenti.

Il sistema produttivo italiano mantiene posizioni di tutto rispetto nell'economia globale. Nel 2015 il valore delle esportazioni, ad esempio, ha superato i 400 miliardi di euro (pari a circa un quarto del Pil), consentendo un saldo positivo della bilancia commerciale, nonostante il persistere della crisi, superiore ai 45 miliardi. Questi risultati sono stati possibili grazie a una sorta di “sciame” imprenditoriale fatto da oltre 190 mila imprese esportatrici, 22mila imprese estere a controllo italiano, più di 200mila operatori italiani che hanno effettuato vendite all'estero (tab. 2).

**Tab. 2 – Lo “sciame” italiano nel mercato mondiale**

Items	Valori
Valore dell’export (miliardi di € nel 2015)	<b>413,9</b>
Quota italiana nel mercato mondiale (val. % 2015)	<b>2,7</b>
Posizione nell’export mondiale	<b>9° posto</b>
Imprese esportatrici (2013)	<b>191.200</b>
Imprese a controllo italiano residenti all’estero (2012)	<b>21.800</b>
Operatori italiani che hanno effettuato vendite di beni all’estero (2014)	<b>212.000</b>

Fonte: Elaborazione RUR su dati Istat, Mise

A febbraio del 2016 circa il 55% del totale delle esportazioni ha avuto come destinazione l’Unione Europea. Francia e Germania insieme coprono il 22,6% (circa 94 miliardi nel 2015), ma nello stesso tempo rappresentano il 24,1% delle importazioni (con un valore che si aggira intorno agli 89 miliardi). Gli Stati Uniti nel 2015 hanno acquistato prodotti italiani per circa 36 miliardi di euro; l’Italia ha invece importato beni dagli Usa per un valore di poco superiore ai 14 miliardi.

Se si escludono i prodotti dell’energia (che pesano per il 3% sul totale), le tipologie di beni esportati sono per un terzo beni di consumo, per un altro terzo beni strumentali e, per la restante quota, beni intermedi.

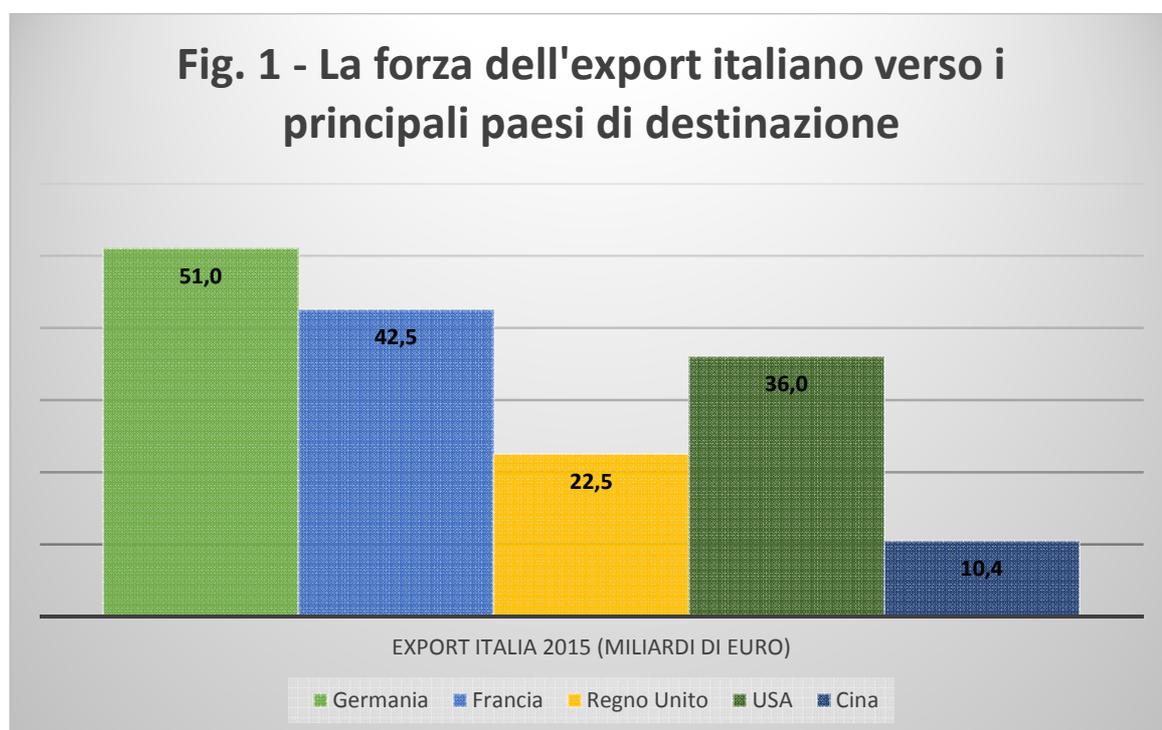
### **3.1. Un’integrazione smart con il mercato globale**

Se si guarda, invece, ai rapporti bilaterali fra l’Italia e i principali protagonisti del commercio mondiale – Germania, Francia, Regno Unito, Stati Uniti e Cina – ci si accorge come negli ultimi anni a una crescente integrazione con la Germania e la Francia si sia aggiunta una maggiore propensione dell’Italia a inserirsi in maniera più decisa nel mercato americano e a testare nuove opportunità del mercato cinese (fig. 1 e 2).

La Germania è il primo partner per l’Italia, sia come cliente che come fornitore, mentre l’Italia occupa nel 2015 la sesta posizione come cliente e la quinta come fornitore. L’interscambio fra i due paesi – la somma dei volumi esportati e importati – si è mantenuta in questi anni costantemente sopra i 100 miliardi di euro, ma è cresciuto in particolare l’export italiano, che si è attestato nel 2015 sui 51 miliardi di euro, e ciò ha consentito di ridurre un saldo storicamente negativo: dai 16 miliardi del 2007 si è infatti passati ai 5,8 miliardi del 2015.

I punti di forza dell'export italiano verso la Germania si concentrano prevalentemente intorno al settore meccanico, agli autoveicoli, al farmaceutico e alla chimica. Se si guarda all'importazione di prodotti tedeschi si scoprono più o meno le stesse voci di prodotti, segnalando in questo modo la presenza di una forte integrazione dei processi produttivi e l'evidenza del fenomeno della "riesportazione". Un ulteriore segnale del rapporto privilegiato che lega l'industria italiana a quella tedesca è poi dato dalla presenza di oltre duemila imprese italiane localizzate nei confini della Germania e operanti nei settori alimentare, della logistica, dei trasporti e del farmaceutico.

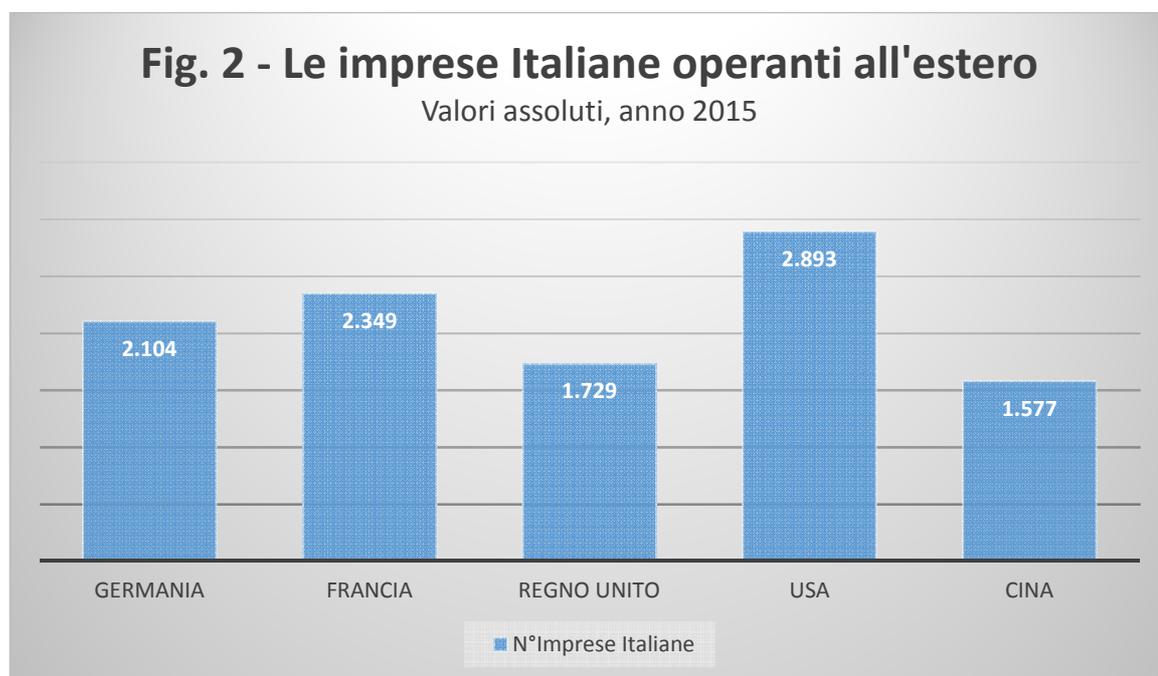
La Francia occupa stabilmente la seconda posizione in graduatoria come cliente e come fornitore dell'Italia. Parallelamente, l'Italia resta il terzo fornitore della Francia, ma è diventato nel 2015 il quinto cliente, dopo aver occupato, nel 2011, la seconda posizione. L'interscambio si attesta in questi anni intorno ai 75 miliardi, ma con un volume di esportazioni pari a 42,5 miliardi di euro, tendenzialmente in recupero rispetto agli anni della crisi e un volume di importazioni che consente all'Italia di registrare nel 2015 un saldo positivo di 10,4 miliardi di euro. La presenza di imprese italiane in Francia ha raggiunto le 2.300 unità, imprese queste attive nei settori alimentare, della moda, della meccanica strumentale e dei mezzi di trasporto.



Fonte: Elaborazione RUR su dati Osservatorio economico Mise

Più contenuto è invece l'interscambio con il Regno Unito: nel 2015 si è attestato intorno ai 33 miliardi di euro, con un saldo positivo per l'Italia che deriva da un export di 22 miliardi nel 2015 e a un import di 10,6 miliardi. Automobili, meccanica, abbigliamento, mobili e farmaceutica sono particolarmente richieste dal mercato inglese. Anche nel Regno Unito la presenza di imprese italiane raggiunge una ragguardevole dimensione: sono poco più di 1.700, operanti nei settori aerospaziale, energetico, automobilistico, alimentare e nell'arredo.

Ma la vera novità che ha contrassegnato la dinamica dell'export italiano negli ultimi anni è data dalla crescente capacità di inserimento dei prodotti italiani nel mercato statunitense. Il volume dell'export negli USA ha, infatti, raggiunto nel 2015 i 35 miliardi di euro, praticamente il doppio rispetto al valore registrato nel 2009. L'interscambio è notevolmente cresciuto in linea con l'export e con un parallelo incremento delle importazioni giunte, nel 2015, alla soglia dei 14 miliardi. Il saldo positivo è di 22 miliardi; nel 2009 non raggiungeva gli 8 miliardi di euro. Macchine e autoveicoli dominano la quota più importante delle esportazioni italiane verso gli USA, ma accanto a queste si posizionano in maniera decisa le bevande e l'abbigliamento. Quasi tremila sono invece le imprese italiane operanti in Usa i settori di maggiore impegno sono quelli dell'energia, del tessile-abbigliamento, della meccanica strumentale e del commercio all'ingrosso.



Fonte: Elaborazione RUR su dati Osservatorio economico Mise

Il protagonismo della Cina, infine, nell'economia globale ha agito in modo significativo anche all'interno dei nostri confini. Con il gigante asiatico l'interscambio ha raggiunto nel 2015 i 38,5 miliardi di euro, circa 13 miliardi in più rispetto al 2009. Sia le importazioni dalla Cina che le esportazioni hanno registrato una dinamica crescente, ma con un'intensità maggiore da parte della domanda italiana. Il saldo negativo ha così raggiunto nell'ultimo anno di riferimento la cifra di 18 miliardi di euro, facendo della Cina il nostro secondo fornitore e l'11° cliente.

Per l'Italia quello cinese è un mercato di sbocco soprattutto per la filiera della meccanica. Oggi in Cina si registrano circa 1.600 imprese italiane attive che operano in maniera prevalente nel tessile e nella meccanica.

### 3.2. Le armi segrete della competitività italiana

La nuova configurazione dell'offerta di prodotti italiani e il consolidamento della fornitura da parte dei principali paesi che dominano l'interscambio dell'Italia con l'estero se, da un lato, consentono di definire la nuova mappa della performance italiana negli scambi mondiali, dall'altro non chiariscono del tutto su quali fattori si basa la leadership italiana in molti mercati.

Non si basa sul prezzo, specialmente oggi che assistiamo al protagonismo di nuovi paesi in grado di produrre a costi (soprattutto del lavoro) molto più bassi di quelli italiani. Non si basa neanche sulla capacità di "sistema" di accompagnare le nostre imprese nell'esplorazione di nuove relazioni commerciali e nel potenziamento delle presenze consolidate in mercati già presidiati.

C'è dell'altro che permette all'Italia di coprire – anche dopo la profonda ristrutturazione e il conseguente ridimensionamento che le imprese italiane hanno dovuto subire a causa della crisi – posizioni di leader in molti settori, spiazzando la concorrenza di paesi molto più organizzati.

L'International Trade Centre ha pubblicato per il 2014 l'International Trade Index, relativo a 14 settori del commercio mondiale: l'Italia si conferma uno dei più importanti esportatori con un'offerta fortemente centrata sulla manifattura. Infatti risulta:

- al primo posto nel tessile, nella filiera cuoio-pelli-calzature, nell'abbigliamento;
- al secondo posto nella produzione di manufatti di base (prodotti in metallo, marmi e ceramiche), nella meccanica elettronica (inclusi gli elettrodomestici) e non elettronica, nei mezzi di trasporto e nella produzione di occhiali, oreficeria, articoli in materie plastiche (tab. 3).

Risale inoltre posizioni negli alimenti trasformati, collocandosi al sesto posto, e consolida la sua posizione proprio nell’arco di tempo più critico per l’industria italiana, e cioè quello fra il 2011 e il 2014.

Giappone e Corea del Sud, ma anche Stati Uniti, Francia e Regno Unito coprono posizioni molto lontane dai vertici. Solo la Germania presenta una performance migliore, ottenendo otto primi posti e un secondo posto. Da notare come Italia e Germania si contendono le prime posizioni in ben sette settori su quattordici.

**Tab. 3 – La partita dell’export fra Italia, Germania e Cina: prime posizioni in graduatoria in base al volume di esportazioni, per macro settore (2014)**

Macro settori	1° posto	2° posto
Tessile	Italia	Cina
Cuoio, pelli, calzature	Italia	Vietnam
Abbigliamento	Italia	Cina
Manufatti di base (inclusi prodotti in metallo, marmi, ceramiche)	Germania	Italia
Meccanica non elettronica (inclusi elettrodomestici)	Germania	Italia
Mezzi di trasporto	Germania	Italia
Prodotti vari (inclusi occhiali, oreficeria, articoli in materie plastiche)	Germania	Italia

Fonte: Elaborazioni RUR su dati International Trade Center, 2016

In molte analisi il paradosso di un “collasso nella competitività senza un (parallelo) collasso nell’export”, registrato in questi anni, è spiegato proprio dalla capacità delle imprese italiane di compensare la scarsa competitività di sistema (determinata principalmente da una bassa qualità della pubblica amministrazione, da un elevato prelievo fiscale che grava sulle imprese, dalla limitata diffusione delle nuove tecnologie) che si scarica sui costi, con una sapiente attitudine a valorizzare elementi che, seppure in maniera generica, sono interpretati come innovazione, flessibilità, specializzazione e qualità.

Tutto ciò consente all’Italia di mantenere ed estendere la propria leadership sui mercati mondiali, occupando posizioni di rilievo in mercati (anche di nicchia, ma non solo), dove la domanda appare sempre più orientata a ricercare significati simbolici e culturali, unicità e originalità. Nel caso del vino, ad esempio, al secondo posto nella graduatoria mondiale corrisponde un valore economico che ha superato i 5 miliardi di euro nel 2015 e una quota di mercato che sfiora un quinto del totale (tab. 4). O ancora nel caso degli occhiali da sole – prodotto questo che può essere considerato

di massa, ma che l'intreccio fra design e qualità dei materiali trasforma in un accessorio percepito come unico e distintivo – dove copriamo oltre il 40% della domanda mondiale e fatturiamo 2,23 miliardi di euro.

La fusione fra sapienza tecnologica, design e mercato del lusso è poi evidente nella produzione di yacht ed elicotteri che intercetta una domanda che proviene dalla *global upper class*, un segmento di consumatori che negli ultimi anni è decisamente cresciuto non solo nei paesi occidentali, ma anche in molti paesi ex emergenti, come la Cina, la Russia, l'India. Nel caso degli yacht occupiamo la prima posizione, con una quota di mercato superiore al 30% e un volume di export che si avvicina ai due miliardi di euro. Nel caso degli elicotteri al miliardo di fatturato estero corrisponde un *market share* del 18% e la seconda posizione a livello mondiale.

Nel settore della ceramica, i cui prodotti rimandano a un sapere artistico e culturale e riflettono una specificità territoriale riconoscibile, l'Italia risulta il secondo paese esportatore, cosa che ha consentito alle imprese italiane di incassare 4,4 miliardi e mantenere una quota di mercato vicina al 10%.

Sull'onda della *food economy* e della *food experience* che si sono sviluppate in maniera sorprendente negli ultimi anni, diventando fenomeni senza precedenti a tutte le latitudini, un ruolo centrale – come vettore di immagine, brand collettivo e identità territoriale – è stato assunto dai ristoranti, tanto da diventare i principali *place of interest* e punti di riferimento nelle grandi metropoli e nei luoghi ad alta concentrazione di eventi e istituzioni culturali.

**Tab. 4 – La leadership italiana fra lusso, innovazione e creatività (2015)**

Prodotti	Volume Italia (miliardi di euro)	export (miliardi di euro)	Quota mercato (%)	Italia sul mercato mondiale Rank
Yacht e imbarcazioni da diporto	1,70		30,9	1
Occhiali da sole	2,23		40,5	1
Vino	5,38		18,4	2
Ceramiche	4,42		8,6	2
Elicotteri	1,00		17,8	2
Satelliti	0,249		5,1	6
Tutti i prodotti	413,29		2,8	10

Fonte: Elaborazioni RUR su dati International Trade Center, 2016

Fra i 50 ristoranti migliori al mondo, al primo posto si colloca proprio un ristorante italiano, di Modena, ma l'Italia può vantare altri tre fra i migliori, occupando la diciassettesima, la trentanovesima e la quarantasettesima posizione (fig. 3).



Fonte: The World 50 Best Restaurants, 2016

Questi dati e queste indicazioni rimandano a quell'alone impalpabile che si muove intorno ai prodotti italiani e che ha molto a che fare con il corredo genetico che sostiene l'iniziativa imprenditoriale e con l'approccio tutto italiano nelle relazioni commerciali.

Far emergere il sottostante del brand italiano diventa così la vera sfida di sostanza per garantire un nuovo percorso di crescita all'industria e con essa all'Italia.

Ma le trasformazioni cui oggi assistiamo nell'economia e nelle modalità di produzione e distribuzione dei prodotti possono anche aiutare a far emergere i fattori immateriali di competizione per l'Italia, essendo consapevoli che quella che da molti viene indicata come la quarta rivoluzione industriale presenta alcune caratteristiche coerenti con il modello italiano di fare impresa e innovazione:

- in primo luogo, i **tempi** e cioè l'importanza che assumono le economie di apprendimento e la capacità di elaborare il nuovo in tempi brevi riduce il peso degli investimenti materiali, dà maggiore rilevanza a processi di innovazione di tipo incrementale, consentono di aggirare le barriere all'entrata che discendono dalla necessità di disporre di ingenti risorse da destinare alla ricerca e allo sviluppo;
- in secondo luogo, il passaggio **dal capitale materiale al capitale cognitivo**, (che non può essere misurato dai livelli di istruzione o dalla spesa in ricerca e sviluppo) come fattore centrale nella creazione di valore, favorisce l'utilizzo di saperi non

codificati, di conoscenze diffuse e condivise in una logica di integrazione e *upgrading* continuo, tipico delle modalità di cooperazione che la piccola impresa italiana e le sue reti di collaborazione (distretti e comunità territoriali radicate nell'archetipo della "bottega") hanno sviluppato nel tempo e prima di altri;

- in terzo luogo, la **moltiplicazione dei bisogni** e delle esigenze di mercati e clienti sempre più attenti alla ricerca dell'unicità, al superamento della "personalizzazione di massa" che ha guidato le fasi precedenti della modernizzazione e dell'industrializzazione, genera spazi nuovi per chi è sempre stato avvezzo all'adattabilità dei prodotti, alla flessibilità delle soluzioni e alla "rincorsa per differenziazione" come elementi competitivi per eccellenza.

Su tutto domina l'importanza che ha acquisito – nelle economie avanzate, nelle economie emergenti e in quelle che ancora aspettano di emergere, ma che sono sempre più blandite dai flussi della modernità e della globalizzazione – il "mega-settore trasversale della qualità della vita", che trova linfa di sviluppo nei nuovi comportamenti salutistici degli individui, nella moltiplicazione dell'uso del tempo libero, nella crescente domanda di cultura e apprendimento non formale, tutti centrati sulla persona, sull'individualizzazione dell'esperienza personale e sull'emersione dei desideri, tutti legati alla ricerca di una soddisfazione immateriale che possa provenire anche dal valore simbolico degli oggetti, dal possesso e l'uso di prodotti unici, originali, esclusivi.

L'attenzione tutta italiana allo "stile di vita" trova oggi un mondo che vede nell'Italia e nei suoi prodotti un modello che ha radici antiche e che si connette all'esperienza di periodi della storia che hanno avuto al centro la ricerca del "bello" come fine dell'attività umana.

### 3.3. L'importanza crescente dei fattori reputazionali

Così come la partita dei mercati si gioca oggi più che mai su fattori immateriali e intangibili, allo stesso modo il condizionamento dei comportamenti da parte della domanda (interna o globale) appare sensibile ad un giudizio complessivo sulla qualità di una nazione, ovvero verso il comun denominatore intorno al quale si costruisce l'immagine e la percezione delle persone rispetto a un Paese. Un meccanismo ambiguo e delicato che sfiora il rischio del luogo comune e del preconcetto, ma che risulta decisivo rispetto a eventi o accadimenti che interessano i diversi paesi.

In fin dei conti, è un portato del ruolo crescente che la comunicazione circolare della rete e dei social media riserva allo *storytelling*, divenuto più importante della realtà effettuale

Il Reputation Institute ha colto l'essenza di questo meccanismo costruendo un indice sulla reputazione che applica ai grandi marchi, alle aziende, ai manager, ai paesi.

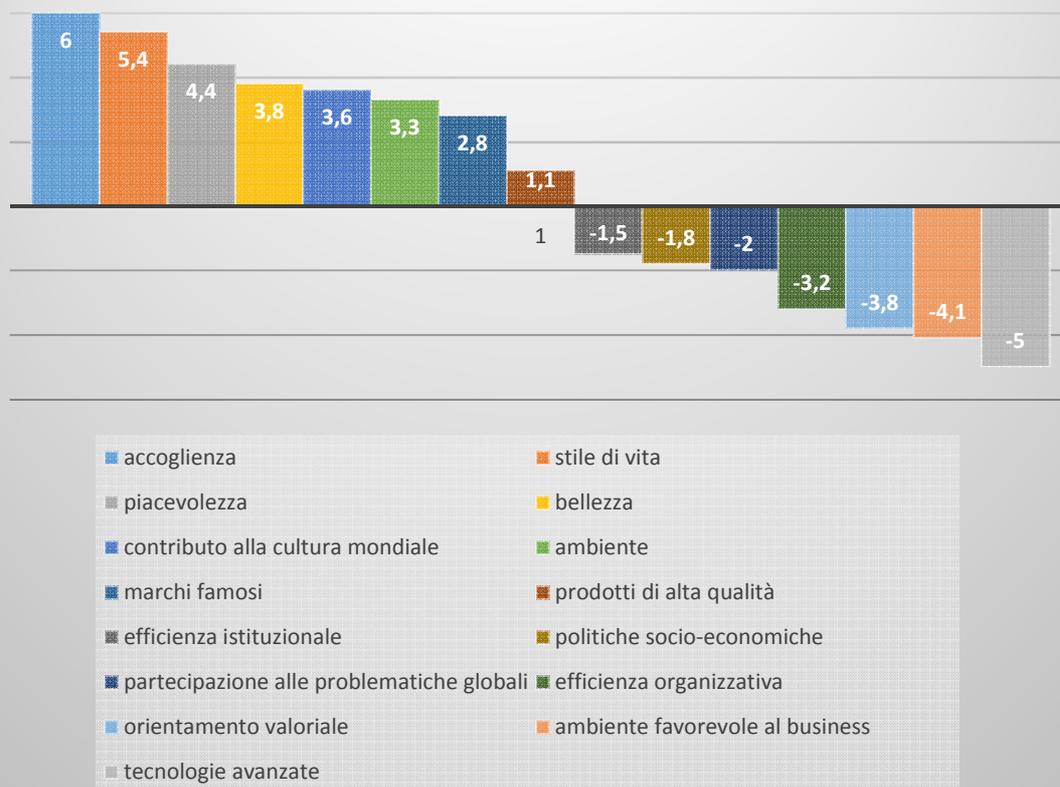
Nell'ultima edizione 2016 dell'Indice dedicato ai Paesi, sono stati messi in evidenza i principali fattori intorno ai quali l'opinione pubblica mondiale (la rilevazione ha riguardato circa 60mila persone residenti negli otto paesi più industrializzati) si forma un giudizio; fattori che vanno dallo stile di vita all'ambiente, dalle politiche sociali ed economiche all'efficienza organizzativa. Secondo l'Istituto da queste valutazioni è possibile creare un quadro conoscitivo che aiuta alla formazione delle decisioni, da parte di imprese e privati, su potenziali acquisti, viaggi, investimenti, organizzazione di eventi, fino alle scelte lavorative e di studio.

Nella classifica finale l'Italia si colloca al dodicesimo posto, davanti al Regno Unito e al Giappone. Ai primi tre posti troviamo nell'ordine la Svezia, il Canada (primo nell'edizione 2015) e la Svizzera.

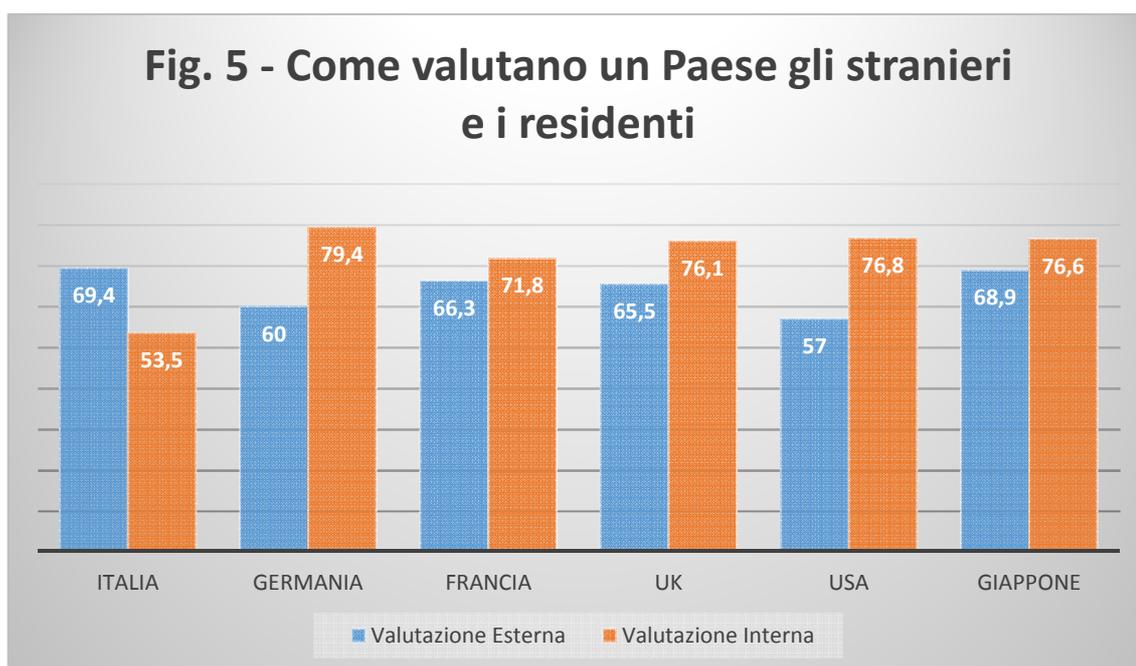
L'Italia – che comunque cresce nel valore dell'indice – ottiene i punteggi più alti nei fattori che riguardano l'accoglienza, lo stile di vita, la piacevolezza e la bellezza del paese. Al contrario, conseguono risultati non lusinghieri fattori come la disponibilità di tecnologie avanzate, un contesto non favorevole al business, uno scarso orientamento valoriale (fig. 4).

L'indice coglie inoltre la differente valutazione che danno i componenti del panel al Paese di appartenenza e quella che proviene dai componenti esterni. Su questo aspetto è possibile cogliere un elemento di grande importanza: gli italiani sono molto più severi nei riguardi di se stessi rispetto a ciò che accade in nazioni come la Francia, la Germania, il Regno Unito, gli Stati Uniti, dove la valutazione interna supera decisamente quella esterna (fig. 5). Verrebbe da dire che sono proprio gli italiani i peggiori ambasciatori dell'Italia e la portata non banale di questo fenomeno dovrebbe costituire uno dei principali spazi di azione a livello collettivo da mettere in atto.

**Fig. 4 - Valutazione dei principali fattori reputazionali dell'Italia (punteggio +/- 10)**



Fonte: Reputation Institute, 2016



Fonte: Reputation Institute, 2016

Un'ulteriore prospettiva dalla quale ricavare indicazioni sull'immagine di un Paese è poi dato dall'associazione immediata dell'opinione pubblica su alcuni fattori iconici (*typical*).

L'Italia, la Francia, il Regno Unito, l'India rappresentano appunto le "icone" della cultura e del capitale umano. Stati Uniti, Giappone, Corea del Sud e Germania sono invece associati all'Innovazione, alla tecnologia, al brand industriale, mentre Olanda, Svezia, Danimarca, Canada e Australia sono riconosciuti come i paesi del governo pubblico efficiente (fig. 6).

**Fig. 6 – Il *Typical* associato ai Paesi secondo il Reputation Index 2016**



In definitiva, c'è un carattere intrinseco che emerge nella narrazione dell'opinione pubblica globale con cui fare i conti, ma che indica chiaramente da dove partire per avviare un nuovo percorso di crescita attraverso il rafforzamento del Brand Italia.

### 3.4. Far tornare a crescere l'Italia con il *plus cultura*

Gli elementi per tornare a crescere ci sono tutti. Territorio ricco e diversificato, cultura industriale, propensione originale all'innovazione, conoscenza del mondo e dei mercati: in nessuno di questi oggi è ravvisabile un abbassamento della guardia perché costituiscono la base essenziale di un percorso di accumulazione che ha radici antiche e momenti di grande successo.

Ognuno dei quattro elementi rappresenta una dimensione di quel capitale culturale – materiale e immateriale – che contraddistingue l'Italia.

C'è forse bisogno di una maggiore consapevolezza di questa ricchezza e di una maggiore convinzione nel mettere a reddito e a profitto questo capitale. La fase attuale della globalizzazione ci suggerisce la strada: la domanda mondiale attende di essere sollecitata da soluzioni e nuovi prodotti che siano evocativi di esperienza, che allarghino la conoscenza estetica, che riflettano le attese nel possesso di oggetti-specchio del saper fare italiano.

Siamo in un momento in cui alla ricerca di benessere si associa qualcosa di più alto, che supera la mera dimensione materiale e del possesso puramente quantitativo. La qualità è un elemento multidimensionale e intrinsecamente espandibile; è inoltre un fattore generativo che poggia sulla capacità creativa e sul continuo miglioramento.

La scommessa è tutta nel rendere “circolante” il capitale culturale disponibile e allargare la scala di ciò che finora è stato fatto. Occorrerebbe trovare gli strumenti per trasferire a tutti i livelli questo impegno, a partire dai processi di formazione delle risorse umane, puntando a far emergere il tesoro di conoscenza di cui disponiamo e trasformare persone, prodotti, imprese, eventi in veicoli e *testimonial* della creatività italiana.

Su questo si potrebbero gettare le basi per uno spazio di competitività che farebbe assumere all'Italia una posizione quasi monopolistica, in cui i vantaggi appunto competitivi sarebbero di non facile replicabilità.

Occorrerebbe avviare una strategia di rafforzamento del Brand Italia che sia in grado di giocare sulla positività della percezione esterna, sulla cultura, sulla valorizzazione degli asset disponibili e, nello stesso tempo, operare un'azione di rincorsa rispetto agli asset dei competitor, che come si è visto poggiano su innovazione tecnologica, affidabilità di prodotti su scala mondiale, qualità dell'ambiente istituzionale.

Una prima ipotesi di percorso potrebbe basarsi su una strategia che possa rispondere a problematiche complesse, ma da affrontare con forte impegno (tav. 1) e cioè:

- Come difendere e rafforzare il *made in Italy*, scongiurando l'impatto negativo di fenomeni come la contraffazione e l'utilizzo spregiudicato dell'*Italian sound*, fenomeni questi che ci tolgono quote importanti di mercato, ma soprattutto confondono la domanda potenziale e distorcono la qualità dei prodotti?

- Come estendere la presenza italiana nel mercato globale e rafforzare l'immagine dell'Italia sollecitando gli elementi immateriali (qualità, design, gusto) che accompagnano i nostri prodotti e sfruttando il potenziale di comunicazione che prodotti e processi produttivi alimentano nei flussi di circolazione?
- Come estendere le relazioni con la domanda potenziale, ben sapendo che oggi scontiamo un ritardo e una scarsa presenza nei processi di commercializzazione basati sulle piattaforme digitali e non riusciamo a tradurre in valore economico una leadership riconosciuta nella produzione artistica, una qualità diffusa dei nostri territori, una disponibilità senza pari di patrimonio storico e artistico?
- Come recuperare terreno sulle diverse frontiere tecnologiche presidiate dai nostri competitor, pur avendo grandi esperienze e competenze nella manutenzione del patrimonio storico e artistico e disponendo di una grande tradizione nel design e nei processi di valorizzazione estetica dei prodotti, elementi questi con un altissimo grado di trasversalità settoriale?

Riportare l'Italia su un percorso di nuova crescita significa agire sia sulla domanda interna che sulla domanda esterna. Nel primo caso, ad esempio, l'*alert* segnalato in precedenza e relativo alla scarsa "stima" che gli italiani nutrono verso il proprio Paese, costituisce un terreno non banale di azione. Ed anzi proprio da questo si potrebbe partire per riorientare i consumi interni verso i nostri prodotti, allentando l'impatto che la nostra proverbiale esterofilia diffonde anche sui processi economici.

Nel secondo caso, occorrerebbe intensificare i circuiti di scambio, agendo anche su altri fattori in grado di aumentare l'attrattività dell'Italia. Bisognerebbe aumentare l'*appeal* dell'Italia non solo attraverso la carica evocativa che i nostri prodotti portano con sé nel mondo, ma "vendere" l'Italia come *best place* dove lavorare, vivere, investire, viaggiare, studiare. Dietro a ognuno di questi comportamenti si possono costruire e rafforzare imprese e industrie che possono ridare spazio a una crescita centrata sul ruolo della cultura e della qualità della vita.

**Tav. 1 – Strategia: come rafforzare il Brand Italia sfruttando la positività della percezione esterna sulla cultura, valorizzando gli asset disponibili e recuperando terreno sui competitor**

<b>Problematiche</b>	<b>Linee di intervento</b>	<b>Azioni</b>
<b>Come difendere e rafforzare il <i>made in Italy</i></b>	Tutela dei marchi leader	Contrasto alla contraffazione e riduzione dell'impatto dell' <i>Italian sound</i>
	Creazione di nuovi marchi	Promozione di nuovi prodotti o di prodotti in competizione con leader di mercato
<b>Come aumentare la presenza nel Globale</b>	Selezione delle filiere a maggiore <i>appeal</i> estero	Investimenti su catene <i>food, lusso</i> , manifattura di pregio
	Integrazione prodotti-servizi	Sviluppare la circolarità e il potenziale <i>feedback</i> che proviene da filiere integrate produzione-commercializzazione-comunicazione del Brand Italia
<b>Come estendere la relazione con la domanda potenziale</b>	Infrastrutture commerciali	Rafforzamento e sviluppo delle piattaforme digitali di distribuzione e intermediazione dei prodotti italiani
	Promozione dell' <i>Italian way of life</i>	Comunicazione mirata su accoglienza, stili di vita, patrimonio culturale, produzione culturale (film, musica, ecc.)
<b>Come estrarre valore aggiunto dall'innovazione tecnologica</b>	Trasferimento tecnologico	Identificazione del potenziale innovativo e di sviluppo estetico (design) dai processi produttivi industriali
	Processi produttivi	Identificare e valorizzare processi e prodotti legati alla manutenzione del patrimonio artistico e storico e al restauro di opere d'arte



