

IMPRESE LA CHIAVE DEL SUCCESSO DELLE MIGLIORI AZIENDE DEL MADE IN ITALY

# Se l'artigiano diventa un'industria leader

Vini di qualità, componenti meccaniche, design... Tutti con un comun denominatore

Vino di qualità in Molise? Un ossimoro. Finché Slow Food non assegna tre bicchieri a un rosso composto da Montepulciano e Aglianico chiamato don Luigi. E rivela al grande pubblico Luigi Di Majo e le sue vigne che guardano l'Adriatico, sui poderi dei marchesi Norante di Santa Cristina. Vino, i fattori ne hanno fatto da sempre, ma finiva in Francia o in Germania insieme a quello pugliese. Finché la famiglia non ha deciso di lanciarsi in quella rinascita del bere italiano (guidata dagli Antinori o dai Gaja, dagli Incisa della Rocchetta o dai Rallo di Donnafugata), che ha conquistato prima le colonne di *Wine Spectator* poi il mercato a stelle e strisce. Proprio negli States vende buona parte del suo milione di bottiglie Di Majo Norante, grande fornitore anche di Systembolaget, il monopolio svedese degli alcolici che è il primo mercante del mondo.

**Chiamatela pure come preferite:** strategia di nicchia, o globalizzazione all'italiana. Per Giuseppe Roma, direttore del Censis, sta già diventando un modello. Dall'agricoltura all'industria, dai servizi finanziari al turismo, l'intero sistema si adatta al mercato. Lo fa con difficoltà e con una certa lentezza. È un processo che impiegherà ancora anni. Ma il made in Italy ha trovato il suo modo di stare al mondo, anzi nel nuovo mondo. Come? È l'uovo di Colombo: trasporta su scala industriale la cultura artigiana. Una strategia antica. Solo che ora i subfornitori di una volta diventano produttori on demand e le fabbriche che sfornavano prodotti di largo consumo vanno a occupare la fascia più alta.

Al sapere materiale si aggiunge quello immateriale e persino quel vivere bor-

ghigiano, parte integrante del modello italiano analizzato da Fernand Braudel. Basti guardare all'agriturismo che offre ormai 204 mila posti letto o ai bed&breakfast che crescono al ritmo del 300% l'anno. Anche l'industria del tempo libero si riorganizza. Partendo dal basso, talvolta da microimprese, inserite però in una struttura a rete (si pensi al ruolo che hanno da questo punto di vista Slow Food o Il Gambero Rosso). Una formula non diversa da quella della nuova industria: qualità, prodotti su misura, pluralità di offerte, filiera. Il segreto è sempre lo stesso: «Fare cose che piacciono al mondo», diceva Carlo Maria Cipolla.

**L'Italia, elaborato il lutto** della grande industria di massa, sta trovando una nuova specializzazione all'interno della divisione internazionale del lavoro. Continua a guardare al mercato tedesco dove va gran parte dell'export, ma anche, e sempre più, alla Cina. Una volta si pensava che il futuro fosse nel fornire cucine componibili per la famiglia





**Adolfo Guzzini, vicepresidente e amministratore delegato della iGuzzini. In basso, a destra, Alberto Bombassei, presidente della Brembo. In basso, a sinistra, Norberto Ferretti, presidente e ad del gruppo nautico**

cinese che dalla campagna veniva in città. Oggi, perso ormai il treno delle grandi dimensioni, la chiave è vendere Ferrari o poltrona Frau ai cinesi affluenti. Che sono sì una minoranza, ma si conta in decine di milioni.

Lo schema si applica un po' in tutti i settori. Prendiamo la Brembo. Alberto Bombassei l'ha internazionalizzata trasformando sempre più il gruppo (fattura 600 milioni di euro con stabilimenti in nove Paesi) in un laboratorio di sistemi frenanti altamente sofisticati con materiali nuovi e refrattari come la ceramica, realizzati insieme a Daimler Chrysler. Brembo è un caso eclatante. Ce ne sono altri, in nicchie ad altissimo livello, come Brugola che, partendo dalla omonima chiave esagonale inventata dal fondatore Egidio nel 1945, è arrivato a fornire sistemi di avvita-mento per le maggiori case automobilistiche al mondo.

Con innovazioni di processo e di prodotto viene rilanciato un settore altamente esposto alla concorrenza: la meccanica strumentale che con una

quota del 10% rappresenta uno dei punti di maggiore forza dell'Italia sul mercato mondiale, subito dopo i tessuti (11,9%) e i prodotti per casa ed edilizia (11,3%). Le trasformazioni avviate nell'ultimo quinquennio sono impressionanti e la strategia di perseguire l'alta gamma tende ad abbattere l'antica distinzione tra comparti avanzati e arretrati.

La rivoluzione dei lanieri biellesi o dei setaioli comaschi conduce dai tessuti al prodotto finito. Il fatturato di Zegna ormai proviene per il 90% dall'abbigliamento. Ma c'è anche Miro Radici, partito dalla tappezzeria, e diventato un gruppo integrato, leader mondiale nel meccano-tessile.

Nell'arredamento, Guzzini da tempo non fa più solo lampade, bensì sistemi di illuminazione. Mentre Kartell, la società creata da Giulio Castelli come una boutique, è una sorta di Tiffany del design. Nei prodotti per le costruzioni, c'è il caso Mapei, una piccola azienda di intonaci colorati, oggi multinazionale leader nei pavimenti e nei rivesti-

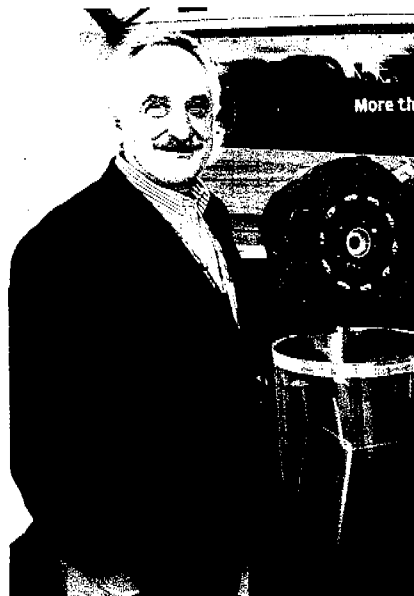
menti, con 43 stabilimenti in 21 Paesi (14 soltanto negli Stati Uniti).

Insomma, in questi ultimi anni stiamo assistendo alla rivincita di un manifatturiero dato per spacciato e di settori nei quali l'Italia industriale ha subito rovesci storici a cominciare dagli anni '80. Negli elettrodomestici bianchi, la perdita della Zanussi finita agli svedesi di Electrolux è stata compensata dal rilancio del gruppo Merloni. Ora Indesit è una multinazionale vera, non più tascabile, che produce in Gran Bretagna oltre metà del fatturato.

Nella farmaceutica la vendita di Carlo Erba agli svedesi di Pharmacia (poi fusa con l'americana Upjohn) ha segnato l'ammainabandiera in un settore tra i più gravidi di futuro. Altri si sono rimboccati le maniche. Aziende familiari, in una competizione impari con i colossi svizzeri, americani, tedeschi, inglesi; o con le snelle aziende biotech fiorite attorno ai campus californiani. I Menarini, i Bracco, i Cavazza (Sigma Tau) non hanno mollato e oggi brevettano farmaci di tutto rispetto contro le malattie della nostra epoca: dal cancro al colesterolo.

Anche l'alimentare, che poteva diventare un punto di forza, ha visto un trasferimento di marchi in mani straniere (da Motta a Perugia, da San Pellegrino a Galbani). Il crack Parmalat, poi, sembrava aver dato il colpo di grazia. Ma il peggio è passato. Barilla, Ferrero, Lavazza sono punti di forza internazionali. E nella strategia di nicchia s'è distinto un fenomeno che accoppia prodotto e strategia di marketing come Giovanni Rana.

L'operazione rinascita investe un altro comparto sepolto troppo in fretta: i cantieri navali. Certo, Corea o Cina producono petroliere più grandi e me-



no costose. Ma l'Italia ormai punta sulle sofisticate navi da crociera o sugli yacht. Così si è salvato il gruppo pubblico Fincantieri, tornato in utile e ben posizionato sul mercato mondiale. Anche qui, strategia di gamma alta. Altissima per Ferretti, leader indiscusso nella costruzione di barche di lusso. I due fratelli Norberto e Alessandro avevano cominciato nel 1968 vendendo barche dai nomi famosi come Chris Craft. E quando negli anni '80 hanno cominciato a costruire barche a vela e poi a motore in pochi avrebbero scommesso sul loro futuro.

Resistere, resistere, resistere. Chi si è saputo ristrutturare, non è stato travolto dalla crisi e adesso è pronto a cogliere il nuovo ciclo della domanda mondiale. Nell'ultimo decennio è emerso anche un high tech modello italiano. C'è Callearo che nel 1957 aveva cominciato producendo campanelli per auto. Poi ha fatto la sua fortuna con l'elettronica per le auto e adesso con i navigatori portatili. C'è Telemar, elettronica per navi. Era nata come concessionaria delle Poste e Telecomunicazioni, adesso ha una posizione leader negli impianti radar e via satellite, con con-



trollate soprattutto in Nord Europa. C'è Danese che l'alta tecnologia la applica allo sport, con caschi e abbigliamento per sci, moto (testimonial Valentino Rossi) e per prestazioni estreme. Fino alla tuta per lo sbarco su Marte. La moda e il lusso non si sono limitate a resistere, si sono consolidate. Qui non c'è una superpotenza come in

Francia la Lvmh di Arnault. Il fondo Charme gli assomiglia come concetto, ma a grande distanza. Tuttavia si sono radicati numerosi campioni nazionali, da Armani a Prada, da Tod's a Geox, da Bulgari a Buccellati, ben più solidi di quel che molti pensavano quando, al passaggio del secolo, sembravano vacillare davanti ai colossi franco-americani. Invece, la caduta di casa Gucci è rimasta una eccezione.

Giuseppe De Rita ha coniato, da par suo, un neologismo: parla di «impresa meticcica», sul piano geografico culturale perché ha saputo delocalizzare ma senza perdere le radici; sul piano organizzativo, perché ha saputo ampliare e arricchire il core business senza abbandonarlo. Da questo punto di vista, anche Fiat oggi è «meticcica», per non parlare di Benetton che del metissage ha fatto la sua cifra distintiva. Così, il made in Italy, di nuovo competitivo (nonostante gli svantaggi nei costi diretti e indiretti), guida la miniripresa. Durerà? O resta ancora troppo dipendente dalle oscillazioni della congiuntura? Le grandi imprese in grado di essere global player oggi sono meno di 20 anni fa. E si contano sulle dita. Una debolezza che pesa sull'intero sistema economico. Ma piccole multinazionali crescono. L'importante è non soffocarle in culla.

*Stefano Cingolani*



**Paolo Zegna, amministratore delegato del gruppo tessile. In alto, Claudia Buccellati, presidente del gruppo orafa**