

SIGNA
Cosa è la qualità.
Come evolverà
nel prossimo quinquennio.

Domenico De Masi
Presidente Comitato Scientifico Symbola

L'indagine previsionale, condotta con metodo Delphi, ha visto la partecipazione, in qualità di esperti, dei seguenti membri del **Comitato Scientifico di SYMBOLA**: Filippo Alison, Livio Barnabò, Guido Bertolaso, Duccio Bianchi, Aldo Bonomi, Carlo Borgomeo, Antonio Centi, Innocenzo Cipolletta, Enrico Cisnetto, Aldo Cosentino, Marco Crescenzi, Riccardo Della Valle, Roberto De Martin Topranin, Francesco Delzio, Emma Marcegaglia, Stefano Masini, Nando Pagnoncelli, Giuseppe Rossi, Angelo Rughetti, Enzo Rullani, Attilio Scienza, Gianni Silvestrini, Stefano Zamagni.

Direttore scientifico della ricerca

Domenico De Masi (Presidente Comitato scientifico Symbola, Professore ordinario di Sociologia del Lavoro presso la Facoltà di Scienza della Comunicazione dell'Università "La Sapienza" di Roma).

Direttore operativo

Giulio Marini (cattedra di Sociologia del Lavoro, Facoltà di Scienza della Comunicazione, Università "La Sapienza" di Roma).

Ricercatori

Antonio Anziano, Calogero Catania, Emiliano Ceccarelli, Francesca Di Trocchio, Gianluca Fagone, Ambra Lodi, Caterina Romaniello, Sara Russo.

INDICE

Introduzione di Domenico De Masi

Una categoria sfuggente

Qualità e Quantità

Doc e Toc

Qualità e lusso

Donatrice di senso

Alla ricerca del PIQ

Premesse teoriche e dimensioni della ricerca

1. La qualità: cosa è, come evolve

Le dimensioni della qualità

Evoluzione del concetto di qualità

Qualità come consapevolezza

Qualità sociale come nuovo *welfare*?

La relazione curata

2. Ascesa e declino

Politiche e culture

Settori e territorio

Segmenti e nicchie

L'immagine crescente

Il futuro dei *brand*

Ciclo dei beni-servizi

Vantaggi del posizionamento

Mercati internazionali

Il settore energetico-ambientale

3. La variabile territorio

Dimensione globale

Una *governance* per i territori

Il territorio Doc

Territori e innovazione

Delocalizzazione

4. L'apporto di R&S

I campi della ricerca

La ricerca comprata

Sviluppo senza ricerca

5. Ability & Capacity

Rinnovare il vecchio

Ostacoli alla propensione innovativa

Eccellenza innovativa

Rendita e intraprendenza

Copiare creativamente

6. Partnership trasversali

Settori, aree, attori

Il terzo settore

Relazioni internazionali

Circoli virtuosi
Riconfigurazione delle PMI
Politiche redistributive e cooperazione
Il mondo universitario
La *partnership* con le imprese

7. Le risorse umane

Evoluzione del mercato del lavoro
Qualità e precarietà
Informal e long-life learning
Nuovi professionisti
“Mediatori per le qualità”
Formare alla qualità
Fluxicurity
La classe creativa
Piccolo è bello?

8. Punti di forza

9. Punti di debolezza

10. Opportunità dal contesto internazionale

11. Minacce dal contesto internazionale

12. Metodologia della ricerca

Le fasi della consultazione
Le dimensioni indagate
La composizione del panel

13. Bibliografia essenziale

INTRODUZIONE

di Domenico De Masi

“Non mi piace dar mano che a lavori puliti, vergini, matematici, come si deve; qualcosa che cominci regolarmente dal principio, nel mezzo sia alla metà, e alla fine sia concluso”

HERMAN MELVILLE, *Moby Dick*

Una categoria sfuggente

La ricchezza complessiva del pianeta cresce mediamente del 3% ogni anno. Su sei miliardi di esseri umani, un miliardo dispone di un reddito annuo pro-capite che supera i 20.000 dollari. La scolarizzazione è sempre più diffusa ed elevata. I mass media ostentano quotidianamente le immagini del benessere e del lusso. Insieme all'emotività, alla soggettività, all'estetica, all'etica, all'androgenia, la qualità della vita emerge come valore primario per tutti coloro – e sono tantissimi – che intendono anticipare il paradiso qui ed ora, senza attendere un incerto premio ultraterreno.

Nella recente società industriale prevaleva il bisogno dell'*omologazione*, eccitato e nutrito dalle mode. Nell'attuale società postindustriale prevale il bisogno della *distinzione*, eccitato e nutrito dai prodotti “di qualità”.

Tuttavia la “qualità” resta una categoria sfuggente. Come e più della bellezza, dell'utilità, della bontà, della verità: perché ingloba e sintetizza tutte queste virtù, accollandosi l'ambiguità di ciascuna di esse.

Possiamo affermare con sufficiente obiettività che un tavolo è quadrato; più difficile è dire che quel tavolo è utile; ancora più difficile è dire che quel tavolo è bello; difficilissimo dimostrare che quel tavolo “è di qualità”.

Più della bellezza, della verità, della bontà, la qualità è un sistema di attributi ognuno dei quali deriva da un sistema di fattori. Diciamo che una poltrona “è di qualità” perché la sua struttura è solida, la sua pelle è morbida, il suo profumo è gradevole, la sua forma è attraente, la sua seduta è comoda, il suo design è classico. Ma diciamo che quella poltrona è “di qualità” anche perché esibisce una marca prestigiosa; resta esposta in un lussuoso negozio del centro, dove le commesse sono eleganti, cortesi e competenti; è reclamizzata con sapiente pubblicità sulle riviste patinate; è inclusa nella scenografia di un *talk show* di grande richiamo; è garantita da un *testimonial* prestigioso; compare nell'abitazione di un famoso critico d'arte riprodotta in una autorevole rivista d'arredamento; costa il triplo di ogni analoga poltrona, è garantita per l'eternità.

Difficile misurare in che percentuale ciascuno di questi fattori contribuisce alla “qualità” complessiva dell'oggetto, così come è difficile spiegare perché mai *La Gioconda* resta il quadro più noto e ammirato del mondo.

Stessa cosa vale per un vino Sassicaia, per un formaggio parmigiano, per un'auto della Ferrari, per un abito di Cappucci, per una *Vanity* di Frau, per una lampada di Castiglioni, per un edificio di Renzo Piano, per una locomotiva di Giugiaro.

Ciò non toglie che, nel giudizio estetico, come in quello ancora più complesso della qualità, non tutti i pareri sono uguali perché la competenza, la serietà, l'intuito, la cultura, la formazione di un accreditato *sommelier*, di un coltissimo esperto d'arte, di un grande gastronomo vanno rispettati molto più di un improvviso successo sul mercato, di una moda inattesa ed effimera, dell'*expertise* rilasciato da un compiacente millantatore. In altri termini, è bello ciò che piace: non ciò che piace a molti, ma ciò che piace ad alcuni specialisti, votati al culto della bellezza e alla severa formazione del proprio gusto estetico.

La “qualità” è dunque oggetto di due opposte pulsioni: da una parte la consapevolezza che essa non sarà mai definita e imbrigliata entro parametri quantitativi perfettamente misurabili; dall'altra la tentazione e persino la necessità di circoscriverne nel modo più netto possibile i termini, i confini, i fattori, per sfuggire all'inganno della soggettività, della presunzione, della sprovvedutezza, della superficialità, del cattivo gusto.

La nostra ricerca vuole contribuire a questa definizione e ai mutamenti che essa subirà nel prossimo quinquennio sotto l'urto delle oscillazioni del gusto, della globalizzazione, del costo del lavoro, delle innovazioni tecnologiche, della creatività imprenditoriale, dell'impegno istituzionale, del rapido *turnover* delle professionalità per cui alcune rapidamente declinano ed altre rapidamente emergono.

Qualità e Quantità

Per migliaia di anni l'artigianato ha fatto coincidere la massima qualità con la minima quantità. Il pezzo unico, il capolavoro irripetibile, rappresentava l'aspirazione massima di ogni committente che pretendeva di far coincidere il proprio ruolo con quello del mecenate e di ogni artigiano che pretendeva di far coincidere il proprio ruolo con quello dell'artista.

Da Michael Thonet in poi il prodotto artigianale è diventato riproducibile in grandi serie anche quando si tratta di un capolavoro: come la sedia n. 14 che, realizzata a metà Ottocento, nel 1901 aveva già venduto 50 milioni di copie, e di cui Loos arriverà a dire: “Nulla di più bello dopo il Partenone”.

Sfiammata la lunga fase artigianale (resa romantica dalla bottega, dal mercato regionale, dalla tecnologia rudimentale, dalla produzione di soli prototipi, dal rapporto diretto e intenso tra committente e artigiano, dal lavoro su commessa e persino dall'agiografia di San Giuseppe); dopo la breve parentesi industriale (caratterizzata dalla riproducibilità tecnica dell'opera d'arte, dalla prevalenza della quantità sulla qualità, dal mercato vasto e impersonale, dalla tecnologia automatica, dalla produzione in serie, dal rapporto astratto e impersonale tra produttore, prodotto e consumatore, dall'organizzazione complessa della grande fabbrica); siamo appena approdati alla fase postindustriale in cui le macchine elettroniche consentono di sommare varietà e quantità, in cui la funzionalità degli oggetti (si pensi alla precisione degli orologi) è scontata; in cui la produzione in grandi serie è sostituita dalla produzione di tante serie di piccole serie (si pensi alle “collezioni” di Swatch); in cui un numero crescente di consumatori, scaltrito dalla scuola, dai viaggi e dai media, non intende barattare la qualità con la quantità e orienta i propri acquisti verso beni e servizi di eccellenza, soprattutto estetica.

Il mercato premia decisamente le imprese che assecondano questa terza evoluzione della domanda, contrassegnata da un bisogno di “medio raggio”: non più i capolavori esclusivi destinati un tempo all'aristocrazia, numericamente minima, economicamente opulenta, esteticamente raffinata. Ma neppure i prodotti di largo consumo, monotonamente seriali, diffusi dalle mode e capaci di trasformare i consumatori in massa duttile e omologata. Ciò che ora trova crescente consenso è un prodotto creativamente innovativo, attentamente progettato, perfettamente costruito, funzionalmente affidabile, dotato di senso, capace di conferire al suo possessore il crisma del buon gusto e della distinzione, il marchio della qualità, il rispetto e l'ammirazione del mondo.

La rimonta della qualità è testimoniata da due esempi eloquenti, riferiti uno all'universo dei beni, l'altro all'universo dei servizi.

Doc e Toc

Venti anni fa alcune persone morirono per intossicazione da vino sofisticato con metanolo. I produttori italiani sarebbero rimasti spacciati per sempre dal mercato vinicolo internazionale se non avessero imparato rapidamente questa drammatica lezione e non fossero riusciti a trasformare la disgrazia in volontà di rinascita. Dopo quello scandalo, essi hanno saputo realizzare una mutazione rivoluzionaria, in direzione della qualità, che potrebbe fare da esempio per tanti altri settori: dalle scuole agli ospedali, dai servizi pubblici e privati alle aziende manifatturiere e alla produzione culturale.

Il settore vinicolo ha capito che il nocciolo dei suoi affari non consiste più nella *quantità* ma nella *qualità* della produzione, consiste nel valorizzare al massimo la propria storia, la propria esperienza, la propria specificità e raffinatezza culturale in modo da frapporre uno spazio incolmabile tra se stessi e i propri concorrenti.

Per ottenere questo risultato, accanto al recupero delle migliori metodologie tradizionali, sono state introdotte tecniche modernamente scientifiche e nuove leve di specializzati in enologia; è stato ridotto del 68% l'impiego di agrofarmaci di natura chimica; sono stati recuperati centinaia di vitigni autoctoni da tempo abbandonati; le aziende vinicole hanno realizzato profonde trasformazioni organizzative; è stato promosso l'eno-turismo fino a raggiungere gli attuali 4 milioni di visitatori all'anno; sono stati fatti investimenti sempre più oculati, anche con l'impiego di fondi europei.

Con umiltà, i nostri produttori di vino hanno imparato la lezione francese; hanno rinunciato alle rassicuranti abitudini ereditate dalla tradizione; hanno rischiato con coraggio investendo nel tempo giusto e nella misura giusta; hanno affidato le loro scelte a enologi di grande professionalità; hanno affrontato i mercati esteri; hanno investito nella ricerca, nel design e nella pubblicità; hanno curato il marketing e il merchandising; hanno creato consorzi, cooperative, *network* e centri espositivi; hanno pubblicato cataloghi, libri e riviste; hanno creato *relais* con la gastronomia e con la cultura.

Ed ecco i sorprendenti risultati: in venti anni la nostra produzione vinicola è diminuita del 37% ma il suo fatturato è aumentato del 260% raggiungendo i 9 miliardi di euro. Quanto alle esportazioni, esse sono lievitate del 250% ponendo l'Italia al primo posto tra tutti i Paesi esportatori di vino. Intanto la percentuale dei vini Doc e Docg è raddoppiata, raggiungendo il 58% della nostra produzione totale. Oggi i nostri vini Doc sono 350 e quelli Docg sono una trentina.

I nostri produttori hanno dunque capito che, per aumentare i loro guadagni, non occorre produrre sempre più vino di qualità sempre peggiore, ma è necessario produrre meno vino di qualità sempre migliore. Ciò consente di incrementare i profitti, migliorare la cultura del settore, raffinarne l'immagine e la sostanza, trasformare il prodotto in sistema-prodotto, capace di trainare la gastronomia, la ristorazione, persino la letteratura, la musica, il turismo.

Anche nel turismo si può fare altrettanto: basta apprendere umilmente dai casi eccellenti; rinnovare impianti e abitudini; investire tempestivamente e nella giusta misura; affidarsi ai migliori esperti; attirare stranieri e italiani di qualità; investire nella ricerca, nel marketing e nell'estetica; creare catene e *relais*; agganciarsi ai grandi eventi culturali e promuoverli; dare vita a una pubblicistica di alta classe estetica e di grande affidabilità scientifica; eliminare le attrattive vistose, volgari, a basso prezzo, fatte per richiamare il turismo di massa e realizzare strutture, servizi, proposte, eventi sempre più eccellenti sotto il profilo dell'efficienza e della raffinatezza.

Alla formula Doc e Docg adottata nel settore vinicolo, occorrerebbe far corrispondere la formula Toc e Tocg: Turismo di Organizzazione Controllata e Garantita, individuandone i parametri e facendoli rispettare con severità.

Un esempio in questo senso è rappresentato dal comune di Ravello, in Costiera Amalfitana. Qui la politica del turismo ha puntato decisamente sulla qualità dei servizi e dell'offerta culturale: ha creato un festival rinomato a livello internazionale che, da solo, attira ogni anno più di 50.000 spettatori (di cui il 41% stranieri), dotati di alto livello culturale e forte potere d'acquisto; ha modificato radicalmente la qualità alberghiera elevando la percentuale dei posti-letto in alberghi di lusso dal 55 al 79 per cento.

I risultati sono paragonabili a quelli del settore vinicolo nazionale: in cinque anni il numero complessivo delle presenze turistiche è diminuito del 15% mentre gli introiti da turismo sono aumentati del 300 per cento.

Qualità e lusso

Non tutte le cose "di qualità" appartengono alla categoria del lusso: i mobili della Thonet e della Bauhaus, così come l'oggettistica della Wiener Werkstätte, certamente di altissima qualità, erano stati concepiti per il mercato in crescita della borghesia e volutamente

esulavano dalla categoria del lusso. Essi puntavano più sui consumatori dotati di buon gusto e di spirito innovativo che sui consumatori dotati di forte potere d'acquisto.

D'altra parte, anche la categoria del lusso è sfuggente ed evolve nel tempo. "Toglietemi il necessario ma lasciatemi il superfluo", dicevano Voltaire ed Oscar Wilde. Non c'è società, per quanto povera, che non consenta ad alcuni suoi membri di vivere nel lusso: gli emiri arabi e i maràja indiani ostentano ricchezze sfacciatamente contrastanti con la miseria dei loro sudditi. In altri casi, al contrario, vi sono persone ricchissime (si pensi a San Francesco) che hanno rinunciato volontariamente ai loro privilegi per abbracciare i sacrifici della parsimonia, convinti che la "qualità" della propria esperienza potesse essere esaltata proprio dalla rinuncia al lusso.

Ma il lusso in che cosa consiste? Che rapporto ha con la qualità degli oggetti e dei servizi di cui godiamo? Corrisponde a una categoria immutabile nel tempo e nello spazio o subisce anch'esso oscillazioni legate all'evoluzione complessiva della società? Tempo fa Hans Magnus Enzensberger, uno dei più noti intellettuali tedeschi, pubblicò sulla rivista *Der Spiegel* un articolo poi ripreso nel libro *Zig-Zag* (Einaudi) in cui si poneva questi stessi interrogativi.

La lista di filosofi, legislatori, predicatori – da Licurgo a Savonarola – che nel corso della storia si sono scagliati contro il lusso, è interminabile, dice Enzensberger. Ma altrettanto interminabile è la lista di coloro – da Montesquieu a Sombart – che hanno invocato il lusso come motore dell'economia. La stessa natura, del resto, procede con metodi spreconi: basti pensare a quanti spermatozoi vengono dilapidati benché ne occorra uno solo per fecondare l'ovulo.

A differenza della natura, gli esseri umani privilegiati sprecano soprattutto per stupire, per intimidire sfoggiando la loro superiorità economica, per ribadire il proprio potere e la distanza incolmabile che li separa dalle masse.

Così è stato fin qui, nella società rurale e in quella industriale, caratterizzate dal contrasto tra un numero esiguo di ricchi e una massa sconfinata di poveri. Ma come sta evolvendo il concetto di lusso nei paesi postindustriali, dove la maggior parte della popolazione è composta da ceti medi che possono permettersi una vita agiata? Se il lusso presuppone un tenore di vita raro ed eccezionale, cosa determina la rarità e l'eccezionalità in un sistema sociale a benessere diffuso? Vive nel lusso chi possiede cose che scarseggiano: cosa scarseggia nella nostra società?

Secondo Enzensberger scarseggiano sei cose: *il tempo*, soprattutto degli imprenditori e dei professionisti più indaffarati, che finiscono per sacrificare al successo le gioie dell'amicizia e dell'amore; *l'autonomia*, che consente di prendere decisioni senza essere comandati da un capo o manipolati dai mass media; *lo spazio*, sempre più corroso dal moltiplicarsi della popolazione, dall'ingolfamento del traffico, dalla massa di oggetti inutili che si ammassano nelle nostre case; *la tranquillità e il silenzio*, minacciati dal frastuono della vita urbana e dalle folle di concittadini che ci impediscono l'introspezione e ci tolgono la solitudine senza darci la compagnia; *l'ambiente sano*, fatto di aria, acqua e alimenti non inquinati; *la sicurezza*: non quella mal garantita dalle guardie del corpo, dagli apparati d'allarme e dalle assicurazioni, ma quella che ci viene da un contesto pacifico in cui la simpatia prevale sulla competitività.

A questi sei beni sempre più rari (e, dunque, sempre più lussuosi) indicati da Enzensberger, se ne possono aggiungere almeno altri tre: *la convivialità*, con cui sconfiggere la solitudine di tutti coloro che, per età, professione o carattere, rischiano un isolamento innaturale e sofferto; *l'ambiente creativo*, che ci consentirebbe di mettere a frutto le nostre doti che più ci connotano come esseri "umani": fantasia e concretezza, emozioni e razionalità; *la bellezza*, che ci permetterebbe di vivere felicemente tra cose e tra anime felici, anche se non costose e complesse. "Le cose belle – diceva Keats – sono gioie create per sempre".

Oggi gli imprenditori, i manager, i politici, i banchieri hanno spazio e sicurezza ma non hanno né tempo né tranquillità. Invece i loro figli disoccupati hanno tempo ma non hanno né sicurezza, né autonomia, né possibilità di mettere in pratica la propria creatività. Il vero lusso, dunque, consiste nel possedere tutti insieme questi nove privilegi.

Ma c'è di più. Secondo le regole del vecchio lusso, non bastava possedere una grande quantità di cose, di potere e di soldi: occorreva anche ostentarli. Invece chi vuole vivere nel nuovo lusso deve assicurarsi tempo e spazio, convivialità e autonomia, tranquillità e silenzio: tutte cose, cioè, che mal si prestano ad essere sfoggiate come i gioielli o come le pellicce.

Dunque, in futuro le vite più lussuose saranno anche le più semplici e schive. E il concetto di "lusso" (che rinvia al superfluo, alla ridondanza, all'ostentazione), si avvicinerà sempre più al concetto di "qualità" (che rinvia al necessario, alla perfezione, all'intima soddisfazione per il bello e per il ben fatto).

Donatrice di senso

Possiamo rintracciare nella storia un buon precedente di questa accezione della qualità come "possesso e donazione di senso", estesa dagli oggetti della vita quotidiana all'intero sistema sociale, dai criteri pratici dell'agire privato alla filosofia dell'intero modello esistenziale.

Nell'Atene di Pericle la vita quotidiana era fatta di piccole cose, primitive più che semplici e, invece di moltiplicare o migliorare gli oggetti di tutti i giorni, i Greci si esercitarono nell'arte di accontentarsi di poche suppellettili essenziali e nell'arte di spaziare con lo spirito al di là delle strettoie materiali. Uomini capaci di creare capolavori artistici tuttora insuperati o di elaborare sistemi filosofici che restano ancora oggi alla base della nostra cultura occidentale, hanno trascurato in modo quasi sprezzante il proprio benessere materiale. A conti fatti, la leva e la vite costruite da Archimede, il sistema di sollevamento delle acque che ne derivò, un lieve miglioramento nella coltivazione agricola e nella macinazione dei cereali, la costruzione degli acquedotti, qualche progresso nella vetreria, nella tintoria, nella ceramica, nella costruzione delle strade e nella comunicazione, rappresentano tutto ciò che l'antichità seppe procurare a se stessa per alleviare i propri disagi materiali.

Ai più colti di loro bastava la frescura di una fonte, il profilo di una collina, l'ombra di un platano per raggiungere uno stato di grazia assai maggiore di quello fornito oggi dai mille trastulli meccanici del consumismo di massa. La sciocca infatuazione di un Wagner per i lussi di Ludwig sarebbe stata ragione più che sufficiente per emarginarlo dai simposi platonici. Il godimento estetico allo stato puro era talmente apprezzato che – racconta Plutarco – alcuni Ateniesi fatti prigionieri in Sicilia furono liberati "per avere insegnato ai loro padroni quel che ricordavano delle poesie di Euripide".

La vera ricchezza dei Greci, dunque, non derivava dal possesso di oggetti utili o vistosi ma dalla capacità, spinta all'inverosimile, di cogliere e gustare fino in fondo le sensazioni e i significati positivi insiti nelle cose, negli eventi, nelle idee di tutti i giorni. Il progressivo raffinamento di questa sensibilità era affidata all'educazione del gusto, coltivata nei giovani greci come neppure, mille anni dopo, nella Firenze dei Medici o, duemila anni dopo, nell'Austria della Wiener Werkstätte.

Se, come diceva Dewey, "educazione significa arricchire le cose di significati", si consideri quanta ricchezza di significati rivelano queste parole che Platone fa dire a Socrate nel *Fedro*: "Ah! per Era, che bel luogo per fare una sosta! Il platano copre tanto spazio quanto è alto. E questo agnocasto come è grande e magnificamente ombroso! In piena fioritura com'è, il luogo non potrebbe essere più profumato. E il fascino senza pari di questa fonte che scorre sotto il platano, la frescura delle sue acque: basta il piede per dirmelo...E dimmi, per piacere, se l'aria buona che si respira qui non è desiderabile e straordinariamente piacevole. Chiara melodia d'estate che fa eco al coro delle cicale. Ma la più squisita raffinatezza è questo prato, con la naturale dolcezza del suo pendio che permette, quando ci si stende, di avere la testa perfettamente a proprio agio".

E si consideri questa carica anticonsumista che Aristofane mette in bocca a un personaggio degli *Acarnesi*: "Guardo in lontananza verso il mio campo, amante come sono della pace; ho la città in orrore e rimpiango il mio villaggio che non mi ha mai detto: 'acquista del carbone, dell'aceto, dell'olio', che ignorava la parola 'acquista' ma mi procurava tutto senza questa litania: 'acquista'".

Koyré nel suo famoso saggio *Dal mondo del pressappoco all'universo della precisione* giustamente fa notare che "la saggezza antica cerca, prima di tutto e soprattutto, di insegnarci a rinunciare, a fare a meno delle cose che potremmo desiderare, delle cose buone di questo mondo, mentre la non saggezza moderna si applica, al contrario, a soddisfare i nostri desideri ed anche a provarli".

Qualunque sia la causa del "blocco mentale" che impedì ai Greci di accedere ai vantaggi della tecnologia moderna, resta il fatto che essi vissero e pensarono in modo diametralmente diverso da noi. Il loro rigore, la loro tensione essenziale, quasi maniacale, tutto si concentrò sull'estetica e sulla filosofia, sul vero e sul bello, così come noi oggi puntiamo tutte le nostre carte sullo sviluppo economico e sul progresso tecnologico, cioè sull'opulenza e sulla comodità.

La qualità può essere vista ellenisticamente come "attribuzione di senso": quando un oggetto o un servizio sono "di qualità", acquistano ai nostri occhi uno spessore particolare, un'aura – direbbe Benjamin – che ce li rende insostituibili e preziosi, a prescindere dal valore intrinseco dei materiali. Bertrand Russell confessò: "Ho gustato le pesche e le albicocche molto più di quanto le gustassi prima, da quando ho saputo che si cominciò a coltivarle in Cina agli inizi della dinastia Han; e che i cinesi presi in ostaggio dal grande re Kaniska le introdussero in India, da dove si diffusero in Persia giungendo all'impero romano nel primo secolo della nostra era. Tutto ciò mi rese questi frutti più dolci".

Alla ricerca del PIQ

Per quanto sfuggente, la categoria della "qualità" merita di essere scandagliata scientificamente, così come l'estetica esplora il concetto della bellezza e l'etica quello della bontà. La nostra ricerca ha la pretesa di precisare non solo cosa conferisce "qualità" a un bene o a un servizio, ma anche come evolverà questo rapporto nel prossimo quinquennio, cosa fare per incrementarne l'essenza e il valore, in che misura la qualità dei beni e dei servizi prodotti in Italia contribuiscono alla competitività del nostro sistema-paese attraverso un apporto che si pretende di misurare attraverso una sorta di PIQ: un Prodotto Interno di Qualità che evoca e integra il Prodotto Interno Lordo.

Di fronte all'agone internazionale e all'irrompere di nuovi produttori temibili come la Cina e l'India, sono state prospettate varie soluzioni che, per comodità, possono essere ridotte a due.

Una prima soluzione consisterebbe nell'assumere un atteggiamento generale di timore nei confronti della competitività dei beni prodotti all'estero. Questa opzione, si è recentemente concretizzata soprattutto attraverso una preferenza per la difesa passiva dei prodotti indigeni, non senza la tentazione di tornare a politiche di stampo protezionistico. L'opzione è stata spesso combinata con investimenti e delocalizzazioni in paesi esteri, dove la forza lavoro e altri fattori produttivi possono essere acquistati a minor costo.

Una seconda soluzione non vede nella competitività dei mercati globali un vincolo o una minaccia, ma piuttosto un'opportunità. Secondo questo approccio, lo scenario internazionale offre oggi all'Italia numerose occasioni di rilancio economico, culturale e sociale, che passano tutte attraverso la valorizzazione dei prodotti e dei servizi "di qualità" vantati dal nostro Paese, nel rispetto della sostenibilità economico-finanziaria, ma anche sociale, ambientale, culturale.

Questo secondo orizzonte appare promettente per la ripresa italiana purché imbrigliato in un piano razionale di lavoro più impegnativo rispetto al primo scenario, difensivo e rinunciatario.

Di qui il bisogno di conoscere analiticamente in che cosa consista la produzione italiana "di qualità", il *quid* che, trasversalmente ai settori economici, ci viene riconosciuto, elogiato e invidiato da tutto il mondo. Questa conoscenza delle qualità deve essere poi proiettata nel contesto del prossimo futuro sotto forma di *trend* probabili, non auspicabili. In questo modo la conoscenza contribuisce alla pianificazione.

Premesse teoriche e dimensioni della ricerca

Il tema della produzione di qualità manifesta una difficoltà di definizione: non è dato sapere a priori quali possano essere i settori che producono beni e servizi di qualità, né è possibile affidarsi a una valutazione trasversale dei singoli prodotti riferita a bollini o a certificazioni che risulterebbe quanto meno parziale. Sia il primo approccio sia il secondo celano delle approssimazioni che sono sembrate da subito insoddisfacenti per condurre una ricerca empirica.

L'analisi della produzione italiana per settori produttivi avrebbe portato a focalizzare i temi ben noti dei distretti industriali, delle "4A", del Made in Italy, di un certo segmento del turismo "colto" e così via. Eppure queste analisi, per quanto approfondite e condotte da istituti e studiosi di indiscusso valore, tagliano in qualche modo la strada a una molteplice serie di iniziative imprenditoriali che possono sfuggire all'analisi dei dati economici aggregati. Non a caso molte pubblicazioni recenti insistono su una collezione di casi di eccellenza difficilmente riconducibile a un unico concetto che non sia generale, come ad esempio "soft economy", ottimo peraltro per fornire la traccia all'approfondimento scientifico.

Nonostante il tema in questione meriti un approccio nuovo da parte di un panel prestigioso come quello del Comitato Scientifico di Symbola, l'*équipe* di ricerca ha ritenuto imprescindibile scandagliare preventivamente il tema attraverso un'analisi *on desk*.

Sintetizzando, la produzione di qualità si presta a un paio di restrizioni semantiche: a) la qualità non è da intendersi come assoluta, legata a un criterio minimo; b) la qualità non è un fattore intrinseco al bene-servizio di volta in volta considerato, ma condizione di distinzione e di elezione sia da parte di chi ne beneficia, sia da parte di chi lo produce. Queste due restrizioni sono arbitrarie, ma coerenti con l'oggetto d'indagine. Qui di seguito cerchiamo di illustrare le scelte effettuate dall'*équipe* di ricerca.

La qualità non è una questione di "assoluti": è di qualità una cosa che si distingue dalle altre. Si può ritenere "di qualità" un bene o un servizio che sia valutato "superiore agli altri" da parte dei fruitori e degli stessi produttori. La qualità emerge dal confronto. Non è sufficiente, almeno per questa ricerca, considerare "di qualità" un bene che superi una certa soglia – più o meno alta – di standard di qualità. Così, ad esempio, si può dire che è "di qualità" un vino stimato fra i migliori, non uno che superi dei controlli minimi, per quanto possa essere questo un buon vino di qualità, nell'accezione più estesa. La qualità è una questione di superlativi relativi, non di superlativi assoluti. È chiaro, tuttavia, che innalzare lo standard minimo dei prodotti di un territorio (come le produzioni vinicole in Italia) facilita la competitività del comparto intero nei confronti degli altri *competitor*.

L'altro assunto che l'*équipe* di ricerca ha preso in considerazione è che il prodotto vada oltre lo studio ingegneristico, prenda in considerazione la stima che ne hanno gli attori in gioco, e si intrecci con la segmentazione dei mercati.

La produzione di qualità permette di scremare i consumatori-fruitori di un bene o servizio: all'aumentare della diversificazione dell'offerta, i consumatori si "spalmano" su più gruppi – *cluster* – che presentano caratteristiche diverse: in primo luogo la disponibilità economica e la capacità di valorizzare il prodotto-servizio di qualità. Tornando all'esempio del settore enologico, un vino di qualità – d'eccellenza – è un vino rinomato, conosciuto, che presuppone nel consumatore non soltanto una certa capacità economica d'acquisto, ma anche una propensione a consumare un prodotto che veicola e presuppone un sapere e un gusto distinti dal sapere e dal gusto delle masse. Un gusto che si acquisisce col tempo e con la passione.

In qualsiasi settore produttivo è certamente possibile creare dei valori aggiunti: lavorare per offrire beni e servizi che siano migliori in qualche loro componente (l'affidabilità di macchinari, il design, la cultura, la cura nel servizio e molte altre caratteristiche) appare quindi la sfida più promettente per l'Italia. Per questa via il Paese potrebbe guadagnare nicchie progressive di consumatori nazionali e internazionali ad alto potere d'acquisto e ad alto livello culturale, favorendo indirettamente anche altri settori meno noti.

Molte sfide riguardanti nuovi prodotti sono ormai perse a causa degli investimenti scarsi in R&S. Eppure, nella curva di vita di un prodotto, non esiste solo la fase di lancio, ma anche

quella della diversificazione. In tale stadio molto terreno può essere recuperato attraverso l'innovazione e il miglioramento, essenziali per fornire valore aggiunto e per attrarre i consumatori migliori.

L'Italia può ricoprire un ruolo importante arricchendo molti prodotti "grezzi" con tecnologie sofisticate ed estetiche raffinate, così come può rispondere con successo a molte domande di servizi qualitativamente eccellenti (connessi al benessere, alla cultura, ecc.) attraverso strumenti e conoscenze che li renderebbero *di qualità*.

Da queste considerazioni è scaturita l'impostazione della presente ricerca.

1. LA QUALITÀ: COSA È, COME EVOLVE

Le dimensioni della qualità

Le produzioni di qualità si identificheranno soprattutto per la differenza verticale – ad esempio fra calzature di diversa fattura, mobili di marche diverse, servizi di telecomunicazione con strategie di marketing mix improntate ad obiettivi diversi – e non per quella di settore merceologico o di servizio, come ad esempio l'abbigliamento, sinonimo *in toto* di qualità, o altri settori fuori da logiche di qualità. Sarà prevalentemente l'alto di gamma a rappresentare la qualità, che tuttavia non sarà accessibile soltanto alla fascia più alta di consumatori.

La qualità dei prodotti e dei servizi perseguirà:

- ◆ la perfezione funzionale;
- ◆ la non riproducibilità;
- ◆ l'unicità del prodotto o del servizio;
- ◆ una capacità tecnologica avanzata.

L'aspetto tecnologico, in particolare, conferirà qualità ai beni se potenzierà le funzioni e, al contempo, riuscirà anche a semplificarle.

Le produzioni di qualità dei beni in *retail* si riconosceranno per essere quelle maggiormente capaci di anticipare i bisogni dei consumatori ricoprendo una posizione di *first mover* rispetto alla concorrenza. Questa caratteristica si esprimerà plasmando e modificando i bisogni già esistenti, ma anche traducendo in innovazione i bisogni inespressi dei consumatori.

Le produzioni di qualità, per definirsi tali, dovranno perseguire alcuni obiettivi validi sia per la fabbricazione dei beni, sia per l'erogazione dei servizi. In particolare:

- ◆ criteri estetici, soprattutto quelli "oggettivi" e indiscutibili, ovvero riconosciuti come tali anche da chi non consumerà i beni e i servizi in questione;
 - ◆ esigenze comunicative legate al bene/servizio, esplicabili tramite le leve del marketing;
 - ◆ una distintività del bene, intesa in primo luogo come reazione alle omologazioni, ma anche come espressione del soddisfacimento di un bisogno di autenticità "riconoscibile", che pure non dovrà essere eccessivo. La distintività, quindi, sarà maggiormente apprezzata se non si chiuderà in forme elitarie;
 - ◆ la sostenibilità ambientale e sociale, soprattutto intergenerazionale, che verrà raggiunta nei casi in cui vi sarà una consapevolezza e una responsabilizzazione maggiori, accentuata dalla diffusione della responsabilità sociale d'impresa;
 - ◆ infine, la qualità dovrà affermare e promuovere stili di vita alternativi, soprattutto inerenti l'ambiente, la natura e il *wellness*, ovvero la cura di sé e del benessere.
- In linea generale, quindi, il consumo di prodotti e servizi di qualità perseguirà il soddisfacimento di bisogni immateriali come ad esempio desideri e affermazioni dell'identità del consumatore.

L'ipotesi secondo cui il concetto di qualità tornerà nei prossimi anni a una dimensione maggiormente legata agli aspetti intrinseci del prodotto/servizio – come ad esempio la qualità dei materiali e dei pellami utilizzati nel settore della moda – resta una previsione incerta. Probabilmente il binomio "qualità intrinseca e sostanziale" di contro alla "qualità formale percepita" andranno di pari passo e non saranno discordanti, intrecciandosi vicendevolmente fra l'essere e l'apparire.

La qualità percepita dipenderà fortemente dalle aspettative dei consumatori. Fondamentale sarà la dinamica per cui, all'aumentare delle aspettative, diminuiranno i beni considerati di qualità, proprio perché la soglia di definizione soggettiva sarà più alta. D'altro canto, al diminuire delle aspettative, aumenteranno i beni percepiti di qualità, in quanto la soglia che definirà la qualità sarà più bassa.

In particolare, le aspettative dei consumatori sui prodotti e servizi di qualità – ovvero il lato della domanda – riguarderanno fattori come la presenza di elementi creativi, la personalizzazione, l'estetica, l'innovazione.

Nell'attuale evoluzione del rapporto tra imprese, clienti ed ambiente sarà posta sempre più enfasi sul *constituency management*, ovvero sulla gestione del proprio "bacino di favore" (*stakeholder*). Ciò porterà ad accentuare sempre più il passaggio dallo *stakeholder reporting* ("informo i consumatori") alla *stakeholder relationship* ("coinvolgo gli stakeholder") nei processi di costruzione dell'offerta.

Evoluzione del concetto di qualità

Il concetto di qualità sarà difficilmente definibile tramite parametri privi di contestualizzazione. La variabile "processo" sarà la più importante nel definire, di campo in campo, quali beni e servizi saranno di qualità: soltanto la contestualizzazione specifica riuscirà a dirimere l'offerta, a stabilire *quale* bene sia interessante o meno. Questa difficile parametrizzazione farà parlare di più tipi di qualità possibili e segnerà i limiti di un approccio meramente certificatorio.

Quindi il concetto di qualità si farà più complesso e, al contempo, si alzeranno le soglie di standard di qualità richieste dai consumatori.

Il concetto di qualità sarà in continua evoluzione a causa di differenti fattori fra cui:

- ◆ le trasformazioni tecnologiche;
- ◆ l'evoluzione dei bisogni del consumatore nei confronti dei beni maturi (elettrodomestici, automobili, ecc.);
- ◆ l'evoluzione del sistema urbano (e dei servizi connessi);
- ◆ l'evoluzione del sistema domestico;
- ◆ la soggettività intrinseca al concetto di qualità soprattutto quando si tratterà di consumo di esperienze e di estetica (che muterà negli anni);
- ◆ infine la qualità evolverà perché entreranno nel mercato nuovi prodotti e soprattutto servizi che saranno sotto continuo monitoraggio da parte degli stessi offerenti.

La produzione di qualità crescerà come conseguenza della domanda dei consumatori che, a sua volta, sarà funzione sia del potere d'acquisto dei consumatori, sia di una educazione a valorizzare la qualità come valore in sé.

Ciononostante vi sarà un "effetto a clessidra" che amplificherà le differenze fra chi consuma beni di qualità e chi non sarà in grado di farlo.

Avere poche possibilità di consumare prodotti e servizi alto di gamma non porterà tuttavia a rinunciarvi completamente, tant'è che la domanda di beni "surrogati" dell'alto di gamma rimarrà costante, se non aumenterà.

Qualità come consapevolezza

Come conseguenza della maturazione dei bisogni e delle aspettative sul tenore di vita, che saranno in crescita nei prossimi anni, aumenterà la sensibilità dell'opinione pubblica verso il tema delle qualità.

Pertanto la qualità dei prodotti e dei servizi rifletterà anche la stima che gli imprenditori avranno della propria attività perché la consapevolezza delle proprie potenzialità e la fiducia in se stessi aiuterà a incontrare i favori sia dei clienti e dei mercati finali, sia dei fornitori e operatori, quasi come in un effetto di profezia che si auto-adempie.

Nel complesso, gli imprenditori italiani fiduciosi della propria qualità tenderanno ad aumentare nel prossimo quinquennio; d'altronde soltanto una minoranza dei nostri imprenditori riuscirà a dimostrare questa consapevolezza ai propri *stakeholder*.

Qualità sociale come nuovo *welfare*?

Il concetto di qualità sociale si diffonderà come espressione di "diritti di cittadinanza evoluti", post-materialisti; in altre parole, come espressione di bisogni più complessi e articolati che emergeranno a seguito dell'assicurazione di beni e servizi primari come quelli garantiti delle ex-municipalizzate, dai servizi pubblici locali in genere, dall'istruzione, ecc. L'evoluzione di questi fattori inerenti la qualità sociale riguarderà non solo la fruizione di beni e servizi di singoli, ma anche di gruppi e aggregati di persone. Riguarderà inoltre tutta la cittadinanza, non solo le fasce più abbienti, rivestendo con forme inedite quel carattere di universalità che era presente nei modelli di *welfare*.

Dunque la qualità sociale comprenderà in senso ampio tutta la sfera del benessere e della qualità della vita, che andrà oltre il sistema moderno caratterizzato principalmente dalla salute, l'istruzione e la previdenza. Questo porterà a un radicamento del concetto di qualità intesa anche come elemento aggregante e riaffermazione della dimensione collettiva e dello stare insieme.

Infatti la sfida della modernizzazione del paese si giocherà nell'accezione di allargamento della qualità sociale. In pratica la qualità sociale si esprimerà sia nell'inclusione di fasce sempre più ampie di individui, sia nell'innalzamento dei livelli dei fattori che la compongono.

Crescerà l'attenzione alla rendicontazione sociale da parte di svariate organizzazioni attraverso documenti quali il bilancio di missione, molto utile nel favorire la ricerca e lo sviluppo delle buone prassi (*best practices*) attraverso strutture ("osservatori").

La relazione curata

La qualità sociale assumerà la qualità delle prestazioni come "ovvia e scontata" e presupporrà sempre più una *relazione curata* come valore aggiunto che definirà in senso stretto la qualità; tale "relazione curata" consisterà in:

- ◆ attenzione al cliente/fruitori;
- ◆ capacità di ascolto;
- ◆ atteggiamenti non vessatori.

Le caratteristiche dei prodotti/servizi di qualità, in quanto *beni sociali*, saranno riconosciute dai consumatori e fruitori e permetteranno di soddisfare i bisogni post-materialisti sopra accennati che possono essere così classificati:

- ◆ beni di socialità (consumo/fruizione di *relazionalità*);
- ◆ il vivere esperienze (consumo/fruizione *performativo*);
- ◆ l'appartenenza a comunità (consumo/fruizione di *aggregazione*).

La qualità sociale amplierà la propria sfera di connotazione attuale, andando oltre i servizi sociali pubblici "di base" e includendo temi come:

- ◆ l'ambiente;
- ◆ i diritti;
- ◆ i bisogni di autorealizzazione;
- ◆ la cultura;
- ◆ la coesione sociale;
- ◆ l'attenuazione delle disuguaglianze sociali;
- ◆ le pari opportunità.

Per qualità sociale si intenderanno anche tutti quegli sforzi e iniziative volte a favorire le tradizioni e le tipicità, agevolando una riscoperta e una valorizzazione dei territori attraverso azioni di conservazione (con opere di restauro e non solo) e promuovendo, inoltre, l'emergere di tradizioni e tipicità non note o ancora da riscoprire.

Nel complesso, i capaci di conferire qualità sociale saranno principalmente i seguenti:

- ◆ il capitale sociale, ovvero la presenza di reti di inclusione sociale;
- ◆ la condizione economica di contesto che dovrà essere sufficientemente perequata e di livello medio, quanto meno dignitoso;
- ◆ la riduzione al minimo dei fattori di rischio di esclusione sociale: in particolare, sarà ottimale evitare il verificarsi dei fattori critici individuati dal Modello RASMSEP che sottolinea la dimensione territoriale come elemento cruciale di benessere o malessere sociale;
- ◆ la valorizzazione armonica del patrimonio naturale, culturale, paesaggistico e le relative tradizioni e potenzialità, riassumibili nel concetto chiave di "territorio".

La qualità sociale avrà come punto di riferimento primario non il denaro, ma il tempo, percepito sempre più come risorsa scarsa e preziosa. La qualità sociale si affermerà pertanto nel far risparmiare tempi morti e mal vissuti, ad esempio offrendo servizi utili a evitare una fila di attesa a uno sportello o rallentamenti dovuti al traffico stradale.

Il fattore tempo sarà rilevante anche quando permetterà una relazione col cliente non banale, ma personalizzata.

Sarà positivamente influente anche la semplificazione dell'utilizzo di un prodotto o servizio. Questi ultimi fattori saranno preziosi quanto più la complessità provocherà disorientamento e un non utilizzo effettivo del bene offerto (si pensi all'utilizzo di un apparecchio tecnologico o di un servizio di telefonia erogabile sia *inbound* sia *outbound*).

In altri casi la qualità sociale sarà garantita dalla semplificazione dell'utilizzo tramite la progettazione dei prodotti tarata direttamente sul cliente finale.

2. ASCESA E DECLINO

Politiche e culture

Ogni tipo di politica che incentiverà il rapporto fra attori diversi (quali Governo, aziende, *stakeholder* in generale) sarà fattore di successo.

L'affermarsi della qualità italiana, nel contesto interno come in quello internazionale, non dipenderà totalmente dall'intervento del settore pubblico. Quindi le produzioni di qualità riusciranno ad affermarsi in modo tutto sommato spontaneo e autonomo rispetto a politiche pubbliche.

Vi saranno alcuni fattori che ostacoleranno la diffusione e l'immagine del Made in Italy. Ad esempio, un'antropologia urbana non cordiale e inospitale – rintracciabile, ad esempio, negli arredi urbani sporchi, nel traffico caotico e frenetico e in altri fattori che renderebbero le città meno vivibili – tenderà a sfavorire e a conferire minore *appeal* all'offerta italiana.

Da un punto di vista di usi e costumi, i consumi culturali medio-bassi si diffonderanno ulteriormente, erodendo per certi versi alcune nicchie delle produzioni di qualità, ma senza intaccare, nella sostanza, il loro mercato.

Settori e territorio

Il "bel Paese" contestualizzerà e radicherà nel territorio molte esperienze di vita/consumo secondo strutture complesse di pluri-prodotto. Ovvero, si creeranno tipi di offerta integrata di servizi e prodotti che avranno come comun denominatore un territorio: ad esempio, i servizi termali connessi al paesaggio e a un certo tipo di artigianato locale, presenti simultaneamente in un'area ben delimitata.

Per ottenere l'efficacia effettiva di questo tipo di offerte integrate, la qualità e la tipicità dei territori legati ai prodotti e ai servizi dovrà essere effettiva e non solo reclamizzata. In questa azione, i mezzi di comunicazione di massa aiuteranno comunque a coltivare l'idea della "dolce vita", mantenendo alta la preferenza per l'Italia presso pubblici italiani e internazionali.

Le produzioni di qualità si svilupperanno al di fuori delle tradizionali fabbriche per esprimersi dunque sul territorio. In particolare, i settori coinvolti saranno principalmente:

- il turismo;
- la meccanica sperimentale;
- l'agricoltura;
- l'economia del benessere e della salute;
- i servizi propedeutici e di supporto al *soft-export* (come esportazioni mirate di produzioni di qualità);
- in genere tutti i beni e servizi contraddistinti da creatività e stile.

Per quanto riguarda il turismo, saranno coinvolti e compresi nello sviluppo anche gli eventi culturali. Tali iniziative saranno finalizzate non solo alla visita *di un* luogo ma anche alla fruizione di esperienze *in quel* luogo: il relativo pacchetto dell'offerta sarà quindi sempre più ricco, integrato e armonizzato col territorio specifico. Questo tipo di turismo sarà rinvigorito dalla presenza della "nuova borghesia", dai nuovi ricchi provenienti da tutto il mondo, soprattutto dal lontano oriente. In questo modo si innescherà un processo virtuoso poiché gli stessi turisti saranno i migliori ambasciatori del Made in Italy nel mondo.

La meccanica sperimentale si gioverà del fatto che i grandi colossi necessiteranno sempre più di macchinari sofisticati, soprattutto per il mercato *business-to-business*. In particolare, verranno studiati macchinari appositamente *per* e *con* i grandi clienti, come ad esempio macchinari per la produzione di mobili.

L'agricoltura di qualità si svilupperà soprattutto per quanto riguarda la vendita dei prodotti tipici e l'enogastronomia in particolare.

Troveranno spazio, come accennato, anche i servizi propedeutici e di supporto al soft-export, servizi oggi non presenti o non ancora sufficientemente evoluti e adatti a favorire l'affluenza di turisti, l'acquisto di prodotti italiani di qualità o l'esportazione a basso impatto ambientale.

Segmenti e nicchie

Analogamente alla percezione e definizione delle produzioni di qualità, nei prossimi cinque anni il Made in Italy si identificherà non tanto in settori specifici, quanto nei segmenti di produzione. Questi segmenti saranno quelli caratterizzati da un certo stadio di maturità e compresi in fasce di prezzo e qualità medio-alte.

I mercati del Made in Italy prevederanno personalizzazioni riprodotte in scala industriale: saranno quindi produzioni sì industriali, ma a tiratura limitata, quasi "artigianali". Serie di piccole serie, come ora gli orologi Swatch, approccio di tipo artigianale e attento al committente come cliente da servire.

Proprio queste produzioni di nicchia e di qualità, più personalizzate, diventeranno sempre più rilevanti a livello economico. Saranno in questo senso decisive le analisi di marketing per scandagliare le "nicchie ricche", ovvero i segmenti più incoraggianti per le imprese. Questo tipo di attività produttive di qualità, concepite per ceti sociali medio-alti, non verranno minacciate in modo sostanziale da altri mercati più grandi perché le *commodities*, ovvero i beni di largo consumo, insisteranno su un mercato di massa che punterà sulla quantità e non sulla qualità. Pertanto, la logica della quantità frutterà redditività minori.

L'Italia svilupperà produzioni di qualità in settori come:

- la demotica;
- le motociclette;
- prodotti di utilizzo domestico;
- il *self wellness*, come ad esempio attrezzature per la ginnastica da usare in casa propria.

Si affermeranno, inoltre, quei servizi aggiuntivi di "contorno" che potranno essere abbinati a prodotti e servizi già presenti nel mercato, andando a conferire un valore aggiunto:

- in termini di conoscenza e di allargamento delle relazioni (capitale sociale);
- intermini di sapere;
- in termini di assistenza qualificata alla commercializzazione e alla produzione, come ad esempio i servizi post-vendita.

Tutti gli elementi utili a dare valore aggiunto e innalzare la qualità si affermeranno sia sul mercato nazionale sia su quello internazionale.

L'immagine crescente

L'attuale immagine di qualità del Made in Italy si confermerà in tutti i settori che realizzeranno prodotti legati al territorio e, di per sé, non delocalizzabili. Il quadro generale dell'economia non permetterà comunque di conquistare nuove fette di mercato. Quindi la situazione di stasi potrà essere valutata come positiva.

Da un punto di vista di prestigio e di immagine, la qualità italiana nel complesso crescerà. Da una parte cessa unirà il legame col territorio e la capacità di dare emozioni e suggestioni, intrecciando gastronomia, paesaggi, cultura, arte, ecc.; dall'altra, anche il carattere di unicità della nostra cultura resterà radicato nelle produzioni tipiche del Made in Italy, in un rapporto vicendevole.

La qualità e la ricerca della qualità si confermeranno, in tutto il mondo, come tratti caratteristici della produzione italiana, tant'è che nelle varie lingue e per i vari popoli, "qualità della vita" e "Italia" saranno strettamente connessi. Già oggi, in Giappone,

l'allocuzione "qualità della vita" viene citata direttamente in italiano. Il *brand Italia* continuerà a essere famoso e riconosciuto come sinonimo di gusto e di qualità, tanto da continuare ad essere percepito come uno *status symbol*.

Come risultato, l'immagine dell'Italia che trasparirà dai media sarà nel complesso buona e aiuterà a fronteggiare le sfide della società post-industriale. Queste difficoltà verranno superate meglio di come furono superate le difficoltà commesse al passaggio dalla società rurale a quella industriale.

Il futuro dei brand

Il bilancio delle produzioni di qualità sarà alterno, con alcune sconfitte e alcuni successi. Un elemento a favore della domanda interna per il consumo di beni di qualità costituito dalle iniziative di educazione e sensibilizzazione alla qualità: questi fattori giocheranno un ruolo importante nel sostenere l'immagine e l'importanza dei migliori prodotti italiani. Con questo tipo di iniziative, molti prodotti e territori verranno così (ri-)scoperti e valorizzati e sorreggeranno la domanda di beni di qualità in Italia come all'estero.

Il successo del Made in Italy sarà funzione delle capacità degli imprenditori. Infatti i settori o meglio i singoli *brand* che continueranno a connotarsi come di qualità e come italiani insieme, saranno soltanto quelli i cui i produttori sapranno distinguersi volontariamente.

Esisteranno dei fenomeni di possibile erosione e corrosione dell'immagine del Made in Italy come sinonimo di qualità. Questo pericolo non riguarderà comunque il settore enologico e gastronomico, mentre ciò sarà possibile nel comparto dei prodotti per la casa.

Nel complesso il Made in Italy manterrà alto il suo prestigio internazionale, ma con alcune intermittenze cicliche nella fortuna dei prodotti causate da:

- l'evoluzione dei mercati internazionali;
- la velocità con la quale gli altri paesi si adegueranno ai livelli qualitativi italiani;
- la capacità da parte del lato dell'offerta italiana di anticipare i gusti dei consumatori;
- le politiche di sviluppo e di sostegno dell'innovazione adottate a livello micro e macro.

Ciclo dei beni-servizi

Nel prossimo quinquennio molti paesi cresceranno con una velocità superiore al 5%. Le stime pongono l'Italia fuori dal gruppo di questi paesi in forte crescita, ma tuttavia, essa trarrà giovamento dal loro sviluppo.

Infatti nei paesi in via di sviluppo crescerà la classe media di riferimento, con inedite esigenze di identificazione nelle proprie scelte di consumo. Esse rappresenteranno una sfida molto importante per l'Italia, che potrà formare il gusto di questi nuovi consumatori indirizzandoli e sensibilizzandoli al gusto e alla qualità.

In questi propositi di penetrazione in mercati inediti, le produzioni di qualità italiana si confronteranno con la concorrenza delle multinazionali.

I paesi che si modernizzeranno nei prossimi anni creeranno via via dei mercati attenti ai bisogni post-materialisti, innescando un processo a noi familiare perché analogo a quello vissuto dall'Italia dopo il miracolo economico e culminato col movimento del '68. Quindi, per molti paesi e per un numero elevato di persone sparse nel mondo, si svilupperanno valori consoni al consumo oculato e non di massa: dunque, di qualità.

Ogni produzione italiana che si connoterà con i tratti della pace, della serenità, del benessere, del relax, avrà maggiore riscontro nel mercato mondiale.

I prodotti/servizi di qualità si posizioneranno e concentreranno soprattutto nello stadio del ciclo di domanda emergente. Infatti, i consumatori di riferimento per le produzioni di qualità saranno incrementati anche dal ricambio di beni durevoli e semi-durevoli, fenomeno accentuato dalla senescenza dei prodotti. Per tali beni si andrà alla ricerca di nuovi simboli e nuove caratteristiche valoriali.

Le produzioni di qualità includeranno una gamma più vasta di prodotti e servizi, e ciò aiuterà a raggiungere i mercati trainanti internazionali, permettendo anche all'economia italiana di sorreggersi maggiormente sull'export, in particolar modo verso i Paesi più forti economicamente e più ricchi, ma anche penetrando trasversalmente i mercati e puntando sull'"alto di gamma". Questa diffusione porterà in particolare sui mercati del *Far East* non

più i soli marchi di punta, ma intere filiere orizzontali di prodotti, allargando le prospettive delle produzioni di qualità oltre i mercati del lusso.

Vantaggi del posizionamento

Molti prodotti e servizi di nicchia col tempo andranno ampliandosi nelle varie fasce di mercato perché vi saranno svariati beni per i quali si assisterà ad una dinamica analoga a quella dell'agriturismo, inizialmente fenomeno di nicchia e poi evolutosi in economia forte e con un ampio bacino di clienti.

L'imprenditoria italiana si dimostrerà capace di posizionare in modo appropriato i suoi prodotti di qualità.

I settori che meglio esprimeranno la qualità italiana saranno quelli che già oggi si posizionano sui mercati in forza dei loro livelli di qualità e di contenuto di innovazione. Per questi settori la prospettiva di crescita sarà facilitata perché essi sapranno meglio sfruttare le opportunità che i nuovi mercati di sbocco offriranno. I nuovi mercati, come già affermato, si caratterizzeranno per un innalzamento del tenore di vita dei paesi di nuova industrializzazione.

La qualità si riferirà a categorie merceologiche sempre diverse e taglierà le offerte di beni in modo trasversale. I prodotti che avranno maggior successo saranno quelli delle filiere agro-alimentare, del design, dei mobili, della moda, in generale, di tutti i prodotti che esprimeranno la cultura artistica italiana.

Vi sarà inoltre una domanda crescente di cura del sé riferita alla ginnastica, al *body building* e al *fitness*: domanda che troverà un nuovo mercato nelle abitazioni private e non solo nelle palestre.

Mercati internazionali

Nell'Europa del Nord e in tutti i paesi europei avanzati, vi sarà una domanda di produzioni di qualità, sia per i target alto e altissimo, sia per quello medio. Questo tipo di domanda, apportato dalla fascia medio-alta di consumatori, si manifesterà anche nel Nord America, ovvero in Canada e negli Stati Uniti, come in Giappone e Australia. Spesso, però, le fasce di consumatori più attenti alle produzioni di qualità italiana – per quanto ampie e non relegate soltanto ai ceti con possibilità di spesa alta e altissima – non saranno indifferenziate e quindi non potranno essere identificate con la massa.

Per il mercato cinese probabilmente soltanto i target alto e altissimo saranno interessate alle produzioni di qualità. Situazione analoga si risconterà presso le Tigri asiatiche, nei paesi “centrali” dell'Unione Europea a 25 membri, nei Paesi dell'Europa orientale non ancora membri. Per la Federazione Russa le produzioni di qualità italiane riscuoteranno successo non solo fra i target alto e altissimo, ma anche presso quello medio-alto.

Infine un discorso a parte vale per il “sud del mondo”. Per i paesi dell'America Latina e per i paesi Africani più interessanti non si possono fare previsioni attendibili data l'aleatorietà dei contesti socio-economici. Per il bacino del Mediterraneo – soprattutto per le sponde meridionali – i prodotti italiani saranno apprezzati dai target alti e l'Italia

riguadrerà un certo ruolo geopolitico. Per i paesi del Medio Oriente, invece, l'attrazione dei prodotti italiani amplierà anche i target medio-alti, oltre i ceti più ricchi.

In modo trasversale, tutti i paesi con la massiccia presenza di italiani emigrati vorranno ristabilire contatti con il paese d'origine anche tramite consumi “tipici”.

In ogni paese in cui si affermeranno le produzioni di qualità italiane, i target delle popolazioni interessate saranno minoritarie ma rappresenteranno i ceti sociali più alti. Benché essi rappresenteranno una quota bassa della popolazione tuttavia, in valori assoluti, i numeri saranno molto alti.

Sorgerà ad ogni modo il bisogno di “facilitare” la conquista di questi target attraverso apposite strategie .

Il settore energetico-ambientale

L'aumento della richiesta energetica renderà sempre più pressante il problema della sostenibilità. Verranno immessi sul mercato prodotti sinonimo di qualità, come i: frigoriferi

ad alta efficienza e a basso consumo, le automobili a bassissimo consumo e altri beni simili.

Paesi come Germania, Spagna, Danimarca e Giappone condurranno una politica industriale attenta alla sostenibilità ambientale. L'Italia d'altro canto raggiungerà livelli apprezzabili in settori specifici come il riciclo di biomasse, lo sviluppo di tecnologie a basso consumo, le fonti rinnovabili. Il tessuto produttivo italiano avrà comunque difficoltà ad agganciarsi da subito a questi *trend* positivi nell'innovazione energetica.

La gestione dei rifiuti raggiungerà punte di eccellenza, in particolare nella filiera del trattamento della carta.

Vi sarà un forte sviluppo per le prime attività di risparmio energetico introdotte nel 2005. Nascerà un mercato per le imprese Esco (*Energy Service Companies*) con molti attori presenti, in concomitanza di nuove professioni, nelle quali verranno impegnati molti giovani motivati.

Le normative sempre più ambiziose di risparmio energetico rafforzeranno il mercato dei "certificati bianchi".

3. LA VARIABILE TERRITORIO

Dimensione globale

La globalizzazione porterà a un rafforzamento della dimensione locale che si esprimerà in ogni singolo territorio e cultura. È interessante notare che questa enfasi maggiore sui singoli territori non andrà a detrimento dell'immagine e del richiamo della nazione italiana nel suo insieme.

La nascita degli ecodistretti continuerà a svolgere un effetto positivo nell'aumentare il processo di consapevolezza e di integrazione delle comunità con il proprio territorio. Ciò avrà effetti positivi sulla qualità sociale dei sistemi impegnati in processi di produzioni di qualità.

Saranno di importanza non trascurabile a livello territoriale le economie di scala che si produrranno nella gestione delle risorse energetiche.

I territori saranno espressione di tensioni fra possibilità, potenzialità e risultati ottenuti. In particolare queste tensioni saranno più forti nei contesti potenzialmente molto influenti, in cui, cioè, l'offerta sarà buona ma plausibile di ampi margini di miglioramento.

Avranno successo i progetti di filiera, soprattutto quelli che adotteranno una logica interprofessionale e riusciranno a tenere unita e coerente un'offerta integrata presente in un dato territorio, con un'immagine unitaria.

Una governance per i territori

Nella misura in cui il sistema Italia sarà la mera sommatoria dell'operato dei singoli territori, la *governance* complessiva sarà fallimentare.

La *ratio* ottimale per le produzioni di qualità sarà una gestione di risorse e una pianificazione strategica a due vie: una centrale e l'altra sub-regionale. In particolare, le politiche di sviluppo territoriale saranno importanti per fronteggiare la comunicazione e l'informazione globale.

Le produzioni di qualità legate al territorio si svilupperanno soltanto se difese e opportunamente valorizzate. Le politiche di regolazione tramite standard di qualità aiuteranno i territori a esprimere e a garantire la riconoscibilità dei prodotti e servizi, anche perché saranno soggette a continue politiche di concorrenza "imitatrice". Dunque, le politiche di tutela e valorizzazione saranno fondamentali nell'evitare la decadenza delle tradizioni e del legame socio-culturale fra attività produttive e territorio.

Il territorio Doc

Il fattore territoriale sarà un elemento imprescindibile per l'identificazione di un prodotto di qualità, in quanto inimitabile altrove ed espressione di più fattori:

- unicità e complessità dei luoghi;
- originalità delle risorse naturali;
- coesione sociale garantita dal tessuto relazionale e culturale.

“Esportare” il territorio sarà la via per valorizzare la competitività delle imprese in un sistema economico aperto. La dotazione di *capitali d’area* diventerà un fattore sempre più rilevante nella formazione dei bilanci, utili per promuovere questo tipo di export.

Il rapporto con il territorio si rafforzerà sicuramente, anche se le produzioni “tipicizzate” comporteranno costi e prezzi più alti.

Pertanto, ogni assetto produttivo – compreso quello dei distretti – sarà molto sensibile al fattore territoriale. In particolare saranno associate al territorio tutte quelle produzioni legate alle materie non riproducibili (si pensi ai marmi di Carrara), legate alla presenza di operai-artigiani specializzati nella manifattura tipica, produzioni che si avvarranno di sinergie con le Università presenti nei distretti tecnologici.

Il radicamento culturale delle produzioni determinerà uno degli *asset* vincenti per ottenere la qualità, anche perché far conoscere il proprio territorio al mondo rafforzerà il senso di appartenenza e l’orgoglio nazionale.

Territori e innovazione

Nei prossimi anni la qualità si otterrà in quei territori in cui si stabilizzerà un rapporto più “formale” e meno sporadico con enti capaci di favorire l’innovazione. Fra gli enti più sensibili a questi processi proattivi rispetto all’innovazione vi saranno:

- i centri di ricerca;
- le Università;
- i centri di specializzazione;
- le agenzie di trasferimento dell’innovazione.

Ma non tutte le aree territoriali disporranno di enti specializzati nell’innovazione, anche se si consoliderà la condizione di “capitalismo delle reti”, in cui la conoscenza e l’innovazione potranno veicolare ed essere trasferite e non necessariamente insediate. Infatti le reti trasmetteranno queste risorse – conoscenze, *knowledge* – senza necessariamente farvi corrispondere una struttura erogatrice come appunto l’Università.

La logistica e i trasporti rappresenteranno uno degli elementi più importanti per poter offrire beni di qualità.

Delocalizzazione

Le delocalizzazioni saranno fenomeni in ascesa nei prossimi anni e si consolideranno: quelle che si verificheranno – soprattutto nel settore industriale – avranno un’influenza superficiale sul processo di rafforzamento del legame col territorio e quindi non mineranno l’apporto del fattore territoriale alle produzioni di qualità.

Nei servizi saranno però delocalizzate alcune funzioni amministrative e gestionali che non intaccheranno la qualità offerta.

Le attività produttive a più basso valore aggiunto verranno sempre più trasferite, soprattutto nell’area dell’Est Europa e nei Balcani e comunque in tutti i paesi in cui le attività garantiranno alta profittabilità.

Il processo di delocalizzazione comporterà una specializzazione delle funzioni “alte” del ciclo che permetterà la nascita di nuove imprese qualificate e favorirà produzioni di qualità più alta.

In sintesi, i fenomeni di delocalizzazione saranno, nella maggior parte dei casi, concentrati in tipologie di impresa e settore che risulteranno più competitivi e “razionali” se svolti all’estero e offriranno ai territori un’occasione per ripensare se stessi, la propria identità, i propri sistemi formativi. Infatti le aree industriali/commerciali dimesse, tipiche del post-industriale, costituiranno dei serbatoi di territorio da ripensare per creare nuove attività.

4. L'APPORTO DI R&S

I campi della ricerca

I maggiori investimenti in ricerca e sviluppo dei prossimi cinque anni riguarderanno soprattutto:

- il software;
- le telecomunicazioni;
- il marketing;
- la comunicazione;
- i nuovi materiali tecnologicamente avanzati;
- la pianificazione strategica delle città;
- l'agroalimentare;
- le monotecnologie;
- il settore sanitario;
- il bio-medicale;
- il farmaceutico;
- i servizi logistici;
- il settore energetico (soprattutto le fonti rinnovabili);
- la ricerca umanistica riguardante l'estetica.

L'attività di R&S sarà fortemente influenzata dalle direttive dell'UE.

La ricerca comprata

Per l'Italia, l'acquisto di brevetti e tecnologie da altri contesti sarà una pratica diffusa e un volano di innovazione e riguarderà principalmente i settori:

- informatica;
- farmaceutico;
- biotecnologie rosse (applicate al settore medicale);
- biotecnologie bianche (applicate ai processi industriali, soprattutto nell'industria chimica, farmaceutica e alimentare);
- biotecnologie verdi (applicate all'agricoltura);
- il chimico;
- energetico.

Altri settori, come quello dei nuovi materiali, saranno incentivati dalla concorrenza dei beni *low cost* che spingerà ad accentuare i caratteri di qualità. I nuovi materiali arricchiranno anche la gamma delle linee di produzione in modo trasversale a tutti i settori produttivi. Per queste particolari tecnologie connesse ai nuovi materiali l'Italia si dimostrerà povera di imprese capaci di produrre R&S, ma ricchissima di aziende capaci di utilizzarli.

Per tutti i settori riguardanti il benessere (farmaceutico, biotecnologie, sanità ecc.) il semplice deposito di brevetti riguardanti geni del corpo umano costituirà un indicatore emblematico del potenziamento delle possibilità di diagnosi e di cura.

Si avvieranno nei prossimi cinque anni diverse *joint-venture* fra enti di R&S di altri paesi (quali Germania, Giappone, Usa, ecc.) e quelli italiani, al fine di conseguire risultati importanti. Infatti la ricerca in Italia avrà poche *chance* di affermarsi e, nel complesso, sarà difficilmente un motore per la crescita del paese.

Le politiche migliori saranno quelle che andranno a censire le attività di ricerca e focalizzeranno le poche risorse nei pochi campi in cui varrà la pena di impegnarsi.

Quindi la scelta dei settori della R&S su cui puntare sarà fatta in regime di risorse scarse che permetteranno un'azione strategica limitata. Eppure mancherà una visione strategica per investire nei settori di interesse nazionale, anche perché gli investimenti in ricerca e sviluppo da parte delle imprese si manifesteranno soltanto *ex-post*.

Sviluppo senza ricerca

La R&S svolta nelle università punterà sulle discipline scientifiche d'eccellenza.

Ad ogni modo vi saranno ampi spazi di sviluppo in Italia per le *life science*, in particolare nel campo delle biotecnologie e delle apparecchiature biomedicali.

Le aziende più forti e capaci di esportare all'estero saranno maggiormente propense a investire. Il collegamento fra *export* e innovazione riguarderà soprattutto i settori tradizionali del Made in Italy. Si andrà in questo caso oltre l'“innovazione senza ricerca” continuando a riposizionare verso l'alto i beni offerti.

Anche le imprese dei settori tradizionali, tra le quali quelle manifatturiere e meccaniche, opereranno investimenti in R&S, focalizzandosi soprattutto sui prodotti finali, al consumo. La meccanica, infatti, si qualificherà per prodotti ad alto valore aggiunto, investendo soprattutto su impianti, macchinari, macchine utensili sviluppate attraverso tecnologie informatiche e microelettroniche.

Il settore alimentare migliorerà i prodotti attraverso la continua ricerca nel campo dei gusti e delle nuove abitudini alimentari. Tali ricerche saranno condotte anche all'estero.

Le piccole dimensioni della maggior parte delle aziende del Made in Italy renderanno difficoltosi gli investimenti in R&S. Come riposta, la nuova tendenza sarà quella di una ricerca scientifico-tecnologica utile al Made in Italy, condotta da soggetti collettivi di categoria. Tale apporto consisterà in innovazione incrementale e non invasiva: un esempio sarà offerto dall'applicazione agli alimenti tradizionali.

Questo modo di fare ricerca, sviluppo e innovazione sarà in rapida crescita nei prossimi anni e andrà incontro alle esigenze dell'economia reale.

Verranno sviluppate in Italia delle applicazioni al servizio dei *brand* italiani di maggiore successo:

- comunicazione in genere;
- elementi di allestimento e “spettacolarizzazione” dei marchi;
- fondazione di veri e propri laboratori per “ingegnerizzare” il *mix* della proposta italiana. Questi laboratori punteranno sui nuovi profili tecnologici e sugli strumenti ideati dagli *spin-off* del mondo universitario.

In Italia l'attività di ricerca sarà debole, soprattutto quella di base, e legata ai nuovi prodotti, compresi i software.

Il settore della net-economy svilupperà soluzioni di difficile individuazione fra processo e prodotto, quindi l'innovazione riguarderà in modo più definito l'organizzazione d'impresa e i rapporti con le altre imprese.

Il tessuto produttivo italiano si dimostrerà più forte in attività posizionate fra lo Sviluppo e l'Innovazione perché consone a un modo di fare legato:

- a logiche incrementali;
- alla cultura dell'ascolto;
- alla capacità di “copiare creativamente”.

Sarà di grande interesse per l'Italia la convergenza fra le telecomunicazioni e il mondo della comunicazione, che combineranno contenuti e tecnologia. L'Italia riuscirà a giocare un ruolo importante al livello dei contenuti e avrà un ruolo più marginale in quello tecnologico, per il quale si ricorrerà ad acquisti da paesi esteri.

5. ABILITY & CAPACITY

Rinnovare il vecchio

L'innovazione tecnologica verrà introdotta nei settori e nei segmenti tradizionali che, grazie alle nuove tecnologie, otterranno dei vantaggi sui mercati.

Il successo di un'impresa dipenderà dalla *capacity to invest* e ne sarà direttamente proporzionale. Ne risulterà che l'innovazione di prodotto sarà più importante di quella di processo e che nell'intraprendere sarà più che mai decisiva l'intelligenza dell'imprenditore.

Avranno successo gli imprenditori capaci di attuare una *ars combinatoria*. Con questo termine si indicherà il mettere in armonia le capacità individuali, spesso tacite, delle risorse umane presenti in un contesto aziendale. Ma il grosso della classe imprenditoriale italiana faticherà ad assumere tale attitudine poiché sarà ancora legata al modello taylor-fordista.

In generale, un fattore che favorirà la capacità d'innovazione in senso positivo sarà l'esperienza maturata e il proprio profilo storico.

Ostacoli alla propensione innovativa

La propensione ad investire sarà ostacolata da molti fattori:

- la difficoltà nel compiere il salto dimensionale dal piccolo al grande;
- la carenza di sinergie con i centri di ricerca;
- il mancato rilancio della ricerca pubblica e privata in Italia;
- le difficoltà economiche inerenti le fonti di finanziamento;
- l'incapacità a massimizzare le risorse utili per gli investimenti;
- la difficoltà ad accogliere l'invito a fare rete;
- i fattori organizzativi in genere.

La propensione a investire sarà sfavorita anche da fattori esterni al mondo dell'impresa, fra cui la burocrazia e il funzionamento delle pubbliche amministrazioni.

Eccellenza innovativa

Le aziende italiane dimostreranno maggiore coraggio di innovazione in alcuni settori come l'agroalimentare, soprattutto nel riscoprire le tradizioni (tecniche, culture, tipicità ecc.) che incrementeranno la gamma dei "sapori italiani" al fine di creare maggiore forza del *brand* gastronomico e maggiore consistenza nel *marketing mix*. Sarà innovativo anche il tessile per quanto riguarda il disegno e i nuovi materiali. Di conseguenza si rinnoveranno anche l'abbigliamento e i relativi accessori.

Anche il settore delle nanotecnologie apporterà novità soprattutto nell'ottimizzare processi di commercializzazione.

Il turismo si innoverà non solo nelle località *mature*, ma anche nelle nuove offerte che punteranno da subito su:

- progetti di ospitalità alti e qualificati;
- irripetibilità dell'esperienza;
- allontanamento dalla quotidianità;
- offerta di esperienze legate al contesto in modo integrato, adottando politiche di prezzo non troppo alte.

Si avranno innovazioni di interesse turistico anche per quanto riguarda le prenotazioni telematiche, frutto dell'applicazione avanzata di infotecnologie.

Non potranno non essere innovative anche le aziende di R&S, soprattutto quelle dedicate all'elettronica, prime fra tutte quelle specializzate in soluzioni correlate alla qualità della vita.

Saranno infine propense ad investire in innovazione anche aziende operanti nel commercio di nuovi prodotti, nell'ambiente, nella salute e nell'applicazione delle tecnologie spaziali ad uso civile.

È interessante sottolineare che si investirà in innovazione in tutte le produzioni *export-led*, in modo trasversale ai settori economici.

Rendita e intraprendenza

Il coraggio di investire nella qualità sarà direttamente proporzionale alla riduzione delle posizioni di rendita e di agevolazioni: aumentando le posizioni di rendita, diminuirà il coraggio di investire. Viceversa, il non godere di rendite ed agevolazioni spingerà ad innovare. Anche il taglio di aiuti in alcuni settori stimolerà riconversioni verso iniziative premiate dal mercato.

Il coraggio di innovare e investire nella qualità dipenderà da fattori quali:

- il grado di apertura internazionale;
- la capacità di individuare nuovi mercati e *business*;
- l'elevato livello qualitativo del *management*;
- l'elevato livello del capitale umano;

- l'essere operatori in un settore intrinsecamente innovativo, come quelli di R&S ma non solo;
- il dinamismo imprenditoriale, soprattutto sorretto dal crearsi di reti di relazioni;
- la conoscenza dei gusti dei consumatori;
- il trovarsi in situazioni di rischio che sproneranno ad innovarsi;
- l'abbandono di logiche produttive basate sulla quantità a scapito della qualità.

Un certo individualismo tipico dell'artigianato industriale continuerà a essere una fucina di nuove produzioni di qualità. Però questo modo di fare impresa individuale manifesterà sempre di più i suoi limiti intrinseci al cospetto del contesto globale, frenando nel complesso la spinta delle produzioni di qualità.

Vi saranno svariati fattori contestuali che influenzeranno positivamente il coraggio di investire ed innovare e che si tradurranno in possibili sinergie fra imprese ed altri attori, le maggiori delle quali saranno le scuole, il mondo della ricerca e le pubbliche amministrazioni.

Copiare creativamente

La maggior parte degli imprenditori condurranno strategie volte all'innovazione in qualità di *follower*, avvalendosi spesso di effetti di *spillover*, ovvero di effetti innovativi che si ripercuotono anche a favore di coloro che non hanno investito direttamente in ricerca e sviluppo.

L'imprenditore continuerà a percepirsi fortissimo nella capacità di adattamento, ma più limitato nella capacità di guidare e pilotare il mercato.

L'Italia, nel complesso, si troverà di fronte a sfide cruciali nel campo dell'innovazione, soprattutto nella trasformazione, nella modernizzazione, nell'adeguamento ai nuovi standard e, in generale, a migliorare i modelli presenti nei mercati, conferendogli un valore aggiunto.

Nel settore dei trasporti e delle infrastrutture è incerto lo sforzo di innovare e la qualità dei servizi sarà scadente, mancando una strategia nazionale unitaria adatta a questo settore.

6. PARTNERSHIP TRASVERSALI

Nel prossimo quinquennio la questione delle *partnership* per lo sviluppo di prodotti/servizi – e, in senso più ampio, per lo sviluppo del territorio – sarà il fattore cruciale della “nuova Italia”.

Settori, aree, attori

Si stabiliranno *partnership* di rilievo tra imprese e mondo della ricerca che riguarderanno soprattutto i settori agroalimentare, turistico e dei servizi alla persona, sempre più importanti a causa dell'invecchiamento della popolazione.

Le regioni tradizionalmente “rosse” saranno quelle più capaci nel creare sinergia fra attori diversi. Il resto d'Italia vedrà una diffusione di pratiche sinergiche virtuose a macchia di leopardo, dovute soprattutto a fattori di coesione sociale difficilmente riconducibili a zone contigue ben precise. Ciononostante la capacità di adeguarsi e fare massa critica intorno ai poteri politici ed economici locali riuscirà a creare delle sinergie efficaci.

Il Meridione stagnerà in questi processi accusando problemi storici, tra cui prevarrà la carenza di una imprenditoria forte.

Le *partnership* di maggiore successo saranno quelle orientate al governo del territorio (*governance*) e alla gestione delle attività ad esso legate, sia nel settore produttivo, sia in quelli ambientale, sociale e culturale. D'altronde il consumerismo rafforzerà alcune dinamiche ed indirizzi imprimendo un'azione favorevole alle produzioni di qualità.

Acquisiranno importanza in questo scenario le istituzioni locali attive nel creare consenso e fornire informazione sui progetti di sviluppo locale.

Il mondo dell'impresa si troverà nei prossimi anni a cooperare con diversi attori, fra cui i Comuni, le Province, le Regioni, le Camere di Commercio, le agenzie privatizzate (a metà strada fra pubblico e privato, come le ex-municipalizzate) che gestiranno molti servizi essenziali per la vita delle aziende, le associazioni rappresentative, i parchi scientifici e tecnologici, i parchi, le aree protette e alcuni elementi della società civile e dell'imprenditoria sociale ad essi legati, le fondazioni bancarie che continueranno a fare da cerniera fra imprese e ricerca applicata, i centri di ricerca privati, i centri di ricerca pubblici, gli *spin off* promossi dalle Università. In generale, quindi, gli attori locali avranno una forte influenza sul tessuto produttivo di origine.

In particolare, il mondo delle fondazioni e degli enti locali riuscirà a fornire una mano al binomio impresa-università mettendo a disposizione risorse come borse di studio e istituendo singoli insegnamenti accademici e cattedre specifiche. Eppure il loro ruolo di facilitatori sarà attenuato dalla frammentazione presente sul territorio.

Il terzo settore

Il terzo settore darà un forte impulso alla creazione di partnership, soprattutto relativamente all'erogazione di servizi ai soggetti non autosufficienti, fra cui anziani, disabili e altre categorie svantaggiate. Il terzo settore sarà efficace anche nel tessere progetti e servizi di integrazione e coesione sui temi sociali, del lavoro e dell'integrazione etnica. Più in generale, riuscirà a promuovere iniziative di sistema a favore dei giovani e delle famiglie attraverso strumenti quali, ad esempio, il Servizio Civile.

Il terzo settore sarà anche fautore e promotore di percorsi di cittadinanza attiva coinvolgendo i cittadini dalle scuole materne all'età adulta e sviluppando progetti, iniziative ed azioni di sistema relative allo sviluppo locale. Aumenteranno anche i "turismi" di carattere sociale, forme di viaggi sostenibili, ecologici, socialmente responsabili e, in generale, attente all'impatto del turismo sui territori.

Aumenteranno le *partnership* con il settore *profit*, soprattutto nella proposizione e gestione condivisa di progetti e campagne. Infatti sul versante *funding*, di reperimento delle risorse, si svilupperà una diversa composizione del *funding mix*: da una parte meno fondi dal pubblico, ovvero dagli enti locali; dall'altra più fondi dai *doner* privati, soprattutto imprese e fondazioni finanziate da fondi privati.

Nei prossimi cinque anni gli occupati nel terzo settore supereranno ampiamente il milione di unità, con un equilibrio sostanziale tra contratti subordinati e a progetto o similari.

Il terzo settore sarà interessato da una crescente professionalizzazione manageriale e progettuale del lavoro retribuito e del volontariato, con l'emergenza di alcune figure chiave di rilievo quali:

- i *fund raiser*;
- i *campaigner*;
- i responsabili-addetti alla comunicazione e al marketing;
- i project manager nella cooperazione internazionale;
- i manager di reti;
- i manager dello sviluppo locale;
- gli euro-progettisti;
- i responsabili organizzativi.

Relazioni internazionali

Il Governo nazionale continuerà a ricoprire un ruolo fondamentale nella tenuta dei corpi sociali, soprattutto nel dare una prospettiva internazionale a molte imprese, ad esempio, tramite visite ufficiali e iniziative varie per pubblicizzare e far conoscere in modo organizzato il meglio dell'economia italiana.

Persisterà un certo individualismo nel rapportarsi con gli altri Paesi, anche se aumenterà la focalizzazione su *partnership* internazionali, con incremento dei rapporti tra le università, le imprese, le società civili.

Circoli virtuosi

Le sinergie positive fra attori diversi dipenderanno fortemente dalla presenza di alcuni fattori quali la diffusione di buone pratiche e la capacità di far durare nel tempo e di non far risultare effimere tali sinergie. Gioverà alla tenuta e al consolidarsi delle sinergie la presenza di azioni di monitoraggio e valutazione. Inoltre le sinergie fra attori diversi saranno positivamente sorrette nei contesti di tolleranza e coesione a livello della convivenza sociale e dalla presenza della cultura dell'innovazione, radicata e rafforzata da relativi meccanismi che la premiano e la incentivano.

Altro fattore positivo sarà la capacità di valorizzare in modo sostenibile le tipicità dei diversi territori e il sentirsi parte di progetti comuni andando oltre la logica della sussidiarietà e dei finanziamenti: quindi individuando e definendo logiche concertate di scambio reciproco fra attori diversi.

Giocheranno un ruolo importante anche le sensibilità di singole persone e la consapevolezza da parte delle imprese che fare rete sarà imprescindibile per raggiungere obiettivi di mercato, così come sarà favorevole il superamento di logiche burocratiche da parte di amministrazioni pubbliche, soprattutto da parte di enti locali e di rappresentanze sociali.

Riconfigurazione delle PMI

La dimensione piccola e media delle imprese italiane rimarrà un tratto distintivo del nostro tessuto industriale, pur di fronte ad alcune novità. Molte PMI costituiranno dei veri e propri *laboratori* per promuovere e caratterizzare la qualità di beni e servizi e verrà attivata una nuova logica di rete per adeguarsi alle mutate condizioni di apertura dei mercati.

Le PMI domanderanno ricerca e innovazione in modo sempre più chiaro e consapevole, anche perché raramente troveranno all'interno delle loro aziende le risposte e le risorse adeguate. Spesso soltanto la concomitanza di alcuni fattori più o meno aleatori potrà venire incontro alle PMI per fare innovazione. Comunque le novità, in questo ambito, si verificheranno più probabilmente nei contesti caratterizzati da coesione del territorio e presenza *in loco* di centri di ricerca nello stesso territorio.

Nel complesso, il sistema italiano delle PMI produrrà alcune specificità di eccellenza.

Si svilupperanno formule societarie innovative, quali le "imprese sociali" secondo la recente normativa 2006, le *community foundation*, ovvero fondazioni di partecipazione, le *partnership* miste (in forma di *network* o fondazione) tra *non profit* e *for profit*, ed in genere si verificherà un buon *trend* di aumento delle cooperative sociali, in particolare al Sud.

Politiche redistributive e cooperazione

Le tradizionali politiche di *welfare* saranno relativamente impotenti nella risoluzione dei problemi lavorativi e sociali. Soltanto il terzo settore e pochi altri attori riusciranno a potenziare l'azione redistributiva e perequativa di risorse. Quindi il terzo settore allargherà sensibilmente la sua influenza, soprattutto su interessi di natura pubblica.

Nel complesso nasceranno poche *partnership* perché le imprese italiane saranno ancora troppo individualiste. Una risposta parziale a questo problema verrà dalle imprese e cooperative sociali che si attiveranno per la costituzione di fondazioni per lo sviluppo e per le comunità. I territori in cui sarà più forte l'attività di questi attori saranno quelli caratterizzati da un più elevato capitale sociale, fra tutti l'Emilia-Romagna e il Trentino Alto-Adige.

Il mondo universitario

Il rapporto fra mondo universitario e imprese che puntano sulla qualità tenderà a rafforzarsi in futuro garantendo maggiore coinvolgimento anche se saranno poche le università italiane *leader* nella ricerca di base. Primeggeranno le università *applicative* che si avvarranno anche di ricercatori con esperienza all'estero, abituati a dialogare con le imprese, tenuto conto che anche gli imprenditori saranno più propensi al dialogo.

Il progresso tecnologico favorirà in generale la comunicazione fra università e impresa. Ma sarà inefficace costruire università *ad hoc* su specifici territori e distretti: gli atenei migliori saranno quelli che riusciranno ad avere un respiro globale e non territoriale, “universali” anche in questo senso.

Però gli atenei italiani, da soli, avranno difficoltà a imporsi come attori di qualità poiché prevarrà l'attività di didattica a scapito della ricerca e si arriverà ad avere fin troppe Università, finendo col frammentare le risorse.

La partnership con le imprese

Il prossimo quinquennio vedrà la realizzazione di *partnership* tra imprese e Università o anche centri di ricerca e innovazione, soprattutto per le imprese medio-grandi che esternalizzeranno e commissioneranno la ricerca all'esterno, ai centri di ricerca. Anche alcune amministrazioni pubbliche faranno parte di queste reti incentrate sulle aziende, soprattutto in quei territori in cui le amministrazioni saranno capofila di progetti nazionali o componenti di *partnership* internazionali di promozione di servizi innovativi.

Realizzeranno delle *partnership* quegli enti del terzo settore che, oltre alla componente di volontariato, incorporeranno anche una componente professionale che li qualificherà in senso maggiormente imprenditoriale (imprenditoria sociale).

7. LE RISORSE UMANE

Evoluzione del mercato del lavoro

Il mercato del lavoro evolverà sensibilmente; le produzioni di qualità emergeranno più facilmente in condizioni di politiche di flessibilità, di continuo aggiornamento professionale e attraverso nuove forme organizzative del lavoro.

Anche l'abbandono di forme contrattuali rigide e ancorate al passato, soprattutto per quelle relative alle mansioni esecutive, favorirà le produzioni di qualità se sostituite con una “personalizzazione” dei contratti fra singolo lavoratore e imprenditore, contratti legati soprattutto al raggiungimento di obiettivi.

In generale l'evoluzione del mercato del lavoro si intreccerà con le riforme del sistema del *welfare* che si verificheranno nei prossimi cinque anni.

Qualità e precarietà

I problemi demografici di invecchiamento saranno difficilmente risolti dalle politiche di *welfare*. Ad ogni modo, le politiche di superamento della precarizzazione del lavoro giovanile incideranno sensibilmente sull'aumento della qualità sociale. Tali politiche di devulneralibillizzazione avranno maggiore successo nella misura in cui saranno concertate con gli attori locali e con il terzo settore.

Poter disporre di una rete di servizi sociali bene organizzata favorirà soprattutto il benessere delle giovani donne lavoratrici, le quali potranno uscire da una situazione di *sandwich* fra vita lavorativa e incombenze familiari, con bambini e anziani da accudire.

Informal e long-life-learning

Le figure professionali che assumeranno un ruolo essenziale nell'affermazione della qualità saranno legate a un percorso formativo *on the job*, ovvero legate ad una crescita professionale e a una acquisizione di competenze apprese con l'esperienza lavorativa. Questo tipo di *informal learning* sarà espressione di esperienza professionale diretta, di tradizioni, di manualità esperte, di idee. Il tradizionale apprendimento istituzionale, identificabile con i titoli di studio (*formal learning*) e i corsi formativi con attestati (*not-formal learning*) sarà, in questo scenario, condizione necessaria ma non sufficiente per le produzioni di qualità perché non strettamente legato al successo garantito delle *expertise* dell'apprendimento informale.

Pertanto la formazione indispensabile per le qualità italiane difficilmente potrà essere veicolata via internet o su altri supporti digitali riconducibili all'e-learning e alla FaD.

Sia la cultura scientifica sia quella umanistica saranno ugualmente determinanti nello sviluppo delle produzioni di qualità italiane.

I sistemi di apprendimento lungo tutto l'arco della vita avranno effetti positivi, favorendo una "flessibilità verso l'alto". Nei casi in cui verrà implementato questo tipo di formazione coerente con l'apprendimento *on the job*, le aziende riusciranno anche ad arricchirsi di talenti.

Vi sarà una relativa commistione fra le figure dirigenziali e tecniche che comunque non pregiudicherà le gerarchie aziendali, ma assicurerà una maggiore implicazione dei dirigenti nei processi produttivi e si riuscirà a coinvolgere maggiormente le figure tecniche nella gestione aziendale.

Nuovi professionisti

Le aziende richiederanno figure professionali a media qualifica ma non a medio-bassa, con la costante di richiedere forza lavoro flessibile, capace di adattarsi facilmente ai contesti mutevoli.

Saranno particolarmente interessate al fenomeno dell'evoluzione delle professioni gli impieghi a carattere "tecnico", soprattutto nei settori dell'ambiente, della salute, dell'agroalimentare, e dei trasporti.

Si svilupperanno nuove figure professionali necessarie per lo sviluppo delle qualità italiane, ad esempio, addetti alla gestione dei paesaggi e della natura o ai sistemi soggetti a sostenibilità. Altre professioni in ascesa saranno quelle relative ai processi di concertazione e specializzate sia nei meccanismi partecipativi, sia nei meccanismi di programmazione e di finanza globale.

Per produrre beni e servizi di qualità sarà necessario stabilire condizioni di *adesione emotiva* da parte di tutti gli operatori all'interno del nucleo lavorativo. Questo fattore che genererà anche motivazione, da solo non potrà sussistere senza altre condizioni molto importanti inerenti i riconoscimenti di aspettative personali, di carriera e di retribuzione.

In generale, ogni meccanismo premiante sarà di incentivo per le produzioni di qualità. Fra questi le *stock option* saranno soltanto un metodo, non il più importante.

I quadri intermedi ed elevati produrranno beni di qualità nella misura in cui verrà incentivata la loro professionalità e la loro creatività.

Mediatori per le qualità

La qualità sarà fruibile e vendibile solo in presenza di figure professionali identificabili come *facilitatori della percezione*, ovvero esperti delle strutture cognitive dei potenziali consumatori e dei relativi stimoli, utili a far riconoscere la qualità.

Quindi, per ottenere il riconoscimento della qualità, sarà necessario sostenere specifici "costi di attivazione", ovvero sarà sempre più importante effettuare degli investimenti utili a promuovere in modo non banale i beni di qualità.

Nasceranno perciò nuove figure professionali, esperti "mediatori" in qualità, il cui ruolo consisterà sia nel ridurre le difficoltà nella comprensione delle differenze e delle specificità (modalità *pull* nel linguaggio del marketing), sia nell'incentivare attivamente la comprensione e il riconoscimento della qualità (modalità *push*).

Formare alla qualità

Gli investimenti in formazione più efficaci per sostenere le produzioni di qualità saranno quelli erogati per lavoratori a cui verranno richieste competenze polifunzionali nelle mansioni (*job enlargement* alto), obiettivi creativi (*job enrichment* alto) e di gestione del proprio lavoro (competenze trasversali, auto-responsabilizzazione) le quali dovranno essere opportunamente sorrette da certezza e chiarezza delle responsabilità e dei suoi confini.

Inoltre le politiche del personale volte a responsabilizzare gli individui favoriranno alcuni *outcome* positivi, fra cui processi efficienti con una riduzione delle spese, maggiori apporti creativi dei singoli lavoratori e un maggior controllo della produzione.

Saranno invece poco efficaci le politiche formative rivolte a lavori molto specializzati e “monoculturali” perché saranno soggetti a veloce obsolescenza.

Flexicurity

Le risorse umane di maggiore importanza saranno quelle stabili e non quelle a tempo determinato. Il lavoro a tempo indeterminato sarà decisivo per un ambiente di lavoro sereno, concentrato, caratterizzato da alte competenze specifiche.

La strada del contratto unico per l'industria non sarà il metodo giusto per favorire le produzioni di qualità. Anzi, cresceranno trasversalmente a tutti i settori le forme contrattuali all'insegna della flessibilità, caratterizzate ad esempio da una maggiore diffusione delle pratiche di *stage* per quanto riguarda l'entrata nel mercato del lavoro.

Le forme contrattuali difficilmente daranno garanzie di lavoro utile alla causa delle produzioni di qualità. Le varie forme precarie certamente non incentiveranno la qualità.

Invece incentiveranno le produzioni di qualità le politiche di reddito collegate al raggiungimento dei risultati e al merito, conseguiti individualmente o in gruppo (isole produttive, sedi, filiali, ecc.).

Le culture d'impresa più capaci di fornire alle risorse umane condizioni buone per le produzioni di qualità saranno proprio quelle che già producono beni e servizi di qualità.

La classe creativa

Le figure professionali di riferimento per le produzioni di qualità dovranno avere alcune competenze trasversali:

- la curiosità e il desiderio di conoscenza;
- una mentalità scientifica;
- la capacità di visione;
- la cultura umanistica;
- il senso estetico;
- la conoscenza delle lingue;
- lo spirito d'intrapresa e la capacità d'iniziativa.

La qualità dei prodotti-servizi del Made in Italy sarà assicurata da figure professionali dotate di alta specializzazione e formazione specifica, in grado di parlare più lingue straniere e con conoscenze nell'ambito dei mercati internazionali.

L'*identikit* del lavoratore ideale prevede anche una posizione in cui verrà garantita flessibilità all'individuo e non gli verrà imposta, dimostrando un funzionamento del mercato del lavoro *supply-led* (condotto da chi offre la forza lavoro, dai lavoratori). Sarà importante anche la capacità di individuare i bisogni latenti dei consumatori di un bene o di un prodotto: competenze, quindi, nell'analisi del lato della domanda a livello sia nazionale sia internazionale, che facilitino la comprensione della qualità da parte dei potenziali consumatori negli spazi mediatici.

Il modo ottimale per facilitare le produzioni di qualità sarà quello di incentivare la presenza di una “classe creativa” che dovrà contare su una sana competizione e potrà essere flessibile e “poliedrica” nelle conoscenze. La classe creativa per sorgere dovrà servirsi anche di scambi e relazioni internazionali intensi.

Gli addetti alla R&S saranno indispensabili per assicurare la massima qualità ai nostri prodotti e servizi perché, come analizzato in precedenza, un numero più alto di imprese si cimenterà nella realizzazione di nuovi prodotti e nella sperimentazione di nuove forme di organizzazione del lavoro.

Gli addetti alla formazione saranno indispensabili alla causa delle produzioni di qualità perché un più qualificato capitale umano sarà richiesto e valorizzato come patrimonio da un maggior numero di imprese e sarà al contempo più ampia la domanda di capitale umano e, quindi, di conoscenze personali e competenze relazionali.

Inoltre la mobilità orizzontale di risorse umane presente in tutta l'Unione Europea permetterà di rafforzare i legami con i territori facilitando oltretutto la presenza sui mercati mondiali e facendo percepire l'Unione Europea come una realtà non soltanto burocratica.

La connessione ad un raggio d'azione più ampio dei territori nazionali amplierà il concetto di *genius loci* tipico dell'Italia anche agli altri Stati membri europei.

Le Università italiane avranno difficoltà a selezionare correttamente i migliori ricercatori, perché il capitale sociale non sarà sufficientemente sviluppato come in altre comunità scientifiche o comunque non utilizzato adeguatamente per reclutare talenti, con la conseguenza che difficilmente i migliori ricercatori stranieri verranno in Italia. Saranno influenti elementi di difficoltà, ad esempio, l'adeguata retribuzione dei ricercatori in base ai meriti – che resterà poco diffusa – e i meccanismi e le regole di trasferimento fra università diverse (questione della flessibilità normativa) che tarderà a implementarsi. Sarà un elemento di freno anche il fatto che non si diffonderà l'idea secondo la quale finanziamenti e risorse dovranno spostarsi in base alle risorse umane e non in base ad altri criteri diversi. Inoltre le università avranno problemi relativi alla mancata instaurazione di un regime di autonomia vigilata.

Piccolo è bello?

Il tema delle risorse umane sarà particolarmente decisivo nelle grandi, medie e piccole aziende e nella gestione locale dei territori. Si verificherà tuttavia una dispersione di risorse e potenzialità dovuti al non riconoscere l'importanza di offrire una gamma ricca di servizi. Un caso esemplificativo potrà essere quello dell'albergo non dotato di alcuni servizi divenuti ormai essenziali, ma talvolta non percepiti come tali dai gestori dell'albergo: questo tipo di *gap* provocherà un abbassamento della qualità dei servizi nonostante le potenzialità svariate ben maggiori. Questo spreco di risorse sarà imputabile fondamentalmente alla non completa capacità di molte PMI e grandi aziende nel valutare fino in fondo l'importanza di alcuni fattori inerenti la cura nei confronti delle esigenze e delle aspettative di clienti reali e potenziali.

Altri sprechi dovuti ad un cattivo "sfruttamento" delle potenzialità del paese saranno in alcuni casi presenti laddove si verificheranno incurie e veri e propri scempi ambientali, paesaggistici e culturali, dovuti non soltanto a cementificazioni e azioni distruttrici (come piani urbanistici sbagliati o abusivismo sottaciuto), ma anche all'oblio, alla difficoltà di pianificare uno sviluppo incentrato e sostenibile rispetto al patrimonio ambientale e culturale del paese.

In altre parole non mettere mano all'immenso patrimonio culturale italiano sarà spesso sinonimo di conservatorismo e spreco, piuttosto che di tutela e di valorizzazione socio-economica.

Gli imprenditori delle PMI saranno i primi a necessitare di formazione: molti ristoratori ad esempio peccheranno nel condurre politiche di prezzo "salate", rispondenti più alla logica dello sfruttamento tattico di piccole occasioni sporadiche piuttosto che a una vera cultura strategica dell'ospitalità. D'altronde parte dei piccoli imprenditori, dei lavoratori in proprio e dei titolari di PMI (come appunto botteghe artigiane, ristoranti, alberghi ecc.) avranno la "presunzione" di non aver bisogno di ulteriore formazione e mancherà loro la consapevolezza del bisogno formativo. Per questo motivo la gestione "in piccolo" porterà talvolta ad uno spreco di potenzialità, non per mancanza di risorse, ma per carenza di formazione e sensibilità.

8. PUNTI DI FORZA

Qui di seguito vengono riportati i risultati dell'analisi SWOT sul futuro delle produzioni di qualità italiane. I fattori elencati sono quelli che hanno riscosso una maggioranza di almeno 2/3 dei consensi, mentre il punteggio indica il grado di importanza del singolo fattore, calcolato come media fra i punteggi di una scala da "1" (minima importanza) a "10" (massima importanza).

I fattori che si verificheranno sono stati ordinati dal più influente e decisivo, al meno decisivo e importante.

Capacità di innovazione	8,0
Sistema educativo – formativo	7,9
Design, <i>brand</i> , gusto e stile dei prodotti e servizi	7,8
Riconoscibilità del Made in Italy	7,4
Intuito per la bellezza, estetica delle produzioni	7,3
Capacità di soddisfacimento di bisogni identitari	7,3
“Personalizzazione” del prodotto, sempre più “su misura” rispetto alle esigenze del cliente	7,3
Salubrità e genuinità per i prodotti alimentati	7,3
Unicità, irripetibilità e inimitabilità dei prodotti e servizi offerti	7,2
Solidarietà, coesione sociale e partecipazione diffusa	7,1
Rintracciabilità dei territori “tipici”	7,1
Vivacità imprenditoriale	7,0
Flessibilità nell’organizzazione aziendale	7,0
Capacità di differenziazione e di adattamento ai mercati	6,9
Cultura del servizio (per prodotti e servizi nel <i>profit</i>)	6,9
Qualità intrinseca, “effettiva”, dei prodotti (materiali di base ad esempio per il settore dell’abbigliamento)	6,8
Attività promozionali creative	6,8
Facilità d’uso (<i>user-friendly</i>) e coerenza dei prodotti con la loro funzione	6,7
Capacità di curare i dettagli	6,7
Capacità di adattamento	6,6
Produzione culturale	6,6
Rapporto aperto, di fiducia con il consumatore e non vessatorio	6,6
Immagine capace di legare uno “status” al prodotto	6,5
Controllo della filiera produttiva	6,5

Capacità di diffondere <i>best-practices</i>	6,5
Servizi personalizzati di assistenza post vendita	6,5
Le Università	6,4
Durevolezza e affidabilità dei beni fabbricati	6,4
Abbondanza di tradizione e tipicità	6,4
Capacità di soddisfacimento del bisogno di esperienze	6,4
Reti distributive provviste della relativa assistenza	6,3
Rapidità nel fornire prodotti ed erogare servizi	6,3
Capacità di intercettare bisogni latenti	6,1
Emergenza di <i>issues</i> sulla qualità della vita (come la lotta all'inquinamento acustico, ecc.)	6,1
Semplicità e trasparenza dell'etichettatura	6,0
Produzioni tecniche specifiche	5,9
Concorrenzialità del rapporto qualità / prezzo	5,9
Buona integrazione fra edilizia e ambiente naturale	5,8
Collezionabilità dei beni di qualità	5,8
Economia del sistema urbano (come elemento traino per la domanda aggregata)	5,7
Distintività dai beni e servizi <i>low cost</i>	5,6
Applicazione della responsabilità sociale d'impresa	5,3
Sistema produttivo multi-attore	5,3

9. PUNTI DI DEBOLEZZA

Carenze infrastrutturali	7,6
La burocrazia e il sistema di regole amministrative obsoleto	7,5
Difficoltà a fare sistema	7,2
Prassi consolidata del vivere attraverso rendite	6,6

Incapacità di individuare priorità realistiche a sostegno dell'industria italiana	6,5
Incapacità di realizzare in tempi accettabili politiche industriali sufficientemente incisive	6,5
Cultura del (dis-)servizio nelle Pubbliche Amministrazioni	6,5
Mancata liberalizzazione degli ordini professionali	6,4
Scarsa attenzione a premiare i talenti che tenderanno a migrare altrove	6,4
Spesa pubblica in difficoltà	6,3
Basse capitalizzazioni delle aziende	6,2
Mancata diminuzione della criminalità organizzata	6,1
Alto consumo energetico	6,1
Scarsità di prestigio del ceto politico italiano	6,1
Incapacità di progettare in base alla domanda reale	5,5
Tessuto imprenditoriale troppo piccolo	5,5
Logica corporativa che ritarderà l'innovazione	5,5
Identificazione delle produzioni di qualità come beni di lusso, non accessibili a tutti	5,4
Entrare in logiche di marketing imperniate sulla leva del prezzo	5,0

10. OPPORTUNITÀ

ESPRESSE DAL CONTESTO GLOBALE

Sviluppo del settore turistico, crescita della domanda di turismo	7,6
La perdurante reputazione della creatività italiana agli occhi dei consumatori di tutto il mondo	7,5
L'emergere di una nuova classe media nei paesi	7,4

emergenti	
Ripresa della domanda europea per i beni di qualità e del Made in Italy	7,3
Comportamenti e scelte di acquisti “consumeristici” (ad alta consapevolezza critica) nei Paesi ad economia matura	7,3
Crescita di domanda di salute	7,2
Diffusione della cultura del “vivere italiano”	7,1
Nicchie di “alto di gamma”	7,0
Maggiore consapevolezza e conoscenza dei prodotti e dei servizi da parte dei consumatori	6,9
Crescita ed elevazione dei gusti di molte fasce di consumatori	6,8
L'accentuarsi della mobilità: scambi e viaggi più frequenti per i giovani	6,7
Aumento repentino di fasce di consumatori con valori post-materialisti	6,7
Presenza di nuovi ricchi in molte parti del mondo	6,6
Diversificazione dei consumi nei mercati globali	6,6
Crescita di domanda di natura (attraverso servizi e prodotti collegati all'ecologia)	6,5
Crescita di nuovi mercati internazionali	6,5
Partecipazione a grandi eventi internazionali: fiere, mostre, visite istituzionali, convegni ecc.	6,5
Maggiore diffusione nella distribuzione dei prodotti per i beni di qualità italiani	6,4
Crescita economica prolungata	6,4
L'espressività e l'estrosità riconosciuti come tratto nazionale in grado di provocare interesse e attrazione	6,4
Accelerazione dei consumi da parte dei Paesi emergenti	6,3
Riduzione dei costi di importazione dei semilavorati e delle materie prime	6,2
Incremento significativo del potere d'acquisto per ampie fasce della popolazione mondiale	6,2

Incremento della mobilità turistica delle "borghesie" dei Paesi del <i>Far East</i>	6,1
Disponibilità di lavoro qualificato a costi contenuti presso paesi esteri	6,0
"Europeizzazione" delle società dei paesi del Mediterraneo meridionale	5,9
Mercato B2B con i Paesi in via di industrializzazione (ad esempio fornitura di macchinari)	5,9
Offerta di produzioni ad alta efficienza energetica da parte di altre economie	5,7
Il sentimento di riscatto tipico degli italiani che si avrà "dopo aver toccato il fondo" (riscatto dal declino attuale)	5,5
Offerta di fonti rinnovabili da parte di altri paesi	5,4

11. MINACCE

PROVENIENTI DAL CONTESTO GLOBALE

Classi dirigenti incapaci nel rilancio strategico del profilo culturale, storico ed artistico del Paese	7,1
Contraffazioni, imitazioni, pirateria commerciale e lesione delle proprietà intellettuali	6,6
Mancanza di controllo dell'Italia sulle economie mondiali dell'energia	6,6
Maggiore forza degli altri paesi in R&S	6,4
Mancanza di coraggio e lungimiranza della classe dirigente Europea	6,3
Debolezza della regolamentazione internazionale a tutela dei marchi	6,2
Leggi di altri paesi volte a livellare le produzioni e gli scambi per smorzare le tipicità italiane (ad esempio normative sulla cioccolata, sull'invecchiamento dei vini, ecc.).	6,1
Concorrenza sulla leva prezzo da parte di altre	6,0

economie	
Shock petroliferi	5,9
Spostamento delle produzioni dei Paesi del Far East verso segmenti a più alto valore aggiunto	5,8
Istituzione di barriere all'importazione in alcune zone del pianeta	5,5
Scarsa consapevolezza della qualità dei prodotti e dei servizi presso i mercati globali	5,4
Allineamento qualitativo da parte di altri paesi	5,3
Terrorismo	5,2

12. METODOLOGIA DELLA RICERCA

Per il 2006 la Fondazione Symbola ha ritenuto opportuno puntare l'attenzione sul tema delle qualità italiane come base del prestigio goduto dal nostro paese nei mercati mondiali. In cosa consiste la *qualità specifica* dei nostri prodotti e dei nostri servizi? Come evolverà nel prossimo quinquennio? Il prestigio delle qualità italiane tenderà a crescere o a diminuire? In quali aree del mondo? Cosa fare per incrementarne l'essenza e il valore?

Per rispondere a queste domande è stato costruito uno scenario previsionale delle qualità italiane adottando una variante del metodo Delphi riferita al prossimo quinquennio. Caratteristica peculiare di questo metodo è la consultazione, rigorosamente separata e anonima, di alcuni prestigiosi esperti ai quali si chiede di formulare previsioni circa il futuro probabile di alcuni fattori connessi al fenomeno indagato.

Le previsioni che ottengono la maggioranza dei consensi confluiscono nel disegno dello scenario conclusivo.

Questa sperimentata metodologia, che va sotto il nome di "Metodo Delphi", riesce ad eliminare le distorsioni e a rafforzare l'attendibilità dei risultati.

Per questa ricerca sono stati consultati, in due stadi successivi, ventidue esperti che fanno parte del Comitato Scientifico di Symbola e che afferiscono ad altrettante discipline.

Le fasi della consultazione

Nella prima fase ogni esperto ha risposto a un questionario elaborato dalla Direzione della ricerca e costituito da sette domande aperte sul significato della qualità e sulla probabile evoluzione delle qualità italiane nel prossimo quinquennio. La prima fase era corredata da un'analisi SWOT.

Nella seconda fase le risposte sono state elaborate e tradotte in affermazioni (*items*) concernenti il futuro delle qualità. In tale forma sono state sottoposte al giudizio di ciascun esperto, che ha dovuto dichiarare il proprio consenso o il proprio dissenso nei confronti di ogni singolo *item*. In questa seconda fase si è validata anche l'analisi SWOT.

Ogni esperto ha così avuto la possibilità di analizzare e valutare le opinioni di tutti gli altri, pur non conoscendone la paternità. La previsione finale si è dunque avvalsa degli apporti interdisciplinari del gruppo consultato, arricchito dai diversi punti di vista e dalle diverse competenze, reso dialettico dai due stadi successivi della consultazione nel rispetto della specificità di ciascun intervistato.

L'indagine sulla probabile evoluzione delle qualità italiane ha avuto inizio nel mese di aprile 2006 e si è conclusa nel mese di luglio.

Le dimensioni indagate

L'indagine previsionale SIGNA ha focalizzato l'attenzione sulle seguenti dimensioni:

1: definizione ed evoluzione del concetto di produzione di qualità

2: settori e comparti del Made in Italy in ascesa e in declino

3: rapporto con il territorio

4: apporto della R&S

5: *capacity e ability to invest*

6: *partnership* trasversali

7: politiche delle Risorse Umane

8: punti di forza

9: punti di debolezza

10: opportunità

11: minacce

Su tutte le dimensioni citate gli esperti sono stati consultati con riferimento al periodo 2006-2011.

13. BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE

- AA.VV., "Alla scoperta delle carte. Storia, innovazione e design nell'archivio d'impresa", Fondazione Piaggio, in *Quaderni*, Firenze, 2004.
- Karl Albrecht, *The creative corporation*, Dow Jones – Irwin, 1987
- AREL (Fabio Pammolli, Andrea Paci, Massimo Riccaboni), *Sicurezza, innovazione, crescita*, Il Mulino, Bologna, 2004.
- Marco Bettiol, Stefano Micelli (a cura di), *Design e creatività nel Made in Italy. Proposte per i distretti industriali*, Mondadori, Milano, 2005.
- Albert Boime, *Artisti e imprenditori*, Bollati Boringhieri, Torino, 1990.
- Pierre Bourdieu, *La distinzione. Critica sociale del gusto*, Il Mulino, Bologna, 2001.
- Antonio Cianciullo, Ermete Realacci, *Soft economy. Vivere meglio si può. E conviene. Tradizione e hi-tech, Parchi e centri di ricerca, turismo e industria innovativa. Il nuovo made in Italy contro il declino*, Bur, RCS, Milano, 2005.
- Domenico De Masi, *L'emozione e la regola*, Rizzoli, Milano, 2005.
- Domenico De Masi, *La fantasia e la concretezza. La creatività individuale e di gruppo*, Rizzoli, Milano, 2003.
- Paul Feyrabend, Christian Thomas (a cura di), *Arte e scienza*, Armando Editore, Roma, 1989.
- Richard Florida, *The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent*, Harper Collins Publishers, 2005.
- Richard Florida, *L'ascesa della classe creativa. Stili di vita, valori e professioni*, Mondadori, Milano, 2003
- Marco Fortis, *Le due sfide del Made in Italy: globalizzazione e innovazione. Profili di analisi della seconda conferenza nazionale sul commercio con l'estero*, Il Mulino, Bologna, 2005.
- Alberto Galgano, *I sette strumenti della qualità totale, Manuale operativo*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004.
- Luciano Gandolfi, *Qualità e management. Una visione diversa del Total Quality Management rivolta al futuro*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- Andrea Granelli, *Comunicare l'innovazione*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005.
- Kaoru Ishikawa, *Che cosa è la qualità totale. Il modello che ha rivoluzionato la filosofia della gestione aziendale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004.
- Steven D. Levitt, Stephen J. Dubner, *Freakonomics. Il calcolo dell'incalcolabile*, Sperling & Kupferer Editori, Milano, 2005.
- Giulio Marini, "Lavoratori creativi e competitività economica", in *InnovAzioni*, Marzo Aprile 2006.
- Massimo Mascini, *Futuro italiano. Viaggio nelle città che cambiano*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005.
- Giovanna Melandri, *Cultura, paesaggio, turismo. Politiche per un new deal della bellezza italiana*, Gremese Editore, Roma, 2006.
- Massimo Melotti (a cura di), *Sul simbolo. Confronti e riflessioni all'inizio del millennio*, Luca Sossella Editore, Roma, 2004.

Francesco Morace *et al.*, *European asymmetries: the six trends in consumptions that are shaping the New Europe*, Libri Scheiwiller, Milano, 2002.

Eugenio Occorsio, Retana Fontanelli, *Innovare per vincere: uomini e strategie dell'Italia che cresce*, Baldini Castaldi Dalai, Milano, 2004.

Michael E. Porter, "The Competitive Advantage of Nations", in *Harvard Business Review*, March-April, 1990.

Salvatore Settis, *Futuro del "classico"*, Einaudi Editore, Torino, 2004.

Aldo Spranzi (a cura di), *Arte & economia. I presupposti estetici dell'economia e dell'arte*, EGEA, Milano, 1994

Thomas A. Stewart, *Il capitale intellettuale. La nuova ricchezza*, Ponte alle Grazie, Firenze, 1999.

Giorgio Vittadini (a cura di), *Capitale umano, la ricchezza dell'Europa*, Guerini e Associati, Milano, 2004.