

## 14. Dalla persistenza alla dynamic legacy nel sistema Moda: le fonti del valore del Made in Italy

di Michele Tronconi\*

*Sono guidato da un'idea, che afferro solo  
mentre cresce con il quadro*  
Henri Matisse

Esiste un modo italiano di fare industria? La risposta è scontata. L'industria manifatturiera è una parte importante della nostra economia. In Europa siamo secondi solo alla Germania, per il contributo dell'industria al valore aggiunto totale annuo. Siamo, altresì, molto diversi dalla Germania, in termini di specializzazione produttiva. Banalizzando, significa che noi operiamo soprattutto in settori tradizionali, mentre la Germania è forte in quelli più innovativi. In realtà, la cosa non è così semplice, né implica una reciproca esclusiva: a noi solo gli uni e tutti gli altri ai tedeschi. La differenza vera è che, da noi, certi settori funzionano ancora bene, complessivamente, mentre in quelli più avanzati abbiamo le nostre eccellenze, ma manchiamo di massa critica. Tra le conseguenze c'è che la dimensione media delle nostre imprese è molto piccola, mentre in Germania è notevolmente più grande. Da questo fatto strutturale ne discenderebbe un freno alle nostre possibilità di sviluppo, secondo quanto suggerito da una rigida applicazione del paradigma *struttura-condotta-risultato*. Struttura frammentata, quindi bassa crescita. Il vero problema da porsi, così, non è se esista una via italiana all'industria, ma se il nostro *modello* abbia ancora la capacità di generare ricchezza e benessere per il futuro del Paese. E se sì, a quali condizioni.

Nel dare avvio alle mie considerazioni, desidero fare una premessa e una precisazione. La prima è che dobbiamo uscire dalla trappola di un mondo piatto. Se è pur vero che il mondo risponde sempre di più alla legge dei vasi comunicanti, non siamo, per questo, su di un piano inclinato, che spinge tutto e tutti in un'unica direzione. Non possiamo, perciò, dare per scontate le

\* Presidente di Sistema Moda Italia (Confindustria).

traiettorie di sviluppo, pensando che ci siano degli stadi che tutti dobbiamo attraversare, e che tutti finiremo col fare le stesse cose. Chi prima e chi poi.

La precisazione sta nel ricordare il mio peccato originale. L'essere coinvolto nell'industria potrebbe, in qualche modo, condizionare la mia visione dei fatti. Per altro, a ben pochi è dato di guardare la realtà senza esserne parte. Per quel che mi riguarda, non sono solo un tipico imprenditore tessile, ma rappresento il settore in termini associativi<sup>1</sup>. Come a dire che difficilmente potrò sottrarmi dallo svolgere una difesa d'ufficio. Eppure, sono sinceramente convinto che il Made in Italy costituisca ancora una risorsa per il nostro futuro. Credo, inoltre, che tra le molte difficoltà che dobbiamo affrontare vi sia la contrarietà di chi, tra di noi, ha scelto l'occhiale della grande convergenza, e che perciò si vergogna del nostro presente e invidia il futuro altrui<sup>2</sup>. Sia chiaro, qualcosa di cui vergognarci l'abbiamo, così come molto da imparare dagli altri, ma senza rinunciare alla nostra differenziazione. Soprattutto se può costituire ancora un valore, in tutti i sensi, come cercherò di spiegare.

### 14.1 Cosa ci dice la persistenza<sup>3</sup>

Il carattere normativo di certi modelli rischia sempre di indurre qualche *bias* cognitivo. Si può finire col vedere solo ciò che ci si attende di vedere. O di considerare sbagliata la realtà che non si adegua alla previsione. Ovviamente, non possiamo fare a meno di costruire modelli, confidando nella loro forza esplicativa e predittiva. Tuttavia, la loro utilità non consiste solo nella corrispondenza, alla prova dei fatti, tra i nostri *se* e i nostri *allora*. Anche la *non corrispondenza* può aprirci la porta alla scoperta. Come nel caso del nostro sviluppo industriale, dove la persistenza di certi settori sembrerebbe un'anomalia.

<sup>1</sup> Sono presidente di Sistema Moda Italia, la federazione di settore dell'industria tessile e abbigliamento italiana, nonché membro del Direttivo e della Giunta di Confindustria.

<sup>2</sup> In Italia sono stati molti, sia tra gli studiosi, che tra i politici, che hanno iniziato a guardare la nostra persistenza nei settori tradizionali come a un segno di arretratezza, fino quasi a vergognarsene, o a sottrarre del tutto il loro contributo a supporto di tali settori. Questo approccio si è diffuso, soprattutto, all'epoca della *new economy* con tutta la sua prosopopea di *magnifiche sorti e progressive*. Se ne sono lasciati convincere anche molti operatori del settore, intrappolatisi in una sorta di profezia che si autoavvera. In quel periodo mi trovai a sottolineare, a più riprese, che il vero problema non fosse il basso ritorno degli investimenti, bensì il non ritorno all'investimento nell'economia reale.

<sup>3</sup> Devo al prof. Rodolfo Helg l'invito a riflettere su questo aspetto, che ho poi sviluppato (Tronconi, 2005).

Per spiegarmi, prendo spunto dal modello che Kaname Akamatsu propose, negli anni Trenta, per prevedere l'ascesa industriale del Giappone. Egli paragonò lo sviluppo industriale al volo di uno stormo d'ocche. Un'industria dopo l'altra prende il volo e si mette in coda, rispetto a quella partita prima di lei. Normalmente, l'industria tessile e abbigliamento è tra le prime a decollare, perché richiede modesti livelli di competenze e di capitale. L'industria pesante, così come le imprese tecnologicamente più sofisticate, vengono dopo. Durante il volo, però, gli ultimi a partire scalano le posizioni. Fino a mettersi alla guida della formazione. Mentre l'industria tessile finisce, via via, nelle posizioni di coda.

Il volo delle ocche venne rispettato, non solo dal Giappone, ma anche dalle cosiddette "tigri asiatiche", in particolar modo dalla Corea del Sud. In Italia, invece, il modello sembra contraddetto, perché molti settori tradizionali, come il tessile e abbigliamento, le calzature, l'arredamento e l'alimentare, non si sono ridimensionati a favore dei settori innovativi, continuando a risultare determinanti nella formazione della ricchezza nazionale. Che cosa sta dietro a questa persistenza? Si tratta di un ritardo, o c'è qualcosa che non ha funzionato nel passaggio di testimone coi settori più innovativi? Oppure si tratta solo di un percorso diverso, con esiti inaspettati? Se così fosse, sarebbe quasi da rallegrarsene: non siamo dei palmipedi! Anche se la grande crisi in corso ci ha fatto capire che ciò non ci sottrae dal rischio di finire in pentola.

Il volo delle ocche è un modello semplice e suggestivo, perché corroborato da tanti casi storici. Inoltre, si sposa molto bene con il *global shift* (Dicken, 2003) che è stato accelerato dalla recente globalizzazione, per cui i settori manifatturieri si sposterebbero incessantemente verso i Paesi a più basso costo del lavoro, dove l'industria inizia a prendere il volo. In questa seconda prospettiva la nostra persistenza risulterebbe una debolezza, perché ci esporrebbe alla pressione competitiva di tutti i Paesi di nuova industrializzazione. Questo, tuttavia, non dovrebbe distoglierci dall'indagare le cause, nonché tutti i possibili esiti, del nostro diverso modello di sviluppo.

Per comprenderlo occorre individuarne gli aspetti caratterizzanti, così come le sinergie, cioè gli elementi di reciproco rinforzo. In quest'ottica, uno dei primi aspetti da porre in evidenza è che la gran parte delle nostre filiere tradizionali ruota attorno al gusto, al senso del bello, del buono, del ben fatto. Si tratta, infatti, del motivo baricentrico nello schema delle *3F* (*Food, Fashion, Furniture*). A sua volta, questa centralità estetica e sensoriale trova fondamento nella nostra storia e nella nostra cultura fatta di monumenti,

d'arte e paesaggi, così come d'artigianato, con la sua manualità, ma soprattutto con il suo senso del capolavoro.

Il modello delle 3F è nato più nel segno della sua rilevanza statistica che alla luce del suo nesso propulsivo. Quando è stato riproposto in lingua italiana, si è trasformato nelle 4A: Alimentare, Abbigliamento-Moda, Arredo e Auto-Automazione. Se si segue, però, la logica del baricentro appena proposto, pur uscendo dal mero perimetro manifatturiero, la quarta A andrebbe sostituita: al posto dell'Auto-Automazione, andrebbe considerata l'Accoglienza turistica<sup>4</sup>. Ciò, non per escludere un settore comunque di estremo rilievo per l'economia nazionale, ma per rispettare il comune baricentro e sottolinearne le interdipendenze.

Se leggessimo, infatti, tutti i rimandi e le interconnessioni, in senso sistemico e strategico, capiremmo la capacità di reciproca attivazione di questi settori, nonché l'effetto propulsivo per l'intera economia del Paese. Il tutto facendo leva su quell'*unicum* costituito dalla nostra storia, che si riverbera nel presente come stile di vita e come sogno, così da amplificare il valore simbolico della nostra offerta. L'interconnessione comporta che per "sostenere" un settore, a fronte della crisi in corso, dovremmo, contemporaneamente, "sostenere" tutti gli altri. A partire dall'accoglienza turistica, che oltre al suo rilievo diretto, in termini economici, ha un'influenza potente su tutti gli altri. L'accoglienza, infatti, chiama il buon cibo e richiede un bell'arredo. Invita a ben vestirsi e a prendere parte allo stile di vita italiano. A portarsi a casa, poi, qualcosa che sa di sogno. Da una parte, quindi, favorisce il consumo dei non residenti, dall'altra, alimenta il capitale reputazionale che traina le nostre esportazioni.

## 14.2 La Moda come fattore propulsivo

Il volo delle oche di Akamatsu ci ricorda come la prima industria a partire dovrebbe poi diventare l'ultima. Ci si aspetterebbe, quindi, che anche nell'ambito delle 4A il tessile e abbigliamento costituissero il fanalino di coda. Mentre così non è. Non solo: la teoria è contraddetta anche da un'altra evidenza. Ci si aspetterebbe, infatti, che il settore prosperi nelle zone più

<sup>4</sup> Non per nulla Marco Fortis (2005) parla di due 4A per distinguere il modello di sviluppo Italiano; da una parte le 4A manifatturiere (Alimentare, Abbigliamento-Moda, Arredo e Auto-Meccanica) e dall'altra le 4A nei servizi centrati sulla cultura e sul turismo (Ambiente, Arte, Architettura e Accoglienza).

arretrate del Paese, mentre, per quanto riguarda il tessile – più *capital intensive* rispetto all'abbigliamento – troviamo che si concentra nella regione a più alto sviluppo, sotto ogni punto di vista, cioè la Lombardia.

C'è un'altra leva importante che spiega la persistenza del tessile e abbigliamento, in Italia, oltre al comune baricentro storico e culturale testé ricordato. Si tratta della Moda, intesa come invenzione sociale che nessuno controlla totalmente.

Quello che ha di economicamente rilevante, la Moda, è che permette di superare la saturazione dei mercati<sup>5</sup>. Da una parte, pretende che l'offerta si rinnovi e si riproponga di continuo, e quindi sia copiosa, così da aumentare la possibilità di scelta; dall'altra, stimola l'acquisto di prodotti nuovi, come nel caso dell'abbigliamento, anche quando l'armadio è già pieno. Un aspetto, questo, che non si estende facilmente a ogni tipo di merceologia. Per il settore auto, per esempio, è difficile poter immaginare di convincere i consumatori a comprare l'auto ad ogni cambio di stagione<sup>6</sup>.

Nel momento stesso in cui risolve alcuni problemi economici, alimentando la domanda di prodotti nuovi, la Moda ne impone altri, in termini di organizzazione della capacità produttiva. Tre i principali: 1) la necessità di un'elevata capacità di proposta innovativa, altamente differenziata e diversificata, sia nel prodotto che nella sua espressione pubblicitaria; 2) la gestione del *mismatching* tra offerta iniziale e domanda effettiva, cioè tra la proposta dell'industria, coi suoi stilisti, e le scelte dei consumatori; 3) l'esigenza di massima reattività nel soddisfare la "domanda di successo".

Per rispondere a queste tre esigenze, il sistema produttivo si è articolato per fasi ad elevata specializzazione, privilegiando la flessibilità operativa che si ottiene, più facilmente, con la piccola dimensione d'impresa. La conseguente frammentazione consente di variare e ricomporre, continuamente, i percorsi produttivi. Da monte a valle, cioè dal tessile alla confezione, nella fase propositiva, secondo le liturgie stagionali; da valle a monte, nella fase di risposta alle effettive richieste dei consumatori. I percorsi lungo la filiera operano secondo logiche parallele, cioè con l'attivazione di diversi circuiti, contemporaneamente.

<sup>5</sup> Ovviamente, fintantoché il potere d'acquisto dei consumatori non venga pesantemente intaccato da una recessione.

<sup>6</sup> Miscelata con elementi d'innovazione tecnologica, la Moda sta invece prendendo sempre maggiore importanza quale meccanismo motivazionale nei comportamenti d'acquisto della telefonia cellulare e di altri gadget elettronici che, al tempo, conferiscono status e determinano l'appartenenza a qualche tribù.

te. Anche questo sortisce un effetto di maggiore reattività, che si combina con l'esigenza di "messa a terra" degli oneri legati al *mismatching*. La frammentazione, infatti, consente di dissipare in mille rivoli il costo delle cose proposte – come i campionari, le collezioni e i prototipi – ma non coronate da successo. Come succede anche in natura, con processi paralleli e altamente distribuiti, si ottiene un'efficienza complessiva superiore a quella ottenibile con processi sequenziali, oltretutto più rigidi. Ciò, nonostante la scarsa efficienza delle singole componenti, se considerate individualmente. Non per nulla il tema della crisi, nei vari comparti del tessile abbigliamento italiano, è ricorrente, negli ultimi cinquant'anni, nello stesso momento in cui se ne sono celebrati i successi sistemici, in termini di affermazione del Made in Italy nel mondo.

Se si accetta l'ipotesi che la struttura produttiva di molte filiere del Made in Italy sia un frutto adattivo, legato alle esigenze della Moda, come ad altri aspetti storici, si rivaluta la logica della frammentazione che ha soppiantato le grandi fabbriche verticalizzate d'impostazione fordista. Ciò, senza dimenticarne i limiti. Si comprende, altresì, come il nostro modello di sviluppo si fondi sulle economie di scala esterne. La letteratura in tema di distretti industriali, avviata da Giacomo Becattini riprendendo la lezione marshalliana, ha ampiamente illustrato le ragioni e i caratteri contestuali di questo adattamento. La recente evoluzione del Paese, così come le sfide poste dalla globalizzazione, hanno messo in luce, però, molti ostacoli all'alimentazione di queste esternalità positive.

Il tema delle economie di scala esterne è importante anche per relativizzare il nostro modello di specializzazione. Quando si apprezza la persistenza di certi settori, non significa che non ci sia posto per i settori innovativi. Come se le risorse fossero così limitate che lo spazio occupato dalle imprese tradizionali non ne lasciasse più per altre. Dimenticando, tra l'altro, che negli anni in cui i settori tradizionali hanno dato il loro meglio, praticamente fino ai primi anni del nuovo secolo, la produttività è cresciuta e ha "liberato risorse", in tutti i sensi. In realtà la varietà e la complementarità della matrice d'offerta è essenziale per sostenere la competitività complessiva, anche dei settori tradizionali. Prova ne è che l'industria tessile italiana ha sofferto moltissimo per il ridimensionamento dell'industria chimica nazionale che costituiva sia una fornitrice importante (per esempio, nel campo dei coloranti tessili e dell'ausiliaristica per i finissaggi), che una fonte di competenze e d'innovazione facilmente trasferibili. Per inciso, va ricordato che alcuni punti di forza delle nostre filiere emergono solo con una lettura allargata, comprendendo, cioè, tutti i settori fornitori.

La mancata crescita, e addirittura l'impoverimento, della nostra matrice d'offerta ha influito negativamente sulle economie di scala esterne a cui attingevano i settori tradizionali. Per esempio, riducendo la *cross fertilisation*.

### 14.3 Una *dynamic legacy* per attraversare la crisi

La globalizzazione che è cresciuta negli ultimi vent'anni si basa su molti fattori concomitanti, sia tecnologici, che economici e politici. L'avvento di Internet ha prodotto una bolla speculativa, la *new economy*, che ha lasciato dietro di sé, però, la cablatura dei continenti. Ne è sortito un ulteriore potenziamento dell'effetto di interconnessione, che ha reso più piccolo il mondo. Anche la cognizione del tempo è cambiata, perché ci si è abituati all'istantaneità del tasto premuto sul PC. Ci sono stati, però, almeno altri due fatti concomitanti: la liberalizzazione degli scambi commerciali, sancita tramite il WTO, e la prolungata stasi del prezzo del petrolio, su livelli minimi, che ha reso estremamente economici i trasporti. Soprattutto delle merci. Questi fatti, messi assieme anche al risveglio dell'ex Celeste Impero, hanno permesso di riorganizzare la produzione manifatturiera distribuendone le varie fasi in diversi Paesi del mondo. Internet ha costituito il sistema nervoso che ha permesso di dislocare altrove i muscoli e gli organi di senso, rispetto al cervello aziendale che progetta e prende decisioni. I trasporti a basso costo, invece, hanno svolto la funzione della circolazione sanguigna, capace di irrorare ogni componente del sistema produttivo, in giro per il mondo, con materie prime e semilavorati vari, fino alla distribuzione in ogni dove dei prodotti finiti. Il nuovo paradigma sembrava essere quello di pensare in un Paese, produrre in più Paesi – a seconda che si cercasse un *pollution heaven*, o solo il più basso costo del lavoro –, quindi vendere nei Paesi a più alto reddito pro-capite. Questa logica ha portato alla smaterializzazione delle economie avanzate, alla loro terziarizzazione, in un processo altamente celebrato e idealizzato. Basti ricordare il motto di alcuni suoi interpreti del Nord Europa: *Producing nowhere, selling everywhere*. Il commercio internazionale si è sempre più caratterizzato in termini di *task trade*<sup>7</sup>.

Durante tutta questa fase evolutiva, la persistenza dei nostri settori tradizionali è stata fortemente sollecitata, ma non annullata. È proseguito l'adattamento, dirottando solo una parte delle produzioni nei Paesi a basso costo, continuando a fare certe lavorazioni in patria. Ciò per cogliere l'esigenza di

<sup>7</sup> Si vedano Grossman e Rossi-Hansberg (2008) e Baldwin (2006).

imprimere certi caratteri differenziali ai prodotti, o per sviluppare produzioni su piccola scala per mercati di nicchia, dove risulta essenziale la *quick response*.

È una logica tutt'ora in vigore: quella di produrre lontano e su grande scala i prodotti più facilmente programmabili, facendo vicino quelli su cui grava maggiormente l'alea della Moda. Per stigmatizzare questi comportamenti, nel pieno della crisi, Sistema Moda Italia ha individuato l'epicentro della competitività nazionale in 3V: *veloci* nel rispondere alla domanda; *vicini* ai principali mercati di sbocco e *di valore* nei prodotti, in quello che è il loro contenuto differenziale.

Le prime due V – *veloci* e *vicini* – catturano le cosiddette economie di prossimità, che stanno crescendo di rilievo, con l'aumento del costo del petrolio e, quindi, dell'onere dei trasporti. Siccome il petrolio difficilmente tornerà a 25\$ al barile, le distanze riacquisteranno importanza. Il commercio internazionale tornerà a movimentare materie prime e prodotti finiti, ma sempre meno semilavorati, da trasformare dove costa di meno. Sarà l'esaurirsi del *task trade*, che ha beneficiato di un mondo piatto, ora tornato increspato.

Tuttavia, vicini e veloci potranno esserlo anche i nostri *competitor* internazionali. Solo noi, però, potremo continuare ad essere anche *di valore*. Perché noi non produciamo *commodities*; noi produciamo *valori*. Innanzitutto, quei valori estetici che appagano e al contempo educano il gusto, attorno a cui ruota ogni asset del Made in Italy, come ho già ricordato. Sono valori identitari; sono il frutto di una tradizione che ci innerva e che sappiamo rendere dinamica<sup>8</sup>. È anche ciò per cui siamo riconosciuti a livello internazionale: un tutt'uno con il nostro essere italiani.

E non è finita: ci sono i valori etico-sociali e quelli eco-tossicologici incorporati nei nostri prodotti, che non sono i più economici proprio perché non fanno leva su esternalità negative. Se i prodotti degli altri costano meno, i nostri valgono di più, e per godere del giusto ritorno abbisognano di mercati più trasparenti dove i consumatori possano premiare il bello e il ben fatto. È questa, infatti, una delle nostre sfide odierne.

#### 14.4 Ripensare la politica industriale

Se la persistenza e la *dynamic legacy* ci dicono qualcosa della specificità del nostro sviluppo industriale, ci impongono, anche, una certa coerenza, sul

<sup>8</sup> Il concetto interpretativo di *dynamic legacy* è stato presentato da Suzanne Berger (2005). Non per nulla il caso italiano vi viene ripetutamente preso ad esempio.

fronte operativo. A partire dal “che fare”, o “non fare”, in termini di *policy*.

Le dotte discussioni sui vizi impliciti in ogni politica industriale, come l'impossibilità di individuare in anticipo i vincenti (*pick the winner*), non hanno portato a politiche più avvedute e coerenti, ma al nulla di fatto. Per lo meno in Italia. Le economie di scala esterne su cui dovremmo puntare ulteriormente, per reggere il passo con la globalizzazione, si sono quasi inceppate. L'efficienza dei distretti ha finito con l'urtare contro le inefficienze di un Paese incapace di fare sistema, su orizzonti divenuti più ampi.

Ciò che serve non è un maggior intervento pubblico, ma un intervento migliore, frutto di una collaborazione strategica tra Stato e mercato<sup>9</sup>. Cercando, assieme, nuove soluzioni, dove ognuno faccia la sua parte. In questo senso dobbiamo saperci ridare una politica industriale: non per collettivizzare le sconfitte, ma per amplificare le possibilità di successo. Facendo in modo che si risponda alle effettive necessità dell'industria. A partire dagli investimenti infrastrutturali. Se i settori tradizionali, che sono così importanti per il sostegno della nostra bilancia commerciale, devono giocare sulle 3V di cui ho parlato, è essenziale poter contare su reti infrastrutturali efficienti, così come su costi dei fattori più contenuti, magari grazie ad una diversa politica fiscale. A partire dal costo dell'energia, così fondamentale anche per l'industria tessile, fino al costo del lavoro, dove in Italia si raggiunge il paradosso: quello di uno dei costi più alti per le aziende, con il netto in busta paga tra i più bassi.

Tutto, però, deve partire da una rinnovata consapevolezza. Se il contesto storico e culturale costituisce l'*imprinting* che caratterizza molte delle nostre vicende imprenditoriali, esso va salvaguardato. Si tratta di un patrimonio unico al mondo, una vera sorgente di valore differenziale. La storia, con i suoi monumenti e le sue tradizioni, non ce la può rubare nessuno; ma la possiamo dimenticare, svendere, o addirittura deturpare. E qui la responsabilità è solo nostra.

È significativo quanto accade sul fronte dell'Accoglienza turistica, che soffre la deriva di chi troppo si affida a vivere di rendita, credendo che un'eredità illustre non richieda la fatica di una continua manutenzione, così come di aggiornamento. L'errore, qui, è sia pubblico che privato e mette in risalto la completa assenza di quella collaborazione strategica da cui solo dipende la riproposizione del nostro valore differenziale. È significativo, a tal proposito, ricordare che la nostra attrattività è andata a ridursi, a partire dai primi anni Novanta, a favore di altre destinazioni europee, come la Spagna e

<sup>9</sup> Su questo approccio alla politica industriale, si veda Rodrik (2007).

la Francia. In quegli stessi anni questi Paesi hanno adottato grandi progetti strategici, in un'ottica di sistema integrato teso al miglioramento della loro attrattività. Ciò ha segnato il loro successo, e ha rimarcato i nostri limiti.

## 14.5 Conclusioni

In epigrafe ho posto una citazione di Matisse. Ciò che il pittore individua nell'atto creativo, con il suo essere non totalmente preordinato, e che impone una direzione nel suo farsi, mi sembra una descrizione efficace del processo di scoperta e di sviluppo di buona parte dell'industria italiana.

Anche per questo, alcuni studiosi non vi hanno visto un modello, una traiettoria precisa. Altri, invece, non ne hanno apprezzato lo sforzo adattivo, quindi non sono riusciti a individuare i veri ostacoli del nostro sviluppo, riconducendoli ad una mera questione di ritardo. Nel complesso ne è scaturita una sottovalutazione di quelle fonti di valore differenziale che potrebbero costituire, ancora, degli elementi importanti per le nostre strategie future.

Nel bene e nel male rispondiamo all'*imprinting* che ci deriva dal nascere e crescere in mezzo ai monumenti d'arte e a paesaggi mozzafiato. Purtroppo, in questo *imprinting* ci sono anche i guelfi e i ghibellini, così come i mille campanili. Questo ci impedisce, tutt'oggi, di realizzare quel gioco di squadra che è così necessario per trasformare la globalizzazione, e la crisi, in un'opportunità. Soprattutto per l'industria.

Rendere dinamica la nostra tradizione può voler dire, a questo punto, assumersi una doppia responsabilità: da una parte, non trasmettere più alle generazioni future ciò che costituisce un limite; dall'altra, non distruggere il valore differenziale da cui può ancora dipendere il nostro domani.

## Bibliografia

- Baldwin R.E. (2006), *In or out: does it matter? An evidence-based analysis of the Euro's trade effects*, CEPR Publications, London.
- Berger S. (2005), *How We Compete: What Companies Around the World Are Doing to Make It in Today's Global Economy*, Crown Publishing Group, New York.
- Dicken P. (2003), *Global shift*, Guilford Press, New York.
- Fortis M. (2005), *Le due sfide del Made in Italy: globalizzazione e innovazione*, il Mulino, Bologna.
- Grossman G.M., Rossi-Hansberg E. (2008), *Task trade between similar countries*, National Bureau of Economic Research, Working Paper n. 14554.
- Rodrik D. (2007), *One economics, many recipes*, Princeton University Press, Princeton.
- Tronconi M. (2005), "Textile and Apparel: an historical and «glocal» perspective", *Economia e Impresa*, n. 45, LIUC Papers n. 176.