



CRIAPI
Università di Padova e Venezia

quaderni criapi



1 - Settembre 2007

Indice

Adriano Birolo Introduzione al Quaderno	3
Barbara Di Bernardo Le ragioni per un Centro di Ricerca Interuniversitario per le Aree di Piccola Impresa (<i>Criapi</i>)	5
Giorgio Gottardi, Fiorenza Belussi, Roberto Grandinetti, Dai distretti industriali storici alle filiere globali nell'esperienza veneta	8
Riccardo Fiorentini, Giuseppe Tattara, Mario Volpe, L'internazionalizzazione, le imprese, l'occupazione e le politiche del Veneto che cambia.	9
Patrizia Messina Politiche per lo sviluppo locale e innovazione	16
Giancarlo Corò, Stefano Micelli, Enzo Rullani, I distretti nell'economia delle reti	20
Roberto Grandinetti, Arnaldo Camuffo Apertura internazionale e percorsi evolutivi dei distretti industriali storici	23
APPENDICE A Lo statuto del <i>Criapi</i>	26
APPENDICE B Organigramma del <i>Criapi</i>	29
APPENDICE C Linee guida del <i>Criapi</i>	30
APPENDICE D Programma del Convegno	31

Innovazione, distretti industriali e filiere globali: il caso Veneto

Quaderno Criapi

Introduzione

Adriano Birolo¹

Gli scritti raccolti in questo quaderno sono la parte “accademica”² delle relazioni presentate al convegno dell’8 giugno 2007, *Innovazione, distretti industriali e filiere globali - Il caso Veneto*³, ideato dal CRIAPI (Centro di Ricerca Interuniversitario Aree di Piccola Impresa) con il contributo organizzativo dell’Area Trasferimento di Tecnologia dell’Università di Padova.

L’origine del Convegno è duplice. Da un lato è la presentazione pubblica del *Criapi*, delle linee di ricerca che ne caratterizzano l’attività, dei suoi obiettivi. Dall’altro è la presentazione dell’iniziativa della Regione Veneto⁴ che intende promuovere con appositi finanziamenti percorsi di studio universitario orientati alle tematiche economico-organizzative e tecnico-economiche della piccola impresa, dei distretti

(1) Segretario scientifico del *Criapi*.

(2) Dal titolo *Trasformazioni strutturali e crescita dell’economia veneta: le questioni aperte*.

(3) Il programma del convegno è nell’Appendice D.

Alcuni degli interventi indicati non compaiono in questo Quaderno per la loro natura non tecnica, resoconti di esperienze o casi di impresa, o perchè presentati da studiosi non aderenti al *Criapi*.

(4) I finanziamenti per la formazione universitaria mirata derivano dalla Legge regionale 4 aprile 2003, n. 8 novellata dalla legge regionale 16 marzo 2006 n. 5. Questi finanziamenti sono erogati a sostegno di tre corsi di studio per ciascun ateneo veneto, due lauree specialistiche e un master, in cui siano presenti in maniera significativa insegnamenti, di ambiti disciplinari diversi, sulle piccole imprese e sui distretti industriali.

industriali, delle aree in cui tali organizzazioni produttive operano. Con termini ora di moda, la Regione mira, con questa sua iniziativa, a rafforzare il “capitale umano” dell’area inteso come strumento per spostare o assestare su trend di qualità più elevati la crescita economica regionale, come note e recentemente rielaborate teorie economiche suggeriscono.

La ragione di questa sovrapposizione è ben chiarita nell’intervento introduttivo di Barbara di Bernardo⁵, *Le ragioni per un Centro Interuniversitario per le Aree di Piccola Impresa*, il cui intento è spiegare perchè un gruppo di studiosi locali hanno dato vita al *Criapi*. Gli obiettivi di “capitale umano” della Regione si interfacciano largamente con gli obiettivi di ricerca del *Criapi*; i ricercatori attivi nel *Criapi* sono in larga misura i docenti che nei vari corsi di studio finanziati contribuiranno alla formazione del nuovo “capitale umano”.

Nella relazione *Dai distretti industriali storici alle filiere globali nell’esperienza veneta* Giorgio Gottardi⁶ mette in luce le linee di evoluzione dei distretti veneti e i nuovi caratteri che li contraddistinguono. La extended enterprise appare la forma organizzativa cui i distretti di successo più si avvicinano. Ma questo nuovo contesto richiede la trasformazione dell’impresa tradizionale a knowledge company in cui l’acquisizione e la produzione di nuova di conoscenza è l’asset strategico in perenne rinnovamento.

Riccardo Fiorentini, nella relazione *L’internazionalizzazione, le imprese, l’occupazione e le politiche del Veneto che cambia*⁷, si interroga in stile “political economy” sugli effetti della globalizzazione della catena produttiva sul territorio, specialmente per le fasi di produzione delle “componenti” che danno luogo a fitte reti di commercio “orizzontale”. Il legame territo-

(5) Direttore del *Criapi* e Presidente del Corso di laurea magistrale in Economia dei Sistemi Produttivi.

(6) Fiorenza Belussi e Roberto Grandinetti, dell’Università di Padova e del *Criapi*, sono coautori di Giorgio Gottardi.

(7) Giuse ppe Tattara e Mario Volpe, *Criapi* e Università di Venezia, affiancano come coautori Riccardo Fiorentini, *Criapi* e Università Di Verona. Nel programma del convegno la relazione aveva come titolo provvisorio *I processi di delocalizzazione e di internazionalizzazione delle imprese venete e gli effetti sul mercato del lavoro locale*.

riale tra produzione e distribuzione della ricchezza si attenua e gli aspetti solidaristici tipici dei distretti tradizionali vengono meno. D'altro canto i processi di delocalizzazione internazionale della produzione appaiono come passaggi obbligati per contenere la dinamica dei costi di produzione e reggere la concorrenza sui ricchi e sofisticati mercati europei.

In *Le politiche per lo sviluppo locale e l'innovazione* Patrizia Messina⁸ sviluppa il concetto di "costruzione sociale" dei processi di innovazione comprendendo in essi anche il nuovo ruolo di coordinamento "delle reti di governance locali" con quelle nazionali e sovranazionali dell'attore politico. Questione connessa è la valutazione delle politiche pubbliche su base empirica con azioni di valutazione ex-ante, in itinere ed ex-post.

Nella relazione *I distretti nell'economia delle reti*⁹ Stefano Micelli discute come le nuove imprese leader sul territorio abbiano un legame più tenue con le tradizionali competenze manifatturiere e siano più attente a sviluppare e utilizzare "intelligenza terziaria" come strumento per competere sui mercati globali. E' l'organizzazione a rete aperta a caratterizzarle è il loro successo appare esplicitamente legato alla capacità di innovare continuamente il prodotto attraverso l'investimento in design, in ricerca e sviluppo, in brevetti proprietari.

Roberto Grandinetti¹⁰, infine, raccogliendo le fila dei vari contributi presentati e del dibattito che su essi si era sviluppato, li riassume in *Apertura internazionale e percorsi evolutivi dei distretti industriali storici*, ripercorrendo la genesi delle imprese distrettuali-globali (IDG),

discutendone le caratteristiche, mettendo in luce come la capacità di investire in "conoscenze" sia l'origine del loro il successo.

(8) Con il contributo di Gianni Riccamboni, entrambi *Criapi* e Università di Padova.

(9) La relazione, scritta insieme a Giancarlo Coro' e Enzo Rullani, *Criapi* e Università di Venezia, nel programma del Convegno era indicata con il titolo provvisorio *Dall'economia manifatturiera all'economia dell'immateriale*.

(10) Roberto Grandinetti, *Criapi* e Università di Padova, aveva presieduto e coordinato gli interventi della sezione "accademica" del Convegno, *Trasformazioni strutturali e crescita dell'economia veneta: le questioni aperte*. Per la stesura del contributo Grandinetti si è avvalso dell'aiuto prezioso di Arnaldo Camuffo, ordinario di Organizzazione Aziendale presso la facoltà di Economia dell'Università di Padova.

Le ragioni per un Centro di Ricerca Interuniversitario per le Aree di Piccola Impresa (Criapi)

Barbara Di Bernardo¹

1. L'origine del Criapi

Il *Criapi* è il Centro di Ricerca interuniversitario sulle aree di piccola impresa e il suo obiettivo è quello di promuovere progetti di ricerca sulle piccole e medie imprese, sull'evoluzione dei distretti, storici e nuovi distretti, sui processi di innovazione tecnologica e organizzativa, sul funzionamento dei mercati locali del lavoro, sui processi di internazionalizzazione delle imprese e dei distretti e sugli effetti di tali processi nelle economie interessate. L'obiettivo non è solo scientifico. E' anche quello di mettere a disposizione dei policy makers locali un insieme di analisi utili a tracciare linee di politica industriale in grado di sostenere la competitività delle imprese e dei distretti in una cornice di globalizzazione dell'economia. Il *Criapi* si è costituito, e ha formalizzato il suo statuto nel 2006, fra le Università di Padova e Ca' Foscari di Venezia a partire dall'iniziativa di un gruppo di docenti delle due università, distribuiti in diversi dipartimenti, che da anni concentrano l'attività di studio sui temi relativi ai distretti e alle piccole e medie imprese. Il Centro si propone di far aderire altre Università e anzi a breve auspichiamo possa arricchirsi a comprendere l'Università di Verona che per noi è una sede importante sia per gli studi che lì vengono condotti, e che sono oggetto di interesse del centro, sia perché il nostro obiettivo è quello di realizzare una rete regionale della

(1) Direttore del *Criapi*, Università di Padova, e Presidente del Corso di laurea magistrale in Economia dei Sistemi Produttivi.

ricerca e della formazione sui temi che ci interessano, dotato della massa critica sufficiente a produrre risultati eccellenti, spendibili nel circuito nazionale e internazionale. Siamo infatti consci dei limiti di scala che le tre Università del Veneto hanno sui nostri specifici temi, se agiscono separatamente sul terreno della ricerca economica applicata al territorio.

La collaborazione al *Criapi* è aperta a tutti i docenti e ricercatori universitari e anche ai ricercatori di altri Enti pubblici o privati che vogliono aderire.

2. Caratteristiche del Criapi

Il Centro rappresenta una novità almeno per due aspetti:

- è il primo esempio di collaborazione formale tra più università sul terreno della ricerca economica applicata al territorio e in esso è riunita la maggior parte degli studiosi che se ne occupano nel Veneto;
- è un Centro di ricerca trasversale, non solo tra diverse università ma anche fra aree disciplinari diverse²: gli studiosi confluiti nel *Criapi* si sono uniti su un tema di ricerca comune che per le sue molte articolazioni richiede un approccio scientifico plurale, metodologie strumentali e conoscitive complementari, ibridazione di linguaggi e di sensibilità. Il che rompe gli steccati disciplinari e proietta dentro cornici nuove.

E nasce per rispondere a un problema specifico che è anche una straordinaria opportunità di ricerca. E cioè l'emergere in queste aree di una forma di capitalismo particolare, quello del capitalismo dell'impresa diffusa, che non ha ancora trovato una sua codificazione precisa nelle categorie astratte dell'economia politica. Serve proprio su questo punto concentrare la riflessione di un sistema di ricerca ampio e differenziato. Anche perché l'economia e la società dell'impresa diffusa presentano rilevanti differenziazioni interne, che devono essere adeguatamente studiate e confrontate, usando con un metro di misura quanto più possibile unitario.

(2) Si tratta di economisti applicati e teorici, di studiosi di organizzazione manageriale e dei sistemi produttivi, anche dal punto di vista ingegneristico, di storici dell'economia, di politologi dei sistemi locali.

3. Le linee di ricerca del *Criapi*

Anche all'interno del filone distrettuale o di una economia del capitalismo diffuso o personale, le specificità che caratterizzano il Veneto lo rendono un caso a sé rispetto all'esperienza di altre regioni. Un territorio legato alla cultura tradizionale e anche al campanile, con un rapporto articolato con la politica, ma anche con imprese piccole e grandi in vario assortimento e fra le quali si sta evidenziando una diversa (maggiore e minore) capacità di intercettare i mercati a scala globale, di acquisire forniture a basso costo o ad alta qualità, una diversa capacità di intercettare e comprendere i significati immateriali che il consumo attribuisce sempre di più ai prodotti e ai servizi. Entro lo stesso Veneto, tra i distretti e, entro i distretti, fra le imprese, è diversa la velocità, con cui si sta investendo nei linguaggi formali delle Tecnologie, del Management, del Diritto e in comunicazione (reti di vendita e marchi), oltre che in competenze per comprendere contesti culturali diversi, necessari a globalizzarsi e a smaterializzare il valore dei prodotti. Cioè a realizzare quegli investimenti che sono necessari per attivare un nuovo ciclo di sviluppo e far assumere ai territori e alle imprese un diverso posizionamento competitivo.

Per questo il Veneto mette a disposizione dei ricercatori un laboratorio ideale sia per mettere a punto un modello realistico di piccola impresa sia per studiare forme progettuali di transizione verso il postfordismo nel campo delle politiche economiche, del mercato del lavoro, della finanza, ecc.

La realtà, del resto, sopravanza la teoria, costruendo il suo futuro con più fantasia di quanto la teoria abbia finora dimostrato di avere. Anche per questo il ricercatore non può contentarsi di quello che trova, ma deve attrezzarsi per ibridare i modelli e gli spunti presenti in diverse sedi e discipline, collaborando con altri ricercatori in modo nuovo. Non si tratta tanto di testare qualche coefficiente di una equazione a forma data, ma di pensare al senso di un'evoluzione in corso che ogni giorno ci sorprende e che rischia di sfuggire a chi la guarda da lontano.

Finora molte di queste opportunità sono state disperse perché i temi sopra richiamati sono stati affrontati da ciascun studioso o da gruppi di ricercatori senza grandi cornici di coordinamento e senza indicazioni politiche corrispondenti.

Ora, che sempre più spesso la Regione e anche altre istituzioni si rivolgono all'Università come luogo di elaborazione per la costruzione del futuro regionale, i ricercatori in questo campo non vogliono sottrarsi all'appello anzi e vogliono rispondere all'appello insieme, uniti cercando di realizzare quello che già da tempo si doveva fare: dare una cornice comune alle molte idee, ricerche, politiche che si riferiscono al capitalismo specifico nato in questa regione ma ancora incerto sul suo futuro.

4. Il *Criapi* e la convenzione con la Regione

La Regione, con la sua delibera di spesa che finanzia mirate aree nella formazione superiore, mostra un interesse particolare perché il sistema universitario si occupi in modo più approfondito e continuativo di certi temi (come i sistemi territoriali, le imprese-rete, i distretti ecc.). Non è una cosa da poco, anche se i finanziamenti non sono tali da sconvolgere le attività attuali, perché sono l'inizio di un processo di co-progettazione delle attività formative che speriamo possa andare avanti nell'interesse sia della Regione da una parte, sia dell'Università dall'altra, migliorando la finalizzazione dei curricula professionali degli studenti in rapporto alle esigenze attese per il futuro economico della regione.

Come il *Criapi* intercetta la convenzione³ che è stata stipulata tra l'università e la Regione? Principalmente perché gran parte degli aderenti al *Criapi* sono anche gran parte dei docenti dei corsi che beneficiano di questa convenzione. Tanto che già ci stiamo muovendo per

(3) La convenzione tra Regione e università venete trae origine dalla Legge regionale 4 aprile 2003, n. 8 come novellata dalla legge regionale 16 marzo 2006 n. 5 "Disciplina delle aggregazioni di filiera, dei distretti produttivi ed interventi di sviluppo industriale e produttivo locale". Prevede il cofinanziamento della Regione ad attività formative già avviate nelle università sui temi dei distretti industriali e delle piccole medie imprese. Per ciascuna università si finanziano, con l'erogazione di borse di studio, premi di laurea e il finanziamento di attività seminari, un master e due lauree magistrali.

concertare le iniziative seminariali, di cui alla voce A della convenzione (quella relativa al contributo per attività seminariali). Il progetto su cui stiamo lavorando è quello di organizzare più scuole di una giornata su temi centrali per la comprensione dei distretti, Scuole distribuite nelle varie sedi a cui far partecipare gli studenti che godranno delle borse di frequenza. I temi non saranno quelli dei corsi istituzionali, ma sovra-temi o approfondimenti. E vedranno insieme studenti di Economia, di Ingegneria, di Scienze politiche. A queste scuole si inviteranno anche gli attori istituzionali (funzionari regionali, delle camere di commercio, responsabili dei distretti, ecc..).

Ma vi è una ragione precedente e più generale. Il *Criapi* e' nato anche, prima del progetto di convenzione, per cogliere in positivo questa nuova apertura della politica regionale che, mi pare, tenda a superare lo schema ormai logoro e improduttivo della reciproca estraneità o diffidenza (tra Università e resto del mondo), messo in risalto spesso dalla stampa, che ha il difetto di stendere un velo sulla realtà concreta di studiosi e istituzioni che sono interessati al dialogo e alla condivisione progettuale su temi di interesse comune. Non si tratta dunque di attivare una collaborazione una tantum e circoscritta all'attività di formazione, ma di avviare un percorso che porti l'Università ad essere - nella formazione ma anche nella ricerca - parte di quella costruzione del futuro di cui si parla nei piani regionali e di cui c'è un gran bisogno, per sfuggire al modo inconsapevole e contingente di affrontare i problemi della trasformazione in corso. Va dunque colta questa disponibilità per far sì che questa prima piattaforma di cooperazione diventi il punto di partenza per una serie di attività di ricerca e di formazione che siano volute, progettate e possibilmente finanziate insieme.

Dai distretti industriali storici alle filiere globali nell'esperienza veneta

Giorgio Gottardi, Fiorenza Belussi,
Roberto Grandinetti¹

1. I distretti storici

Vari anni fa venne distribuito un film con Alberto Sordi, 'Il maestro di Vigevano'², in cui si raccontava la triste storia di un maestro di scuola elementare la cui vita familiare e sociale viene travolta dall'impetuoso e caotico sviluppo del distretto vigevanese delle calzature. Scarpe e componenti di scarpe iniziano ad essere fabbricati dappertutto, anche nelle cascine, nelle case, nei sottoscala, con effetti esplosivi sui redditi e sul tessuto sociale. Il povero il maestro, che non sa o non vuole adattarsi, precipita nella scala sociale e finisce per perdere anche la moglie.

Il film non ebbe un grande successo, anche se offriva una descrizione (contro corrente) della nascita di un distretto nell'epoca del miracolo economico. Nel tempo questi sistemi, come sappiamo, si sono stabilizzati, e oggi siamo abituati a vederli come delle realtà in qualche modo consolidate nel sistema produttivo italiano. Tuttavia i distretti restano sistemi estremamente dinamici. Il distretto vigevanese della calzatura ad esempio, dopo i grandi successi iniziali, è scomparso da molti anni; e nella zona se ne sta perdendo memoria.

Ovviamente rapidità di mutamento non vuole

(1) *Criapi* e Università di Padova

(2) Il film IL MAESTRO DI VIGEVANO, realizzato nel 1963 con la regia di Elio Petri, è tratto dall'omonimo romanzo di Lucio Mastronardi, pubblicato nel 1962 nella collana Coralli dell'Einaudi per decisione di da Italo Calvino.

dire necessariamente vita breve. Molti distretti veneti sono vivissimi e da gran tempo. Tuttavia anch'essi sono cambiati profondamente, attraversando i cicli e i cambiamenti dell'economia mondiale. Oggi la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, la formazione di un mercato globale e soprattutto l'allineamento a livello planetario delle condizioni della competizione, stanno indebolendo la tradizionale metafora del distretto. Una competizione internazionale esasperata basata sull'innovazione e sul tempo sta aumentando la volatilità dei business, e pone nuove, forti esigenze di contenimento del rischio. Questo allineamento generale delle condizioni competitive crea problemi sia alle grandi che alle piccole e medie imprese dei distretti. La ricerca di nuove soluzioni è al momento molto attiva e procede *trial and error*. Per quanto l'impresa fordista e il distretto siano stati considerati modelli di capitalismo alternativi e in qualche modo agli antipodi, l'effetto che si sta producendo è una sostanziale *convergenza*, che riguarda non solo i modelli di organizzazione industriale ma anche le strategie di corporate e di business. L'allineamento della competizione tende insomma a generare soluzioni, cioè modelli organizzativi e strategie simili.

2. La dinamica evolutiva dei distretti

Nella letteratura manageriale le nuove soluzioni sono riassunte sotto la metafora dell'*Extended Enterprise*. Anche i risultati di ricerca in altre discipline fanno emergere nozioni e modelli analoghi, come *business network*, *knowledge network*, *virtual enterprise*, *virtual organization*. I quali non sono certo sinonimi, e tuttavia presentano molte sovrapposizioni. La caratteristica principale che accomuna le nuove soluzioni organizzative (che si stanno diffondendo a livello mondiale) è l'*embeddedness*. Questo in pratica significa che si indebolisce, o scompare, la nozione di impresa come operatore capace di autonome strategie di integrazione in senso verticale. Il nuovo ambiente competitivo non consente più ad alcun soggetto (per quanto grande o dotato di asset fisici, finanziari o immateriali) di operare isolatamente, ma solo *incorporato* in una rete internazionale di relazioni produttive, in cui più soggetti con strategie complementari attivano intensi scambi di co-

noscenza. Queste nuove soluzioni organizzative stanno lentamente prendendo il posto sia del modello fordista che del distretto tradizionale.

Ricerche recenti stanno chiarendo la direzione di queste trasformazioni. Nel Veneto la formazione di imprese estese o di business network internazionali sta avvenendo in vari modi: come effetto di acquisizioni o di espansioni estere, o a seguito dell'ingresso nella struttura proprietaria di aziende straniere, oppure attraverso accordi e partnership internazionali. Quasi sempre è l'appartenenza a un network internazionale, in genere attorno a una *leading firm* e a un *brand* molto forte, che consente la sopravvivenza e il successo.

Faccio qualche esempio. La Riviera del Brenta sta ottenendo buoni risultati lavorando con la qualità di sempre, rafforzata da *griffe* del calibro ad esempio di Vuitton. Montebelluna sperimenta la strada dell'integrazione e del coordinamento internazionale dei marchi locali. La componentista meccanica ottiene ottimi risultati quando innova i prodotti inserendosi in catene internazionali continuando ad avvalersi dei vantaggi della rete locale (un esempio in questo senso è Mario Carraro). E analoghi casi si potrebbero citare nel Tessile, nell'Abbigliamento, nell'Occhialeria, nell'Agroalimentare, o nei nascenti settori high tech.

3. I caratteri dell'evoluzione

Se questa è la direzione verso cui anche i distretti tradizionali si stanno muovendo, vorrei accennare rapidamente ad alcuni dei problemi, e dei nuovi temi di ricerca, che si aprono di conseguenza.

Innanzitutto si tratta di processi di *co-evoluzione*, che coinvolgono non solo le imprese e i loro rapporti, ma anche le tecnologie impiegate, i modi di produzione della conoscenza, i mercati, e anche le istituzioni locali.

In secondo luogo i caratteri delle nuove reti, che sono molto diversi da quelle tradizionali. Diversa è la loro struttura, i linguaggi di comunicazione, gli strumenti per governarle. La teoria delle reti più diffusa è la teoria delle reti aleatorie. Tuttavia si è scoperto recentemente

che molte reti, come Internet e, sembra, anche le reti di relazioni e di alleanza tra imprese, non sono affatto reti aleatorie; ad esse è stato dato il nome di reti *scale-free*. In esse le modalità di interazione tra i nodi sono molto diverse. Ad esempio viene esaltato il ruolo delle *hub-firm*; mentre gli *hub* semplicemente non esistono in una rete aleatoria, e non hanno mai avuto grande rilievo nell'interpretazione beccattiniana o marshalliana. E poi c'è la questione dei *linguaggi* all'interno delle nuove imprese estese. Il nuovo linguaggio tende ad essere quello internazionale del management e dei processi digitalizzati. E' inutile che sottolinei la differenza con il linguaggio naturale dei distretti tradizionali.

Un altro problema, teorico e pratico, sono gli strumenti per il *governo* delle nuove reti. Alcuni hanno sintetizzato questi strumenti nelle due T: Technology and Trust. La tecnologia è quella dell'informazione e della comunicazione: le ICT sono diventate ormai uno strumento fondamentale per la gestione e la crescita dell'impresa. Il problema, tuttavia, è che quanto più complesso diviene l'uso di questa tecnologia, tanto più aumenta il rischio del *digital divide* e la vulnerabilità dell'impresa, oltre a complicarsi i problemi manageriali di allineamento tra tecnologia e strategia.

Quanto al *trust*, chiaramente non si tratta più del trust basato esclusivamente sulla prossimità e sulle relazioni sociali tradizionali. Del resto, anche il ruolo della prossimità sta cambiando, perché globalizzazione e ICT tendono a modificare il valore strategico della localizzazione all'interno del distretto. Oggi la prossimità produce ancora dei vantaggi quando sostiene la formazione di *nuova specializzazione* in grado di integrarsi in una catena internazionale. Tuttavia questi vantaggi possono anche scomparire del tutto, e addirittura trasformarsi in gravi handicap: da generatori di economie e ritorni crescenti, a fattori di *lock-in* che generano irreversibilità, che 'bloccano' le imprese del distretto all'interno di prodotti e cicli produttivi superati. Questi effetti di *lock-in* nei distretti tradizionali sono un ostacolo considerevole per le politiche che tentano di incentivare l'innovazione.

Un'ulteriore importante questione riguarda la

dimensione e il ruolo dei nodi all'interno delle *extended enterprise*. Ciò che conta oggi è la capacità di cogliere opportunità di business all'interno delle nuove reti del valore. Il che può essere ottenuto attraverso una specializzazione (produttiva, cognitiva) 'complementare', che non sia facilmente imitabile e che generi valore anche per la rete. Conta insomma la trasformazione delle imprese in *knowledge company*, conta la *size* strategica più che numero di addetti. Ad esempio, un'azienda fortemente specializzata dotata di processi produttivi automatizzati potrebbe anche essere piccola in termini di addetti, e tuttavia essere un nodo attivo (propositivo) nella sua rete internazionale, e conseguire anche economie di scala.

Un altro aspetto della trasformazione in atto è che cambiano gli *asset* fondamentali. Oggi il brand è spesso un asset decisivo. Attorno ad un *brand* molto forte, sostenuto da cospicui investimenti di marketing, possono crearsi catene molto articolate, dotate di nodi variamente localizzati che funzionano come *hub* intermedi, a loro volta centro di sub-catene o cluster organizzati localmente.

L'altro asset fondamentale è oggi, indubbiamente, la conoscenza. Competere sull'innovazione e sul tempo richiede infatti di produrre continuamente nuova conoscenza (in quantità e varietà), avente valore economico. Per la piccola impresa e i distretti tradizionali questo è davvero un problema. Perché nell'*extended enterprise* non si entra, o si è rapidamente estromessi, se non si è in grado di generare continuamente nuove soluzioni, nuove competenze o *capabilities*, sotto una qualche forma.

Questa esigenza ha varie conseguenze. Una prima è che la complessità delle nuove tecnologie richiede nuove relazioni con fornitori di servizi strategici 'ad alta intensità di conoscenza', i quali spesso non esistono nel distretto (o sono fuori dai confini nazionali), ma la cui crescita interna sarebbe essenziale. Una seconda, che vale la pena di richiamare in questa sede, è che nelle nuove *knowledge network* i rapporti con l'università e la ricerca diventano molto più importanti, e anche più critici, rispetto al passato. Chiudo con alcune considerazioni a questo proposito.

4. La produzione di conoscenza

Oggi si considera superata la vecchia e rigida divisione del lavoro tra ricerca di base, applicata e di sviluppo. Si è compreso che ci sono dei *loop*, delle interazioni strette tra conoscenza di base e sviluppi applicativi. E dunque vengono promossi in tutto il mondo modelli più collaborativi tra università e impresa. Sfortunatamente non esistono modelli di relazioni già pronti, e in genere le soluzioni devono essere ricercate caso per caso, in funzione delle condizioni locali e del tipo di progetti. Possono anche crearsi dei *misunderstanding*: ad esempio le aziende si attendono a volte che la ricerca universitaria fornisca precise risposte alle esigenze di innovazione tecnologica poste dal mercato ('se no, a cosa serve l'università?'). Il punto è che l'innovazione tecnologica è per definizione una strategia competitiva. E dunque legata a scelte imprenditoriali sul mercato, ossia alla *business strategy*, all'assunzione di *rischio imprenditoriale*.

Si potrebbe pensare in questo a una funzione di supplenza dell'università e della pubblica amministrazione locale, magari nei momenti difficili. In parte, questo oggi accade: la nostra Regione ad esempio ha scelto di incentivare direttamente due importanti future tecnologie di base (biotecnologie e nanotecnologie); le università venete e gli enti di ricerca (nazionali o sopranazionali) finanziano spesso progetti molto vicini alle applicazioni di mercato.

Tuttavia affidare a politici, ricercatori o professori la definizione delle *business strategy* non è detto sia in generale la strada migliore. Ma anche affidare i fondi di ricerca direttamente alle imprese è una soluzione che in Italia solleva dei problemi. La ragione è che per fare ricerca occorrono ricercatori, e oggi di alto livello. Lasciando stare le piccole imprese, ricercatori a mio parere scarseggiano anche nelle poche grandi imprese rimaste. E inoltre, quanto tempo occorre per fabbricare un ricercatore, o per creare i luoghi che credibilmente li producono?

In conclusione, se da un lato generare nuove competenze pratiche e sperimentare opportunità di business resta una funzione insostituibile

dell'impresa, dall'altro quest'attività può trarre grandi vantaggi da nuovi modelli di collaborazione con l'ente pubblico e con il mondo della ricerca, attraverso la scelta oculata di progetti e la predisposizione di adatti incentivi. Ragioni di continuità storica e di compatibilità con il contesto stanno in effetti facendo emergere da noi un modello di regolazione 'morbido', basato sulla strategicità della produzione di nuova conoscenza, sull'incentivazione delle interazioni cognitive tra soggetti complementari, sull'indicazione di filoni tecnologici e di ricerca prioritari.

L'internazionalizzazione, le imprese, l'occupazione e le politiche del Veneto che cambia

Riccardo Fiorentini, Giuseppe Tattara, Mario Volpe¹

1. La delocalizzazione: un fenomeno recente?

Il fenomeno della delocalizzazione all'estero di fasi sempre più consistenti dei cicli produttivi delle piccole e medie imprese (PMI) italiane suscita da alcuni anni interrogativi e preoccupazioni circa gli effetti che questo processo può avere sull'economia del nostro paese. Se da un lato lo spostamento all'estero di parti della filiera del valore permette alle imprese di abbassare nel breve periodo i costi di produzione e di mantenere quote di mercato internazionale, dall'altro potrebbe nel più lungo periodo modificare in peggio la natura dei distretti industriali italiani che sin qui hanno costituito uno dei principali elementi di successo del nostro sistema economico.

Il processo di globalizzazione non è un fenomeno nuovo. Gli storici economici ci hanno ricordato che un processo di integrazione dei principali sistemi economici, con caratteri simili, per molti versi, a quelli dell'oggi, aveva avuto luogo anche durante il XIX secolo.

Diversi sono gli aspetti che sottendono similitudini e differenze tra questi due processi. Vi è oggi come nel passato, un rapido incremento degli scambi delle merci sui mercati internazionali, facilitato dalla caduta dei costi del trasporto (nell'800 le navi a vapore, ora l'aereo e i container) e dall'aprirsi di nuovi mercati (nell'800 le colonie e l'oltremare in genere, ora i paesi ex-area sovietica e la Cina). Le tariffe

doganali si sono molto ridotte ieri come oggi.

Ma la natura dei flussi commerciali è profondamente cambiata. Due secoli fa i flussi mercantili erano rappresentati da flussi di materie prime provenienti dai così detti territori d'oltremare, che venivano scambiati con i manufatti che venivano esportati principalmente dal Regno Unito (erano in larga misura flussi inter-industriali: manufatti contro materie prime). Durante gli ultimi 20 anni si è registrato un rapido sviluppo del commercio di parti e di componenti, poiché le imprese hanno aumentato il loro grado di internazionalizzazione e sono ora maggiormente coinvolte nelle reti globali di produzione.

2. La delocalizzazione oggi

Si stima che 1/3 del commercio mondiale di manufatti sia oggi un commercio di componenti, che ne rappresentano anche la parte più dinamica. Ne sono esempio classico le produzioni di abbigliamento e di calzature delle imprese delle economie avanzate che hanno frammentato la produzione in paesi a basso costo del lavoro. Negli Stati Uniti nel 2001 circa il 90% di tutti i beni di consumo elettronici era prodotto all'estero; tale percentuale scendeva all'80-85% per le calzature, giocattoli, borse, orologi, giochi e apparecchi televisivi, il 70% per le biciclette, mentre gli altri comparti segnavano percentuali un po' inferiori. L'Europa si sta dirigendo a grandi passi verso un situazione di questo tipo e sarebbe strano che non lo facesse.

Le tecnologie elettroniche legate all'informazione e alle comunicazioni hanno accelerato ed esteso questo processo. Alcune attività sono state "private di peso" in quanto, attraverso la digitalizzazione, il loro contenuto immateriale viene separato dal supporto materiale e, di conseguenza, possono essere spedite anche molto lontano con costi bassissimi. Mano a mano che le attività vengono codificate, possono essere più facilmente spostate attraverso lo spazio, ne aumenta il rendimento e il costo si riduce sensibilmente. Queste attività includono alcuni tipici beni di informazione, come il software, l'editoria, la musica, la cinematografia ma anche diversi servizi che possono sfrutta-

(1) Criapi, Università di Verona, Università di Venezia

re i potenziali dell'Ict, quali i servizi resi dai *call center*, alcuni servizi di contabilità, analisi mediche e così via, rappresentano ancora una parte molto piccola del prodotto interno lordo mondiale, ma la loro 12

La globalizzazione della produzione è quindi un fenomeno in parte già sperimentato nell'economia mondiale, che non ha toccato nel passato direttamente il nostro paese, ma che si presenta ora in modo diretto e che si sviluppa in termini estremamente rapidi. La rapidità dell'accadere e, di conseguenza, la rapidità delle scelte, è la vera novità. Non la natura del fenomeno.

3. I timori suscitati dalla globalizzazione

Il dibattito su questi temi ha talvolta assunto toni giornalistici allarmati ma ha visto in realtà relativamente pochi contributi scientifici capaci di investigare in maniera rigorosa le dinamiche e la natura economica e statistica della internazionalizzazione.

Alcuni aspetti di questo fenomeno possono intorbidire. Il timore è dovuto al fatto che la delocalizzazione internazionale di interi processi produttivi o di parti di essi, indotta dalle crescente concorrenza sul costo da parte dei paesi di nuova industrializzazione che operano nei settori dove più alta è la specializzazione internazionale dell'Italia, possa alla lunga depauperare i distretti, che sono la fonte della ricchezza della nostra regione, riducendo l'ampiezza della base produttiva, i livelli occupazionali e in definitiva la capacità di fornire economie di scala esterne alle imprese e la capacità di garantire il perpetuarsi del patrimonio di competenze produttive che è stato alla base del successo dei distretti veneti. Il problema nasce principalmente dal fatto la composizione dell'export del Veneto (e dell'Italia), pur in presenza di significative quote nei prodotti della meccanica strumentale e dei beni di investimento, ruota da decenni attorno ai prodotti del cosiddetto "sistema moda (tessile abbigliamento e calzature) dove più forte è diventata la competizione di paesi di nuova industrializzazione capaci di offrire questi beni a prezzi più bassi. Di fronte alla prospettiva di uscire da questi mercati, le PMI italiane hanno attuato politiche difensive che le hanno spinte anche a delocalizzare fasi

del ciclo produttivo in paesi dove il costo del lavoro è più basso (le differenze sono dell'ordine del 50-70%) suscitando nel nostro paese timori di cadute permanenti nei livelli occupazionali se non di vera e propria de-industrializzazione. In alcuni settori, come nella confezione, il terzismo in Veneto, ha subito dei colpi gravissimi che ne hanno dimezzato gli addetti nel giro di un decennio.

4. La dissociazione tra luogo di produzione e luogo di distribuzione della ricchezza

La internazionalizzazione della produzione introduce un altro elemento nuovo, cui non eravamo abituati. Il fatto che sempre più il luogo di produzione è ormai diverso dal luogo dove si distribuisce la ricchezza. Nella stessa definizione di distretto era implicita una simbiosi tra la vita dell'impresa e il benessere del territorio, benessere che si sostanzava in un alto livello di occupazione e di ricchezza. Questo è sempre meno vero. Se si produce all'estero la ricchezza prodotta può avere riflessi occupazionali modesti nel territorio di partenza e quindi quel legame solidaristico che in qualche modo cementava i distretti industriali può venire meno.

Dell'apertura dei mercati esteri, ovviamente, le imprese della nostra regione traggono anche molti vantaggi. In primo luogo chiediamoci quante imprese, in assenza della valvola di sfogo della delocalizzazione di intere parti del ciclo produttivo o di parti limitate (come avviene nella meccanica con alcune lavorazioni) avrebbero potuto continuare a produrre in modo competitivo o sarebbero state spazzate via dalla concorrenza. In molti casi l'alternativa non è continuare a produrre in Veneto, ma chiudere. E poi molte imprese vendono in questi nuovi mercati e costituiscono presidi produttivi all'estero proprio per soddisfare la maggior domanda che da questi mercati deriva. Si tratta di produzioni "che si aggiungono" alle produzioni fatte nel passato, che generano comunque ricchezza anche se parte dei processi produttivi sono appunto svolti nei nuovi mercati.

Si tratta di un fenomeno generale, facilmente indagabile, che ha colpito decine di migliaia di occupati e molte migliaia di imprese nella nostra regione, e che presenta delle complessità anche di natura teorica.

5. Come le PMI si internazionalizzano

Dal punto di vista della teoria economica, i percorsi di internazionalizzazione delle PMI possono essere diversi rispetto quelli delle grandi imprese. Al contrario di quest'ultime, nel caso delle PMI la tradizionale strategia di internazionalizzazione basata sugli investimenti diretti riveste un ruolo limitato e di conseguenza il ricorso esclusivo a questo criterio per valutare la portata del fenomeno porta, come spesso è avvenuto in passato, a sottostimare la capacità di espansione all'estero dei cicli produttivi delle imprese distrettuali. Una corretta valutazione della dimensione quantitativa del fenomeno si ottiene invece con l'applicazione su scala internazionale del concetto di "impresa rete" sviluppato dai più attenti studiosi delle PMI inserite in realtà distrettuali. Da questo punto di vista la delocalizzazione internazionale del ciclo produttivo non rappresenterebbe tanto un cambiamento radicale nell'organizzazione delle imprese quanto piuttosto una naturale estensione spaziale di un "modus operandi" già consolidato all'interno delle realtà distrettuali. La natura differenziata delle PMI si riflette in una grande varietà nelle forme dell'internazionalizzazione che discendono sia dalle peculiari caratteristiche tecniche e di mercato di ogni settore produttivo che dal grado di controllo sull'intero ciclo che le singole PMI sono in grado di esercitare. Abbiamo quindi una gamma di forme che vanno dal tradizionale traffico di perfezionamento passivo, al subappalto di fasi produttive, all'acquisto di fornitori esteri di semilavorati ed attrezzature all'acquisto di chiavi in mano di componenti. Spesso il percorso, partendo da semplici commesse di parti a imprenditori locali esteri, per lo più in Europa dell'est, passa alla costruzione di impianti direttamente gestiti dall'impresa madre italiana che fornisce anche la tecnologia ed i macchinari necessari alla lavorazione. Più problematico appare invece essere il ruolo della manodopera specializzata locale spesso ritenuta inadeguata dai nostri imprenditori che preferiscono inviare tecnici italiani a sovrintendere le fasi più "sensibili" della produzione realizzata all'estero.

Esiste una distribuzione delle forme di delocalizzazione che va da quelle basate sulle relazioni di mercato esterne all'impresa, a quelle

basate invece su una distribuzione spaziale della produzione interna all'impresa che ha come punto estremo il tradizionale investimento diretto con il completo controllo di tutto il ciclo produttivo da parte dell'impresa madre.

Il grado di controllo diretto sulle fasi della produzione che vengono delocalizzate appare essere inversamente proporzionale alla distanza dal paese estero. Mentre nei paesi dell'est europeo, Romania in primis, si tende a gestire direttamente l'organizzazione della produzione, nel caso dei fornitori dell'est asiatico prevale una relazione di mercato dove il produttore locale gestisce completamente la lavorazione che resta soggetta alle specifiche tecniche concordate con la PMI italiana che si avvale di questa forma di delocalizzazione.

6. Gli effetti della delocalizzazione sul territorio

Come ricordato precedentemente, la principale preoccupazione delle forze politiche, sindacali e degli studiosi interessati a questi processi è che l'esito ultimo della strategia di delocalizzazione produttiva delle PMI, sia la perdita di importanti settori industriali nel nostro paese e in ultimo lo svuotamento dei distretti

La risposta a questo interrogativo sembra più incoraggiante di quanto si possa pensare. Da un lato bisogna ricordare la crescita delle esportazioni Venete, che ha ripreso vigore in questo ultimo biennio e che si è avvalsa dei nuovi mercati entrati nell'orbita mondiale, in particolare la federazione Russa, che prima non venivano serviti da produzioni venete (il 50% dell'incremento dei valori esportati 2005-06 è dovuto ai paesi nuovi), dall'altro è opportuno rilevare che la tenuta delle quote delle esportazioni venete in Germania, Francia, Usa, Spagna e UK si è certamente avvalsa dei bassi costi ottenuti dalle imprese venete producendo all'estero, in paesi a basso salario. Se la produzione fosse avvenuta a costi maggiori molte quote in quei mercati sarebbero state perdute.

Le esportazioni della nostra regione d'altro canto non tengono conto della vendita all'estero di prodotti costruiti all'estero per conto di imprese venete e del così detto estero su estero,

due casi in cui la regione si appropria di quota del valore aggiunto, anche se l'occupazione in Veneto non aumenta che in misura modesta. E su questi problemi di misura andrebbe fatta chiarezza attraverso un investimento di risorse adeguato.

La ricerca economica ha posto in dubbio l'universalità del nesso negativo delocalizzazione-perdita di posti di lavoro e ha rilevato un impatto positivo delle strategie di internazionalizzazione sulla produttività delle imprese che le hanno perseguite. Il punto critico è che, in assenza di una contemporanea strategia di innovazione, il recupero di competitività garantito dalla delocalizzazione internazionale può essere temporaneo. La sola delocalizzazione della produzione se non accompagnata da significativi investimenti in qualità e innovazione del prodotto non può garantire di per se una prospettiva di sviluppo e sopravvivenza duratura dell'impresa.

I processi di delocalizzazione del ciclo produttivo sono infatti inseriti in un più ampio processo mondiale di ridefinizione delle specializzazioni e delle gerarchie di competitività. Dopo decenni passati ad operare sui mercati esteri sotto la protezione delle periodiche svalutazioni della lira, le PMI italiane sono state colpite da due grandi shock: uno shock monetario legato all'introduzione dell'euro che le ha private della protezione delle periodiche svalutazioni della lira e uno shock reale generato dall'inserimento nel circuito dell'economia internazionale di grandi paesi come la Cina e l'India che, nell'abbondanza di grandi riserve di manodopera a basso costo, trovano la fonte del loro vantaggio comparato.

Questo cambiamento nella composizione per paese dei flussi del commercio internazionale associato alla staticità del modello di specializzazione estera dell'Italia ha allontanato i nostri tradizionali settori di esportazione dalla frontiera tecnologica mondiale contribuendo, come previsto dalla teoria del gap tecnologico, a generare le crescenti difficoltà che il nostro paese sta incontrando nel mantenere le sue quote sui mercati esteri²

(2) Chi si occupa di questi problemi all'interno del Criapi? I ricercatori del Criapi che operano presso l'Università di Padova hanno estese competenze in materia di

7. Le politiche economiche

La partita giocata dalle PMI italiane sui mercati internazionali va giocata in prima battuta sul piano del prezzo, attraverso l'aumento dell'efficienza e la riduzione dei costi che si può ottenere con la delocalizzazione di fasi produttive in paesi con un più basso costo del lavoro, ma anche sul piano della qualità e dell'innovazione senza le quali non sarà possibile spostare la specializzazione internazionale del nostro paese verso l'alto, più vicina alla frontiera tecnologica internazionale.

La fase attuale è perciò una delicata fase di passaggio nella quale la strategia di delocalizzazione è senza dubbio una componente importante e necessaria anche se talvolta contraddittoria con gli auspicati esiti finali nella misura in cui l'indebolimento dei legami tra distretto ed imprese produttrici di beni di investimento possa comportare una riduzione della capacità di innovazione.

Ogni mutamento dei vantaggi comparati internazionali implica aggiustamenti della struttura produttiva e cambiamenti della specializzazione stessa che vanno gestiti non solo a livello industriale ma anche politico e territoriale per limitarne i temporanei contraccolpi negativi. In primo luogo si deve favorire la riqualificazione dei lavoratori momentaneamente esclusi dal ciclo produttivo a seguito dei fenomeni di delocalizzazione internazionale attraverso una adatta opera di formazione e di reinserimento.

La politica economica non dovrebbe perciò es-

governance, di gruppi di imprese, di logistica, di politiche per l'innovazione dei processi produttivi, innovazione di processo e di prodotto, di economia dell'information technology. I ricercatori che operano nell'Università di Venezia sono specializzati in processi di internazionalizzazione e di delocalizzazione nell'ambito dei settori tradizionali. Più specificatamente in quantificazione della subfornitura, in particolare riguardo all'est europeo. Così come in commercio orizzontale, in gestione delle catene del valore e delle reti di impresa e nelle connesse "policy". I ricercatori nell'Università di Verona hanno competenze nello studio degli squilibri del sistema economico internazionale, dello sviluppo dei paesi asiatici, dei fattori di competitività internazionale del sistema-paese, nella individuazione dei sentieri di crescita quantitativa delle imprese locali, nello studio dei livelli di sviluppo qualitativo e di rafforzamento dei fattori di competitività aziendali.

sere usata per inutili chiusure protezionistiche: il protezionismo non farebbe altro che accrescere i costi delle nostre imprese e tagliarle dai mercati emergenti. Ma sarebbe necessario piuttosto incoraggiare l'innalzamento qualitativo, dare spazio ai processi innovativi relativi alle fasi più pregiate (da un punto di vista tecnologico) della gestione della catena del valore. Che spesso, ma non sempre, sono le fasi iniziali e finali dei processi. Osserviamo che molto spesso, anche in settori tradizionali, si assiste al rientro in Italia di fasi di lavorazione, guidate dalla rapidità dei cambiamenti della domanda (ad esempio nella confezione il riassortimento ed i flash) dalla limitatezza delle serie e dal loro rapido avvicinarsi. Difficile individuare a priori quali saranno i settori più promettenti: le innovazioni sono sempre più spesso trasversali, come lo sono tutte le innovazioni di processo, anche se è chiaro che dal rientro in Italia di alcune lavorazioni non si deve pensare di poter riproporre vecchi modelli, cullarsi nell'assenza di politiche industriali, ma è difficile generalizzare

Le innovazioni debbono essere incentivate una ad una. Non si può sfuggire alla necessità di sostenere il sistema produttivo ma anche a quella di valutare di volta in volta i progetti innovativi e di monitorarne i risultati, in modo rigoroso. Siamo in un'economia che ha ancora una forte base produttiva manifatturiera e che ha bisogno di innovazioni tecnologiche di alto livello nella produzione (dai nuovi materiali alle nuove tecnologie di controllo automatico del ciclo produttivo), di tecnologie che sviluppano la rapidità di risposta e la profittabilità delle serie corte (macchine di produzione flessibili), rendono più stretto il collegamento tra produttore e retailer (le innovazioni nelle reti e in comunicazione), e rendono il costo del lavoro, tradizionalmente inteso, sempre più marginale.

Politiche per lo sviluppo locale e innovazione

Patrizia Messina¹

1. La costruzione sociale dell'innovazione

I processi di innovazione che stanno caratterizzando le dinamiche dello sviluppo locale non riguardano oggi solo le imprese e i processi produttivi, nel senso solo economico e tecnologico del termine, ma devono essere più correttamente intesi in senso sistemico, come il risultato di un complesso processo di “costruzione sociale dell'innovazione” in cui il ruolo svolto dall'attore politico regolatore, a diversi livelli, va acquistando una rilevanza crescente.

Si tratta di un processo di *apprendimento cognitivo e istituzionale* che richiede l'acquisizione di nuovi approcci e nuove metodologie, a cominciare dagli strumenti che permettono di implementare politiche innovative, adeguate ai contesti locali, e di valutarne correttamente gli effetti prodotti.

Un primo aspetto riguarda, per esempio, il modo in cui si definiscono i “confini” di che cos'è “locale”. Uno dei problemi metodologici più rilevanti che si presentano infatti quando si affronta lo studio della regolazione politica dello sviluppo locale è la sostanziale non sovrapposibilità dei luoghi dello sviluppo locale, da una parte, come per esempio i distretti industriali o le aree metropolitane e, dall'altra, l'ambito di regolazione politica locale effettuata da istituzioni politiche intermedie come, per restare al caso italiano, il Comune, la Provincia o la Regione. I confini amministrativi non coincidono, infatti, quasi mai con i confini dei sistemi produttivi locali. I primi sono caratterizzati, istituzionalmente, da una necessaria stabilità e rigidità nel tempo e nello spazio, sancita dall'ordinamento giuridico. I secon-

di invece sono caratterizzati da un'altrettanto necessaria variabilità e flessibilità nel tempo e nello spazio, tipica delle reti sociali. Questo può aiutare a spiegare perché, più di ogni altra *policy*, le politiche per lo sviluppo locale siano caratterizzate da un'ambivalenza di fondo, tra regolazione e regolamentazione, essendo orientate, da un lato, dall'esigenza di promuovere coesione sociale attraverso la partecipazione attiva, tipica della logica democratica, e dall'altro dall'esigenza di regolamentare i processi attivati attraverso lo strumento giuridico, tipico della logica burocratica.

Semplificando al massimo, le politiche per lo sviluppo locale presentano una pluralità di approcci che possono essere sintenticamente raggruppati a partire da almeno due diverse prospettive:

- a) il punto di vista dell'attore politico regolatore (governi locali), che agisce ancora con una logica fordista quando privilegia una definizione dei confini di tipo amministrativo e una normativa che fa uso dello strumento della *regolamentazione* (burocratica) per regolare le relazioni tra attori locali e risorse disponibili, secondo un approccio *top-down*;
- b) il punto di vista degli attori sociali ed economici (*stake-holders*) che si aggregano localmente, accomunati dai medesimi bisogni e trovano il modo di accordarsi per rispondere alle comuni esigenze di regolazione (comunitaria e/o del mercato), secondo un approccio *bottom-up*, chiedendo eventualmente, in un secondo momento, un riconoscimento formale all'autorità politica istituzionale. In questo caso i “confini” sono definiti dalla *rete* di attori locali.

2. Un nuovo approccio alle politiche locali

A partire dagli anni novanta, con l'acuirsi della crisi del modello di sviluppo fordista e del modo di regolazione politica centralizzato, si è fatta strada, nel contesto europeo un nuovo approccio alle politiche per lo sviluppo locale, insieme al prevalere di un nuovo stile decisionale, quello della *governance*, termine utilizzato soprattutto per indicare un nuovo stile di governo, distinto dal modello del controllo gerarchico e caratterizzato da un maggior grado di cooperazione tra lo Stato e gli attori

(1) Criapi e Università di Padova

non-statali all'interno di reti decisionali miste pubblico-private.

Nello stesso tempo si è andata affermando l'idea che una politica per lo sviluppo locale può essere davvero efficace *solo se* riesce ad intercettare risorse locali *endogene*, attraverso processi di partecipazione "dal basso" e di coprogettazione dello sviluppo locale. Lo stesso ruolo dell'attore politico locale, soprattutto regionale, è stato quindi fortemente potenziato sul piano istituzionale (in Italia le riforme Bassanini e del Titolo V della Costituzione, sulla base del principio di sussidiarietà, hanno attribuito ai governi locali notevoli competenze in materia di regolazione politica dello sviluppo locale).

Si tratta ora di adeguarsi a questo cambiamento delle regole del gioco, un cambiamento che richiede una nuova modalità di relazione tra regolazione e regolamentazione. Da parte degli attori sociali ed economici si tratta di attivarsi per partecipare ai processi di costruzione delle reti di *governance* (cittadinanza attiva), proponendo progetti di sviluppo locale condivisi, in grado di ottenere un riconoscimento politico. Da parte dei governi locali si tratta di attrezzarsi culturalmente, oltre che istituzionalmente, per governare territori che esprimono domande di regolazione del tutto inedite, che richiedono un cambiamento significativo dello stile di governo del territorio (concertazione, negoziazione, coordinamento, animazione territoriale) che sia in grado, al tempo stesso, di mettere in rete i sistemi locali con il più ampio contesto europeo e globale. Si tratta insomma di riposizionare gli attori pubblici e privati entro reti di *governance* multilivello e ciò può avere effetti anche dirompenti sui modi di regolazione locale tradizionalmente consolidati.

Con riferimento al caso **Veneto** e al modo di regolazione che ha caratterizzato le dinamiche di sviluppo locale dei distretti, si tratta di avviare un complesso processo di innovazione culturale e istituzionale del "modo di regolazione" tradizionale, tipicamente *comunitario*, caratterizzato da:

- a) la tendenza all'individualismo e al localismo degli attori economici;
- b) la perifericità dell'attore politico locale;
- c) il ruolo di intermediazione tra pubblico e privato, svolto tradizionalmente dalle asso-

ciazioni di rappresentanza degli interessi, strutturate su base provinciale;

- d) e, possiamo aggiungere, la difficoltà delle Università venete a dialogare con il territorio e veicolare il sapere codificato nei circuiti comunicativi della campagna industrializzata.

Tutti elementi che richiedono oggi un profondo cambiamento per la ridefinizione di un modello di sviluppo sostenibile alla luce dei cambiamenti intervenuti.

L'innovazione, quindi, non riguarda oggi solo le imprese e i processi produttivi, ma deve essere più correttamente intesa come il risultato di un processo complesso di cambiamento del modo di regolazione, in cui il ruolo svolto dall'attore pubblico regolatore, a diversi livelli, va acquistando una rilevanza crescente: tale ruolo si configura sempre di più come un ruolo di *coordinamento delle reti di governance locali nella prospettiva multilivello*, in grado cioè di raccordare i livelli locali di regolazione non solo con quello nazionale, ma soprattutto con i livelli europeo e globale. Nelle reti di *governance*, locale e multilivello, l'attore politico regionale, in particolare, è chiamato a giocare quindi un duplice ruolo di coordinamento interno e di intermediazione verso l'esterno sempre più significativo, e la sua azione sarà tanto più efficace, quanto più sarà in grado di imparare a giocare con le nuove regole e riuscirà ad incentivare la costruzione di reti di *governance* locali, coordinate dal livello regionale, entro cui i diversi attori strategici dello sviluppo locale sono chiamati a riposizionarsi. Una vera sfida per il modello Veneto di sviluppo, caratterizzato da localismi forti e da una regionalità debole. Un cambiamento dello stile amministrativo e della cultura di governo del territorio costituiscono, oggi più che mai, la vera sfida per la sostenibilità del modello locale di sviluppo del Veneto.

La L.r. 8/2003 è nata con questa teoria del cambiamento:

- a) definisce i distretti produttivi a partire dai patti di sviluppo di distretto (*bottom-up*), favorendo l'aggregazione e l'emergere di nuovi distretti e filiere produttive;
- b) istituisce i rappresentanti di distretto, ridimensionando il ruolo di intermediazione svolto fin qui dalle associazioni di rappre-

- sentanza delle categorie;
- c) istituisce la Consulta dei distretti come organo consultivo e luogo di *governance* regionale.
 - d) attribuisce alla Regione e all'Ufficio distretti un inedito ruolo di coordinamento delle politiche per i distretti produttivi locali.
- Tutti elementi che vanno nella direzione di un profondo cambiamento del modo di regolazione.

3. La valutazione delle politiche

Viene attivato, quindi, un *processo di apprendimento istituzionale* che richiede l'acquisizione di nuovi approcci, nuove metodologie e nuovi assetti organizzativi, ma che per la sua complessità, va condotto passo per passo, imparando dai propri errori, secondo la formula del *learning by doing*. Ciò vuol dire che deve essere prestata la massima attenzione agli strumenti che permettono di valutare correttamente gli effetti prodotti dalle politiche pubbliche. La dimensione della *valutazione delle politiche* acquista quindi un valore strategico fondamentale per l'apprendimento, e quindi per l'innovazione, ma richiede, al tempo stesso, di essere profondamente riconsiderata.

Nella tradizione politico-amministrativa italiana, infatti, è stato dato poco spazio alla valutazione delle politiche pubbliche su base empirica, perché si ritiene che questa sia una funzione che spetta esclusivamente o agli attori politici, in quanto i suoi esiti avrebbero delle conseguenze dirette sul consenso degli elettori, o ai tecnici-burocrati, attraverso un controllo formale della procedura. In altri termini, prevale la questione del *chi* valuta e del *chi* è valutato, rispetto al *cosa* e al *come* si valuta.

L'approccio empirico alla valutazione delle politiche, affidando ai ricercatori (e non ai politici o agli uffici tecnici) questo compito, mette invece l'accento su *cosa* e *come* di valuta.

La valutazione delle politiche ad orientamento empirico ha come obiettivo, inoltre, non solo la descrizione degli effetti prodotti dagli interventi pubblici, ma anche il miglioramento dell'efficacia degli stessi, offrendo per questa via un supporto ai *policy makers* lungo tutto il processo di elaborazione ed attuazione della

politica pubblica. In questo senso, ogni politica pubblica, a maggior ragione le politiche che intendono produrre innovazione di sistema, non possono non prevedere azioni di valutazione *ex-ante*, in *itinere* ed *ex-post*.

L'attività di valutazione, così intesa, richiede tuttavia un lavoro di ricerca sul campo e competenze specifiche che non possono essere improvvisate. Al contrario, come insegna la scienza politica applicata, essa richiede la conoscenza di metodologie e di strumenti di rilevazione appropriati per l'analisi di un dato sistema concreto di azione e per un suo orientamento al cambiamento. Queste competenze sono presenti sul territorio presso le Università, là dove vi sono insegnamenti politologici².

Sarebbe riduttivo, quindi, limitare il contributo che l'Università può dare ai processi di innovazione ai soli distretti tecnologici (vedi nuovo PRS e linee guida regionali delle nuove politiche economiche per lo sviluppo locale): la società della conoscenza ci insegna, infatti, che investire sulle nuove tecnologie senza accompagnare con adeguate misure di *policy* i cambiamenti che queste innovazioni richiedono nei processi cognitivi e produttivi, ma anche nei modelli organizzativi delle istituzioni che le dovrebbero governare, rischia non solo di non essere sufficiente ma, peggio, di configurarsi come una politica solo simbolica, votata al "cambiare tutto per lasciare tutto com'è". I risultati fin qui piuttosto deludenti dei parchi scientifici e tecnologici nel Veneto sono stati, in questo senso, oltremodo eloquenti. Tuttavia è mancata una effettiva valutazione delle politiche che li hanno implementati.

Se vogliamo davvero intendere l'innovazione

(2) A differenza dell'approccio economico alla valutazione delle politiche, che ricerca l'efficienza della *policy* dal punto di vista manageriale, attraverso indicatori di spesa, e gli effetti sul rendimento produttivo (es. numero di occupati, ecc.), l'approccio politologico analizza invece le politiche evidenziando la coerenza tra obiettivi dichiarati ed effetti prodotti dal punto di vista del sistema organizzativo messo in atto dal *policy maker* nella fase di implementazione della *policy* e, soprattutto, degli effetti prodotti, anche imprevisti, sul "rendimento istituzionale" misurato per esempio attraverso: 1) la fiducia verso le istituzioni politiche; 2) il capitale sociale localizzato; 3) la capacità di apprendimento istituzionale nell'acquisizione di "buone pratiche" adeguate al contesto locale.

come obiettivo strategico per lo sviluppo locale, diventa allora di vitale importanza assicurare che l'attività di valutazione delle politiche acquisti una maggiore rilevanza e che tale attività venga attribuita ad un attore terzo, che non sia parte in causa delle politiche oggetto di analisi, e che abbia le competenze specifiche per contribuire con la sua azione al processo di innovazione del *policy making*.

In questo senso, in riferimento alla l.r. 8/2003 e sue modificazioni, l'attività di valutazione e monitoraggio della *policy* regionale per lo sviluppo dei distretti produttivi locali non può essere affidata né alla Consulta dei distretti (beneficiari della *policy*), né tanto meno all'Ufficio distretti (attore regolatore). In continuazione con quanto prodotto con il Laboratorio del Master³ in *Regolazione politica dello sviluppo locale* a partire dal 2004, vorrei ribadire, con questa occasione, la necessità di promuovere una cultura della valutazione delle politiche per lo sviluppo locale, riconoscendone l'importanza e, soprattutto, riconoscendo in tal modo il contributo che l'Università può apportare al processo più complessivo di innovazione del "sistema regione".

In questa direzione va anche il progetto Poli.S.Doc. dell'Università di Padova⁴ che, attraverso l'attivazione di un Centro di documentazione di buone pratiche di *policy* per lo sviluppo locale, a partire dal contesto del Veneto, intende promuovere una cultura delle *politiche integrate* per lo sviluppo del territorio, raccordando tre diverse linee di *policy*: a) le politiche per i sistemi produttivi locali e l'innovazione; 2) le politiche per le aree urbane e la progettazione di aree vaste; 3) le politiche sociali e di welfare locale. Attraverso la costruzione di un sistema informativo integrato, il progetto è in grado di favorire la messa in rete degli attori locali dello sviluppo, favorendo la comunicazione interna alla regione ma, soprattutto, la comunicazione esterna delle "buone pratiche", incentivando la capacità dei sistemi produttivi

di proiettarsi nella dimensione *glocale*.

(3) Cfr. Messina P. (2005, a cura di) *Una policy regionale per lo sviluppo locale. Il caso della l.r. 8/2003 sui distretti produttivi del Veneto*, «Quaderni dell'Associazione M.A.S.TER.», n. 1, Padova, Cleup.

(4) Il progetto Poli.S.Doc. è stato premiato al Forum PA – Sfide 2006 come "buona pratica" ed è in corso di implementazione.

I distretti nell'economia delle reti

Giancarlo Corò, Stefano Micelli, Enzo Rullani¹

1. L'emergere di un nuovo modello di impresa

Dalla metà degli anni '90, l'apertura dei nuovi mercati dell'Europa Centro-orientale e, a seguire, le opportunità di accesso ai mercati dei beni e dei fattori produttivi dell'estremo oriente, hanno innescato processi diffusi di riposizionamento delle imprese del *made in Italy* nelle catene globali del valore. La crescita della pressione concorrenziale e l'apertura internazionale della produzione hanno portato ad una trasformazione delle logiche di gestione aziendale, alla ricerca di nuove fonti di vantaggio competitivo e, in ultima analisi, ad un processo di selezione delle imprese².

Le conseguenze di questi processi di riposizionamento competitivo e di apertura internazionale sono state diverse. A livello manageriale, l'emergere di nuove imprese leader sul territorio ha coinciso con l'imporsi di un modello di impresa meno legato alle tradizionali competenze manifatturiere e più attento a sviluppare un'intelligenza terziaria cui ancorare la propria capacità di competere sui mercati globali. Questo appare particolarmente evidente per le

imprese più evolute, che hanno consolidato nel tempo una presenza internazionale sia dal lato degli approvvigionamenti che dal lato della distribuzione e della vendita.

In queste imprese "a rete aperta", il processo di crescita e riposizionamento nella catena del valore ha coinciso con uno sforzo di *upgrade* manageriale che si manifesta su più fronti e che contribuisce a ridefinire in modo complessivo la competitività dell'impresa distrettuale. Rispetto alle imprese di tipo tradizionale, le imprese a rete aperta investono in marchi proprietari in maniera più elevata, credono in misura sensibilmente superiore all'innovazione di prodotto, investono maggiormente nel design e nella ricerca e sviluppo, dispongono di brevetti propri. Non ultimo, si caratterizzano per una qualità della dotazione ICT decisamente superiore, come dimostrano i dati relativi alla diffusione di soluzioni *Enterprise Resources Planning*. L'implementazione di queste soluzioni di gestione integrata di ultima generazione richiede una profonda conoscenza dei processi aziendali e una capacità di codificazione spesso distante dalla sensibilità dell'imprenditore e del manager di impostazione più tradizionale.

Le imprese leader a rete aperta si collocano a metà fra l'impresa distrettuale di forte tradizione imprenditoriale, capace di flessibilità e adattamento continuo, e la grande azienda manageriale strutturata attraverso regole e procedure codificate. Questo modello ibrido merita di essere studiato e comunicato con attenzione affinché consolidi i tratti migliori di entrambi i modelli, evitandone al contempo i principali limiti.

La trasformazione dei modelli di impresa e i profondi cambiamenti a livello di gestione aziendale hanno implicazioni profonde sia a livello di management aziendale, sia a livello di politiche industriali su scala locale.

Dal punto di vista del marketing, le ricerche a disposizione mettono a fuoco la capacità delle imprese leader di operare con un mix di strumenti convergenti. Dal punto di vista della distribuzione, queste imprese operano con reti distributive proprie, sono in grado di monitorare il mercato con strumenti gestionali evoluti dal punto di vista tecnologico (*sensing*) e inve-

(1) Corò e Rullani, Criapi e Università di Venezia; Micelli, Viu, Tedis e Università di Venezia

(2) Il corso di laurea specialistica in Economia delle Reti attivato nella Facoltà di Economia dell'Università Ca' Foscari di Venezia nasce da questo percorso di ricerca decennale nel corso del quale l'evoluzione dei distretti industriali italiani e le capacità di risposta delle Pmi al cambiamento del contesto competitivo sono stati il leitmotiv.

stono sulla conoscenza diretta dei consumatori, attingendo alla varietà dei modelli di consumo rintracciabili a livello internazionale. Dal punto di vista del prodotto e della sua comunicazione al mercato, i dati a disposizione e i casi presi in esame mettono in evidenza come sia necessario integrare diverse dimensioni dell'innovazione. La media impresa si dimostra, infatti, in grado di coniugare innovazione tecnologica e stile, ricerca a livello di materiali e qualità nel design; soprattutto, si dimostra capace di comunicare gli elementi distintivi dell'innovazione in modo originale ed efficace, coinvolgendo gli utilizzatori nel proprio sistema del valore.

Dal punto di vista della produzione, la media impresa tende a riorganizzare in modo strutturale la propria rete fornitura attraverso relazioni di *partnership*. L'importanza tradizionalmente attribuita alla gestione diretta della produzione tende a lasciare spazio ad una gestione consapevole dei fornitori e alla costituzione di un ecosistema complesso di relazioni in parte attive su scala locale, in parte su scala transnazionale. Strumenti tradizionalmente utilizzati dalle grandi imprese devono oggi essere trasferiti alle medie, immaginando forme di adattamento e di personalizzazione che consentano qualità manageriale e flessibilità operativa.

La lezione della media impresa non ha implicazioni rilevanti solo sul fronte manageriale, ma innesca anche una domanda di cambiamento delle politiche di sviluppo locale. Per quanto concerne il commercio internazionale, il rilancio della media impresa non porta necessariamente ad un *made in Italy* tutto concentrato sulle fasce di mercato del lusso e dell'alto di gamma, né radicalizza il rapporto con i luoghi e con la tradizione. Parla piuttosto di un *made in Italy* capace di coniugare l'innovazione tecnologica (non necessariamente *high tech*) con una sensibilità estetica riconoscibile e una capacità di ascolto del consumatore finale. L'orizzonte aperto da queste medie imprese non vede il ruolo delle imprese italiane relegato a mercati marginali e di nicchia, ma rilancia il potenziale dell'industria nazionale nell'affrontare il mercato globale con originalità e capacità imprenditoriale.

A livello territoriale, l'importanza crescente delle imprese leader si traduce in una nuova

forma di organizzazione dei distretti. Tradizionalmente, i distretti industriali sono stati letti come "sistemi complessi" il cui esito competitivo emerge da processi di selezione e adattamento spontaneo, piuttosto che da azioni consapevoli delle imprese e delle istituzioni coinvolte. Tuttavia, emerge oggi una domanda di *governance* più esplicita di questi sistemi produttivi locali. Infatti, le classiche economie esterne distrettuali – bacini di manodopera specializzata, mercati di fornitura qualificata, *spillover* tecnologici – tendono a perdere valore in assenza di azioni capaci di riprodurle e rinnovarle nel tempo, adattandole alle nuove sfide competitive. Le medie imprese leader si candidano oggi a svolgere questo ruolo di *governance* sulla base di una razionalità manageriale e, in una certa misura, anche di una responsabilità istituzionale sempre più esplicita e capace di negoziare a livello territoriale.

2. Linee di ricerca e temi di approfondimento

Nel corso dei prossimi due anni, coinvolgendo studenti, docenti³, istituzioni e imprese si punta a sviluppare un percorso di riflessione in grado di contribuire effettivamente ad una migliore comprensione dei cambiamenti in atto e di aiutare il soggetto pubblico ad assumere decisioni efficaci per il sostegno dell'economia locale articolato su due linee principali.

Un primo elemento di riflessione riguarda l'emergere di uno spazio metropolitano in grado di contenere dinamiche sociali ed economiche coerenti con la sfida del nuovo capitalismo post-industriale. Lo sviluppo dei distretti industriali e delle piccole e medie imprese ha beneficiato di un tessuto sociale e culturale che ha favorito l'emergere di un modello economico capace di passare rapidamente dalla dimensione artigianale all'eccellenza manifatturiera su scala internazionale. Questo capitale sociale di competenze e relazioni rischia oggi di diventare un limite a fronte della trasformazione dei vantaggi competitivi delle imprese che operano su mercati globali. L'importanza crescente di saperi astratti (scienza, tecnologia, design, finanza, marketing, comunicazione, ecc.) coin-

(3) Principalmente del corso di laurea in Economia delle Reti di Cà Foscari.

cide con la necessità di nuove istituzioni (università, centri di ricerca, terziario avanzato) che si sviluppano nell'ambito di sistemi metropolitani piuttosto che nelle comunità locali che hanno fatto il successo della Terzo Italia. E' necessario capire in che modo le trasformazioni dei modelli di impresa richiedono (e favoriscono) l'evoluzione dei sistemi territoriali in cui queste stesse imprese si trovano ad operare.

Un secondo elemento di riflessione riguarda le politiche di sostegno all'innovazione. Il sostegno alla piccola e media impresa e ai distretti industriali ha coinciso storicamente con lo sviluppo di istituzioni dedicate in grado di fornire servizi avanzati (trasferimento tecnologico, promozione, controlli di qualità) a una grande varietà di imprese accomunate da fabbisogni simili. La crescente differenziazione delle imprese leader rispetto alle imprese di dimensioni minori rende obsoleta l'offerta di servizi a carattere universale. Un'offerta indifferenziata rischia di essere percepita come insoddisfacente per la domanda nel suo complesso: troppo generalista per le imprese leader, impegnata in un percorso di eccellenza su scala globale; troppo focalizzata per le imprese che puntano ad un *upgrade* manageriale partendo da una cultura gestionale di tipo tradizionale. Per questo, è necessario un percorso di differenziazione che consenta alle imprese leader di beneficiare di servizi di eccellenza su scala internazionale e favorisca l'accesso delle imprese minori a percorsi di accompagnamento verso una effettiva qualificazione manageriale⁴.

(4) Questi temi saranno anche oggetto di approfondimento monografico all'interno dei curricula proposti agli studenti di Economia delle reti.

Apertura internazionale e percorsi evolutivi dei distretti industriali storici

Roberto Grandinetti, Arnaldo Camuffo¹

1. Gli effetti del processo di globalizzazione

Gli ultimi quindici anni sono stati segnati dai processi di globalizzazione. Questo fenomeno appare, in una prospettiva di analisi di tipo cognitivo, come progressiva estensione a scala mondiale della base su cui si dispiegano i processi di produzione, circolazione e utilizzo delle conoscenze rilevanti per il vantaggio competitivo delle imprese. In quest'ottica, per i sistemi distrettuali si impone un livello superiore di apertura cognitiva all'ambiente esterno.

Focalizzando l'attenzione sugli attori del cambiamento, la sfida della competizione globale è stata raccolta tempestivamente da alcune imprese distrettuali, che è opportuno definire distrettuali-globali (IDG). Si tratta di entità aziendali che hanno raggiunto dimensioni considerevoli, anche attraverso l'acquisizione di altre imprese del distretto in cui hanno sede e la formazione di articolati gruppi aziendali. Inoltre, la catena interna del valore e la rete del valore di queste imprese, la cui presenza è stata documentata in diversi distretti italiani e in particolare in quelli veneti, assumono una configurazione internazionale. Infatti, le attività e le relazioni che rimangono nel distretto vengono integrate in un disegno più complesso, che comprende:

- la delocalizzazione di alcune fasi della filiera produttiva attraverso accordi di sub-

fornitura, la creazione di *joint ventures* di produzione o l'insediamento di stabilimenti produttivi;

- il presidio dei canali distributivi in varie forme, dallo sviluppo di una rete di agenzie di vendita a modalità anche più impegnative, in particolare nei principali mercati esteri di sbocco, come la creazione di *joint ventures* di vendita, l'insediamento di filiali commerciali, l'acquisizione di catene di vendita al dettaglio;
- lo sviluppo di relazioni con fornitori extra-distrettuali di servizi di rilevanza strategica, in attività come l'innovazione tecnologica, lo sviluppo dei nuovi prodotti, la gestione della qualità, il marketing, i servizi finanziari;
- in alcuni casi, la cooperazione con partner industriali localizzati all'esterno del distretto, che operano nello stesso settore o in settori collegati, per lo sviluppo congiunto di progetti di innovazione o di strategie di penetrazione commerciale.

Riassumendo, l'internazionalizzazione coinvolge le attività della catena del valore entro i confini proprietari dell'impresa, e all'esterno di tali confini le relazioni con altre imprese, seguendo una logica strategica di *global networking*. Sotto il profilo cognitivo, l'impresa che assume la forma distrettuale-globale trasferisce e assorbe conoscenze su base internazionale. Sulla stessa base, combina le proprie conoscenze con quelle di altri soggetti con cui entra in relazione, producendo nuove conoscenze.

2. I caratteri delle imprese distrettuali globali

Le IDG fuoriescono dunque dal modello basato sulla spinta internalizzazione nel contesto locale dei mercati dei beni intermedi e dei servizi, con effetti di sostituzione e di pressione evolutiva che coinvolgono l'offerta distrettuale di subforniture, i tradizionali intermediari commerciali e gli altri operatori terziari del distretto, dalle banche alle imprese del settore logistico. In generale, le IDG tendono a selezionare tutte le relazioni intradistrettuali: la qualità e il prezzo degli output offerti nei mercati interni diventano, infatti, oggetto di confronto costante con quanto risulta accessibile o può essere

(1) Rispettivamente Criapi - Università di Padova e Università di Padova, facoltà di Economia.

direttamente prodotto all'esterno. Nella forma estrema, l'IDG non intrattiene più relazioni con altre imprese locali e mantiene la connotazione "distrettuale" solo per le attività proprietarie localizzate nel distretto.

Oltre alla riconfigurazione delle attività e delle relazioni in ambito internazionale, un ulteriore elemento di grande rilievo nel distinguere il comportamento strategico delle IDG è rappresentato dalla natura dei processi innovativi che esse sono in grado di sviluppare. Si tratta, infatti, di innovazioni complesse rispetto alle tipiche innovazioni puntuali di processo e prodotto. Il riferimento è a progetti che modificano in profondità la struttura organizzativa dell'impresa e l'insieme delle sue relazioni, come in particolare l'introduzione di un approccio strutturato di marketing, di un modello di produzione *just in time* o di un sistema di *Total Quality Management*. Nello stesso tempo, si tratta di innovazioni che richiedono il dominio delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, l'assorbimento di conoscenze codificate spesso complesse e la loro ricodificazione per poterle adattare alle caratteristiche specifiche del contesto aziendale. In genere, questo processo di adattamento-ricodificazione implica la combinazione delle conoscenze codificate assorbite con conoscenze tacite presenti nell'impresa.

Lo sviluppo di innovazioni di questo tipo spiega le relazioni allacciate dalle IDG oltre i confini del distretto con determinati fornitori di servizi strategici o con eventuali partner industriali, venendosi in questo modo a potenziare i collegamenti con le fonti esterne di conoscenza. D'altra parte, il trasferimento della conoscenza (in entrata) diventa possibile se l'impresa è in grado di interagire con questi soggetti, tenendo conto che la comunicazione non poggia più sulla base comunitaria che si è visto favorire l'interazione cognitiva tra gli operatori dello stesso distretto. L'impresa distrettuale in movimento verso la globalità deve dunque sviluppare una superiore capacità di accedere a linguaggi universali e di codificare le conoscenze tacite. Più in generale, l'internazionalizzazione delle attività e delle relazioni impone questo passaggio, al fine di consentire gli investimenti proprietari su scala internazionale (trasferimento della conoscenza in uscita) e l'interazione cognitiva con le imprese collegate a monte e a valle nella

supply chain e con gli altri soggetti che partecipano alla rete globale del valore.

3. Le capabilities delle IDG

Si noti come la codificazione delle conoscenze occupi uno snodo critico nei percorsi evolutivi che hanno portato alla formazione delle IDG. Da un lato, infatti, questa competenza entra in gioco nei processi di innovazione descritti, dall'altro serve a potenziare la capacità di investimento e di relazione dell'impresa in ambito globale. Ciò non significa che le conoscenze tacite e il loro sviluppo attraverso processi di *learning by doing* individuali e meccanismi di socializzazione intersoggettivi perdano la loro importanza. Al contrario, per conquistare e difendere il vantaggio competitivo, l'impresa deve mantenere la capacità endogena di produzione di conoscenze tacite e rafforzarsi al contempo sui due fronti collegati dell'assorbimento e della codificazione delle conoscenze.

L'introduzione di innovazioni complesse da parte delle IDG mette a dura prova la capacità delle altre imprese del distretto di assorbire la relativa conoscenza, e divengono pertanto più selettivi i processi di diffusione locale delle innovazioni tramite l'osservazione imitativa, le relazioni intradistrettuali, la mobilità interaziendale delle risorse umane e la creazione di imprese per gemmazione da imprese esistenti, ossia i tipici meccanismi di diffusione delle conoscenze all'interno dei distretti. Inoltre, i processi innovativi risultano intimamente connessi con l'innalzamento del profilo qualitativo delle risorse umane impiegate nell'impresa. Di conseguenza, cresce l'interesse a ridurre la mobilità in uscita delle risorse umane più qualificate, il che contribuisce a indebolire il meccanismo generativo di nuove imprese mediante *spin-off*.

Alla luce del quadro delineato, si deve riconoscere che le strategie messe in atto dalle IDG non corrispondono alla riproduzione del modello distrettuale se le risorse evolutive risultano crescentemente concentrate in uno o pochi attori dinamici e, nel contesto locale, viene meno la domanda che sostiene la divisione del lavoro *inter-firm* e si inceppano i meccanismi di diffusione e di combinazione delle cono-

scenze. Il distretto bellunese dell'occhialeria sembra corrispondere a questo quadro, caratterizzato dal rafforzamento delle realtà aziendali di maggiori dimensioni e dall'indebolimento del sistema distrettuale.

Altri sistemi locali, come emblematicamente il sistema dello *sport system* di Asolo e Montebelluna, non sembrano invece destinati a un lento ma progressivo declino, bensì a riprodursi evolutivamente. Considerando i distretti industriali una forma specifica di organizzazione della produzione, con il termine riproduzione evolutiva si vuole cogliere dunque l'associazione tra cambiamento evolutivo e riproduzione della forma distrettuale. I distretti in evoluzione sono necessariamente sottoposti a una forte pressione selettiva, che porta a ridurre la consistenza delle popolazioni di imprese locali. Nondimeno, la rete locale si riproduce in quanto:

1. le risorse evolutive, necessarie a sostenere i processi innovativi e l'apertura cognitiva all'ambiente esterno, non si concentrano in poche IDG, ma si distribuiscono su una platea sufficientemente ampia di soggetti presenti nel contesto locale;
2. tra gli attori più dinamici e il resto del distretto si mantengono o si creano relazioni che determinano ricadute positive a livello sistemico. In altri termini, gli "esploratori" della globalità operano come canali di trasferimento della conoscenza dallo spazio globale al contesto locale.

Sulla base di questa duplice condizione i distretti industriali possono transitare dal modello della rete localizzata prevalentemente chiusa alla rete localizzata e interconnessa con i circuiti dell'economia globale.

**STATUTO DEL
CENTRO di RICERCA
INTERUNIVERSITARIO
SULLE AREE DI PICCOLA
IMPRESA
(CRIAPI)**

ART. 1 – COSTITUZIONE DEL CRIAPI

È costituito, secondo quanto previsto dall'art. 91 del D.P.R. 11 luglio 1980, n. 382, fra le Università degli studi di Padova e Ca' Foscari di Venezia, il Centro di Ricerca Interuniversitario sulle aree di piccola impresa (CRIAPI).

ART. 2 - OBIETTIVI E FINALITÀ

Scopo del Centro è quello di promuovere la ricerca economica sulle aree di piccola e media impresa, sulle aree distrettuali, sul funzionamento dei mercati locali del lavoro, sui processi di innovazione tecnologica e organizzativa, sui processi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese e dei distretti, sugli effetti economici di tali processi sulle economie interessate, prestando particolare attenzione alle prospettive poste dalla crescente globalizzazione dell'economia.

A tale scopo svolge le seguenti attività:

- a. promuove e sostiene progetti di ricerca;
- b. promuove, anche in collaborazione con altre istituzioni pubbliche e private, incontri di studio, seminari, convegni, attività di formazione, pubblicazioni individuali e collettive;
- c. realizza collaborazioni e scambi con analoghi centri di ricerca a livello nazionale e internazionale;
- d. contribuisce alla diffusione dei risultati delle ricerche condotte dai suoi membri sui temi di interesse del Centro stesso;
- e. cura la costituzione di un fondo bibliografico e di banche dati specializzate;
- f. cura direttamente la pubblicazione di rapporti periodici.

In ordine allo svolgimento di tali attività, il Centro può

- a) stipulare specifiche convenzioni con soggetti pubblici o privati;
- b) impegnarsi in progetti di interesse nazionale, prendere parte a progetti finanziati dal Consiglio Nazionale delle Ricerche, dall'Unione Europea, da altre istituzioni pubbliche e private.

ART. 3 ORGANI DEL CENTRO

Sono organi del Centro:

- a. l'Assemblea;
- b. il Consiglio Direttivo;
- c. il Direttore;
- d. il Comitato Scientifico

ART. 4 - L'ASSEMBLEA

L'Assemblea è composta dai docenti universitari e dai ricercatori di altri Enti pubblici o privati che aderiscono al Centro.

I docenti delle Università convenzionate, di altre università italiane o straniere e i ricercatori di altri Enti di ricerca pubblici o privati che svolgono ricerca nel campo che costituisce oggetto di interesse del Centro, possono richiedere di entrare a far parte del Centro inoltrando domanda al Direttore, che sottopone la richiesta al voto dell'Assemblea.

Possono aderire al Centro altre Università, previa richiesta formale al Direttore. Le richieste di ammissione saranno sottoposte all'approvazione dell'Assemblea e saranno formalizzate con atti aggiuntivi alla presente convenzione. Le nuove Università comunicheranno inoltre al Direttore i docenti interessati che aderiranno all'Assemblea e il rappresentante nel Consiglio Direttivo ai sensi dell'art. 5 successivo.

Per la validità delle adunanze dell'Assemblea è necessaria la presenza di almeno la metà più uno dei suoi componenti, escludendo dal computo gli assenti giustificati.

Le deliberazioni dell'Assemblea sono prese a maggioranza assoluta dei presenti, salvo che, per determinati argomenti, sia diversamente disposto; in caso di parità prevale il voto del

presidente.

L'Assemblea fissa le linee generali dell'attività del Centro, approva i bilanci preventivi e consuntivi, approva la relazione annuale del Direttore del Centro, delibera sulle materie riguardanti l'amministrazione del Centro, delibera su ogni altro argomento sottoposto al suo esame dal Direttore. Essa delibera inoltre, a maggioranza degli aventi diritto, sulle domande di ammissione al Centro pervenute al Direttore.

L'Assemblea è convocata una volta all'anno per l'approvazione dei bilanci nonché ogni volta che il Direttore lo reputi necessario, e qualora la convocazione venga richiesta da un terzo dei suoi componenti.

ART. 5 - IL CONSIGLIO DIRETTIVO

Il Consiglio Direttivo è composto da un rappresentante per ciascuna delle Università aderenti designato dal Rettore dell'Università di appartenenza più cinque membri eletti dall'Assemblea tra gli aderenti al Centro. I membri del Consiglio restano in carica tre anni e sono rieleggibili.

Il Consiglio Direttivo cura l'attuazione delle linee generali dell'attività del Centro, proponendo all'Assemblea le opportune deliberazioni e curando poi l'esecuzione di quelle approvate. Il Consiglio Direttivo è convocato dal Direttore almeno due volte all'anno e, comunque, ogni volta che il Direttore lo ritenga necessario e qualora la convocazione venga richiesta da almeno tre membri.

Il Consiglio Direttivo designa tra gli aderenti al Centro un Segretario Scientifico, che coadiuva il Direttore nei compiti a lui attribuiti e partecipa alle riunioni del Consiglio Direttivo senza diritto di voto.

ART. 6 - IL DIRETTORE

Il Direttore è eletto dal Consiglio Direttivo tra i docenti di ruolo degli Atenei convenzionati in seno al Consiglio medesimo.

Il Direttore svolge le seguenti funzioni:

- a. rappresenta il Centro;
- b. convoca e presiede il Consiglio Direttivo,

- c. sottopone all'Assemblea per l'esame e l'approvazione il bilancio preventivo, il rendiconto consuntivo e le delibere proposte dal Consiglio Direttivo;
- d. presenta al Comitato Scientifico una relazione annuale sull'attività del Centro;
- e. sovrintende al funzionamento generale del Centro ed esercita tutte le attribuzioni che comunque interessano il Centro.

Il Direttore dura in carica tre anni e non può essere rieletto per più di due mandati consecutivi.

Il Consiglio Direttivo elegge altresì tra i propri membri un vicedirettore, che sostituisca il Direttore in caso di sua assenza o impedimento.

ART. 7 - COMITATO SCIENTIFICO

Il Comitato Scientifico è composto da studiosi italiani e stranieri esperti dei temi che sono oggetto di interesse del Centro, anche esterni al Centro stesso.

I membri del Comitato, in numero minimo di cinque e massimo di quindici, sono individuati e nominati dal Consiglio Direttivo.

Il Comitato Scientifico svolge una funzione consultiva nei confronti del Consiglio Direttivo e dell'Assemblea, in relazione all'attività di ricerca svolta.

ART. 8 - SEDE E FUNZIONAMENTO DEL CENTRO

Il Centro ha sede, ai soli fini amministrativi ed organizzativi, presso l'Università degli Studi di Padova - Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali.

Le attività proprie del Centro saranno svolte presso le sedi delle Università contraenti articolandosi in base ai piani ed ai programmi elaborati dal Consiglio Direttivo di cui ai precedenti articoli.

Lo spostamento della sede amministrativa presso altra università afferente al CRIAPI può essere deliberata dall'Assemblea a maggioranza assoluta degli aventi diritto.

ART. 9 - FINANZIAMENTI E GESTIONE AMMINISTRATIVA

Il Centro opera mediante entrate proprie riscosse a fronte di contratti e convenzioni con enti pubblici o privati e di contributi erogati da enti pubblici e privati ad esso specificatamente destinati.

Il finanziamento del Centro non può imputarsi al bilancio universitario di alcuna delle istituzioni universitarie convenzionate. I fondi assegnati al CRIAPI affluiscono al Dipartimento dove ha sede amministrativa il Centro con vincolo di destinazione. Gli eventuali contratti o convenzioni per il reperimento dei fondi di cui sopra sono stipulati secondo le regole delle Università contraenti.

Il Centro di spesa di riferimento del CRIAPI è il Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali dell'Università di Padova.

I beni mobili infruttiferi acquistati con fondi assegnati sono inventariati presso l'Università sede amministrativa in apposito registro intestato al CRIAPI. All'eventuale scioglimento del Centro i beni rimangono di proprietà delle Università assegnatarie degli stessi.

I finanziamenti assegnati in modo indiviso e relativi ad iniziative comuni sono gestiti, nell'ambito del Centro, con le norme relative al Regolamento Amministrativo - Contabile dell'Ateneo ove si trova la sede amministrativa.

Costituiscono patrimonio del Centro tutte le attrezzature acquistate con i finanziamenti assegnati al Centro stesso ai sensi del presente articolo. Il Centro si avvale altresì delle apparecchiature assegnate in uso dai Dipartimenti ed Istituti delle Università cui afferiscono i docenti e i ricercatori delle unità operative del Centro.

ART. 10 - DURATA E RECESSO

La presente convenzione entra in vigore alla data di stipulazione, ha validità di 6 anni, e si rinnova con manifestazione esplicita almeno 6 mesi prima della scadenza da comunicarsi con lettera raccomandata R.R. indirizzata al Rettore dell'Università sede amministrativa del Centro, previa delibera dei relativi organi accademici.

Ciascuna Università consociata può esercitare in ogni momento l'azione di disdetta o recesso con la medesima procedura.

ART. 11 - NORMA TRANSITORIA

In attesa della costituzione dell'Assemblea e del Consiglio Direttivo opera un Comitato promotore composto da almeno un membro per ciascuna università partecipante alla convenzione. Esso è costituito da:

Proff. Lorenzo Bianchi, Enzo Rullani, Giuseppe Tattara per l'Università Ca' Foscari di Venezia

Proff. Giorgio Gottardi, Barbara di Bernardo, Roberto Grandinetti, Adriano Birolo per l'Università degli Studi di Padova

Il compito del Comitato promotore è di vagliare ed eventualmente sollecitare le domande di adesione al Centro, e stilare un primo piano di ricerca.

Raggiunto il numero di 15 adesioni e comunque non oltre tre mesi dalla firma della convenzione costitutiva da parte delle Università convenzionate, il Comitato promotore deve convocare l'Assemblea, che provvederà all'elezione dei membri elettivi del Consiglio Direttivo e all'approvazione del piano di ricerca.

Organigramma del *Criapi*

Consiglio Direttivo

Direttore	Prof. Barbara Di Bernardo, (barbara.dibernardo@unipd.it)	Università di Padova
Vicedirettore	Prof. Giuseppe Tattara,	Università di Venezia
Consigliere eletto	Prof. Fiorenza Belussi,	Università di Padova
Consigliere eletto	Prof. Giorgio Gottardi,	Università di Padova
Consigliere eletto	Prof. Roberto Grandinetti,	Università di Padova
Consigliere delegato	Prof. Carlo Carraro,	Università di Venezia
Consigliere delegato	Prof. Giuseppe Tondello,	Università di Padova
Segretario Scientifico	Prof. Adriano Birolo, (adriano.birolo@unipd.it)	Università di Padova

Comitato Scientifico

Prof. Giancarlo Corò	Università di Venezia
Prof. Giovanni Fontana	Università di Padova
Prof. Maurizio Mistri	Università di Padova
Prof. Gianni Riccamboni	Università di Padova
Prof. Giorgio Roverato	Università di Padova
Prof. Enzo Rullani	Università di Venezia

Linee guida del Criapi

Gli obiettivi di ricerca:

- a. promuovere progetti di ricerca;
- b. promuovere incontri di studio, cicli seminari, convegni;
- c. realizzare collaborazioni e scambi con analoghi centri di ricerca a livello nazionale e internazionale;
- d. diffondere i risultati delle ricerche condotte dai suoi membri sui temi di interesse del centro stesso mediante la pubblicazione di rapporti periodici e una collana di working papers;
- e. creare un fondo bibliografico "on line" ragionato sui distretti e le aree di piccola impresa;
- f. costruire "data base" di statistiche economiche specializzate sui distretti e le aree di piccola impresa.

Le aree di ricerca:

- Organizzazione
 - di piccola impresa, di distretti industriali
 - demografia di impresa
 - nuove imprese e nuovi prodotti
 - imprese esistenti, nuovi mercati, nuovi settori
 - settori produttivi e propensione a decentrare
- Processi di innovazione tecnologica
 - assessment tecnologico
 - trasferimento tecnologico e adozione
 - precondizioni o vincoli sociali per il trasferimento tecnologico
 - effetti sui mercati del lavoro interni ed esterni
- Mercato del lavoro
 - domanda, struttura e dinamica
 - offerta, costruzione delle competenze professionali
 - dinamiche retributive
- Internazionalizzazione
 - settori innovativi, domanda mondiale, territorio
 - effetti sul territorio d'accoglienza
 - struttura produttiva, redditi, classi sociali, occupazione
 - effetti sul territorio d'origine-
 - struttura produttiva, redditi, classi sociali, occupazione
- Ricostruzione storica dello sviluppo della piccola impresa e dei distretti
 - per settori economici
 - per aree territoriali
- Modellizzazione
 - quali teorie formalizzate per le piccole imprese e i distretti?
- Le politiche economiche per le aree di piccola impresa
 - sul territorio d'accoglienza
 - sul territorio d'origine

Innovazione, distretti industriali e filiere globali: il caso Veneto
CONVEGNO INAUGURALE DEL CRIAPI

Venerdì 8 Giugno 2007

Università di Padova, Palazzo del Bo – Aula Nievo – Via 8 febbraio 2, Padova

9:00 Introduzione

Giuseppe Tondello, Prorettore ai rapporti con le imprese, Università di Padova

Agostino Cortesi, Prorettore alle Politiche di valutazione e politica dell'innovazione, Università Ca' Foscari

Francesco Rossi, Preside della Facoltà di Economia, Università di Verona

Fabio Gava, Assessore alle Politiche dell'economia, dello sviluppo, della ricerca e dell'innovazione, delle politiche istituzionali, Regione Veneto

Barbara Di Bernardo, Direttore del CRIAPI e Università di Padova

9:45 Trasformazioni strutturali e crescita dell'economia veneta: le questioni aperte

Presiede Roberto Grandinetti, CRIAPI e Università di Padova

Giorgio Gottardi, Fiorenza Belussi, Roberto Grandinetti, CRIAPI, Università di Padova

Dai distretti industriali storici alle filiere globali nell'esperienza veneta

Giuseppe Tattara, Riccardo Fiorentini*, Mario Volpe, CRIAPI, Università Ca' Foscari, Università di Verona*

I processo di delocalizzazione e di internazionalizzazione delle imprese venete e gli effetti sul mercato del lavoro locale

Patrizia Messina, Gianni Riccamboni, CRIAPI e Università di Padova

Le politiche per lo sviluppo locale e l'innovazione

Enzo Rullani, Giancarlo Corò, Stefano Micelli, CRIAPI e Tedis, Università Ca' Foscari

Dall'economia manifatturiera all'economia dell'immateriale

Stefano Magrini, Dino Martellato, Jan van der Borg, Università Ca' Foscari

Innovazione nei distretti e innovazione nella governance

Massimo Colombari, Presidente del Parco Scientifico Tecnologico Vega

La rete di Università, Centri di Ricerca, Laboratori, Enti e Imprese attraverso le Associazioni di Categoria mediante la piattaforma digitale interattiva www.reteveneto.net

11:15 Coffee Break c/o Caffè Pedrocchi

11:45 Dibattito

Moderato Enzo Rullani, Università Ca' Foscari

Interventi programmati:

Italo Candoni, Dirigente Regionale Sviluppo Economico, Ricerca e Innovazione

Fabio Illetterati, Amministratore Delegato di TDE Macno Spa, distretto della Meccatronica

Leo Sartor, Amministratore Delegato Novation Spa

Massimo Malaguti, Direttore del Parco Scientifico Tecnologico Galileo

Paolo Giaretta, Senatore della Repubblica

13:30 Chiusura dei lavori e lunch di lavoro c/o Caffè Pedrocchi

Il CRIAPI (Centro di Ricerca Interuniversitario per le Aree di Piccola Impresa) viene fondato nel 2006 dalle Università di Padova e di Venezia Ca' Foscari. Fra breve si aggiungerà l'Università di Verona. Il CRIAPI prende vita dall'esigenza avvertita da alcuni colleghi (distribuiti in diversi Dipartimenti delle Università venete), da anni scientificamente impegnati sui temi relativi ai distretti e alle piccole e medie imprese, di far convergere forze e competenze per delineare e dibattere alcune linee comuni di ricerca e per costituire la massa critica utile per proporre e realizzare obiettivi innovativi di ricerca. Questo convegno è l'occasione per cominciare a porre le basi di una collaborazione fra i tre atenei e per presentare il CRIAPI nella veste di interlocutore utile alla Regione e alle associazioni di categoria a vario titolo interessate al tema dei distretti, in una prospettiva che vada oltre l'oggetto specifico della convenzione stipulata.

Responsabile scientifico del convegno:

Barbara Di Bernardo, Direttore CRIAPI; Presidente Corso di Laurea Magistrale in Economia dei Sistemi Produttivi
Tel. 049 827 4273
barbara.dibernardo@unipd.it

Segreteria organizzativa:

Area Trasferimento di Tecnologia – Università di Padova
Tel. 049 827 3098
trasferimento.tecnologia@unipd.it