

"SISTEMI LOCALI DI IMPRESA E PERFORMANCE DELL'IMPRESA MINORE IN ITALIA"

di **Gioacchino Garofoli**
Università dell'Insubria

1. Introduzione

1.1. Trasformazioni economiche e dimensione d'impresa

A periodi ciclici alterni, nel dibattito economico e di politica economica, ritorna lo "spettro" dell'assenza della grande impresa nell'economia italiana.

Oggi si sostiene spesso che una struttura industriale eccessivamente orientata alla piccola dimensione soffre - per problemi finanziari soprattutto - a tenere il passo con gli altri paesi (cfr. accesso al finanziamento, accesso a conoscenze, accesso a strutture di controllo dei mercati).

Non voglio disconoscere la rilevanza di una struttura dimensionale articolata, lo stimolo di grandi imprese che funzionino da traino (perché investono - anche in *R & D* - e perché individuano traiettorie di trasformazione della produzione in cui sono capaci di trascinare altre imprese di piccola e media dimensione) del sistema aggregato, l'importanza di una rete intelligente tra imprese in cui esistano "sensori" (sufficienti per qualità e capacità strategica) capaci di identificare percorsi evolutivi e poi trascinare coerentemente le scelte strategiche delle altre imprese.

Mi sembra, in ogni caso, opportuno sottolineare le seguenti osservazioni: a) il sistema economico italiano è quello che è (produce, in altri termini, quello che sa produrre e valorizza i propri vantaggi competitivi), è cioè fortemente vincolato dalle condizioni strutturali di *social capability*; b) molti sistemi di piccola impresa sono particolarmente efficienti, introducono innovazioni ed occupano posizioni di prestigio (e spesso ancora guadagnano quote di mercato) sui mercati internazionali.

La letteratura negli anni recenti ha discusso i riflessi del cambiamento tecnologico, del cambiamento della domanda (con le opportunità di differenziazione dei prodotti e l'opportunità di ingresso delle PMI nei mercati finali), del rallentamento della crescita e dell'instabilità economica sulla struttura dimensionale d'impresa. Analogamente il dibattito sui sistemi di piccola impresa ha evidenziato il ruolo dell'integrazione economica e della specializzazione nel favorire l'efficienza dei mercati dei prodotti intermedi e, per questa via, la progressiva sostituzione del mercato alla gerarchia.

Molto diffuse sono, tra l'altro, le riflessioni sui vincoli alla crescita dimensionale (cfr. la particolare struttura proprietaria delle PMI in Italia, i fattori istituzionali, le strategie di *job recruitment* e di "tesaurizzazione" dei lavoratori qualificati nelle PMI).

Nelle seguenti pagine saranno, dunque, affrontate alcune questioni relative ai vincoli ed alle opportunità per un sistema economico basato sulla piccola impresa e su sistemi locali di piccola impresa così da cercare di chiarire sia la tenuta occupazionale delle PMI sia i percorsi evolutivi possibili per una struttura industriale fortemente basata sulla piccola dimensione.

1.2. La crescita esterna come opportunità alternativa alla crescita interna

Scopo di queste pagine è quello di evidenziare, nell'ambito della tematica generale riguardante la "questione dimensionale" dell'industria italiana, il ruolo giocato dai sistemi di piccola impresa (ed, in particolare, dai distretti industriali) nel garantire efficienza e capacità innovativa all'industria italiana e, di conseguenza, capacità competitiva sui mercati esteri in presenza dell'arretramento di alcuni settori strategici e del progressivo venir meno del ruolo guida della grande impresa.

I sistemi di piccola impresa spiegano la gran parte del successo del modello industriale basato sulla piccola dimensione oltre che gran parte della ristrutturazione dimensionale dell'industria italiana. Ciò nonostante, non si deve confondere l'organizzazione produttiva del sistema di piccola impresa con i comportamenti decisionali, con le caratteristiche strutturali, con le metodiche organizzative della piccola impresa. L'impresa del distretto industriale mostra comportamenti e adotta tipologie di relazione (con le altre imprese, con il mercato, con l'ambiente esterno) del tutto dissimili rispetto alla piccola impresa "isolata" e che non opera all'interno di un sistema specifico di relazioni (cfr., ad esempio, Brusco-Sabel, 1981).

In altri termini la piccola impresa "isolata" mostra gran parte dei tradizionali attributi dell'impresa arretrata, passiva, marginale descritta nei modelli interpretativi degli anni '50 e '60 (cfr., ad esempio, i modelli di Vera Lutz e di Augusto Graziani), nonostante il forte cambiamento delle condizioni esterne (soprattutto della tecnologia e dei mercati) che si è realizzato negli ultimi due decenni. I vincoli alla crescita, la carenza di capacità organizzativa-imprenditoriale, la carenza di *social capability*, l'insufficiente attenzione al cambiamento e ai fabbisogni di nuove competenze e conoscenze caratterizzano fortemente l'ambiente della piccola impresa "isolata".

Il territorio dei distretti industriali consente di utilizzare "vantaggi competitivi dinamici" alle imprese che vi sono localizzate. Il territorio, come luogo dell'interazione delle relazioni sociali, come luogo di riproduzione di conoscenze, come luogo di produzione di specifiche competenze e risorse altrove non utilizzabili, consente l'utilizzo di "economie esterne" all'impresa ma interne all'area, come un "bene pubblico" con accesso indifferenziato ai vari operatori e spesso a "costo zero" per le imprese.

Il sistema locale di imprese sostituisce il mercato alla gerarchia, l'integrazione economica orizzontale e la specializzazione (conseguenti della spinta divisione del lavoro tra le imprese) alla produzione verticalmente integrata, l'accesso ad un *pool* di risorse specializzate (elevate competenze professionali, conoscenze specifiche) all'utilizzo esclusivo di competenze all'interno dell'impresa. Il sistema locale di imprese, attraverso il gioco dialettico tra competizione e collaborazione, facilita l'attenzione al cambiamento e all'innovazione, produce *social capability* a livello della comunità di imprese e di istituzioni che operano nell'ambito locale, consente (attraverso la riduzione dei costi di transazione) opportunità di "crescita esterna" alle piccole imprese.

Le relazioni di interazione tra le imprese, oltre che tra le imprese e l'ambiente locale, diventano l'alternativa alla crescita dimensionale; l'organizzazione economica diviene sempre più un'economia relazionale (cfr., ad esempio, Veltz, 1996) e un'economia basata sulla produzione di beni pubblici. Il sistema locale di imprese è un modello di regolazione locale che determina relazioni cooperative impresa - sistema locale che si aggiungono alle relazioni di collaborazione tra le imprese.

Sarà opportuno riflettere, in prossimi studi, sull'eventualità che queste caratteristiche tipiche del sistema di piccole imprese siano messe in discussione dalla crescita delle relazioni esterne (tra imprese di aree diverse) che sempre più stanno sostituendo le relazioni interne all'area (tra imprese della stessa area) nel processo di progressiva integrazione economica, con possibile sostituzione di reti extraterritoriali tra imprese alle reti locali.

Sviluppo locale in Italia ha significato, in gran parte, sviluppo "spontaneo", in assenza cioè di sistematiche politiche e strategie di sostegno dello sviluppo locale, ponendo attenzione soprattutto

alla diffusione di capacità imprenditoriale. Si può, di converso, ricordare che nei paesi in cui è storicamente presente la cultura del sostegno allo sviluppo locale (tramite, ad esempio, l'esteso utilizzo di "agenzie di sviluppo locale/regionale") sono spesso mancati, negli scorsi anni, casi interessanti di sviluppo locale. Ciò ovviamente non significa che l'agenzia di sviluppo e la diffusione della cultura di accompagnamento allo sviluppo siano di ostacolo alle opportunità di sviluppo; ciò consente, in ogni caso, di sottolineare la rilevanza della presenza di alcuni connotati culturali che, tuttavia, da soli non sono sufficienti a creare sviluppo economico.

L'ipotesi che vorrei sostenere è che, in presenza di una capacità di progetto di sviluppo e di capacità di accompagnamento dei sistemi di piccola impresa, la capacità competitiva del sistema economico italiano sarebbe ancora più importante. Il problema è quello di raggiungere e gestire in modo consapevole l'*efficienza collettiva* (Garofoli, 1983a; Schmitz, 1990 e 1995) del sistema locale di imprese. Il ruolo della politica economica locale nel rafforzare la competitività del sistema industriale italiano può essere, dunque, particolarmente rilevante.

Il presente lavoro sarà articolato nel seguente modo: a) innanzitutto saranno analizzati i meccanismi di funzionamento dei sistemi locali di piccola impresa e dei vantaggi differenziali della piccola impresa localizzata al loro interno rispetto alla piccola impresa "isolata" (*par. 2*); b) sarà presentata una tipologia dei sistemi di piccola impresa (*par. 3*); c) sarà effettuata una valutazione del peso relativo dei sistemi locali di piccola impresa nel sistema economico nazionale (*par. 4.1*); d) sarà valutata la specificità italiana, sottolineando la rilevanza dei sistemi locali di piccola impresa rispetto agli altri paesi europei (*par. 4.2*); e) saranno individuate alcune traiettorie di trasformazione dei sistemi di piccola impresa (*par. 5*); f) saranno, infine, analizzate le prospettive di sviluppo per la piccola impresa traendo alcune lezioni dall'esperienza dei distretti industriali (*par. 6*).

2. I sistemi locali di piccola impresa

2.1. I meccanismi di funzionamento

Innanzitutto è opportuno ricordare che sviluppo locale non coincide con sistema di piccole imprese; diversi sono i modelli di sviluppo locale perseguibili e tra quelli che rientrano nell'ampia famiglia dello sviluppo endogeno (controllabile dagli attori locali e con produzione di risorse specifiche e vantaggi competitivi locali) non tutti fanno riferimento a sistemi di piccola impresa.

Diverse tipologie di modelli locali di sviluppo sono state proposte negli scorsi anni (Garofoli, 1991a; Storper-Harrison, 1991; Leborgne-Lipietz, 1992). La discussione sulle tipologie di sviluppo non ha avuto l'obiettivo della individuazione esaustiva dei modelli di sviluppo locale quanto quello di far emergere l'esistenza di una pluralità di modelli di sviluppo e le biforcazioni potenziali dei processi di trasformazione e il ruolo (e le responsabilità) degli attori sociali locali nel controllo del processo di trasformazione del sistema economico e sociale locale. Questi lavori hanno sottolineato, inoltre, il ruolo determinante delle forme di regolazione sociale introdotte (e introducibili) a livello locale e delle politiche di sviluppo locale "tout-court". Queste considerazioni, come si vedrà nel seguito del lavoro, avranno rilevanza anche per il caso specifico dei sistemi di piccola impresa.

All'interno dei modelli di sviluppo endogeno e basati sulla presenza preponderante della piccola impresa assumono particolare rilevanza i sistemi di piccola impresa o distretti industriali (Becattini, 1979, 1987, 1989, 1998; Brusco, 1982, 1989; Garofoli, 1981, 1983a, 1991a), che verranno utilizzati d'ora in poi in questo lavoro come sinonimi. I meccanismi di funzionamento dei distretti industriali sono stati già diverse volte descritti nella letteratura specifica (cfr., ad esempio, Garofoli, 1981, 1983a, 1991a); verranno ora sottolineati soltanto i caratteri dinamici di questo modello per

evidenziare alcune opportunità o traiettorie di trasformazione e per poter trarre alcune considerazioni generali sui rapporti tra piccola impresa e sviluppo economico.

Il primo carattere determinante del distretto industriale è dato dalla crescente divisione del lavoro tra le imprese locali. Ciò genera crescenti interdipendenze produttive tra le imprese, con il coinvolgimento di comparti produttivi e settori complementari rispetto alle produzioni di originaria specializzazione dell'area. Ciò significa che le interdipendenze produttive sono sia di tipo infrasettoriale (e, quindi, coinvolgono le imprese specializzate nelle varie fasi produttive e nelle diverse lavorazioni lungo il ciclo di produzione del bene caratteristico della produzione locale) che di tipo intersettoriale, coinvolgendo via via nuovi comparti e settori produttivi diversi sia da un punto di vista merceologico (cfr. le fibre tessili artificiali - appartenenti al settore chimico - e le macchine tessili - appartenenti al settore meccanico - che vengono stimulate dalla produzione tessile, ad esempio, nei casi in cui essa rappresenta la specializzazione tipica del distretto) e dal punto di vista tecnologico (cioè con un processo di acquisizione delle conoscenze tecnologiche e della tecnica di produzione - e quindi anche di competenze professionali - completamente diverse da quelle del settore di specializzazione originario).

Tutto ciò ha importanti implicazioni sui meccanismi di induzione dello sviluppo che può avere applicazioni importanti anche al di fuori delle analisi specifiche sui distretti industriali. In altre parole, il distretto industriale, analizzato nei suoi meccanismi dinamici, evidenzia alcune caratteristiche e alcuni percorsi evolutivi che si ritrovano sistematicamente nei casi di successo dello sviluppo endogeno o "sviluppo dal basso". La crescente divisione del lavoro è, infatti, allo stesso tempo il risultato e la causa di alcuni effetti dinamici ed interattivi determinanti per il processo di sviluppo: gli effetti di diffusione/imitazione, da un lato, che producono massa critica nel sistema locale, e gli effetti di complementarità tra le imprese, dall'altro, che vengono generalmente determinati da processi ed approcci del tipo *problem solving*.

Gli effetti di diffusione/imitazione determinano, infatti, la progressiva formazione di un *cluster* sempre più numeroso di imprese attraverso l'aumento delle opportunità di riproducibilità delle capacità organizzative-imprenditoriali e consentono la diffusione delle informazioni e delle conoscenze a basso costo (a seguito di comportamenti imitativi dei nuovi imprenditori, facilitati dalla prossimità territoriale). Gli effetti di complementarità generano nuove opportunità di produzione di componenti e di servizi per rispondere ad esigenze specifiche delle imprese locali, in una logica di moltiplicazione dei contatti tra le imprese e di opportunità crescenti di risolvere i problemi concreti emersi.

Il secondo carattere fondamentale del distretto industriale è dato dalla progressiva accumulazione di conoscenze e di competenze tecniche a livello locale, come conseguenza del processo dinamico dei rapporti tra le imprese (e degli effetti di complementarità) appena descritto e dell'interazione tra mondo produttivo e sistema socio-educativo locale (sistema scolastico, raccordo scuola - lavoro, sistema dei valori condiviso a livello locale, meccanismi di regolazione sociale alla base della riproduzione di conoscenze) che in ultima analisi determina l'emergere di vantaggi competitivi locali (che differenziano la produzione locale rispetto a quella di altre aree e che non obbliga ad una competitività basata esclusivamente sul prezzo e sui costi di produzione) e di economie esterne all'impresa, ma interne all'area, che cioè consentono che molte delle risorse (a partire dal lavoro) utilizzate dalle imprese locali rappresentino "risorse specifiche" (Colletis-Pecqueur, 1995) e non "risorse standard" rintracciabili e utilizzabili anche in altre località. Le economie esterne rappresentano veri e propri "beni pubblici", prodotti e riprodotti dalle relazioni tra le imprese e dalle relazioni sociali che si sono intessute sul territorio; sono beni pubblici la cui accessibilità è garantita alle imprese locali (spesso a costo zero) e il cui utilizzo rende più efficiente e competitiva l'impresa, determinando una posizione di "quasi rendita" territoriale.

Il terzo carattere è dato dall'elevato tasso di formazione di nuove imprese che differenzia nettamente i comportamenti dei distretti industriali rispetto ad altre aree (Garofoli, 1988 e 1994b), con possibilità di produzione e riproduzione di capacità organizzative-imprenditoriali che vengono rafforzate dai meccanismi di apprendimento sul campo (la gran parte dei nuovi imprenditori sono ex-lavoratori alle dipendenze in piccole e medie imprese con produzioni simili o complementari), dall'elevata mobilità sociale (tipica delle aree di piccola impresa e con una elevata percentuale di lavoratori autonomi), dalla cultura diffusa del "calcolo economico" e dalla diffusione di valori che "premiavano e promuovono" socialmente gli innovatori e chi assume rischi.

Il quarto ed ultimo carattere strategico del distretto industriale è dato dalla crescente complessificazione del sistema economico locale, con il progressivo coinvolgimento di nuovi comparti produttivi e nuovi settori (sia di produzione che di servizio) direttamente legati e stimolati dall'interazione con il settore di specializzazione. Ciò spiega le difficoltà della misurazione dei connotati dei distretti esclusivamente sulla base di indicatori statistici che non possono che far riferimento ai settori merceologici (cfr. la L. 317/91 e le leggi di applicazione regionale) e che non possono far invece riferimento (come si può fare con approfondimenti sul campo e con l'utilizzo di informazioni qualitative) al sistema produttivo. Ciò spiega anche perché nel passato (Garofoli, 1981 e 1983a) ho introdotto il concetto di area-sistema e di sistema produttivo locale proprio per sottolineare questo stretto intrecciarsi di diversi comparti e settori produttivi nella vita quotidiana dei rapporti di scambio del distretto industriale.

La crescente complessificazione del sistema produttivo locale, che sembrerebbe statisticamente dar luogo ad un indebolimento del settore di specializzazione dà invece luogo ad un approfondimento e un rafforzamento del sistema delle imprese locali. Questa complessificazione accentua l'interazione tra le conoscenze e le competenze complementari, aumenta la capacità strategica delle imprese locali e, in definitiva, moltiplica le economie esterne all'impresa consentendole vantaggi competitivi dinamici rispetto alle imprese non distrettuali.

2.2. Social capability e tassi di formazione di nuove imprese nei distretti industriali

I vincoli organizzativi-imprenditoriali, secondo la scuola di Ancona (Fuà, 1977 e 1980; Antonelli, Balloni, Crivellini, Pettenati, 1980; Crivellini, 1983), determinano un *trade-off* tra crescita dell'efficienza e aumento della dimensione dell'impresa. Le conoscenze non sono un bene libero: non solo comportano un costo di acquisizione, ma addirittura per l'assimilazione operativa di queste conoscenze devono essere destinate risorse interne dell'impresa; di conseguenza la quantità di progresso tecnico che può essere acquisita è vincolata dalla capacità di assimilazione della struttura organizzativa-manageriale dell'impresa (Crivellini, 1983, pag. 364).

Nei sistemi di piccola impresa vi è una maggiore produzione di capacità organizzative-imprenditoriali grazie ai meccanismi di apprendimento "on the job" tipiche di organizzazioni produttive snelle (in cui non esistono differenze funzionali prestabilite, non esiste la tradizionale separazione tra lavoro manuale e lavoro intellettuale e in cui aumentano gli spazi per i collaboratori dell'imprenditore) e a dinamiche sociali che consentono, in condizioni di basse barriere all'entrata e di condizioni favorevoli di mercato, di iniziare l'avventura del lavoro in proprio. L'avvio di attività imprenditoriali in proprio è, cioè, vista come uno sbocco naturale della carriera del lavoratore alle dipendenze (Solinas, 1996), che viene facilitata dai meccanismi di garanzia tipici della famiglia allargata (Fuà, 1983). In situazioni di questo tipo l'orientamento al lavoro in proprio viene accentuato e viene ulteriormente facilitato dai bassi costi di uscita dall'impresa in eventuale difficoltà. Questo spiega anche l'elevato tasso di ricambio imprenditoriale, oltre alla grande flessibilità nell'utilizzo della capacità organizzative-imprenditoriali nei distretti industriali: se un

imprenditore fallisce non esce dal "circuito sociale" ma, attraverso un'opportuna riconversione, entra in una nuova società, diventa operatore commerciale, apre una nuova "fabbrichetta", inizia la produzione di componenti, ecc.; in sintesi, nel distretto industriale non c'è spreco del fattore organizzativo-imprenditoriale (Garofoli, 1983a e 1991a).

L'organizzazione del distretto, da un lato, economizza il fattore organizzativo-imprenditoriale grazie alla capacità di delegare al mercato e all'organizzazione esterna (via le transazioni con le altre imprese) la gestione delle funzioni nelle quali l'impresa ha accumulato meno conoscenze e che quindi è in grado di esercitare a livelli più bassi di efficienza. La specializzazione produttiva e per poche funzioni aziendali "economizza" il fattore organizzativo-imprenditoriale e consente la crescita occupazionale, riducendo il *trade-off* tra crescita dell'efficienza e aumento della dimensione d'impresa ricordato nel saggio di Crivellini (Crivellini, 1983). Ciò, d'altro canto, facilita l'accesso a nuove attività perché sono più basse le capacità organizzative-imprenditoriali necessarie per l'impresa fortemente specializzata e in rete con il sistema delle imprese locali. Sono questi meccanismi interattivi tra le imprese, oltre che tra il sistema delle imprese manifatturiere e il resto dell'ambiente socio-economico locale che facilita l'accesso a nuova imprenditoria sulla base della cultura materiale accumulata nel lavoro alle dipendenze (Garofoli, 1994b).

La presenza di esternalità tipiche dei distretti facilita dunque la crescita del fattore organizzativo-imprenditoriale: la fitta rete di interdipendenze, i rapporti di collaborazione tra le imprese, lo sviluppo di capacità in termini di *problem solving*, l'instaurarsi di rapporti di fiducia reciproca tra gli operatori locali, la crescita di domanda di servizi alla produzione, gli intensi rapporti tra sistema delle imprese, le strutture intermedie e le istituzioni locali rappresentano occasioni continue di produzione di conoscenze organizzative-imprenditoriali a livello delle singole imprese e al livello dell'intero sistema. Ciò spiega i più elevati tassi di formazione delle imprese nei distretti industriali, non solo nelle attività di specializzazione, ma anche nell'intero settore manifatturiero e nel settore dei servizi alle imprese (Garofoli, 1988)

Il territorio, attraverso la dinamica dei rapporti tra le imprese e il fitto intrecciarsi delle relazioni sociali, con la riproduzione dei valori del lavoro e con il riconoscimento del successo individuale dell'imprenditore, genera *social capability*, facilita l'ingresso di nuovi imprenditori ed aumenta la capacità di risposta del sistema locale ai problemi dell'impresa (cfr. efficiente gestione del mercato del lavoro, raccordo scuola-lavoro, ecc.). Il territorio, in questi casi, produce quindi *social capability* e dinamica innovativa, attraverso processi di *interactive learning*.

2.3. Apprendimento e innovazione: le variabili strategiche per il consolidamento dei distretti industriali

Man mano che il sistema locale si fa più complesso, rendendo sempre più importanti le economie esterne alle imprese, quando ormai il distretto industriale ha ampiamente valorizzato le proprie risorse specifiche, il processo di sviluppo ha ormai assunto tutti i caratteri del modello di sviluppo "autocentrato". Il processo di sviluppo diviene, infatti, completamente endogeno quando la maggior parte delle risorse utilizzate sono locali (imprenditoria locale, lavoratori con elevata professionalità e con training di formazione locale, risorse finanziarie accumulate localmente, tecnologia innovativa introdotta in ambito locale); a questo punto il sistema locale può essere in grado di "guidare" il proprio processo di sviluppo e trasformazione, anche se ciò ovviamente non vuol dire che la sopravvivenza del sistema locale sia garantita nel lungo periodo.

Le condizioni di sopravvivenza sono infatti dinamiche: il distretto industriale è un modello in continuo cambiamento (non di semplice adattamento) sia nelle interrelazioni interne all'area (rapporti tra le imprese, interrelazioni con l'ambiente locale e con le istituzioni) che in quelle esterne (con il mercato, con le altre aree concorrenti, con gli altri sistemi territoriali) con gli evidenti riflessi

che tutto ciò determina sulla collocazione del sistema locale nella divisione territoriale del lavoro. Cambiamento e innovazione rappresentano, quindi, le condizioni di sopravvivenza del sistema locale.

Se ciò è vero, ne deriva di conseguenza la necessità di una strategia di trasformazione del sistema locale, che implica una capacità di comprensione della posizione relativa del sistema locale e di previsione dello scenario evolutivo a medio-lungo periodo (cfr. capacità di diagnosi) che difficilmente le singole piccole imprese possono avere, così da far emergere, da un lato, l'esigenza di livelli decisionali sovra-aziendali e, dall'altro, l'opportunità di politiche appropriate di intervento, così da valorizzare ancor più le interrelazioni e la sinergia tra sistema produttivo e istituzioni locali.

Condizione fondamentale per il consolidamento dei distretti industriali è l'adozione di una struttura produttiva sempre più "sistemica" che rafforzi i vincoli economici tra le imprese e i rapporti con l'ambiente locale, così da produrre e riprodurre risorse specifiche nel sistema locale che divengono il fattore specifico di localizzazione e di sviluppo.

Le variabili determinanti per il consolidamento del sistema locale sono sia endogene (quindi controllabili internamente all'area) che esogene.

Tra le variabili controllabili all'interno del sistema locale vanno ricordate:

a) *l'innovazione tecnologica-organizzativa*, che assume sempre più i connotati di un processo continuo, con una cumulatività ed una interdipendenza degli effetti di un gran numero di cambiamenti tecnologici, ciascuno dei quali di piccola entità. Il processo innovativo nel distretto industriale è di tipo incrementale (*à la* Rosenberg), non avviene dunque per grandi salti (*à la* Schumpeter); l'innovazione tecnologica non è frutto esclusivamente di processi di diffusione territoriale ma molto spesso è essa stessa il prodotto del sistema locale, con l'introduzione di nuove tecniche, specie nei casi in cui è presente il comparto produttore di macchine operatrici per la lavorazione del bene tipico del distretto; spostamenti della frontiera tecnologica introdotti nell'area sono quindi determinanti per il consolidamento e la sopravvivenza del sistema locale;

b) *il sistema informativo*; una efficiente e rapida circolazione delle informazioni, un'opportuna conoscenza dei mercati, la diffusione delle informazioni sulle tecnologie e gli input utilizzabili, sono infatti alla base di una corretta valutazione delle prospettive di sviluppo delle imprese locali;

c) *la capacità di controllo del mercato*; il rafforzamento della capacità commerciale del sistema delle imprese locali è uno dei fattori determinanti per l'autonomia del sistema locale e contemporaneamente occasione continua di opportunità per l'introduzione di nuovi prodotti, attraverso la differenziazione e la diversificazione produttiva;

d) *le forme di regolazione sociale*, che operano all'esterno del mercato e che dipendono da una proficua integrazione istituzioni-economia locale (cfr. Sabel e Zeitlin, 1982; Zeitlin, 1985) e che rispondono a bisogni comuni alle imprese; si pensi al ruolo determinante che possono svolgere centri di controllo qualità, centri tecnologici, centri di servizi reali costituiti sulla base di accordi tra enti locali e consorzi di imprese; centri di formazione professionale, istituti di raccordo scuola-lavoro; istituzioni che disciplinano la concorrenza tra le imprese, facilitando l'introduzione di nuovi prodotti e nuovi processi piuttosto che la concorrenza sui costi di produzione e, indirettamente, sui costi del lavoro.

Ovviamente non possono essere dimenticate tra le variabili determinanti per la capacità di successo dei distretti industriali quelle esogene; si pensi, ad esempio, al ruolo svolto nel recente passato dalla crisi dei mercati dei prodotti standardizzati di massa (Piore, Sabel, 1984), che ha facilitato il successo del "modello di specializzazione flessibile" e della produzione in "serie corte"

(Brusco, 1982; Piore, Sabel, 1984), e agli effetti delle nuove tecnologie maggiormente adattabili alla piccola dimensione (la microelettronica, l'informatica, le macchine a controllo numerico); oppure agli effetti negativi delle nuove tecnologie del quarzo applicate all'industria dell'orologeria che hanno spiazzato le piccole imprese dei distretti industriali svizzeri.

3. Tipologia dei sistemi locali di piccola impresa

Un'analisi comparata della struttura produttiva, delle relazioni tra le imprese, delle relazioni tra sistema produttivo e ambiente locale, della dinamica produttiva e delle trasformazioni qualitative dei distretti industriali dimostra l'utilità di utilizzare una classificazione tipologica dei sistemi localizzati di piccola impresa. Ciò è non solo necessario per esigenze interpretative di questo modello di organizzazione della produzione, ma soprattutto per le implicazioni relative ad una politica di intervento a livello locale.

Riflettendo sulle diverse caratteristiche strutturali dei sistemi di piccola impresa in Lombardia, alcuni anni fa ho proposto una classificazione in tre tipologie (Garofoli, 1983a) che mi sembra tuttora particolarmente adatta per riflettere su alcune differenze di comportamento individuabili tra questi sistemi:

- a) aree di specializzazione produttiva;
- b) sistemi produttivi locali;
- c) aree-sistema.

Volendo evitare problemi nominalistici, che già avevano "turbato" il dibattito negli anni '80, si può considerare una definizione più neutrale della tipologia, come il modello A, B, C, più simile alla duplice tipologia utilizzata da Brusco che suddivide i distretti in distretti *mark 1* e distretti *mark 2* o in distretti industriali di "prima generazione" e di "seconda generazione" (Brusco, 1990), ma ovviamente il cuore del ragionamento e della differenziazione tipologica non cambia.

A) Aree di specializzazione produttiva

Questo tipo di area è caratterizzato, oltre che dalla prevalenza di piccole imprese, dalla preponderanza di un settore produttivo che non genera tuttavia consistenti fenomeni di interrelazione produttiva tra le imprese. La struttura del sistema locale è pertanto di tipo orizzontale, in quanto la gran parte delle imprese sono concorrenti sul medesimo mercato, producendo lo stesso tipo di bene o effettuando la stessa fase di lavorazione (cfr. il caso delle miniacciaierie dell'area bresciana e quello della ceramica di Civitacastellana). Generalmente aree di questo tipo sono di recente formazione, spesso generate da processi di decentramento produttivo di tipo territoriale (cfr. l'area calzaturiera della Bassa bresciana), con una quota talvolta rilevante di imprenditori esterni o di impianti produttivi che fanno capo ad imprese esterne all'area, o da processi di trasformazione da una vecchia tradizione artigianale locale (cfr. i casi dell'area della lavorazione del legno in Val Imagna, l'area ceramica di Deruta, il caso di Murano).

In questa tipologia di aree si rinvencono molte delle caratteristiche tipiche dell'industrializzazione diffusa, dalla cultura del lavoro autonomo alle condizioni sociali e culturali che favoriscono l'avvio di nuove iniziative imprenditoriali.

La formazione di un'area di questo tipo è generalmente da attribuire a favorevoli condizioni per la localizzazione industriale, in considerazione dell'elevata disponibilità di lavoro (specie femminile), della flessibilità d'uso della forza lavoro, della disponibilità di suoli a basso prezzo per insediamenti industriali. La motivazione alla base della concentrazione di imprese operanti nello stesso settore, o

addirittura nella produzione di una stessa merce, è da ricercare nella progressiva formazione di un mercato del lavoro locale al cui interno sono presenti lavoratori con caratteristiche (qualifiche professionali, istruzione, età, sesso) coerenti alla scheda di domanda di lavoro espressa dalle imprese del sistema. L'articolazione di figure sociali nel sistema locale è ancora piuttosto ridotta, anche se possono essere presenti - in misura via via crescente - piccoli laboratori artigianali che lavorano su commessa per specifiche lavorazioni e lavoratori a domicilio, specie per le lavorazioni di finitura e "labour intensive", generando (seguendo la definizione introdotta da Lorenzoni) esclusivamente una sub-fornitura di capacità (Lorenzoni, 1979). Le caratteristiche della dinamica e della trasformazione produttiva dell'area sono riconducibili, inoltre, ad un modello di sviluppo di tipo "estensivo", con allargamento della base produttiva e occupazionale.

I fattori di competitività sono dati da:

- flusso di informazioni sulla tecnologia e sui mercati di sbocco;
- formazione di figure professionali coerenti sul mercato del lavoro locale;
- continuo processo di formazione di nuove imprese attraverso processi di apprendimento nelle imprese pre-esistenti.

Tra le caratteristiche di queste aree è importante sottolineare le seguenti:

- prevalenza di strategie imitative da parte delle imprese, basate fondamentalmente sul taglio dei costi di produzione;
- basso livello di collaborazione tra le imprese locali per la prevalenza delle relazioni di competizione;
- generalmente non esiste la percezione dell'identità locale e delle opportunità di intervento economico locale;
- difficoltà di organizzare una strategia e una politica economica locale.

In definitiva, i sistemi locali di questo tipo non sono in grado di guidare il loro processo di sviluppo e trasformazione (o, almeno, di controllarlo): le strategie del sistema sono infatti prevalentemente di tipo adattativo, giocando esclusivamente sul più basso costo del lavoro e sulla sua flessibilità d'uso.

B) Sistemi produttivi locali

Questo tipo di area è caratterizzato, anch'esso, dalla prevalente presenza di piccole imprese nell'ambito dello stesso settore, molte delle quali producono la stessa merce. L'area è quindi prevalentemente di tipo "monocolturale", con un'accesa concorrenzialità orizzontale. Sono comunque relativamente estese le interrelazioni tra le imprese, anche se generalmente confinate alla interrelazioni di tipo infrasettoriale (inglobando sempre più "subfornitura di specialità, seguendo la definizione di Lorenzoni - Lorenzoni, 1979 -), essendo sostanzialmente assente un'integrazione produttiva tra diversi settori manifatturieri. Il modello di sviluppo perseguito dall'area è ancora di tipo "estensivo", con aumento del numero di imprese e dei posti di lavoro.

Il sistema produttivo nel suo complesso, è tuttavia sufficientemente strutturato; si è inoltre realizzata una sedimentazione storica della cultura tecnico-professionale che consente di controllare le "modifiche" delle tecniche produttive, con aggiustamenti tecnici marginali.

Le caratteristiche strutturali di questa tipologia di modello di sviluppo (cfr. i casi dell'area calzaturiera marchigiana - tra Montegranaro, S. Elpidio, Fermo e Civitanova Marche -, l'area della calzetteria di Castelgoffredo, l'area della produzione dei *jeans* ad Urbania) sono le seguenti:

- elevato grado di integrazione territoriale;
- continua creazione di nuovi sub-settori specializzati in componenti e in lavorazioni specifiche;
- alto tasso di formazione di nuove imprese;
- aumento continuo della produttività del lavoro a livello d'impresa e del sistema locale;
- formazione di professionalità specifiche per la manutenzione e la riparazione dei macchinari produttivi.

Questo tipo di area ha un notevole impatto sull'economia e sulla società locale, determinando spesso una sostanziale identità socio-culturale tra momento produttivo e momento politico-decisionale. Sorgono, in altri termini, pressanti domande di politica di intervento, da parte delle forze sociali, nei riguardi delle amministrazioni e delle istituzioni locali: vi è una notevole possibilità (un'esigenza, almeno a livello inconscio) di una politica economica locale, sulla base di una consistente presa d'atto da parte delle forze sociali e delle forze politiche di una specificità del sistema economico locale che va in qualche modo tutelata e consolidata (cfr. l'emergere di un localismo economico).

C) Aree-sistema

È questo il tipo più evoluto tra i sistemi di piccola impresa, anche se non necessariamente il punto di arrivo di tutte le aree di piccola impresa.

La caratteristica fondamentale è la presenza di un'accentuata divisione del lavoro tra le imprese che diversifica progressivamente il sistema locale, inducendone una crescente complessità; le interrelazioni tra le imprese sono pertanto molto accentuate e sono di tipo sia infrasettoriale che intersettoriale, attraverso connessioni a valle e a monte, allungando progressivamente la filiera produttiva. La conseguenza immediata è, dunque, la progressiva riduzione della specializzazione settoriale - se misurata dal punto di vista merceologico - che si accompagna tuttavia ad un maggior approfondimento del sistema produttivo.

Molto spesso la complessità del sistema locale giunge sino alla formazione di un settore che produce beni strumentali per la lavorazione del prodotto finito e dei componenti produttivi che caratterizzano l'area; ciò garantisce generalmente il controllo delle tecniche produttive. Il processo di trasformazione dell'area assume sempre più i connotati del modello di sviluppo di tipo "intensivo", che non consente più l'allargamento della base produttiva e occupazionale.

Altre caratteristiche di questo tipo di modello di sviluppo (cfr. i casi dei distretti lanieri di Biella e Prato, il distretto calzaturiero di Vigevano, il distretto meccanico di Lecco, il distretto della ceramica di Sassuolo) sono le seguenti:

- creazione continua di nuovi settori e comparti produttivi strettamente interdipendenti con il settore originario di specializzazione in un crescente processo di integrazione sistemica;
- *fall out* tecnologico tra i vari settori e comparti produttivi;
- formazione di imprese per la fornitura di servizi alla produzione;
- esistenza di una cultura della regolazione sociale a livello locale e di istituzioni specifiche a ciò preposte;
- introduzione di politiche economiche locali.

Il processo di sviluppo dell'area è ormai completamente di tipo autocentrato, fondato cioè sull'utilizzo e la valorizzazione di risorse locali (imprenditoria, capitale, lavoratori qualificati, tecnologia locale, ecc.), essendo generalmente assenti imprenditori esterni o impianti produttivi facenti capo ad imprese esterne all'area: il processo di sviluppo è pertanto di tipo autonomo ed autosostenentesi. Tutto ciò significa, in altri termini, che il sistema locale è in grado di "guidare" il

proprio processo di sviluppo e trasformazione, anche se ciò ovviamente non significa che l'area sia destinata automaticamente alla perpetuazione dello sviluppo.

4. Peso relativo dei sistemi di piccola impresa nell'economia italiana

4.1. La rilevanza quantitativa

I distretti industriali individuabili in Italia sono almeno un centinaio (Garofoli, 1996a); la distribuzione regionale dei distretti industriali evidenzia chiaramente la loro preponderante presenza nelle regioni del Centro-Nord, interessando sia le regioni della cosiddetta Terza Italia ma anche la Lombardia, soprattutto, e il Piemonte (Garofoli, 1981 e 1996a). Si può, allo stesso tempo, evidenziare la scarsa presenza di questo modello organizzativo nelle regioni del Mezzogiorno, anche se alcuni recenti fenomeni di ispessimenti localizzativi di piccola impresa iniziano a manifestarsi (Baculo, 1994; Meldolesi, 1998).

Come si può evincere dalla numerosità dei distretti industriali e dalle elevate dimensioni produttive ed occupazionali di alcuni di essi (che spesso superano le 2-3.000 unità produttive e i 20-30.000 addetti), si può comprendere come parte notevole della produzione, dell'occupazione e delle esportazioni di molti settori industriali del nostro paese (specie di quelli più aperti all'export) sia realizzato nei sistemi di piccola impresa (Becattini, 1998; Conti-Menghinello, 1996; Fortis, 1998; Viesti, 1997). Non va, infatti, dimenticato che i settori più aperti alle esportazioni e che detengono quote rilevanti del commercio internazionale (cfr. Credito Italiano, 1983; Modiano, 1982 e 1984; ICE, 1996) sono prevalentemente organizzati sul modello del distretto industriale.

Da un grossolano calcolo che sottostima il peso quantitativo dei distretti industriali, si può osservare come l'occupazione diretta nei settori di specializzazione dei distretti industriali superi i 700.000 addetti (occupati in almeno 70.000 imprese) e copra, quindi, il 13,5% dell'occupazione manifatturiera italiana (Garofoli, 1996a). L'occupazione dei distretti industriali, considerando anche i settori manifatturieri a monte e a valle dei settori di specializzazione, è stimabile in almeno 950.000 addetti, così da portare la quota dell'occupazione dei distretti industriali al 18,5% dell'occupazione manifatturiera nazionale. Sulla base dei dati del Censimento intermedio condotto dall'Istat nel 1996, gli addetti all'industria manifatturiera dei comuni individuati come appartenenti ai distretti industriali (sulla base della definizione, per la verità un poco estensiva, adottata dall'Istat) sono superiori a 2.100.000 unità, con una quota del 44,8% del totale dell'occupazione manifatturiera italiana.

Quando, poi, si consideri che molti settori industriali (industria automobilistica, industria chimica, la quasi totalità dell'industria alimentare) sono basati su modelli organizzativi completamente diversi, si può comprendere quanto sia rilevante l'impatto dei distretti industriali sia in termini di quota di produzione e di occupazione nel nostro paese e, soprattutto, quale ruolo abbiano assunto, grazie alla loro capacità competitiva, nella penetrazione dei mercati esteri. È sufficiente, ad esempio, ricordare l'impatto occupazionale in alcuni settori fortemente aperti alle esportazioni, ove la quota di occupazione diviene particolarmente elevata e superiore al 50%: nel settore tessile la quota di occupazione nei principali distretti industriali giunge al 51,1%, nell'industria calzaturiera al 67,1%, nell'industria conciaria al 69,5% (Garofoli, 1996a).

4.2. La specificità italiana: la rilevanza del fenomeno rispetto agli altri paesi

Una ricerca che ho condotto oltre quindici anni fa (Garofoli, 1983b) ha mostrato la presenza di un numero consistente di aree di specializzazione produttiva e di piccola impresa nell'Europa centro-settentrionale (circa 200 nei paesi CEE, esclusa l'Italia, prima dell'ingresso dei paesi mediterranei) ma quasi tutte di antica formazione e in profonda crisi, a parte poche eccezioni, soprattutto in Francia.

In molte regioni del Sud Europa, non solo nei tradizionali paesi mediterranei (Spagna e Portogallo, soprattutto, oltre all'Italia) (Vazquez Barquero, 1987, 1992; IMPI-CEP, 1993; Costa, 1995; Silva, 1992; Figueredo, Costa, Silva, 1994) ma anche nel Sud della Francia (Courlet-Pecqueur, 1992; Courlet-Hsaini, 1997; De Martini-Garofoli, 1994), si riscontra una rilevante presenza di sistemi locali di piccole e medie imprese (almeno 25-30 aree in Spagna, 10-15 aree in Portogallo, circa 30 aree in Francia), spesso veri e propri distretti industriali. In alcuni casi questi sistemi locali di impresa sono il prodotto di una progressiva trasformazione di una cultura produttiva diffusa di tipo artigianale (cfr. il caso di Ubrique in Spagna, specializzata nella produzione di pelletteria, o il caso di Kastoria in Grecia, specializzata nella produzione di pellicce) o di trasformazione di materie prime locali (cfr. il caso di Porrino in Spagna, specializzata nella lavorazione del granito); in altri casi sono il risultato di antiche specializzazioni (il caso della coltelleria di Thiers in Francia) e di una consolidata esperienza sui mercati internazionali (cfr. il caso di Mazamet in Francia, specializzata nelle prime fasi della lavorazione della lana) o di progressive trasformazioni di lavorazioni meccaniche basate sul consolidamento delle conoscenze professionali dei lavoratori locali (cfr. il caso di Cluses in Francia, specializzata nella produzione di minuteria metallica).

In alcune regioni la presenza di sistemi locali di piccole e medie imprese è particolarmente importante. Nella regione valenciana in Spagna vi sono ad esempio il sistema calzaturiero di Elche-Elda, il sistema dei giocattoli di Ibi-Onil, il sistema tessile di Alcoy, il sistema di imprese della ceramica di Castellon. Nella regione Rhone-Alpes e nel Jura in Francia si possono ricordare, oltre al già citato caso di Cluses, quelli di Oyonnax per la lavorazione di materiali plastici, di Roanne per il tessile, di Romans per le calzature, di Morez per l'occhialeria, di St. Claude per la lavorazione del legno. Nel Nord del Portogallo si possono ricordare i casi dei sistemi tessili e dell'abbigliamento di Guimaraes, S.to Tirso e Vila Nova de Famalicao nella valle dell'Ave e di Feira e Agueda nella regione di Aveiro, della produzione calzaturiera a Felgueiras a Nord di Porto e di S. Joao da Madeira, Feira e Oliveira de Azemeis nella regione di Aveiro, della produzione di mobili a Paredes e Pacos Ferreira nella regione di Porto.

Ciò che contraddistingue spesso questi sistemi locali di imprese, specie in Spagna e in Portogallo, è l'elevata consapevolezza dell'operatore pubblico (locale e regionale) sul ruolo strategico che esso può giocare nelle iniziative di sostegno della produzione locale e della capacità competitiva delle imprese. Ciò è, in gran parte, da attribuire al fatto che la gran parte delle aree spagnole e la totalità di quelle portoghesi rientrano in regioni Obiettivo 1 e che quindi hanno elevate opportunità di mobilitare risorse finanziarie dai fondi strutturali europei. Ciò spiega sia i rilevanti interventi effettuati sia nel settore delle infrastrutture sia a supporto del cambiamento tecnologico ed organizzativo dei sistemi locali, con il ruolo determinante giocato da specifiche istituzioni ed associazioni locali (Vazquez Barquero, 1987, 1992; IMPI-CEP, 1993; Figueredo, Costa, Silva, 1994).

Sono molto diffuse (specie in Spagna) le "agenzie di sviluppo locale" che supportano di capacità tecniche le amministrazioni locali e che promuovono progetti, sia nel campo della riqualificazione professionale che nel campo della diffusione di servizi alle imprese, finanziabili a livello nazionale e comunitario. Sono, inoltre, spesso presenti centri ed istituti tecnologici (non solo in Spagna, soprattutto, e in Portogallo, ma anche in Francia), talvolta di dimensioni consistenti (con 70-80 addetti), che effettuano prove e certificazioni ma soprattutto facilitano il trasferimento tecnologico

alle piccole e medie imprese locali. Per quanto riguarda il trasferimento di tecnologia il caso più emblematico è rappresentato dall'IMPIVA (Istituto de la Pequena y Mediana Empresa Valenciana), nella regione valenciana, con una rete di centri tecnologici distribuiti sul territorio a supporto dei sistemi locali. Non bisogna, inoltre, dimenticare la forte attenzione che il mondo universitario spagnolo e portoghese ha manifestato nei riguardi del problema del trasferimento tecnologico, sin dagli anni '80 (cfr. la costituzione dell'UNAVE ad Aveiro nel 1986), con la costituzione di numerose istituzioni (generalmente molto "leggere") (Associazioni per la Formazione e l'Aggiornamento Professionale di alto livello, uffici di collegamento Università-Imprese, agenzie per l'innovazione) per promuovere la cooperazione tra mondo accademico e mondo delle imprese. Infine, sembra utile ricordare alcuni meccanismi istituzionali da tempo in vigore in Francia che consentono di formulare accordi di programma (cfr. *contrats de pays*) tra i vari livelli di governo che facilitano politiche di sviluppo locale o l'introduzione di strutture di accompagnamento alle strategie innovative delle PMI per rispondere alle sfide del cambiamento e della globalizzazione (cfr. la *veille technologique* a Cluses).

5. Traiettorie di trasformazione dei sistemi di piccola impresa

5.1. Ascesa e declino dei distretti industriali

Non si può comprendere la formazione e lo sviluppo dei distretti industriali senza considerare le condizioni esterne del mercato internazionale e del sistema nazionale che ha reso possibile l'adozione del modello della piccola impresa e del distretto industriale in Italia, specie in considerazione della crisi manifestata da questo modello organizzativo nei principali paesi europei nei decenni precedenti.

Bisogna, allora, comprendere quali siano state le condizioni favorevoli o sfavorevoli nella dinamica della domanda, dell'introduzione di progresso tecnico e delle condizioni di competitività dei paesi concorrenti.

L'età dell'oro dei distretti industriali in Italia è rappresentata dagli anni '70 che hanno determinato l'improvvisa apertura internazionale per molte PMI dei distretti industriali. È necessario osservare che ancora all'inizio degli anni '60 la gran parte dei settori oggi esportatori e basati sui distretti industriali fossero praticamente chiusi ai mercati internazionali (cfr. industria calzaturiera, industria della maglieria e della calzetteria, industria dell'abbigliamento, industria della ceramica, industria delle macchine operatrici e delle attrezzature meccaniche).

L'apertura dei mercati internazionali resa possibile dall'integrazione economica europea e dalla competitività del nostro paese nelle produzioni relativamente *labour intensive* (cfr. il più basso costo del lavoro per unità di prodotto e la posizione di "quasi rendita" resa possibile dalle diverse condizioni del mercato del lavoro italiano) e il ruolo dei *buyers* esteri hanno consentito alle imprese italiane di fronteggiare una domanda elevata e che cresceva a ritmi elevati (per la capacità competitiva che determinava crescita delle quote di mercato) con una veloce diffusione e proliferazione di piccole e medie imprese a partire dalle conoscenze e dalle relazioni instaurate tra le imprese esistenti (di qui lo sviluppo del conto/terzismo e il veloce sviluppo della divisione del lavoro tra le imprese che precedentemente non aveva caratterizzato la gran parte delle aree di specializzazione produttiva).

In questa fase storica le PMI dei distretti industriali hanno dunque affrontato una domanda internazionale che, per quanto le riguardava, stava crescendo più velocemente della produttività del lavoro e delle opportunità di crescita della produzione e dell'occupazione a livello della singola impresa nel breve-medio periodo. In situazioni del genere l'ingresso di nuove imprese è facilitato, le

relazioni tra le imprese che operano sullo stesso mercato sono improntate a collaborazione piuttosto che al conflitto, l'integrazione tra le imprese e la divisione del lavoro può crescere ed è anzi la base principale per la crescita dell'efficienza e della produttività del lavoro del sistema locale.

In questa fase nei distretti industriali cresce il numero delle imprese, cresce l'occupazione, crescono i livelli produttivi, si intensifica la divisione del lavoro tra le imprese. aumentano le opportunità di collaborazione tra le imprese stesse.

Nella seconda parte degli anni '80 cambia radicalmente il quadro internazionale e delle regole della competizione tra le imprese. Innanzitutto ciò è stato determinato dal raggiungimento di elevate quote del mercato internazionale da parte dell'industria italiana in molti dei settori caratterizzati dalla presenza della PMI e dalla forma "distretto" (spesso sino al 40-50% del mercato dei paesi avanzati ed in alcuni casi ancora più elevate). Siccome la gran parte delle produzioni dei distretti industriali non godono di forti incrementi della domanda internazionale (ed essendo stato lo sviluppo precedente trascinato soprattutto dalla crescente penetrazione e dall'approfondimento dei mercati esteri) è ovvio che a quelle quote di mercato il ritmo di crescita della produzione nazionale non può che allinearsi al ritmo di crescita della domanda internazionale, che è generalmente inferiore al ritmo di crescita della produttività del lavoro.

Ogni qualvolta ciò accade, aumenta la competizione infranazionale tra le imprese e si passa ad una fase di razionalizzazione dell'offerta con uscita dei produttori marginali. La gran parte dei concorrenti delle PMI imprese dei distretti italiani erano, infatti, altre PMI degli stessi distretti o di altri distretti in evoluzione. Questo ha determinato l'uscita dal mercato di un numero considerevole di imprese, la diminuzione del numero di imprese sul mercato, la diminuzione, spesso, dei livelli occupazionali. Ma ciò non è da interpretarsi come crisi del modello del distretto industriale perché i *competitors* provengono ancora dallo stesso modello organizzativo ed è quindi interpretabile piuttosto come una crisi di crescita e razionalizzazione. Ciò spiega l'acuirsi della competizione e del conflitto tra le imprese, l'adozione di strategie più vincolistiche e più gerarchizzate nei confronti delle imprese produttrici di componenti o specializzate in specifiche fasi di lavorazione, il venir meno di alcuni caratteri tipici del modello del distretto industriale nella sua fase evolutiva e di maggior successo.

Non va, inoltre dimenticato, l'emergere di nuove regioni industriali, soprattutto nell'Estremo Oriente che, spesso seguendo modelli organizzativi simili (cfr. Nadvi, Schmitz, 1994; Garofoli, 1996b), hanno iniziato a "spiazzare" le PMI italiane almeno nei mercati più poveri ove la concorrenza è prevalentemente legata ai costi di produzione e meno alla qualità e all'innovazione.

Non va, infine, dimenticato il ritorno della grande impresa "flessibile" che ha appreso la lezione del modello di specializzazione flessibile e del distretto industriale.

Alla luce delle trasformazioni realizzate nei casi di successo e delle esperienze negative dei distretti industriali all'estero che hanno mostrato un collasso, sembra di poter sottolineare che la strategia del decentramento territoriale (spesso internazionale) della produzione, seguita in alcuni distretti italiani e già seguita in altri distretti all'estero (cfr. il caso di Romans in Francia), è la risposta sbagliata alle sfide esterne per i sistemi di piccola impresa, mentre sembra auspicabile che le aree di PMI continuino una strategia imperniata sulla qualità e sull'innovazione.

5.2. La strategia della diversificazione produttiva

La risposta alle sfide esterne ha determinato, in alcuni casi, la scelta della diversificazione produttiva. Questa strategia è stata seguita soprattutto dalle imprese e dai distretti che hanno preferito la via dell'introduzione del prodotto di qualità e differenziato per evitare la competitività sul piano dei costi di produzione e, quindi, del costo del lavoro.

Una tale strategia si accompagna, generalmente, all'obiettivo della ricerca di una maggiore autonomia sul mercato, sganciandosi progressivamente dal controllo di un numero ridotto di clienti (spesso veri e propri *buyers*) per entrare o in specifiche "nicchie" di mercato o per allargare gli sbocchi di mercato cogliendo nuove opportunità di mercato, via l'utilizzo di *economies of scope*, come le opportunità di ingresso in mercati paralleli, fornendo ad esempio prodotti intermedi ad altri settori produttivi, sulla base delle conoscenze tecnologiche e di processo già esistenti presso le imprese e nel distretto (cfr., ad esempio, il caso di Lecco) (Garofoli, 1991b).

La strategia della diversificazione produttiva e della collocazione in nicchie di mercato rappresenta tipicamente un modo implicito di sfuggire alla concorrenza locale, evitando quindi di esasperare le relazioni tra le imprese e mantenendo i vantaggi della cooperazione interaziendale.

Una strategia di questo tipo, inoltre, porta a far crescere i rapporti con l'esterno, con altri clienti e con altre imprese partner nella produzione (spesso necessari per avviare nuove produzioni o entrare in nuovi mercati). Ciò comporta generalmente una "internalizzazione" di conoscenze esterne all'impresa e spesso al distretto, che generalmente implica un crescente utilizzo di "sapere codificato" che viene integrato al "sapere contestuale", seguendo la terminologia proposta dapprima da Nelson e Winter (Nelson, Winter, 1982) e ripresa successivamente, in un contesto leggermente diverso, da Becattini e Rullani (Becattini, Rullani, 1993; Rullani, 1994), o rende più utile cooperare con "saperi contestuali" esterni e tipici di altre aree (cfr. accordi strategici per l'ingresso con prodotti nuovi, che implicano l'integrazione di diversi saperi contestuali, in mercati completamente nuovi).

5.3. Accesso alle nuove tecnologie e alla cultura del cambiamento

La ristrutturazione competitiva dei distretti industriali ha dimostrato la necessità di organizzare opportune "antenne" verso l'esterno per cogliere per tempo i principali cambiamenti nelle tecnologie e sui mercati. A tale proposito sono necessari investimenti in risorse umane qualificate (oltre che in strutture molto leggere e flessibili di "interfaccia") che consentano la formazione continua e il trasferimento di tecnologia. Sono, infatti necessari, per rispondere alle sfide del cambiamento, investimenti nei seguenti campi:

- a) formazione di qualifiche specifiche e di nuovi profili professionali per i quali non esiste ancora sul mercato un'offerta adeguata;
- b) formazione continua ed aggiornamento professionale a tutti i livelli, sino al livello dirigenziale-manageriale;
- c) trasferimento di tecnologia (soprattutto di capacità di gestione della tecnologia) e di *know how*, attraverso canali di partenariato e collaborazione con Università e centri di ricerca.

In tutte le tre esemplificazioni appena effettuate, ci si trova di fronte ad un tipico problema di integrazione di sapere contestuale (la tipicità dei problemi del sistema produttivo locale e le specifiche modalità di applicazione delle tecnologie e delle conoscenze) e sapere codificato (conoscenze in tecnologie già evolute ed utilizzate ma mai applicate ai processi produttivi del distretto industriale). Questi sono tipicamente i problemi che le PMI non sono generalmente capaci di risolvere (almeno da sole) ma che talvolta l'ambiente locale è capace di affrontare, mettendo in relazione attori diversi e convogliando iniziative e conoscenze verso la soluzione del problema.

5.4. I rischi di rottura del modello organizzativo del distretto industriale

Sono stati ricordati, sino a questo punto, alcuni punti di forza del modello organizzativo del distretto industriale e sono state fornite alcune indicazioni sulle capacità di reazione delle PMI dei distretti alle modificate condizioni di mercato; sembra ora opportuno mettere in guardia da alcuni

possibili rischi di rottura del modello organizzativo distrettuale che strategie erranee da parte delle imprese potrebbero innescare.

I possibili rischi di implosione del modello di organizzazione della produzione basato sul distretto industriale sembrerebbero, alla luce delle esperienze storiche oltre che delle tendenze degli ultimi anni in molti distretti industriali italiani e stranieri, essere i seguenti:

- la mancata riproduzione delle economie esterne; ciò è dovuto all'insufficienza degli investimenti privati e pubblici sulle condizioni del contesto economico in cui operano le imprese e sui vantaggi competitivi del sistema locale (dalla formazione e continua riqualificazione e *up-grading* del capitale umano, agli investimenti in ricerca e sviluppo, alle strutture intermedie che agevolano la circolazione delle informazioni e che consentono l'accesso a servizi sofisticati e alla tecnologia);

- il venir meno della capacità di gestire e "metabolizzare" (a livello locale) il cambiamento tecnologico-organizzativo, cioè di internalizzare le conoscenze tecnologiche ed organizzative, rendendole appropriabili e coerenti alle capacità gestionali delle imprese locali;

- il decentramento di fasi di lavorazione a livello internazionale, con il progressivo venir meno delle relazioni di interdipendenza produttiva a livello locale; l'avvio di un processo di questo tipo affievolisce gli effetti moltiplicativi e l'effetto di trascinamento e di *fall out* sulle imprese complementari;

- la mancata riproduzione delle competenze professionali (e dei valori socio-culturali che ne sono alla base) e delle capacità imprenditoriali ed organizzative, che rappresentano i fulcri determinanti del modello sociale alla base dell'organizzazione produttiva del distretto industriale; ciò viene sempre più evidenziato dai diffusi problemi di ricambio imprenditoriale e dai crescenti problemi di successione generazionale nelle PMI;

- la mancata modificazione della struttura professionale dell'occupazione (e della domanda di lavoro) rispetto alle aspettative dell'offerta di lavoro, soprattutto dell'offerta di lavoro giovanile sempre più scolarizzata e sempre meno attratta da mestieri e professioni tradizionali (che, comunque, richiedono spesso modalità formative differenti).

Un modo differente di sottolineare i rischi di rottura del modello organizzativo del distretto industriale consiste nell'evidenziare le possibili "uscite" dal locale a seguito dell'introduzione di strategie delle imprese che sostituiscono relazioni esterne a relazioni con imprese e con l'ambiente locale o che introducono tipologie di relazione con le altre imprese non più improntate a quelle logiche di interdipendenza tra competizione e cooperazione che nel loro intrecciarsi caratterizzano il modello distrettuale.

5.5. Nuove strategie delle imprese e rotture/biforcazioni del modello del distretto industriale

Privilegiando l'asse analitico basato sulle strategie delle imprese dei distretti e cercando di individuare gli effetti sulle possibili conseguenze organizzative del sistema complessivo di relazioni economiche e sociali del distretto industriale, sottolineando le possibili rotture del modello e le biforcazioni alternative a seguito dei processi di trasformazione, sembra possibile identificare cinque tipologie:

a) una strategia di progressiva riduzione dei costi di produzione (via la ricerca di più bassi costi del lavoro) diffusa alla gran parte delle imprese del sistema locale determina la scelta della "via bassa

allo sviluppo" ("*low road to development*", utilizzando la felice espressione coniata da Pyke e Sengerberger, 1992); una strategia di questo tipo porta inevitabilmente alla destrutturazione del distretto industriale, via la progressiva riduzione delle relazioni (di scambi di merci e di informazioni) interne al sistema locale; il caso più tipico di "rottura" del distretto, seguendo questa tipologia, è quello di Romans, a lungo il sistema calzaturiero più importante della Francia;

b) la ricerca esasperata delle economie di scala (da parte delle imprese più grandi del distretto), soprattutto nei campi finanziario e commerciale e, in subordine, in quello organizzativo, porta alla progressiva "internalizzazione" dei vantaggi del distretto all'interno del gruppo finanziario (ma recuperando soltanto i vantaggi competitivi statici perché vengono meno le opportunità di riprodurre i vantaggi competitivi dinamici, dati dal gioco incessante della dialettica dei rapporti tra le imprese e dall'intrecciarsi degli elementi di competizione e di collaborazione tra le imprese locali). La formazione dei gruppi porta, infatti, all'introduzione di logiche gerarchiche tra le imprese (specie tra imprese committenti ed imprese sub-fornitrici) che si accompagnano a logiche di riorganizzazione interna; in altri termini c'è uno scambio tra le relazioni interne al gruppo rispetto alle relazioni interne al sistema locale; un processo evolutivo di questo tipo può essere redditizio per le imprese più grandi del distretto ma rischia di impedire il gioco "virtuoso" di stimolo della varietà e dell'innovazione molteplice tipico del distretto industriale; i casi più tipici di questa trasformazione del modello distrettuale sono quelle del sistema serico comasco e del sistema tessile-abbigliamento delle aree venete;

c) la ricerca di nuovi mercati e la strategia di introduzione di prodotti completamente nuovi (nell'ambito delle conoscenze professionali e, in gran parte, delle tecnologie prodotte e metabolizzate dal distretto) porta all'emergere di reti esterne che divengono sempre più importanti (ma non sostitutive delle reti locali) e all'avvio di cooperazioni strategiche con altre imprese ed altre aree. Ciò generalmente porta alla ricerca continua di nuove "nicchie" di mercato in cui i produttori locali divengono leader a livello mondiale e porta contemporaneamente a non esasperare il contenuto del costo del lavoro nella produzione locale, anche per il progressivo venir meno della competizione delle altre imprese locali (è come se vi fosse stato un implicito accordo di "non belligeranza" tra le imprese locali che tendono a diversificare e differenziare sempre più tra loro la produzione); questa è una via di riqualificazione continua del distretto che si accompagna al crescere delle relazioni con l'esterno; il caso più emblematico di questa tipologia sembra essere quello del distretto meccanico lecchese;

d) la ricerca di risorse specifiche e di competenze particolarmente qualificate prodotte dal sistema locale ha determinato, negli ultimi anni, un interesse crescente delle grandi imprese alle economie esterne del sistema locale; questo fenomeno è simile a quanto si è prodotto in alcuni poli tecnologici in cui si è addensata una massa ingente di investimenti (specie in capitale umano) come conseguenza della politica della ricerca pubblica (cfr. i casi di Toulouse, Grenoble, Cambridge) che ha progressivamente attratto su quelle località laboratori di ricerca e impianti produttivi di grandi imprese esterne. La penetrazione di grandi imprese esterne e di multinazionali nei distretti industriali è relativamente recente (cfr., soprattutto, il caso di Montebelluna e, parzialmente, il caso del sistema dell'imballaggio nell'area bolognese); in ogni caso questa penetrazione sembrerebbe far emergere l'introduzione di relazioni gerarchiche al posto delle relazioni cooperative distrettuali;

e) la strategia di progressiva valorizzazione delle economie esterne e di riproduzione dei vantaggi competitivi dinamici del distretto industriale rappresenta, infine, la quinta tipologia di trasformazione del distretto, che può essere definita la "via alta" allo sviluppo, sempre prendendo a la via dell'innovazione e della produzione di alta qualità (seguita, ad esempio, dal distretto biellese) prestito l'espressione "*high road to development*" coniata da Pyke e Sengerberger (1992). Questa è

che mantiene la competitività internazionale anche in paesi con una lunga tradizione di conquiste sociali e di civiltà e che non possono pensare di competere sui bassi costi di produzione né della produzione standardizzata né della produzione dei paesi in via di sviluppo.

6. Prospettive di sviluppo per la piccola impresa: le lezioni dall'esperienza dei distretti industriali

6.1. Le tendenze recenti

Anche negli ultimi anni la piccola impresa è stata, in Italia e all'estero, generatrice di occupazione (CE, 1999). Ciò è stata conseguenza non solo della vitalità dell'imprenditoria minore ma anche del processo di progressiva destrutturazione e deverticalizzazione produttiva dell'impresa di media-grande dimensione e del processo di crescente divisione del lavoro, che continua ad incrementare le relazioni di scambio e di interdipendenza tra le imprese.

In questo processo di crescita dell'interdipendenza produttiva e delle opportunità di aumento di produzione e di occupazione dell'impresa minore non va certamente dimenticato il ruolo del forte incentivo alla delega di produzione (dalla media-grande impresa alla piccola) alla ricerca di maggiore flessibilità e, talvolta, di riduzione dei costi.

La stagnazione della domanda aggregata che si è realizzata negli ultimi anni (una volta esauriti gli effetti della svalutazione della lira sulle esportazioni italiane) e la mancata individuazione di prospettive favorevoli di lungo periodo bloccano, in altri termini, gli investimenti innovativi (sia quelli indirizzati alla riduzione dei costi sia quelli indirizzati all'aumento della produzione) (cfr. Sylos Labini, 1967) della media-grande impresa. Nel clima di generale incertezza, la deverticalizzazione produttiva e la delega di produzione alle imprese minori diviene una strategia coerente nel breve periodo ma con gravi problemi per il lungo periodo, soprattutto per gli effetti di inerzia.

Questo credo sia il problema della situazione di crisi economica del paese e non la struttura dimensionale del settore industriale che ne è, in gran parte, la conseguenza.

La questione rilevante è quella di separare gli effetti delle condizioni strutturali dell'industria italiana dagli effetti patologici che accentuano il ruolo dell'impresa minore. La struttura dimensionale dell'industria italiana è legata alla *social capability* del sistema: la struttura imprenditoriale del paese è conseguenza di processi di sviluppo e trasformazione piuttosto lunghi, e deriva dai meccanismi di apprendimento e dalle opportunità di accesso ai mercati e alle tecnologie; nel breve-medio periodo essa va presa come un dato: le imprese italiane sono quelle che sono, producono quel che sanno produrre, restano sul mercato per gli specifici fattori di competitività che sono state capaci di conseguire. Tra gli effetti patologici vanno, invece, ricordati sia l'uso esasperato della flessibilità della piccola impresa spesso "stressata" dai tempi (e talvolta dall'eccesso) delle commesse (e quindi spinta a lavorare con un orientamento esclusivo al breve periodo, senza poter guardare alle prospettive future e alla sua posizione strategica) sia i vincoli istituzionali e burocratici alla crescita della piccola impresa che spesso incentivano la costituzione di nuove piccole imprese - ma solo dal punto di vista formale e, quindi, senza un nuovo imprenditore - piuttosto che l'allargamento e la ristrutturazione/sviluppo di quelle esistenti.

Negli ultimi anni le aspettative sono peggiorate, le imprese hanno rallentato gli investimenti ed è cambiata la qualità e la tipologia degli investimenti: le imprese hanno effettuato pressoché esclusivamente investimenti sostitutivi via ammortamenti e quindi investimenti che hanno risparmiato risorse (Sylos Labini, 1967). In situazioni di questo tipo sopraggiunge la "sindrome" della competitività da costi che rappresenta la "iattura" del modello distrettuale. Riduzione dell'occupazione, ricerca di produzione in aree con costi più bassi, crescente concorrenza tra sub-

fornitori locali e nazionali con sub-fornitori esteri, impoverimento della rete di interdipendenze produttive locali rischiano di divenire un "sentiero" di trasformazione senza prospettive, che ha già portato alcuni distretti industriali europei alla destrutturazione, come è stato già ricordato nel paragrafo precedente.

In un'ottica di questo tipo riemergono prepotentemente i tradizionali vincoli alla crescita della piccola dimensione, con tutti gli effetti perversi sullo sviluppo economico.

6.2. Alcuni fenomeni emergenti

Il primo fenomeno da ricordare è il rallentamento del tasso di formazione di nuove imprese, specie nell'industria manifatturiera. L'Italia ha, da molto tempo, manifestato tassi di natalità imprenditoriali - specie nell'industria di trasformazione - incommensurabilmente superiori a quelli registrati negli altri paesi avanzati (cfr. Garofoli, 1994a). Ciò nonostante il tasso di formazione di nuove imprese è fortemente rallentato negli ultimi anni, probabilmente a causa della maggiore complessità nella gestione della PMI che rende insufficiente la valorizzazione della cultura materiale acquisita *on the job*, come dipendente di altre PMI, per avviare una nuova iniziativa imprenditoriale, a differenza di quanto avveniva invece durante gli anni '70 e '80.

Il secondo fenomeno è l'aumento del decentramento internazionale della produzione, che si accompagna ad investimenti all'estero per le fasi di lavorazione più standard e per quelle più *labour intensive*. La conseguenza di tali strategie è la riduzione di importanza del "sistema rete", specie del sistema locale e ciò determina, a sua volta, una riduzione degli stimoli all'innovazione e alla circolazione di informazioni e nuove conoscenze e alla produzione di nuove competenze.

Questo processo provoca un'eccesso di attenzione ai costi di produzione; paradossalmente sembra determinante l'obiettivo delle imprese di mantenere gli effetti positivi - in termini di competitività di prezzo - che erano stati determinati dalla svalutazione della moneta che le aveva fortemente avvantaggiate sui mercati internazionali: è la ricerca del mantenimento dei facili vantaggi competitivi statici piuttosto che la ricerca di vantaggi competitivi dinamici (basati sulla qualità e sull'innovazione) che è alla base dell'*outsourcing* internazionale e degli investimenti all'estero.

L'origine di questi comportamenti delle medie imprese capofila e committenti risale allo scarso incentivo al cambiamento determinato dalla svalutazione della lira nel 1992: in quelle circostanze l'eccesso di competitività delle imprese non le ha spinte verso investimenti innovativi (le aspettative erano positive ma l'eccesso di riserva di competitività ha impedito di trasformare i sovraprofiti in investimenti) e dall'altro ha incentivato la trasformazione del profitto in rendita, con la progressiva delega di produzione (alla ricerca di flessibilità e di costi comunque più bassi) presso le imprese minori.

In situazioni di questo tipo la pressione sulla piccola impresa subfornitrice diviene particolarmente accentuata: la piccola impresa subfornitrice percepisce che la sopravvivenza è legata alla competitività di costo: allunga la giornata lavorativa, aumenta il ritmo di lavoro, si "chiude" progressivamente su se stessa, evita di "guardarsi" attorno e di intravedere un futuro con alternative strategiche.

Quando a ciò si aggiungano i vincoli tradizionali della piccola impresa "isolata" (difficoltà di accesso al credito; debolezza commerciale; insufficiente articolazione di competenze professionali all'interno dell'impresa) ne discendono alcuni evidenti rischi.

Come conseguenza di questi nuovi meccanismi di relazione tra imprese sub-fornitrici ed imprese capofila, l'impresa minore ha avuto dapprima, sino almeno al 1995-96, una crescita rilevante in termini di produzione ed occupazione, determinando tuttavia - soprattutto per l' assenza di

investimenti nelle medie imprese - alcuni effetti patologici. La piccola impresa, se mi si consente questa generalizzazione, ha rischiato sempre più di trasformarsi da "impresa distrettuale" in impresa del "decentramento produttivo". Nelle condizioni precedentemente descritte l'obiettivo del sistema non è l'innovazione o lo sviluppo ma soltanto la gestione di breve periodo e il mantenimento della competitività di costo e degli extraprofitti dell'impresa capofila. Dal punto di vista dell'obiettivo microeconomico l'impresa minore sub-fornitrice è sospinta al rispetto delle modalità della commessa (prezzo, specifiche di esecuzione del prodotto, tempi di consegna), aumentando le caratteristiche della dipendenza esterna a scapito delle opportunità di innovazione e individuazione di soluzioni tecniche per il committente. L'attenzione si sposta dal lungo al breve periodo, dal *problem solving* all'esecuzione secondo le specifiche della commessa.

L'impresa minore, paradossalmente, rischia di ripercorrere a "ritroso" il percorso evolutivo e virtuoso degli anni '70 e '80 quando progressivamente si è indirizzata verso la produzione differenziata e di qualità e verso l'innovazione.

In una situazione di questo tipo, la piccola impresa non riesce ad organizzare strategie per il medio-lungo periodo, è obbligata al rispetto di regole sempre più stringenti, non vede un futuro di evoluzione: la piccola impresa si sente "abbandonata", isolata dal contesto più generale, vive sempre più alla giornata. Il piccolo imprenditore è sconcertato, è perplesso sul che fare, non comprende il suo posizionamento dinamico, fa fatica ad immaginare fabbisogni di competenze professionali e tecnologiche che gli sarebbero necessarie per affrontare uno scenario di cambiamento.

6.3. Attrezzarsi per il cambiamento: il ruolo degli attori locali

Se si prende atto che i vantaggi competitivi dinamici del modello di industrializzazione italiano (basato prevalentemente sui distretti industriali) degli anni '70-'80 erano legati alle economie relazionali, all'ispessimento di conoscenze, alle economie esterne, ai ridotti costi di transazione, all'utilizzo in *pool* di competenze diffuse nel sistema locale (anche come conseguenza dell'azione di soggetti collettivi), ne conseguono indicazioni forti sulle vie da intraprendere per favorire il rafforzamento di un modello di industrializzazione basato sulla piccola impresa, stimolando l'attenzione della PMI all'innovazione e al cambiamento.

In questa prospettiva diviene cruciale accrescere le capacità non solo di reagire alle sfide esterne ma anche di intravedere nuove opportunità e nuovi percorsi evolutivi. Ciò presuppone l'utilizzo esteso di nuove competenze che consentano alle imprese di posizionarsi correttamente sul mercato e di utilizzare i vantaggi competitivi strutturali (e possibilmente dinamici), evitando la tentazione di attestarsi su posizioni che possono essere mantenute solo nel breve periodo.

Ciò richiede un arricchimento progressivo delle qualità delle risorse umane a disposizione delle PMI, con un processo continuo di *up-grading* che deve essere perseguito sia all'interno delle PMI (accrescendo la capacità manageriale e aumentando l'articolazione e il livello delle competenze) sia all'esterno (nel sistema delle imprese - nelle associazioni e nei consorzi, ad esempio - e nel sistema locale con riferimento al raccordo imprese - strutture intermedie), in un'operazione di produzione e gestione in *pool* di risorse pregiate nell'ambito del sistema locale.

Nei sistemi di piccola impresa si deve, in altri termini, aumentare l'attenzione ai seguenti argomenti (come di fatto, almeno implicitamente, è avvenuto nei distretti industriali negli anni di maggior successo e di maggior spinta dinamica):

- capacità di anticipazione del cambiamento (e, quindi, ruolo attivo e propositivo nei riguardi delle scelte produttive, dei prodotti da introdurre, del posizionamento di mercato);

- introduzione diffusa di una cultura strategica (in una logica di programmazione di obiettivi e risultati a partire dall'utilizzo alternativo di risorse in una sorta di rivisitazione - per le PMI - della tradizionale interazione struttura - condotta -*performance*);

- introduzione progressiva di una cultura della *leadership* anche tra le PMI, anziché il mantenimento di comportamenti da *follower*.

Per affrontare questi argomenti, con una buona probabilità di successo, è necessario ampliare il ventaglio delle competenze a disposizione delle PMI, sia internamente che esternamente (utilizzando sia reti interne al sistema locale che reti esterne che consentano di "internalizzare" conoscenze esterne). È stato chiaramente evidenziato, anche negli scorsi anni, come le PMI dotate di un ampio ventaglio di competenze e di conoscenze professionali fossero in grado di essere innovative e di entrare in mercati diversi via via più ricchi.

Quando aumentano le competenze professionali, quando il numero di addetti diretti alla produzione nelle PMI diminuisce, aumenta il numero delle funzioni aziendali che possono essere svolte, aumenta il grado di consapevolezza delle diverse opportunità tecnologiche e di mercato: aumenta la capacità di progettazione dell'impresa, migliora la capacità di relazionarsi con le altre imprese (clienti e fornitrici), migliora la capacità commerciale, aumenta la capacità di interazione con il sistema dei servizi e delle conoscenze tecnologiche, aumenta la capacità di relazionarsi con il mondo della ricerca e con le informazioni e le conoscenze meno codificate; in questi casi aumenta la capacità di *intrapreneurship* nell'impresa: l'imprenditore non è più isolato - monade indiscussa del successo o del fallimento dell'impresa -, ma è consigliato, sostenuto e accompagnato da un numero rilevante di collaboratori che aumentano la capacità organizzativa-strategica dell'impresa.

Ancora più evidente è il riscontro dell'ampliamento delle competenze a livello del sistema locale nella capacità di garantire nuove opportunità e nuove possibilità di rispondere ai bisogni specifici delle imprese locali. Ciò consente la produzione di competenze per il coordinamento del sistema locale, per il raccordo tra produzione e mercato, tra scuola e lavoro oltre che tra ricerca e industria; consente di raggiungere efficienza (attraverso il superamento della soglia minima di offerta) nella produzione di servizi che risolvono problemi comuni alle imprese locali e favorisce la progressiva integrazione di conoscenze complementari; tutto ciò accresce la capacità strategica del sistema locale e l'opportunità di perseguire un processo di progressivo approfondimento e di crescente complessità del sistema produttivo locale.

Vorrei ancora sottolineare come un processo di questa natura è rafforzato quando si avviano processi decisionali molteplici e coerenti (per gli effetti interattivi e moltiplicativi), come nel periodo di intenso sviluppo dei distretti industriali, mentre rallenta fortemente quando interviene l'incertezza sul futuro, quando diventano prevalenti comportamenti attendisti, quando sopravviene la paura del cambiamento.

In questo senso il comportamento delle PMI non può essere interpretato in una logica esclusivamente individualista e microeconomica ma piuttosto in una logica di sistema e di interazione con le altre imprese.

Riferimenti bibliografici

- Antonelli C., Balloni V., Crivellini M., Pettenati P. (1980), **Lo sviluppo dei fattori imprenditoriali e organizzativi nell'industria italiana**, Giuffrè, Milano
- Baculo L. (a cura di) (1994), **Impresa forte - Politica debole. Imprenditori di successo nel Mezzogiorno**, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli
- Becattini G. (1979), Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale, **Rivista di Economia e Politica Industriale**, V, n. 1, gennaio-aprile
- Becattini G. (a cura di) (1987), **Mercato e forze locali: il distretto industriale**, Il Mulino, Bologna
- Becattini G. (a cura di) (1989), **Modelli locali di sviluppo**, Il Mulino, Bologna
- Becattini G. (1998), **Distretti industriali e made in Italy**, Bollati Boringhieri, Torino
- Becattini G., Rullani E. (1993), Sistema locale e mercato globale, **Economia e Politica Industriale**, n. 80, dicembre
- Brusco S. (1982), The Emilian Model: Productive Decentralisation and Social Integration, **Cambridge Journal of Economics**, vol. 6, n. 2
- Brusco S. (1989), **Piccole imprese e distretti industriali**, Rosenberg & Sellier, Torino
- Brusco S. (1990), The idea of the Industrial District: Its Genesis, in Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (eds.), **Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy**, International Institute for Labour Studies, Geneva
- Brusco S. (1992) Small firms and the provision of real services, in Pyke F., Sengenberger W. (eds.), **Industrial Districts and Local Economic Regeneration**, International Institute for Labour Studies, Geneva
- Brusco S., Sabel C. (1981), Artisan Production and Economic Growth, in Wilkinson F. (ed.), **The Dynamics of Labour Markets Segmentation**, Academic Press, London
- Colletis G., Pecqueur B. (1995), Dinamica territorial y factores de la competencia espacial, in Garofoli G., Vazquez Barquero A. (eds.), **Desarrollo Economico Local en Europa**, Economistas Libros, Madrid
- Commission Européenne (1999), **L'emploi en Europe 1998**, Emploi & affaires sociales, DG V, Luxembourg
- Conti G., Menghinello S. (1996), Territorio e competitività: l'importanza dei sistemi locali per le esportazioni italiane di manufatti. Un'analisi per province (1985-94), in ICE, **Rapporto sul Commercio Estero 1995**, Roma
- Costa Campi T. (1995), Cambios en la organizacion industrial: cooperacion local y competitividad internacional, in Garofoli G., Vazquez Barquero (eds.), **Desarrollo Economico Local en Europa**, Economistas Libros, Madrid
- Courlet C., Hsaini A. (1997), **Les systèmes productifs localisés et leur identification en France**, IREPD, Grenoble
- Courlet C., Pecqueur B. (1992), "Les systèmes industriels localisés en France: un nouvel model de développement, in G. Benko, A. Lipietz (eds.), **Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique**, Presses Universitaires de France, Paris
- Credito Italiano (1983), **Rapporto sulle esportazioni italiane**, Credito Italiano - Servizio Studi, Milano
- Crivellini M. (1983), Vincoli organizzativi-imprenditoriali allo sviluppo: una stilizzazione dell'approccio di Ancona, **Rassegna Economica**, Vol. XLVII, n. 2, pp. 361-412
- De Martini E., Garofoli G. (1994), **I sistemi produttivi locali in Francia: processi di trasformazione e fattori di successo**, Dipartimento di Economia Politica e Metodi Quantitativi, Pavia
- Figueredo A., Costa J.S., Silva M.R. (1994), Estrategia para a competitividade da industria do Norte, **A Industria do Norte**, N. 1
- Fortis M. (1998), **Il made in Italy**, Il Mulino, Bologna

- Fuà G. (1977), "Sviluppo ritardato e dualismo", **Moneta e Credito**, vol. 30, n. 120, pp. 355-366
- Fuà G. (1980), **Problemi dello sviluppo tardivo in Europa**, Il Mulino, Bologna
- Fuà G. (1983), L'industrializzazione nel Nord Est e nel Centro, in Fuà G., Zacchia C. (a cura di), **Industrializzazione senza fratture**, Il Mulino, Bologna
- Garofoli G. (1981), Lo sviluppo delle aree periferiche nell'economia italiana degli anni settanta, **L'Industria**, II, n. 3, luglio-settembre
- Garofoli G. (1983a), **Industrializzazione diffusa in Lombardia**, Irer - Franco Angeli Editore, Milano (2^a ediz. Iuculano, Pavia, 1995)
- Garofoli G. (1983b), Aree di specializzazione produttiva e piccole imprese in Europa, **Economia Marche**, vol. 2, n. 1, giugno
- Garofoli G. (1988), Formazione di nuove imprese e sviluppo locale, in Antonelli C., Cappellin R., Garofoli G., Jannaccone Pazzi R., **Le politiche di sviluppo locale**, Istituto G. Tagliacarne - Franco Angeli, Milano
- Garofoli G. (1991a), **Modelli locali di sviluppo**, Franco Angeli, Milano
- Garofoli G. (1991b), Il distretto industriale lecchese: innovazione e processi di trasformazione, **Quaderni Sardi di Economia**, vol. XXI, n. 3-4
- Garofoli G. (1994a), Formazione di nuove imprese e job creation: un'analisi comparata internazionale, in Garofoli G. (a cura di), **Formazione di nuove imprese: un'analisi comparata a livello internazionale**, Franco Angeli, Milano
- Garofoli G. (1994b), La formazione di nuove imprese in Italia: analisi dei differenziali territoriali, in Garofoli G. (a cura di), **Formazione di nuove imprese: un'analisi comparata a livello internazionale**, Franco Angeli, Milano
- Garofoli G. (1996a), I distretti industriali, in AA.VV., **Il libro della piccola impresa**, adnkronos Libri, Roma
- Garofoli G. (1996b), Industrialisation diffuse et systèmes productifs locaux: un modèle difficilement transferable aux pays en voie de développement, in Abdelmalki L., Courlet C. (eds.), **Les nouvelles logiques du développement**, L'Harmattan, Paris
- ICE (1996), **Rapporto sul Commercio Estero 1995**, Istituto per il Commercio Estero, Roma
- IMPI-CEP (1993), **EXCEL: Cooperacion entre empresas y Sistemas productivos locales**, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Madrid
- Leborgne D., Lipietz A. (1992), "Flexibilitè offensive, flexibilitè defensive. Deux strategies sociales dans la production des nouveaux espaces economiques", in G. Benko, A. Lipietz (eds.), **Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique**, Presses Universitaires de France, Paris
- Lorenzoni G. (1979), Una tipologia di produzioni in conto terzi nel settore metalmeccanico, in Varaldo R. (a cura di), **Ristrutturazioni industriali e rapporti fra imprese**, Franco Angeli, Milano
- Meldolesi L. (1988), **Dalla parte del Sud**, Laterza, Bari
- Modiano P. (1982), Competitività e collocazione internazionale dell'industria italiana: il problema dei prodotti tradizionali, **Economia e Politica Industriale**, n. 33
- Modiano P. (1984), La collocazione internazionale dell'industria italiana: un tentativo di interpretazione di alcune tendenze recenti, **Economia Italiana**, n. 3, settembre-dicembre
- Nadvi K., Schmitz H. (1994), **Industrial clusters in Less Developed Countries: Review of Experiences and Research Agenda**, IDS Discussion Paper, no. 339, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton
- Nelson R., Winter S. (1982), **An Evolutionary Theory of Economic Change**, Harvard University Press, Cambridge (Mass.)
- Piore M., Sabel C. (1984), **The Second Industrial Divide**, Basic Books, New York (trad. it. *Le due vie dello sviluppo industriale*, Isedi, Torino, 1987)

- Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (eds.) (1990), **Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy**, International Institute for Labour Studies, Geneva (trad. it. in Studi e Informazioni, Quaderni 34, Banca Toscana, Firenze, 1991)
- Pyke F., Sengenberger W. (eds.) (1992), **Industrial Districts and Local Economic Regeneration**, International Institute for Labour Studies, Geneva
- Rullani E. (1994), Il valore della conoscenza, **Economia e Politica Industriale**, n. 82, giugno
- Sabel C., Zeitlin J. (1982), Alternative storiche alla produzione di massa, **Stato e Mercato**, n. 5, agosto
- Schmitz H. (1990), Small firms and flexible specialization in developing countries, **Labour and Society**, Vol. 15, n. 3
- Schmitz H. (1995), Collective efficiency: growth path for small-scale industry, **Journal of Development Studies**, Vol. 31, n. 4, pp. 529-566
- Silva M. R. (1992), Development and local productive spaces: study on the Ave Valley (Portugal), in Garofoli G. (ed.), **Endogenous Development and Southern Europe**, Avebury, Aldershot
- Solinas G. (1996), **I processi di formazione, la crescita e la sopravvivenza delle piccole imprese**, Franco Angeli, Milano
- Storper M., Harrison B. (1991), "Flexibility, hierarchy and regional development: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s", **Research Policy**, vol. 20, pp. 407-422
- Sylos Labini P. (1967), **Oligopolio e progresso tecnico**, Einaudi, Torino
- Vazquez Barquero A. (1987), Local Development and the Regional State in Spain, **Papers of the Regional Science Association**, Vol. 61, pp. 65-78
- Vazquez Barquero A. (1992), Local development initiatives under incipient regional autonomy: the Spanish experience in the eighties, in Garofoli G. (ed), **Endogenous Development and Southern Europe**, Avebury, Aldershot
- Veltz P. (1996), **Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel**, Presses Universitaires de France, Paris
- Viesti G. (1997), Le esportazioni dei principali sistemi produttivi italiani: un'analisi introduttiva, in ICE, **Rapporto sul Commercio Estero 1996**, Roma
- Zeitlin J. (1985), Struttura industriale e distretti industriali in prospettiva storica, in Innocenti R. (a cura di), **Piccola città & piccola impresa**, Franco Angeli, Milano.