

CNEL
CONSIGLIO NAZIONALE DELL'ECONOMIA E DEL LAVORO
GRUPPO DI LAVORO INTERCOMMISSIONI
SULLE TRASFORMAZIONI DELLE IMPRESE

RAPPORTO FINALE

**LE TRASFORMAZIONI DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE
IN ITALIA**

Assemblea, 24 marzo 2010

INDICE1

NOTA METODOLOGICA.....	3
INTRODUZIONE	9
LO SCENARIO DI RIFERIMENTO: UN MONDO CHE CAMBIA	25
I risultati delle analisi	25
Considerazioni	40
Conclusioni.....	40
L'AGGIUSTAMENTO STRUTTURALE DELL'ECONOMIA ITALIANA	42
I risultati delle analisi	42
Considerazioni	64
Conclusioni.....	66
I DRIVER DEL CAMBIAMENTO	67
I risultati delle analisi	67
Considerazioni	95
Conclusioni.....	96
GLI ATTORI DEL CAMBIAMENTO	98
I risultati delle analisi	98
Considerazioni	107
Conclusioni.....	108
PROPOSTE	109
Natura e strumenti delle politiche di intervento.....	109
La promozione di nuovi modelli di business e di nuove forme organizzative nelle e tra le imprese	114
Gli investimenti nella ricerca e sul capitale umano	118
Il finanziamento degli investimenti collegati alle trasformazioni di impresa.....	129
Gli squilibri territoriali e il problema del ritardo del nostro Mezzogiorno	134

NOTA METODOLOGICA

Il presente Rapporto compendia le analisi sviluppate nell'ambito del GRUPPO DI LAVORO INTERCOMMISSIONI DEL CNEL SULLE TRASFORMAZIONI DELLE IMPRESE.

Le attività, svolte sotto la direzione scientifica dei proff. Patrizio Bianchi e Enzo Rullani, sono state mirate a leggere le trasformazioni in corso nel sistema produttivo nazionale al fine di formulare osservazioni e proposte per definire una politica che concorra a promuovere il riposizionamento competitivo delle imprese.

Il Gruppo di lavoro ha focalizzato le analisi ed elaborazioni su *quattro tematiche*:

- la crisi finanziaria ed economica e i riverberi che essa ha indotto sul sistema produttivo;
- il nuovo ruolo dei saperi e del capitale umano impiegato nella produzione;
- i nuovi contenuti e configurazioni delle reti attraverso cui i saperi vengono messi a valore;
- il crescente peso e ruolo assunto dai neo-beni (asset immateriali).

Queste quattro tematiche hanno trovato approfondimento attraverso le analisi condotte da quattro sotto-gruppi, a cui hanno partecipato consiglieri del CNEL, rappresentanti delle istituzioni e delle parti economico-sociali ed esperti.

La messa in comune delle elaborazioni è avvenuta attraverso la partecipazione ad un *Tavolo tecnico* (di taglio trasversale)* e attraverso un'articolata metodologia di lavoro, che ha contemplato l'audizione di esperti, la valorizzazione di ricerche e indagini svolte da un pluralità di attori (Banca d'Italia, Intesa Sanpaolo, Unicredit, Università Bocconi, MET, Unioncamere, Centro Studi Confindustria,...), seminari e "conversazioni" con opinion leader.

COMPOSIZIONE DEL GRUPPO DI LAVORO INTERCOMMISSIONI

Vittorio FINI (Presidente)
Giorgio ALESSANDRINI (Cisl)
Giuseppe CASADIO (Cgil)
Alfio CATALANO (Cons. Naz. Consulenti del lavoro)
Stefano CETICA (Ugl)
Elio CIACCIA (Confartigianato)
Vincenzo GERVASIO (Confcommercio)
Gian Paolo GUALACCINI (Compagnia delle opere)
Paola MANACORDA (Esperta nominata dal Presidente della Repubblica)
Luigi MARINO (Confcooperative)
Filippo MINOTTI (Cna)
Carlo MOCHI (Confcommercio)
Fabrizio ONIDA (Esperto nominato dal Presidente della Repubblica)
Franco PASQUALI (Coldiretti)
Renato PLAJA (Confsal)
Giuseppe ROSA (Confindustria)
Giuseppe TADDEI (Cida)
Silvano VERONESE (Uil)

COMPOSIZIONE DEL TAVOLO TECNICO

Aldo AMORETTI (CGIL)
(Consigliere CNEL, coordinatore del sotto-gruppo tematico sui "saperi")
Giovanni BIGAZZI, (Federmanager)
Salvatore BARONE, (CGIL)
Roberto BELLINI, (AICA)
Enzo CANETTIERI, (UIL)
Elio CIACCIA
(Consigliere CNEL, coordinatore del sotto-gruppo tematico sulle "reti")
Luciano CONSOLATI (già Coordinatore Nazionale Fedartfidi)
Piero FAZIO, (esperto, Nova Srl)
Claudio GIOVINE (Confederazione Nazionale dell'Artigianato)
Paola MANACORDA
(Consigliere CNEL, coordinatore del sotto-gruppo sui "neo-beni")
Stefano MASINI, (Coldiretti)
Fausto PASQUALITTI, (Confcooperative)
Gianfranco RUTA, (Confcommercio)
Silvano SCAIOLA, (CISL)
Andrea SCALIA (Confartigianato)
Maurizio TENENBAUM, (esperto del CNEL)
Fabrizio TRAÙ, (Confindustria)
Umberto Vito VAVALLI (esperto CNEL)

Un ruolo centrale hanno avuto le *sessioni seminariali** per una analisi tematica a più voci di studiosi, testimoni autorevoli, rappresentanti di istituzioni e delle parti sociali.

Gli argomenti trattati nei seminari, infatti, hanno riguardato:

- “Tendenze evolutive del sistema manifatturiero e dei servizi alle imprese. Ruolo e prospettive delle politiche industriali in Italia” (17 giugno 2009);
- “Le competenze che si fanno professione” (1 luglio 2009)
- “La scomparsa della fabbrica” (30 settembre 2009);
- “Le reti fiduciarie nell’economia glocalizzata: esperienze e policies a confronto” (1 ottobre 2009);
- “Impresa sociale come nuova forma imprenditoriale” (1 ottobre 2009);
- “Ri-Fare impresa in Italia: i driver” (15 ottobre 2009);
- “I neo-beni per il riposizionamento competitivo delle imprese nella economia della conoscenza” (12 novembre 2009);
- “Ecosistemi digitali: ostacoli e condizioni di sviluppo per il riposizionamento competitivo delle imprese (20 gennaio 2010).

Sono intervenuti nei diversi seminari

Accornero, Aris	Professore di Sociologia industriale all'Università di Roma	La scomparsa della fabbrica
Acocella, Giuseppe	Vice Presidente del CNEL	Ri-fare impresa Ecosistemi digitali
Albini, Pietro	Confindustria	Ri-fare impresa
Alemanno, Andrea	Ipsos s.r.l.	La scomparsa della fabbrica
Ambrogioni, Giorgio	Presidente di Federmanager	Tendenze evolutive del sistema manifatturiero; Ri-fare impresa
Amodio, Costanza	Confindustria	I neo beni
Amoretti, Aldo	Consigliere del CNEL	Ri-fare impresa; Ecosistemi digitali
Artioli, Ettore	Confindustria	Ri-fare impresa
Baratta, Gianni	CISL	Tendenze evolutive del sistema manifatturiero
Barone, Salvatore	CGIL	Ri-fare impresa
Bartoli, Andrea	Between S.p.A.	Ecosistemi digitali
Bellini, Roberto	AICA	Ecosistemi digitali
Bianchi, Andrea	Ministero dello Sviluppo Economico	Tendenze evolutive del sistema manifatturiero
Bianchi, Patrizio	Università di Ferrara	Tendenze evolutive del sistema manifatturiero; Ri-fare impresa
Borgomeo, Carlo	C. Borgomeo & Co.	Ri-fare impresa
Brasili, Andrea	Unicredit	Tendenze evolutive del sistema manifatturiero
Bugamelli, Matteo	Banca d'Italia	Tendenze evolutive del sistema manifatturiero
Busetto, Antonello	Confindustria SI – Servizi Innovativi e Tecnologici	I neo beni
Butera, Federico	Fondazione IRSO	Ri-fare impresa
Calabrò, Antonio	Fondazione Pirelli	Tendenze evolutive del sistema manifatturiero; Ri-fare impresa
Camusso, Susanna	CGIL	Tendenze evolutive del sistema manifatturiero; Ri-fare impresa
Catalano, Alfio	Consigliere del CNEL	Ri-fare impresa Ecosistemi digitali
Celli, Pierluigi	Direttore Generale LUISS	La scomparsa della fabbrica
Chiariglione, Leonardo	Cedeo.net. – Digital Media Consulting	I neo beni
Ciaccia, Elio	Consigliere del CNEL	Tendenze evolutive del sistema manifatturiero; Ri-fare impresa Ecosistemi digitali
Civica, Alberto	UIL	Ri-fare impresa

De Sanctis, Giovanni	Ministero Sviluppo Economico- Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (UIBM)	I neo beni
Dettori, Gianluca	DPixel s.r.l.	I neo beni
Ercolani, Stefania	SIAE - Società Italiana Autori Editori	I neo beni
Fazio, Piero	Nova S.r.l.	Ri-fare impresa
Fici, Antonio	Università di Trento	Impresa sociale
Fini, Vittorio	Vice Presidente del CNEL	I neo beni; Tendenze evolutive del sistema manifatturiero; Ri-fare impresa; Ecosistemi digitali
Fiorentini, Giorgio	Università Bocconi di Milano	Impresa sociale
Fraisse, Catherine	Direttore Industrializzazione e Qualità Produzione di impresa del settore tessile e calzaturiero	Ri-fare impresa
Franceschetti, Giorgio	Università Federico II	Ri-fare impresa
Gervasio, Vincenzo	Consigliere del CNEL	Ecosistemi digitali
Giovine, Claudio	C.N.A.	Tendenze evolutive del sistema manifatturiero
Grasso, Antonella	C.N.A.	Ri-fare impresa
Imola, Davide	Responsabile per le professioni – CGIL	I neo beni
Jannotti Pecci, Costanzo	Consigliere del CNEL	Ri-fare impresa
Lensi, Ruggero	UNI – Ente nazionale Italiano di Unificazione	I neo beni
Lucarelli, Ennio	Consigliere del CNEL	Ecosistemi digitali
Manacorda, Paola	Consigliere del CNEL	I neo beni Ri-fare impresa Ecosistemi digitali
Manghi, Bruno	Consigliere del CNEL	Ecosistemi digitali
Marenghi, Alberto	Giovani Imprenditori Confindustria	Ri-fare impresa
Marzano, Antonio	Presidente del CNEL	Tendenze evolutive del sistema manifatturiero; Ri-fare impresa
Mastropasqua, Roberto	Between S.p.A.	Ecosistemi digitali
Mazza, Enzo	FIMI – Federazione Industria Musicale Italiana	I neo beni
Menna, Alessandro	Finmeccanica	Ri-fare impresa
Neri, Rita	Direttore generale impresa del settore comunicazioni (Forlì)	Ri-fare impresa
Onida, Fabrizio	Consigliere del CNEL	Tendenze evolutive del sistema manifatturiero; Ri-fare impresa
Pagnoncelli, Nando	Ipsos s.r.l.	La scomparsa della fabbrica; Tendenze evolutive del sistema manifatturiero

Palmerini, Paola	Presidente di Atema	Ri-fare impresa
Pecchioni, Carla	CGIL	Ri-fare impresa
Pirani, Paolo	UIL	Tendenze evolutive del sistema manifatturiero
Prosperetti, Eugenio	Università di Roma "La Sapienza"	I neo beni
Quintarelli, Stefano	Quinta's weblog	I neo beni
Ricci, Cristina	UGL	Ri-fare impresa
Rossi, Davide	Univideo – Unione Italiana Editoria Audiovisiva	I neo beni
Rullani, Enzo	Venice International University	La scomparsa della fabbrica; I neo beni Ecosistemi digitali
Ruta, Gianfranco	Confcommercio	Ri-fare impresa
Santini, Giorgio	CISL	Ri-fare impresa
Scaiola, Silvano	CISL	Ri-fare impresa Ecosistemi digitali
Taddei, Giuseppe	Consigliere del CNEL	Ri-fare impresa
Tenenbaum, Maurizio	Esperto del CNEL	Ri-fare impresa
Tocco, Marcello	Consigliere del CNEL	Ri-fare impresa
Traverso, Piero	Praxi S.p.A.	Ri-fare impresa
Tripoli, Giuseppe	Ministero dello Sviluppo Economico	Ri-fare impresa
Varesi, Paolo	UGL	Tendenze evolutive del sistema manifatturiero
Vavalli, Vito Umberto	Esperto del CNEL	Ri-fare impresa
Wright, Anthony	Presidente di ANSSAIF	Ecosistemi digitali

Gli atti dei seminari sono contenuti nel CD rom allegato.

L'attività del Gruppo di lavoro Intercommissioni sulle trasformazioni d'impresa è stata seguita da un pool di funzionari del CNEL composto da Maria Teresa Belsito, Massimiliano Boni, Angela Flagiello, Simona Montagnino, Sandro Tomaro.

La redazione del volume è stata curata da Giuseppe Padelli, responsabile delle pubblicazioni del CNEL.

INTRODUZIONE

Il baricentro dello sviluppo si allontana dall'Italia

La sensazione che si respira in corrispondenza del primo allentamento della crisi 2008-2009 è quella che la strada per il riposizionamento competitivo del sistema imprenditoriale italiano si sia fatta più ripida.

Il baricentro dello sviluppo si sta, infatti, allontanando, man mano che la crescita (della domanda, degli investimenti, dei profitti) si sposta verso l'Asia e verso gli altri paesi emergenti, nel nuovo scenario globale che ha caratterizzato gli ultimi anni e che si profila come quello maggiormente probabile anche per i prossimi anni.

Possiamo anzi dire che sta prendendo forma nel nostro paese una vera e propria "sindrome dell'abbandono":

- le multinazionali, proiettate ormai verso aree dotate di maggior potere di attrazione, cominciano a spostarsi altrove, come tutta una serie di casi ha recentemente dimostrato;
- le nostre maggiori imprese cominciano ad avere interessi e strategie che guardano sempre più al mondo, mostrando un disallineamento strategico importante rispetto alle politiche di valorizzazione dei territori, in Italia;
- le quote di export vacillano, anche perché i paesi in cui la domanda cresce diventano più lontani e dunque più difficili da raggiungere, per imprese che – anche per ragioni dimensionali – non hanno grande familiarità con il circuito mondiale dei *big players*.

E' quanto basta per chiedersi: c'è ancora spazio, nel capitalismo globale della conoscenza di oggi, per un sistema produttivo come quello italiano che è basato sulla *piccola impresa* e sui *sistemi locali*? O il mondo è ormai diventato un ambiente ostile, poco rispondente al nostro modo di organizzare la produzione e di generare vantaggi competitivi?

Per rispondere a queste domande bisogna innanzitutto capire la natura delle forze che stanno spostando altrove l'asse dello sviluppo, portando in primo piano i grandi paesi *low cost*, come Cina, India, Russia, Brasile, e una

costellazione di paesi minori (Est Europa, Turchia, Sudafrica e paesi asiatici minori).

Questi paesi non sono oggi sull'onda dello sviluppo perché sono i primi beneficiari della *nuova economia della conoscenza* che si è istaurata con l'avvento della globalizzazione, ossia con l'apertura dei mercati dei paesi avanzati alle merci provenienti da paesi emergenti, dove il lavoro costa molto meno ed è straordinariamente abbondante, essendo alimentato da una imponente sovrappopolazione agricola che si sposta gradualmente nelle aree urbane e industriali.

Ma perché i paesi emergenti sono in grado di attrarre e valorizzare meglio degli altri la conoscenza disponibile nel circuito internazionale?

E' facile osservare che essi, in quasi tutti i mercati in cui operano, possono lavorare a *prezzi* che consentono loro sia di avere, in certi campi, un irresistibile vantaggio competitivo sui concorrenti (soprattutto nel caso di *commodities* o di produzioni che usano conoscenza codificata), sia di ottenere – rispetto ai costi – un *surplus*, che viene convertito in salari, profitti e investimenti, tali da ri-alimentare il circuito della crescita.

Si sta affermando un nuovo regime competitivo, basato sulla riallocazione globale delle conoscenze

Questo *surplus* non è dovuto al classico meccanismo dell'*innovazione*, che – esplorando a rischio nuove possibilità - porta avanti la frontiera della tecnologia o degli usi, proponendo ai potenziali *users* soluzioni nuove, a cui altri non hanno pensato o che non sono capaci di realizzare. Ma dipende da un meccanismo del tutto diverso, in cui il “motore” della crescita è dato dal trasferimento e riadattamento di conoscenze esistenti, che vengono applicate.

- ad un *bacino di impiego più grande*, dando luogo a economie di scala in rapporto all'ampliamento del mercato (il mercato globale può essere da due a tre volte più grande dei mercati continentali prevalenti fino alla fine

nel secolo scorso)

- in un *livello dei costi dei fattori notevolmente più basso*, con il conseguente risparmio proporzionato alla differenza tra i fattori produttivi disponibili nei paesi ricchi e quelli che invece è possibile mettere in movimento nei paesi emergenti.

Questo nuovo *regime di concorrenza* dà luogo anche ad una nuova forma di *economia della conoscenza*, basata su surplus legati più alla *riallocazione globale* delle conoscenze pre-esistenti (con gli adattamenti del caso) che ad una *intensificazione delle pratiche innovative*.

Insomma, i paesi emergenti non sono diventati, da un anno all'altro, *più innovativi di noi*. Ma trasformano in surplus (di valore) il minor costo dei fattori: prima di tutto il lavoro, ma anche l'ambiente in cui, per adesso, esistono regole, vincoli, tassazione meno cogenti che nei paesi ricchi. Specializzandosi in questo modo di usare le conoscenze, per ricavarne un enorme surplus in valore, hanno scelto *la strada in discesa*: il loro sviluppo è alimentato, infatti, dalla naturale propensione della conoscenza a defluire verso il lavoro e l'ambiente a minor costo, a condizione che si facciano i necessari investimenti in capacità di assorbimento. Così facendo, hanno lasciato ad altri – che vogliano proseguire lungo la traiettoria precedente - *la strada in salita*: quella che, per mettere in moto lo sviluppo, richiede l'investimento preventivo di ingenti risorse nella ricerca e sperimentazione del nuovo, sperando che – prima o poi – i risultati conseguiti ripaghino i costi sostenuti.

Naturalmente, le imprese maggiormente dinamiche dei paesi ricchi hanno partecipato in massa alla scelta della strada in discesa, fornendo le conoscenze, i legami, gli investimenti ad alta tecnologia, le reti distributive che presidiano i mercati di sbocco a scala mondiale. I paesi emergenti hanno stretto con essi un'alleanza, concentrandosi sulla predisposizione di *capacità di assorbimento* in termini di mobilità di mercato, offerta di lavoro qualificato, per le mansioni tecniche e direttive, infrastrutture, centri urbani e un buon investimento in ricerca. Tante condizioni che ogni anno migliorano l'accesso alle forme moderne di produzione, rendendo anche maggiormente

autonome le imprese locali nell'uso originale – non meramente replicativo o passivo – delle tecnologie importate.

E' abbastanza logico che la *manifattura* sia l'epicentro di questo spostamento, sia perché in essa è più facile predisporre le condizioni per la trasferibilità della conoscenza, incorporandola in macchine, nel sapere scientifico-tecnologico codificato, in programmi di software, in servizi strumentali; sia perché, in questi paesi, il surplus prodotto ogni anno si converte in grandi *disponibilità finanziarie*, fornendo le risorse per realizzare, appunto, massicci investimenti in strade, ferrovie, porti, centrali elettriche, impianti, edifici e aree industriali attrezzate.

Una volta che la capacità di assorbimento ha preso consistenza, non mancano i canali che organizzano il deflusso delle conoscenze trasferibili verso i nuovi centri di attrazione. *In primis*, sono le multinazionali che si sono prese questo ruolo, vedendolo come *fonte importante di profitto*, perché valorizza la loro capacità esclusiva di essere presenti e operare in molti paesi, anche a grande distanza tra loro. Poi è il *commercio* di macchine, tecnologie, componenti, materiali e materie prime che alimenta lo sviluppo dell'economia dei paesi emergenti. Infine sono le *imprese locali* stesse che imparano dalle altre – in qualche caso copiando, in altri rielaborando in forma originale soluzioni riprese da altri - e si propongono al mercato interno e al mercato di esportazione con soluzioni ogni anno migliori in efficienza e qualità.

Le criticità del sistema produttivo italiano, in questo nuovo circuito di uso della conoscenza

La trasformazione di questi paesi pone le loro imprese – o le filiali delle multinazionali in esse insediate - *direttamente in concorrenza* con molti produttori italiani, specialmente con quella parte della nostra manifattura che finora ha contato su un modello di business non troppo diverso (conoscenza importata dall'esterno, forti capacità di imitazione, costi contenuti rispetto ad altri paesi del circuito europeo o americano). In più, e questo ha creato una

differenza a nostro favore, le imprese italiane hanno messo in campo una rilevante *abilità imprenditoriale*, che ha contribuito al vantaggio competitivo di cui hanno potuto godere finora nei settori tipici del *made in Italy*. Questo vantaggio – che in passato si è spesso accoppiato a quello di costo – discende dalla capacità di offrire al mercato mondiale produzioni o soluzioni *flessibili*, spesso personalizzate e comunque di risposta rapida ad una domanda sempre più mutevole e differenziata.

Dall'inizio di questo secolo, tuttavia, questa nostra specializzazione nelle *innovazioni d'uso* improntate alla flessibilità e alla creatività ha subito una importante perdita di vantaggi competitivi per due ragioni di fondo:

- i nuovi concorrenti hanno invaso la fascia inferiore dei nostri mercati, con prodotti *low cost*, e hanno schiacciato i margini sulla fascia media, costringendo le nostre imprese a spostarsi verso produzioni di livello qualitativo (e di costo) superiore;
- al contrario di quanto hanno potuto fare altri paesi, è rimasta molto limitata la nostra capacità di *partecipare ai vantaggi generati dal trasferimento globale di conoscenze* verso i paesi a basso costo. Non avendo pratica di investimenti diretti all'estero, solo alcune delle nostre imprese ha creato filiali produttive all'estero, anche se è cresciuto di molto l'approvvigionamento da produttori esteri, a basso costo, in numerose filiere del *made in Italy*.

Nel complesso, però, è stata limitata la nostra capacità di intercettare e trattenere una quota del surplus derivante dalla riallocazione globale delle conoscenze. Come abbiamo detto, invece, altri paesi se ne sono avvantaggiati. Una parte rilevante del surplus generato dalla riallocazione globale delle conoscenze è stato, infatti, "catturato" dai paesi ricchi che hanno compiuto investimenti diretti in Cina, India, Russia ecc., o che contano su catene di subfornitura create in questi paesi, o che, semplicemente, acquistano quantità importanti di beni di consumo a prezzi bassi provenienti dai paesi emergenti.

Ci siamo insomma trovati sulla strada in salita dell'*innovazione di qualità*, diventata più impervia, avendo anche una limitata capacità di trarre profitti e quote di mercato dalla strada seguita da altri, in discesa.

Ma la partita non è chiusa: si tratta di giocare bene le nostre carte

Ma non tutto il male viene per nuocere. Siamo costretti a seguire la strada della qualità (in salita) e siamo esclusi, o comunque distanti, dai surplus creati da chi fila veloce in discesa. Le cose però possono cambiare.

Per due ragioni.

Prima di tutto, la *qualità* (della vita, dei prodotti, dei significati ad essi associati) è una *straordinaria fonte di apprendimento*. Una fonte costosa, certo, e anche sottoposta ad elevato rischio, specie negli anni iniziali. Ma le qualità differenziali e originali si selezionano proprio perché il cammino è difficile, di modo che la “necessità aguzza l'ingegno” e seleziona i più coraggiosi e intraprendenti. Alla fine, si scopre che è proprio questa la cura che va fatta per compensare con un vantaggio di qualità lo svantaggio (irrimediabile) di costo che affligge i produttori situati nei paesi ricchi. Il vantaggio di qualità che può essere acquisito praticando l'*upgrading* qualitativo delle nostre produzioni e fornendo servizi sempre più accurati e personalizzati è, inoltre, difficilmente imitabile se il consumatore finale, che vuole la qualità, diventa capace di riconoscerla, attribuendola ai produttori che gliela propongono (con marchi, reti commerciali, sistemi interattivi di *customer management*, tracciabilità, condivisione di senso). Man mano che cresce il desiderio di relazioni stabili e di processi sostenibili di produzione e consumo, la qualità che incorpora queste caratteristiche può diventare una fonte di valore sempre più apprezzata, in un mondo dove crescono ogni anno gli esponenti del ceto medio e i “nuovi ricchi”, alla ricerca di fattori qualitativi di differenziazione.

D'altra parte, i vantaggi di chi oggi si trova a marciare veloce sulla strada in discesa, sfruttando i vantaggi della riallocazione globale della conoscenza, sono destinati a diminuire nel corso del tempo. In effetti, il surplus che nasce

dalla differenza tra i costi dei fattori nei paesi *low cost* e i prezzi di vendita dei prodotti da essi ottenuti, nel mercato internazionale, discende da un imperfetto funzionamento della concorrenza. C'è surplus fino a che si produce "a costi cinesi" e si vende "a prezzi americani o europei". Ma perché i prezzi dovrebbero rimanere di gran lunga sopra i costi di produzione, una volta che la riallocazione delle attività avrà portato la produzione prevalente in Cina?

La rendita monopolistica che oggi fornisce un surplus a chi rialloca le conoscenze a scala globale è *transitoria*: i prezzi sono infatti destinati a cadere, riallineandosi ai costi. E allora il surplus non andrà più ai produttori che lavorano nei paesi *low cost* (multinazionali, venditori di macchine e di componenti, imprese locali), ma andrà agli utilizzatori: gli *users* di ciò che viene prodotto in regime di bassi costi. E tra gli *users* ci stanno le imprese italiane di qualità, scampate alla concorrenza di costi sui segmenti inferiori delle filiere: la maggiore concorrenza nel mercato internazionale, erodendo le rendite monopolistiche che hanno creato l'attuale dislivello tra prezzi e costi, le favorirà. La strada in discesa comincerà ad essere meno in discesa e quella in salita si scoprirà meno impervia di quanto oggi appaia.

E questo lascia intravedere la possibilità che nel corso del tempo questi svantaggi possano attenuarsi, se le nostre imprese realizzano il riposizionamento sulle produzioni di qualità, già in corso. La partita della economia globale della conoscenza è appena all'inizio: si tratta di giocare bene le nostre carte.

Come?

Surfing: sfruttare la forza del cambiamento che muove la crescita mondiale

Prima di tutto, in un momento drammatico di crisi, come l'attuale, bisogna "non morire". Ma la tattica a cui affidiamo la sopravvivenza delle imprese e delle competenze nel breve termine, deve iscriversi in un orizzonte strategico.

Questo rapporto espone una tesi ben precisa al riguardo: gli anni che impiegheremo ad uscire alla crisi devono essere utilizzati per rimettere in moto il processo di *riposizionamento competitivo* del sistema imprenditoriale italiano nella nuova economia globale della conoscenza sopra richiamata.

Questo è vero un po' per tutti i paesi, ma assume in Italia una speciale rilevanza tenendo conto del fatto che il nostro sistema deve imparare a difendersi in modo adeguato dalla concorrenza di costo dei paesi emergenti e ad utilizzare fino in fondo le nuove opportunità della divisione globale del lavoro che si prefigura per i prossimi decenni. Non basta, dunque, aspettare che la crisi finisca, limitandosi a tamponare in qualche modo le emergenze immediate, né basta rimettere in funzione l'economia pre-crisi, facendo solo qualche cambiamento di superficie. Bisogna invece fin da ora fare molto di più, agendo sul terreno dei vantaggi competitivi.

In effetti, la crisi 2008-09 ha colpito il sistema imprenditoriale italiano a metà di un processo – faticoso e impegnativo – di riposizionamento sui mercati mondiali. Con la crisi, è bruscamente cambiata la cornice in cui stavano prendendo forma trasformazioni importanti che, a metà del decennio, avevano determinato la ripresa dell'export, la riorganizzazione delle principali filiere, l'aumento della qualità media dei prodotti e delle lavorazioni offerte, unitamente ad una buona tenuta dell'occupazione. Restava aperta, è vero, la questione produttività, ma c'erano buone ragioni per ritenere che il riposizionamento competitivo, una volta realizzato, avrebbe alla fine alimentato anche la crescita dei margini e del valore prodotto.

La crisi ha interrotto il processo in corso, deviandolo verso adattamenti dettati dall'emergenza finanziaria e di domanda. Ma certo non ha risolto il problema di partenza: il riposizionamento deve essere portato a termine, nonostante le difficoltà che sono intervenute negli ultimi due anni.

Proprio per questa peculiarità del sistema italiano – di essere fuori equilibrio dal punto di vista competitivo – riteniamo che siano da sostenere due cose:

- a) dalla crisi non si esce concentrando tutta l'attenzione sulle misure di emergenza (che pure sono necessarie per non morire anzitempo), ma

puntando fin da ora sugli *investimenti in innovazione*, fatti dalle imprese, dalle persone e dai territori, oltre che – nei limiti del possibile – dallo Stato;

- b) bisogna investire in innovazioni che siano *capaci di rispondere alla sfida competitiva attuale*, superando – per le singole imprese e i singoli luoghi – la logica della reiterazione pura e semplice di quello che si è fatto finora, con successo, nei diversi settori e ai diversi livelli di responsabilità. Il mondo è cambiato negli ultimi dieci anni, e ancor più dal 2007 ad oggi. Nella navigazione, bisogna adeguare la bussola, o finiremo per perdere la rotta verso il porto di arrivo.

In questo senso, la crisi deve essere un'*occasione di apprendimento* e da essa vanno tratte le lezioni necessarie per costruire il futuro possibile.

Non si tratta solo di rimediare agli errori o alle debolezze dell'assetto precedente. Si tratta anche di agganciare il nostro percorso di evoluzione alla forza dell'*onda* che sta montando nella riorganizzazione del sistema globale. Un'onda da cui non possiamo solo difenderci: al contrario dobbiamo fare quanto serve per cavalcarla, come fa l'abile *surfista* che riesce a “cavalcare” l'onda sfruttandone l'energia ma, al tempo stesso, andando nella direzione che ha scelto, senza farsi trascinare passivamente.

Catturare l'energia latente di tre grandi onde: globalizzazione, immaterialità, moltiplicazione (instabile) del valore

Questa onda è mossa da tre forze propulsive che continueranno a dominare l'economia mondiale dei prossimi decenni:

- a) la *globalizzazione* dei mercati e delle filiere produttive;
- b) il sempre maggiore investimento in *assets immateriali* (conoscenze e relazioni) nell'organizzazione delle filiere globali;
- c) la *moltiplicazione instabile dei valori* associati alle nuove idee.

Sono tre forze che si tengono l'una con l'altra, nel senso che la globalizzazione aumenta notevolmente il valore degli investimenti immateriali,

e alimenta di conseguenza l'instabilità dei valori associati alle buone idee, proprio per effetto della loro potenziale moltiplicazione. Lo stesso possiamo dire per l'investimento immateriale: esso è conveniente perché il mercato globale consente di sfruttare al massimo la trasferibilità e riproducibilità delle conoscenze, e perché la moltiplicazione (instabile) dei valori consente comunque di far rendere le idee maggiormente promettenti, almeno fino a che questo *mood* dura.

Ciascuna di queste tre forze ha innescato nella nostra organizzazione produttiva una transizione, con cui – dal più al meno – tutte le imprese e tutte le persone hanno a che fare. E' questa la cornice in cui dobbiamo imparare a muoverci, pensando all'economia post-crisi.

La trasformazione globale del nostro mondo

Prima di tutto, la *globalizzazione* sta spostando i mercati, gli investimenti e le occasioni di profitto (in parte di innovazione) nei paesi emergenti. I quali sono diventati il nuovo baricentro della crescita dell'economia planetaria, capace di attrarre capitali, imprenditori e idee da tutto il pianeta, e di scandire i tempi per tutto quello che accade nel resto del mondo.

La globalizzazione non si fa altrove, ma qui: nel nostro quotidiano. Che viene comunque *invaso* da prodotti, idee, funzioni, prezzi che abitano nelle filiere globali. La differenza è semmai nel grado di consapevolezza con cui gestire attivamente il nostro posizionamento in questo sistema, o se, facendo finta di niente, si lascia che siano altri a stabilire quali siano i compiti e i margini che, alla fine, ci toccheranno.

Per reagire attivamente a questa nuova condizione dei mercati, le nostre imprese devono invece agganciarsi al *potenziale di valore* associato alla trasformazione in senso globale delle filiere, sfruttando non solo le *differenze* di costo e di domanda dei diversi paesi, ma anche gli effetti di scala che si ottengono quando il bacino di potenziale uso di un'idea aumenta di 3-4 volte in pochi anni.

E' ovvio che non tutte le imprese italiane potranno globalizzarsi e arrivare in India o in Cina, ma l'attore che deve compiere questo passaggio non è la singola impresa (specie se piccola), ma la sua *filiere* di appartenenza. Sono le filiere che devono agganciarsi all'onda della globalizzazione, distribuendo il lavoro tra chi resta ancorato al singolo territorio, chi stabilisce reti logistiche e di produzione internazionali, chi presidia la distribuzione, chi assicura immagine e visibilità attraverso i marchi e i brevetti a scala internazionale.

In questo senso la globalizzazione favorisce lo sviluppo "a rete" delle imprese e dei sistemi produttivi, andando oltre il modello (locale) dei distretti e spingendo a ricercare relazioni utili con imprese complementari nelle fasi a valle e in quelle a monte della *global supply chain*.

L'immateriale

Il secondo fattore propulsivo da utilizzare è, come abbiamo detto, il crescente *investimento in conoscenza e in relazioni*, che oggi assegna valore non tanto al prodotto materiale in sé, quanto a ciò che accompagna la sua produzione e vendita, e che ha natura *immateriale*: significati, esperienza, servizi, garanzie, disponibilità a collaborare, creazione di legami con altri.

Questi fattori ormai incidono molto nel prezzo e nel vantaggio competitivo, specialmente quando ci si confronta con dei *competitors* che di regola hanno un vantaggio di costo difficilmente superabile.

I prodotti delle nostre imprese, per reggere alla concorrenza "cinese" (e degli altri) devono diventare *più ricchi e complessi*, venendo incontro a esigenze latenti o personalizzate degli utilizzatori. In questa trasformazione, le filiere dovranno sempre più organizzarsi sotto forma di reti, che mettono insieme molte possibili competenze (di imprese diverse), molte possibili capacità, molti possibili investimenti, in modo da fornire al cliente quello di cui di volta in volta ha bisogno, senza doverla produrre in proprio.

Anche l'investimento nell'immateriale sollecita, dunque, la crescita di *reti* che sommano l'esperienza, i capitali, l'assunzione di rischio di imprese diverse, specie quando le imprese sono piccole come accade in Italia.

Il territorio, con le sue valenze, fa parte di questa nuova rete dei servizi, delle conoscenze, dei significati (tracciabilità, storia, cultura distintiva) e deve evolvere con essa, tenendo conto delle capacità competitive di altri territori, *potenzialmente concorrenti o complementari*.

Ovvio l'esigenza conseguente di una *governance* di queste reti, da parte di un'azienda leader o da forme spontanee di leadership e collaborazione tra pari, magari promosse e/o mediate dalle associazioni di rappresentanza;

La moltiplicazione instabile dei valori

La terza forza da intercettare è quella che consente la *moltiplicazione instabile dei valori* che, grazie alla globalizzazione e all'immaterialità, sono potenzialmente associati ad una buona idea e che, con il loro distribuirsi nelle filiere – tra imprese, settori, luoghi differenti – disegnano l'ossatura organizzativa del capitalismo contemporaneo.

La moltiplicazione del valore nasce, come abbiamo detto, dalla facilità con cui la conoscenza – specie se codificata - può essere riprodotta e trasferita, a scala planetaria, con costi vicini allo zero e in tempo reale. E' evidente come questa possibilità fa lievitare i valori di tutte le cose non appena diventa credibile la prospettiva che le nuove conoscenze di cui veniamo a disporre possano svilupparsi e diffondersi su larga scala in futuro. Anticipare questo processo è ciò che ha creato la "bolla" dei valori delle *dot.com* negli anni novanta (con la cosiddetta *new economy*). Un meccanismo analogo è ciò che ha alimentato la crescita dei valori immobiliari per molti anni di seguito. Negli ultimi anni questo processo moltiplicativo, legato alle aspettative future, è ciò che ha portato i corsi dei titoli a crescere di molte volte in borsa, sottovalutando i rischi e concentrandosi nelle mani degli speculatori di turno.

In tutti questi cicli di crescita, arrivati ad un certo punto, il *mood* è cambiato. L'instabilità dei valori ha virato verso il basso, falciando le quotazioni di tutto: titoli, imprese, merci, brevetti, immobili, ossia di tutto ciò che “contiene” promesse e impegni spostati sul futuro. La fragilità dei valori è stata drammaticamente messa in luce dalla crisi 2007-09. Ma, proprio per quanto abbiamo detto, il ciclo della moltiplicazione instabile dei valori non va visto soltanto dal suo lato negativo (la caduta finale), ma va considerato anche dal suo lato positivo (l'ascesa precedente).

Il valore, nel capitalismo globale della conoscenza, è instabile perché è sempre di più frutto di una proiezione nel futuro che – sulla base di certe attese - ne moltiplica gli usi e il valore. Spesso senza grande fondamento.

L'instabilità dei valori è una caratteristica fondativa del capitalismo globale della conoscenza: è l'altra faccia dei grandi moltiplicatori che promette e che – in parte – effettivamente mette in moto nel presente.

Una conoscenza, infatti, può avere un valore enorme se ad essa si applicano i grandi moltiplicatori attivati dai media o dai mercati globali. Ma la stessa conoscenza può, il giorno dopo, valere zero se viene scoperto un altro modo di fare la stessa cosa o se si perde il controllo sulla sua esclusività (copia, imitazione). Nel caso della conoscenza, l'estrema fragilità del valore è tutt'uno con le grandi potenzialità moltiplicative cui essa dà accesso. Un marchio può attrarre l'attenzione di milioni di persone sui significati di un prodotto o di uno stile di vita, ma basta un errore o una dissonanza per distruggere l'immagine e dunque la credibilità di quei significati, insieme al loro valore per chi deve acquistare un prodotto, una macchina, un software o altro.

In altre parole, il valore, nell'economia della conoscenza, è frutto della *co-costruzione del futuro*. Regge fino a che gli attori (compresi i consumatori) *credono a quanto stanno facendo e alla possibilità effettiva di trovare la “miniera d'oro” dietro la collina*, là dove la indicano le mappe di cui i viaggiatori sono dotati.

La possibilità di anticipare ad oggi la moltiplicazione futura di valore rende instabile il mondo, ma è anche una grande opportunità per chi cerca di affermare e mettere alla prova le proprie idee. Anticipare valori futuri, e mettere in moto la capacità moltiplicativa che li crea, serve a coinvolgere nell'avventura (innovazione, sperimentazione, propagazione) idee, capitali, competenze, rischi *di altri*, creando un meccanismo di esplorazione rapido ed efficiente. Ma è anche una scommessa che deve essere onorata, pena il riflusso o il crollo del valore stesso.

La via maestra: valorizzare la nostra differenza, sfruttando la forza propulsiva dei tre grandi cambiamenti in corso

Non sappiamo, nei dettagli, come sarà il futuro: ma possiamo dire che esso sarà plasmato, con ogni probabilità, dallo svilupparsi di queste tre forze: la *dilatazione globale* dei circuiti cognitivi e di produzione; la *de-materializzazione* che “estrae” dai prodotti e dai contesti materiali le idee in essi contenute, per poterle più rapidamente riprodurre e trasferire; la *moltiplicazione (instabile) dei valori*, che quota in borsa il futuro, con le sue speranze e le sue paure, spesso mescolate tra loro.

Questa rappresentazione è fonte di inquietudine per chi lavora o governa il sistema imprenditoriale italiano. Esso, infatti, *non è globale, è ancora poco immateriale, non è abituato a sfruttare la forza dei grandi moltiplicatori cognitivi*. Piuttosto, come abbiamo detto, è ancorato alle specificità locali, ha conservato e sviluppato rilevanti abilità nei mestieri della trasformazione materiale, lavora sulla flessibilità e sulle piccole serie.

Una lettura statica della distanza che lo separa dalle tre grandi onde del cambiamento in corso ce lo mostrerebbe come un sistema *disallineato* e forse *disadatto* al mondo di oggi. Un sistema, insomma, da disfare e ricostruire su altre basi, e che è destinato a scomparire – come tale – se conservato in modo inerziale sulla sua traiettoria attuale.

Questo accadrebbe indubbiamente, col passare del tempo, se ci limitassimo a farci trainare dalle tre grandi onde del cambiamento in corso: dopo un po',

finiremmo per perdere la nostra differenza distintiva, trovandoci su un terreno difficile, che altri hanno praticato e praticano meglio di noi. L'imitazione dei modelli altrui, in questi casi, non porta buoni frutti.

La via da prendere – indicata in questo rapporto - è un'altra: imparare a *far leva sulla propria differenza* per sfruttare l'energia delle onde che incontra e con cui si ibrida, senza chiudersi in difesa, ma accettando il contatto, l'ibridazione, la spinta verso il nuovo. Senza trascurare quanto serve a mantenere la propria rotta distinta da quella degli altri. Lo si può fare se si cerca il contatto col globale, con l'immateriale e con i moltiplicatori instabili del valore sapendo qual è la propria meta e contando sulla propria capacità di non deviare dalla rotta voluta. Globalizzarsi, smaterializzarsi, seguire la via dei moltiplicatori di valore proiettati sul futuro, certo. Ma senza timidezze e complessi di inferiorità. Il surfista non deve avere paura del mare, altrimenti non riuscirà mai a sfruttare la potenza delle onde per andare dove vuole lui.

Quasi sempre ha coraggio e ci riesce. La propria differenza non è un handicap, ma gli serve per esplorare gli spazi di libertà e di invenzione che ha di fronte, dando alle cose significati originali, che altri non vedono o non vogliono vedere.

Ad esempio questi.

L'economia globale non è un mondo “piatto” dove tutti i gatti sono bigi, ma è il circuito che *può dare valore alle differenze* che caratterizzano i luoghi, le storie, le narrazioni identitarie: tutte cose che possono diventare fonte di grande valore e di robusti vantaggi competitivi se i territori riescono a rendere riconoscibile e accessibile la propria qualità differenziale a tutti i potenziali estimatori e utilizzatori, distribuiti nelle diverse parti del mondo.

Lo stesso possiamo dire per l'*immateriale*, che – utilizzando la potenza dei media e delle reti ICT – è la leva che può dare valore alla qualità della vita, al senso del lavoro, alle competenze accumulate nei mestieri. Ossia ad una quantità di cose che hanno solidi ancoraggi nel mondo materiale, in cui si muovono uomini in carne ed ossa. Sono proprio i sistemi ricchi di differenze materiali che hanno bisogno di tradurle in valore mediante la loro

virtualizzazione, trasferendole nel mondo dell'immateriale che può essere riprodotto a costo zero, passando da un contesto all'altro e ibridando le loro differenze.

Infine bisogna imparare ad usare, senza farsi (troppo) male, i grandi *moltiplicatori del valore*, che generano *instabilità*. Finora abbiamo pensato che fossero appannaggio delle grandi organizzazioni produttive e finanziarie. Quelle appunto che – come la crisi finanziaria ha insegnato - si sono invece rivelate incapaci di gestire un meccanismo di valorizzazione così delicato, decifrabile solo attraverso i dettagli. In un mondo caratterizzato dal rischio, non sono le previsioni e i calcoli a guidare l'investimento sul futuro, ma la fede nelle proprie idee e nella propria capacità di adattarsi all'imprevisto. Le qualità *personali* del nostro capitalismo possono in questo senso avere qualche buona carta da giocare. Chi scommette su se stesso, trasformando la propria debolezza in flessibilità e creatività rispetto agli eventi, ha qualche *chance* in più di andare avanti, nel momento in cui accetta il rischio di cavalcare senza paura l'onda del nuovo e anche dell'improbabile.

LO SCENARIO DI RIFERIMENTO: UN MONDO CHE CAMBIA

I risultati delle analisi

Le specificità del sistema imprenditoriale italiano

Il sistema imprenditoriale italiano – ereditato dal secolo scorso non è solo da vedere in negativo, per differenza rispetto al concetto di “modernità produttiva” consolidato in altri capitalismi nazionali, ossia sotto forma di assenza di grandi imprese, scarso peso dei settori high-tech, carenze nella R&S e nelle forme organizzative, limitata autonomia delle aziende e del management rispetto alla famiglia e alla persona del proprietario-imprenditore, ecc. Tutti questi handicap non spiegano infatti la peculiare natura e la fonte del vantaggio competitivo che, in una certa fase storica (1970-90 e poi fino al 2000 sia pure con un “aiutino” monetario) ha consentito al sistema industriale italiano di affermarsi in certi settori (non tutti) e con certi metodi produttivi (flessibilità e creatività, nonostante il gap di efficienza e di volumi). Dunque per capire che cosa oggi bisogna cambiare e che cosa bisogna invece mantenere e rigenerare, nel sistema che abbiamo ereditato dal secolo scorso, non possiamo dimenticare quelle che sono state le nostre capacità differenziali nei settori di quello che è diventato poi il “*made in Italy*”, ossia nei nostri campi di specializzazione (moda, casa, alimentare, meccanica leggera).

Bisogna ricordare che il capitalismo distrettuale dell’impresa diffusa, nei settori sopra ricordati, è stato il fattore chiave che ha alimentato la modernizzazione del sistema italiano, colmando il drammatico vuoto lasciato dall’arretramento della grande impresa. Il capitalismo distrettuale ha fatto uscire senza drammi l’Italia dalla crisi del fordismo, qui più forte che in altri paesi, come dimostrano i numeri della caduta in picchiata delle grandi imprese. Anzi, per suo tramite, la base industriale del paese si è allargata e distribuita capillarmente in tutto il Centro-Nord, lasciando fuori tuttavia gran parte del Sud (cosa che ha creato e tuttora determina uno squilibrio strutturale difficile da rimediare).

Questo modo di uscire dalla crisi del fordismo ha messo in campo le energie vitali di cui il paese disponeva: le filiere locali (appoggiate alla prossimità), il

rapporto col territorio, l'iniziativa personale. Ne è venuto fuori un capitalismo assolutamente specifico, nel bene e nel male, che ha dato il meglio di sé in alcune funzioni, in cui non c'erano rilevanti barriere all'ingresso e in cui l'intelligenza fluida delle persone poteva supplire senza eccessivo danno al deficit di conoscenza codificata, che pure aveva e non poteva – visto le modalità della sua nascita – non avere. Nell'uso dei linguaggi formali, nell'adozione di standard collegati a grandi volumi (e dunque a consistenti economie di scala), nell'impiego di ricerca, tecnologie e macchine collegate all'avanzamento della frontiera scientifica l'intelligenza auto-generata dal sistema di piccola impresa e di territorio si portava dietro gap rilevanti, rispetto alle esperienze estere, dotate di tradizioni industriali e di scale dimensionali maggiormente consolidate.

Ne è risultata una specializzazione che si focalizza in campi in cui non servono molte pre-esistenze, sia in termini di conoscenze sedimentate che di capitale, essendo il perno di tutto l'esperienza pratica fatta da singoli imprenditori: è questa la ragione per cui i settori sono quelli tradizionali, le dimensioni sono piccole o piccolissime, il contenuto di conoscenza limitato, ecc. Inoltre, in molti settori abbiamo addensato in certi luoghi la produzione di prodotti intermedi (subfornitura tessile, componenti in metallo, ecc.) curando poco le fasi a valle della filiera (marchi, commercializzazione, relazione con il cliente finale, servizi), perché si tratta di fasi in cui il know-how richiesto è più complesso e la dimensione minima efficiente più elevata. Altro fattore di debolezza origina dal fatto che la selezione tra le aziende non è avvenuta in base agli investimenti fatti in conoscenza e relazioni, perché esse hanno usato la conoscenza e le relazioni del "capitale sociale" accessibile sul territorio, ma sulla base di altri parametri, abituandosi ad un modello di *business* (basso investimento in conoscenza originale e in relazioni esclusive) che era poco difendibile nel lungo periodo.

In definitiva gli elementi positivi e negativi del nostro modello di specializzazione derivano dalla stessa storia: i primi hanno generato i secondi e viceversa. Non si possono separare artificialmente, immaginando che si

potevano avere i primi senza i secondi. Certo oggi, in una situazione diversa, si tratta di cambiare la traiettoria creata da questo mix di risorse e debolezze ereditate dal passato, selezionando tra gli elementi positivi quelli che hanno ancora una funzione da svolgere, e correggendo – per quanto possibile – gli elementi negativi che hanno un ruolo maggiormente frenante dello sviluppo futuro.

Ma proprio questo tipo di origine complessa, che intreccia elementi di natura e significato differente, ha alla fine messo in campo un sistema imprenditoriale capace di esprimere possibilità che i modelli di capitalismo vigenti non avevano espresso. Ossia:

- a) una fortissima natalità imprenditoriale (per abitante), per cui il numero medio di dipendenti delle imprese è basso anche perché molti di questi si sono “messi in proprio”, dividendo il sistema in tante unità autonome;
- b) una capillare distribuzione dello sviluppo industriale nel territorio del Centro-Nord con conseguente abbattimento dei livelli medi di disoccupazione quasi ovunque (tranne che al Sud);
- c) una specializzazione nella fornitura al cliente di flessibilità (personalizzazione, nicchie, piccole serie) e creatività (design, moda, gusto ecc.), in un contesto competitivo in cui queste due caratteristiche erano richieste ma scarse;
- d) una capacità di interpretazione, gestione e rapida risposta alla crescita di complessità che paralizza e rende inefficiente la risposta di grandi organizzazioni rigide.

I “meriti” (in positivo) di questa specializzazione del sistema imprenditoriale italiano vanno ricordati (insieme alle debolezze, ovviamente) per spiegare come, dal 2000 in poi, abbiamo cominciato ad avere spazi di sviluppo sempre meno rilevanti, con l'avvento dei paesi emergenti nel mercato globale.

L'Italia, che era un paese *low-cost* nel mercato europeo precedente (rispetto alla Germania, ad esempio) è divenuta in pochissimo tempo un paese *high-*

cost (rispetto alla Cina, ecc.) in un mercato che è diventato globale, e in cui i nuovi produttori *low cost* sono i nostri diretti concorrenti su tutta la fascia bassa e media della subfornitura e dei prodotti intermedi. La specificità italiana in questa fase consiste nel fatto che per noi il rapporto con i paesi emergenti si è risolto quasi del tutto in una maggiore concorrenza nei campi da noi presidiati, mentre per la Germania, gli Stati Uniti o il Giappone la presenza di nuovi produttori *low-cost* è anche un vantaggio, dal momento che rende possibile acquistare componenti o prodotti finiti a basso costo, e vendendo loro, in cambio, conoscenze, high-tech, macchine, ecc.

Lo specifico italiano dal 2000 in poi è il riposizionamento che investe buona parte del nostro apparato produttivo, in rapporto alla precedente specializzazione (questo è richiesto anche agli altri, ma è compensato dai vantaggi degli acquisti a più basso costo). Servono adesso conoscenze originali e reti esclusive, e dunque servono investimenti e competenze che in precedenza non erano nel nostro DNA. E' questa la molla della trasformazione: l'Italia non diventerà un paese come gli altri (le pre-esistenze storiche condizionano il modo di rispondere alle sfide di oggi), ma dovrà cambiare il modo di lavorare a partire dai suoi punti di forza precedenti (il modo di fare flessibilità, il modo di essere creativi, il modo di far nascere nuova imprenditorialità, il modo di produrre conoscenze e organizzare reti di relazione). Insomma, una transizione che altri hanno già fatto in passato e che anche noi possiamo fare, senza allinearci a modelli affermatosi in altri paesi, e da cui, certo, dobbiamo imparare, tenendo però ferma la nostra differenza di partenza e probabilmente di arrivo.

Si tratta di un processo già avviato. Gli elementi che accomunano oggi i comportamenti delle imprese vengono messi bene a fuoco da una recente ricerca della Banca d'Italia¹. Da essa si evince che i processi di ristrutturazione e riposizionamento posti in essere hanno comportato un sempre maggiore investimento nelle attività di contorno alla produzione. Lo stesso valore aggiunto dei beni proposti al mercato tende a generarsi in misura crescente

¹ Banca d'Italia, Rapporto sulle tendenze nel sistema produttivo italiano, novembre 2008, p. 38.

dalle attività a monte (R&S, design, marchio), di accompagnamento (approvvigionamento, sistemi gestionali avanzati) e a valle (commercializzazione e assistenza post-vendita) dell'attività di produzione in senso stretto. Un tale assetto trova implicazioni di estrema rilevanza sia all'interno che all'esterno delle organizzazioni aziendali:

- aumenta in maniera significativa il peso che i servizi assumono tra gli input della produzione industriale che, nello stesso tempo, tende a dematerializzarsi, rafforzando una tendenza ormai consolidata²;
- si accresce nel frattempo il rilievo strategico che assume il controllo delle reti di approvvigionamento, anche per effetto della globalizzazione dei mercati e dei circuiti di fornitura e subfornitura nel nostro paese³.

Evoluzione del contesto competitivo

Si sono intrecciati in questo periodo (2007-2009) modificazioni di natura strutturale negli scambi internazionali con l'impatto della grave crisi economica che, esplosa negli Stati Uniti, si è progressivamente propagata nel mondo⁴. E' rallentata in maniera vistosa la produzione globale (due punti in meno tra il 2007 e il 2008) e una decelerazione ancora più consistente hanno subito gli scambi di beni e servizi, la cui variazione negativa nel 2009 è stata dell'11.5%. Alla criticità indotta da un mercato globale che si modifica profondamente e costantemente e si restringe, almeno per chi non sa coglierne le opportunità, si abbinano due ulteriori eventi critici per le nostre imprese:

² Alessandro Sarra, "Il sistema dei servizi fra terzianizzazione dell'economia e terzianizzazione della produzione industriale", in Laura Rondi e Francesco Silva (a cura di), Produttività e cambiamento nell'industria italiana, Il Mulino, Bologna 2009, p. 387. Nello stesso saggio (a p. 377) viene sottolineato che "in Italia la crescita dei servizi per il sistema produttivo spiega quasi interamente l'evoluzione del totale degli impieghi intermedi del sistema economico".

³ Si veda l'introduzione di Bagnasco, Bonomi, Palmieri e Rullani al volume dell'AIP (Associazione Italiana della Produzione), Reti d'impresa oltre i distretti, Il Sole 24 Ore, Milano 2008.

⁴ La crisi che Camdessus ha definito "la prima crisi della globalizzazione", supera in realtà la mera dimensione economica e finanziaria, in quanto si sostanzia in una crisi di povertà (soprattutto nel terzo mondo), una crisi climatica, una crisi alimentare, una crisi energetica, una crisi culturale e un ritorno all'unilateralismo (cfr. Michel Camdessus, "Mondialisation financière: de la crise à la reconstruction", Il Risparmio, n. 3, luglio-settembre 2009).

- un'ulteriore progressiva redistribuzione della domanda di beni e servizi a livello mondiale a vantaggio di aree su cui l'export italiano deve sempre più confrontarsi e dove tradizionalmente è stato meno presente (Nord America e Asia Orientale). Ormai il contributo dell'Asia alla crescita mondiale è divenuto preponderante (più del 75% nel 2009) e crescerà ulteriormente nei prossimi anni per il sostegno che i governi stanno destinando alla crescita dei consumi interni, onde sopperire all'eccesso di ciclicità della domanda extra-regionale⁵;
- una rinnovata recrudescenza di pratiche protezionistiche da parte di diversi paesi (si vedano come mero esempio i dazi antidumping degli USA su tubi e pneumatici provenienti dalla Cina e quelli dell'UE sulle scarpe cinesi e vietnamite), che fanno paventare l'instaurarsi di inedite guerre commerciali⁶, i cui riverberi già assumono una evidenza preoccupante: - 10% del commercio mondiale nel 2009.

A questa fase critica dell'economia mondiale il sistema produttivo italiano è giunto in condizioni di profonda debolezza, evidenziate dal sentiero di sviluppo a bassa crescita che da oltre quindici anni ormai contraddistingue il nostro Paese. In questo quadro di prolungato rallentamento gli shock esogeni hanno semplicemente acuito e resi manifesti problemi strutturali latenti nel nostro sistema. Le molteplici analisi sviluppate in questi ultimi anni indicano nella produttività totale dei fattori, variabile indicativa delle capacità innovative e organizzative di un Paese, il fattore determinante della vulnerabilità dell'economia italiana⁷.

Pur in presenza di debolezze da lungo tempo insite nel sistema produttivo, molte imprese italiane sono state in grado di elaborare risposte di diverso spessore, ridefinendo le loro strategie, i loro comportamenti, il loro assetto organizzativo. Alcune hanno perseguito un *upgrading* qualitativo dei loro prodotti; altre hanno abbattuto il costo del lavoro razionalizzando i processi

⁵ Asian Development Outlook 2009: Rebalancing Asia's Growth, march 2009.

⁶ Si veda a riguardo UNCTAD, Investment Policy Developments in G-20 Countries. In una recente intervista (*Affari & Finanza*, 23 novembre 2003) Jagdish Bhagwati sostiene di aver censito 120 violazioni agli accordi WTO.

⁷ Banca d'Italia, Rapporto sulle tendenze del sistema produttivo italiano, novembre 2008.

interni; altre ancora hanno delocalizzato fasi del loro ciclo produttivo; infine, altre hanno costruito un puzzle variegato di comportamenti in funzione dei settori di appartenenza e dei diversi target di mercato a cui mirare⁸.

Tab. 0.1 - Le quote di mercato mondiale dei BRIC e il raffronto con l'Italia

	2000	2005	2008
Brasile	0.9	1.1	1.3
Russia	1.6	2.3	2.8
India	0.7	0.9	1.2
Cina	3.4	7.4	9.3
<i>Totale BRIC</i>	<i>6.1</i>	<i>11.7</i>	<i>14.6</i>
<i>Italia</i>	<i>3.7</i>	<i>3.6</i>	<i>3.4</i>

Fonte: Elaborazione dati dell'Annuario ISTAT-ICE, 2008

A fronte della montante complessità dell'ambiente competitivo molti tra i protagonisti dell'export italiano – circa 198 mila imprese nel 2008 – hanno reagito valutando con attenzione le opportunità di mercato da cogliere, le modalità di ingresso da seguire, le risorse fisiche, tecniche e finanziarie da mobilitare, i molteplici rischi da affrontare (da quello di impresa, a quello economico, monetario, politico). Uno degli esiti dei nuovi orientamenti imprenditoriali è rinvenibile nella progressiva diversificazione dei mercati di sbocco. Il peso dei paesi emergenti sull'export italiano è cresciuto notevolmente, raggiungendo una quota pari al 20% circa del totale delle esportazioni. Non tutte le imprese, però, hanno superato le sfide, tanto che nell'ultimo biennio si è registrata una riduzione del numero degli operatori che hanno effettuato vendite all'estero, scontando in tal modo le debolezze economiche (oltre il 60% delle imprese che esportano fatturano sui mercati esteri un massimo di 75 mila euro), le debolezze organizzative (disponibilità di fattore umano dotato delle necessarie competenze e di adeguato *commitment*), la scarsa visibilità (marchi, reti di vendita, differenziazioni visibili da parte dei consumatori), i ritardi culturali (conoscenza degli usi e costumi, dei comportamenti quotidiani ed anche dei codici non scritti che regolano le relazioni sociali).

⁸ Giulia De Masi, Giorgia Giovannetti e Giorgio Ricchiuti, "Strategie di internazionalizzazione di alcuni settori dell'economia italiana: un'analisi network", in ICE, L'Italia nell'economia internazionale, Roma, giugno 2009.

Evoluzione del contesto scientifico-tecnologico

L'attuale fase storica è soprattutto segnata da cambiamenti profondi del contesto scientifico-tecnologico. Un primo importante mutamento attiene alla *distribuzione globale delle attività di R&S*⁹. Per la prima volta alcuni paesi non-OECD sono diventati grandi protagonisti dello sviluppo scientifico. Nel 2006 la Cina ha raggiunto una spesa di 86.8 miliardi di dollari, pari a un terzo della spesa complessiva dell'intera Unione Europea. La crescita media negli anni 2001-2006 degli investimenti del gigante asiatico in R&S è stata del 19% in termini reali. A sua volta l'India, sotto la regia del *Department of Science and Technology*, ha avviato da tempo una strategia di intervento massiccio a sostegno dello sviluppo scientifico-tecnologico. Nel 2004 gli investimenti nazionali in R&S hanno raggiunto la spesa complessiva di 23.7 miliardi di dollari, tanto che nel 2005 il *"New Scientist"* ha definito l'India "la prossima super potenza della conoscenza".

Anche altri paesi hanno incrementato in termini cospicui i loro investimenti scientifici: tra il 2004 e il 2006 la crescita delle spese in R&S del Sudafrica è stato del 12%; la Russia ha più che raddoppiato i propri investimenti scientifico-tecnologici tra il 1996 e il 2006 (da 9 a 20 miliardi di dollari). Mentre i paesi dell'area OECD registrano una staticità dei loro investimenti scientifico-tecnologici (in rapporto al PIL essi passano dal 2.25 del 2005 al 2.26 nel 2006), la quota dei paesi non-OECD è passata dall'11.7% nel 1996 al 18.4% nel 2006.

Un tale trend non può che mettere in discussione l'interpretazione prevalente della nuova divisione del lavoro scaturita dal processo di globalizzazione: basata sulla ipotesi di specializzazione dei *new comers* nei settori tradizionali; protagonismo esclusivo o quasi dei paesi industriali nelle produzioni ad elevato contenuto di valore. Al contrario, divengono sempre più evidenti gli spazi di crescita che almeno alcuni dei paesi emergenti trovano anche nelle produzioni ad alto contenuto di qualità (da intendersi in un'accezione ampia: novità tecnologica, ma non solo: prodotti facili da usare,

⁹ OECD, Science, Technology and Industry Outlook, 2008, pp. 20-21.

multifunzionali, ecocompatibili, design innovativo, elevato grado di personalizzazione, alto contenuto di servizi).

Si assiste anche ad una chiara *accelerazione del cambiamento delle conoscenze*, da ricondurre alla concomitanza di due fenomeni. Il primo è dato dal sovrapporsi di diverse onde di sviluppo tecnologico: quella delle tecnologie legate all'ICT, le biotecnologie, le nanotecnologie, i nuovi materiali. L'impatto cumulato e pervasivo di queste onde sta modificando in profondità tutto il sistema produttivo (sia la qualità dei prodotti e dei processi, sia l'assetto organizzativo interno ed esterno alle imprese) ed i comportamenti sociali. L'altro fenomeno è dato dalla diffusione nei consumatori, soprattutto giovani, di atteggiamenti positivi verso l'innovazione. Essi non solo "consumano" tecnologia, ma "chiedono" tecnologia; sono i driver di un cambiamento che pervade molteplici interstizi del quotidiano (non più solo gli ambienti di produzione), tanto che i prodotti *high-tech* sono divenuti una sorta di "nuovo fuoco del bivacco"¹⁰ intorno al quale ci si raduna per finalità relazionali, ludiche o professionali.

Di fronte ad un modificarsi tanto profondo delle opportunità tecnologiche e dei comportamenti di consumo la formulazione di strategie innovative come arma competitiva si impone su scale molteplici: a livello di impresa, di contesto territoriale e di "sistema Paese". Come le strategie di impresa devono trovare formulazione e implementazione in forte raccordo con le strategie di contesto, perché sono molteplici i "fattori d'ambiente" che possono condizionarle sia in positivo che in negativo; altrettanto dicasi per le diverse strategie di contesto che, per risultare efficaci, non possono che inserirsi in una cornice complessiva di "sistema-Paese".

Altro fenomeno rilevante è rappresentato dalla *crescente compenetrazione tra scienza e tecnologia*¹¹. Negli anni recenti si è innalzato il contenuto scientifico delle nuove tecnologie e, contemporaneamente, è aumentato il contenuto tecnologico dell'attività scientifica. Per quanto riguarda il primo

¹⁰ Kevin Kelly, *Nuove regole per un nuovo mondo*, Ponte alle Grazie, 1999, p. 46.

¹¹ W. Brian Arthur, *The nature of Technology: what is and how it evolves*, The Free Press, 2009.

aspetto esso può essere assunto come corollario dell'accelerazione del cambiamento scientifico-tecnologico, che dà enfasi all'innovazione che si fonda su processi sistematici di produzione delle conoscenze, tipici dei settori "*science-based*". I crescenti nessi tra produzione scientifica da una parte e, dall'altra, valorizzazione produttiva e commerciale delle conoscenze implicano che alla base delle innovazioni, soprattutto quelle di natura radicale, vi sono una sistematica elaborazione, rivisitazione ed applicazione dei principi scientifici e dei relativi metodi di lavoro. Non riduce la sua importanza, ovviamente, l'innovazione incrementale, imperniata su processi di tipo induttivo, che parte dai problemi e ne fa scaturire la soluzione dalla combinazione, anche originale, delle conoscenze esistenti. Meno che mai si ridefinisce il peso dell'innovazione d'uso, ossia quell'innovazione – peculiare delle imprese italiane – che origina dall'individuazione di bisogni latenti nei consumatori e che ad essi cerca di dare risposte originali, personalizzate e flessibili attraverso l'elaborazione di nuove e più complesse applicazioni delle tecnologie disponibili. Ma quanto più le attività produttive si collocano alla frontiera tecnologica, tanto più le conoscenze necessarie assumono un assetto sistematico.

Contemporaneamente, s'accresce il contenuto tecnologico dell'attività scientifica, tanto da configurare ormai il lavoro di R&S come uno degli ambiti produttivi a più alta intensità tecnologica¹². Fare ricerca, quindi, implica compiere investimenti di notevole entità, che non solo comportano un elevato immobilizzo di mezzi tecnici ed il coinvolgimento di capitale umano ad elevata qualificazione, ma anche la costante cura della dotazione interna, sia in termini di manutenzione che di relativo aggiornamento. E' per questo che un Paese, un'istituzione, un'impresa che avviano un'infrastruttura scientifica devono contemplare periodici interventi di *up-grading* mirati a eludere l'obsolescenza indotta dal mutamento accelerato delle tecnologie. Ed è questa una delle basilari motivazioni che hanno spinto la Commissione

¹² Nell'ultimo Science & Engineering Indicators (National Science Foundation, 2008) viene descritto il trend di spese in attrezzature scientifiche da parte delle istituzioni accademiche americane: esse erano 672 milioni di dollari nel 1985, sono quindi cresciute a 1013 nel 1990, a 1436 nel 2000 e a 1839 nel 2006 (Appendix, Table 5.13).

Europea a lanciare l'iniziativa delle Piattaforme Tecnologiche Europee: fare in modo che investimenti scientifici di elevato spessore non si duplichino all'interno del territorio comunitario e soddisfino le esigenze di una pluralità di attori, qualunque sia la loro configurazione giuridica e la loro appartenenza nazionale.

Un aspetto di particolare rilevanza è dato anche dal fenomeno delle *convergenze tecnologiche*, cioè dalla accentuata complementarità che si instaura tra conoscenze, esperienze e competenze che originano da domini scientifici diversi. Dal settore della microelettronica (microsistemi e sensori; tecnologie per componenti optoelettronici e fotonici; tecnologie per la bioelettronica e biosensoristica), al settore della chimica (*nanomateriali* per la catalisi di processi chimici), al farmaceutico (chimica computazionale), ai materiali avanzati (tecnologie per i materiali compositi, per i *nanomateriali*): in tutti questi casi, e nelle molte altre circostanze in cui si assiste ad una progressiva integrazione tra tecnologie diverse, la crescente "complessità" indotta dalle convergenze tecnologiche impone alle imprese di instaurare relazioni cooperative con attori diversi, per focalizzare le risorse interne disponibili (spesso scarse) su precisi ambiti, ove cercare di costruire competenze distintive.

Altro mutamento importante è rinvenibile nei settori maturi, che subiscono l'impatto di *tecnologie chiave abilitanti*, l'accesso alle quali e il cui padroneggiamento divengono fattori critici di successo per le imprese che in essi operano. Lo scenario tecnologico, cioè, diviene sempre più complesso, perché in molti settori produttivi, anche quelli appartenenti alla manifattura tradizionale, si registra ormai la concomitanza di una pluralità di paradigmi tecnologici. In tutti questi casi una quota importante dell'innovazione scaturisce da tecnologie che hanno origine e iniziale applicazione in domini scientifici e aree produttive lontani dai settori di nuovo utilizzo.

Tab. 0.2 – Le convergenze tecnologiche nell'industria italiana

Are tecnologich di interess Settori	% di R&S rivolta a bio- tecnologie	% di R&S rivolta a tecnologie di nuovi materiali	% di R&S rivolta a tecnologie dell'infor- mazione	% di R&S rivolta a tecnologie delle telecomu- nicazioni	% di R&S rivolta a tecnologie dell'am- biente	% di R&S rivolta a tecnologie energeti- che	% di R&S rivolta a tecnologie aerospa- ziali	% di R&S rivolta a altre aree tecnolo- giche	Totale
Agroalimentare	4.0	17.0	2.0	1.0	3.0	1.0	0.0	72.0	100.0
Automotive aerospace	1.0	15.0	2.0	1.0	3.0	4.0	8.0	66.0	100.0
Chimico farmaceutico	7.0	33.0	1.0	1.0	6.0	2.0	0.0	50.0	100.0
Energia	3.0	1.0	2.0	1.0	36.0	55.0	0.0	2.0	100.0
ICT	1.0	6.0	38.0	21.0	2.0	1.0	2.0	29.0	100.0
Meccanico	2.0	13.0	2.0	1.0	5.0	4.0	1.0	72.0	100.0
Tessile abbigliamento	2.0	34.0	2.0	1.0	3.0	1.0	0.0	57.0	100.0
Trasporti	8.0	5.0	10.0	13.0	10.0	1.0	0.0	53.0	100.0
Altri settori	4.0	21.0	7.0	4.0	6.0	4.0	1.0	53.0	100.0
Media	3.6	16.1	7.3	4.9	8.2	8.1	1.3	54.0	100.0

Fonte: Elaborazioni A.T. Kearney dei dati ISTAT, aprile 2005

E' evidente che le imprese dei settori tradizionali, spesso di piccola dimensione, possono accedere e valorizzare le opportunità rappresentate dalle nuove interdipendenze tecnologiche solo in presenza di adeguate risorse organizzative e professionali all'interno, del supporto di un contesto evoluto all'esterno e attraverso l'inserimento in reti i cui nodi posseggano capacità complementari rispetto a quelle tipiche delle piccole imprese manifatturiere (enti di ricerca e di alta formazione, committenti che presidiano i mercati finali e l'innovazione di prodotto, canali comunicativi che raggiungono il consumatore finale).

Evoluzione del contesto istituzionale

Un altro mutamento rilevante di questi anni è rappresentato dalla progressiva devoluzione delle competenze statuali in materia di sviluppo scientifico, tecnologico e industriale a seguito di un duplice trend: di natura centripeta (il ruolo di Bruxelles) e centrifuga (il ruolo delle Regioni);. Nelle politiche a sostegno dello sviluppo industriale, dell'innovazione e della ricerca l'UE ha assunto un'importante funzione di indirizzo e coordinamento quanto meno da quindici anni (Rapporto Bangemann), col fine di affrontare i due nodi principali dell'economia europea: il gap di produttività accumulato dal vecchio continente nei confronti degli altri competitor globali (Stati Uniti e Giappone soprattutto) e la bassa specializzazione nei settori ad elevato

contenuto di conoscenza¹³. Con il progredire del processo di globalizzazione e delle esigenze di un aggiustamento strutturale dell'economia europea, per far fronte al rafforzamento competitivo dei paesi emergenti soprattutto nei settori manifatturieri a medio-basso contenuto di tecnologia, Bruxelles è giunta anche a superare la consolidata fobia verso le cosiddette misure verticali, a sostegno diretto di specifici settori produttivi. L'architettura dei nuovi indirizzi comunitari è oggi rappresentata dalla Strategia di Lisbona, cioè dall'insieme di misure varate in occasione del Consiglio Europeo del 2000, le cui priorità così come riviste nel 2005 sono: rendere l'Europa attrattiva di investimenti e lavoro ad elevata qualificazione; fare della conoscenza e dell'innovazione il perno della crescita comunitaria; stimolare le imprese a creare nuovi e migliori posti di lavoro.

Le molteplici iniziative avviate in questo quadro a sostegno della ricerca e dell'innovazione – il piano d'azione *e-Europe*, la creazione dell'Area europea della ricerca, il VII Programma Quadro per la Ricerca, il Programma Quadro Competitività e Innovazione – definiscono una mappa molto ampia e articolata di policy per gli attori dell'economia, della ricerca e dello sviluppo tecnologico.

Contemporaneamente, con le modifiche del Titolo V della Costituzione si rafforza il ruolo delle Regioni in materia di politica industriale e scientifico-tecnologica. Gli ultimi dati disponibili (fonte MET, 2009) consentono di rilevare che, fatto 100 il totale delle erogazioni di risorse a sostegno dello sviluppo scientifico-tecnologico e dell'innovazione nelle imprese, la quota delle erogazioni che originano da leggi regionali o decentrate rasenta ormai il 30%.

Il decentramento delle competenze ad enti territoriali, oltre a soddisfare l'ideologia localistica divenuta dominante negli ultimi quindici anni, ha trovato motivazioni diverse, ma la ratio basilare è da individuare nella frequente latitanza delle istituzioni nazionali nel formulare e gestire strategie consone ai bisogni, spesso diversi, dei molteplici territori in cui si articola il

¹³ Patrizio Bianchi, Sandrine Labory, Le nuove politiche industriali dell'Unione Europea, Il Mulino 2009, p. 193 e ss.

sistema imprenditoriale italiano. In molti casi l'esperienza di questi anni (ovviamente con alcune meritevoli eccezioni) insegna che allocando la responsabilità delle politiche di sviluppo nelle istituzioni "basse" ha perso valore la capacità propositiva e progettuale e l'entità e qualità dei ritorni delle risorse investite¹⁴.

Ma è l'effetto complessivo che, soprattutto, preme rilevare. La dispersione delle competenze su tre diversi livelli istituzionali, qualunque sia la pregnanza dei percorsi di governance che accompagna il loro operare, rischia di determinare un impedimento alla concentrazione tematica e finanziaria delle risorse e di creare un eccesso di rumore che non agevola l'orientamento delle imprese sul "mercato" delle agevolazioni pubbliche.

Evoluzione del contesto sociale

Un'attenzione particolare va prestata all'evoluzione del contesto sociale. E' raro, infatti, che le grandi trasformazioni originino esclusivamente dai mutamenti del contesto scientifico-tecnologico. L'impatto che questi determinano non è mai irrilevante, ma la sua entità è correlata alla loro capacità di interpretare (ed, eventualmente, accelerare) le grandi trasformazioni del costume e della società. La continua crescita della popolazione anziana (gli ultra-sessantenni in Italia sono il 25.8% del totale della popolazione, la più elevata in tutta l'UE), la molecolarizzazione delle famiglie (quelle composte da persone sole sono il 27.3% del totale), la dinamica esponenziale dei flussi di immigrazione (nel 2007 le presenze dei cittadini dei paesi europei di nuova adesione sono aumentate del 70%) costituiscono fattori che inducono nuovi bisogni, nuove modalità di consumo e, soprattutto, nuova immagine che (pur tra difficoltà e contraddizioni) la società interiorizza di sé e del suo divenire.

Altro fenomeno importante è l'accrescimento delle distanze in termini di reddito nella popolazione italiana: il rapporto tra il reddito del 20% più ricco

¹⁴ Riccardo Gallo e Francesco Silva (a cura di), Le condizioni per crescere. Diagnosi e proposte per il sistema produttivo, Il Sole 24 Ore, Milano, 2006, p. 53.

della popolazione e quello del 20% più povero è pari a 5.5¹⁵. Ciò, ovviamente, ha riverbero nei comportamenti e nelle tipologie di consumo che vengono espressi da un tessuto sociale tanto polarizzato, dove si rinvergono situazioni di disagio (oltre il 20% delle famiglie vive problemi economici, talvolta anche gravi) e, nello stesso tempo, situazioni di benessere (il 41.5% delle famiglie sono classificate come agiate).

Tab. 0.3 – Raggruppamento delle famiglie in base ai livelli di deprivazione e disagio
Anno 2007 (Valori percentuali e valori assoluti)

FAMIGLIE	Gruppi	Famiglie		Individui
		Valori %	Valori assoluti	
Famiglie agiate	1	6,0	1.467.369	3.371.612
	2	35,5	8.615.513	20.741.996
		41,5	10.082.882	24.113.608
Famiglie adulte e anziane che non riescono a risparmiare	3	28,8	6.996.769	16.564.239
Famiglie giovani gravate dal mutuo per la casa	4	7,5	1.808.766	5.045.843
		36,3	8.805.535	21.610.082
Famiglie vulnerabili	5	10,4	2.536.451	5.860.883
Famiglie in difficoltà per le spese della vita quotidiana	6	5,5	1.334.000	3.655.005
		15,9	3.870.451	9.515.888
Famiglie che arrivano con grave difficoltà a fine mese	7	6,3	1.523.617	3.987.119

Fonte: ISTAT, *Indagine sul reddito e le condizioni di vita, Rapporto Annuale 2008*

Alla crescente frammentazione delle condizioni economiche corrisponde una proliferazione degli stili di vita e un eclettismo di comportamenti non solo all'interno degli stessi strati sociali e categorie demografiche, ma molto spesso negli stessi individui. Per le imprese interpretare in modo compiuto le tendenze di un mercato tanto complesso, al fine di elaborare una conoscenza strutturata e costruire su di essa la propria offerta, è divenuto sempre più difficile. Per giungere ad un tale obiettivo non solo sono necessari i dati del marketing e della ricerca empirica, ma anche il supporto di un sapere antropologico e sociologico che, per ovvi motivi, solo raramente è possibile internalizzare in ambito aziendale.

¹⁵ ISTAT, *Rapporto Annuale sulla situazione del Paese nel 2008*, Roma 2009, p. 201 e ss.

Considerazioni

Lo scenario in cui operano le imprese diviene sempre più complesso e dinamico. Gli shock – competitivo, tecnologico, istituzionale e sociale – che hanno condizionato e condizionano i comportamenti e le performance delle imprese richiedono risposte di tipo strutturale che solo in parte il tessuto produttivo italiano è stato in grado finora di esprimere. Negli anni recenti importanti recuperi di competitività sono avvenuti attraverso il consolidamento e l'innalzamento del contenuto di valore nelle produzioni del “made in Italy”: l'incorporazione di elementi di innovazione impliciti e la valorizzazione delle reti di relazioni, soprattutto nelle economie distrettuali, hanno consentito di differenziare l'offerta dei settori tradizionali. E' mancata, però, la capacità di costruire nuove competenze e specializzazioni nei settori orientati alla scienza e alla tecnologia, dove la domanda è più dinamica e, almeno per ora, meno intensa la concorrenza dei paesi emergenti. Inoltre, non si è investito a sufficienza per il presidio degli usi innovativi a valle delle filiere di nostra specializzazione manifatturiera.

Tra i fattori che impediscono alle imprese la formulazione di risposte adeguate ai mutamenti di scenario vi è l'inadeguata capacità di monitorare l'ambiente in cui esse operano, di cogliere tempestivamente l'insieme di opportunità e di sfide e di interpretarle in termini strategici e operativi.

Conclusioni

Sia la recessione globale sia le profonde trasformazioni dello scenario competitivo, scientifico-tecnologico, istituzionale e sociale inducono un cambiamento radicale nei modi di fare industria e di fare impresa. Cambiano non solo l'organizzazione interna alle imprese e le relazioni tra esse, ma anche i rapporti sociali, gli stili di vita, i ruoli e le funzioni delle istituzioni. Il sistema produttivo italiano ha fatto e continua a far fronte all'impatto della crisi e alla inusitata complessità ambientale in condizioni di fragilità, minato da una prolungata crescita debole a causa della bassa dinamica della produttività e

da un limitato sostegno delle istituzioni per i ridotti margini di manovra che l'elevato debito pubblico consente alla politica di bilancio.

L'AGGIUSTAMENTO STRUTTURALE DELL'ECONOMIA ITALIANA

I risultati delle analisi

La selettività della ristrutturazione

I mutamenti del contesto competitivo, tecnologico e sociale che si sono succeduti negli ultimi anni hanno determinato shock profondi nel sistema produttivo italiano. La crisi globale ultima, che ha assunto le vesti di una recessione prolungata e profonda, fa seguito a un periodo (l'ultimo decennio) in cui l'economia italiana, a causa di consolidati deficit strutturali, aveva già patito consistenti divari di produttività, competitività e sviluppo rispetto alle altre economie avanzate. Insomma, l'Italia era in crisi “già prima della crisi”¹⁶.

In un tale quadro molta parte dell'apparato produttivo nazionale ha intrapreso una trasformazione del proprio assetto strategico e operativo, innalzando il contenuto qualitativo dei beni; introducendo innovazioni di prodotto e di processo; ripensando l'organizzazione interna e i percorsi di governance; ridefinendo gli equilibri tra “*make*” e “*buy*”; rivisitando in più o in meno le scelte di delocalizzazione; accrescendo e diversificando la proiezione sui mercati esteri. La prima metà dell'ultimo decennio è stata un periodo di “ristrutturazione selettiva”: elaborando i dati di una recente indagine della Banca d'Italia¹⁷ è possibile segmentare i comportamenti delle imprese italiane (con un minimo di 20 addetti) in funzione delle risposte che esse sono state in grado di dare ai mutamenti di scenario:

- vi è un'élite dinamica e orientata all'innovazione e allo sviluppo, composta da circa 5.000 imprese (il 7.7% del totale delle imprese), con 1 milione di addetti. Le scelte strategiche da esse compiute hanno consentito un riposizionamento competitivo sui mercati interno e internazionale;

¹⁶ Centro Studi Confindustria, Le sfide dei nuovi mercati tra innovazioni e paesi emergenti, Roma, dicembre 2009.

¹⁷ Patrizio Bianchi, Crisi economica e politica industriale, 2009, (mimeo). Si veda anche Salvatore Rossi, Controtempo. L'Italia nella crisi mondiale, Laterza 2009, p. 57 e ss.

- una fascia di imprese – circa 6.000, pari al 9.3% del totale – che ha avviato una profonda ristrutturazione, ma che è giunta al momento della crisi in una situazione di debolezza debitoria. Le banche, preoccupate dalla loro solvibilità e di salvaguardare il proprio capitale eroso dalle minusvalenze per la crisi dei mutui, hanno iniziato a concedere prestiti a condizioni più rigide. Ciò ha comportato che una importante quota di imprese “virtuose” (in quanto hanno cercato di reagire alla crisi) è oggi tra le maggiormente esposte al rischio di non poter far fronte alle proprie esposizioni¹⁸;
- di gran lunga più cospicua (circa il 33%, pari a 21.500 aziende) è la quota di imprese che ha proceduto ad una ristrutturazione interna, ma senza investire su fattori distintivi che ne consentissero un riposizionamento competitivo. La riduzione dei costi, conseguita per lo più attraverso l'automazione dei processi interni e la diminuzione degli addetti, non ha alleviato di molto la pesantezza della posizione in una fase di mercato in forte caduta;
- il restante 50% delle imprese con più di 20 addetti (circa 32.500 aziende) costituisce il “corpaccione” statico di un tessuto produttivo che, non sapendo interpretare i mutamenti di scenario o non sapendo reagire ad essi o non avendo risorse per farlo, attende gli eventi piuttosto che attrezzarsi sul piano tecnico e organizzativo ad affrontare, quando arriverà, la ripresa del ciclo economico.

Relativamente alle imprese con meno di 20 addetti l'impatto della crisi è forte. Molte di esse, lavorando in rapporti di subfornitura con imprese più grandi, subiscono gli effetti o di processi di delocalizzazione (spesso si interrompono le relazioni produttive, con il conseguente rischio di chiusura) o di scelte delle committenti di internalizzare fasi, lavorazioni e produzioni di componenti, al fine di saturare la capacità produttiva interna, liberata dalla caduta della domanda. In questi casi le imprese minori vivono una situazione

¹⁸ In linea con questa lettura vi sono i risultati del VI Rapporto UniCredit sulle piccole imprese (2009-2010), dove si afferma che “la numerosità di imprese che ha effettuato cambiamenti strategici e organizzativi subito prima della crisi (...) è sempre maggiore nella classe delle imprese in default che nelle altre, a suggerire che coloro che hanno gettato il cuore oltre l'ostacolo, possono soffrire oggi forse un po' più di altre, perché si sono trovate nel mezzo della tempesta proprio in una fase di profonda trasformazione” (p. 24).

complessa perché vengono a mancare i consolidati referenti di una filiera ormai recisa. Una consistente quota di esse, la cui entità può essere stimata intorno al 40%¹⁹, pari a circa 1.730.000 in valore assoluto, prova a ridefinire il proprio posizionamento sul mercato, investendo e innovando nei processi e nei prodotti. Il restante tessuto di piccola impresa non esprime comportamenti né proattivi né reattivi e sembra, invece, orientato a subire l'ineluttabile restringimento della domanda e la conseguente marginalizzazione nel gioco competitivo.

La riorganizzazione intersettoriale

Di fronte alle sfide che originano da un mercato sempre più integrato e concorrenziale, soprattutto per l'avvento dei new comers, l'apparato industriale ha sofferto sia l'eccessiva specializzazione in settori dove è cresciuta in modo esponenziale la capacità d'offerta dei nuovi competitor, sia la prolungata assuefazione all'uso di svalutazioni competitive, non più consentite per l'entrata in vigore dell'euro. Nella ristrutturazione avviata dal tessuto produttivo nazionale, di portata non indifferente per l'impatto che ha avuto sugli assetti aziendali e per gli effetti competitivi che ne sono conseguiti, si coglie un carattere predominante: sotto l'apparente reiterazione del modello di specializzazione ereditato dallo sviluppo post-bellico, imperniato su settori caratterizzati da ridotte dimensioni di mercato e da tassi di crescita della domanda mondiale inferiori alla media, si è realizzata un'importante trasformazione del nostro tessuto produttivo. Sulla scorta di continue e, talvolta, profonde innovazioni di prodotto e di processo e attraverso la ridefinizione dei modelli di business, ha trovato realizzazione un ampliamento della matrice dell'offerta e una modernizzazione dell'apparato produttivo italiano²⁰. Si è assistito ad una parziale ricomposizione delle quote relative ai diversi settori manifatturieri²¹: si ridimensiona il sistema moda (tessile, abbigliamento e prodotti in cuoio), anche per effetto della delocalizzazione

¹⁹ Si veda a riguardo il Rapporto MET 2009, Imprese e politiche in Italia, settembre 2009, p. 54.

²⁰ Sergio De Nardis e Fabrizio Traù, Il modello che non c'era. L'Italia e la divisione internazionale del lavoro industriale, Rubettino, 2005, p. 3.

²¹ Centro Studi Confindustria, L'economia italiana nella crisi globale, dicembre 2008, p. 79.

delle fasi a più intenso utilizzo del lavoro e della focalizzazione su beni a più elevato contenuto qualitativo, che incorporano materiali, lavorazioni e design di alto pregio. Si riducono anche il settore auto ed alcuni comparti a medio-alta tecnologia (macchine per ufficio, strumenti di comunicazione, chimica). Aumenta, invece, il peso di prodotti in metallo e metalli di base, macchine e attrezzature, alimentare e editoria.

Tab. 0.4 – Come è cambiata la produzione manifatturiera

Italia, quote % su valore della produzione e variazione delle quote

	Var. quote		
	2001	2006	2001-2006
Alimentari	12,8	12,8	0,0
Tessile	4,7	4,0	-0,7
Abbigliamento	2,4	2,2	-0,2
Prodotti in gomma	3,4	2,7	-0,7
Prodotti in legno	2,0	1,9	-0,1
Prodotti in carta	3,1	2,8	-0,3
Prodotti dall'editoria	3,1	3,3	0,2
Chimica	7,1	6,4	-0,7
Plastiche e prodotti	4,6	4,7	0,1
Metalli non ferrosi	4,7	5,2	0,5
Metalli di base	5,7	6,0	0,3
Prodotti in metallo	9,1	11,2	2,1
Macchine e attrezzature	13,8	14,6	0,8
Macchine per ufficio ed			
elaboratori	0,5	0,2	-0,3
Macchinario elettrico	3,3	3,3	0,0
Radio, televisione e strumenti			
di comunicazione	2,2	1,1	-1,1
Strumenti medici, ottici			
e di precisione	1,3	1,9	0,6
Autoveicoli	6,3	4,7	-1,6
Altri mezzi di trasporto	2,4	2,4	0,0
Mobili	5,9	6,3	0,4
Altro	0,7	0,7	0,0
Totale manifattura	100,0	100,0	0,0

Fonte: Elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati ISTAT, dicembre 2008

La prevalente riorganizzazione intrasettoriale della nostra economia ha eluso il rischio di un'eccessiva somiglianza di specializzazione tra Italia e paesi emergenti, in quanto i cambiamenti progressivamente intervenuti sul piano merceologico (che spesso hanno implicato anche l'utilizzo di tecnologie evolute) hanno consentito un riposizionamento strategico del nostro sistema produttivo. L'allentamento per questa via della pressione competitiva proposta dalle economie emergenti ha comportato e tuttora comporta un costo ineludibile: il sostanziale assottigliamento dei volumi prodotti e, conseguentemente, un progressivo ridimensionamento della nostra base produttiva. Ridimensionamento, quindi, non addebitabile alla staticità di un

apparato industriale in gran misura imperniato sui settori di consolidata specializzazione che, nel frattempo però, “hanno cambiato pelle”.

D'altronde, il perseguimento di obiettivi di sviluppo nei settori high-tech avrebbe richiesto una diversa intensità di ricerca nelle nostre imprese e una politica di sostegno che, invece, raramente ha definito positive strategie di intervento e ancor meno è stata oggetto di relativa implementazione. E' interessante a questo fine rilevare i dati ISTAT relativi al Registro Statistico delle imprese attive nel 2007²².

Tab. 0.5 – Imprese per classe di addetti e settore di attività economica – anno 2007
Valori percentuali

ATTIVITÀ ECONOMICHE	1-9 addetti	10-49 addetti	50-249 addetti	250 addetti e oltre	Totale
Industria estrattiva ed energetica	0,11	0,03	0,01	0,00	0,15
Manifattura tradizionale	5,21	0,74	0,08	0,01	6,04
Offerta specializzata	1,09	0,29	0,05	0,01	1,44
Alta intensità R&S	0,61	0,06	0,01	0,00	0,68
Economie di scala	2,54	0,63	0,08	0,01	3,26
Costruzioni	13,02	0,72	0,03	0,00	13,77
Commercio	26,94	0,80	0,06	0,01	27,81
Alberghi e ristoranti	5,74	0,36	0,02	0,00	6,12
Trasporti e comunicazioni	3,13	0,25	0,04	0,01	3,43
Servizi alle imprese (a)	25,63	0,48	0,07	0,01	26,20
Servizi alle famiglie (b)	10,79	0,25	0,05	0,01	11,10
Totale	94,81	4,61	0,50	0,08	100,00

(a) Servizi di intermediazione finanziaria e immobiliare, di noleggio, informatici e altri servizi alle imprese.

(b) Servizi di istruzione, sanitari e altri servizi alle persone.

Fonte: ISTAT, *Registro delle imprese attive, maggio 2009*

La classificazione delle imprese italiane qui riportata consente di mettere in evidenza lo scarso peso riconoscibile alle attività ad alta intensità di R&S (0.68%) e a quelle di offerta specializzata (1.44%). Con un tale assetto strutturale è difficile acquisire specializzazioni produttive che si collochino alla frontiera tecnologica. Ma la peculiarità del pattern di offerta italiano rispetto a quello degli altri paesi industrializzati non va interpretato come il segno inequivoco di un'arretratezza non colmata. Dall'esperienza di questi anni si ricava che le imprese italiane, qualunque sia la loro dimensione, posseggono competenze, esperienze e risorse necessarie per misurarsi su traiettorie innovative anche complesse valorizzando l'apprendimento pregresso nell'utilizzo di driver decisivi (non necessariamente tecnologici) per

²² ISTAT, Rapporto annuale, maggio 2009.

differenziare la loro offerta ed avere successo sul mercato (flessibilità, personalizzazione, integrazione in filiere, ecc.).

Ciò detto, alcune recenti analisi relative a comparti ad elevato contenuto tecnologico consentono di evidenziare il consolidarsi, pur solo iniziale, di alcune importanti specializzazioni nel *biotech*²³ e nelle nanotecnologie²⁴. Relativamente al primo vi sono in Italia 228 aziende, il 60% delle quali è nato negli ultimi dieci anni, suddivise in *red biotech* (scienze della vita), *green biotech* (agricoltura e zootecnia) e *white biotech* (produzione di enzimi finalizzati allo smaltimento dei rifiuti, alla depurazione delle acque e all'identificazione di sostanze chimiche). Nel secondo sono state censite 169 aziende che operano in una molteplicità di ambiti: nanoelettronica e micro macchine; nanoparticelle; sistemi medicali e fotonica.

Le esperienze maturate in questi due comparti sono tra loro abbastanza diverse sia sul piano temporale che su quello degli attori coinvolti. In ogni caso si evincono da ambedue molte indicazioni interessanti: la possibilità di valorizzare i trovati scientifici a livello industriale ogni qual volta le risorse si addensano su progetti di qualità; l'intreccio virtuoso di apporti provenienti da organismi pubblico/privati, individuando i ruoli afferenti a ciascuno e operando per massimizzare le reciproche integrazioni e sinergie; la spinta propulsiva che può originare da alcuni fattori territoriali (istituzioni, centri di ricerca, finanza, società di servizi), purché i molteplici *stakeholders* interpretino positivamente il loro ruolo ed evitino di sviluppare attitudini di tipo saprofitico.

Un'altra caratteristica innovativa e importante del sistema produttivo italiano è rinvenibile nel crescente peso assunto negli ultimi anni dal *Terzo Settore*. In questo ambito si enuclea l'insieme delle organizzazioni private (associazioni di promozione sociale, cooperative, ONLUS, fondazioni, ecc.) che esercitano in modo stabile e principale un'attività economica mirata alla produzione di beni e servizi di utilità sociale senza fine di lucro²⁵. Dai dati che originano da

²³ Rapporto Blossom Associati – Assobiotech, Bioteχνologie in Italia 2008.

²⁴ AIRI, Secondo censimento delle nanotecnologie in Italia, 2006.

²⁵ Si veda l'intervento di Giorgio Fiorentini (Università Bocconi) al seminario CNEL su "Impresa sociale come nuova forma imprenditoriale", Roma, 1 ottobre 2009.

diversa fonte (ISTAT e molteplici registri nazionali, regionali e locali) si evince che oggi in Italia le organizzazioni non profit ammontano a ben oltre 300.000, cioè circa una ogni 200 abitanti²⁶. La diffusione del fenomeno, che interessa in modo capillare tutto il territorio nazionale, debordando quindi dai confini del centro-nord, dove è prevalentemente radicata una cultura e tradizione solidaristica, è stata determinata prevalentemente da due fattori: l'esternalizzazione di molti servizi sociali che prima venivano gestiti ed erogati direttamente dalle pubbliche amministrazioni; nello stesso tempo la capacità di risposta, espressa dagli operatori del settore (che in questo senso hanno manifestato un'attitudine propriamente imprenditoriale) rispetto ai bisogni cangianti di un tessuto sociale in profonda modificazione. Non a caso, non fungono più da traino i soli comparti tradizionali del non profit (assistenza, sanità, istruzione), ma è il cosiddetto "welfare allargato" (cultura, arte, tutela del consumo, attività ricreative e sportive) a gemmare una gran parte delle nuove iniziative imprenditoriali.

La riorganizzazione nei settori

Anche in un periodo difficile come l'ultimo biennio, una delle modalità di risposta alla crisi economica e finanziaria da parte delle imprese è rinvenibile nei processi di consolidamento dei loro assetti proprietari e organizzativi. Ci sono due fonti che attestano un orientamento in tal senso, anche se in flessione rispetto agli anni precedenti: la Banca d'Italia²⁷ e KPMG²⁸. La prima consente di definire la percentuale di imprese interessate da fusioni e incorporazioni (nel 2008 il 6.0% delle imprese con almeno 50 addetti, mentre la quota relativa alle imprese tra 20 e 49 addetti scende al 2.1%). La seconda fonte attesta i volumi di attività e i valori del mercato nazionale delle M&A: da essa si evince che nei primi nove mesi del 2009 sono state 127 le operazioni registrate (341 nei primi nove mesi del 2008) per un valore complessivo di 30 miliardi di Euro (42 nell'analogo periodo dell'anno precedente). Va, però,

²⁶ Fondazione Edison, Symbola, Italia. Geografie del Nuovo Made in Italy, maggio 2009, p. 73 e ss.

²⁷ Banca d'Italia, (op. cit.).

²⁸ KPMG News, 24 settembre 2009.

sottolineato che la recente caduta complessiva del trend almeno in parte si giustifica con le difficoltà delle istituzioni finanziarie, impegnate in questo periodo a rientrare dalle proprie esposizioni verso il mondo imprenditoriale, a sostenere consistenti processi di acquisizione di imprese.

Il maggior numero dei processi di consolidamento presenta una caratterizzazione settoriale. Spesso essi si sostanziano in operazioni di salvataggio di imprese in crisi da parte di aziende appartenenti alla stessa filiera produttiva. In alcune circostanze il consolidamento avviene per iniziativa di aziende leader che acquistano quote di azioni di imprese subfornitrici con cui sono stati instaurati prolungati rapporti di collaborazione, che hanno assunto un carattere fiduciario, se non proprio esclusivo²⁹.

Dal punto di vista territoriale e settoriale tali processi sono avvertiti in particolar modo in molte aree distrettuali del made in Italy. In alcune aree, ad esempio, il consolidamento si sostanzia in un “accorciamento delle filiere” attraverso l’internalizzazione di molte fasi e lavorazioni da parte delle imprese di comando. Questa tendenza alla ridefinizione delle filiere ha, ovviamente, implicazioni molteplici: si riducono la flessibilità e tempestività proprie del consolidato assetto modulare dell’area proprio in una fase in cui i modelli di business che tendono ad affermarsi (si veda il fast fashion nel tessile) imporrebbero alle diverse filiere tempi di ideazione, produzione e commercializzazione sempre più accelerati. E’ da paventare, inoltre, il rischio che, con la chiusura di molte imprese terziste, una parte cospicua del know-how manifatturiero dei vari distretti possa andare disperso.

A definire i contorni dei processi di consolidamento in atto nel complessivo sistema economico italiano (e, quindi, non solo nei distretti) ci sono i dati dell’ultimo Rapporto Unioncamere³⁰. Analizzando le modifiche previste dalle imprese nell’organizzazione della produzione si coglie, oltre a una forte

²⁹ Mark H. Lazerson, Gianni Lorenzoni, “Transforming Industrial Districts. How leading firms are escaping the manufacturing cage”, in Steve Cropper, Mark Ebers, Chris Huxham, Peter Smith Ring, The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations, Oxford University Press, p. 48, 2008. In linea con questa analisi sono i risultati dell’indagine A.A.STER. contenuti nel VI Rapporto UniCredit sulle piccole imprese (2009-2010), dove si attesta che molte medie imprese hanno avviato una deliberata strategia, volta a mantenere in vita i loro fornitori “strategici”, per evitare di trovarsi con la filiera monca nel momento in cui si avvia la ripresa (p. 77).

³⁰ Rapporto Unioncamere 2009.

tendenza a confermare la divisione del lavoro esistente, una costante differenza a favore dell'internalizzazione rispetto all'esternalizzazione, qualunque sia la loro dimensione, collocazione territoriale e appartenenza settoriale: è prevalente nelle medie imprese (24.9) rispetto alle piccole (17.4); nella meccanica (24.1) rispetto agli altri settori; nel nord-est (22.3) rispetto alle restanti circoscrizioni territoriali. I dati rilevati attraverso l'indagine registrano, ovviamente, solo attitudini e previsioni di indirizzo, non ancora comportamenti reali. e' da verificare se tali attitudini si sostanzieranno in scelte concrete, in una fase critica come l'attuale in cui la sostituzione di forniture esterne con attività interne di trasformazione potrebbe comportare un eccessivo appesantimento dei costi aziendali.

Tab. 0.6 – Principali modifiche previste per il 2009 nell'organizzazione produttiva delle piccole e medie imprese manifatturiere (20-499 dipendenti)

Dati in % sul totale, al netto delle mancate risposte

	Sola esternalizzazione di fasi produttive attualmente svolte all'interno	Sola internalizzazione di fasi produttive attualmente svolta all'esterno	Esternalizzazione e reinternalizzazione di fasi produttive	Nessuna modifica dell'organizzazione produttiva	Totale
Totale PMI	13,7	18,4	6,0	61,9	100,0
<i>di cui:</i>					
Medie Imprese	10,0	24,9	6,9	58,2	100,0
Piccole Imprese	14,3	17,4	5,8	62,5	100,0
Imprese distrettuali	15,3	21,2	7,5	56,0	100,0
Imprese non distrettuali	12,9	17,1	5,3	64,7	100,0
Alimentare	5,9	8,7	1,9	83,5	100,0
Beni per la persona e la casa	16,8	17,1	6,9	59,2	100,0
Meccanica	16,5	24,1	6,7	52,7	100,0
Altri settori	9,8	18,2	6,9	65,1	100,0
Nord Ovest	13,2	20,0	6,2	60,6	100,0
Nord Est	12,4	22,3	7,1	58,2	100,0
Centro	14,1	15,7	6,1	64,1	100,0
Sud e Isole	16,4	11,4	3,7	68,5	100,0

Fonte: Indagine Centro Studi Unioncamere sulle PMI manifatturiere (20-499 dipendenti), marzo 2009

I processi di consolidamento in essere tendono nel contempo a rafforzare il fenomeno dei gruppi, cioè di insiemi di società che, pur tra loro distinte dal

punto di vista giuridico, fanno capo allo stesso vertice imprenditoriale e, conseguentemente, vengono gestite con una logica unitaria. Secondo l'ultima indagine della Banca d'Italia, i gruppi ormai coinvolgono oltre un terzo delle imprese italiane. Si tratta di un fenomeno in crescita, che assume spessore in molti settori produttivi (in particolare nei settori dell'energia e della chimica) e in tutte le aree territoriali (soprattutto nel Nord-Est). Va sottolineata non solo la pervasività, ma anche l'importanza di questo fenomeno, perché attraverso di esso si realizza, almeno in parte, un processo di aggiustamento strutturale della nostra economia. Infatti, i processi decisionali e gestionali e i comportamenti di mercato delle singole aziende che compongono i gruppi risultano tra loro fortemente interrelati. Ne consegue che la fenomenologia dei comportamenti imprenditoriali trascende i contorni operativi delle singole imprese, perché fa perno su integrazioni e sinergie di natura sovraziendale³¹.

L'aggiustamento interno ai settori ha assunto connotazioni diverse, a seconda dell'assetto produttivo esistente, della propensione all'innovazione da parte delle imprese e alla cooperazione tra loro, del loro approccio di mercato, dei relativi target di riferimento. In sintesi, la considerazione che si evince dall'insieme delle analisi raccolte è che, sì, la riorganizzazione di questi anni del tessuto produttivo italiano è avvenuta per lo più all'interno dei confini dei settori di specializzazione dati, ma contemporaneamente, tali settori si sono talvolta profondamente modificati. Vi sono casi emblematici a riguardo in cui si configurano veri e propri nuovi modelli di business o una radicale trasformazione della funzione del prodotto e del relativo contenuto di valore.

Un modello di business nuovo è rinvenibile nel *fast fashion*, formula imprenditoriale innovativa e di grande successo nel settore dell'abbigliamento, che sta rivoluzionando il mondo della moda. Attraverso tale formula si complementano tra loro caratteristiche dell'offerta che in passato sarebbero state interpretate tra loro antitetiche: creatività, velocità,

³¹ E' stato giustamente sottolineato come "l'azienda-gruppo (ossia, il sistema di società organizzate in forma di gruppo) crea valore nel suo complesso, attraverso i processi produttivi posti in essere nelle unità operative, pur autonome sotto il profilo giuridico, ma costituite, governate e coordinate per realizzare un disegno strategico unitario" (Enrico Cavalieri, "Le nuove dimensioni dell'equilibrio aziendale. Contributo alla rivisitazione della teoria", in via di pubblicazione su Rivista di Ragioneria e Economia Aziendale, n. 3-4, marzo-aprile 2010).

qualità e prezzi contenuti. Uno dei cardini su cui fonda le basi il fast fashion è l'estensione delle fasi creative a momenti stagionali che normalmente la moda impegna soltanto nella produzione e distribuzione. A riguardo si noti che la quota di personale che nelle imprese del comparto è impegnata nelle attività innovative è stimata superiore al 30%. L'altro cardine, che può intendersi come corollario del primo, è una rotazione accelerata dell'offerta al pubblico: alle due collezioni canoniche primavera/estate e autunno/inverno tipiche del sistema moda, infatti, nel fast fashion si abbinano due precollezioni o, in alternativa, quattro collezioni "flash" durante l'anno³². La continua rotazione dei prodotti offerti fa perno sulla riduzione del lead-time (tempo che intercorre tra l'avvio e il completamento di un processo produttivo). Mentre nella moda tradizionale passano ventiquattro mesi circa tra selezione delle materie prime e vendita di un capo, nel fast fashion l'intervallo si riduce a poche settimane. Ovviamente il segreto sta in un oculato governo della filiera, che comporta una attenta combinazione tra produzione immateriale (trend hunting, progettazione, comunicazione, marketing), produzione materiale (il complessivo ciclo di lavorazione del prodotto) e presidi dei canali distributivi; un costante controllo del mercato (per minimizzare il magazzino sia degli input che degli output); una continua rivisitazione degli step in cui si articola la filiera (ogni passaggio implicando il relativo ricarico); un prezzo d'offerta competitivo (riesce ad essere tre volte inferiore rispetto a quello dei prodotti dei grandi brand). Finora a governare il mercato del fast fashion sono stati marchi esteri come Zara (Spagna), H&M (Svezia), Top Shop (UK), Gap (USA). Le catene distributive che offrono la moda targata da questi nomi sono entrate sul nostro mercato all'inizio degli anni 2000 e hanno diffuso in modo ampio un nuovo modo di interpretare e di consumare abbigliamento, tanto da sollecitare la conversione, totale o parziale, al fast fashion di alcune catene italiane (OVS, Upim e Coin). Tale conversione sta fungendo da traino ad un'offerta di fast fashion nazionale che una ricerca di Diomeda del 2007 quantificava in 120 aziende (5.550 addetti), con un fatturato complessivo di 2.5 miliardi di Euro, pari al 20% dei

³² Enrico Cietta, La rivoluzione del fast fashion, Franco Angeli, 2008.

consumi nazionali dell'abbigliamento. Ma questo canale mostra un'accelerata attitudine a crescere, tanto che una stima di Bain&Co. quantifica nel 15-20% il tasso di sviluppo registrato negli ultimi cinque anni³³. Infatti, in occasione del recente Fast Fashion Festival, tenutosi tra il 7 e il 9 settembre 2009 al Center Gross di Bologna, le imprese censite erano divenute 480, tutte di piccola e media dimensione. Si tratta per lo più di nuove realtà imprenditoriali, anche se spesso originate da aziende industriali o commerciali preesistenti.

Altri aggiustamenti importanti interni a settori di relativa specializzazione per la nostra manifattura riguardano particolari tipologie di prodotti sia nel tessile che nell'alimentare. Le innovazioni dei due settori a cui si fa richiamo presentano connotazioni emblematiche delle tendenze che contraddistinguono l'offerta di molti settori manifatturieri: l'utilizzo e la messa a valore delle tecnologie abilitanti (nuovi materiali, elettronica, nanotecnologie, ecc.); la marcata ibridazione tra prodotti manifatturieri e un elevato contenuto di servizi e l'intento dell'offerta di soddisfare bisogni evoluti degli utilizzatori. Nel tessile hanno trovato sviluppo negli ultimi anni i c.d. *tessuti tecnici*, prodotti cioè che, attraverso la combinazione di particolari materiali, la trasformazione attraverso processi produttivi specializzati e il ricorso a specifici trattamenti del tessuto, sono in grado di "percepire" i cambiamenti nelle condizioni ambientali o nelle funzioni vitali delle persone e di "elaborare", conseguentemente, risposte volte a ottimizzare la regolazione termica, assicurare la protezione da traumi, ostacolare l'assorbimento di fattori nocivi (es. raggi ultravioletti) e/o di sostanze tossiche.

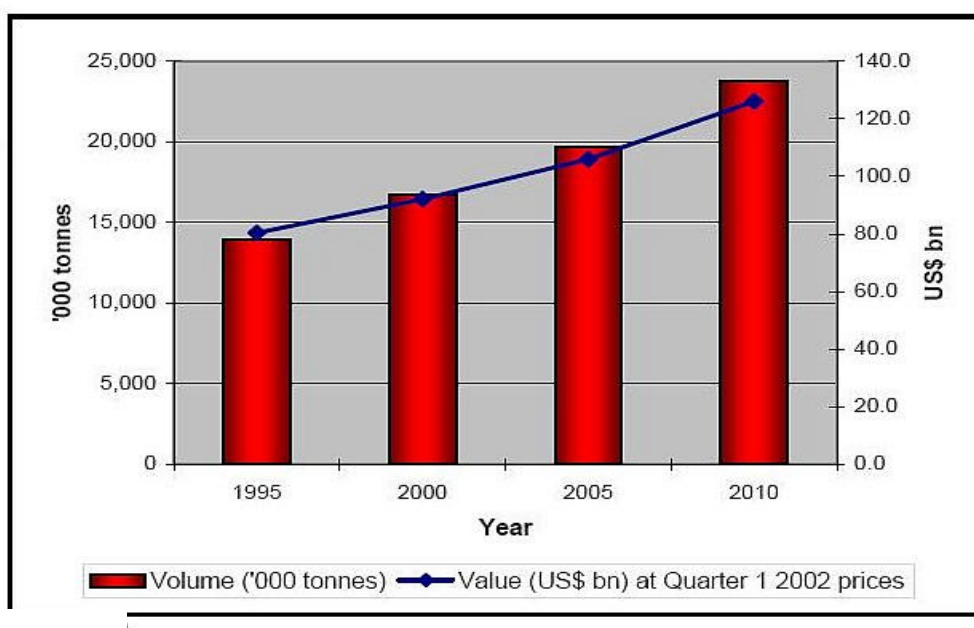
Lo scenario di mercato per i tessuti tecnici è radicalmente diverso rispetto al tessile tradizionale. L'emergere di nuove esigenze stimola gli utilizzatori finali, sempre più selettivi ed esigenti, a porre una sempre più maggiore attenzione alle caratteristiche funzionali dei vari prodotti. Le molteplici applicazioni specializzate (nell'arredamento, nelle strutture tessili per l'edilizia, nell'abbigliamento, nello sport, nella medicina, nei trasporti, nell'industria,

³³ Anna Bartolini, "Con il fast fashion i consumatori indossano la moda "mordi e fuggi"", MarkUp, maggio 2008, p. 32.

ecc.), grazie al *know-how* tecnologico, sono in grado di garantire performance e standard molto elevati, assicurando così ai consumatori una migliore qualità di vita.

Secondo un'indagine effettuata da David Rigby Associates il consumo mondiale di tessuti tecnici è in costante crescita dal 1995 sia in valore che in volume: dal 1995 al 2005 il valore del mercato è passato da 65 a 85 miliardi di Euro, con la previsione di arrivare a 100 miliardi di Euro nel 2010, equivalenti ad una stima di 22 milioni di tonnellate di tessuti tecnici.

Tab. 0.7 – Il trend di crescita del mercato dei tessuti tecnici



Fonte: TexClubTec, 2009

L'attrattività del comparto è, dunque, molto elevata, anche se la capacità di consumo è notevolmente diversificata tra le diverse aree. Circa il 50% delle 19.7 milioni di tonnellate di tessuti tecnici prodotti nel mondo è consumato in Asia, mentre USA ed Europa ne consumano rispettivamente 5.8 e 4.8 milioni di tonnellate.

La ripartizione dei consumi mondiali per settore di applicazione può differenziarsi molto in termini volumi e valore.

Tab. 0.8 – I consumi mondiali di tessuti tecnici per ambito di utilizzazione (2005)

Totale €	<u>Volume</u> 19 milioni tonn	<u>Valore</u> 85 miliardi
Sport	6 %	15 %
Protezione	1 %	5 %
Imballaggio	15 %	5 %
Trasporti	15 %	26 %
Medicale	10 %	6%
Industria	13 %	15 %
Arredamento	13 %	7 %
Geotessile	2 %	1 %
Abbigliamento	7 %	

Fonte: TexClubTec, 2009

Il consumo europeo di tessuti tecnici (4773 tonn. nel 2005) cresce annualmente del 3.5% ed è concentrato principalmente in quattro paesi: Germania (14%), Francia (12%), UK (10%), Italia (9%).

Sulla base di dati raccolti da Euratex lo scenario europeo della produzione di tessuti tecnici mostra una posizione di tutto rispetto dell'Italia che, con 100 imprese specializzate nel settore, si colloca al secondo posto nell'intero continente. Il quadro complessivo è così definito:

Tab. 0.9 – L'offerta di tessile tecnico in Europa

	VALORE miliardi di €	Quota del tessile tecnico sulla produzione totale	Numero di aziende produttrici di tessuti tecnici	Numero di aziende produttrici solo di tessuti tecnici	Addetti
Germania	8.0	40%	300	50	35000
Francia	4.0	17%	300	120	20000
Italia	3.0	12%	700	100	20000
UK	2.3	30%	250	85	18000
Spagna	2.3	16%	300	60	12500
Belgio	1.9	24%	130	45	9000
Austria	1.2	42%	30	16	5500
Svezia	0.8	ca. 50%	65	45	4500
Finlandia	0.8	78%	138	38	2800- 4000
Olanda	0.5	35%	35	20	2200
Svizzera		ca. 30%	48	10	ca. 1200

Fonte: Euratex, 2003

Nel settore alimentare sta crescendo in termini sostenuti il mercato del c.d. *prodotti funzionali*, cioè degli alimenti che, oltre a possedere una valenza nutrizionale normale, assicurano effetti positivi su una o più funzioni specifiche dell'organismo umano. Esempi di tali prodotti possono rinvenirsi negli yogurt probiotici e anticolsterolo; nei molteplici tipi di latti funzionali (ad alta digeribilità; a contenuto di fibre, calcio e omega 3); nei prodotti da forno (cereali, pani, fette e biscotti arricchiti); nelle bevande a base di frutta (con aggiunta di vitamine); nelle bevande sportive (con elevato contenuto di sali minerali); nella confetteria (caramelle vitaminiche e balsamiche); negli integratori (cioè, dei prodotti che integrano la dieta per assicurare benessere fisico).

Il trend di tali consumi ha registrato una crescita costante anche nel recente periodo di crisi. Le stime della Nielsen Italia (giugno 2009) attestano che negli ultimi tre anni il fatturato degli alimenti funzionali è passato da 2.370 milioni di Euro nel 2007 a 2.588 nel 2008 (+ 9.2%) e a 2.78 nel 2009 (+ 7.6%). Anche sulla scorta dell'evoluzione dei consumi a livello mondiale si prospetta un'ulteriore sensibile crescita della domanda per questo tipo di prodotti. Infatti, tra le categorie di beni con crescita a doppia cifra nel mondo, ben quattro vanno annoverati tra gli alimenti funzionali (bevande energetiche e per sportivi, latti funzionali, probiotici e probiotici da bere).

Il successo commerciale degli alimenti funzionali reitera per molti versi il trend di sviluppo che ha contraddistinto e tuttora contraddistingue i c.d. prodotti *alimentari di IV gamma*, cioè di tutti gli alimenti vegetali freschi (orticoli e frutticoli) ad elevato contenuto di servizio, sottoposti a minime lavorazioni (selezione, taglio, pulitura, asciugatura e confezionamento) che consentono di mantenere invariate le caratteristiche organolettiche e sensoriali del prodotto fresco, ma nello stesso tempo assicurano ai consumatori un prodotto pronto e semplice da utilizzare³⁴. Si tratta ancora di prodotti di nicchia, ma la cui crescita è costante e diffusa in molti strati di popolazione. In termini di volume, la quota della IV gamma sul totale dei consumi ortofrutticoli

³⁴ Paolo Stampacchia, Maria Colurcio, Tiziana Russo Spena, Preferenze, profili e tendenze del consumo dei prodotti di IV gamma, atti dell'International Congress "Marketing Trend", Venezia, 17-19 gennaio 2008.

italiani è attualmente pari al 2%, ma in termini di valore essa ha già raggiunto la quota del 9%³⁵, ad attestazione della rilevanza economica e commerciale del fenomeno, intorno al quale si sono formate e consolidate alcune concentrazioni territoriali di tipo distrettuale sia in Lombardia (nella provincia di Brescia), sia in Campania (in particolare nelle aree di Napoli e Salerno)³⁶.

La riorganizzazione nel terziario e nell'agricoltura

Fin qui l'analisi è stata focalizzata sul complesso dell'industria manifatturiera, in quanto è in questo ambito che si registrano gli eventi che hanno diretto riverbero sulla competitività del sistema-Paese. Questo non significa, però, che negli altri macro settori della nostra economia non siano rilevabili processi evolutivi di notevole significato. Il variegato aggregato del terziario è, anzi, un ambito in cui molte cose recentemente sono in movimento: basti sottolineare che nel quadriennio 2004-2007 tutta l'area del commercio, sia all'ingrosso che al dettaglio, ha palesato un notevole recupero della produttività del lavoro. Solo con l'acuirsi della crisi e la conseguente caduta dei redditi e dei consumi della popolazione si è determinata un'involuzione delle dinamiche settoriali. Con tutto ciò è necessario superare la rappresentazione stereotipata del macro-settore, che lo individua come "ventre molle" in cui si accumulano molta parte dei ritardi strutturali, delle inefficienze gestionali e delle barriere all'entrata della nostra economia. I dati dell'Eurostat (Community Innovation Survey – CIS) relativi all'attività innovativa nei servizi nel periodo 2002-2004, mettono in evidenza che la Germania risulta essere il Paese con il più alto tasso d'innovazione nel settore, circa il 48%, seguita da Svezia e Portogallo, rispettivamente con il 42,8% e il 42,1%. In Italia, nonostante il notevole incremento rispetto al triennio precedente, la percentuale delle imprese innovatrici si attesta a livello inferiore, ma in ogni caso tutt'altro che indifferente (27,1%).

³⁵ Dati ISMEA – AC Nielsen relativi al 2008.

³⁶ Lucia Baldi, Dario Casati, "Un distretto della IV gamma? Il comparto che vende tempo libero", Agriregionieuropa, anno 5, n. 16, marzo 2009.

Fra le attività terziarie più innovative vi sono, ovviamente, la R&S (68,8%) e le attività informatiche (61,3%). Meno diffusa, ma non meno importante, risulta la tendenza ad innovare nei settori “tradizionali” come il commercio, dove l'Italia fa registrare una quota pari al 30,6%, attestandosi ai primi posti soprattutto nel commercio di autoveicoli e nel commercio al dettaglio.

Tab. 0.10 – Imprese innovatrici per attività economiche. Servizi – Anni 2002-2004

(composizioni percentuali)

Attività economiche	IT	BE	DE	DK	NL	FR	ES	PR	FI	SW	Media
50 - Commercio di autoveicoli	30,3	12,2	..	0,0	..	20,4	27,5	..	..	..	24,6
51 - Commercio all'ingrosso	36,6	45,7	41,1	39,7	28,4	24,5	29,9	38,9	35,4	52,0	33,8
52 - Commercio al dettaglio	23,3	17,6	..	15,7	..	17,0	21,5	41,4	..	..	19,8
H - Alberghi e ristoranti	22,2	..	..	0,0	0,0	14,1	24,9	45,5	..	..	20,1
60 - Trasporti terrestri	24,1	26,1	20,7	19,2	16,8	13,3	21,6	43,0	14,7	17,3	21,8
61 - Trasporti marittimi	16,6	..	74,8	0,0	..	29,4	..	50,0	40,8	17,5	49,2
63 - Attività di supporto ed ausiliarie dei trasporti	19,3	41,0	59,2	30,1	..	30,5	24,4	39,2	35,9	29,9	37,3
72 - Informatica ed attività connesse	40,9	67,0	84,3	65,5	52,0	61,0	49,9	73,0	57,9	64,1	61,3
73 - Ricerca e sviluppo	41,4	80,2	..	0,0	..	77,8	75,1	100,0	..	70,9	68,8

Fonte: Elaborazioni Confcommercio - Direzione Politiche per lo Sviluppo - su dati EUROSTAT - CIS 4

Le tendenze al cambiamento nei servizi sono attestate anche dalle analisi che si fondano sulla banca dati EU KLEMS. In essa si suddividono gli asset dei beni capitali nei diversi settori tra sub-insieme TIC (tecnologie dell'informazione e della comunicazione) e sub-insieme non TIC (fabbricati, mezzi di trasporto e mobili). Con tutti i limiti di significatività connessi con l'esclusiva considerazione di due variabili “hard” (la componente “soft” dell'innovazione è predominante, soprattutto nei servizi), da tale suddivisione si evince che è proprio nel terziario che si registra la maggiore dinamicità in termini di sostituzione di capitale non TIC con capitale TIC³⁷. Nel 2008, fatto 100 il capitale totale relativo alle diverse branche di attività economica, nell'industria in senso stretto il capitale TIC raggiungeva il 4.9%, mentre in molti comparti dei servizi la quota relativa era notevolmente più elevata (dal 9.4% nel commercio al 18.3% nei trasporti, al 19.9% nell'intermediazione finanziaria).

³⁷ Confcommercio, Rapporto sul Terziario, giugno 2009, p. 26 e ss.

Tab. 0.11 – Il capitale TIC in % del capitale totale per branca di attività economica

	1970	1990	2008
Agricoltura, silvicoltura e pesca	0,0	0,0	0,3
Industria in senso stretto	1,6	2,1	4,9
Costruzioni	2,3	2,4	5,6
Commercio ⁽¹⁾	1,2	3,0	9,4
Aubergie e ristoranti	0,2	0,8	4,0
Trasporti ⁽²⁾	6,6	17,7	18,3
Intermediazione monetaria e finanziaria	0,7	4,6	19,9
Servizi alle imprese, immobiliari, ricerca	0,1	0,5	7,7
Altre attività di servizi	0,3	1,3	5,6
Totale	0,8	2,5	6,1

(1) La dicitura estesa per questo gruppo è "commercio all'ingrosso, al dettaglio e riparazioni".

(2) La dicitura estesa per questo gruppo è "trasporti, magazzinaggio e comunicazioni".

Fonte: Elaborazioni Ufficio Studi Confcommercio su dati EU KLEMS, giugno 2009

Oltre al progressivo innalzamento del contenuto tecnologico del capitale, nel terziario si evidenziano altri trend importanti: il rafforzamento del processo di concentrazione, in particolare nel commercio all'ingrosso; la profonda ristrutturazione della distribuzione alimentare, dove continua ad accrescersi il peso della grande distribuzione; il grande sviluppo registrato dalle attività ricreative, culturali e sportive; la nascita di numerose aziende, piccole ma assai innovative e dinamiche, spesso create da giovani, aventi come oggetto la creazione e la vendita di applicazioni su rete (Internet provider, creatori di siti Web o di applicazioni ad alto valore aggiunto ottenute integrando dati, suoni e immagini, nuovi intermediari in rete), aziende queste che sono diventate promotrici e catalizzatrici di nuovi stili di consumo e di vita. Ma i fenomeni evolutivi che toccano il terziario assumono importanza soprattutto per la loro pervasività verso l'intera economia. La progressiva ibridazione tra industria e servizi e la crescita delle reciproche integrazioni di filiera sono la rappresentazione palese di quanto sia superato l'assunto di una rigida dicotomia tra *servicing* e *manufacturing*: la complessità montante delle attività manifatturiere genera una crescente domanda di servizi, che costituiscono una delle principali fonti da cui, in molti settori della nostra economia, originano innovazione e valore.

Anche nel settore agricolo si colgono importanti elementi di novità. Nel 2008, a fronte di un calo del PIL nazionale dell'1% il valore aggiunto agricolo cresce

del 2.4% rispetto all'anno precedente. Tale andamento positivo è da connettersi alla crescita vertiginosa nel biennio 2007-2008 dei prezzi internazionali delle materie prime agricole e dei prodotti chimici ed energetici. Questi fenomeni hanno spinto le aziende agricole, da un lato, a investire fortemente nelle produzioni ad aumentata redditività (i cereali, in particolare) e, dall'altro lato, a contenere per quanto possibile i consumi intermedi³⁸. Sempre negli ultimi anni si è registrata una crescita costante dell'indice di produttività settoriale, sia per il menzionato aumento del valore aggiunto, sia per la progressiva riduzione dell'impiego di lavoro. La produttività del lavoro nell'agricoltura italiana è salita nel 2008 a circa 23 mila Euro, unico paese dell'UE a 15 assieme all'UK ad aver registrato un miglioramento dell'indicatore.

Anche le caratteristiche strutturali dell'agricoltura tendono ad un mutamento continuo. In ciò vi è il riverbero del mutamento delle politiche comunitarie, per cui il settore primario, da settore protetto alla concorrenza e sostenuto attraverso un complesso di misure di sostegno al mercato e al reddito, tende sempre più a configurarsi come settore liberalizzato e, conseguentemente, più soggetto alle oscillazioni del mercato. E' vero che i dati delle indagini sulle strutture agricole condotte a livello UE segnano ancora un insufficiente cambiamento della struttura dell'agricoltura italiana. Essa rimane estremamente frammentata (il 73% delle aziende ha una superficie utilizzata inferiore ai 5 ettari; la dimensione media in termini di SAU è di 7.6 ettari per azienda; 13.3 della UE a 27).

In ogni caso tra il 2003 e il 2007 si è registrata una forte contrazione delle aziende (-14.5%), che ha riguardato soprattutto le micro. Ciò che, però, sorprende in questo faticoso trend di aggiustamento strutturale è che esso abbia comportato una forte riduzione dei capi azienda con meno di 35 anni (-36% nel periodo 2003-2007).

³⁸ ISMEA, La competitività dell'agroalimentare italiano, Roma, 2009.

La riorganizzazione nelle imprese

I mutamenti intervenuti nel nostro tessuto produttivo, sia interni che esterni ai settori di relativa specializzazione per il nostro paese, trovano origine nelle mosse strategiche avviate in questi anni dalle imprese. Queste, a fronte delle profonde mutazioni intervenute nel loro contesto competitivo (in particolare lo spostamento continuo della frontiera tecnologica, l'irrompere di nuovi competitor, la crescente volatilità dei mercati), hanno cercato di riposizionarsi elaborando un portafoglio di iniziative strategiche molto ricco, avendo cura di tutelare la coerenza tra organizzazione e strategia. Alla luce dei comportamenti posti in essere dalle imprese si può assumere che l'attuale fase recessiva si sia rivelata, al pari di altre fasi cicliche negative, un periodo connotato da processi accelerati di "distruzione creativa" di tipo schumpeteriano. Facendo richiamo ai risultati di una ricerca della Bocconi³⁹, le scelte delle imprese possono essere ricondotte, nelle grandi linee, al seguente schema:

- mutamenti nelle *combinazioni economiche* dell'impresa: diversificazione negli incroci prodotti-mercati/ rifocalizzazione sul *core business*; integrazione verticale/ esternalizzazione di lavorazioni, fasi e componenti; ampliamento/riduzione del raggio geografico di azione; crescita dimensionale/riduzione della capacità produttiva;
- *rafforzamento della competitività* dell'impresa: rinnovo dei prodotti per innalzarne l'attrattività per i clienti e accrescere gli elementi di differenziazione rispetto all'offerta dei concorrenti; modifica del modello di business, aggiornando alcuni elementi della formula competitiva (segmentazione, canali distributivi, brand, pricing, ecc.); innalzamento dell'efficienza aziendale (riprogettazione dei processi, delocalizzazione in regioni a basso costo del lavoro; nuove fonti e politiche di approvvigionamento);

³⁹ Assolombarda-Bocconi, Così l'impresa muove e vince: le mosse strategiche per la competitività, Milano, novembre 2008.

- acquisizione di *risorse e competenze strategiche*: investimenti in R&S e/o recepimento di know-how di origine esterna; investimenti volti a rafforzare il patrimonio commerciale dell'impresa (immagine, relazioni, ecc.); investimenti sul capitale umano (inserimento di nuove figure, sia tecniche che manageriali).

I casi aziendali analizzati attraverso lo studio evidenziano la predominanza di variazioni dei confini aziendali (37 opzioni), mentre l'innovazione dei prodotti (10), dei modelli di business (6), gli investimenti sull'efficienza aziendale (17) e sullo sviluppo di risorse strategiche (16) ricorrono in misura più contenuta. La lettura dei diversi casi aziendali consente in ogni caso di rilevare che, al di là degli schematismi proposti dalle categorie sopra enunciate, vanno considerate significative le capacità e la complessità delle risposte espresse dalle imprese.

- I processi di ristrutturazione e riposizionamento posti in essere dalle imprese hanno comportato un sempre maggiore investimento nelle attività di contorno alla produzione. Lo stesso valore aggiunto dei beni/servizi proposti al mercato origina in misura crescente dalle attività *a monte* (R&S, design, marchio), di *accompagnamento* (approvvigionamento, sistemi gestionali avanzati) e *a valle* (commercializzazione e assistenza post-vendita) dell'attività di produzione in senso stretto.

Particolare interesse assume la verifica sulle strategie di riposizionamento avviate dalle imprese attraverso *l'upgrading* dei prodotti esistenti e/o la modifica del portafoglio prodotti proposti al mercato. Questa strada, infatti, viene spesso individuata come il fattore determinante che ha consentito nel periodo recente ai nostri operatori di recuperare competitività sui mercati internazionali⁴⁰. A questo fine è di rilievo l'analisi compiuta dall'ISAE sull'evoluzione della composizione merceologica della produzione industriale italiana, relativa agli anni 2000-2005, periodo di grande difficoltà per la nostra economia⁴¹. Dalle elaborazioni compiute si evince che nella prima metà del

⁴⁰ CNEL-NOVA, Ricerca e innovazione per i mutamenti strutturali nell'economia, Roma 2008.

⁴¹ Rapporto ISAE, Le previsioni per l'economia italiana, febbraio 2009, pp. 66-67. Nello studio vengono analizzate le statistiche relative a 4.559 voci di prodotto (nella disaggregazione a 8 digit) dell'ISTAT riguardanti

decennio le imprese manifatturiere hanno modificato in modo sostanziale le loro linee produttive, spostandosi verso produzioni a più elevato contenuto di valore. Infatti, l'aumento del valore unitario della produzione registrato tra il 2000 e il 2005 (pari al 4.1%) viene spiegato per l'80% con l'accrescimento del contenuto di valore dei beni prodotti. A risultati in parte divergenti giunge un recente studio su un campione di imprese⁴², da cui, però, si possono ricavare rilevanti spunti di analisi sui comportamenti delle imprese. In esso da una parte si conferma l'importanza assunta dalle modificazioni nella composizione del portafoglio prodotti sulla competitività delle imprese e sul loro tasso di crescita; dall'altra, però, si evince che a partire dagli anni ottanta il tasso di introduzione di nuovi prodotti è sceso progressivamente, anche a causa di fattori che si correlano alla maturità delle imprese analizzate.

Tab. 0.12 – Italia: Variazioni del valore unitario della produzione a livello di impresa 2000-05
(variazioni %)

<i>Variazione totale</i>	<i>Variazione dei beni esistenti sia nel 2000 che nel 2005 (basket costante)</i>	<i>Mutamenti di composizione (modifica del basket)</i>
4.1	0.8	3.3

Fonte: Rapporto 2009 SRM – OBI Impresa e competitività, novembre 2009

Tali indagini confermano, quindi, che le dinamiche di prezzo registrate dalle nostre esportazioni negli anni recenti enucleano elementi come: un elevato contenuto tecnico-qualitativo per soddisfare le fasce di mercato più evolute; una accresciuta capacità delle imprese di differenziare i propri prodotti, valorizzando spesso la consolidata sensibilità estetica dei nostri designer e progettisti; un innalzamento della qualità percepita dei prodotti da parte dei consumatori, intesa come valore intrinseco che prescinde dai costi di produzione⁴³.

gli anni 2000-2005. Si vedano anche le pp. 271-277 del Rapporto 2009 SRM – OBI Impresa e Competitività, Giannini editore, Napoli 2009.

⁴² L'indagine ha riguardato 204 imprese manifatturiere delle Marche (cfr. Marco Cucculelli e Barbara Ermini, "Introduzione di nuovi prodotti e crescita dell'impresa", paper presentato al Convegno di Economia e Politica Industriale, Ferrara, settembre 2009).

⁴³ Comitato Leonardo, La sfida della qualità. Il futuro delle aziende italiane sui mercati internazionali, Roma 2007, pp. 109 e ss.

Le strategie di riposizionamento competitivo hanno altresì affrontato, in non pochi casi, i temi della revisione dei sistemi di governance e, in modo spesso connesso, della funzione e della responsabilità sociale delle imprese. Ciò anche già prima dell'emergere di eclatanti casi di tracolli societari e finanziari. Si è trattato, sul piano interno, di regolare in modo più equilibrato i rapporti tra proprietà, organi di amministrazione, di direzione e di controllo e, sul piano esterno, di contemperare gli interessi diretti dell'impresa con quelli degli stakeholders e della collettività in generale, anche attraverso l'adozione di codici etici e di autodisciplina.

In tutti questi casi è evidente l'intento perseguito dai diversi protagonisti di tener conto dei vari interessi che nell'impresa confluiscono, per realizzare una gestione professionale dell'impresa e, nello stesso tempo, assolvere anche ad una imprescindibile funzione sociale.

La responsabilità sociale può diventare un fattore di competitività, come numerosi studi dimostrano, in quanto l'adozione di comportamenti socialmente responsabili, che tengono conto non solo delle esigenze proprie di bilancio, ma anche di quelle di tutti i portatori di interessi, aumentano nel lungo termine le performances aziendali.

Considerazioni

- Una quota importante (quasi due terzi, secondo la Banca d'Italia⁴⁴) del tessuto produttivo italiano ha registrato un impatto profondo della crisi economica e finanziaria. Dalle analisi svolte emerge che soltanto una quota significativa, benché minoritaria del tessuto produttivo nazionale è stata in grado di intraprendere percorsi di ristrutturazione interna e di riposizionamento sul mercato. Per gran parte dell'industria la caduta della domanda, le difficoltà di pagamento della clientela e di reperimento di fondi dal sistema bancario (inasprimento delle condizioni di indebitamento e richiesta di rientro da posizioni debitorie) hanno comportato un forte rallentamento del ritmo di

⁴⁴ Banca d'Italia, Indagine sulle imprese industriali e dei servizi, (op. cit.), p. 13.

accumulazione. In questo quadro le autonome capacità di risposta delle imprese alla crisi appaiono contenute.

- Le imprese che sono state in grado di reagire alla crisi hanno elaborato risposte di diverso spessore, ridefinendo le loro strategie, i loro comportamenti, il loro assetto organizzativo. Molte hanno perseguito un *upgrading* qualitativo dei loro prodotti; altre hanno abbattuto il costo del lavoro razionalizzando i processi interni; altre ancora hanno delocalizzato fasi del loro ciclo produttivo; infine, altre hanno compiuto scelte variegate in coerenza con i settori di appartenenza e i diversi target di mercato a cui mirare⁴⁵.
- La prevalente riorganizzazione intrasettoriale della nostra economia solo apparentemente ha determinato il consolidarsi di un'eccessiva somiglianza di specializzazione tra Italia e paesi emergenti. Se è vero che le specializzazioni settoriali della nostra economia sono per molti versi rimaste quelle precedenti, cambia (e di molto) il contenuto produttivo, funzionale, tecnologico e valoriale dell'output dei diversi settori. Occorre, ormai, andare oltre il concetto di settore: le imprese più dinamiche e le innovazioni più promettenti oggi non afferiscono più a singoli settori, ma a filiere, reti e processi trasversali o multi-settoriali. Va superato lo schema settoriale in particolare:
 - quando si mira alla formazione di *risorse abilitanti* che i processi spontanei non generano o tardano a mettere in movimento. I campi in cui questo accade sono molti, ma quelli da ritenere prioritari riguardano la produzione e diffusione di conoscenza (ricerca, capitale umano, neo-beni), la creazione di uno spazio metropolitano in cui possano svilupparsi i servizi evoluti, il superamento degli ostacoli alla diffusione delle tecnologie ICT, la creazione di reti logistiche efficienti, i fattori di contesto di cui le imprese hanno bisogno per essere competitive ma che non sono in grado di generare da sole;
 - quando si persegue lo sviluppo di *idee motrici* di grande portata, che nessuna impresa è in grado di elaborare e implementare da sola, ma che,

⁴⁵ Giulia De Masi, Giorgia Giovannetti e Giorgio Ricchiuti, "Strategie di internazionalizzazione di alcuni settori dell'economia italiana: un'analisi network", in ICE, L'Italia nell'economia internazionale, Roma, giugno 2009.

una volta condivise da un gran numero di imprese, di organizzazioni, di lavoratori e di consumatori, possono determinare una loro convergenza verso produzioni di valore complesse, che richiedono l'apporto di molti contributi complementari, sul modello di quanto è accaduto nel campo alimentare con slow food o con il cibo biologico, di quanto è già in fieri nel sistema moda (dalla promozione del singolo prodotto alla proposizione di stili di vita) e di quanto sta succedendo nella nascente Green Economy.

Conclusioni

Le analisi svolte consentono di cogliere la variegata fenomenologia di comportamenti posti in essere dalle imprese italiane sia di fronte alla crisi che ai mutamenti di scenario. Da esse emerge un intricato insieme di luci e ombre: se, per un verso, il periodo recente si caratterizza come fase davvero importante di riorganizzazione e riposizionamento del nostro tessuto imprenditoriale, dall'altro è fuori dubbio che tali processi abbiano assunto una valenza fortemente selettiva, in quanto solo una quota minoritaria di attori economici è stata in grado di elaborare e implementare mosse strategiche coerenti con i mutamenti del mercato.

Un altro importante elemento che scaturisce dalle analisi è relativo al carattere strutturale della crisi e alla necessità che le risposte imprenditoriali ad essa siano commisurate a tale carattere. Occorre, conseguentemente, che le istituzioni preposte alle politiche di sviluppo elaborino una strategia di ampio respiro e che i conseguenti interventi non si riducano alla mera messa a punto di sussidi pubblici volti a sostenere la propensione innovativa delle imprese, ma mirino a conseguire effetti di sistema e a introdurre mutamenti nella specializzazione produttiva dell'Italia nel contesto internazionale.

I DRIVER DEL CAMBIAMENTO

I risultati delle analisi

Considerata la particolare congiuntura del ciclo interno e internazionale, l'orientamento innovativo delle imprese italiane nell'ultimo periodo è da giudicare positivamente. Di fronte ai sostanziali mutamenti di scenario le attitudini innovative delle imprese italiane per molti versi si sono rafforzate, anche se le modalità attraverso cui esse si sono estrinsecate assumono caratterizzazioni diverse a seconda della dimensione aziendale, i settori di appartenenza e i mercati di riferimento. E' opportuno articolare l'analisi per specifiche attività innovative.

Investimenti in R&S

La spesa per R&S delle imprese negli ultimi anni è cresciuta lievemente ma costantemente, raggiungendo il 52.5% del totale nazionale. Va, comunque, sottolineato che tale valore rimane lontano dall'obiettivo definito con la Strategia di Lisbona, che prevedeva che il settore privato contribuisca per due terzi al totale di R&S⁴⁶. Tale spesa, quindi, rimane limitata – 0.55 in rapporto al PIL nazionale, contro una media dell'1.56 dei Paesi dell'OCSE – e, oltretutto, fortemente polarizzata:

- dal punto di vista *dimensionale*: le grandi imprese coprono, infatti, il 70.7% della ricerca industriale, mentre il contributo delle imprese con meno di 50 addetti si limita al 5.1%. Anche in un periodo di crisi, come quello attuale, molte grandi imprese mostrano una tendenza ad accrescere i loro investimenti in R&S. Un'indagine su 30 società quotate in borsa (fonte Factset) attesta che tra il 2007 e il 2008 molte di esse (da Saes Getters a Sorin, ad Ansaldo, Piaggio, Beghelli, ecc.) hanno visto crescere il rapporto tra R&S/fatturato.

Vanno, comunque, sottolineate alcune novità che tendono ad emergere sulla propensione delle imprese minori a intraprendere percorsi

⁴⁶ Sui ritardi dell'Italia rispetto agli obiettivi della Strategia di Lisbona, si veda [ERAWATCH Country Report 2009, Italy](#).

innovativi fondati su attività di R&S: il rapporto MET 2009 evidenzia che il 3.2% delle microimprese (sotto i 10 addetti) investe in R&S oltre il 6% del proprio fatturato. A stimolare tali nuove attitudini hanno anche inciso gli incentivi fiscali previsti dalla Legge Finanziaria 2005, a cui è conseguita la formalizzazione interna da parte delle imprese delle loro attività di R&S.

- dal punto di vista *territoriale*: nell'Italia centro-settentrionale si colloca circa il 90% della ricerca delle imprese, con elevati addensamenti in quattro regioni: Lombardia, Piemonte, Emilia Romagna e Lazio. Però, anche sul versante della distribuzione territoriale degli investimenti di R&S qualcosa di nuovo tende a emergere. Calcolando l'ammontare complessivo delle agevolazioni pubbliche erogate alle imprese per ricerca e innovazione nelle diverse regioni italiane, si rileva che da tre anni (2006, 2007 e 2008) la Campania è al primo posto e negli ultimi due la Sicilia si colloca al secondo posto (fonte MET). Le anomalie rinvenibili nella graduatoria tra Regioni sono, comunque, molteplici. Basti pensare che nel 2008 le erogazioni che hanno interessato la Calabria sono più del doppio di quelle relative alla Lombardia (53.63 Meuro rispetto a 24.55). Con ogni probabilità, tali anomalie sono riconducibili sia allo stallo registrato dagli strumenti agevolativi nazionali per il mancato rifinanziamento degli stessi da parte del MEF e sia all'attivazione di una molteplicità di strumenti agevolativi regionali nelle aree a ritardo di sviluppo, che hanno potuto godere del consistente cofinanziamento derivante dalla politica di coesione dell'UE.
- dal punto di vista *settoriale*: tre settori manifatturieri – mezzi di trasporto, macchine e attrezzature meccaniche e componentistica elettronica – saturano circa il 45% della spesa dell'industria in R&S. Con riferimento ai settori, le dinamiche che sono in atto mostrano trend variegati (anche a questo riguardo si fa riferimento ai dati MET 2009): se anche questa fonte conferma che la meccanica, i mezzi di trasporto e l'elettronica registrano un'elevata intensità di ricerca, vi sono altri settori manifatturieri che registrano altrettanta intensità di R&S (legno e mobili, filiera

dell'abbigliamento, filiera dell'energia), se non addirittura superiore (gomma-plastica e chimica).

- dal punto di vista *imprenditoriale*:calcolando la complessiva spesa per la ricerca industriale delle prime 25 imprese italiane, le prime due – FIAT e Finmeccanica – coprono oltre il 70% del totale. Le novità che si registrano a questo riguardo sono descritte dai risultati dell' "*Industrial R&D Investment Scoreboard 2008*" dell'UE, che censisce le 2000 imprese con il più elevato ammontare di investimenti nella ricerca (1000 nei paesi dell'Unione e 1000 extra-UE). Le imprese italiane inserite nello *scoreboard* sono 51 e realizzano il 4.3% degli investimenti in R&S. L'elemento che va registrato positivamente è che tra il 2006 e il 2007 il volume complessivo degli investimenti in R&S delle imprese italiane considerate è cresciuto del 14.6%, in termini più che proporzionali rispetto alla variazione del fatturato (+2%) e di entità sensibilmente superiore rispetto all'aumento registrato nei principali paesi europei.

Investimenti nelle ICT

E' consistente il ritardo delle imprese italiane nell'acquisizione e utilizzazione delle ICT. Nell'*European Innovation Scoreboard 2009* tale ritardo viene quantificato nel 37% rispetto alla complessiva media UE. Il recente rapporto Assintel⁴⁷ prefigura, inoltre, un ulteriore arretramento del nostro paese a questo riguardo. Esso attesta, infatti, per l'anno in corso un'ulteriore caduta del mercato IT italiano (-4.5% su base annua), con un volume complessivo di 2.863 milioni di Euro, che costituisce il dato peggiore dal 2001. Secondo Assinform nei primi sei mesi del 2009 la diminuzione della domanda di tecnologie informatiche è stata pari al 9%, risultato che rappresenta la peggiore performance semestrale dal 1991 a oggi. In particolare è la domanda del settore industriale che registra un impatto fortemente negativo della fase recessiva: il primo semestre del 2009 si è chiuso con un calo del – 5.5% degli acquisti di ICT. Al di là del trend congiunturale, le letture che

⁴⁷ Assintel Report, settembre 2009.

vengono fatte di tale fenomeno portano a individuare le principali cause della scarsa attitudine delle imprese italiane a incorporare e valorizzare le ICT nella labile capacità a estrinsecare orientamenti strategici e nel prevalente assetto destrutturato che le contraddistingue: quanto minori sono il monitoraggio e l'interpretazione del contesto in cui operano e quanto più limitate sono le risorse e le competenze che esse incorporano, tanto più ridotta è la loro propensione a investire nell'ICT. Infatti, l'adozione e fruizione di tali tecnologie possono consentire di costruire un vantaggio competitivo solo se nelle imprese vi sono le capacità di combinare in modo creativo le ICT con il set di risorse umane, tecniche, finanziarie e relazionali che ad esse fanno capo. Se questo non avviene le nuove tecnologie rischiano di essere percepite dal decisore (che, nelle piccole imprese è, nella maggioranza dei casi, l'imprenditore) come un mero costo⁴⁸. E una tale percezione è oltretutto corretta, se è vero che spesso l'utilizzo delle ICT viene focalizzato sull'automazione di specifici processi interni alle imprese (contabilità, pagamenti, ecc.), riducendo in tal modo il potenziale impatto che esse potrebbero avere sui comportamenti strategici e operativi delle imprese.

Ci si confronta, dunque, con una serie di vincoli tradizionali, di natura culturale e organizzativa che, se rimossi, potrebbero consentire alle imprese di manifestare orientamenti molto più marcati verso l'utilizzo delle ICT a fini di riposizionamento competitivo. Va, infatti, tenuto conto della molteplicità degli stakeholders - economici, finanziari, istituzionali, associativi - con cui un'impresa è normalmente portata a interagire. Quanto più un'impresa è integrata nel proprio contesto (si pensi alle relazioni di filiera che si ormai sviluppano non più esclusivamente nei distretti industriali) e quanto più la dimensione contestuale di riferimento si dilata (per effetto dei processi di delocalizzazione, di sviluppo di rapporti commerciali a livello internazionale, di diversificazione dei mercati di approvvigionamento), tanto più si amplia il fabbisogno delle ICT nelle imprese, al fine di agevolare i rapporti che esse intrattengono con i propri fornitori, i propri clienti e le molteplici istituzioni di

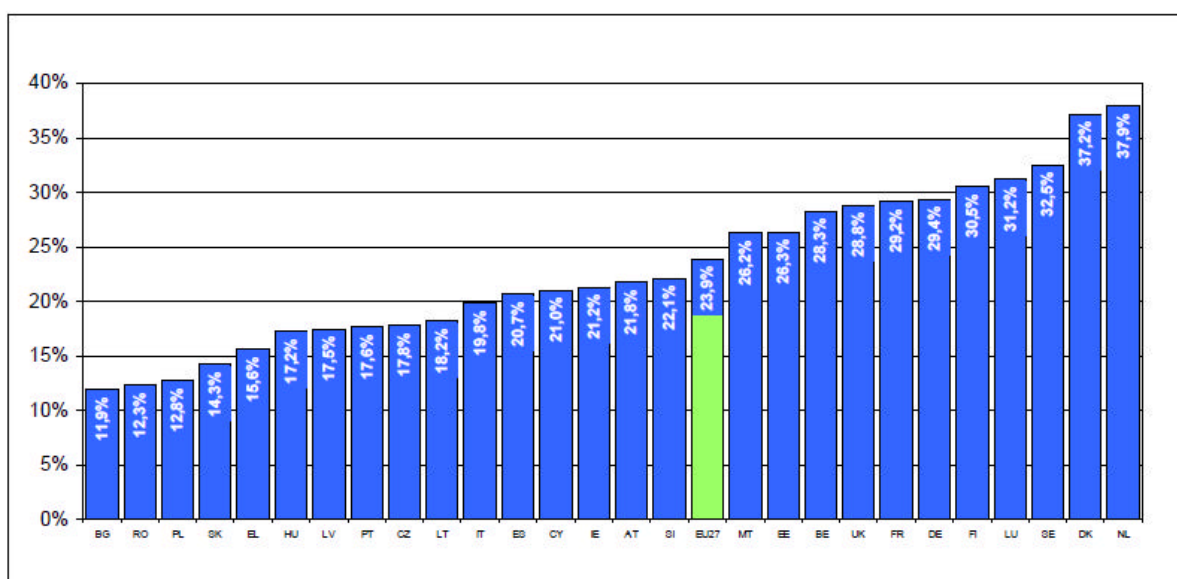
⁴⁸ Secondo i dati [Assinform/Between](#), presentati allo SMAU 2009, la percezione dell'IT finalizzata alla riduzione dei costi accomuna oggi il 51% delle imprese.

riferimento⁴⁹. Anche alla luce dell'analisi sviluppata nel primo capitolo, per le imprese l'integrazione nel contesto di insediamento da una parte e la dilatazione del contesto di riferimento dall'altra sono fenomeni che tendono ad acuirsi. Ne discende che tendono ad aumentare le relazioni con attori di diversa natura, con i quali si accresce la necessità di condividere informazioni e conoscenze; di elaborare strategie comuni; di intrattenere forme di negoziazione e di scambio fondati sulla fiducia; di sviluppare integrazioni operativo-logistiche.

Alla luce di un tale scenario è evidente che diviene sempre più impellente della accrescere la cultura e l'uso dell'ICT presso le imprese al fine di rimuovere le chiusure che inducono resistenze al cambiamento. Ed è altrettanto essenziale investire sulle infrastrutture abilitanti (banda larga) che possono consentire di superare il digital divide che penalizza ancora oggi una quota importante del territorio nazionale. In questo ambito il nostro Paese ha accumulato un preoccupante ritardo non solo rispetto ai paesi più avanzati (Olanda, Danimarca e Svezia), ma anche rispetto alla media EU 27. Infatti, i dati più recenti della Commissione Europea attestano che le linee di banda larga (x 100 abitanti) sono in Europa 23.9, contro le 19.8 esistenti da noi.

Tab. 0.13 – Il tasso di penetrazione della banda larga nell'UE

Linea di banda larga per 100 abitanti – Luglio 2009



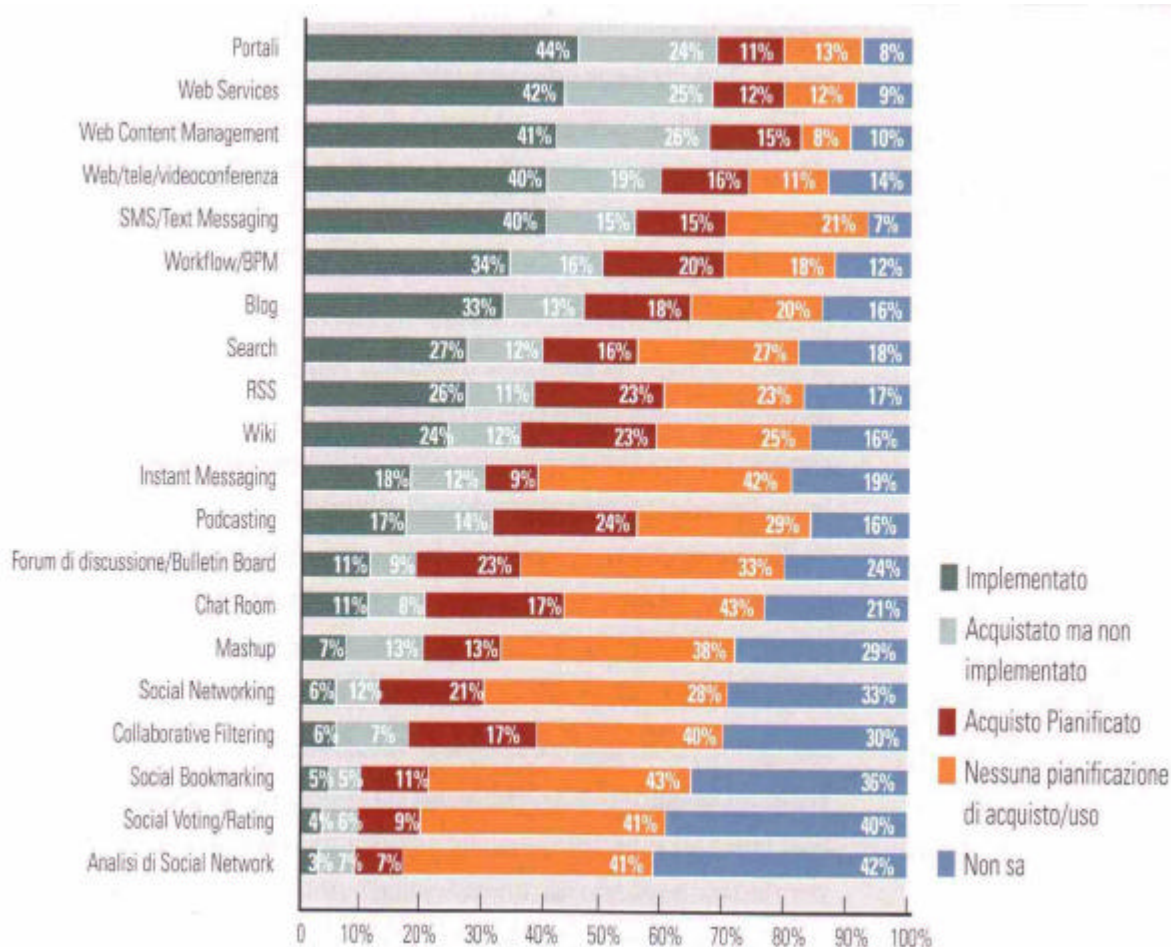
⁴⁹ Gianluca Vagnani, Francesco Ricotta, "I bisogni di tecnologie informatiche e delle telecomunicazioni delle Piccole e Medie Imprese", in Sinergie, aprile 2006, n. 22, p. 53 e ss.

Fonte: European Commission, Broadband access in the EU: situation at 1 July 2009 (COCOM09-29 Final, 18 November 2009)

Va, ovviamente, sottolineato che il profilo dei comportamenti imprenditoriali nell'accesso e utilizzo delle tecnologie dell'informazione non è assolutamente omogeneo. Accanto alla massa di imprese, soprattutto di piccola dimensione, che si identifica nel "low profile" fin qui descritto, vi sono molti casi di eccellenza dove si utilizza l'innovazione IT a supporto della competitività. Queste imprese vengono identificate nel paradigma "Enterprise 2.0"⁵⁰, in quanto esse, facendo ricorso all'utilizzo sempre più intenso delle varie applicazioni del Web 2.0, interpretano l'information technology come asset strategico per far muovere le organizzazioni su nuove strade, permettendo loro di produrre, innovare e trasferire valore al mercato. Come sempre, il cambiamento non si lega esclusivamente all'accesso e utilizzo delle tecnologie, quanto alla capacità di sviluppare, in simbiosi con esse, nuove pratiche di management. E' in questa attitudine che si sostanzia l'eccellenza, tanto che anche in un panel elitario, come l'osservatorio Enterprise 2.0 di Nextvalue, si colgono livelli di adozione fortemente divaricati.

Tab.0.14 – Grado di adozione delle Tecnologie 2.0

⁵⁰ Assintel Report 2009, (op. cit.).



Fonte: Osservatorio Enterprise 2.0 Nextvalue, settembre 2009

Investimenti innovativi non R&S

Le modalità di innovazione non connesse allo svolgimento di R&S formalizzata costituiscono una caratteristica peculiare anche se, ovviamente, non esclusiva del sistema produttivo italiano. Ad attestare ciò vi sono i risultati dell'European Innovation Scoreboard 2009, che evidenziano come, fatto 100 l'indicatore dell'innovazione non R&S a livello UE, il dato relativo all'Italia è pari a 107. Tra i principali fattori di innovazione non R&S sono da annoverare il design, il marketing e lo sviluppo organizzativo:

- il *design* costituisce una delle principali modalità di innovazione in Italia. L'European Innovation Scoreboard attesta che, fatto 100 il relativo indicatore per l'UE, il valore che esso assume per l'Italia è pari a 151. Molte delle imprese italiane operanti nei settori tradizionali della manifattura, per accrescere il contenuto di valore dei prodotti e il loro

potere di mercato, hanno investito e stanno investendo in modo significativo sul contenuto funzionale ed estetico della loro offerta, in ciò valorizzando anche specifici fattori di contesto rinvenibili in molteplici aree distrettuali: consolidate tradizioni di gusto estetico e saperi artigianali; una dotazione di designer di elevato profilo, tanto da servire spesso una domanda di dimensioni globali. Questa caratteristica si lega, tra l'altro, ad una tradizione di qualità degli organismi formativi italiani, sia pubblici, come gli ISIA (Istituti Superiori per le Industrie Artistiche) di Roma, Firenze, Faenza e Urbino; che privati (Domus Academy, IED, Marangoni e Polimodi).

E', dunque, il "*genius loci*" di tante realtà territoriali a stimolare e sostenere processi di adattamento strategico delle imprese. Queste fanno perno su servizi di design per ridefinire i loro prodotti combinando creatività tecnica e creatività estetica, in modo da eludere la concorrenza dei *new comer*. Con tutto ciò, non è da ritenere che i processi avviati in questi anni possano essere ricondotti a comportamenti di routine. Una sottolineatura da fare è che quando si parla di design il riferimento è a una disciplina che combina sempre in modo nuovo una molteplicità di apporti professionali diversi. E la recente evoluzione ha portato ad affermare un nuovo concept di design, i cui caratteri basilari possono essere definiti nei termini seguenti:

- il design è divenuto componente organica di una progettazione di tipo olistico dei nuovi prodotti. Fino ai decenni passati l'apporto dei designer interveniva in una fase a sé stante e successiva rispetto allo sviluppo dei prodotti. Essi, cioè, non trovavano coinvolgimento nella vera e propria ideazione dei prodotti, ma erano chiamati a "vestire" in modo attraente dal punto di vista estetico i prodotti elaborati da altri sulla base di criteri di natura funzionale. Ora, invece, le imprese perseguono l'elaborazione di idee di prodotto che, in concomitanza, soddisfino esigenze di natura funzionale e esigenze di natura estetica. Un tale nuovo orientamento delle aziende si connette all'importanza

crescente che il mercato attribuisce al significato simbolico dei prodotti: questi non solo sono apprezzati per la loro funzionalità rispetto alla soddisfazione di un bisogno, ma si configurano sempre più come contenitori di segni, di simboli, di messaggi. E' cambiata, e profondamente, la cultura del consumo e i consumatori interpretano i prodotti che acquistano come strumenti per comunicare la propria identità, per esprimere i propri valori di riferimento, per estrinsecare uno stile di vita⁵¹.

In un tale trend culturale è evidente che il design subisce una radicale ridefinizione di ruolo e diviene una componente fondamentale nelle strategie di riposizionamento delle imprese e di differenziazione dei loro prodotti rispetto alla concorrenza e questo non solo nella manifattura, ma anche nei servizi;

- altra peculiarità del nuovo concept di design è correlata all'ampiezza degli ambiti produttivi in cui esso è coinvolto. I suoi input creativi, infatti, hanno superato i limitati confini delle produzioni di lusso per divenire variabile competitiva anche sui mercati di massa: ciò avviene nel settore alimentare e in tutto il contesto di fruizione degli alimenti. Altro caso emblematico si lega all'esperienza di Swatch che, attraverso l'uso intensivo del design è giunta alla ridefinizione del significato culturale e al riposizionamento completo di un prodotto come l'orologio: da gioiello esso è diventato accessorio di moda, tanto da comportare il lancio di un paio di collezioni ogni anno; infine, l'entrata del design si rinvia anche in settori finora del tutto scostati da elaborazioni di valenza estetica, come il lapideo: infatti ai materiali da rivestimento si chiedono anche performance artistiche sempre maggiori⁵²;
- all'interno del design sta emergendo con forza la disciplina del service design. Si tratta della progettazione dell'interfaccia dei servizi intesa

⁵¹ Marco Bettiol e Stefano Micelli, The Strategic Role of Design for the Competitiveness of the Italian Industry System, 2007, (mimeo).

⁵² Si vedano i servizi relativi all'ultima edizione di Marmomacc, Il Sole 24 Ore, 29 settembre 2008, p. 19.

come luogo o ambito in cui avviene l'interazione fra chi eroga il servizio e l'utente che, concorrendo in tal modo al processo di produzione, tende ad assumere un profilo di "prosumer" (di produttore e, in concomitanza, di consumatore). Per far questo c'è bisogno di mettere in relazione tutti gli elementi del servizio (persone, strumenti, informazioni, ambiente, ecc.) con cui entra in contatto l'utente finale. I momenti fondamentali del service design si individuano in: interazione con il pubblico, erogazione del servizio e organizzazione dei processi di back office. Il valore del servizio dipende molto dal modo in cui erogatore e fruitore interagiscono. In definitiva, la relazione in cui si sostanzia il servizio non si riduce a mero scambio strumentale (consegna del bene/erogazione del corrispettivo), ma incorpora una molteplicità di processi comunicativi, emotivi, simbolici, esperienziali. Il servizio diviene transazione economica e, contemporaneamente, se non più, transazione di senso;

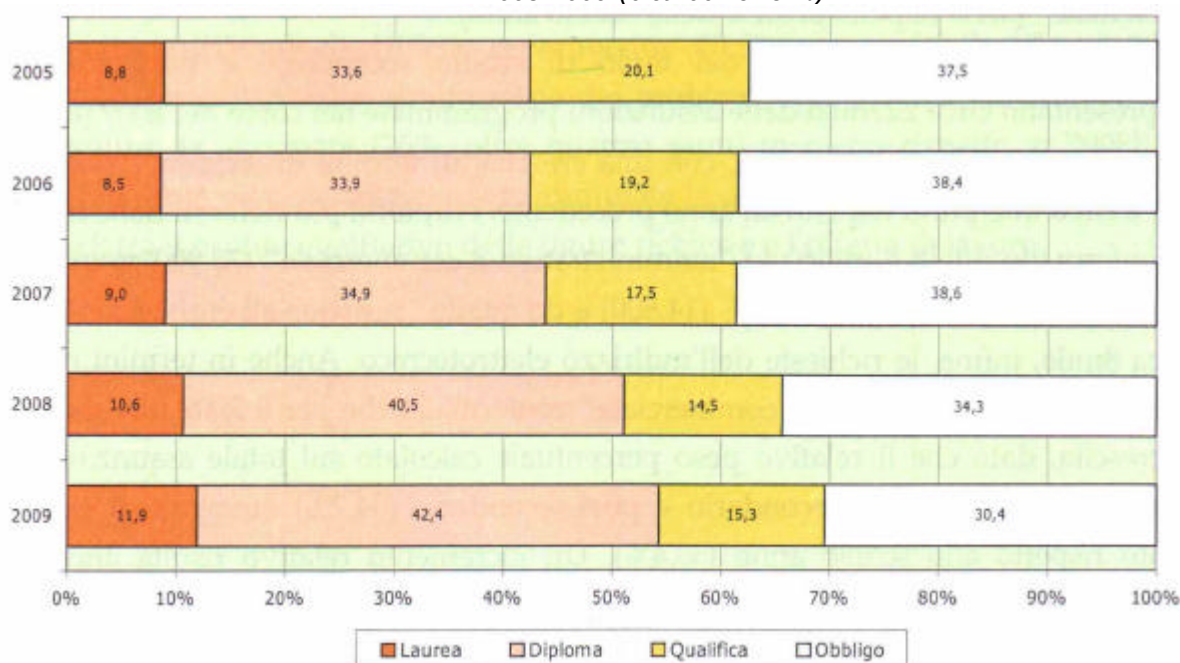
- un altro dei principali ambiti dell'innovazione non R&S è quello del *marketing*. Sollecitano a ciò le incessanti e profonde modificazioni che stanno investendo la struttura dei mercati e i comportamenti dei consumatori. Ormai gli utilizzatori di un bene sono divenuti uno dei principali fattori di stimolo e driver di valore per le imprese. La consapevolezza a riguardo tende, seppure con qualche ritardo, a radicarsi nel tessuto imprenditoriale italiano, tanto che il coinvolgimento dei consumatori nei processi di innovazione aziendale trova sempre maggiore diffusione. I dati di *Innobarometer 2009*⁵³ evidenziano che il 22% delle imprese italiane coinvolge i potenziali utilizzatori nei test relativi ai nuovi prodotti (media UE=26) e che il 23% di esse (media UE=24) apre alla clientela effettiva e potenziale le attività innovative condotte al proprio interno. L'obiettivo che attraverso queste pratiche viene perseguito è di cogliere tempestivamente la cultura e gli orientamenti di consumo, elaborare su tali stimoli l'offerta da proporre al mercato e

⁵³ Analytical Report, may 2009, pp. 46-47.

costruire in tal modo un vantaggio competitivo da far valere nel confronto con i concorrenti. Il carattere sempre più critico assunto dal marketing dopo il tramonto dei mercati di massa si sostanzia in un approccio ormai capovolto: non si cercano più consumatori per i prodotti, ma si cercano prodotti per i consumatori. Prima le imprese miravano a promuovere e vendere prodotti dati nel più elevato volume possibile; ora il fuoco d'attenzione è polarizzato sulla clientela per interpretare e soddisfare esigenze sempre più evolute, mutevoli e diversificate;

- un altro importante aspetto dell'innovazione non R&S va individuato nei processi di *sviluppo organizzativo* che, da qualche anno, hanno assunto spessore nuovo nelle nostre imprese (l'EIS registra che, rispetto ad un indicatore medio UE pari a 40, il dato relativo all'Italia si attesta a 37.5). Le fonti primarie di informazione a riguardo sono l'indagine ISTAT sull'innovazione nelle imprese (2008) e il progetto Excelsior dell'Unioncamere (2009). Dalla prima si evince il peso consistente (che diventa preponderante nelle unità produttive con oltre 50 addetti) che hanno assunto le innovazioni che riguardano le attività di supporto alla produzione e le funzioni interne relative alla logistica, alla distribuzione e fornitura. Dalla seconda si rileva che la quota di dirigenti e impiegati sul totale del personale che si prevede di assumere nel triennio 2007-2009 è cresciuta significativamente (2007: 53.1; 2008: 53.7; 2009: 58.2). Sempre da Excelsior si evidenzia la crescente quota del personale laureato sul totale del personale che le imprese intendono assumere durante l'anno (dal 2005 al 2009 si è passati dall'8.8% all'11.9%).

Tab. 0.15 - Assunzioni non stagionali previste dalle imprese, per livelli di istruzione
Anni 2005-2009 (distribuzione %)



Fonte: Unioncamere – Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2005-2009

Traspaiono da questi dati inequivoci orientamenti del tessuto produttivo a rafforzare l'assetto organizzativo interno. Ciò si spiega con il fatto che per questo tramite le imprese possono far fronte alla complessità ambientale in cui sono immerse e più facilmente accedere ad una molteplicità di fonti esterne di conoscenza. La diversificazione dei ruoli interni costituisce, infatti, la condizione indispensabile per costruire relazioni significative e durature con tali fonti; per poter comunicare efficacemente i vuoti di conoscenze e di competenze a cui si cerca di sopperire; per poter costruire una matura capacità di apprendere e, infine, per poter commutare tempestivamente quanto l'impresa ha appreso in vantaggio competitivo. Quanto più complesse, diverse e specialistiche divengono le fonti conoscitive con cui l'impresa deve interagire, tanto più si rivelano inadeguati i pregressi percorsi di apprendimento di natura occasionale e asistemica, per lo più imperniati sulla figura dell'imprenditore factotum. Occorre da un lato introdurre modelli più efficaci e moderni di governance attraverso i quali meglio raccordare l'operatività alle strategie, avendo ben definiti e presenti i rispettivi poteri, ruoli e responsabilità della proprietà e del

management, sì da tradurre, in modo trasparente e sinergico, mission, vision e valori in regole organizzative, gestionali e comportamentali. Per altro verso necessita anche diversificare di più e meglio le responsabilità interne, attribuendo a figure distinte il presidio di specifici ambiti di relazioni in cui l'impresa progressivamente è immersa. In altri termini, per poter consentire alle aziende di acquisire più competitività sul mercato è necessario che l'impresa disponga, in particolare, di quei fattori di produzione cruciali che le forze di una famiglia non sono talora sufficienti a fornire: le capacità gestionali. Le criticità legate alla penuria di capacità gestionali tendono, in particolare, a verificarsi in coincidenza con la successione nella conduzione aziendale, che costituisce un momento critico nella vita di un'azienda familiare, perché spesso si corre il rischio concreto che quanto è stato realizzato dal padre fondatore possa essere dissolto da eredi non all'altezza. Ma è soprattutto in un'epoca di grandi cambiamenti come la nostra che, per rispondere adeguatamente alle nuove sfide, si presenta una crescente esigenza di nuove competenze manageriali e professionali, spesso non esistenti all'interno del nucleo familiare.

Attraverso un tale percorso da una parte si accresce la cultura di impresa posseduta dall'imprenditore, superando attitudini idiosincratiche verso tutto ciò che origina dall'esterno della sua azienda e non appartiene all'esperienza vissuta direttamente dall'impresa; dall'altra si rafforza la permeabilità all'ambiente, moltiplicandosi le occasioni di collaborazione con attori esterni, sia perché sono formalizzati i ruoli a ciò preposti, sia perché si sperimenta con sempre maggiore frequenza la possibilità di valorizzare, anche con tangibili ritorni economici, le relazioni che vengono attivate⁵⁴.

⁵⁴ A questo riguardo è interessante fare richiamo alla categoria di imprese definita nel Rapporto PMI 2008 dell'Istituto G. Tagliacarne come "Middle class", tra le cui caratteristiche principali vi sono la formale appartenenza ad un gruppo di impresa e/o la stipula di accordi di cooperazione con altre imprese. Tali imprese, quantificate in 47 mila (pari all'8.7% delle imprese con meno di 250 addetti), sono caratterizzate da indici di produttività e performance di mercato notevolmente più elevati rispetto a quanto registrano le altre imprese.

Dalla consapevolezza di questa necessaria evoluzione delle forme organizzative e gestionali deriva un elevato e costante fabbisogno di conoscenze moderne e di alto profilo, sia “teoriche” di tipo razionale/relazionale, sia “tecnico-funzionali”, derivanti dalla conoscenza specifica del business di riferimento. Per queste ragioni occorre dare maggiore impulso allo strumento della formazione continua a tutti i livelli, in particolare a quello manageriale, ed in questo senso un ruolo fondamentale può essere svolto dagli organismi bilaterali. Sarebbe necessario, pertanto, facilitare una più efficiente ed efficace gestione dello strumento della “bilateralità”, ovvero degli Enti bilaterali per la formazione continua, affrancando la loro attività dagli attuali vincoli burocratici e normativi collegati alla gestione di denaro pubblico, aumentando le risorse a disposizione delle parti sociali, nonché coordinando le competenze concorrenti in materia.

I neobeni

Tra i principali driver del cambiamento vanno individuati i c.d. *neobeni*, cioè i prodotti consistenti in una conoscenza “virtuale” svincolata da contenitori fisici, che nell’economia tradizionale erano costituiti dalle macchine, dai singoli prodotti, dalla organizzazione delle imprese, dai legami territoriali. I neobeni, pertanto, sono costituiti da un insieme di segni e simboli che circolano sulle reti immateriali e possono essere scambiati e utilizzati senza trasferire supporti fisici.

Essi sono caratterizzati da alcune proprietà, che in gran parte li rendono diversi dai beni fisici: la possibilità di valorizzazione economica; la immaterialità; la possibilità di essere diffusi, scambiati e acquisiti indipendentemente dal supporto tecnico sul quale sono registrati; la riproducibilità; la possibilità di essere usati senza esaurirsi, ma anzi aumentando la loro utilità attraverso gli usi ripetuti.

E’ convinzione comunemente accettata che in una economia moderna la produzione di opere dell’ingegno in senso lato rappresenti una leva

competitiva importante per le imprese. Essa, com'è noto, è alla base della moderna economia dematerializzata e della globalizzazione economica e produttiva.

In particolare, la peculiarità della conoscenza impiegata nelle attività produttive, e quindi dei neobeni, di non esaurirsi con l'uso ma anzi di accrescersi con i ripetuti usi, è un importante elemento di produttività, non solo perché favorisce l'innovazione ma anche perché concorre a generare il "lavoro cognitivo" che dà vita a nuova conoscenza utilizzando quella acquisita a costo praticamente nullo. Altro elemento di produttività apportato dai neobeni è costituito dal fatto che i relativi costi di transazione (acquisizione e scambio) sono praticamente nulli, a differenza di ciò che avviene negli scambi di beni materiali. Infine è molto importante notare che la produzione e il riuso dei neobeni prescindono dalle dimensioni di impresa, come dimostrano le numerosissime esperienze di nuove imprese, piccole ma ad alto contenuto di conoscenza, che hanno fatto dei neobeni il core business, spesso con notevole successo.

La crescente importanza che i neobeni stanno assumendo nella moderna economia e, soprattutto, le loro nuove caratteristiche (dematerializzazione e riproducibilità) portano ad interrogarsi su quali possano essere le forme più efficaci che, nel rispetto dei diritti dell'innovatore, possono aumentare ed accelerare la circolazione della conoscenza nel mercato. A questo fine è opportuno dettagliare l'analisi per ciascuna delle forme di protezione e valorizzazione che si sono finora applicate ai neobeni nelle attività imprenditoriali:

- i *brevetti industriali*, di prodotto e di processo, cioè innovazioni di carattere funzionale, e i *modelli di utilità* (forme di brevetto più semplici, di minor durata e non rinnovabili);
- i *marchi*, compresi i loghi e i nomi caratterizzanti un prodotto, cioè innovazioni di carattere commerciale;
- il *design industriale*;

- gli standard tecnici, innovazioni funzionali mirante ad assicurare la interoperabilità tra prodotti e/o processi produttivi originati in ambiti diversi;
- il *copyright* sulle opere dell'ingegno, cioè di carattere espressivo (testi, immagini, musica).

Ciascuna di queste fattispecie presenta caratteristiche particolari quanto al ruolo che svolge nell'assicurare alle imprese la competitività, e quanto ai problemi che la loro valorizzazione pone⁵⁵.

- I *brevetti industriali*. La scelta di brevettare un'innovazione di tipo produttivo risponde all'esigenza di non vanificare lo sforzo di ricerca e invenzione che una impresa ha affrontato, impedendo ad altri di appropriarsi dell'innovazione senza remunerare l'inventore. La logica della brevettazione è pertanto di carattere escludente ed è rivolta, per definizione, ai concorrenti.

Le grandi imprese hanno di solito un ufficio brevetti che individua le possibilità di sottoporre le innovazioni di prodotto e di processo alla brevettazione. Tale procedura è infatti onerosa in termini economici e temporali, dovendo articolarsi in diverse fasi quali l'analisi dello "stato della tecnica" al momento del deposito dell'idea, così da escludere che analoghe innovazioni produttive siano già state depositate; la preparazione di una complessa documentazione che attesti la "inventività" dell'innovazione e la sua capacità di risolvere in modo nuovo un problema già esistente e noto; la mancanza di "pubblicità" dell'invenzione al momento del deposito (che esclude ad esempio l'avvenuta presentazione in una fiera), la scelta del paese o dei paesi nei quali brevettare, essendo in generale il brevetto valido in uno o pochi paesi.

Anche il mantenimento del brevetto ha un costo, poiché implica che il suo titolare effettui un monitoraggio costante del mercato e della

⁵⁵ Nei giorni 10 e 11 dicembre 2009 il CNEL ha organizzato un'importante conferenza internazionale congiuntamente al WIPO, al MISE e al MAE, proprio su questi temi.

concorrenza per individuare eventuali violazioni del brevetto stesso, così come costosa è la protezione del brevetto, soprattutto per le imprese che decidono di esternalizzare in altri paesi intere fasi della produzione.

Tutte le considerazioni sopra esposte spiegano perché sia difficile per un'impresa medio-piccola proteggere le proprie innovazioni attraverso la brevettazione.

In sostanza, a fronte di costi certi i vantaggi appaiono difficilmente quantizzabili, come dimostrano peraltro le molte ricerche svolte in ambito internazionale proprio sul tema della valorizzazione economica di un brevetto, che va al di là del suo sfruttamento economico tramite la concessione di una licenza. Le imprese, anche piccole, trovano assistenza alla pratica brevettale presso l'Ufficio Italiano Marchi e Brevetti (UIBM) del Ministero per lo Sviluppo Economico il quale, oltre ad assicurare l'esame formale e tecnico della documentazione a sostegno delle domande di brevetto e registrazione di marchi e modelli e ad accogliere la domanda stessa, svolge anche un'opera di sensibilizzazione delle imprese in collaborazione con le associazioni imprenditoriali e con le Università⁵⁶.

Difficile è la situazione per i ricercatori singoli, ai quali spesso non resta che farsi assumere da una grande impresa o scegliere un regime di libera professione in grado di consentire la "vendita" della propria innovazione a tariffe determinate, più alte se innovative. Per loro infatti l'elemento critico è la durata del brevetto (20 anni) che spesso non è sufficiente a garantirne la remuneratività per l'inventore, poiché se il brevetto non viene sfruttato industrialmente entro i primi 4-5 anni, la sua vita residua si riduce ed esso perde di valore. L'inventore è, quindi, costretto ad una ricerca di partner industriali spesso difficile.

⁵⁶ Nel 2005 l'Italia ha introdotto il codice della proprietà industriale che ha consentito una utile riorganizzazione delle leggi e delle norme in materia.

In questo modo non è stimolata la nascita e la crescita di una “imprenditorialità dell’innovazione” necessaria quanto mai ad un paese come il nostro povero di materie prime, ma ricco di inventività.

- Gli *standard tecnici*. Gli standard tecnici rappresentano un modo peculiare di valorizzare una innovazione. Pur avendo, come i brevetti e il copyright, l’obiettivo di allargare il mercato, essi cercano di raggiungere questo scopo rivolgendosi non ai concorrenti ma alla filiera produttiva (o commerciale o finanziaria, secondo i casi), attraverso il raggiungimento della interoperabilità tra le diverse fasi del processo. L’interoperabilità tra processi e/o tra imprese costituisce un requisito importante di produttività e di competitività per le intere filiere o settori produttivi, anche se spesso nelle singole aziende la sua importanza non è percepita, a differenza di ciò che avviene in altri paesi⁵⁷. Il mantenimento di uno standard proprietario, solitamente imposto da uno o più soggetti dominanti in uno specifico mercato⁵⁸, se apporta benefici immediati al suo inventore, alla lunga può restringere il mercato erodendo così anche il vantaggio proprietario. In alcuni paesi e per alcuni prodotti lo standard proprietario è vietato o almeno limitato dalle norme antitrust e la stessa Unione Europea suggerisce o talvolta impone agli stati membri l’adozione di standard tecnici finalizzati alla creazione di un vero mercato basato su processi interoperabili.
- Il *copyright*. Il copyright, com’è noto, protegge le opere dell’ingegno non finalizzate ad usi pratici, come avviene per i brevetti, bensì realizzate e diffuse con intenti espressivi. Si tratta pertanto di opere come testi, musica, immagini (e/o un mix di questi elementi), cioè opere d’autore in senso lato. Tutta l’industria culturale (cinema, editoria, industria musicale, radiofonica e televisiva), nonché i singoli autori, si sostengono

⁵⁷A dimostrazione di quanto l’interoperabilità sia considerata strategica in altri paesi, si ricorda che alcuni paesi nord europei hanno intrapreso un progetto comune del quale rispondono ai rispettivi Ministri competenti per le materie economiche. In Francia un analogo progetto è all’attenzione del Ministero competente e i suoi risultati verranno suggeriti ai paesi ex-coloniali al fine di aumentare le quote di mercato della esportazioni francesi verso quei paesi.

⁵⁸Ad esempio i decoder per la visione di programmi televisivi via satellite sono di natura proprietaria, legati ad una specifica piattaforma satellitare.

economicamente tramite la riscossione del cosiddetto “diritto d’autore”. Per le opere riproducibili e fruibili in modo identico all’originale (e quindi realizzate non in esemplare unico, come un quadro o una scultura, che vengono vendute dal loro creatore ad un museo o a un collezionista) la riscossione dei diritti d’autore è effettuata da speciali agenzie, che esistono in tutti i paesi, (in Italia la SIAE) attraverso un meccanismo di “risalita” del diritto d’autore attraverso la catena di distribuzione costituita da editore - distributore all’ingrosso - dettagliante - acquirente.

Un problema serio e difficile, per il quale non è ancora stata trovata una soluzione adeguata, è sorto da alcuni anni con l’immissione di queste opere riproducibili e digitalizzate sulla rete Internet. Proprio la digitalizzazione di ogni possibile bene immateriale e la sua immissione sulla rete ha aumentato enormemente la circolazione di tali opere, ma ha rotto la catena degli intermediari tradizionali. La circolazione ha così spesso assunto la forma di scarico illegale (download) e/o di scambio tra fruitori (peer-to-peer), con la quale singoli soggetti trasferiscono ad altri l’opera digitalizzata, senza passare per alcun intermediario che possa riscuoterne i diritti in nome dell’autore. Questi fenomeni creano un grave danno economico a tutta l’industria culturale⁵⁹ e questo, secondo le rappresentanze degli autori e dell’industria culturale, mette a rischio la possibilità di remunerare i creatori delle opere e di stimolarne la creatività, impoverendo così l’intera società.

Le relazioni con i fornitori

Il consolidato connubio tra industria dei mezzi tecnici e industria dei beni finali si configura come uno dei principali driver di competitività in genere per il complessivo sistema produttivo e, in particolare, per molteplici sistemi locali. I dati dell’ultimo *Community Innovation Survey* relativi all’Italia attestano che la quota di imprese che innovano attraverso i processi (e, quindi, attraverso l’uso

⁵⁹ L’Osservatorio sui diritti degli autori e sulla libertà di informazione ha stimato che nel 2009 l’industria culturale italiana abbia perso circa 1 miliardo di euro a causa delle pratiche di scarico e scambio illegale.

delle tecnologie incorporate nei mezzi tecnici acquisite dai fornitori) è notevolmente superiore rispetto a quanto si registra negli altri paesi europei ed è in forte aumento (dal 27.9% del 2000 è passata al 40.6% nel 2006). Ancora oggi le imprese costruiscono spesso il loro vantaggio competitivo facendo perno su relazioni strette e personalizzate con i fornitori di mezzi tecnici e laddove l'operare all'interno dello stesso ambito territoriale consente l'instaurarsi di una contiguità e continuità di relazioni, si innescano processi virtuosi di reciproca simbiosi. Ne consegue che la propensione a innovare e il successo di mercato degli uni divengono per gli altri opportunità di focalizzazione sul fabbisogno di specifici clienti e di crescita del proprio business.

Per le imprese l'importanza delle relazioni con l'industria dei mezzi tecnici si motiva col fatto che la qualità del made in Italy non si riconduce esclusivamente alla creatività e all'inventiva. La dimensione tecnologica del prodotto italiano costituisce una delle più rilevanti componenti del suo valore e, per molta parte, essa è correlata all'eccellenza raggiunta dall'automazione e dalla mecatronica⁶⁰.

Stante la portata strategica delle relazioni fornitore-utilizzatore, è importante garantire una personalizzazione e costanza dei reciproci rapporti, perché le forniture non possono prescindere da una consapevolezza della configurazione del processo lavorativo dell'acquirente, dell'assetto organizzativo esistente nella sua azienda, delle peculiarità intrinseche (funzionali) ed estrinseche (estetiche) del prodotto che deve essere realizzato. In questo tipo di relazioni va sottolineato il carattere bidirezionale dello scambio tra users e producers: esso conduce ad un apprendimento reciproco, cioè a scambi intensi di conoscenza volti a comprendere, definire e realizzare un'innovazione condivisa, che compendia sia le nuove tecnologie incorporate nelle macchine, sia le conoscenze tacite e localizzate che trovano accumulo in ciascuna filiera produttiva e unità di produzione.

⁶⁰ Cfr. la relazione introduttiva di Livio Bernabò al convegno della Fondazione Symbola "La deriva e la sfida", Bevagna, Montefalco 18-19 luglio 2008.

In questa adozione partecipata e creativa dei mezzi tecnici (mai riconducibile alla mera acquisizione di beni strumentali a catalogo) si sono costruite sia le fortune dei distretti industriali, sia la crescita e la competitività della meccanica strumentale in Italia. Il fattore virtuoso è stato individuato nella contiguità tra i due partner e nella continuità delle relative interazioni, stante che l'accesso alle conoscenze tacite richiede un confronto reiterato e un'osservazione partecipata tra i diversi attori coinvolti⁶¹. E' su questa base che in molteplici settori e regioni si sono creati i processi di specializzazione di natura sistemica e di divisione "virtuosa" delle competenze tecnologiche che sono alla base del fenomeno, chiamato "secondo capitalismo", che ha caratterizzato molta parte dello sviluppo economico nazionale durante il XX secolo⁶².

Le reti

La presenza prevalente di piccole e piccolissime imprese nel nostro sistema produttivo è in molti casi caratterizzata, accanto ad indubbie virtuosità, da diversi punti di debolezza:

- insufficiente massa critica (problema dimensionale);
- *governance* opaca (assenza di un Business Plan strutturato e di analisi del rischio; scarso confronto con il mondo esterno attraverso il "*benchmarking*"; mancanza di metriche di "performance" con conseguenze sull'accesso al credito);
- molte Imprese terziste (difficoltà di controllo strategico diretto del prodotto e del mercato);
- configurazione "*captive*" (dipendenza da 2-3 clienti, che rappresentano spesso il 90% del volume d'affari);

⁶¹ Richard Normann, Ridisegnare l'impresa, Etas Libri, 2002, p. 211.

⁶² Cristiano Antonelli, Pier Paolo Patrucco, Francesco Quatraro, "Transizioni tecnologiche e modelli economici", in Giuseppe Berta (a cura di), La questione settentrionale. Economia e società in trasformazione, Feltrinelli, 2008, p. 203.

- gestione “familiare”, talvolta “familistica” (insufficiente valorizzazione del merito; scarsa propensione alla delega; controllo basato sulla visione personale dell'imprenditore; seri problemi di passaggio generazionale);
- mancanza frequente di gestione per processi (“management by crisis” strutturale senza ricorso al Project Management, alle buone prassi ed alle nuove tecnologie ICT; comunicazione esterna/interna inadeguata);
- competizione basata più sui costi che non sulla qualità (modesta cultura del “*premium price*”);
- difficoltà culturale ed operativa a intraprendere percorsi di internazionalizzazione (scarsa familiarità con le lingue e con le prassi di commercio internazionali);
- delocalizzazione male interpretata (basata sui “*low cost countries*” e sul concetto di “*cost squeeze*”; le grandi aziende delocalizzano attività non strategiche in paesi come la Cina, perché si inseriscono in un mercato potenziale di un miliardo di clienti; la riduzione dei costi è spesso solo un “*by product*”).

L'esigenza di contrastare e superare questi gap ha orientato molte piccole imprese a cooperare tra loro sotto varie forme, innescando di fatto una molteplicità di forme reticolari.

Molteplici contributi di riflessione ed analisi sullo sviluppo economico in Italia – da quelli classici sui distretti industriali, a quelli di Bagnasco e Trigilia sul ruolo delle società locali, a quello di Rullani sui fenomeni cognitivi e le trasformazioni post-fordiste – hanno evidenziato il fenomeno delle reti e le importanti funzioni da esse espletate nei processi di trasformazione del nostro tessuto produttivo.

I percorsi di crescita delle imprese in Italia sono costellati di fenomeni reticolari di diversa origine, intensità e durata. Le alleanze interaziendali, le gemmazioni di imprese, le integrazioni produttive e commerciali tra unità diverse almeno dalla metà degli anni settanta in poi hanno rappresentato una costante dei processi evolutivi di tutto il sistema produttivo e sono divenuti una modalità

peculiare di “fare impresa” in Italia⁶³. Attraverso la “crescita per linee esterne” le imprese hanno potuto in parte sopperire al deficit di managerialità, che non avrebbe consentito di superare determinate soglie dimensionali; hanno potuto trasformare molti costi fissi in costi variabili, innalzando per questo tramite la flessibilità e la produttività aziendali e far fronte alla mutevolezza dei mercati; hanno potuto approvvigionarsi di risorse non disponibili all’interno e di fattori non producibili *in-house*; hanno, infine, potuto innovare nei cicli produttivi, nelle tecnologie e nei prodotti, adattandosi tempestivamente ai mutamenti dello scenario competitivo.

Pur essendo iscritta, dunque, nel DNA delle nostre imprese la propensione a costruire reti e ad operare attraverso di esse (si pensi al propagarsi delle reti post-fordiste con la crisi dell’impresa verticalizzata tra gli anni ’70 e ’80), il mutato contesto storico obbliga ormai gli attori economici a misurarsi con le reti a base e contenuto cognitivo⁶⁴. Esse sono ormai costrette a sviluppare e mantenere, cioè, un tessuto di relazioni di diverso spessore rispetto al passato e con partner spesso nuovi per perseguire un compiuto adattamento all’ambiente, il raggiungimento di obiettivi di sviluppo, il reperimento delle risorse (sempre più spesso immateriali), necessarie per svolgere le loro attività di progettazione, produzione e commercializzazione.

E’ il concetto di “sistema innovativo aperto” che enuclea il nuovo paradigma di rete, che sintetizza il passaggio da un’innovazione sequenziale ad un’innovazione sistemica; da fonti prevalentemente interne a fonti prevalentemente esterne e, conseguentemente, a processi di ideazione, implementazione e valorizzazione dell’innovazione fortemente deverticalizzati; dalla dominanza di tecnologie settoriali a quella di tecnologie trasversali, che non appartengono se non raramente al bagaglio esperienziale delle imprese. Si tratta di modificazioni importanti, che richiedono lo sviluppo di attitudini nuove nelle aziende per relazionarsi con attori esterni molto diversi tra loro, per scegliere tra essi gli interlocutori più

⁶³ Renato Giannetti e Michelangelo Vasta, Storia dell’impresa industriale italiana, Il Mulino, Bologna 2005, p. 111 e ss.

⁶⁴ AIP, Associazione Italiana Politiche Industriali (a cura di), Fare reti di impresa, Il Sole 24 Ore, Milano 2009, p. XXIII.

consoni alle loro esigenze e per trasferire, adattare e metabolizzare le informazioni, le conoscenze e le risorse raccolte verso l'interno.

Con il mutare del contesto, si modifica significativamente la potenzialità innovativa delle imprese, se con essa si intende la loro capacità relazionale e di assorbimento delle opportunità tecnologiche disponibili. Questa, infatti, è funzione di due variabili che sono divenute ambedue critiche:

- la *prossimità/distanza cognitiva* tra le organizzazioni che entrano in relazione. Per un'azienda, infatti, una cosa è interagire con imprese dello stesso settore o della stessa filiera su specifici aspetti produttivi e/o commerciali; un'altra cosa è instaurare un confronto se non addirittura collaborazioni con enti scientifico-tecnologici. Nell'un caso gli scambi avvengono tra soggetti che posseggono cultura e valori condivisi, vengono da esperienze simili e spesso da collaborazioni reiterate nel tempo e suffragate da risultati tangibili, si accompagnano a relazioni informali e formali (associazioni di categoria) attraverso cui trova socializzazione e radicamento uno spirito di appartenenza ad una stessa realtà territoriale e settoriale che funge da substrato alla cooperazione; nell'altro caso sono numerose le asimmetrie di conoscenze, di cultura, di linguaggi che connotano gli attori in gioco e che impediscono (o, quanto meno, non agevolano) un fluido evolvere dei rapporti, creando ambiguità nei fini e nei contenuti delle relazioni poste in essere. Per attestare le difficoltà connesse alle relazioni tra attori imprenditoriali e attori della ricerca può anche essere utile riflettere sulla complessità dell'ambiente tecnologico in cui operano le imprese. Il consistente e continuo sviluppo delle tecnologie abilitanti a carattere trasversale determina anche per le imprese dei settori tradizionali l'emergere di una molteplicità di fonti di innovazione. Attraverso la trasversalità e adattabilità di molte conoscenze relative ad una pluralità di aree disciplinari e tecnologiche (dall'automazione industriale alle nanotecnologie, ai materiali avanzati, alle tecnologie energetiche, ecc.) ormai è consentito anche ai comparti *low-tech* di intercettare

opportunità di innovazione che non originano dall'ambito tecnologico di appartenenza⁶⁵. Ovviamente, quanto più numerosi sono i paradigmi tecnologici vigenti in un determinato settore, tanto più critico risulta il presidio efficace delle relazioni con i centri di ricerca da parte delle imprese che non siano dotate di competenze interne adeguate;

- il *pregresso capitale relazionale* che unisce i diversi attori i quali, per questo tramite, hanno preso le misure l'uno dell'altro, hanno sperimentato il valore aggiunto che può scaturire dalla reciproca collaborazione, hanno elaborato connessioni di tipo fiduciario. E' per questo motivo che molte indagini e studi mettono in evidenza come l'attitudine delle imprese ad instaurare relazioni cooperative sia "*path dependent*": cioè, chi ha maturato esperienze a riguardo è maggiormente portato a intraprenderle e valorizzarle⁶⁶. Ciò, oltretutto, concorre a spiegare perché mai nell'apertura a relazioni cooperative di questa natura le piccole imprese siano penalizzate: partendo dalla totale chiusura (o quasi) a rapporti con università, enti di ricerca e altri organismi scientifici, è difficile per loro rompere il ghiaccio. A questo riguardo si ritiene essenziale il ruolo che possono assumere strutture di interfaccia, sia interne (i liaison office) che esterne (il terziario per l'innovazione) agli enti, per l'espletamento di alcune funzioni decisive per il successo dell'alleanza: lo screening degli interlocutori scientifico-tecnologici con cui instaurare rapporti, in quanto le loro competenze sono pertinenti con il contesto tecnologico-produttivo vissuto dalle imprese; la creazione di un clima di fiducia e di reciproca apertura; la verifica costante della qualità dei rapporti tra partner e dei relativi risultati; il monitoraggio della crescita della capacità di apprendere nelle aziende e di mettere a valore le conoscenze acquisite.

Particolari considerazioni vanno fatte con riferimento ai settori orientati alla scienza e alla tecnologia (farmaceutica, nanotecnologie, elettronica, ecc.).

⁶⁵ Si veda a riguardo Luigi Marengo "La capacità di innovare delle imprese", in Riccardo Viale (a cura di), La cultura dell'innovazione, Il Sole 24 Ore ed., 2008, p. 180.

⁶⁶ Tra tutti è opportuno citare Ranjay Gulati, Dania Dialdin, Lihua Wang, "Organizational Networks", in Joel A. C. Baum (ed.), Companion to Organizations, Blackwell Publishers Ltd. Oxford, 2002, p. 282 e ss.

In essi il continuo accorciamento dei cicli tecnologici e la necessità di operare spostando sempre in avanti la frontiera delle conoscenze impongono la concomitante mobilitazione di una molteplicità di attori con ruoli specializzati nella complessiva catena di elaborazione e sviluppo delle innovazioni⁶⁷. Tende, così, a instaurarsi una netta divisione verticale del lavoro tra piccole imprese specializzate nella ricerca e prototipazione e grandi imprese. I risultati raggiunti dalle prime vengono di norma ceduti su licenza alle seconde o resi disponibili ad esse attraverso la costruzione di alleanze strategiche. Le grandi imprese, a loro volta, dopo aver condotto i necessari test, normalmente molto costosi (si pensi ai test clinici nel settore farmaceutico), procedono al loro sviluppo produttivo e alla collocazione dei nuovi prodotti sul mercato.

Considerazioni particolari vanno fatte anche con riferimento ad alcuni comparti del terziario. Le imprese del settore commerciale, ad esempio, hanno da sempre utilizzato la rete come strumento di posizionamento sul mercato, come dimostrato dai “franchising” o dalle reti di distribuzione organizzata o ancora dai comuni centri di acquisto. Attraverso la costituzione in rete tanti esercizi commerciali si sono aggregati sotto un marchio comune e hanno intrapreso politiche commerciali condivise.

Nel campo del commercio automatico (c.d. distributori) è stata ad esempio costituita una rete finalizzata al “commercio equo-solidale”, che parte dall’azienda distributrice e presenta a monte il locale Consorzio Agroalimentare per la fornitura di frutta e verdura freschi, mentre a valle ci sono le scuole interessate ad abbracciare il progetto (nel 2008 sono 42 a Roma, 23 a Bologna e 17 a Bari).

In ambito urbano, con la costituzione dei CIV (Centri Integrati di Via) e dei CCN (Centri Commerciali Naturali)⁶⁸ tutti gli esercizi commerciali presenti in una porzione di territorio, spesso coincidente con il centro storico di una città,

⁶⁷ Alfonso Gambardella, *Innovazione e sviluppo. Miti da sfatare, realtà da costruire*, Egea, Milano 2009, pp. 29-30.

⁶⁸ Le esperienze più significative si sono realizzate in Liguria (per i CIV) e in Piemonte, Toscana, Emilia Romagna e Sardegna (per i CCN).

si sono aggregati per collaborare su iniziative comuni quali promozione, fidelizzazione della clientela, sconti, spettacoli e animazione, e-commerce, etc.

In questo campo ulteriori progetti sono finalizzati alla creazione di magazzini in comune e alla formazione integrata di reti tra diversi CCN (quindi tra città diverse) per una migliore fruibilità dei Centri da parte di cittadini e turisti.

Nel settore turistico si sta procedendo con la formazione dei Sistemi Turistici Locali (STL), cioè di un nuovo modello organizzativo dell'offerta turistica, imperniato sul concetto di cooperazione sistematica tra i primi responsabili e beneficiari dello sviluppo quali gli enti locali, gli operatori del settore ed in genere la comunità locale.

In previsione del Programma Operativo Interregionale (POIN) "Attrattori Naturali, Culturali e Turismo 2007-2013"⁶⁹ sono in fase di studio progetti per la messa in rete di imprese turistiche che sono in attività nei diversi poli di attrazione individuati nel POIN, al fine di realizzare reti interregionali tra gli operatori del settore per migliorare e integrare l'offerta turistica in coerenza con quanto previsto dagli obiettivi operativi del Programma.

Ulteriore ambito applicativo del contratto di rete è l'internazionalizzazione delle pmi che operano nella distribuzione commerciale all'ingrosso, attraverso la formazione di reti di imprese nazionali che investono su un programma comune di interventi per la penetrazione sui mercati esteri. Interventi in tal senso mirano soprattutto a sostenere l'internazionalizzazione di network di imprese già presenti in incubatori commerciali di grande dimensione (ad esempio CIS di Nola, Centergross di Bologna).

Alla luce delle esperienze e delle considerazioni sopra esposte si evince l'importanza di accrescere la cultura di rete nelle imprese. Questa potrebbe costituire un fattore determinante anche per incidere sul problema della sicurezza nei luoghi di lavoro: sarebbe opportuno che le aziende più strutturate e dimensionate si facessero carico di allargare il progetto della

⁶⁹ Agisce nelle regioni Obiettivo Convergenza.

sicurezza anche alle imprese che compongono la propria filiera produttiva e distributiva, imponendosi di instaurare relazioni produttive e commerciali solo con imprese che assicurino adeguati standard di sicurezza. Sul problema della sicurezza si inciderà efficacemente solo quando gli adempimenti per la prevenzione non saranno più sentiti come un vincolo ma come opportunità. Oltre alla convinta partecipazione di tutti gli attori coinvolti, per sviluppare la cultura della prevenzione occorre creare anche i meccanismi economici per un ritorno dell'investimento per le imprese, specie per le piccole.

Il capitale sociale

Anche in una fase storica segnata da profonde trasformazioni nei rapporti che le imprese intrattengono all'interno del territorio di insediamento il capitale sociale, cioè l'insieme di relazioni di natura economica, istituzionale e sociale, va considerato, al pari del capitale fisico e umano, come risorsa importante (spesse volte decisiva) per determinare il successo o meno di un'avventura imprenditoriale. Il passaggio dalle reti corte alle reti lunghe, che fa seguito ai processi di delocalizzazione di molte imprese di medio-grande dimensione, non annulla la rilevanza che si connette ai fenomeni di agglomerazione e ai vantaggi che ad essi conseguono. Molti studi sui cluster, i distretti industriali e i sistemi produttivi locali evidenziano le rilevanti opportunità che in tali contenitori territoriali si determinano in termini di prossimità organizzata, di funzioni differenziate e complementari, da cui originano economie esterne; di specializzazione/integrazione di conoscenze prodotte e/o presenti sul territorio; di valori condivisi da cui originano senso di appartenenza e relazioni fiduciarie tra tutti gli attori che stimolano e legittimano l'agire imprenditoriale e ne agevolano i relativi esiti⁷⁰.

Sono molti gli studi teorici e le analisi empiriche che hanno evidenziato il ruolo positivo svolto dal capitale sociale a sostegno di processi virtuosi di crescita: dal lavoro ormai classico di Putnam sulle regioni italiane, che ha individuato la

⁷⁰ Enzo Rullani, "Cluster: tendenze e scenari nell'economia globalizzata", relazione al convegno Patterns of Clusters Evolutions, Venezia 2009.

relazione positiva che si instaura tra senso civico, rendimento delle istituzioni e sviluppo economico⁷¹, al più recente studio di Cartocci⁷² che correla solidarietà, fiducia reciproca e partecipazione alla vita collettiva nelle popolazioni con la qualità dell'azione delle istituzioni e le caratteristiche e lo spessore dello sviluppo che si rilevano nelle diverse Regioni. L'importanza assunta dalle molteplici relazioni (economiche, istituzionali e sociali) che un'impresa intrattiene hanno recentemente suggerito una rivisitazione della stessa teoria dell'equilibrio aziendale. L'ampia gamma di modalità attraverso cui vengono acquisite le risorse (per lo più) immateriali, che consentono a un'impresa di creare valore in un'ottica di lungo periodo, obbligano ormai a formulare una teoria dell'equilibrio economico che non si limiti a porre relazioni tra costi, ricavi e flussi finanziari, ma consideri in modo organico le variabili di contesto che la stimolano e sostengono nell'innovare ed essere competitiva⁷³.

Con rammarico va sottolineato che in tutti gli studi richiamati, qualunque sia la metodologia di analisi seguita e le variabili considerate, si rileva sempre una profonda cesura tra situazione esistente nel centro-nord e quella che caratterizza il nostro Mezzogiorno.

Considerazioni

Dalle analisi sopra sintetizzate si evince che in Italia, qualunque sia il driver posto sotto osservazione, l'*"innovation divide"* è molto ampio e penalizza una quota importante del nostro sistema produttivo. Ne consegue che, in uno scenario segnato dalla globalizzazione dei mercati e dall'accelerazione dello sviluppo scientifico e tecnologico, vi è necessità di una politica pubblica di sostegno perché le imprese possano affrontare le nuove sfide e cogliere le nuove opportunità. In Italia, però, una tale politica, avente un profilo organico ed efficace, raramente è stata formulata (l'unico programma che

⁷¹ Robert Putnam, La tradizione civica nelle regioni italiane, Mondadori, Milano 1993.

⁷² Roberto Cartocci, Mappe del tesoro. Atlante del capitale sociale in Italia, Il Mulino, Bologna 2007.

⁷³ E. Cavalieri, op. cit.

merita menzione è “Industria 2015”) e meno che mai ha trovato implementazione.

Una sottolineatura che va ulteriormente fatta attiene ai problemi di natura istituzionale che originano dalla modifica del Titolo V della Costituzione e dalla conseguente introduzione del principio di legislazione concorrente tra Stato e Regioni in materia scientifico-tecnologica. Un tale assetto delle competenze rischia di determinare una strisciante “balcanizzazione” della R&S, una frammentazione cioè di indirizzi e di impegni di risorse e, conseguentemente, un ulteriore ridimensionamento del loro potenziale impatto strutturale.

Conclusioni

Una molteplicità di elementi va tenuta in conto nella definizione di una politica di sostegno delle imprese. Un primo aspetto è relativo al peso nuovo assunto dai fattori immateriali nell’induzione dei processi di sviluppo e di innovazione (dai neo-beni agli investimenti in R&S e non R&S, alle reti, al capitale sociale). E’ importante, quindi, che gli interventi pubblici mirino al rafforzamento e alla diffusione di tali fattori, onde accrescere la propensione a innovare e a rafforzare nel sistema imprenditoriale processi virtuosi di crescita durevole. Non sempre un tale indirizzo è di agevole implementazione, anche perché alcuni fattori (si pensi al capitale sociale) sono mobilitati “per decreto”, coinvolgendo aspetti culturali e sociali di una comunità sedimentati attraverso un lungo processo storico.

Un altro aspetto da sottolineare attiene alle fonti plurime e concomitanti dell’innovazione, che portano a dare enfasi alla natura sistemica che essa ha assunto. Ne consegue che c’è necessità di dare risposte coordinate e flessibili, che mirino a sostenere in modo esauriente i processi di adattamento delle imprese alle nuove sfide, in coerenza con la specificità dei contesti sia territoriali che settoriali.

Infine, emerge un problema non irrilevante che attiene all’assetto delle competenze istituzionali in materia di politiche della ricerca, dell’innovazione

e dello sviluppo. Sulla scorta dell'esperienza maturata dopo la modifica del Titolo V della Costituzione, non si ritiene che la soluzione ad esso possa rinvenirsi esclusivamente attraverso defatiganti percorsi di governance interistituzionale.

Questa riarticolazione dei poteri istituzionali in materia ha comportato una redistribuzione delle competenze e dei finanziamenti pubblici connessi. Ma non è ancora un processo assestato. Anzi, presenta numerosi elementi di ambiguità e di inefficienza, per le sovrapposizioni di competenze e i conseguenti conflitti che da essi discendono.

D'altra parte, la specificità dei contesti territoriali di riferimento rende ragionevole che ad interessarsi delle realtà locali sia l'istituzione territorialmente più vicina a ciascuna di esse (principio della sussidiarietà). Ma a condizione che questa istituzione operi in un quadro di regole tali da rendere conveniente a ciascun attore la ricerca delle economie di scala e delle sinergie ricavabili – su molti aspetti - dalla collaborazione con altri.

In un quadro in cui le regioni competono per aggiudicarsi non solo nuove competenze, ma anche nuove fonti di finanziamento pubblico, esse si trovano ad essere concorrenti l'una con l'altra e sarà difficile farle collaborare. Se invece il quadro normativo vincolasse le regioni ad un budget di investimenti e di costi dato, allora potrebbe scattare lo stimolo a collaborare, al fine di acquisire – a costo zero – le competenze e capacità altrui, riducendo i costi da sostenere, a parità di risultato.

GLI ATTORI DEL CAMBIAMENTO

I risultati delle analisi

Il terziario competente interno

Si è visto che i mutamenti di scenario e i conseguenti processi di adattamento attivati dalle imprese segnano cesure profonde rispetto al quadro pre-crisi. Ci si riferisce con ciò alle strategie di differenziazione dei prodotti imperniate sull'innalzamento del relativo contenuto di qualità e di innovazione; all'allungamento della catena del valore aziendale attraverso la crescente ibridazione tra attività manifatturiere e attività di servizio; alle molteplici integrazioni con stakeholder aventi diversa natura e collocazione geografica, con cui si avviano e/o consolidano transazioni cooperative più o meno formalizzate. Ogni cambiamento di strategia induce una riconfigurazione dell'assetto organizzativo delle imprese per adattare il contesto interno ai nuovi indirizzi della politica aziendale.

Gli studi e i dati disponibili⁷⁴ evidenziano negli ultimi anni un accrescimento del tasso di terziarizzazione implicita nelle imprese manifatturiere italiane, qualunque sia la loro dimensione. Un tale fenomeno viene per lo più correlato alla turbolenza e variabilità ambientale, che obbligano le aziende ad aumentare il grado di complessità organizzativa per poter monitorare le tante variabili critiche che condizionano il loro posizionamento rispetto ai competitor.

⁷⁴ Fabrizio Guelpa e Fabrizio Traù, Crescita, complessità contabile e forme della terziarizzazione implicita nelle imprese italiane della trasformazione industriale, Intesa San paolo, Servizio Studi e Ricerche, febbraio 2009.

Tab. 0.16 – Dirigenti e impiegati per impresa per classe dimensionale

Classe dimensionale	1991		2002	
	Dirigenti	Impiegati	Dirigenti	Impiegati
da 1 a 5	0,00	0,35	0,00	0,36
da 6 a 9	0,02	1,14	0,01	1,28
da 10 a 19	0,06	2,27	0,05	2,84
da 20 a 49	0,34	6,20	0,33	8,34
da 50 a 99	1,22	16,32	1,43	23,83
da 100 a 250	3,16	38,85	3,74	56,95
da 250 a 499	6,27	100,35	7,86	129,22
da 500 a 2.000	14,22	308,07	20,52	399,02
oltre 2.000	28,97	1.950,97	43,07	1.824,55
Totale	0,17	3,41	0,19	4,36

Fonte: Intesa San Paolo, Servizio Studi e Ricerche, elaborazione su dati INPS, febbraio 2009

Quello che non è facile esplicitare è se l'avvio di una differenziazione di funzioni e di ruoli all'interno delle imprese derivi da una deliberata attività di progettazione organizzativa o, piuttosto, si sostanzia in un insieme di processi informali di strutturazione, sollecitati da particolari contingenze connesse con l'emergere di discontinuità nei principali ambienti di riferimento per le imprese (mercati e tecnologie soprattutto). In ogni caso, dai fenomeni in essere sembra emergere l'avvio di una transizione dei modelli gestionali delle imprese da quello classico orientato all'imprenditorialità e, quindi, improntato alla creatività, all'intuito, alla celerità, flessibilità e centralizzazione dei processi decisionali tutti imperniati sull'imprenditore; a quello definibile come manageriale.

Il cambio di paradigma appare indubbio e sembra legarsi alla crescente consapevolezza dei fattori limitanti che sono propri del modello imprenditoriale, che si sostanziano nell'impossibilità di mobilitare competenze in grado di far fronte alle variabili critiche connesse con l'economia della conoscenza, la mutevolezza dei mercati, l'immissione in reti di relazioni complesse, tutte da presidiare per poter essere adeguatamente monitorare e valorizzate.

I processi di transizione da un modello all'altro pur essendo acclarati da molteplici evidenze empiriche a livello micro, mancano di riscontri di carattere generale e strutturato. Questo perché non si assiste, se non raramente, a trasformazioni radicali negli assetti di governo interni alle

aziende. A prevalere è l'innesto di meccanismi informali e impliciti di managerialità, mirati a creare nel consolidato reticolo di comando postazioni che consentano il dominio di situazioni e scenari sempre più complessi e il presidio dei nuovi fattori critici di successo per l'azienda. Pur accrescendosi e diversificandosi le competenze disponibili all'interno, non si illanguidisce la rilevanza delle conoscenze tacite legate al pregresso della vita aziendale e, per tale motivo, di natura prevalentemente idiosincratica. Ma la crescita della complessità ambientale sollecita le imprese ad accedere anche a nuove fonti esterne di conoscenza. Poter disporre di risorse manageriali adeguate e la diversificazione dei ruoli interni costituiscono la condizione indispensabile per costruire relazioni significative e durature con tali fonti; per poter comunicare efficacemente i vuoti di conoscenze e di competenze a cui si cerca di sopperire; per poter costruire una matura capacità di apprendere e, infine, per poter commutare tempestivamente quanto l'impresa apprende in vantaggio competitivo. Quanto più diverse e specialistiche divengono le fonti conoscitive con cui l'impresa deve interagire (si pensi alla crescita degli scambi e delle collaborazioni con università ed enti di ricerca), tanto più si rivelano inadeguati i pregressi percorsi di apprendimento, per lo più imperniati sulla figura dell'imprenditore factotum. Si manifesta allora la necessità di differenziare le responsabilità interne, attribuendo a figure diverse la gestione di specifici ambiti di relazioni in cui l'impresa progressivamente è immersa. Attraverso un tale percorso da una parte si accresce la cultura di impresa posseduta dall'imprenditore, superando le prevalenti attitudini di chiusura verso tutto ciò che origina dall'esterno e non appartiene all'esperienza vissuta direttamente dall'impresa; dall'altra si rafforza la permeabilità all'ambiente, moltiplicandosi le occasioni di collaborazione con attori esterni, sia perché sono formalizzati i ruoli a ciò preposti, sia perché si sperimenta con sempre maggiore frequenza la possibilità di valorizzare, anche con tangibili ritorni economici, le relazioni che vengono attivate⁷⁵.

⁷⁵ A questo riguardo è interessante fare richiamo alle imprese definite nel Rapporto PMI 2008 dell'Istituto G. Tagliacarne come "Middle class", tra le cui caratteristiche principali vi sono la formale appartenenza ad un

Con questo tipo di sviluppo organizzativo nelle imprese crescono i margini di autonomia che vengono attribuiti a molte figure interne. Quando in un'organizzazione aumentano gli spazi di autodeterminazione è più facile che si generino inedite opportunità di sviluppo produttivo e commerciale; si creino nuove forme di acquisizione e produzione di conoscenze e i diversi attori interni trovino motivazioni aggiuntive per espletare le funzioni ad essi attribuite in modo creativo ed efficace. Le imprese che accrescono la responsabilità e l'autonomia del proprio management e delle altre principali figure interne sperimentano non solo un innalzamento della loro capacità di produzione di conoscenze, ma anche una più matura attitudine nel controllo e valorizzazione dei processi di cambiamento che, a seguito delle relazioni con l'ambiente, si determinano nel proprio ambito ⁷⁶.

Il terziario competente esterno

Le imprese che, per affrontare la crisi, hanno avviato processi di riposizionamento competitivo e di riqualificazione della loro offerta, hanno dovuto investire sui fattori immateriali e, a questo fine, hanno dovuto accedere a servizi ad elevato contenuto di know-how. Tali pratiche, aduse ormai da tempo nelle imprese di maggiori dimensioni, stanno contaminando anche l'agire delle imprese minori, dove tende ad assumersi consapevolezza sui cambiamenti profondi intervenuti nel modo di competere e di fare impresa. Il ricorso a società, strutture e risorse professionali esterne ai confini aziendali per la messa a punto e implementazione di nuove strategie di business trova molteplici motivazioni:

- di fronte alle sfide inusitate che propone il mercato globale, si pone la necessità di razionalizzare e formalizzare i percorsi di elaborazione strategica e di innovazione, che nella passata pratica delle imprese hanno per lo più assunto uno sviluppo "tacito" e imperniato su spillover di

gruppo di impresa e/o la stipula di accordi di cooperazione con altre imprese. Tali imprese, quantificate in 47 mila (pari all'8.7% delle imprese con meno di 250 addetti), sono caratterizzate da indici di produttività e performance di mercato notevolmente più elevati rispetto a quanto registrano le altre imprese.

⁷⁶ A questo riguardo va necessariamente fatto richiamo a Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, "The Knowledge Creating Company", Guerini e Associati, Milano, 1997, p. 121.

conoscenze, di tecnologie, di routine produttive da attori partecipi a reti e filiere comuni oppure da competitor contigui territorialmente;

- in una fase segnata da discontinuità profonde nello sviluppo scientifico-tecnologico, si avverte la necessità di superare la logica “prosumeristica” e di prossimità che frequentemente ha stimolato i processi innovativi nelle imprese minori (si applicano le conoscenze e si utilizzano le tecnologie sviluppate nel contesto locale) e di attivare “canali lunghi” di approvvigionamento degli input innovativi;
- a seguito della progressiva crescita di peso ed impatto anche nei settori tradizionali delle c.d. tecnologie abilitanti (ICT, nuovi materiali, nanotecnologie, ecc.), che trovano matrice diretta o indiretta nella R&S, accanto al paradigma dominante dell’innovazione d’uso, che consente di definire le pratiche virtuose diffuse in questi settori, nuovi comportamenti tendono a prendere piede. Per dare nuovo spessore ai processi innovativi le imprese mirano a costruire legami sufficientemente stabili con le istituzioni scientifiche. Ma l’instaurarsi spontaneo di rapporti diretti tra attori della ricerca e attori dell’economia non è agevole se mancano “interfacce intelligenti”, capaci cioè da una parte di interpretare i bisogni del sistema produttivo e, dall’altra, di vagliare la capacità e adeguatezza delle risposte delle istituzioni scientifiche.

In questo senso diviene sempre più decisivo il ruolo esperito dal terziario esterno alle imprese. Esso, ormai, va considerato come una delle principali externalità per le imprese che intendono innovare, potendo fungere da stimolatore, catalizzatore, “impannatore” e commutatore di conoscenze e competenze di diversa origine, vicina o lontana che sia.

Una quota importante di questo comparto trova un’origine e, talvolta, un profilo istituzionale e gestionale di carattere pubblico. Un’indagine svolta dall’IPI alcuni anni fa⁷⁷ quantificava in 300 i centri che operavano a sostegno dell’innovazione delle imprese in Italia. Si tratta di un fenomeno troppo

⁷⁷ IPI, Indagine sui centri per l’innovazione e il trasferimento tecnologico in Italia, Roma, 2005. Nello studio sono stati censiti, tra l’altro, le stazioni sperimentali per l’industria, i Parchi Scientifici e Tecnologici, le aziende speciali delle Camere di Commercio, i Business Innovation Center.

articolato nei suoi sviluppi istituzionali, territoriali e settoriali e nelle logiche che lo hanno fatto nascere ed evolvere, perché possa essere univoco il giudizio a riguardo. Certo, si tratta di un numero pletorico, come spesso accade quando è la mano pubblica a farsi carico dei costi di investimento e i costi di esercizio trovano copertura “a piè di lista”. In linea generale si può asserire che nella variegata esperienza del terziario per l’innovazione di matrice pubblica le buone intenzioni hanno spesso prevaricato sulla capacità progettuale e sul rigore nella verifica dei risultati da parte dei promotori e dei protagonisti.

Al terziario di emanazione pubblica si abbinano (in parte complementandosi, in parte sostituendosi) i servizi alle imprese che operano con una logica di mercato. Si tratta di un settore in grande crescita negli ultimi anni: tra il 2000 e il 2008 le imprese attive sono passate da 404.147 a 607.249, ad attestare che la domanda industriale di prestazioni professionali qualificate è in notevole aumento. Altro aspetto importante dell’evoluzione registrata nel settore è relativo alla forma giuridica. Infatti, mentre nel 2000 il 66% delle imprese era costituito da società di persone e ditte individuali, nel 2008 tale componente vede ridotto il suo peso di ben 14 punti percentuali. E’ in atto, quindi, non soltanto una crescita quantitativa del settore, ma anche un consolidamento delle strutture ivi esistenti. Da ciò si può evincere che le attuali condizioni competitive impongono il perseguimento di un assetto societario e organizzativo molto più complesso di quanto richiesto soli pochi anni fa.

Tab. 0.17 – Il comparto dei servizi alle imprese

	Attive 2000		Attive 2008	
	n.	comp. %	n.	comp. %
Totale Servizi alle imprese	404.147	8,3	607.249	11,4
Attività immobiliari e noleggio di macchine e attrezzature	165.812	3,4	278.185	5,2
- Attività immobiliari	150.772	3,1	257.171	4,8
- Noleggio macchine e attrezzature senza operatore	15.040	0,3	21.014	0,4
Informatica, ricerca e attività connesse	64.414	1,3	87.515	1,6
- Informatica e attività connesse	62.416	1,3	84.206	1,6
- Ricerca e sviluppo	1.998	0,0	3.309	0,1
Altre attività professionali e imprenditoriali	173.921	3,6	241.549	4,5
Totale Economia	4.840.366	100,0	5.316.104	100,0

Un altro elemento importante che caratterizza in termini inequivoci il settore è dato dall'elevata quota di occupati *high-skilled* sul totale degli addetti: essa è pari al 52.1%, contro una media del settore industriale pari al 3.3% e una media del totale dell'economia pari al 15.3%.

Va, infine, sottolineato che il rapporto tra terziario interno e terziario esterno alle imprese non è descrivibile affatto come un gioco "a somma zero". Almeno fino ad una certa soglia di dimensione aziendale, la dotazione interna è fattore di tiraggio di prestazioni qualificate esterne. Infatti, l'accesso e valorizzazione di servizi qualificati esterni richiede in una misura per certi versi determinante un assetto decentrato di responsabilità, perché la capacità di assorbire, elaborare e contestualizzare le conoscenze di origine esterna è vincolata alla disponibilità di una pluralità di *recipients* nel contesto aziendale, ciascuno dei quali con precipui saperi tecnici/procedurali e saperi pratici/esperienziali. Perché l'assimilazione delle nuove conoscenze avvenga in modo compiuto è necessario, infatti, che si attivino nuove routine sia intraorganizzative che interorganizzative e ciò richiede la motivazione e la mobilitazione di comportamenti di una pluralità di attori interni all'impresa.

Le istituzioni scientifiche

La transizione verso l'economia della conoscenza segna anche in Italia una ridefinizione degli attori dello sviluppo, tra cui vanno annoverate ormai le istituzioni del sapere e, in particolare, le università e gli enti pubblici di ricerca. Il protagonismo nel nostro paese di queste istituzioni nei processi di sviluppo economico costituisce un fenomeno recente e la cui dimensione rimane per ora contenuta e prevalentemente polarizzata nelle aree territoriali del centro-nord. Non per questo, però, è da intendersi come fenomeno di ridotta rilevanza. Si pensi soprattutto alle università, "cantiere aperto" da molti anni per il reiterarsi dei processi di riforma e controriforma che le investono, tuttora interessate da una molteplicità di trasformazioni: revisione della governance,

razionalizzazione degli ordinamenti didattici, riforma delle procedure di reclutamento del corpo docente, modifiche nell'alta formazione specialistica, valutazione della didattica e della ricerca. Pur in un assetto istituzionale, normativo e organizzativo in costante evoluzione, esse hanno evidenziato performance crescenti nel misurarsi in concomitanza sulle tre missioni della promozione, trasmissione e valorizzazione del sapere⁷⁸.

In particolare, le novità più interessanti da rilevare (almeno in questa sede), sono relative a questa terza missione. Gli atenei, spesso tacciati di autoreferenzialità e, quindi, di scarsa propensione a interagire con gli altri attori istituzionali, economici e sociali, di fatto hanno mostrato negli ultimi anni un profilo dinamico e flessibile, evidenziando in molti casi inusitate attitudini imprenditoriali. Il trasferimento di conoscenze e competenze è divenuto un ambito operativo costante in circa il 70% delle università monitorate attraverso il rapporto NETVAL. Esse, infatti, non solo si sono date un assetto consono a espletare una tale funzione – formalizzando la costituzione di un ufficio per il trasferimento tecnologico – ma la dotazione di risorse ivi disponibili (in media 3.9 addetti per ateneo) è tale da garantire in qualche modo l'interfacciamento della domanda esterna, il relativo processamento per addivenire ad un adeguato *problem setting*, lo smistamento sui detentori di know-how interno, la promozione e cura dei contratti, la tutela della proprietà intellettuale.

Oggi, per attestazione di diverse fonti (in primis la Banca d'Italia), una quota significativa (circa un quarto) delle imprese italiane con almeno 20 addetti hanno instaurato stabili collaborazioni con università e centri di ricerca. Ciò è avvenuto perché le istituzioni scientifiche, essendo radicate nelle dinamiche del sapere globale, sono in grado di operare a supporto delle imprese sui crescenti segmenti di valore che si sono formati a monte dei processi produttivi in senso stretto. Non vi è, d'altronde, nulla di paradossale che nell'economia della conoscenza, in cui i ritmi dello sviluppo sono scanditi dall'innovazione e dove la principale fonte del valore risiede nei saperi

⁷⁸ Si veda Andrea Piccaluga e Riccardo Pietrabissa, "International dynamics of University-Industry knowledge transfer", (mimeo), novembre 2009.

incorporati e mobilitati dal lavoro vivo (e non nel capitale e nel lavoro materiale), i protagonisti della conoscenza siano in grado di ritagliarsi ruoli che non trovano antecedenti nel passato⁷⁹.

Tra le molteplici modalità attraverso cui trovano valorizzazione i risultati della ricerca pubblica va considerata con particolare attenzione quella delle spin-off⁸⁰. L'universo di queste imprese, come attesta il periodico rapporto NETVAL⁸¹, è in continua crescita, tanto che nel 2008 ha raggiunto il significativo numero di 710⁸², di cui oltre l'85% ha trovato costituzione negli ultimi otto anni. Esse operano in una molteplicità di settori, tutti ovviamente orientati alla scienza e alla tecnologia, tra cui predominano l'ICT (35.8%), life sciences (15.5%), energia e ambiente (14.6%), elettronica (11%), biomedicale (7.4%).

Tab. 0.18 – Università ed EPR che hanno originato le spin-off della ricerca pubblica in Italia

⁷⁹ Carlo Vercellone (a cura di), *Capitalismo cognitivo. Conoscenza e finanza nell'epoca post-fordista*, Manifestolibri, 2006, p. 31.

⁸⁰ Sono considerate tali le imprese operanti in settori high-tech e costituite da almeno un professore o ricercatore universitario o da un dottorando/contrattista/studente che abbia effettuato attività di ricerca pluriennale su un tema che ha attinenza con l'impresa creata.

⁸¹ In questa sede ci si riferisce alla VI edizione (gennaio 2009).

⁸² Si veda la banca dati gestita dal Laboratorio MAIN della Scuola Superiore S. Anna di Pisa.

EPR di origine	Spin-off		EPR di origine	Spin-off	
	Frequ. assoluta	Frequ. %		Frequ. assoluta	Frequ. %
Politecnico di Torino	49	6,9	Università di Sassari	2	1,1
Università di Bologna	40	5,6	Università di Urbino	7	1,0
INFN - CNR	37	5,2	ENEA	6	0,8
Scuola Superiore Sant'Anna	29	4,1	Università di Camerino	5	0,7
Università di Padova	29	4,1	INFN	5	0,7
Università di Perugia	29	4,1	SIGSA - Trieste	5	0,7
Università di Udine	29	4,1	Università di Pavia	5	0,7
Università di Cagliari	28	3,9	Università di Roma "La Sapienza"	5	0,7
Università di Milano	26	3,7	Università del Sannio	5	0,7
Politecnico di Milano	25	3,5	Università San Raffaele di Milano	5	0,7
Università Politecnica delle Marche	25	3,5	Università di Bari	4	0,5
CNR (escluso INFN)	24	3,4	Università di Roma Tre	4	0,5
Università della Calabria	21	3,0	Università di Torino	4	0,5
Università di Ferrara	21	3,0	Università del Molise	4	0,5
Università di Pisa	18	2,5	Università di Messina	3	0,4
Università di Modena e Reggio Emilia	16	2,3	Università della Basilicata	2	0,3
Università di Siena	15	2,1	Università "Magna Graecia" di Catanzaro	2	0,3
Università di Genova	14	2,0	Università di Bergamo	2	0,3
Università di Firenze	13	1,8	Università Cattolica del Sacro Cuore	2	0,3
Università di Parma	13	1,8	Università di Foggia	2	0,3
Università di Trieste	13	1,8	Università di Salerno	2	0,3
Politecnico di Bari	11	1,5	Università di Trento	2	0,3
Università del Salento	11	1,5	Università della Tuscia di Viterbo	2	0,3
Università di Milano-Bicocca	10	1,4	Università di Verona	2	0,3
Università di Napoli "Federico II"	10	1,4	Università "Insubria" di Varese-Como	1	0,1
Università del Piemonte Orientale	10	1,4	Università di Venezia "Ca' Foscari"	1	0,1
Università di Roma "Tor Vergata"	10	1,4	INFN - Istituto Nazionale di Fisica Nucleare	1	0,1
Università de L'Aquila	10	1,4	Libera Università di Bolzano	1	0,1
Università di Palermo	9	1,3	Università di Cassino	1	0,1
Università di Brescia	8	1,1	Università "D'Annunzio" di Chieti-Pescara	1	0,1
Università di Catania	8	1,1	Totale spin-off (milione di S.I.I.T. 2008)	740	100,0

Fonte: NETVAL, VI Rapporto sulla valorizzazione della ricerca nelle università italiane, gennaio 2009

Considerazioni

Da quanto esposto nel paragrafo precedente i driver del cambiamento vanno individuati sia nell'ambito aziendale che nel contesto territoriale che attornia l'impresa. Essi non possono esaurirsi nei fattori interni, perché in uno scenario (tecnologico, di mercato, sociale) di montante complessità ogni logica prosumeristica si rivelerebbe perdente. Vanno, piuttosto, costruite e governate le interdipendenze con gli altri attori, fondando le relative scelte non soltanto sul criterio della prossimità.

Nello stesso tempo, però, i driver non possono essere esclusivamente ricondotti a fattori esterni alle imprese: ogni risorsa che origina dall'esterno deve essere assorbita, metabolizzata e valorizzata attraverso l'agire consapevole di managers di alto profilo e di personale competente dedicato a specifiche funzioni aziendali.

Conclusioni

Va sottolineata l'importanza dei processi di sviluppo organizzativo che le imprese hanno avviato e che hanno consentito loro di elaborare percorsi adattivi ai mutamenti del contesto competitivo in cui operano. E' evidente che l'asset basilare di tali percorsi è rinvenibile nel capitale umano. Attraverso l'immissione nelle aziende di risorse umane altamente qualificate si creano i presupposti per produrre e valorizzare conoscenze e, per questo tramite, alimentare di nuovo valore i prodotti aziendali.

Il capitale umano interno costituisce la risorsa critica per eccellenza, anche perché costituisce la chiave ineludibile per affrontare e governare con successo contesti sempre più globali e complessi nonché per accedere a domini plurimi di conoscenze esterne, che vanno non solo acquisite, ma anche rielaborate e ricombinate in funzione della specificità dell'ambiente socio-tecnico di ciascuna azienda.

Le competenze, le abilità e le attitudini del capitale umano che partecipano alle attività aziendali divengono, infine, componenti essenziali per i successivi percorsi di sviluppo delle imprese perché tali caratteri le configurano come risorse "riflessive", in grado cioè non solo di sviluppare i progetti innovativi, ma di razionalizzarli, verbalizzarli e socializzarli all'interno del contesto aziendale. La condivisione delle esperienze innovative consente la messa in comune dei relativi significati e risultati e, in tal modo, di sedimentare all'interno una cultura dell'innovazione che diviene vero e proprio patrimonio aziendale.

PROPOSTE

“Il problema dei nostri tempi è che il futuro non è più quello di una volta”.

Paul Valery

*“Non c’è vento a favore per chi non conosce
il proprio porto”.*

Seneca

Le due citazioni sopra riportate intendono indirizzare la lettura delle dinamiche messe in evidenza dal Rapporto e suggerire il possibile spazio di politiche pubbliche mirate ad accelerare o correggere le traiettorie inerziali di evoluzione che traspaiono dai comportamenti posti in essere dalle imprese a fronte della crisi e dei cambiamenti di scenario. Le linee di azione che vengono proposte sono organizzate intorno a cinque grandi temi, oggetto di discussioni ricorrenti, ma su cui è possibile a nostro parere individuare soluzioni praticabili, capaci di incidere sulla competitività del nostro sistema imprenditoriale e, dunque, sulla qualità dello sviluppo futuro:

- *natura e strumenti delle politiche di intervento;*
- *la promozione di nuovi modelli di business e di nuove forme organizzative nelle e tra le imprese;*
- *gli investimenti nella ricerca e sul capitale umano;*
- *il finanziamento degli investimenti collegati alle trasformazioni di impresa;*
- *gli squilibri territoriali e il problema del ritardo del nostro Mezzogiorno.*

Natura e strumenti delle politiche di intervento

- E’ importante restituire spessore strategico e dimensione adeguata alle politiche pubbliche di sostegno dello sviluppo. Da una parte occorre spezzare la deriva pluridecennale di una politica senza visione e consapevolezza di sè⁸³. I molteplici tentativi random di sopperire ai fallimenti

⁸³ Fabrizio Traù, “Logica di un sistema di sostegno alle imprese. La politica industriale italiana dal secondo dopoguerra a Industria 2015”, in Economia e Politica Industriale, n. 4, 2009, p. 112.

del mercato declinano in realtà una ininterrotta sequenza di fallimenti della politica. La politica degli incentivi automatici ha finito per distribuire aiuti a pioggia ad una miriade di interessi minuti, cambiando pochissimo il loro comportamento. I piani di settore si sono rivelati per certi versi velleitari (le “cattedrali nel deserto”) e per altri pericolosamente allineati agli interessi delle imprese maggiormente influenti, determinando, in ambedue i casi, un grande spreco di risorse. I finanziamenti a fondo perduto o le agevolazioni in conto capitale hanno alimentato massicci investimenti nei grandi cicli dell’industria di base, con poche ricadute all’esterno. La programmazione negoziata – con i patti territoriali, i contratti d’area e altri strumenti di intervento negoziato sul territorio, ha sollecitato processi di auto-organizzazione talvolta più strumentali che lungimiranti. Le politiche distrettuali hanno avuto il merito di fare emergere forme di azione organizzata nelle comunità distrettuali, ma sono ancora pochi i casi in cui – complice anche la crisi 2008-09 - queste forme di intervento hanno indotto traiettorie durevoli di crescita nel territorio.

- Un apprezzabile e originale esperimento di politica industriale nazionale, che si ritiene debba essere rilanciato, si è avuto con “Industria 2015”, che ha trovato elaborazione e implementazione nell’arco delle ultime due legislature. Il programma mirava a promuovere nuove specializzazioni manifatturiere e terziarie, valorizzando le competenze ed esperienze maturate in Italia nello sviluppo post-bellico. L’aspetto maggiormente innovativo dei Progetti di Innovazione Industriale in cui si articolava il Programma, va individuato nel fatto che la loro elaborazione parte dal mercato: da bisogni, cioè, sia impliciti che espliciti a cui viene riconosciuta una priorità strategica. Da tali opportunità di mercato si inferiscono i “concept” di prodotti/servizi, le cui specifiche (la configurazione tecnico-funzionale, le prestazioni, il relativo design, i materiali, i componenti), per essere adeguatamente sviluppate, richiedono la focalizzazione di una pluralità di attori (imprese manifatturiere e terziarie, organismi di ricerca) su obiettivi di rilevante avanzamento tecnologico. L’altro aspetto importante e originale enucleato in “Industria 2015” è che l’esigenza di perseguire nuove

specializzazioni non si declinava in un mero e astratto auspicio di abbandono di attività low-tech per transitare verso l'high-tech. L'assunto che ha dato fondamento a questo progetto di politica industriale è che *"natura non facit saltus"* e, meno che mai, l'azione di un'amministrazione pubblica italiana. Conseguentemente, si è ritenuto necessario partire dall'esistente, facendo perno sull'apprendimento e le competenze (tecnologiche, manageriali, organizzative) sedimentate nel nostro Paese e che vanno sono state assunte come veri e propri punti di forza.

- Una politica di sviluppo strategicamente indirizzata deve poter contare su un adeguato ammontare di risorse, in modo da stimolare e rafforzare i comportamenti proattivi e reattivi presso un'ampia platea di imprese. La ricostruzione dei flussi finanziari a prezzi costanti devoluti negli ultimi anni al sostegno delle attività produttive mostra, invece, che si è a fronte di una sostanziale stasi⁸⁴. Le erogazioni della politica industriale, infatti, passano da 5.616,7 milioni di Euro nel 2002 a 2.045,1 nel 2008, con una concentrazione massiccia a valere sulla l. n. 808 del 1985 (sostegno al settore aeronautica), dove è estremamente contenuto il numero delle piccole e medie imprese coinvolgibili.
- Più che aggiungere nuovi strumenti pubblici di intervento, è necessario razionalizzare l'attuale sistema degli incentivi alle imprese (seppure esso possa essere definito sistema), che – secondo i dati recentemente diffusi da Confindustria (Bari, 19 febbraio 2010) - si articola in 1307 interventi, di cui 1216 facenti capo alle Regioni. In un tale quadro si vive un costante rischio di sovrapposizione degli interventi, perché spesso gli strumenti si rivolgono agli stessi soggetti beneficiari, sono relativi ad identiche tipologie di progetti e sono gestiti da diversi livelli istituzionali. Risulta evidente che, in un tale assetto, sono molteplici i rischi di una polverizzazione degli affidamenti e di un'allocazione inefficiente delle risorse e che si creino gli spazi perché si instaurino comportamenti opportunistici da parte delle imprese.

Una riforma complessiva dell'assetto esistente è necessaria anche per:

⁸⁴ Rapporto MET 2009, (op. cit.), pp. 20-21.

- definire una precisa *divisione di attribuzioni* (legislative e amministrative) tra il livello statale e il livello regionale sulla base dei principi della sussidiarietà, della differenziazione e dell'adeguatezza;
- procedere a una chiara *focalizzazione degli obiettivi*, in coerenza con l'enunciazione di priorità nelle strategie di sviluppo sia del "sistema-Paese", sia di ciascun contesto regionale;
- addivenire a una *specializzazione degli strumenti*, ciascuno dei quali deve mirare a un preciso obiettivo, superando l'attuale pletora di norme "generaliste", che sembrano legittimare un mero travaso di risorse dalle amministrazioni pubbliche ai privati.

La transizione è resa ancor più complessa dal fatto che essa riguarda non solo la specializzazione e l'assetto dell'apparato produttivo, ma anche una rilevante modificazione del sistema istituzionale.

Il nuovo Titolo V della II parte della Costituzione assegna la gran parte dei poteri di indirizzo e sostegno dell'apparato produttivo (quelle dirette, di incentivazione, e quelle indirette, di costruzione delle reti, di assetto del sistema amministrativo, di organizzazione della formazione e della ricerca) alla competenza della legislazione regionale e la gestione delle localizzazioni alla competenza dei Comuni e/o delle loro forme associative.

La maggiore vicinanza dei soggetti titolari della decisione agli attori sociali, in relazione alle esigenze del sistema produttivo (costruzione di reti lunghe, semplificazione delle procedure) non esclude che, ferma restando la articolazione degli interventi sul territorio, sia possibile, e indispensabile, costruire politiche di intervento fortemente interconnesse che recuperino quello spirito di leale cooperazione tra i diversi livelli di governo che sta alla base dell'intero Titolo V.

Nell'immediato, è possibile porre al servizio di politiche innovative la strumentazione esistente che già consente la governance multilivello.

La Conferenza unificata (articolo 8 del decreto legislativo 281/1997) costituisce la sede dell'incontro istituzionale tra tutti i livelli di governo interessati. L'autorevolezza della composizione di tale organismo (presiede il Presidente del Consiglio, sono

presenti tutti i presidenti delle Regioni e delle Province Autonome, autorevoli delegazioni dell'ANCI, dell'UPI e dell'UNCCEM) consente di attribuire alle decisioni assunte in quella sede il massimo di efficacia operativa. Da tali accordi possono derivare anche stringenti conseguenze amministrative sia per quanto riguarda le amministrazioni centrali sia per quanto riguarda le amministrazioni infrastatali.

Per quanto riguarda il primo livello, gli accordi tra amministrazioni centrali, la normativa prevede che le decisioni assunte in sede di Conferenza unificata possano tradursi in specifiche decisioni del CIPE (presieduto dal Presidente del Consiglio, con la partecipazione di tutti i ministri competenti e di una rappresentanza della Conferenza unificata). In quella sede è possibile assumere decisioni amministrativamente vincolanti per tutte le Amministrazioni centrali.

La traduzione delle decisioni della Conferenza Unificata a livello periferico può realizzarsi attraverso lo strumento dell'intesa istituzionale di programma (articolo 2, comma 203, lettera b, della legge 662/1996) e i conseguenti accordi di programma quadro (articolo 2, comma 203, lettera c, della legge 662/1996) che vincolano le amministrazioni firmatarie ai comportamenti desiderati per gli aspetti normativi e finanziari.

Tale cooperazione potrebbe essere resa più stringente attraverso la canalizzazione per questa via dei finanziamenti specifici previsti comma 5 dell'articolo 119 della Costituzione, e dall'articolo 16 della legge 42/2009.

Essendo evidente che tali accordi dovrebbero riguardare solo le materie di specifica competenza delle Pubbliche Amministrazioni (ivi comprese, per quanto riguarda l'innovazione, università e enti di ricerca), cui non devono attribuirsi competenze in materia di specifiche decisioni di investimento (per evitare le confusioni di ruolo che hanno portato al fallimento la stagione della programmazione negoziata), si pone il tema del coinvolgimento delle parti sociali il cui ruolo è decisivo per determinare la transizione in un clima di cooperazione sociale che governi, tra l'altro, i delicati problemi di mobilità occupazionale.

Il CNEL potrebbe essere lo strumento istituzionale utilizzabile a tali fini. Da un lato una sua rappresentanza potrebbe partecipare, con una modifica del vigente regolamento del CIPE, ad apposite sedute di tale organismo (o almeno alle

Commissioni di settore) con il ruolo di invitato (come già avviene per la Conferenza unificata). Dall'altro in sede CNEL si potrebbe addivenire alla costruzione di protocolli quadro da trasmettere alle parti sociali e da utilizzare in occasione delle specifiche decisioni di investimento.

La promozione di nuovi modelli di business e di nuove forme organizzative nelle e tra le imprese

Il problema chiave delle nostre aziende è arricchire il prodotto/servizio offerto al cliente e, a valle, al consumatore finale, mobilitando a questo fine le reti/filiere di appartenenza. Per realizzare questo arricchimento le imprese devono non solo offrire conoscenze originali, aumentando di molto il loro livello di investimento, ma avere anche la possibilità di estendere di molto l'ampiezza del bacino di uso delle proprie idee, facendo investimenti altrettanto grandi in reti di approvvigionamento, di produzione e di vendita.

La politica industriale deve, a questo fine, rendere accessibili le "risorse abilitanti" e, in aggiunta, aiutare i processi di auto-organizzazione delle imprese ad emergere e diffondersi, focalizzando l'attenzione sullo sviluppo di alcune "idee motrici" su cui le imprese proponenti siano disposte a scommettere, investendo e assumendo parte dei rischi richiesti.

Si possono sviluppare mediante partnership pubblico-privato e reti di condivisione tra imprese "idee motrici" che riguardano gli *stili di vita* (il modo di vestirsi, di guidare, di divertirsi, di impiegare il tempo libero ecc.), il *buon abitare* (per le filiere che fanno capo alla casa ecologica, a basso consumo energetico, sicura, silenziosa, arredata con gusto e servita dalla domotica avanzata), il concetto di *salute* o di *benessere* (alimentazione, *fitting*, esercizi fisici ecc.), lo *sport*, il *turismo*, la *cultura*. Anche i subfornitori e i fornitori di prodotti intermedi possono dare valore alle loro prestazioni passando dal prodotto al *servizio al cliente* e, andando avanti su questa linea, fino ad assumere la funzione di *co-innovatore*, che collabora col committente a innovazioni importanti che coinvolgono il know-how accumulato in azienda.

6.2.2 Per mobilitare l'interesse delle imprese sulle "idee motrici" e ad accedere alle "risorse abilitanti", è necessario che esse si pongano obiettivi di lungo periodo. A questo fine è basilare delineare gli scenari entro cui le imprese si troveranno a operare, per consentire loro di identificare, valutare e selezionare le alternative strategiche che hanno a fronte e, in tal modo, compiere scelte che siano coerenti con l'evoluzione del mercato di riferimento (potenzialità di sviluppo dei segmenti su cui esse operano, arrivo di nuovi competitor); con il contesto in cui sono insediate (qualità dei "fattori di ambiente" di cui è dotato il territorio, disponibilità di imprese di subfornitura, adeguatezza dei servizi alla produzione e dotazione del capitale umano); con le competenze tecnologiche che caratterizzano la realtà in cui operano (il posizionamento degli attori scientifici locali rispetto alla frontiera delle conoscenze nei settori e negli ambiti tecnologici di interesse per l'impresa). La predisposizione di scenari, facendo ricorso a diverse metodologie (dal foresight al road mapping, all'analisi fattuale), può agevolare l'identificazione delle traiettorie di sviluppo emergenti, i settori attrattivi e le tecnologie a elevata pervasività. E' da ritenere che una tale azione sia utile per sviluppare negli attori economici una visione prospettica del contesto in cui operano e delle dinamiche competitive e possa agevolarli nelle loro strategie di riposizionamento competitivo. Perché le imprese siano indotte a cogliere le sfide è importante che siano poste in grado di leggere l'evoluzione del contesto competitivo in cui sono immerse. Per far fronte alla progressiva chiusura dei mercati di massa e alla conseguente crisi di prodotti indifferenziati, esse devono reinterpretare il proprio mercato o individuare nuovi spazi di domanda *in nuce* verso cui indirizzare un'offerta dotata di adeguati fattori di differenziazione. Tradizionalmente, nelle piccole imprese è stato l'imprenditore *factotum* ad espletare tale funzione, ma questa modalità era (forse) adeguata quando il contesto di riferimento era quello di prossimità. Ora il contesto, essendo divenuto globale, obbliga a un approccio diverso. Occorre agevolare l'accesso delle imprese, soprattutto di piccola dimensione, a organismi di mercato (società di consulenza, di mkt, ecc.), in possesso di un patrimonio di competenze equilibrato che consenta loro di espletare i ruoli di analista e di esperto, in modo da individuare i problemi vissuti dalle imprese (problemi spesso simili, ma con peculiarità che li rendono casi a sé), identificare la relativa soluzione

e affiancare il cliente nell'implementazione dei conseguenti processi. Occorre, altresì, promuovere l'accesso delle imprese a servizi che consentano di rafforzare la loro visibilità, che le aiutino a costruire i fattori di differenziazione insiti nei loro prodotti e a innalzare la qualità dei loro rapporti con la clientela (ideazione, progettazione, logistica, marchi, rete commerciale, comunicazione, interazione e cura del cliente, servizi post-vendita). L'aiuto pubblico per agevolare l'incontro tra imprese di produzione e business service è essenziale. Una recente indagine del Centro ENTER dell'Università Bocconi⁸⁵ attesta che in questa fase critica per l'economia l'autonoma propensione delle imprese, anche quelle di maggiori dimensioni, a fare ricorso ai servizi consulenziali si riduce notevolmente (nel biennio 2009-2010 dovrebbe registrarsi un ridimensionamento della spesa del 20%).

Le azioni da suggerire, anche sulla scorta di esperienze avviate a livello nazionale/internazionale che possono interpretarsi come *best practice*, si articolano in: promozione dell'innovazione e qualificazione dei business service; istituzione di un albo certificato di strutture d'offerta; voucher a disposizione dei soggetti di domanda; questi possano scegliere autonomamente il prestatore di servizio tra quelli accreditati, e possono conseguentemente godere di un servizio ad elevata qualificazione e ad un prezzo agevolato.

L'orientamento a cooperare delle imprese italiane trova ampia conferma nell'evoluzione di questi anni. Le analisi svolte conducono a esprimere un giudizio positivo sulle attitudini degli operatori economici a instaurare relazioni e integrazioni soprattutto con altri operatori di mercato, ma anche (pur con meno frequenza e successo) con organismi di natura scientifica e tecnologica. Pur tuttavia si ritiene che sia importante intervenire per:

- innalzare la cultura di rete nelle imprese (quali relazioni instaurare per acquisire risorse non disponibili "in-house", ma rilevanti per conseguire i risultati che si perseguono; come individuare i partner esterni; come impostare e sviluppare i negoziati con essi e ottimizzare i percorsi di reciproca cooperazione e integrazione);

⁸⁵ ENTER/Bocconi, Uscire dalla crisi. La consulenza può contribuire ad uscire dalla grande crisi del 2008?, Milano, settembre 2009.

- rafforzare i processi di governance e le tecniche gestionali delle reti (quale ruolo e funzioni riconoscere ai responsabili delle reti, non solo per eludere comportamenti opportunistici da parte dei diversi attori coinvolti, ma anche per accrescere in essi la consapevolezza di appartenere ad un'entità superiore, di cui vanno interiorizzati valori e fini);
- istituire momenti di monitoraggio, valutazione e manutenzione delle reti, in modo da verificare la qualità dell'evoluzione delle esperienze avviate, la rispondenza dei risultati agli obiettivi perseguiti, l'eventuale necessità di mettere a punto gli aspetti strategici, gestionali e organizzativi.

Il rischio che, altrimenti si intravede è che molta parte delle reti avviate vada avanti fintanto che ci sono risorse pubbliche che ne alimentano l'operatività, senza che però ne venga controllata l'esperienza e i risultati che dall'esperienza si traggono.

In questo quadro, si esprime un giudizio positivo sull'iniziativa della Confindustria (a cui aderiscono 21 federazioni di settore, associazioni regionali, territoriali e di categoria) di costituire l'agenzia *Reteimpresa*, le cui funzioni sono: la formazione di manager di rete, la preparazione dei funzionari delle associazioni aderenti, la promozione di relazioni cooperative tra imprese anche al di fuori dei confini relativi ai territori di appartenenza.

Similari positive iniziative sono state assunte da Confartigianato e CNA valorizzando esperienze maturate a livello locale, quali il *Tecnopool* di Confartigianato Macerata ed il Forum delle Reti di CNA Bologna.

Va, però, sottolineato il nesso funzionale esistente tra tale iniziativa e interventi di altra natura: si ritiene che il perseguimento pieno delle finalità di Reteimpresa possa essere raggiunto solo se troveranno attuazione gli investimenti su un'infrastruttura abilitante come la banda larga.

Un giudizio altrettanto positivo viene espresso anche sulla recente introduzione del contratto di rete (legge 9 aprile 2009, n. 33) attraverso cui imprese, sia nazionali che estere, potranno formalizzare diverse tipologie di collaborazione finalizzate alla realizzazione di comuni progetti di sviluppo e di innovazione. L'intento

perseguito attraverso il nuovo strumento è di istituire, in una fase storica segnata dalla predominanza di reti lunghe, con nodi spesso collocati anche in paesi diversi, forme di collaborazione autoregolamentate che superino, però, la tradizionale formula dei contratti bilaterali. L'allungamento delle reti, riducendo il substrato di legami interpersonali e il contenuto fiduciario delle relazioni che vengono poste in essere, induce rischi molteplici, quali la dispersione delle conoscenze, l'attivazione di comportamenti opportunistici, l'onerosità e pregnanza dei controlli. Attraverso il contratto di rete c'è la possibilità di realizzare forme di coordinamento e di tutela, soprattutto a favore delle imprese minori, che non posseggono adeguato potere di mercato. Sarà, comunque, l'esperienza attuativa delle nuove disposizioni normative ad attestare se le potenzialità in teoria ad esse riconoscibili siano divenute realtà di fatto.

Gli investimenti nella ricerca e sul capitale umano

Questo costituisce un capitolo fondamentale per il sostegno della competitività del nostro sistema imprenditoriale. Un primo ambito di iniziativa politica nel settore della ricerca e dello sviluppo tecnologico deve mirare a introdurre mutamenti strutturali nelle specializzazioni produttive del nostro paese. I caratteri di tale politica, che può essere definita "mission oriented"⁸⁶, possono essere così definiti:

- mobilitare risorse finanziarie adeguate, attraverso un percorso di costante accrescimento degli investimenti pubblici e privati devoluti a tal fine, per giungere almeno a eguagliare l'attuale media dell'UE nel rapporto tra spese di R&S e PIL;
- assicurare che, per la parte di risorse che originano dai bilanci pubblici, vi sia una certezza pluriennale dei flussi di spesa per consentire agli attori scientifici e tecnologici di pianificare i loro impegni, definendo adeguate strategie di sviluppo;
- operare un'allocazione di risorse segnata da criteri fortemente selettivi, in modo da concentrare gli impegni su settori di valenza strategica per lo

⁸⁶ Riccardo Galli e Francesco Silva (a cura di), Le condizioni per crescere. Diagnosi e proposte per il sistema produttivo, Il Sole 24 Ore, Milano 2006, p. 113 e ss.

sviluppo economico e sociale del Paese, da identificare anche attraverso gli studi di scenaristica sopra proposti. E' auspicabile, inoltre, che le priorità settoriali individuate dalla politica nazionale "*mission-oriented*" possano essere riconducibili ai settori di intervento dei Programmi Quadro dell'UE (quelli che nel 7° PQ sono identificati nel Programma Specifico Cooperazione). Infatti, il concomitante accesso alle agevolazioni predisposte ai due livelli (nazionale e comunitario) potrebbe consentire il raggiungimento di una massa critica di finanziamenti, onde perseguire obiettivi scientifico-tecnologici alla frontiera delle conoscenze e obiettivi industriali di spessore;

- in forte raccordo con il punto precedente, le azioni da avviare, oltre che concentrarsi su settori prioritari, devono focalizzarsi su tematiche di rilevante valenza strategica per il Paese, per eludere il rischio di parcellizzare le linee di intervento con conseguente illanguidimento dei risultati;
- oltre alle agevolazioni pubbliche di natura finanziaria alle imprese, occorre fare leva su una molteplicità di ulteriori strumenti: la ricerca cooperativa tra organismi scientifici e attori di mercato (questa modalità acquisisce rilevanza anche come conseguenza della natura complessa e sistemica che assumono i processi innovativi, sempre meno connotati dal carattere sequenziale); il sostegno alla formazione del capitale umano di elevata qualificazione; l'uso della domanda pubblica (basilare ogni qual volta l'ambito tecnologico che si intende promuovere è particolarmente avanzato e il relativo mercato è nella fase embrionale); la valorizzazione degli enti pubblici nelle loro attività scientifiche "*mission-oriented*": oltre al CNR e all'ENEA, gli IRCCS (per la salute), gli Istituti Zooprofilattici, le Stazioni Sperimentali per l'industria e per l'agricoltura, l'INFN, l'INFM, ecc.

In particolare, l'importanza del sostegno della ricerca cooperativa tra imprese e organismi scientifici, va ricondotta a tre aspetti: solo per questo tramite le molte imprese che non posseggono laboratori nei loro confini proprietari possono concorrere a elaborare nuove conoscenze; attraverso l'intreccio tra ricerca *in-*

house e accesso a competenze *extra-muros* si creano le condizioni per conseguire risultati scientifici significativi e ritorni in termini di profitto; il sostanziale cambio di paradigma nell'innovazione (da sistemi "chiusi" a sistemi "aperti") impone di perseguire integrazioni sistemiche tra istituzioni, attori, ambiti tecnologici e disciplinari diversi.

Sempre con riferimento alle agevolazioni pubbliche, è essenziale che siano tempestive le erogazioni da parte delle amministrazioni responsabili. Ogni qual volta i tempi istruttori si dilatano non solo non trovano spazio le piccole imprese, ma anche i trasferimenti alle imprese di maggiore dimensione perdono la loro portata incentivante e, di fatto, si derubricano a rimborso di investimenti che le imprese avrebbero in ogni caso compiuto.

Accanto alla politica "*mission-oriented*", di valenza strategica per il Paese e per questo da riconoscersi alla esclusiva competenza nazionale, vi deve essere una politica mirata alla sensibilizzazione e al sostegno della capacità innovativa del tessuto imprenditoriale di ciascun territorio. Dal momento che tale politica – che può essere definita "*diffusion-oriented*"⁸⁷ – deve precisare i suoi contenuti e i suoi percorsi attuativi in funzione delle specificità settoriali e imprenditoriali di ciascun contesto, è necessario che venga attribuita alla responsabilità delle Regioni.

Con riferimento a tale filone della politica le proposte prendono spunto dai caratteri che hanno assunto i processi di innovazione che si sono realizzati negli ultimi anni in Italia da parte di molte piccole e medie imprese:

- l'accresciuta propensione a innovare raramente ha seguito i percorsi canonici della ricerca di laboratorio. Conseguentemente, non ha trovato quantificazione nelle poste di bilancio delle imprese. Per lo più l'innovazione si è incorporata nella quotidianità dei processi aziendali (dalla progettazione agli acquisti, alla gestione efficiente dei processi produttivi, alla logistica, alle relazioni con il mercato), per cui i normali incentivi pubblici per la ricerca e lo sviluppo tecnologico rischiano di incidere in misura molto contenuta sulle attitudini e i comportamenti

⁸⁷ Riccardo Gallo e Francesco Silva (a cura di), Le condizioni per crescere, Il Sole 24 Ore, 2006, pp. 113 e ss. (Massimo G. Colombo, Sergio Mariotti, Evila Pila).

imprenditoriali. Più che predisporre agevolazioni rivolte alle singole imprese, è necessario promuovere “fattori di contesto” (da intendersi in un’accezione ampia: dalle infrastrutture ai servizi formativi, a centri tecnologici dedicati, alle università orientate a interagire con il territorio, a servizi consulenziali sperimentati) e, in concomitanza, stimolare processi di adattamento continuo sia delle imprese a ciascuno dei fattori, in modo da innalzare il potenziale innovativo e le performance del tessuto produttivo locale, sia dei fattori verso il fabbisogno di conoscenze e di servizi alle imprese, in modo da rafforzare la focalizzazione delle loro funzioni sulla domanda imprenditoriale e divenire componenti organiche nella catena di creazione del valore relativa alle imprese;

- tra i “fattori di contesto” sopra menzionati un importante capitolo è rappresentato dai “business service”. L’accesso a tali servizi consente alle imprese la rivisitazione del contesto competitivo in cui operano e la individuazione, per questo tramite, dei segmenti di mercato verso cui proporre un’offerta connotata dai necessari elementi di differenziazione. In tal modo esse possono definire puntuali strategie di nicchia e riposizionarsi sui mercati nazionale e internazionale. Dal momento che le performance delle imprese sono condizionate dalle strategie che esse sono in grado di elaborare e implementare, è importante che tutti gli operatori, qualunque sia la loro collocazione territoriale, siano posti nelle condizioni di accedere a servizi consulenziali di elevato livello. E’ essenziale, conseguentemente, la predisposizione di forme di agevolazione da parte degli organi pubblici preposti che consentano anche alle imprese minori l’accesso ad essi attraverso la copertura di una quota dei relativi costi;
- sempre nell’ambito dei servizi le analisi svolte hanno consentito di attestare il ruolo decisivo assunto dall’innovazione non solo tecnologica, ma anche organizzativa e di marketing. Le caratteristiche proprie del settore terziario, incluse le attività “tradizionali”, come il commercio, il turismo ed i servizi alle imprese ed alla persona, evidenziano in

particolare l'importanza delle forme di innovazione scaturenti dal rapporto con il cliente (co-innovazione), dagli stessi addetti e da fattori "ambientali". Le molteplici dimensioni assunte dall'innovazione nei servizi (modelli di business e "concept" di prodotto/servizio, interfaccia con il cliente, organizzazione e tecnologie), richiedono, però, un approccio integrato, spesso fuori dalla portata delle piccole e medie imprese. Emerge, inoltre, l'importanza delle forme di innovazione "condivisa", spesso legata al territorio (si veda il caso dei Centri Commerciali Naturali), nelle quali la dimensione a rete ed il coinvolgimento delle amministrazioni e degli *stakeholders* diventa elemento imprescindibile per il conseguimento di vantaggi competitivi, sia a livello di imprese che di complessivo contesto di insediamento. La necessità di affrontare il tema dell'innovazione nei servizi in ottica multidimensionale - attestata anche dall'emergere del *service design* quale nuovo approccio di tipo "olistico" - assieme alla capacità di imprese, amministrazioni e *stakeholders* di condividere progetti, diventano il nuovo paradigma lungo il quale sviluppare direttrici di cambiamento realmente incidenti sulla sempre più pervasiva componente terziaria della nostra economia. Si tratta di un terreno d'azione dove vengono a confrontarsi e integrarsi competenze che spaziano dall'urbanistica, alla tecnologia, al marketing e al management, al *service design*, alla sociologia e al diritto, rispetto alle quali non sempre è presente un'offerta adeguata da parte del sistema universitario e della ricerca. Un tema – quello dell'innovazione nei servizi - che appare quindi meritevole di programmi pubblici, analoghi a quelli formulati attraverso Industria 2015, basati tanto su azioni dirette che di contesto;

- dalle analisi condotte emerge che una fonte decisiva dell'innovazione per le imprese è individuata nel rapporto con l'industria dei mezzi tecnici. Un tale riscontro ribadisce quanto attestato da indagini sia a livello nazionale, sia a livello di specifiche aree territoriali. Quello che si evidenzia dai risultati raggiunti è la differente intensità e qualità che tale rapporto assume nelle diverse aree del paese: mentre nelle regioni del

centro-nord vi è una personalizzazione e una continuità di relazioni che garantisce un'effettiva rispondenza delle forniture dei beni e dei connessi servizi alle esigenze delle imprese, nelle regioni del Mezzogiorno, dove è quasi del tutto assente l'industria della meccanica strumentale, la distanza e la scarsa frequenza dei reciproci contatti portano ad una standardizzazione delle prestazioni. Dunque, una delle principali modalità attraverso cui le imprese innovano, in una parte estesa del territorio nazionale viene derubricata a livello di *commodity*. Stante ciò, c'è da considerare l'opportunità che il sostegno pubblico volto ad agevolare l'accesso delle piccole imprese ai servizi possa contemplare anche l'acquisizione dei servizi pre e post vendita dai fornitori di macchine e attrezzature;

- va sottolineato il ruolo spesso importante assunto dal terziario per l'innovazione nella costruzione di veri e propri sistemi innovativi in molti ambiti distrettuali e no. Il loro duplice ruolo di catalizzatori di istanze di cambiamento latenti nei diversi territori e di trasmettitori, assemblatori e commutatori di conoscenze di diversa origine li rendono attori decisivi nella promozione di una sensibilità nuova sui temi dell'innovazione, soprattutto nelle piccole imprese. Non vanno, comunque, sottaciuti i tanti casi in cui le varie agenzie (di sviluppo, di trasferimento tecnologico, di brokeraggio, ecc.), promosse con il denaro pubblico, hanno finito per consumare al loro interno le risorse disponibili, senza determinare un impatto significativo nella realtà economica circostante.

Interventi a questo riguardo vanno realizzati, ma con molta maggiore selettività rispetto a quanto fin qui compiuto: occorre seguire una "logica della domanda" (ciò che necessita e può essere valorizzato dai soggetti imprenditoriali) rispetto alla "logica dell'offerta" (le suggestioni e preferenze che originano dagli stessi organismi di interfaccia); occorre precisare dall'inizio gli obiettivi e i target delle attività che si intendono avviare; occorre definire con cura i profili del management responsabile delle strutture (chiamando chi ha esperienze nei settori di intervento ed

escludendo chi possiede un background sostanzialmente politico o accademico); occorre monitorare e valutare le attività svolte e raffrontare i risultati raggiunti con gli obiettivi perseguiti.

In materia di R&S un aspetto critico è rappresentato dalle attività di valutazione in itinere ed ex post che devono accompagnare le iniziative avviate con il finanziamento pubblico⁸⁸. Si tratta di un aspetto essenziale sia per consentire alle Amministrazioni che gestiscono i programmi di assumere consapevolezza sui ritorni che fanno seguito agli interventi che sono stati promossi, sia per diffondere la “cultura del risultato” in un settore in cui predomina in larga parte la “cultura degli input”. In Italia una crescente socializzazione dalle attività di monitoraggio e valutazione dei programmi di R&S discende dal cofinanziamento dei fondi strutturali dell’UE, che hanno imposto ai diversi attori coinvolti adempimenti che spesso venivano pretermessi nelle azioni condotte attraverso la politica ordinaria. I diversi *stakeholders* dei programmi (sia istituzionali che non) sono stati chiamati ad esprimere una precisa domanda di valutazione; a precisare gli oggetti della valutazione sia in termini di output (ciò che è prodotto dall’attività di R&S che, a seconda dei casi, può essere una pubblicazione o un brevetto, un software, un nuovo prodotto, ecc.), sia in termini di *outcome* (una ricerca scientifica che si materializza in un rapporto di ricerca, il fatturato generato dal nuovo prodotto immesso sul mercato), sia infine in termini di impatto (la crescita del reddito e dell’occupazione, la diversificazione del tessuto produttivo di una regione); a definire adeguati percorsi metodologici per analizzare i ritorni delle policy sotto i diversi aspetti. E’ importante che la prassi della valutazione si consolidi anche sulla politica ordinaria delle nostre Amministrazioni.

La politica di promozione e valorizzazione del capitale umano è fondamentale per il successo delle imprese. Una tale attestazione assume oggi una rilevanza nuova alla luce della complessità dell’ambiente in cui esse operano. Ciò determina che i temi legati all’adattabilità, all’imprenditorialità e alla promozione di sinergie tra formazione, ricerca e impresa presentano attualmente un livello di criticità più elevato che non in passato. In particolare, quando si parla di capitale

⁸⁸ Si veda a questo riguardo MISE, Migliorare le politiche di ricerca e innovazione delle Regioni. Contenuti e processi di policy, maggio 2009, p. 107 e ss.

umano, il principale target di riferimento va individuato nell'*imprenditore*. Questo, in un tessuto produttivo frammentato, si identifica con la propria azienda: spesso gli obiettivi e le attitudini dell'imprenditore (e della sua famiglia) divengono finalità dell'impresa. Conseguentemente, è essenziale operare su un attore tanto decisivo, costruendo iniziative formative che coinvolgano i piccoli imprenditori (non solo nell'erogazione, ma anche nella progettazione), attente non soltanto ai contenuti, ma anche alla loro scansione temporale e, più in generale, alle modalità di delivery e ai format didattici.

Assieme all'imprenditore un altro target importante degli interventi va individuato nel profilo di personale che sempre più massivamente caratterizza il fattore umano interno alle imprese. Esso può essere identificato come i *knowledge worker*, cioè come lavoratori che espletano funzioni manageriali caratterizzate da innovazione costante e che implica imprescindibili esigenze di apprendimento e di aggiornamento continui. Essi, inoltre, operano sulla base di un bagaglio di conoscenze incorporate attraverso un elevato background formativo e la pregressa attività professionale, che estrinsecano esercitando un elevato livello di autogestione e autoresponsabilità. Non ci si riferisce necessariamente a specifici profili professionali e ruoli aziendali, che assumono scarsa significatività avendo come riferimento soprattutto le piccole imprese, dove le dinamiche interne spesso prescindono da formali attribuzioni di responsabilità. L'attenzione alla qualità, l'attitudine all'apprendimento, l'autonomia, la capacità di intrattenere e valorizzare relazioni interpersonali e la disponibilità alla condivisione delle competenze e delle esperienze, l'orientamento al *problem solving* rendono questa risorsa oltremodo preziosa per ciascuna azienda e per le relative strategie di sviluppo. Questo motiva la necessità e l'urgenza di interventi formativi costanti e tarati sui diversi fabbisogni delle aziende, monitorati però costantemente sui risultati e l'impatto che essi raggiungono.

Un terzo fuoco va individuato nel *personale operante nei centri per l'innovazione e il trasferimento tecnologico*. Come si è visto, si sono moltiplicate in Italia le iniziative volte a mediare tra istituzioni scientifiche e tessuto imprenditoriale, al fine di valorizzare i risultati della ricerca e diffondere nelle imprese la propensione a

innovare. Le molteplici strutture attive in questo ambito perseguono tutte l'obiettivo di accrescere i contenuti di conoscenza nel sistema economico. Complessivamente, però, i risultati possono essere giudicati scarsamente positivi (le eccezioni non mancano, ma la regola sì). Si ribadisce che una lettura univoca delle tante esperienze non è proponibile. Nella gran parte dei casi connotati da insuccesso, però, ricorre un vizio comune, l'inadeguatezza delle professionalità mobilitate dagli enti promotori. Spesso a dirigere e gestire le attività di trasferimento tecnologico (t.t.) sono chiamati i ricercatori-tecnologi. Ciò ha fatto sì che il t.t. sia stato derubricato a servizio monco. Infatti, il trasferimento si sostanzia nell'espletamento di tre distinte, seppure interrelate, funzioni:

- una funzione di *conoscenza* (quali risultati scientifico-tecnologici dell'ente di appartenenza corrispondono al fabbisogno innovativo di un'impresa o di un territorio);
- una funzione di *informazione* (quali risultati scientifici sono disponibili e ritenuti suscettibili di valorizzazione);
- una funzione di *servizio* (che contempla molteplici attività, che vanno dalla identificazione dei luoghi dove sono disponibili le conoscenze meglio rispondenti alle esigenze delle imprese "clienti", al relativo affiancamento nelle fasi di adattamento dei risultati scientifici e di implementazione dell'innovazione, fino al training interno nella fase di start-up).

Con i ricercatori-tecnologi di fatto l'attività si riduce all'espletamento della funzione informativa. Ciò scaturisce non tanto da una consapevole sottovalutazione delle altre due funzioni, quanto dal fatto che i ricercatori-tecnologi tendono ovviamente a polarizzare la propria funzione su quello che conoscono (i risultati della ricerca) e non su quanto è lontano dalle loro competenze (interpretare il fabbisogno innovativo di un territorio, leggere criticamente un contesto aziendale o ingegnerizzare i risultati scientifici).

La cura delle competenze a tutto tondo degli addetti al t.t. deve costituire l'obiettivo di iniziative formative mirate, diffondendo anche l'esperienza di casi di successo, soprattutto a livello internazionale.

La cura del capitale umano deve svilupparsi in termini più generali piuttosto che essere polarizzata su specifici profili sia interni che esterni alle aziende. In una fase di crisi, come quella attuale, è fondamentale l'utilizzo dell'attività formativa in un'ottica di medio-lungo periodo, per salvaguardare le risorse umane presenti nel sistema produttivo e garantire che, una volta superato il ciclo negativo, possa avviarsi una nuova fase di sviluppo, le imprese possano operare in termini competitivi e possa essere adeguatamente assicurata l'occupabilità delle persone. I dati a tutt'oggi disponibili (in particolare le tre indagini Eurostat "*Continuing Vocational Training Survey*" del 1993, 1999 e 2005) attestano che in Italia l'attività formativa svolta dalle aziende per promuovere lo sviluppo delle competenze del loro personale è molto scarsa: rispetto ad una media europea di 60 imprese su 100 impegnate nel *lifelong learning* (con punte di 90 nel Regno Unito), in Italia la propensione delle imprese all'investimento in formazione è molto più basso (32 su 100, superiore solo a Grecia e Bulgaria nell'EU27).

Per far crescere la propensione delle imprese a investire nella formazione è necessario che, a dieci anni dalla loro costituzione, trovino definitiva valorizzazione i Fondi paritetici interprofessionali che, come precipua missione, hanno quella di finanziare piani formativi aziendali, settoriali e territoriali che le imprese in forma singola o associata intendono realizzare per i propri dipendenti. Essendo vigente lo strumento (il Rapporto 2009 sulla formazione continua del Ministero del Lavoro attesta che sono stati istituiti 18 fondi) ed essendo disponibili risorse cospicue (nel periodo 2004-2009 sono stati spesi circa 1150 milioni di Euro sui 1854 versati dall'INPS in ragione dello 0.30% versato dalle aziende), è auspicabile che aumenti definitivamente la propensione agli investimenti formativi nelle imprese e che i ritorni di detti investimenti divengano tangibili.

L'intesa firmata il 17 febbraio 2010 tra Governo, Regioni, Province autonome e Parti sociali definisce linee guida per l'anno 2010 che, se correttamente perseguite, potranno produrre un progresso sostanziale nella realizzazione di formazione continua e la qualità dei suoi risultati.

Nelle politiche di sostegno della ricerca e dello sviluppo tecnologico un ambito che richiede adeguata attenzione da parte delle istituzioni preposte, anche alla

luce dei positivi risultati conseguiti negli ultimi anni, è quello della promozione dell'imprenditorialità scientifica. Le analisi svolte attestano che il fenomeno degli spin-off dalla ricerca sta assumendo in Italia una dimensione consistente; certo, ancora lontano dallo spessore che presenta nelle realtà più evolute, ma il livello che oggi esso ha raggiunto prevarica le più rosee previsioni di qualche anno fa. L'attenzione che gli spin-off meritano origina da una duplice considerazione: in primo luogo, essi costituiscono la modalità più diretta attraverso cui è possibile trasferire in ambito produttivo i risultati della ricerca; inoltre, detti risultati, originando da progetti sviluppati in ambito accademico o, in ogni caso, in contesti scientifici di alto profilo, configurano un'opportunità inusitata di qualificazione e diversificazione del tessuto produttivo nazionale.

Alle considerazioni positive che sollecita la dimensione quantitativa del fenomeno si accompagnano, però, rilievi critici connessi ad alcuni aspetti qualitativi, evidenziati da alcune recenti ricerche⁸⁹: il loro basso tasso di sopravvivenza nei primi anni di attività e la limitata capacità di crescita rapida, che pure dovrebbe contraddistinguere l'evoluzione di imprese che si collocano alla frontiera tecnologica.

E' auspicabile una politica pubblica di sostegno che tenga conto dei fattori critici che accompagnano il ciclo di vita degli spin-off e che sono sintetizzati nell'allegata tabella.

Tabella 0.19 – Grado di incertezza ed entità del fabbisogno finanziario nel ciclo di vita delle start up

⁸⁹ Donato Iacobucci, Alessandro Iacopini, Simone Orsini, L'imprenditorialità che nasce dalla ricerca. Gli spin-off accademici in Italia e nelle Marche, Ancona, ottobre 2008.

	Incertezza (tech + mkt)	Fabbisogni finanziari	Fonti
Seed	++++	+	Public Business Angels Incubators
Start-up	+++	+++	VC
Early-growth	++	++++	VC Banks
Growth	-	++	Banks Private Equity Funds

Fonte: DPS - Ministero per lo Sviluppo Economico, *Migliorare le politiche di Ricerca e Innovazione per le Regioni*, aprile 2009

Le azioni da predisporre devono mirare a risolvere i problemi di natura tecnologica e di mercato, che sono dominanti nella fase di elaborazione dell'idea imprenditoriale e di messa a punto del prototipo di prodotto/servizio da realizzare. Dette azioni, inoltre, devono affrontare i cospicui problemi di natura finanziaria. Questi costituiscono l'aspetto critico predominante via via che tende a consolidarsi l'operatività dell'impresa. Tale problema è acuito dal fatto che, di norma, alle start-up è inibito il ricorso al canale bancario, fortemente regolamentato e non in grado di vagliare compiutamente la capacità dell'impresa di rimborsare il debito alla luce di una dotazione di prevalenti (se non esclusivi) asset immateriali.

Il finanziamento degli investimenti collegati alle trasformazioni di impresa

Dalle analisi emerge che vi è in Italia una quota consistente di imprese che hanno avviato importanti processi di ristrutturazione e che la crisi ha trovato "a metà del guado". Si tratta di imprese sostanzialmente sane, ma poco patrimonializzate e che, per questo motivo, si trovano in grosse difficoltà sotto l'urto della crisi. Con la ripresa del ciclo economico esse rischiano di perdere l'occasione di recupero a causa della fragilità della loro struttura finanziaria.

Alla luce di tali riscontri è necessario che il rapporto tra debito e capitale nelle imprese sia riequilibrato (il debito sta divenendo sempre più risorsa scarsa e onerosa).

L'esistenza di un vincolo finanziario alla crescita può non essere un fattore di freno rilevante quando è possibile frazionare la catena produttiva fino al punto in cui i singoli imprenditori riescono a finanziare autonomamente (con il capitale di partenza e i profitti reinvestiti) la frazione di ciclo produttivo da loro presidiata. Ma quando ci si trova – come ora – in una situazione di discontinuità, è difficile affidare ad altri compiti che sono vitali per la sopravvivenza della propria azienda.

Diventa, dunque, necessario per moltissime imprese avere accesso a fonti addizionali di capitale, possibilmente in forme che non determinino una sostanziale perdita di autonomia da parte del singolo imprenditore (fusioni, acquisizioni). Le modalità attraverso cui questo passaggio difficile può essere realizzato sono:

- la formazione di reti, anche formali (joint ventures, contratti di collaborazione, contratto di rete) che consentano la condivisione delle conoscenze, la convergenza verso obiettivi comuni e la reciproca specializzazione su specifiche competenze e mansioni da parte di ciascuno dei partner coinvolti;
- l'ingresso di *nuovi soci* nella compagine sociale. Se le imprese sono piccole i nuovi soci potranno emergere soprattutto tra coloro che già conoscono l'impresa e le persone in essa coinvolte, a partire da manager, dipendenti, fornitori, committenti, concorrenti, ricercatori e forse anche organismi finanziari capaci di effettuare questo tipo di valutazione sui propri clienti. Solo chi ha fatto esperienza pregressa delle capacità personali presenti in un'impresa e dello spirito che anima la sua organizzazione è in grado di prevedere se e come quell'impresa reagirà di fronte a ostacoli e difficoltà che potrebbero incontrare sul suo cammino.

L'impresa che diventa pluri-personale, non più mono-personale, costituisce un'evoluzione importante per il nostro sistema imprenditoriale ed è ragionevole

che la politica industriale faccia il possibile per favorire questa trasformazione societaria.

D'altra parte le banche non possono rimanere indifferenti rispetto all'esigenza indilazionabile di aumentare il capitale di rischio e il capitale investito dalle imprese in risorse immateriali (conoscenza e relazioni). E' vero che le banche esercitano come core business il credito, e non l'investimento industriale a rischio. Ma bisogna anche tenere conto del fatto che esse, in mancanza di un circuito di borsa vitale, finiscono per monopolizzare con la loro raccolta il risparmio nazionale. E' auspicabile che una quota di questo risparmio sia – con le dovute cautele e distinzioni – destinata al finanziamento di progetti di investimento, apportando capitale di rischio come socio di minoranza (diciamo 10.000 progetti sui 5-6 milioni di imprese che operano nel nostro paese).

E' probabile che, se si considerano i potenziali profitti ricavabili dai progetti destinati al successo, il rischio effettivo di un impegno del genere sia alla fine inferiore a quello connesso alla concessione di finanziamenti a credito, di qualche importanza, alle stesse imprese. Infatti, quando si finanziano a credito delle iniziative, si finisce per sopportare le perdite e i fallimenti per intero, mentre –nel caso che le cose vadano bene – si guadagna solo il tasso di interesse. E' del tutto naturale che con questo tipo di rapporto, le banche assumano comportamenti cautelativi, si impegnino cioè a finanziare i progetti che presentano il minor rischio (che sono poi quelli più tradizionali) e non i progetti a maggiore contenuto innovativo in cui, assieme a un rilevante rischio di perdere, c'è anche una speranza altrettanto importante di guadagnare, magari molto.

Se le nostre imprese devono innovare di più e assumere rischi più importanti è decisivo cambiare le regole del gioco, in modo che i finanziatori selezionino i progetti possibili con una logica imprenditoriale genuina – che cerca le maggiori possibilità di successo - e non con un approccio prudentiale-creditizio che (giustamente) bada a minimizzare il rischio di perdere.

Ai fini di rimuovere i vincoli finanziari allo sviluppo delle imprese, sono due gli strumenti vigenti e in fase di avvio che vengono giudicati positivamente:

- la recente iniziativa del MEF di promuovere uno o più fondi chiusi finalizzati a sostenere la patrimonializzazione delle piccole e medie imprese (massimo 250 addetti e 50 milioni di fatturato). L'ambito operativo dei costituendi fondi dovrebbe essere l'acquisto temporaneo (sette/otto anni) di quote di capitale di singole aziende oppure l'acquisto di quote di società che originano da fusioni tra più imprese;
- il Fondo di Garanzia, istituito con l. n. 662/96, che interviene sia con garanzie dirette alle banche e agli intermediari finanziari, sia concedendo controgaranzie su operazioni di garanzia concesse da Confidi e altri fondi di garanzia. Sono rilevanti e da condividere le innovazioni introdotte recentemente nel suo funzionamento:
 - incremento della dotazione del fondo (stanziamento previsto di 1.5 miliardi di Euro fino al 2012);
 - possibilità di cofinanziamento da parte delle banche, Regioni e altri enti e organismi pubblici;
 - estensione degli interventi di garanzia alle imprese artigiane (nel primo semestre 2009 delle 1.800 domande di garanzia pervenute, quasi 1.400 già ammesse);
 - innalzamento dell'importo massimo garantito per impresa (1.5 milioni di Euro).
- Stante l'importanza delle *innovazioni* consentite dall'**ICT**, occorre rimuovere le resistenze degli imprenditori medio-piccoli, rendendo più leggibile il rapporto tra costi (certi) e benefici (eventuali), diffondendo le *best practices*, incentivando lo sviluppo di applicazioni integrate e di facile uso, introducendo innovazioni normative nel rapporto tra imprese e P.A. che può divenire la vera catalizzatrice di comportamenti virtuosi presso le imprese .
- Per favorire la nascita di nuove imprese che utilizzano la rete come strumento di produzione e distribuzione di servizi a valore aggiunto è essenziale la creazione di strumenti di supporto finanziario, come i fondi di

investimento specializzati, che siano in grado di valutare tecnicamente le possibilità di successo di tali imprese.

- Per le reti a *banda larga* occorre colmare l'attuale *digital divide* (almeno fino a 2 Mbps) e delineare un percorso che contempli entro il 2012 la connessione a Internet con velocità adeguata (almeno 20Mbps) per larga parte della popolazione.
- Una rete di ecosistemi digitali, che siano promossi dalla parte pubblica con opportune politiche di aggregazione può offrire opportunità rilevanti di partecipazione all'economia globale per le piccole imprese e la possibilità di superare velocemente i gap di sviluppo da parte di aree arretrate o più distanti dalle aree economicamente più evolute.

Per quanto riguarda i *neobeni* (beni immateriali ad alto contenuto di conoscenza) occorre diffondere la *cultura brevettuale*, soprattutto presso le imprese di dimensioni minori, socializzando le *best practices*; semplificando le procedure soprattutto a livello internazionale, rendendo omogenei i parametri di verifica almeno in ambito europeo e riconoscere a livello europeo i brevetti nazionali. Data l'estrema onerosità delle procedure di brevettazione in mercati assai diversi da quello europeo e nordamericano (tipicamente nei paesi asiatici) è opportuno favorire la costituzione di consorzi di imprese che, sul modello Confidi, mettano insieme le risorse per attingere al beneficio della brevettazione e per proteggere il brevetto su quei mercati. Per superare le difficoltà che ricercatori e inventori singoli affrontano per valorizzare le loro innovazioni si possono istituire organismi che favoriscano la ricerca di partners industriali in grado di sfruttare l'innovazione.

Per quanto riguarda gli *standard tecnici* è necessario stimolare le aziende ad investire nella interoperabilità, sostenere con misure pubbliche le iniziative dei singoli settori che si autodisciplinano e individuare organismi che possano fungere da "facilitatori" dei processi di concertazione, sul modello di quanto il CNEL sta facendo in materia di dematerializzazione dei documenti contabili.

Sul *diritto d'autore*, infine, vi sono ampi spazi di innovazione nella normativa, che dovrebbe individuare dei principi generali in termini di diritti e doveri in capo a ciascuna delle due parti (autore e utilizzatore) e poi lasciare alle forme

contrattuali, il compito di regolare in modo puntuale quei diritti e doveri, senza ingessarli in una legge. L'ultima innovazione, in ordine di tempo, che potrebbe rendere agevole e trasparente la remunerazione degli autori è quella di integrare, in una piattaforma che gestisce gli scambi di beni digitali, degli strumenti di micropagamento semplici, efficaci e standardizzati.

Gli squilibri territoriali e il problema del ritardo del nostro Mezzogiorno

Va riconosciuto un rilievo elevato al problema del mancato sviluppo di vaste aree del Sud italiano. Fino alla fine del secolo scorso, ci si aspettava che lo sviluppo e la modernizzazione del Sud scaturissero dalla crescita di imprenditoria endogena (ad esempio nei neo-distretti industriali che stavano prendendo forma in alcune aree) e dalla integrazione in filiera con imprese del Centro Nord, sempre alla ricerca di forza lavoro e di aree di espansione fuori delle loro zone tradizionali, ormai sature.

Ma la globalizzazione prima e la crisi poi hanno reso sempre meno fondate queste aspettative. L'interesse delle imprese del Centro Nord si è rivolto altrove, alla ricerca di lavoro e aree *low cost*; e i distretti endogeni hanno cominciato a soffrire non poco dal punto di vista della competitività, perdendo terreno rispetto ai nuovi concorrenti che avevano un vantaggio di costo difficilmente compensabile.

Nell'ultimo decennio si è registrata una ulteriore divaricazione nel trend di sviluppo tra i territori del Mezzogiorno e quelli del Centro-Nord (dal 2001 in poi le regioni meridionali sono sempre cresciute meno del resto del Paese) e le prospettive di riequilibrio, allo stato attuale, rimangono oltremodo critiche per molteplici cause (caduta del processo di accumulazione, scarsi ritorni della politica regionale, principale strumento di intervento nelle aree a ritardato sviluppo). Una politica per le imprese nel Mezzogiorno richiede un *approccio organico*, che miri a modificare il modello di specializzazione produttiva esistente, troppo polarizzato su settori a basso contenuto tecnologico; a innalzare la propensione a innovare nelle imprese; a stimolare il livello di internazionalizzazione sia passiva (nel periodo 2001-2006 il flusso annuo di investimenti esteri per abitante è stato di 12 Euro nel Mezzogiorno, contro i 241 nel Centro-Nord e i 680 nella media UE), che attiva (il rapporto tra esportazioni e PIL nel 2008 è stato pari all'8% nelle regioni meridionali,

contro il 25% in quelle centro-settentrionali); a rimuovere il consolidato deficit di dotazione e di funzionalità delle infrastrutture, che non da oggi determina un gap in termini di accessibilità territoriale e di mobilità di merci e persone; a elaborare interventi mirati ed efficaci di preparazione, manutenzione e valorizzazione del capitale umano; a innalzare la qualità e articolazione dei servizi, sempre più driver dei processi di sviluppo che si realizzano su un territorio.

A fronte di esigenze tanto urgenti e sentite, in questi ultimi anni l'afflato meridionalistico delle politiche pubbliche ha perso spessore, impoverito da un drenaggio costante di risorse (la cancellazione dei programmi FAS, la prassi dei c.d. "progetti coerenti" nei programmi dei fondi europei) e dall'ideologia localistica che ha parcellizzato e moltiplicato sedi di responsabilità, interventi ed attori, a seguito di una lettura scolastica del principio di sussidiarietà. L'esperienza insegna che avvicinare il momento decisionale e gestionale delle politiche di sviluppo ai territori e ai portatori di interesse non è sempre una scelta oculata: si rischia di perdere la visione d'insieme; di accorciare la prospettiva di riferimento; di rimanere irretiti in mere logiche di campanile e di appartenenza⁹⁰.

Una riflessione a tutto tondo sullo stato attuale della politica meridionalistica si impone, perché lo sviluppo del Mezzogiorno costituisce una condizione imprescindibile per recuperare un sentiero di crescita duratura all'intera economia del Paese. E' necessario verificare i "vuoti" esistenti, che impediscono di rimuovere le criticità ambientali che fungono da ostacolo all'agire imprenditoriale. E' necessario, nello stesso tempo, ridefinire la politica di sostegno delle imprese. Negli ultimi anni l'ammontare complessivo delle erogazioni agli attori economici ha subito un decremento consistente⁹¹. Ma non è tanto l'entità dei trasferimenti che va recuperata, se gli strumenti di veicolazione si sostanziano in leggi generaliste alla 488. E' importante focalizzare il sostegno pubblico sulle azioni che individuano comportamenti virtuosi delle imprese (R&S, acquisizione di nuove tecnologie, sviluppo di relazioni con organismi scientifici, internazionalizzazione).

⁹⁰ Gianfranco Viesti, Mezzogiorno a tradimento, Laterza, Bari 2009, pp. 92-93.

⁹¹ Rapporto MET 2009, Imprese e politiche in Italia, (op. cit.).

