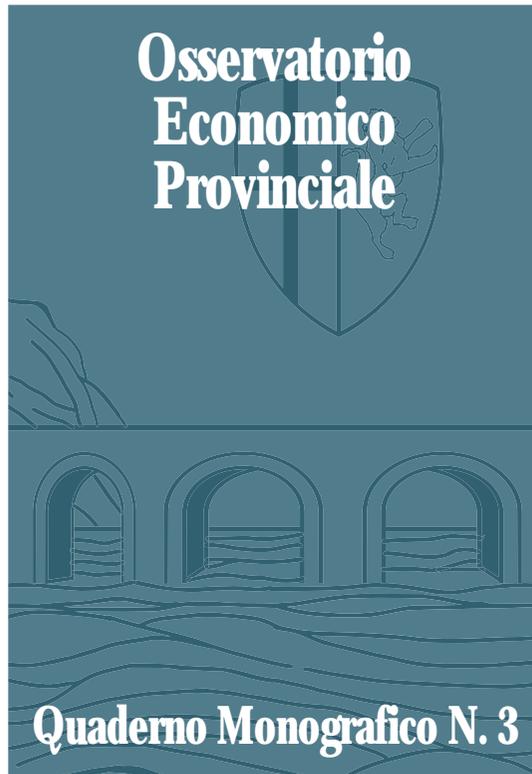




CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI LECCO



IL DISTRETTO INDUSTRIALE DI LECCO DI FRONTE ALLE SFIDE DELL'INNOVAZIONE E DELLA GLOBALIZZAZIONE

in collaborazione con il



**Distretto Metalmeccanico
Lecchese**

MARZO 2000

“OSSERVATORIO ECONOMICO PROVINCIALE”

Direttore Responsabile:
Rossella Pulsoni

Coordinatore:
Bruno Paccagnella - *Consulente Scientifico Osservatorio Economico Provinciale*
Gruppo Clas - Milano

Con la collaborazione di:
Angelica Cattadori - Francesca Pozzoli - Moira Ronchetti
Ufficio Studi e Statistica, Camera di Commercio di Lecco

“QUADERNO MONOGRAFICO N. 3”

Iscrizione presso il Tribunale di Lecco N. 4/98 del 26-05-1998

CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI LECCO
Via G. Amendola, 4
23900 LECCO
Tel. 0341/292213-214 - Fax 0341/292263
E-mail: lecco@lc.camcom.it
E-mail: studi@lc.camcom.it
Web site: www.lc.camcom.it

Impaginazione e stampa: Cattaneo Paolo Grafiche s.r.l. - Oggiono - Lecco

La riproduzione anche parziale di dati e tabelle è autorizzata previa richiesta scritta all'editore.



**CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI LECCO**

**IL DISTRETTO INDUSTRIALE DI LECCO
DI FRONTE ALLE SFIDE DELL'INNOVAZIONE
E DELLA GLOBALIZZAZIONE**

MARZO 2000

INDICE

Presentazione	7
<i>Vico VALASSI, Presidente Camera di Commercio di Lecco</i>	

Introduzione	9
<i>Cesare FUMAGALLI, Coordinatore Comitato Distretto Metalmeccanico Lecchese</i>	

PRIMA PARTE

PRESENTAZIONE RISULTATI INDAGINE: "INTERNAZIONALIZZAZIONE E INNOVAZIONE DELLE IMPRESE MANIFATTURIERE DEL DISTRETTO INDUSTRIALE LECCHESE"	11
<i>Bruno PACCAGNELLA, Consulente Scientifico dell'Osservatorio Economico Provinciale della Camera di Commercio di Lecco</i>	

1. Introduzione
 2. Le caratteristiche del campione
 3. Alcuni caratteri qualitativi dell'impresa aderenti all'indagine
 4. L'internazionalizzazione produttiva e commerciale
 5. La dotazione aziendale e l'offerta sul territorio di servizi tecnici
 6. Gli impianti di produzione
- Bibliografia

SECONDA PARTE

SINTESI DEL CONVEGNO DI VARENNA "CONFRONTO FRA SISTEMI TERRITORIALI ITALIANI ED EUROPEI" (18 giugno 1999)	51
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Interventi di apertura

RELAZIONI

- La globalizzazione dell'impresa e il sistema dei distretti in Italia
- Piero BASSETTI
Presidente Assocamerestero Associazione Camere di Commercio Italiane all'Estero* 57
- I soggetti che sostengono lo sviluppo dei sistemi territoriali:
- Nadio DELAI
Sociologo, Amministratore Delegato Isfort (Istituto di Formazione e Ricerca per i Trasporti)* 63
- Il distretto industriale come espressione delle alleanze strategiche
- Paolo SARTI
Presidente Club dei distretti* 70

INTERVENTO

<i>Carlo SECCHI, Vice Presidente Commissione Economica, Monetaria e della Politica Industriale del Parlamento Europeo</i>	73
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

TAVOLA ROTONDA

<i>Cesare FUMAGALLI, Coordinatore Comitato Distretto Metalmeccanico Lecchese</i>	77
----------------------------------------------------------------------------------------	----

PANEL

<i>Jean François ROCCHI, Presidente SOFIREM, Gruppo Charbonnages de France</i>	79
--------------------------------------------------------------------------------------	----

<i>Giorgio CARNIELLI, DGM (Gruppo Deutsche Bank) in collaborazione con Matt&Partners</i>	84
----------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<i>Emiliano DUTCH, Presidente "The Competitiveness Institute"</i>	89
-------------------------------------------------------------------------	----

<i>Lauro POLLIO, Responsabile Marketing Operativo Telecom Italia</i>	95
----------------------------------------------------------------------------	----

Intervento di chiusura

<i>Cesare FUMAGALLI, Coordinatore Comitato Distretto Metalmeccanico Lecchese</i>	100
----------------------------------------------------------------------------------------	-----

PRESENTAZIONE

L'attività dell'Osservatorio Economico Provinciale della Camera di Commercio di Lecco è anche fortemente orientata all'analisi e all'approfondimento di tematiche specifiche e la realizzazione di un Quaderno Monografico rappresenta appunto la sintesi di questo approfondimento.

Con questo terzo Quaderno Monografico la Camera di Commercio di Lecco, in collaborazione con il Distretto Metalmeccanico lecchese, ha voluto concentrare l'attenzione sui processi di cambiamento in atto nel sistema economico produttivo territoriale determinati da quelli che sono, oggi, su scala mondiale, i più incisivi e strategici, in particolare, l'innovazione tecnologica e la globalizzazione dei mercati.

In relazione a queste tematiche e partendo dalle riflessioni emerse nel corso del Convegno di Varenna del giugno '99 sul tema "Confronto tra sistemi italiani ed europei" - del quale sono raccolte nel volume le diverse relazioni svolte - è scaturita l'indagine condotta dall'Ufficio Studi dell'Ente camerale su un campione significativo di aziende del Distretto proprio per conoscere: il grado di utilizzo e l'apertura delle aziende nei confronti delle nuove tecnologie; la propensione all'internazionalizzazione produttiva e commerciale; il supporto in termini di servizi forniti dal sistema territoriale alle imprese esportatrici; la diffusione della certificazione di qualità.

I risultati contenuti in questo Quaderno, intitolato "Il Distretto Industriale di Lecco di fronte alle sfide dell'innovazione e della globalizzazione", rivelano, senza dubbio, che l'introduzione delle nuove tecnologie è da tempo avviata nelle imprese del Distretto e, anzi, è un dato che le contraddistingue in termini di capacità produttiva e di efficienza, ma per talune cosiddette "innovazioni radicali" i processi di diffusione sembrano ancora lenti, parziali, non lineari e le soluzioni adottate paiono essere, in molti casi, ancora minime e tali da non sfruttare appieno le potenzialità offerte; è il caso di Internet e dell'E-commerce.

Su questi strumenti la Camera di Commercio di Lecco intende molto puntare perché, proprio alla luce dei dati emersi dall'indagine svolta e in qualità di Istituzione del territorio che deve sostenere lo sviluppo complessivo del "sistema locale" vuole contribuire a creare quelle condizioni indispensabili al sistema medesimo affinché sia capace di cogliere, combinare, organizzare le opportunità economiche, le risorse, oggi, determinanti nella sfida della competitività globale che è fatta non soltanto da sfide tra imprese ma soprattutto tra "sistemi".

Marzo, 2000

VICO VALASSI
Presidente
Camera di Commercio di Lecco

INTRODUZIONE

Ikea, una multinazionale scandinava che vende mobili in tutto il mondo.

Che faccia tosta! Venire a vendere mobili in Brianza! E gli artigiani hanno dovuto fare i conti con la globalizzazione.

L'economia conosce – in questa nostra epoca di comunicazioni veloci e facili – una circolazione di merci, di conoscenze e di persone tale da esporre le aree produttive come quella lecchese a continue sfide di cambiamento.

Ci è parso allora importante cercare di misurare questi fenomeni su un campione rappresentativo di imprese del Distretto, indagando nel contempo il fattore che più diviene critico quando le imprese sono esposte alla sfida competitiva globale: quanta innovazione introducono nei processi produttivi e nei prodotti.

Se cercate nei bilanci delle società quanto spendono per ricerca e sviluppo le imprese metalmeccaniche lecchesi vi farete l'idea che l'innovazione non alberga nel sistema imprenditoriale lecchese. Errore. Qui invece la ricerca è parte integrante della produzione e l'innovazione incrementale è quasi un metodo, in uno dei pochi distretti industriali italiani che ha la sua connotazione nel processo di lavorazione e non nella fabbricazione di un progetto. Solo che non si fa una voce di bilancio.

Qui il problem solving è una filosofia e il cliente ed il committente non lo si lascia andar via senza trovargli il modo di poter produrre proprio quel pezzo o quel particolare che altri non saprebbero come fare. E' questa la forza delle nostre imprese, di quelle grandi e di migliaia di specialisti artigiani.

Marzo, 2000

CESARE FUMAGALLI
Coordinatore Comitato
Distretto Metalmeccanico Lecchese

**PRESENTAZIONE RISULTATI INDAGINE:
"INTERNAZIONALIZZAZIONE E INNOVAZIONE
DELLE IMPRESE MANIFATTURIERE
DEL DISTRETTO INDUSTRIALE LECCHESE"**

1 - INTERNAZIONALIZZAZIONE E INNOVAZIONE NELLE IMPRESE DEL DISTRETTO INDUSTRIALE LECCHESE

Il grado di crescente apertura dei mercati internazionali costituisce la maggiore sfida, e al tempo stesso la maggiore opportunità, che i sistemi economici "locali" hanno oggi di fronte, e in un pianeta in cui le distanze si riducono, finanche ad annullarsi grazie alle tecnologie di comunicazione, assume una connotazione diversa da quella tradizionale lo stesso concetto di economia "locale" : non è "locale" solo la piccola comunità economica fortemente integrata e solitamente ad alta specializzazione, ma lo è un anche paese nell'ambito della comunità economica sovranazionale cui appartiene, e lo è questa tra le grandi regioni economiche mondiali.

In questa, che non è più una prospettiva futuristica, ma una realtà in divenire, le imprese non possono più concepirsi come "cavalieri solitari" protagonisti della competizione, perché questa si gioca sempre più fra sistemi e sotto-sistemi, che a loro volta rappresentano l'humus senza il quale la singola impresa non ha chances di successo, se non in quelle nicchie che il mercato globale le concede. Non si spiega in altro modo l'eccezionale, per intensità e durata, ciclo economico dell'economia statunitense, quella che ha saputo cogliere al meglio le opportunità della globalizzazione, se non con le condizioni complessive in cui le imprese di quel paese hanno potuto muoversi; condizioni che in pochi anni hanno portato alla ribalta mondiale imprese sorte dal nulla, consentito accorpamenti e fusioni il cui valore supera la ricchezza nazionale di molti paesi, realizzato di fatto un monopolio mondiale nei settori strategici dell'informatica e delle comunicazioni. Un successo cui ha fatto riscontro il contemporaneo arretramento (e in alcuni casi si dovrebbe parlare di vero e proprio "flop") delle economie del Pacifico, e il ritardo di quelle europee, entrambe poco pronte ad adattarsi alle nuove regole del gioco e frenate da consolidate resistenze al cambiamento.

Vi è quindi la necessità di una "rincorsa", e per giustificare tale termine basterebbe solo ricordare il divario fra i tassi di disoccupazione europei e statunitensi o quello tra la priorità che il tema del lavoro assume nell'agenda politica di molti governanti europei e l'inadeguatezza della concreta azione che poi viene svolta; una rincorsa che non può quindi che partire dalla consapevolezza che bisogna "fare sistema", a ogni livello, sia creando condizioni ambientali favorevoli all'attività delle imprese (ad esempio nel campo delle infrastrutture), sia intensificando i rapporti di collaborazione tra le imprese stesse, sia semplificando il quadro normativo, in modo da consentire ai soggetti economici non tanto "mano libera", quanto piuttosto la necessaria rapidità di decisione.

Proprio quest'ultimo è infatti un altro ed essenziale fattore di successo, in una fase storica dello sviluppo economico e tecnico-scientifico nella quale i processi innovativi si susseguono con una rapidità mai conosciuta in precedenza, che fa incombere quasi quotidianamente, sulle imprese come sui singoli lavoratori, lo spettro dell'obsolescenza. Da qui il connubio, oggi inscindibile, tra globalizzazione e innovazione: il contesto in cui le imprese sono chiamate a confrontarsi e la condizione permanente per restare competitive.

In questo quadro, l'iniziativa di dare agli ultimi due convegni annuali di Varenna promossi dai principali attori dell'economia lecchese una chiara connotazione internazionale ("Le imprese italiane e la sfida globale" nel 1998, "Confronto tra i sistemi territoriali italiani ed europei" nel 1999) è stata tutt'altro che una fuga in avanti. Anzi, ha significato andare al cuore dei problemi con cui le imprese, anche di una realtà solida e di successo come quella lecchese devono confrontarsi, affinché tale successo possa prolungarsi nel tempo.

L'importanza e il valore di queste manifestazioni hanno suggerito alla Camera di Commercio di Lecco l'opportunità di dare ai temi dell'internazionalizzazione e dell'innovazione massimo risalto e diffusione, da un lato pubblicando in questo Quaderno dell'Osservatorio Economico gli atti dell'ultimo convegno di Varenna, dall'altro promuovendo una specifica indagine presso le imprese del distretto lecchese, per verificare, nel concreto delle realtà aziendali, lo "stato dell'arte" su internazionalizzazione e innovazione.

All'indagine hanno aderito circa 100 piccole e medie imprese del distretto, equamente suddivise tra artigiane e industriali, tutte operanti nell'attività di fabbricazione e lavorazione di prodotti in metallo, attività che costituisce la specializzazione produttiva dell'area.

Il campione, che in termini di addetti si avvicina alle due mila unità (il 10% circa dell'universo rilevato a fine '96 dal censimento intermedio dell'Istat) è sufficientemente ampio e rappresentativo per offrire un contributo alla conoscenza del comportamento delle imprese lecchesi sui temi che si è inteso indagare; esso inoltre è espressione di una realtà tipicamente distrettuale, basata sulla presenza di imprese prevalentemente di piccole o medio-piccole dimensioni, fortemente concorrenziali tra loro sul territorio, ma al tempo stesso legate da rapporti diffusi di subfornitura, e da legami e collaborazioni con le imprese clienti; per contro, sono imprese ancora poco rivolte all'esterno del territorio (pur essendo fortemente orientate all'esportazione) e che solo oggi cominciano a guardare con interesse (o a prendere in considerazione) ipotesi e possibilità di delocalizzazione produttiva o rapporti di partnership con imprese di altri paesi o di altre regioni italiane, al fine di estendere e/o consolidare la propria presenza sui mercati al di fuori del territorio del distretto. Uno scenario complessivamente più favorevole è invece emerso sul tema dell'innovazione tecnologica, al quale le imprese non solo hanno una dotazione spesso d'avanguardia, ma al quale sono ben consapevoli di dover prestare con continuità la massima attenzione.

Esaminando brevemente i principali risultati dell'indagine emergono alcuni punti di forza, indicatori di una crescita e di un rafforzamento delle imprese del Distretto, accompagnati, però, da alcuni elementi di debolezza.

La prima parte dell'indagine ha inteso rilevare alcuni aspetti strutturali delle imprese, in ordine principalmente all'organizzazione produttiva e commerciale.

Per quanto riguarda la *produzione*, per esempio, una quota non trascurabile di imprese (quasi il 13%) dispone di una sede secondaria, ma questa nasce per lo più dalla necessità di ampliamento degli spazi fisici per la produzione e non per scelte strategiche, relative in particolare alla penetrazione su altri mercati.

In ordine alla *commercializzazione* dei beni prodotti, si conferma l'esistenza di forti e importanti rapporti di subfornitura, ai quali sono interessate (nella misura almeno del 70%) tanto le imprese artigiane che le non artigiane. Non solo le imprese lecchesi vendono soprattutto ad altre imprese, ma in grande maggioranza vendono a queste l'intera produzione realizzata, e anche se una quota non marginale utilizza due o più modalità o canali di vendita, la relativa quota di fatturato assorbita da consumatori finali o da intermediari commerciali appare abbastanza esigua.

Sia il Distretto, sia il contesto regionale in cui le imprese lecchesi sono inserite, appaiono come realtà altamente competitive, che inevitabilmente stimolano processi di imitazione/competizione molto serrati. E' in tali ambiti che le imprese individuano quindi la maggiore presenza di concorrenti: le imprese artigiane soprattutto all'interno del Distretto stesso, le non artigiane, che ovviamente hanno un raggio di operatività commerciale più vasto di quello delle imprese artigiane, soprattutto nell'intera regione, ma anche in paesi esteri.

Il *grado di apertura nei confronti delle nuove tecnologie di comunicazione* è stato misurato rilevando sia la diffusione e l'utilizzo aziendale della rete Internet, sia la presenza sulla stessa con un proprio sito. La diffusione di tale strumento è stata riscontrata in poco più della metà delle imprese, mentre solo un quarto sono presenti con un proprio sito. In questo caso (e senza grandi differenze tra imprese artigiane e non artigiane) il maggiore utilizzo è a fini pubblicitari, potendo in tal modo realizzare una "visibilità" che su altri mezzi di comunicazione avrebbe costi forse non sopportabili dalle piccole imprese; abbastanza estesi sono però anche il collegamento con i clienti e la ricerca di nuovi clienti, mentre decisamente esigua è la quota di imprese che attraverso Internet svolgono attività commerciale diretta.

L'internazionalizzazione produttiva appare fino a questo momento un fenomeno del tutto marginale, interessando effettivamente un numero molto ridotto di imprese. Di ciò potrebbe essere data una lettura positiva, nel senso che il Distretto sembrerebbe in grado di offrire economie esterne superiori ai vantaggi di costo conseguibili con la delocalizzazione degli impianti produttivi, e le imprese sarebbero comunque capaci di un processo continuativo di innovazione, tale da mantenerne alta nel tempo la capacità competitiva.

Valutazione che va però temperata considerando che il maggiore interesse denunciato, quanto meno in prospettiva, per l'internazionalizzazione della produzione, appare legato soprattutto a una visione ristretta, che vede nella delocalizzazione soprattutto la possibilità di un minore carico fiscale e di minori costi del lavoro. Non che tali aspetti non siano rilevanti, ovviamente, ma essi sembrano rispondere più a una logica di "sopravvivenza" che a una strategia di accrescimento della presenza sui mercati esteri.

Uno scenario ben diverso, è quello che si può invece constatare dal punto di vista dell'*internazionalizzazione commerciale*, che conferma l'elevata propensione delle imprese lecchesi a essere presenti sui mercati esteri (quasi la metà del campione è costituito da imprese esportatrici), e a esserlo in modo altamente competitivo, visti i risultati fino ad oggi conseguiti¹.

Alcuni elementi di debolezza derivano però dalla forte concentrazione sia merceologica, sia per area di destinazione, delle esportazioni delle imprese provinciali, che, trovandosi a competere soprattutto su mercati maturi e con concorrenti che godono di costi decisamente inferiori, possono reggere durevolmente nel tempo solo collocando le proprie produzioni su livelli qualitativi sempre di eccellenza.

L'organizzazione commerciale e l'utilizzo dei *servizi per l'export* variano in funzione del tipo di impresa. La grande maggioranza delle imprese intervistate (quasi il 90%) esporta prevalentemente per conto proprio. Ai consorzi per l'export partecipa complessivamente meno del 20% delle imprese esportatrici, in gran parte imprese artigiane, che per la propria dimensione ridotta difficilmente riescono a organizzare una efficace presenza commerciale sui mercati esteri. Presenza che per le imprese artigiane si concretizza solo attraverso agenti e rappresentanti (quindi in forma indiretta), mentre qualche assetto più strutturato si osserva per le non artigiane: anche queste ultime operano in prevalenza attraverso agenti e rappresentanti (oltre la metà del totale), ma una certa quota (del 6% circa) possiede anche propri uffici e depositi in paesi esteri.

¹ A livello provinciale si riscontrano un rapporto tra export e import di due a uno, 75 milioni di lire di export per addetto dell'industria manifatturiera (pari a 13,6 milioni di Lire per abitante), e un aumento delle esportazioni superiore al 27% tra il 1996 e il 1998.

Pur tendendo a “fare da sole”, nella promozione e nella gestione delle esportazioni, le imprese del Distretto ritengono comunque utili una serie di servizi, in particolare, quelli volti a stabilire nuovi contatti con i clienti, la raccolta di informazioni sui mercati e sulle normative tecniche e legali, l'assicurazione per i rischi di insolvenza e l'assistenza linguistica. Nonostante l'importanza anche notevole attribuita ad alcuni fra tali servizi all'esportazione, il loro utilizzo appare invece relativamente poco diffuso.

Il supporto, in termini di servizi, offerto dal territorio alle imprese esportatrici è considerato adeguato o comunque sufficiente da circa la metà delle imprese che operano sui mercati esteri (mediamente più soddisfatte sono le imprese artigiane), ma vi è anche una quota di oltre un quarto del totale che ritiene invece i servizi all'export presenti sul territorio scarsi o carenti.

Con la rilevazione della *dotazione aziendale e offerta di servizi tecnici* (uffici tecnici di progettazione, laboratori prove, reparti e attrezzature per la realizzazione di prototipi, ecc.) si è inteso indagare sulla possibilità delle imprese del Distretto di mantenere nel tempo gli elevati livelli qualitativi e di competitività raggiunti. E' stata quindi innanzitutto censita la dotazione tecnica presente, e i servizi della stessa natura cui le stesse fanno ricorso presso soggetti esterni.

Complessivamente si rileva una situazione discretamente positiva, anche se in questo campo notevoli sono le differenze tra imprese artigiane e non artigiane.

Le dotazioni tecniche interne, anche quando sono presenti, non rispondono a tutte le esigenze aziendali, e quindi quasi due terzi delle imprese ricorre, sia pure occasionalmente, a servizi tecnici esterni, mentre meno del 10% vi ricorre abitualmente; il ricorso a servizi esterni è più frequente da parte delle imprese non artigiane, che sono sì le più dotate, ma anche quelle che probabilmente hanno esigenze più frequenti, specialistiche o di particolare sofisticazione.

Abbastanza positiva è anche la valutazione che le imprese danno dell'offerta di servizi tecnici presente sul territorio: adeguata per un quarto degli intervistati e comunque sufficiente per un altro terzo.

Per quanto riguarda la *certificazione di qualità*, i risultati dell'indagine informano che circa un sesto delle imprese del campione è stato certificato, ma con un'ampia differenza tra le due categorie di imprese: un quarto di quelle industriali, poco più del 5% le artigiane. Dati che dovrebbero destare qualche attenzione, dal momento che questa sarà sempre più richiesta (soprattutto nelle gare internazionali) e dato che comincia a intravedersi una quota non proprio trascurabile di imprese che dichiarano di aver perso delle commesse per mancanza della certificazione di qualità.

Un servizio tecnico di particolare importanza è quello della *progettazione*; è qui infatti che si esplica infatti uno degli snodi fondamentali negli assetti organizzativi della singola impresa e dei sistemi di impresa, soprattutto quando esistono rapporti di subfornitura che comportano una collaborazione tra imprese, che quindi diventa indicativa, della capacità, da parte dell'azienda fornitrice, di rispondere alle esigenze del cliente (non sempre esplicite o completamente definite a priori) o di effettuare una personalizzazione del prodotto finito.

Molto positivamente è stato rilevato che questa collaborazione è molto diffusa e questo è sicuramente un punto di forza, soprattutto per le imprese minori, che da tale rapporto hanno anche occasione per l'acquisizione dei know how tecnici e organizzativi con cui si confrontano nelle imprese-clienti.

La situazione attuale e i comportamenti progressi fotografano quindi un quadro complessivamente positivo: le imprese del Distretto giudicano in larga maggioranza di buon livello le proprie dotazioni tecniche, una buona parte di esse ha provveduto al loro potenziamento nel recente passato,

e la maggioranza di quante non lo hanno fatto è perché hanno ritenuto adeguate le proprie dotazioni. La maggioranza delle imprese è consapevole della necessità di stare al passo con i continui progressi dell'innovazione tecnologica e ha quindi in programma, nel biennio 1999-2000, di procedere a ulteriori potenziamenti e ammodernamenti delle proprie dotazioni tecniche, sia per quanto riguarda i beni strumentali che le risorse umane.

L'ultimo aspetto indagato dall'indagine ha riguardato gli *impianti per la produzione* in senso stretto, con l'intendimento, anche in questo caso, di valutare il "grado di innovatività" delle imprese lecchesi, che rappresenta la principale garanzia a fronte delle sfide poste di giorno in giorno dalla globalizzazione dei mercati. A questo fine si è chiesto agli intervistati di dare un giudizio sui propri impianti rapportandoli allo specifico settore merceologico in cui operano, alle altre imprese del distretto e alla concorrenza estera.

Complessivamente le imprese del Distretto danno una valutazione molto favorevole dei propri impianti di produzione, e da questo punto di vista si sentono pienamente all'altezza per competere con la concorrenza estera. Sono infatti emersi:

- una forte concorrenzialità interna al Distretto, conseguenza della relativa omogeneità del livello tecnologico di cui le imprese sono dotate;
- lo stimolo che ciò rappresenta a mantenersi, quanto meno, in posizione media (pena il rischio di perdere la clientela, che nello stesso Distretto trova subito fornitori sostitutivi);
- la presenza di un'area di eccellenza niente affatto marginale (e della cui immagine, beneficiano tutte le imprese del Distretto).

La situazione descritta, non è ovviamente casuale, ma l'esito di una attenzione costante all'evoluzione delle tecnologie, che si esprime innanzitutto in un alto *tasso di rinnovamento dei mezzi tecnici di produzione* che nel campione è abbastanza elevato: nel biennio 1997-98 ben il 60% degli intervistati ha infatti proceduto a sostituirli o rinnovarli.

Si può quindi concludere che l'indagine ha rilevato due situazioni abbastanza distinte: una molto positiva sugli aspetti tecnici e sull'innovazione tecnologica, e una decisamente meno favorevole per quanto riguarda l'internazionalizzazione. Questa debolezza, lo ripetiamo, non ha finora impedito risultati economici più che soddisfacenti sui mercati esteri, grazie alla qualità delle produzioni; l'evoluzione delle tecnologie si muove però nettamente in due direzioni: una costante semplificazione e facilità d'uso (grazie al crescente grado di automazione) e una completa liberalizzazione della loro circolazione (non esistono cioè più beni strumentali strategici di cui sia vietata l'esportazione, come ad esempio avveniva fino al decennio scorso nei confronti dell'ex blocco sovietico); questo porterà quindi ad allargare la platea dei competitori, non solo sul prezzo, ma anche sulla qualità delle produzioni; una prospettiva alla quale bisogna quindi fin d'ora cominciare ad attrezzarsi.

2 - LE CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE

L'indagine ha coinvolto un campione di 95 imprese localizzate nel Distretto Industriale lecchese, tutte operanti nell'attività di fabbricazione e lavorazione di prodotti in metallo¹ (escluse macchine e impianti) che con circa 1.800 imprese e 20 mila addetti (al Censimento Intermedio del 1996), rappresenta la specializzazione produttiva dell'area.

Tavola 2.1 - Distribuzione delle imprese dell'universo

Attività economica	Classi dimensionali						Totale
	1 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 249	250 - 499	non specif.	
281 Elementi da costruzione	6,7	2,8	1,1	0,6	-	-	11,2
282 Cisterne, serbatoi	0,4	0,8	0,4	-	0,4	-	2,0
283 Generatori di vapore	-	-	-	-	-	-	-
284 Fucinatuta, imbutitura, stampaggio	0,7	1,2	2,3	1,0	-	-	5,2
285 Trattamento rivestimenti	17,4	6,5	2,0	1,2	-	-	27,2
286 Coltelleria e utensili	6,3	2,7	1,7	1,8	-	-	12,5
287 Altri prodotti	18,2	10,4	7,8	5,0	0,4	-	41,9
Non specif.	-	-	-	-	-	-	-
Totale	49,8	24,5	15,3	9,6	0,8	-	100,0

Fonte: Indagine Ufficio Studi Camera di Commercio di Lecco²

Le Tavole 2.1 e 2.2 riportano rispettivamente la distribuzione, per gruppo di attività economica e per classe dimensionale, delle imprese dell'universo e di quelle aderenti all'indagine: come si vede, vi è qualche scompenso, accentuato dal fatto che 21 imprese che pure hanno collaborato alla realizzazione dell'indagine (oltre un quinto del totale), non hanno specificato nel dettaglio la propria attività economica o il proprio numero di addetti; per altro, essendo state estratte dall'archivio anagrafico delle imprese in base al codice di attività, esse ricadono senz'altro nel campo osservazione considerato; le imprese che hanno fornito le informazioni in modo completo contano complessivamente oltre 1.300 addetti, e quindi, tenendo conto delle mancate risposte, il numero complessivo di addetti si avvicina senz'altro alle due mila unità, vale a dire il 10% circa dell'universo a fine '96; pertanto, il campione risulta sufficientemente ampio e rappresentativo per offrire un contributo alla conoscenza del comportamento delle imprese lecchesi sui temi che si è inteso indagare.

Da un altro punto di vista, le 95 imprese aderenti all'indagine si ripartiscono in 55 imprese artigiane e 40 non artigiane (58% e 42%), e questi sono i due sottogruppi in base ai quali, per la loro numerosità assoluta sufficiente ampia, sono state effettuate le elaborazioni e vengono presentati i risultati dell'indagine.

Tavola 2.2 Distribuzione delle imprese aderenti all'indagine

Attività economica	Classi dimensionali						Totale
	1 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 249	250 - 499	non specif.	
281 Elementi da costruzione	1,1	2,1	1,1	-	-	1,1	5,3
282 Cisterne, serbatoi	-	-	-	-	-	-	-
283 Generatori di vapore	-	-	-	-	-	-	-
284 Fucinatuta, imbutitura, stampaggio	1,1	1,1	3,2	-	-	-	5,3
285 Trattamento rivestimenti	10,5	2,1	-	1,1	-	5,3	18,9
286 Coltelleria e utensili	2,1	2,1	1,1	-	-	3,2	8,4
287 Altri prodotti	12,6	7,4	6,3	4,2	-	9,5	40,0
Non specif.	9,5	5,3	1,1	1,1	-	5,3	22,1
Totale	36,8	20,0	12,6	6,3	-	24,2	100,0

¹ Divisione 28 della classificazione ATECO 91

² Se non diversamente specificato, per tutti i grafici e le tavole presenti nel testo, la fonte è l'indagine oggetto della presente analisi.

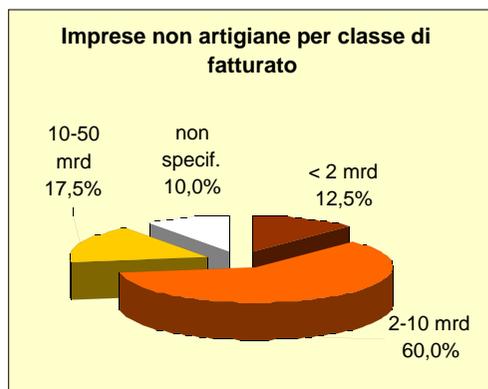
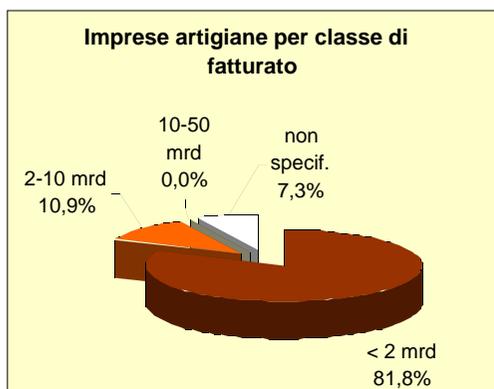
3 - ALCUNI CARATTERI QUALITATIVI DELLE IMPRESE ADERENTI ALL'INDAGINE

Ma è anche sotto molti altri aspetti di tipo qualitativo che *il campione fotografa una realtà tipicamente distrettuale*, quale si è venuta via via delineando e precisando nel tempo attraverso una ormai vasta letteratura che inizia a metà degli anni '70, quando i sistemi locali delle piccole imprese vennero alla ribalta per la loro dinamicità e per la capacità di proporsi quale modello alternativo rispetto alla "grande" impresa, a quel tempo paralizzata da una forte conflittualità sociale e dalle proprie stesse rigidità organizzative e tecnologiche, in un momento di fortissimi cambiamenti dei mercati e delle relazioni economiche, investite dal ciclone della prima crisi petrolifera. Fra questi caratteri, interessanti di per sé, ma che sarà importante tener presente nella successiva analisi, si sottolineano in modo particolare:

- la presenza di imprese prevalentemente di piccole o medio-piccole dimensioni, ma non piccolissime, considerando la dimensione media di quasi 18 addetti, pur con due sole imprese che superano i 100 addetti (con un massimo di 168);
- una realtà di imprese fortemente concorrenziali tra loro sul territorio, ma al tempo stesso legate da rapporti diffusi di subfornitura, e da legami e collaborazioni con le imprese clienti, che si rivela in diversi aspetti dell'attività aziendale (dalle fasi di progettazione alla diffusione dell'innovazione tecnologica, all'attenzione a innovare per soddisfare le esigenze del cliente).
- si tratta infine di imprese ancora poco rivolte all'esterno del territorio (pur essendo fortemente orientate all'esportazione) e che solo oggi cominciano a guardare con interesse (o a prendere in considerazione) ipotesi e possibilità di delocalizzazione produttiva o rapporti di partnership con imprese di altri paesi o altre regioni italiane al fine di estendere e/o consolidare la propria presenza sui mercati esteri o comunque al di fuori del territorio del distretto.

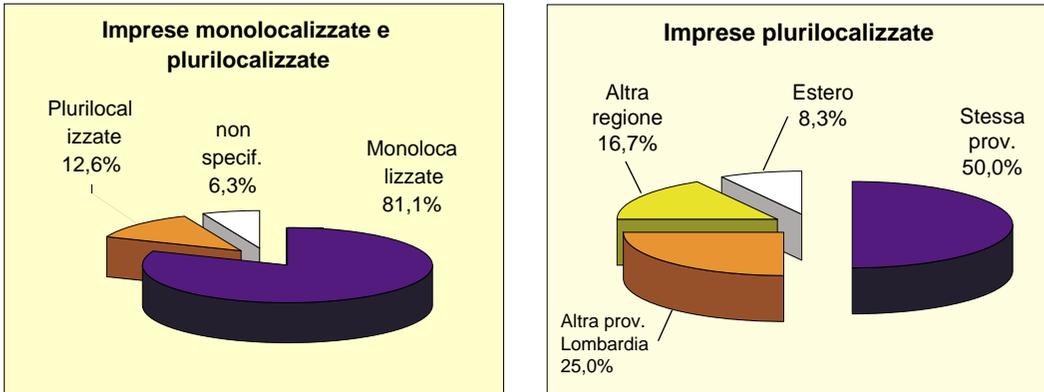
I. Più di metà delle imprese intervistate ha un fatturato inferiore ai 2 miliardi di lire, ma si tratta per la gran parte di imprese artigiane (che per quasi l'82% appartengono a questa classe di fatturato), le imprese non artigiane hanno in genere volumi di attività più consistenti, e di esse il 60% ha un fatturato compreso tra i 2 e i 10 miliardi e il 17,5% fattura tra i 10 e i 50 miliardi (v. Grafico 3.1 e 3.2).

Grafico 3.1-3.2



II. Nonostante la piccola dimensione delle imprese del campione, una quota non trascurabile, pari al 12,6% delle imprese intervistate, risulta avere più di una sede, anche se da questo punto di vista vi è una grande differenza tra imprese artigiane e non artigiane: tra le prime, solo 2 su 55 dichiarano più di una sede, mentre tra le seconde, ben 10 su 40 hanno più di una unità produttiva³.

Grafico 3.3-3.4



Considerando le 12 imprese plurilocalizzate, le sedi secondarie sono per lo più dislocate nella stessa provincia (50% delle imprese con più di una sede); in un minor numero di casi (3, in valore assoluto) sono ubicate in altre province della Lombardia e ancor più raramente in altre regioni o in altri paesi (rispettivamente 2 casi e uno solo).

L'ubicazione nella stessa provincia di una sede secondaria è in genere l'effetto o di un processo di acquisizione o fusione con un'altra impresa, oppure del semplice ampliamento dell'impresa stessa che non trova più sul territorio circostante lo spazio fisico per realizzarlo.

L'ubicazione della sede secondaria in altre regioni o altre province della stessa regione, se non è il risultato anche in questo caso di un processo di fusione o di acquisizione di un'altra azienda, può rispondere invece ad altre necessità strategiche, di importanza tale da giustificare i costi e le difficoltà che la distanza comporta. Risulta pertanto interessante notare, anche se con riferimento a due soli casi, l'ubicazione comunque al di fuori della provincia delle sedi secondarie delle imprese artigiane aventi un altro stabilimento, oltre a quello principale.

Allo stesso modo la preponderanza di imprese non artigiane con la sede secondaria nella stessa provincia fa ritenere più probabile la necessità di ampliare l'azienda in seguito a fenomeni di crescita produttiva che non a scelte strategiche (ad esempio per la penetrazione su altri mercati).

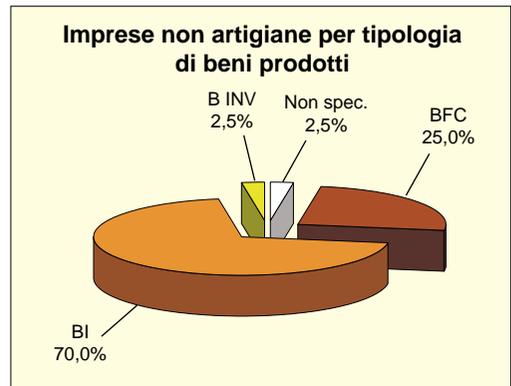
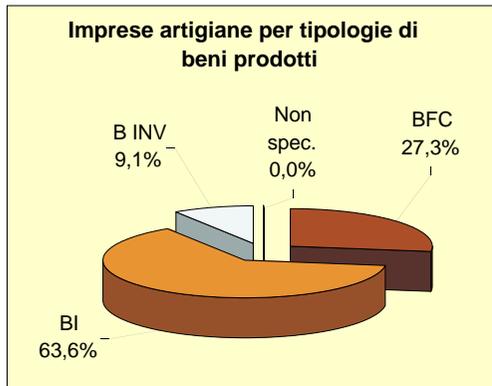
III. Dal punto di vista produttivo le imprese aderenti all'indagine sono prevalentemente orientate alla produzione di beni intermedi (66,3% degli intervistati), senza grandi differenze tra imprese artigiane (63,6%) e non artigiane (70,0%). Una quota non marginale (26,3%) produce beni finali di consumo,

³ Le mancate risposte a questo quesito, interpretabili, molto probabilmente, come assenza di sedi secondarie, sono state 5 tra le imprese artigiane e una tra le non artigiane.

mentre sono poche (6,3% del totale), e per lo più artigiane (5 su 6 in valore assoluto), le imprese che producono beni di investimento. Considerando il sotto-universo dell'artigianato, queste cinque imprese corrispondono però a una quota non trascurabile, che supera il 9% del totale.

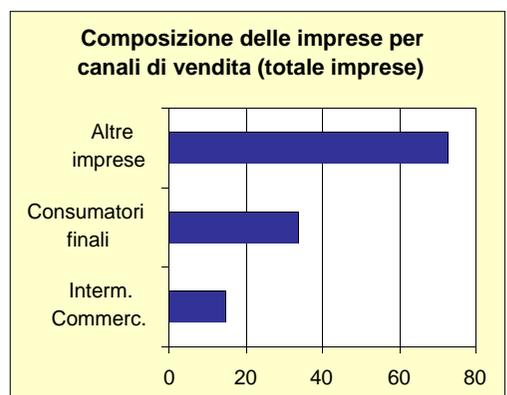
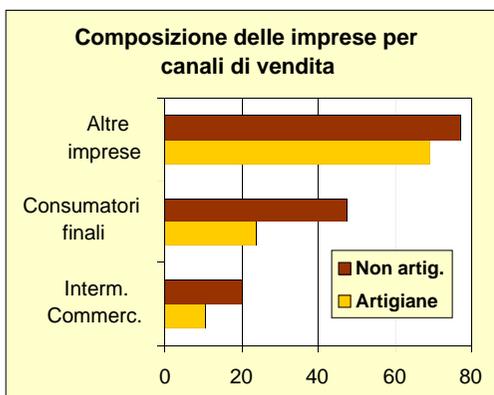
Solo 5 sono le imprese specializzate nella produzione di più tipologie di beni, e in ogni caso trattati di beni intermedi e di beni finali di consumo.

Grafico 3.5-3.6



IV. Coerentemente con quanto appena visto, i clienti principali delle imprese intervistate sono costituite da altre imprese (72,6% dei casi): si conferma dunque l'esistenza di forti e importanti rapporti di subfornitura, ai quali sono interessate tanto le imprese artigiane (69,1%) che le non artigiane (77,5%).

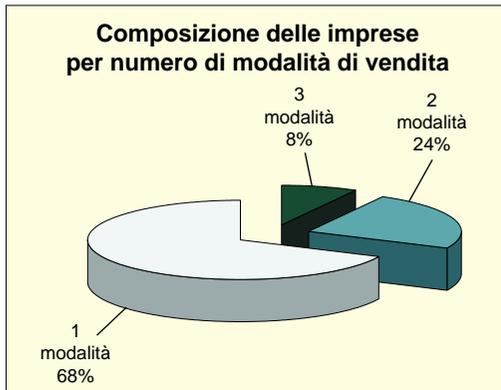
Grafico 3.7-3.8



Di queste ultime, una quota non marginale (il 47,5% del totale) vende anche a reti e intermediari commerciali e il 20% a consumatori finali; le stesse quote per le imprese artigiane sono molto inferiori: rispettivamente meno del 24 e meno dell'11% del totale. Ovviamente la somma di queste

quote è superiore in ogni caso a 100, in quanto è possibile, da parte della stessa imprese, l'utilizzo di più canali commerciali: solo il 68% delle imprese utilizza una sola modalità di vendita, il 24% due e l'8% tre; è interessante osservare come tra i due gruppi di imprese, le artigiane e le non artigiane, vi sia una notevole diversità, con le imprese non artigiane che sicuramente hanno una maggiore articolazione delle modalità di commercializzazione dei propri prodotti (v. Grafico 3.7-3.10).

Grafico 3.9-3.10



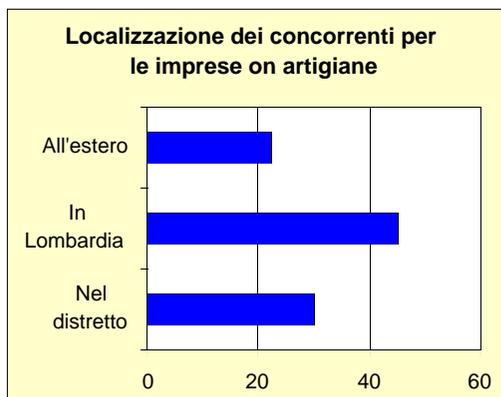
Non potendo calcolare la ripartizione del fatturato per modalità di vendita utilizzata, ma volendo tener conto della possibilità per le imprese di avere una pluralità di canali di vendita, il grafico 3.10 mostra la quota di imprese che utilizza un'unica modalità di vendita; tale grafico va letto in questo modo: solo il 20% delle imprese che vendono "anche" a consumatori finali, vendono a questi l'intera produzione, mentre l'80% vende anche ad intermediari commerciali e ad altre imprese; tra le imprese che vendono "anche" attraverso intermediari commerciali, solo il 14% vende a questi in esclusiva; per contro, quasi il 68% delle imprese che vendono "anche" a ad altre imprese, hanno queste come unico cliente. *In altre parole, non solo le imprese lecchesi vendono soprattutto ad altre imprese, ma in grande maggioranza vendono a queste l'intera produzione realizzata, e anche se una quota non marginale utilizza due o più modalità di vendita, la relativa quota di fatturato assorbita da consumatori finali o da intermediari commerciali risulta relativamente esigua.*

V. Dove sono i concorrenti delle imprese lecchesi? La risposta a questo quesito mostra una notevole diversità tra i due gruppi di imprese, ma in ogni caso sia il Distretto, sia il contesto regionale in cui le imprese lecchesi sono inserite, appaiono come realtà altamente competitive, che inevitabilmente stimolano processi di imitazione/competizione molto serrati.

Per le imprese artigiane la maggiore presenza di concorrenza viene individuata all'interno del Distretto stesso (con quasi il 53% delle segnalazioni), seguono la Lombardia (con poco meno del 31%), e quindi i paesi esteri, con il 14,5% delle segnalazioni.

Per le imprese non artigiane, che ovviamente hanno un raggio di operatività commerciale più vasto di quello delle imprese artigiane, la maggiore presenza di concorrenti viene riscontrata sul territorio regionale, con il 45% delle segnalazioni; seguono le imprese del Distretto (30%) e quindi i produttori di altri paesi, segnalati dal 22,5% delle imprese aderenti all'indagine.

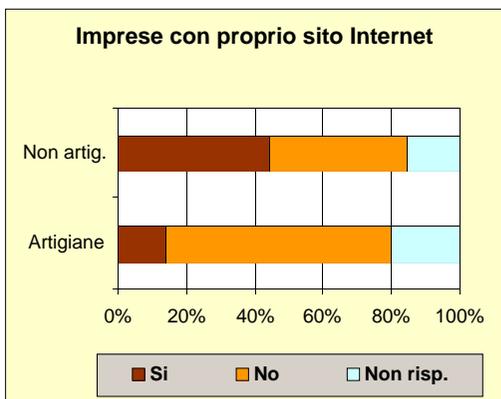
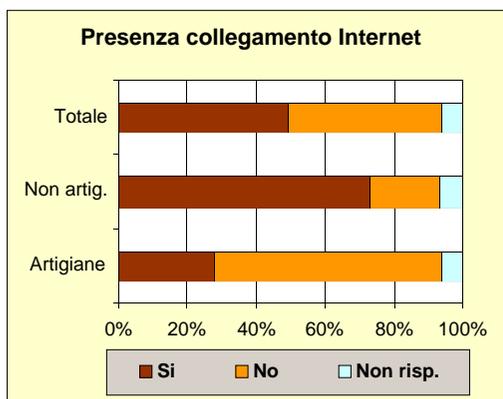
Grafico 3.11-3.12



VI. Il collegamento a Internet può essere certamente considerato un primo indicatore del grado di apertura, se non di innovazione, nei confronti delle nuove tecnologie di comunicazione. Tecnologie che stanno conoscendo una diffusione esponenziale, anche se nel nostro paese ancora limitata rispetto ad altri, e che certamente sono destinate a modificare in modo marcato sia le abitudini dei consumatori, sia le modalità con cui i produttori si relazionano tra loro e con la clientela.

L'indagine ha rilevato una diffusione del collegamento a Internet che sebbene discreta, non può ancora essere considerata soddisfacente: essa interessa il 47,4% delle imprese (il 29,1 tra le artigiane, il 72,5% tra le non artigiane), mentre ha invece esplicitamente dichiarato l'assenza di collegamento il 46,3% degli intervistati, cui va probabilmente aggiunto il 6,3% di imprese che non ha fornito alcuna risposta (v. Grafico 3.13).

Grafico 3.13-3.14



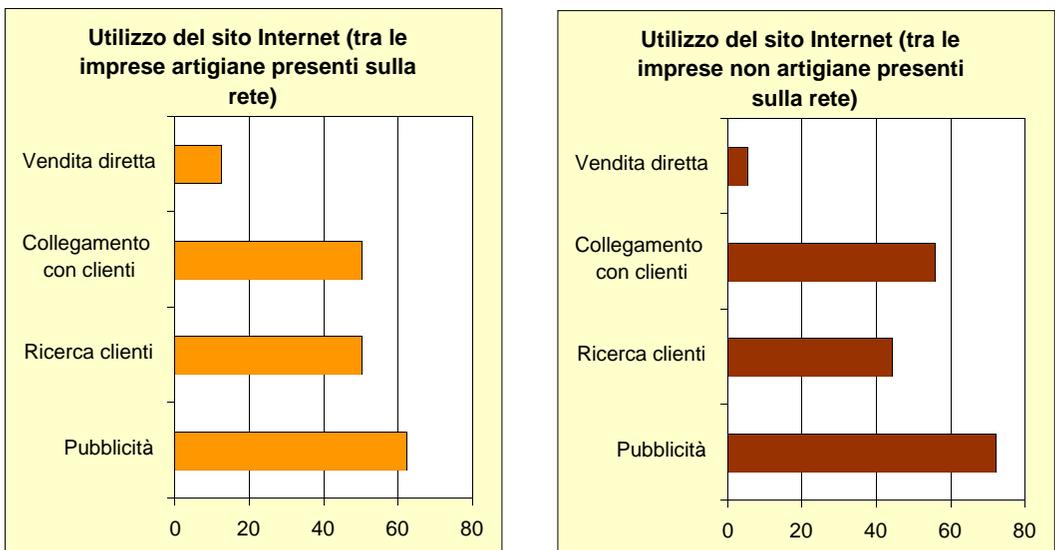
Il motivo di insoddisfazione deriva non tanto da un confronto con valori medi di riferimento, nazionali o internazionali, ma dal confronto temporale con quanto riportato nel rapporto OPES ("Lecco: il distretto prossimo venturo") che già due anni or sono rilevava sul territorio lecchese l'esistenza di un piccolo

gruppo di imprese che, grazie all'introduzione spinta di queste tecnologie nell'azienda, aveva reimpostato l'intera attività produttiva e i rapporti con clienti, fornitori, reti di vendita e di assistenza, semplificando le procedure, riducendo i costi, chiarendo le responsabilità, conseguendo in tal modo forti guadagni di efficienza. Il fatto che a due anni di distanza, nonostante il costo dell'investimento per tale collegamento sia ormai irrisorio, quasi il 50% delle imprese del campione non abbia ancora il collegamento ad Internet e quindi non sia in grado nemmeno di valutare gli eventuali vantaggi che ne potrebbero derivare, evidenzia quindi un ritardo assoluto, a prescindere dal confronto con altri contesti.

VII. La presenza dell'impresa su un proprio sito Internet indica non solo un "passo in più" rispetto al semplice collegamento, ma una scelta in qualche modo strategica, in quanto potenzialmente alternativa rispetto ad altre forme di comunicazione: significa cioè che l'impresa decide di utilizzare la rete attivamente, non più per la semplice raccolta di informazioni o per comunicare via posta elettronica con clienti e fornitori, ma anche per comparire lei stessa sulla rete ed eventualmente offrire servizi o accessi a uno o più dei propri database interni.

La quota di imprese con un proprio sito è ovviamente ancora più bassa di quella rilevata per il semplice collegamento, e raggiunge complessivamente il 27,4% del totale: il 14,5% tra le imprese artigiane, il 45% tra le non artigiane. Da un altro punto di vista si può osservare che il 57% delle imprese collegate a Internet possiede anche un proprio sito (50% fra le imprese artigiane, 61% fra le non artigiane).

Grafico 3.15-3.16⁴



Anche se la diffusione del sito può apparire relativamente modesta, il suo utilizzo sembra invece cominciare a sfruttarne le potenzialità: innanzitutto esso viene per lo più usato a scopi pubblicitari, vale a dire per avere una propria vetrina virtuale (69,2% delle imprese presenti), che rappresenta l'applicazione di più immediata realizzabilità; tenendo conto che siamo in presenza soprat-

⁴ La somma può essere superiore a 100.

tutto di piccole imprese, questa è senz'altro un'applicazione interessante, che a costi contenuti consente una visibilità pubblicitaria che su altri mezzi di comunicazione avrebbe forse costi non sopportabili per questo tipo di imprese; non meno interessante è però la quota di imprese, pari al 53,8% di quelle con proprio sito, che lo utilizza per permettere ai clienti di collegarsi con l'azienda, e questo è forse l'utilizzo oggi tecnologicamente più avanzato, che consentendo un maggiore grado di interazione con il cliente, può comportare notevoli riorganizzazioni in varie fasi dell'attività dell'impresa, da quella di progettazione dei prodotti, a quella commerciale, a quella dell'assistenza post-vendita.

Interessante, ma è difficile dire quanto efficace, è l'utilizzo del sito per la ricerca di nuovi clienti, dichiarato dal 46,2% delle imprese presenti sulla rete, mentre molto modesta è la quota di imprese che attraverso il sito effettua attività commerciale diretta (solo il 7,7%). Quest'ultima percentuale va per altro valutata alla luce di altri aspetti considerati in precedenza, e cioè le caratteristiche dei prodotti (in gran parte costituiti da beni intermedi) e della clientela (costituita soprattutto da altre imprese).

Circa queste scelte di utilizzo del sito, infine, non si notano grandi differenze tra imprese artigiane e imprese non artigiane (v. Grafico 3.15-3.16).

4. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE PRODUTTIVA E COMMERCIALE

1. *L'internazionalizzazione* è un concetto ampio, passibile di molte definizioni, e quindi "misurabile" con varie modalità. Nell'ottica del presente lavoro si è inteso indagare su due aspetti di tale fenomeno: quello produttivo e quello commerciale.

Il tema dell'internazionalizzazione produttiva è tornato recentemente alla ribalta nella "variante", potremmo dire, della cosiddetta delocalizzazione: fenomeno dalla connotazione negativa, in quanto inteso spesso come "fuga" dal paese d'origine, alla ricerca di condizioni operative, fiscali, e di costi più favorevoli. Da questo punto di vista la delocalizzazione altro non è che una riedizione aggiornata della de-industrializzazione paventata a metà degli anni 70, quando, il connubio tra una forte conflittualità sociale e la prima crisi petrolifera sembrava dovesse portare molti settori industriali (da quelli di base a quelli labour intensive) a trasferirsi dai paesi industrializzati a quelli del terzo mondo e/o fornitori di materie prime e fonti energetiche.

In realtà tale fuga non vi è stata: la risposta fu invece un impressionante processo di innovazione tecnologica (che consentì enormi risparmi del fattore lavoro e la rimozione delle rigidità organizzative della grande impresa), un innalzamento qualitativo delle produzioni (che richiedeva anche una qualificazione della forza lavoro non facilmente reperibile nei paesi del terzo mondo), e più complessivamente una accelerazione dell'evoluzione in senso terziario dei sistemi produttivi.

Il tema è tornato di attualità negli anni '90 non a seguito di shock esterni, ma per il mutamento del contesto internazionale: da un lato l'evoluzione delle economie pianificate dell'est Europa verso assetti democratici e a economia di mercato, dall'altro la caduta delle barriere politiche alla circolazione delle tecnologie. Questo non solo ha favorito notevoli investimenti istituzionali verso tali paesi, con l'obiettivo di sostenerne le nascenti democrazie, ma ha spinto anche singoli operatori a trasferimenti di produzioni o di fasi del ciclo produttivo: da un lato, non solo con l'obiettivo di risparmi sui costi e sui trattamenti fiscali, ma anche di penetrazione su nuovi mercati in espansione dall'altro facilitati (rispetto a paesi lontani e con bassi livelli di sviluppo) dalla vicinanza geografica, dalle minori difficoltà linguistiche, dalla disponibilità di mano d'opera professionalizzata.

Contemporaneamente, il fenomeno ha assunto altre modalità, riscontrabili nella letteratura di casi empirici: una crescente diffusione degli accordi di collaborazione sul piano produttivo e commerciale tra imprese di paesi diversi, il trasferimento di subfornitori a seguito della realizzazione di nuovi impianti produttivi in paesi esteri da parte di un grande cliente, il trasferimento di unità produttive anche all'interno di aree economiche avanzate (soprattutto per operare in "ambienti" fortemente innovativi) e, complessivamente, una intensificazione delle acquisizioni di partecipazioni a livello internazionale (che nel caso italiano ha significato, soprattutto dopo la svalutazione del 1993, acquisizioni di imprese nazionali da parte di investitori esteri).

Come si può facilmente intuire, alla base di tali processi non vi è quindi solo, ne' sempre, la ricerca di condizioni di costo o fiscali più favorevoli, ottica molto limitata con la quale sono stati spesso considerati, nel nostro paese, i fenomeni della internazionalizzazione e della delocalizzazione produttiva; non meno importanti sono in questi casi le motivazioni di mercato e le esigenze di miglioramento tecnologico, stante il continuo innalzamento della soglia della competitività che l'allargamento dei mercati comporta, la competizione sempre più a livello "di sistema", anziché si singola impresa, e la necessità, per i produttori dei paesi di più antica industrializzazione, di collocarsi continuamente in posizione "di frontiera" sulle tecnologie più avanzate.

Va subito detto che in base ai risultati dell'indagine la portata di questi temi sembra sfiorare, almeno per ora, solo marginalmente le imprese leccesi, il cui grado di internazionalizzazione

produttiva (in tutte le accezioni esemplificate più sopra) fino a questo momento appare molto ridotto, nonostante una fortissima propensione all'export:

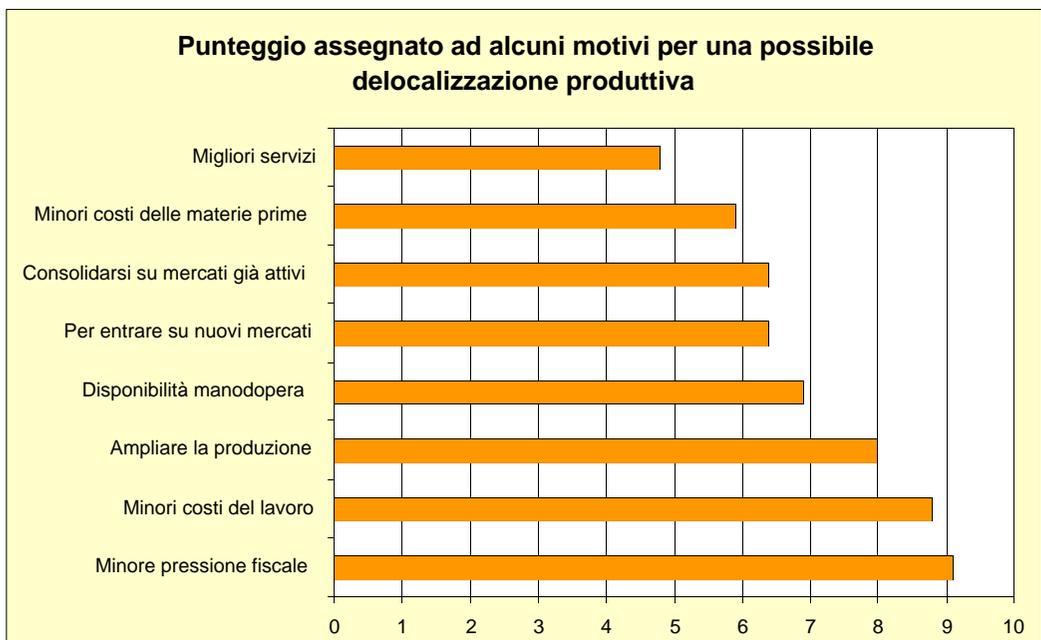
- solo due imprese (su 95), una artigiana e una non artigiana, hanno unità produttive in paesi esteri (dell'Unione Europea);
- solo 4 imprese (tutte non artigiane) hanno partecipazioni in imprese estere (hanno risposto a questo quesito 35 su 40 imprese non artigiane, per cui le 4 imprese con partecipazioni dichiarate rappresentano una quota almeno del 10% sul questo sub-totale);
- contemporaneamente si segnalano però 4 casi di abbandono di partecipazioni o sedi estere (1 da parte di una impresa artigiana, 3 da parte di imprese non artigiane),

Di tutto questo si può evidentemente dare una lettura positiva, anche per i riflessi che ne conseguono sul piano occupazionale: il Distretto sarebbe cioè in grado di offrire economie esterne superiori ai vantaggi di costo conseguibili con la delocalizzazione degli impianti produttivi, e le imprese sarebbero comunque capaci di un processo continuativo di innovazione, tale da mantenerne alta nel tempo la capacità competitiva.

In prospettiva si nota qualche maggiore interesse verso l'internazionalizzazione produttiva, ma ancora molto generico; su 85 imprese che hanno risposto a questi quesiti:

- solo 4 (1 artigiana, 3 non artigiane) sono le imprese interessate ad acquisire partecipazioni in imprese estere (di queste una già ne detiene);
- più numerose le imprese interessate a trasferire all'estero quote di produzione: 8 complessivamente (4 artigiane, 4 non artigiane), ma di queste solo 3 (due artigiane e una non artigiana) ne stanno considerando l'opportunità;
- e infine (v. Grafico 4.1), ciò che motiva l'interesse verso questa prospettiva appare comunque ancora legato a una visione ristretta, che vede nella delocalizzazione soprattutto la possibilità di un minore carico fiscale e di minori costi del lavoro.

Grafico 4.1



Non che tali aspetti non siano rilevanti, ovviamente, ma essi sembrano rispondere più a una logica di "sopravvivenza" che a una strategia di accrescimento della presenza sui mercati esteri crescita (che infatti figura nelle ultime posizioni quanto a importanza attribuita). Si segnala invece, in

- con 13,6 milioni di Lire per abitante, le esportazioni di Lecco superano di oltre l'1% la media regionale (3,5 milioni), ma quasi del 10% la stessa media a esclusione di Milano (15,0 milioni);
- e infine, con un aumento superiore al 27%, Lecco è la provincia lombarda con il maggiore tasso di incremento dell'export tra il 1996 e il 1998.

Grafico 4.2-4.3

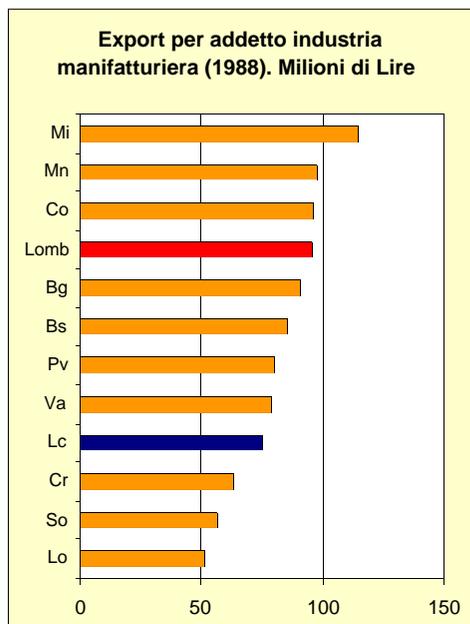
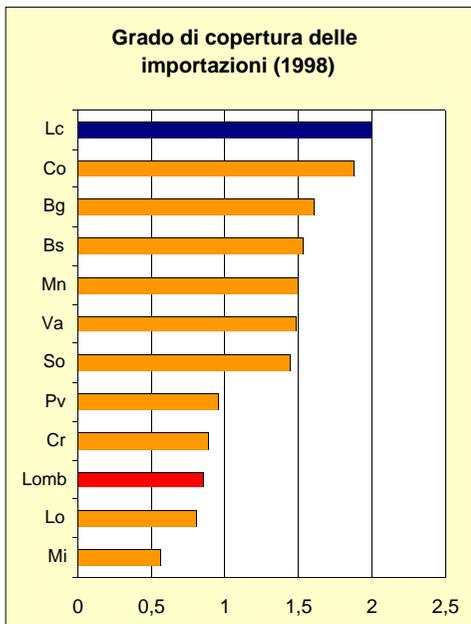
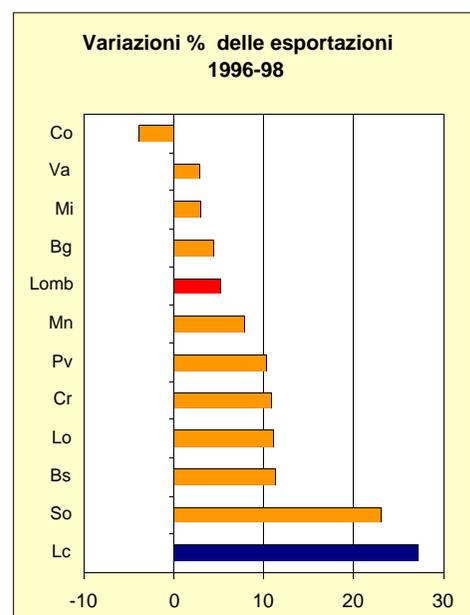
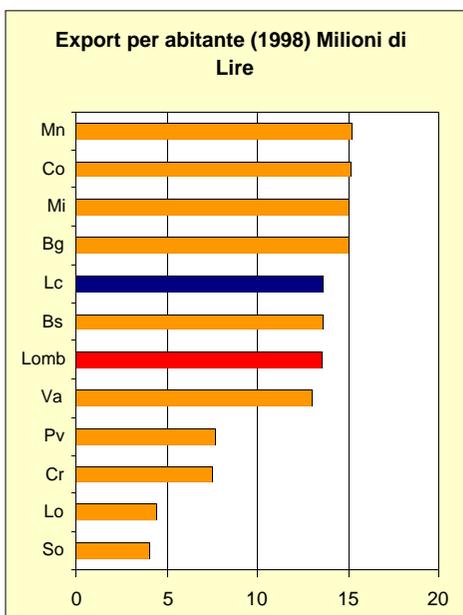


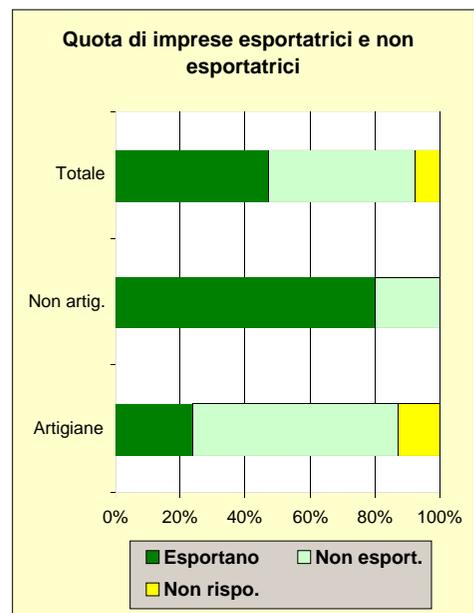
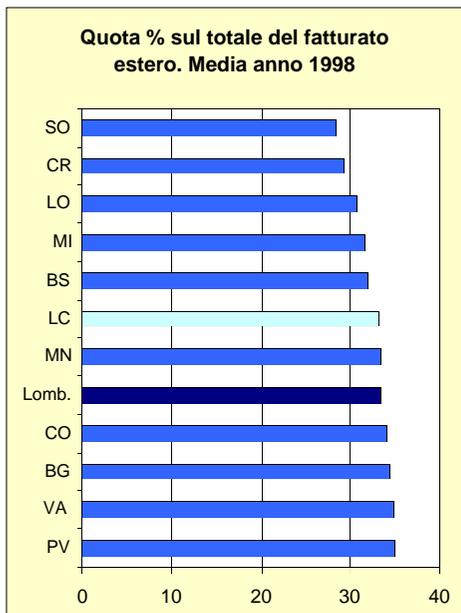
Grafico 4.4-4.5



Dati che pur nella loro sinteticità, confermano l'alto grado di apertura delle imprese provinciali sui mercati internazionali, soprattutto quelli dell'Unione Europea, che assorbono quasi il 72% dell'export provinciale, contro una media regionale di poco superiore al 52%.

Non si deve però dimenticare "l'altra faccia della medaglia" di questi dati, vale a dire gli elementi di debolezza derivanti dalla forte concentrazione sia merceologica, sia per area di destinazione, delle esportazioni provinciali, che si trovano a competere soprattutto su mercati maturi, spesso con concorrenti che godono di costi decisamente inferiori, e che quindi possono reggere durevolmente nel tempo solo collocando le proprie produzioni su livelli qualitativi sempre di eccellenza.

Grafico 4.6⁷-4.7



Il forte orientamento all'export delle imprese lecchesi trova riscontro in una quota di fatturato realizzato sui mercati esteri che nel 1998 è stata del 33,2% (v. Grafico 4.6)⁸, e ovviamente ha trovato riscontro anche nella presente indagine, secondo la quale le imprese esportatrici, pari al 47,4%, prevalgono sulle non esportatrici (45,3%); ovviamente la quota delle imprese esportatrici è molto differenziata tra imprese artigiane e non artigiane (rispettivamente il 24,1 e l'84,2%), ma risulta in ogni caso molto elevata.

Molto importante è anche il fatto che sono solo il 3% delle imprese che esportava prima del 1997 ora non esporti più, e che quasi il 13% delle imprese intervistate sia interessata all'esportazione.

Le esportazioni provinciali sono dirette verso tutte le aree geografiche, come si è già osservato citando i dati Istat sul commercio estero (v. tavola 4.1), e anche da questa indagine trova conferma la particolare concentrazione dell'export provinciale sui mercati dell'Unione Europea, che entro breve tempo le imprese dovranno abituarsi a considerare come mercato "domestico".

⁷ Fonte: Indagine congiunturale Unioncamere, Regione Lombardia, Federlombardia.

⁸ V. nota 6.

Tavola 4.1 Esportazioni della provincia di Lecco e della Regione Lombardia. Milioni di lire. Anno 1998

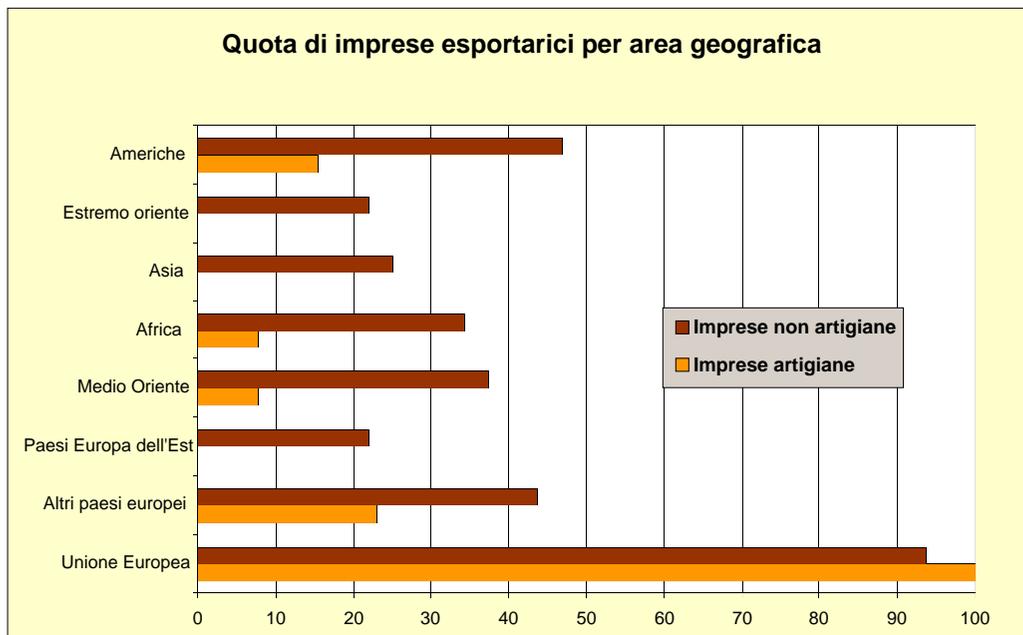
	Lecco valore assoluto	Lombardia valore assoluto	Lecco Composizione %	Lombardia Composizione %	Lecco Quota su Lombardia	Lecco Indice di specializ- zazione ⁹
Unione Europea, di cui	3.007,4	67.170,9	71,8	55,2	4,5	1,3
Austria	108,4	2.440,5	2,6	2,0	4,4	1,3
Belgio e Lussemburgo	110,7	2.957,7	2,6	2,4	3,7	1,1
Danimarca	52,1	918,3	1,2	0,8	5,7	1,6
Finlandia	39,7	628,9	0,9	0,5	6,3	1,8
Francia	707,0	16.080,4	16,9	13,2	4,4	1,3
Germania	938,5	19.160,0	22,4	15,7	4,9	1,4
Grecia	62,5	2.302,1	1,5	1,9	2,7	0,8
Irlanda	17,5	464,4	0,4	0,4	3,8	1,1
Paesi Bassi	138,8	3.480,9	3,3	2,9	4,0	1,2
Portogallo	53,5	1.703,7	1,3	1,4	3,1	0,9
Regno Unito	402,1	8.512,7	9,6	7,0	4,7	1,4
Spagna	292,1	7.200,1	7,0	5,9	4,1	1,2
Svezia	84,5	1.321,1	2,0	1,1	6,4	1,9
Altri Paesi Europa Occidentale	175,2	7.163,1	4,2	5,9	2,4	0,7
Europa Orientale	194,4	8.980,4	4,6	7,4	2,2	0,6
Medio Oriente	195,7	7.828,7	4,7	6,4	2,5	0,7
Africa	84,3	4.581,7	2,0	3,8	1,8	0,5
Estremo Oriente	138,0	9.387,7	3,3	7,7	1,5	0,4
America del Nord	281,7	10.224,9	6,7	8,4	2,8	0,8
America Latina	89,7	5.216,1	2,1	4,3	1,7	0,5
Oceania	20,9	1.057,8	0,5	0,9	2,0	0,6
Altri, non identif. organismi inter. (1)	1,2	102,0	0,0	0,1	1,2	0,3
Totale	4.188,6	121.713,3	100,0	100,0	3,4	1,0

Fonte: Istat

In aggiunta all'informazione fornita dai dati Istat, l'indagine mostra la distribuzione delle imprese esportatrici per grandi aree geografiche e come questa distribuzione sia diversa tra imprese artigiane e non artigiane: tra le prime, considerando le sole aziende esportatrici, tutte indirizzano parte del proprio export verso i paesi dell'unione europea, mentre nessuna esporta verso i paesi asiatici e quelli dell'estremo oriente; tra le seconde, una piccola parte (il 6% circa) non esporta verso i paesi dell'Unione, ma oltre il 40% esporta verso i mercati americani e dei paesi europei extra-UE, quasi il 40% esporta verso il Medio oriente, oltre un terzo esporta verso il continente africano, e il 20-25% esporta verso i paesi asiatici, dell'Europa dell'est, e dell'estremo oriente.

⁹ Tale indice è dato dal rapporto $(X_{ip}/X_{ip})/(X_{il}/X_{il})$, dove X sono le esportazioni, provinciali (P) e regionali (L), nel paese (i) e totali (t).

Grafico 4.8



L'indagine ha però inteso indagare soprattutto "come" esportano le imprese del Distretto lecchese, di quali servizi si servono, di quali servizi denunciano la carenza. Questi gli aspetti più interessanti che sono emersi dalla rilevazione¹⁰:

1. La grande maggioranza delle imprese (quasi il 90%) esporta prevalentemente per conto proprio (v. grafico 4.9); una maggiore collaborazione in questo campo si osserva però tra le imprese artigiane, delle quali oltre il 15% esporta prevalentemente in associazione con altre imprese.
2. Questa diversità di comportamento spiega anche il diverso grado di adesione a consorzi per l'export, cui partecipa complessivamente al 17,8% delle imprese esportatrici (v. Grafico 4.10), ma solo il 12,5% delle non artigiane e il 30,8% delle artigiane; notevole è quindi l'adesione a queste istituzioni da parte delle imprese minori (anche se a ciò non corrisponde un giudizio particolarmente lusinghiero, come si vedrà più oltre), imprese che per la propria dimensione ridotta difficilmente riescono a organizzare una efficace presenza commerciale sui mercati esteri.
3. Presenza che per le imprese artigiane si concretizza solo attraverso agenti e rappresentanti (quindi in forma indiretta), mentre qualche assetto più strutturato si osserva per le non artigiane: anche queste ultime operano in prevalenza attraverso agenti e rappresentanti (53,1%), ma una certa quota (del 6% circa) possiede propri uffici e depositi in paesi esteri; in nessun caso sono invece segnalate la presenza in paesi esteri di proprie reti commerciali e di servizi di assistenza post-vendita; le mancate risposte, in questo caso, sono da intendersi come assenza di strutture e servizi sui mercati esteri, e quindi una modalità di vendita prevalentemente basata sul contatto diretto col cliente (v. Grafico 4.11).

¹⁰ Da questo punto in poi tutte le percentualizzazioni sono ovviamente riferite solo alle imprese esportatrici.

Grafico 4.9-4.10

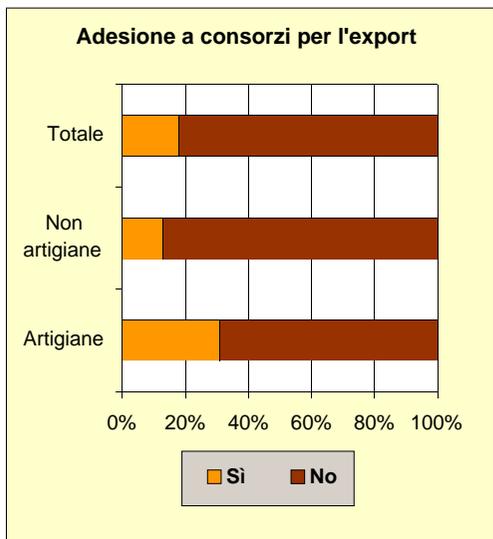
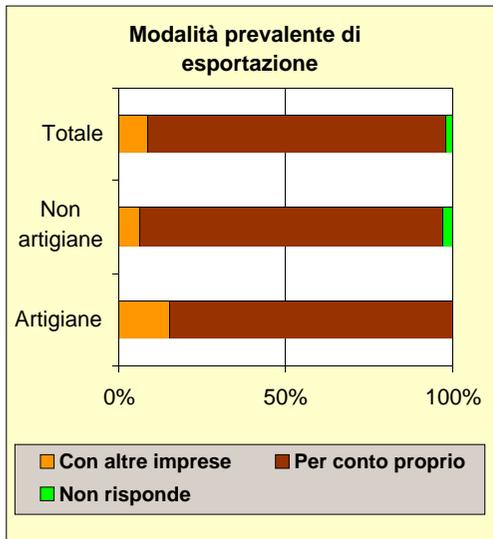
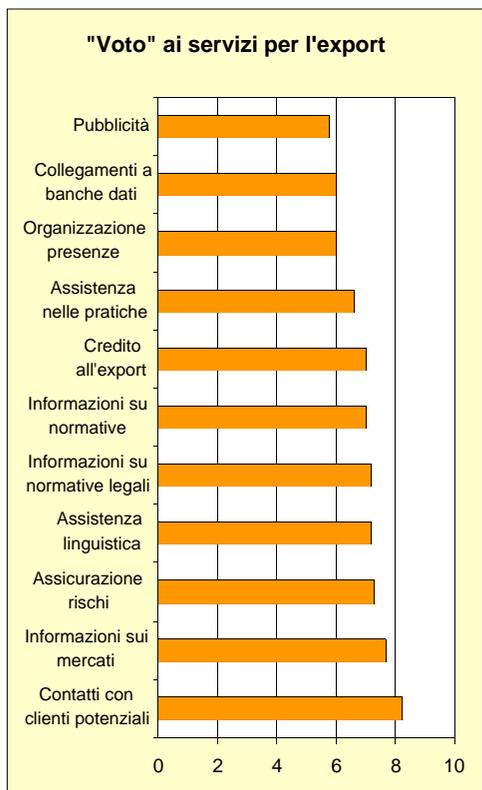
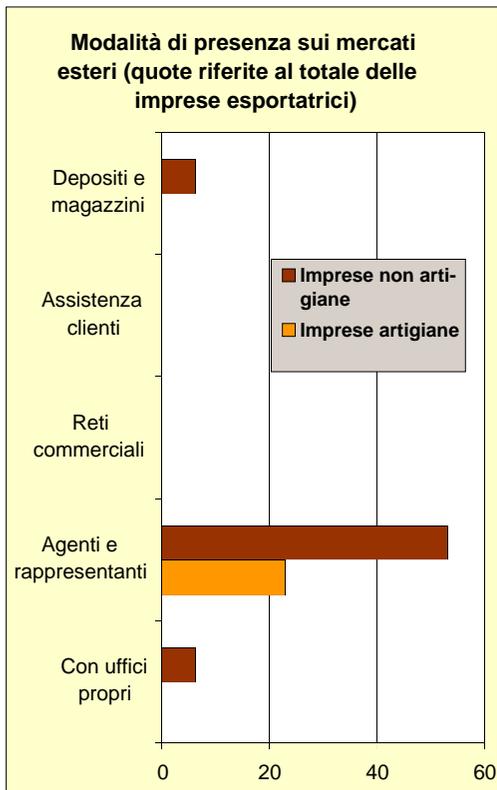


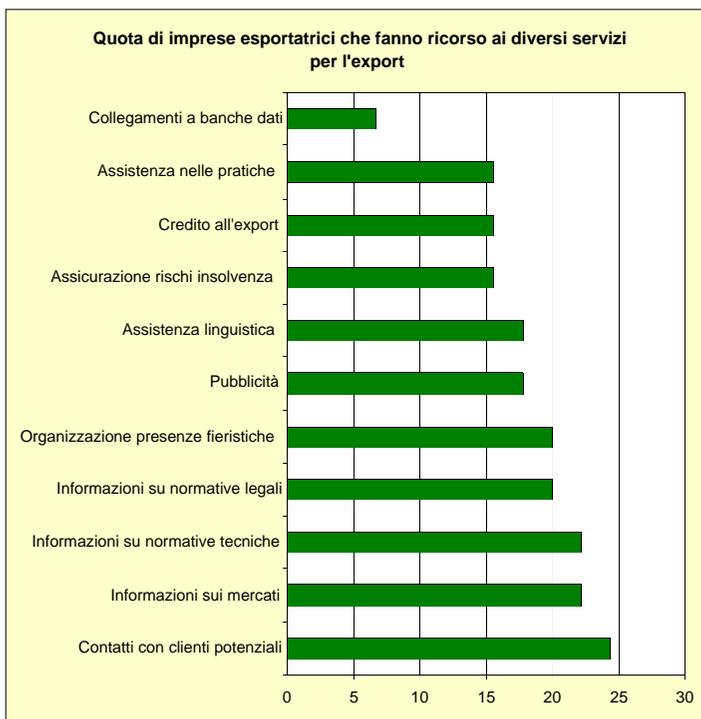
Grafico 4.11-4.12



4. Se da una parte le imprese tendono a fare da sole nella promozione e nella gestione delle esportazioni, dall'altra ritengono utili comunque una serie di servizi. Richieste di assegnare un punteggio a una serie di servizi (v. Grafico 4.12) le imprese hanno giudicato Particolarmente utili i servizi volti a stabilire nuovi contatti con i clienti, la raccolta di informazioni sui mercati e sulle normative tecniche e legali, l'assicurazione per i rischi di insolvenza e l'assistenza linguistica. Poco importanti sono stati invece ritenuti i servizi per la pubblicità, l'organizzazione per le presenze fieristiche e i collegamenti a banche dati, anche se l'ampiezza dello scarto tra il punteggio del servizio ritenuto più importante (8,2) e quello del servizio ritenuto meno importante (5,8) è relativamente esiguo.

5. Nonostante l'importanza anche notevole attribuita ad alcuni servizi per l'export, il loro utilizzo appare invece relativamente poco diffuso. E' comunque interessante osservare una certa corrispondenza tra la graduatoria del punteggio assegnato e la frequenza nell'utilizzo, in qualche modo indicativa del fatto che le imprese ricorrono ai diversi tipi di servizio in quanto li ritengono effettivamente importanti per l'attività di export.

Grafico 4.13



I più utilizzati sono sempre i servizi di informazione commerciale circa potenziali clienti (vi fa ricorso quasi un quarto delle imprese esportatrici), seguiti, con percentuali di poco inferiori (tra il 20 e il 22% circa), dai servizi informativi sui mercati, sulle normative tecniche e legali e da quelli per l'organizzazione di presenze fieristiche; più staccati, i servizi pubblicitari e di assistenza linguistica (cui ricorre meno del 18% delle imprese) e quindi i primi servizi di natura economica: quelli di tipo assicurativo e quelli per il credito all'esportazione, entrambi utilizzati da poco più del 15% delle imprese (come i servizi per l'assistenza nelle pratiche doganali); molto distaccati, infi-

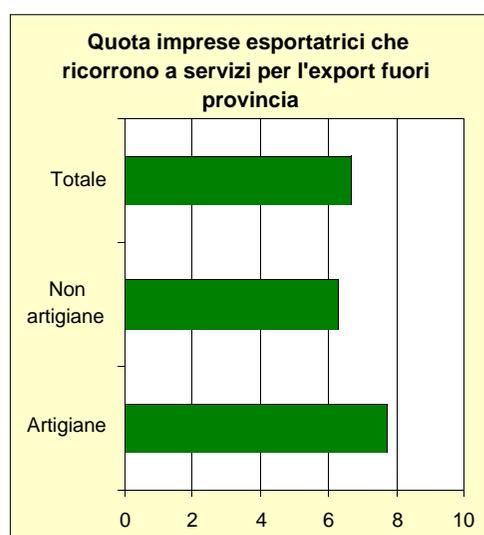
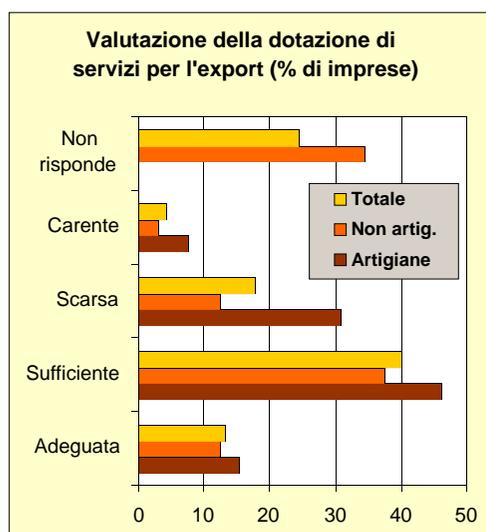
ne, i collegamenti a banche dati, utilizzati da poco più del 6% delle imprese, a conferma della penetrazione ancora modesta nell'utilizzo delle potenzialità delle nuove reti di comunicazione.

6. Discretamente positivo il giudizio circa la presenza sul territorio provinciale di servizi per l'export, da valutare comunque tenendo conto che un quarto delle imprese esportatrici (e tra esse oltre un terzo di quelle non artigiane) non si è espressa al riguardo (v. Grafico 4.14).

Il territorio sembra supportare sufficientemente, sia pure in maniera non completamente adeguata, le imprese nelle loro esportazioni: il 53% degli intervistati che esportano giudicano i servizi adeguati o comunque sufficienti e questa percentuale cresce se si considerano solo le imprese artigiane, mediamente più soddisfatte delle non artigiane. Poco più del 25% ritiene invece i servizi all'export presenti sul territorio scarsi o carenti.

Anche tenendo conto di tali giudizi, va valutato il fatto che solo un piccolo gruppo di imprese (pari al 6,7%) dichiara di avvalersi dei servizi all'export disponibili nelle altre province.

Grafico 4.14-4.15



7. Non altrettanto lusinghiero il giudizio sui soggetti e sugli enti, soprattutto pubblici, che sia pure non come attività specifica e/o esclusiva forniscono alle imprese servizi e sostegni alle esportazioni. Richieste di dare una valutazione tra zero e 10 a "enti e altri soggetti dai quali l'azienda ha ottenuto sostegni, facilitazioni, opportunità, contatti per l'esportazione" nel biennio 1997-98, le imprese hanno assegnato, mediamente, un punteggio massimo di 3,1 alle altre imprese estere già clienti: paradossalmente, per un'epoca dominata dall'informazione, il "veicolo" di comunicazione più apprezzato resta il "passa-parola", la comunicazione informale, la testimonianza diretta del cliente soddisfatto; in seconda posizione, ma molto distanziato (punteggio 1,3) figura ILEXPORT (consorzio privato cui aderiscono circa 120 imprese lecchesi), a sua volta seguito dall'associazione di categoria cui l'impresa è iscritta (0,7) e dalla Camera di Commercio (0,3); del tutto negativa la valutazione relativa ad altri consorzi per l'export cui l'impresa aderisce, costituita da una serie completa di zeri¹¹.

¹¹ A seconda dei diversi enti indicati nel questionario, le risposte sono state comprese tra 15 e 20.

Al di là di questa graduatoria, che può forse risentire delle preferenze della singola impresa nell'appoggiarsi a questa o a quella istituzione, ciò che colpisce è soprattutto il basso punteggio assoluto, anche nel migliore dei casi, dovuto all'elevato numero di "zeri": questi sono quindi interpretabili non tanto come "voto" assegnato ai vari enti per i servizi offerti, quanto piuttosto come denuncia dell'assenza di servizi, informazioni, sostegni, che le imprese forse si aspettavano di ricevere.

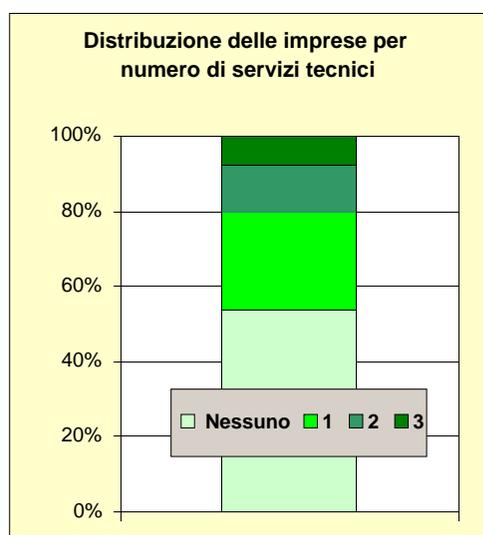
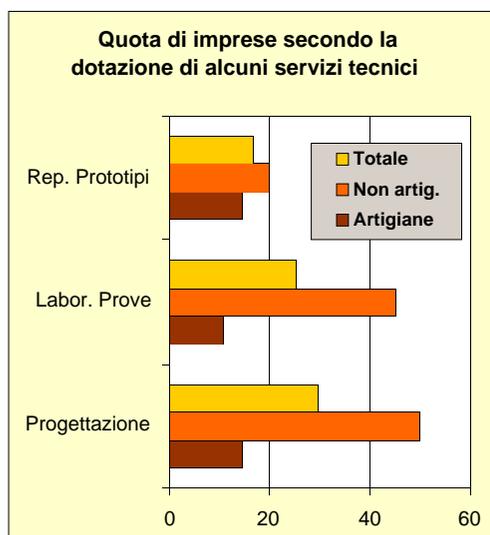
5. LA DOTAZIONE AZIENDALE E L'OFFERTA SUL TERRITORIO DI SERVIZI TECNICI

Il primo fattore di successo, soprattutto per imprese della tipologia prevalente nel Distretto lecchese, è indubbiamente costituito dalla qualità delle produzioni e degli standard che l'impresa è in grado di assicurare e mantenere costanti; a differenza del passato questo va oltre, anche per le piccole imprese, il saper "produrre bene", che ha sempre costituito il carattere distintivo e su cui si è fondato lo sviluppo delle imprese lecchesi come di altre zone della regione; in particolare l'incessante progresso delle tecnologie e l'esigenza di adeguarsi a normative (i cui vincoli e il cui grado di dettaglio sembrano procedere di pari passo con la crescente ampiezza dei mercati), lasciano sempre meno spazio all'inventiva e richiedono una capacità di progettazione, di sperimentazione su prototipi, di rispondenza a degli standard, che possono essere assicurati solo con dotazioni tecniche adeguate.

Indagare sulla possibilità delle imprese del Distretto di mantenere nel tempo gli elevati livelli qualitativi e di competitività raggiunti, non poteva quindi che partire dalla rilevazione di quanto alcune dotazioni tecniche fondamentali siano diffuse, sia all'interno delle imprese, sia sul territorio in cui le stesse sono insediate (aspetto questo non meno importante della diffusione aziendale, stante la piccola dimensione di molte imprese, che non giustifica l'immobilizzo di risorse di alto valore senza un loro adeguato utilizzo).

I. E' stata quindi innanzitutto censita la dotazione tecnica presente nelle imprese e i servizi della stessa natura cui le stesse fanno ricorso presso soggetti esterni.

Grafico 5.1-5.2



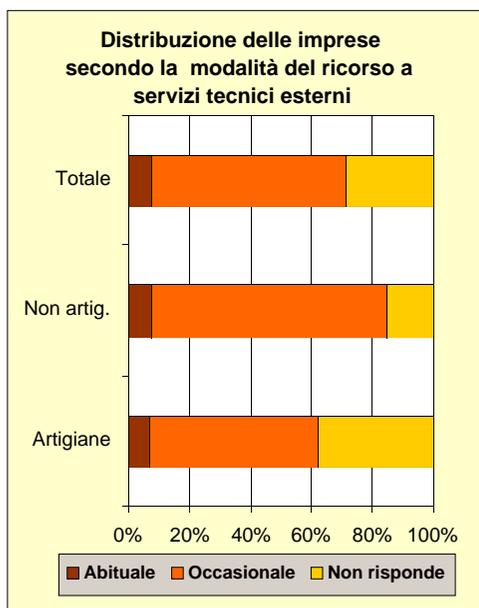
Complessivamente si rileva una situazione discretamente positiva, anche se notevoli, in entrambi i casi, le differenze tra imprese artigiane e imprese non artigiane (v. Grafico 5.1 e 5.2): tra le prime solo il 14,5% possiede propri uffici tecnici di progettazione, e una quota identica (in parte

costituita dalle stesse imprese) possiede reparti per la realizzazione di prototipi, mentre laboratori prove sono presenti solo nel 10,9% dei casi; molto maggiori le percentuali riscontrate tra le imprese non artigiane: il 50% con uffici tecnici di progettazione, il 45% con laboratori prove e il 20% attrezzate per la realizzazione di prototipi.

Considerando entrambi i gruppi di imprese, troviamo uffici di progettazione quasi nel 30% dei casi, laboratori prove in una azienda su quattro e reparti per la realizzazione di prototipi in una su sei. Le imprese che possiedono almeno uno di questi tre servizi tecnici sono complessivamente 43, pari al 45,3% del totale: il 26,3% con uno, il 12,6% con due, il 7,4% con tre (tra queste ultime, complessivamente sette imprese, le maggiori presenti nel campione, ma anche alcune di piccole dimensioni).

Le dotazioni tecniche interne, anche quando presenti, non rispondono però a tutte le esigenze aziendali, e quindi quasi due terzi delle imprese ricorre, sia pure occasionalmente, a servizi tecnici esterni, mentre solo il 7,4% vi ricorre abitualmente (v. Grafico 5.3); il ricorso a servizi esterni è più frequente da parte delle imprese artigiane, che sono sì le più dotate, ma che probabilmente hanno anche esigenze più frequenti, specialistiche o di particolare sofisticazione.

Grafico 5.3-5.4

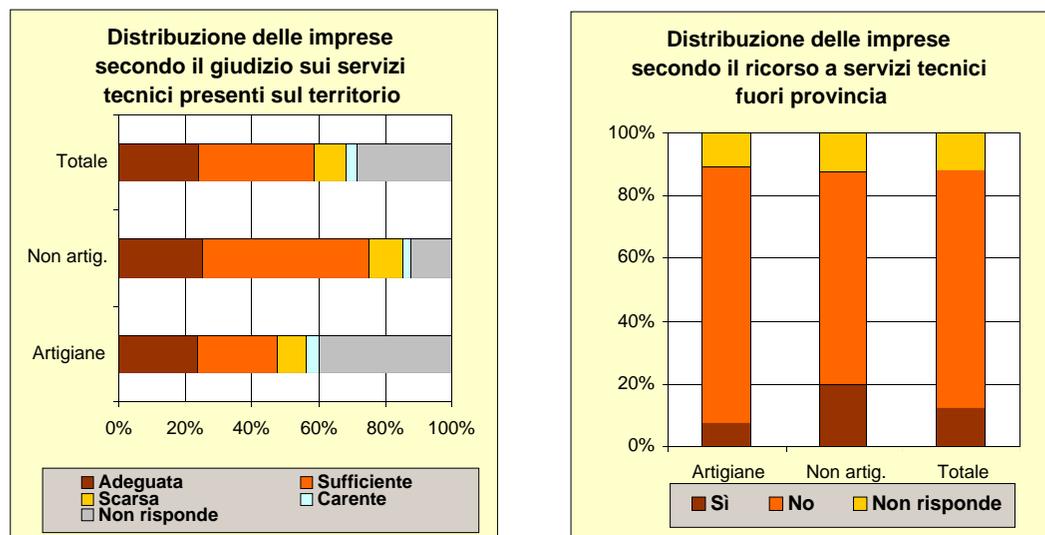


Ci si rivolge all'esterno in prevalenza per servizi di consulenza (38,9%) e per le prove dei materiali (34,7%); seguono, per importanza, i servizi di certificazione della qualità e quelli di progettazione. Solo poco più del 10% si rivolge ai servizi esterni per la brevettazione e per il collaudo (v. Grafico 5.4).

Anche per singola tipologia di servizi (tra quelli proposti nel questionario), il ricorso è più diffuso da parte delle imprese non artigiane rispetto a quelle artigiane: le prime interessate soprattutto alla consulenza (57,5%) le seconde soprattutto alle prove su materiali (30,9%).

Discretamente positiva la valutazione che le imprese danno dell'offerta di servizi tecnici presente sul territorio (v. Grafico 5.5): adeguata per il 24% degli intervistati e comunque sufficiente per un altro 34,7%. Poco più del 12% dà invece un giudizio negativo: per il 9,5% scarsa, per il 3,2% carente. Anche attribuendo a tutte le mancate risposte (28,4%) una valenza negativa, la maggioranza assoluta delle imprese si è quindi espressa in termini favorevoli, e su questo aspetto non si rilevano significative differenze di giudizio tra imprese artigiane e imprese non artigiane.

Grafico 5.5-5.6



Anche in coerenza con il grado di soddisfazione espresso per la dotazione del territorio, solo una minoranza delle imprese del campione (12,6%) si avvale dei servizi tecnici al di fuori della provincia (v. Grafico 5.6). Questa quota è però molto differenziata tra le due tipologie di imprese considerate: del solo 7,3% per le artigiane, del 20% per le non artigiane, che quindi anche da questo punto di vista mostrano in buona misura esigenze che l'offerta in ambito locale non è in grado di soddisfare.

II. Un particolare aspetto tecnico che negli ultimi anni ha assunto notevole importanza, e che è destinato ad averne in misura crescente, è quello della certificazione di qualità; i risultati dell'indagine informano che il 13,7% delle imprese del campione è stato certificato, quota che però è del 25% per le non artigiane, e del solo 5,5% per le artigiane (v. Grafico 5.7); non sono stati reperiti dati di raffronto per valutare in termini comparativi se tali quote siano o meno allineate ai valori medi regionali o nazionali o a quelli di altri paesi; in assoluto, e soprattutto le imprese non artigiane, essi sembrano comunque indicare una situazione abbastanza soddisfacente, anche se questo giudizio va probabilmente ridimensionato considerando le specifiche tipologie di produzioni effettuate nel Distretto, che per loro natura esigono standard qualitativi elevati¹².

¹² Dalla banca dati SINCERT (Sistema Nazionale per l'Accreditamento degli Organismi di Certificazione, promosso da UNI e CEI, con il patrocinio del Ministero dell'Industria, del CNR, dell'ENEA e delle Camere di Commercio) in provincia di Lecco al 31.12.1999 risultano certificate (ISO 9000) 363 unità produttive, delle quali circa 230 del settore metalmeccanico; a queste si aggiungono 2 imprese che hanno ottenuto la certificazione ambientale (ISO 14000). Rispetto alle 1.800 imprese del settore metalmeccanico, la quota delle certificate è quindi prossima al 13%.

Questa considerazione scaturisce anche dalla constatazione che comincia a intravedersi una quota non proprio trascurabile di imprese che dichiarano di aver perso delle commesse per mancanza della certificazione di qualità (v. Grafico 5.8): complessivamente il 4,2%, ma il 7,5% tra le imprese non artigiane e l'1,8% tra le artigiane (che forse risentono meno di questo problema per il fatto di essere in buona parte subfornitrici delle prime, anche se va messo in conto che prima o poi le imprese "clienti" dovranno farsi garanti della certificazione di qualità nei confronti dei propri fornitori).

Grafico 5.7-5.8

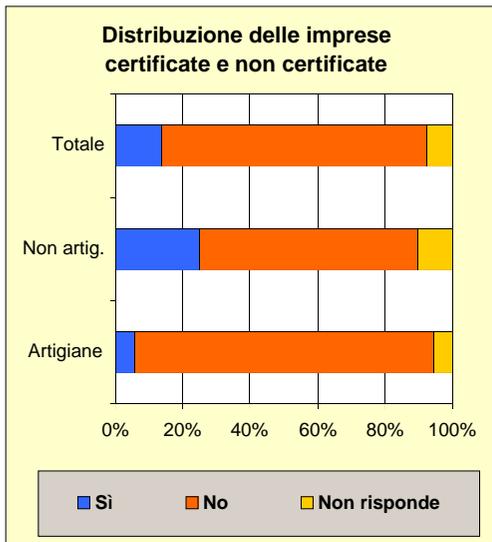
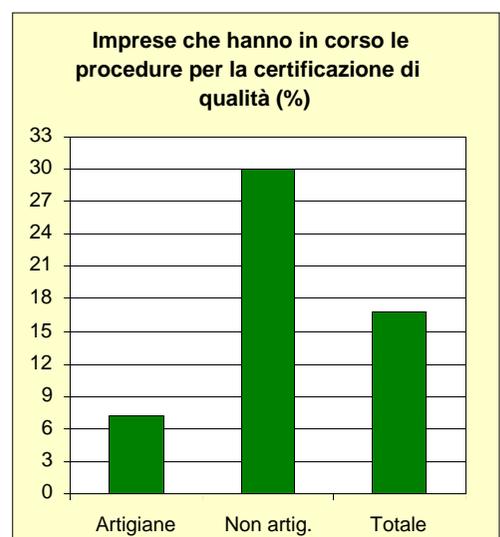
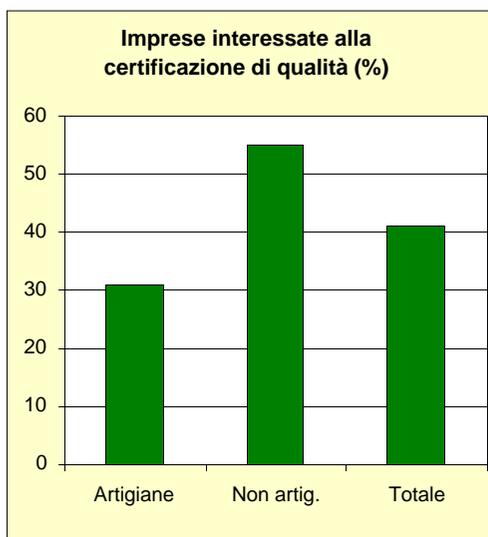


Grafico 5.9-5.10



La consapevolezza che la certificazione di qualità è comunque un passo ormai necessario appare comunque molto diffusa: oltre il 41% delle imprese si dichiara infatti interessata (v. Grafico 5.9) e quasi il 17% ha in corso le relative procedure (v. Grafico 5.10). Anche queste due quote appaiono molto diversificate: le imprese interessate alla certificazione sono il 31% nel comparto artigiano e il 55% in quello industriale, mentre le imprese che hanno in corso la procedura di certificazione sono rispettivamente il 7,3 e il 30%.

Sommando alle imprese già certificate questi ultimi valori, nel corso dei prossimi mesi avremo quindi un deciso miglioramento della situazione, con il 30% di imprese complessivamente certificate: il 55% di quelle industriali e quasi il 13% di quelle artigianali.

III. La collaborazione tra imprese, soprattutto quando esistono rapporti di subfornitura o nel caso della produzione di beni intermedi destinati all'impiego nella produzione di beni finali, rappresenta uno snodo fondamentale negli assetti organizzativi sia della singola impresa, sia dei sistemi di imprese, quale certamente può essere considerato un Distretto industriale. Al tempo stesso, la collaborazione tra imprese è uno dei canali informali più efficaci nei processi di diffusione di tecnologie, competenze e linguaggi tecnici, che ciascuno dei partner può poi "spendere" su altri mercati.

Il momento più importante e di maggiore contenuto in cui questa collaborazione può realizzarsi è certamente quello della progettazione, quando la capacità di collaborare con il cliente è indice anche di una notevole flessibilità da parte dell'azienda fornitrice nel rispondere alle esigenze del cliente (non sempre esplicite o completamente definite a priori) e nella personalizzazione del prodotto finito.

In passato la piccola dimensione aziendale e un certo "orgoglio" professionale (soprattutto dell'artigiano qualificato) hanno sicuramente accentuato il carattere individualistico delle imprese, anche nell'area lecchese, ma questa immagine tradizionale sembra ormai lasciare il passo a rapporti di collaborazione sempre più diffusi.

Grafico 5.11



Solo una quota minoritaria di imprese, il 21,1% (e senza grande differenza tra artigiane e non artigiane) effettua in proprio la progettazione dei prodotti, mentre il 25,3% collabora con il cliente e il 38,9% si avvale sia dell'una che dell'altra modalità. Leggermente maggiore, ovviamente, è la propensione a progettare in proprio da parte delle imprese industriali, mentre quelle artigiane sono coinvolte (o disponibili) con maggiore frequenza nel rapporto di collaborazione con l'impresa-cliente (v. Grafico 5.11).

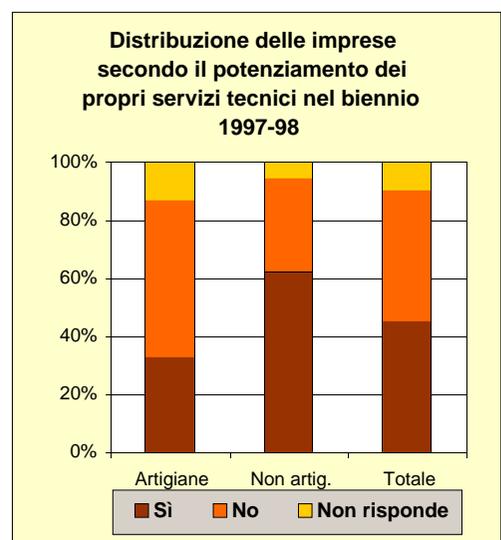
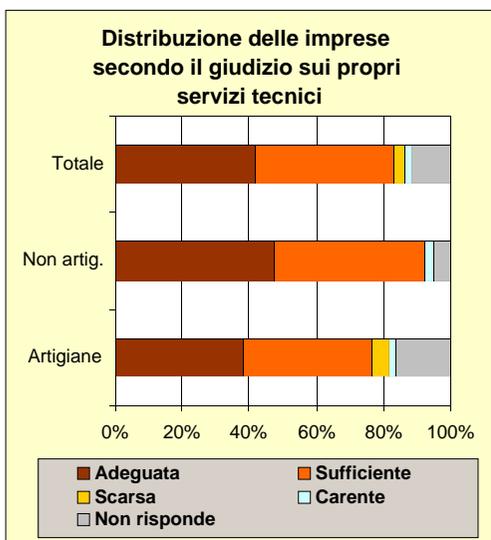
IV. In precedenza è stata fatta una rapida ricognizione circa la dotazione aziendale dei principali servizi tecnici. Non meno importante è però una valutazione circa il livello qualitativo di tali servizi, come lo stesso si sia evoluto nel recente passato, e quali programmi le hanno per il prossimo futuro. Ovviamente quelle che vengono riportate sono le valutazioni delle stesse imprese, ma non vi è motivo per ritenere che le stesse non siano state ben ponderate, considerando che "giudice" ultimo è il mercato.

Questa considerazione preliminare è stata suggerita dal fatto che le imprese intervistate hanno fornito un'immagine decisamente positiva in ordine alle proprie dotazioni: adeguata nel 42,1% dei casi, sufficiente nel 41,1%, per un totale di oltre l'83% del campione; molto modeste le segnalazioni di scarsità (3,2%) o di carenza (2,1%), cosicché anche volendo attribuire valenza negativa alle mancate risposte (11,6% dei casi), il bilancio delle valutazioni appare decisamente positivo (v. Grafico 5.12).

Anche in questo caso si riscontra una certa differenza di orientamento tra i due tipi di imprese, ma anche nel caso di quelle artigiane, le più "critiche" circa le proprie dotazioni, le valutazioni di adeguatezza o comunque di sufficienza superano complessivamente il 76% delle risposte.

La positività delle valutazioni nel caso delle imprese industriali è invece poco meno che completa: per il 47,5% delle imprese adeguata, per il 45% comunque sufficiente, e solo dal 2,5% viene giudicata carente.

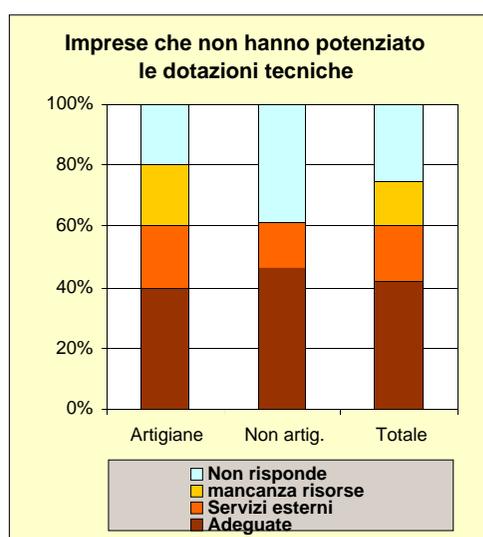
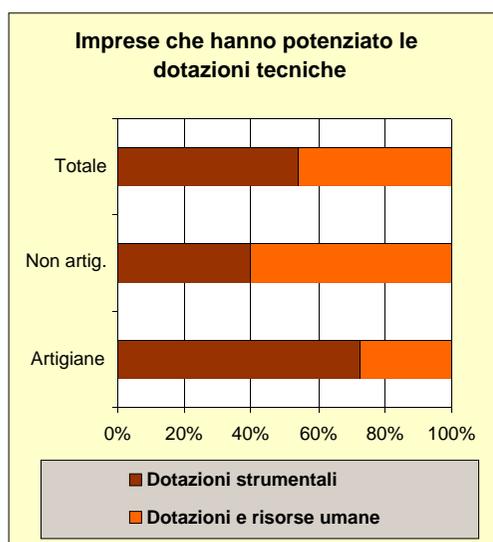
Grafico 5.12-5.13



La positività delle valutazioni riportate più sopra, e riferite ovviamente alla situazione attuale, riflette sicuramente anche gli sforzi di potenziamento effettuati nel recente passato: ben il 45,3% delle imprese nel biennio 1997-98 ha infatti potenziato le proprie dotazioni tecniche; identica la quota di imprese che non hanno invece operato in tal senso, mentre il 9,5% non si è espresso al riguardo; ancora una volta siamo però in presenza di uno scenario molto differenziato tra imprese artigiane e non artigiane: tra le prime le risposte affermative raggiungono il 32,7%, tra le seconde ben il 62,5% (v. Grafico 5.13).

Considerando separatamente i due sottogruppi, quello delle imprese che hanno potenziato le proprie dotazioni e quello delle imprese che non le hanno potenziate, si può osservare che nel primo gruppo gli investimenti hanno riguardato sia le dotazioni strumentali sia le risorse umane, ma mai queste ultime da sole: complessivamente il 54,2% delle imprese ha potenziato le dotazioni strumentali e il 45,8% anche le risorse umane; più orientate al potenziamento tecnico-strumentale le imprese artigiane (72,2% dei casi), più a quello congiunto le imprese industriali (60%).

Grafico 5.14-5.15



Le imprese che nel biennio 1997-98 non hanno potenziato le proprie dotazioni tecniche lo hanno fatto, in maggioranza (41,9% dei casi), dando delle stesse una valutazione di adeguatezza (soprattutto nel caso di imprese industriali: 46,2%); non trascurabile è però anche la quota di imprese che ha optato per il ricorso a servizi esterni (18,6%, con maggiore accentuazione nel caso delle imprese artigiane (20%); nel 14% dei casi, infine, la scelta fatta deriva dalla mancanza di risorse economiche, ma questa quota è imputabile solo alle imprese artigiane (dove raggiunge il 20%) mentre nessuna impresa industriale ha portato questa argomentazione; ciò spiega tra l'altra il fatto che le imprese artigiane, pur con una valutazione di minore adeguatezza abbiano scelto in misura maggiore la strada del ricorso a servizi esterni rispetto all'investimento diretto.

V. La situazione attuale e i comportamenti pregressi fotografano quindi un quadro complessivamente positivo: le imprese del Distretto giudicano in larga maggioranza di buon livello le proprie dotazioni tecniche, una buona parte di esse ha provveduto al loro potenziamento nel recente pas-

sato, e la maggioranza di quante non lo hanno fatto è perché hanno ritenuto adeguate le proprie dotazioni. E per il futuro?

Molto positivamente la maggioranza delle imprese è consapevole della necessità di stare al passo con i continui progressi dell'innovazione tecnologica e ha quindi in programma, nel biennio 1999-2000 di procedere a ulteriori potenziamenti e ammodernamenti delle proprie dotazioni tecniche, sia per quanto riguarda i beni strumentali che le risorse umane: la quota di tali imprese raggiunge complessivamente il 60%, supera il 77% tra le imprese industriali, è molto elevata (oltre il 43%) anche tra le imprese artigiane. Altrettanto significativa, per il suo basso valore, è la quota, pari solo al 27,4%, delle imprese che al momento dell'indagine escludono esplicitamente di potenziare le proprie dotazioni nel biennio 1999-2000 (v. Grafico 5.16).

Grafico 5.16

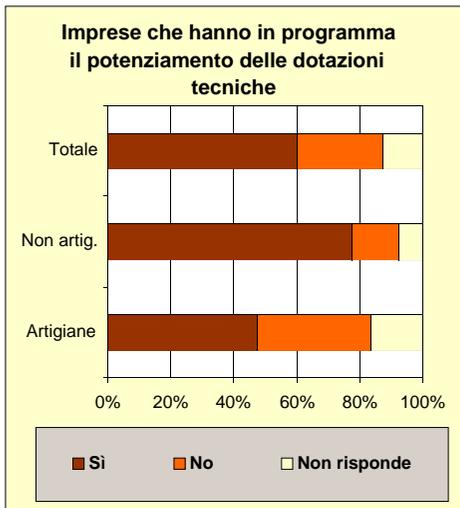
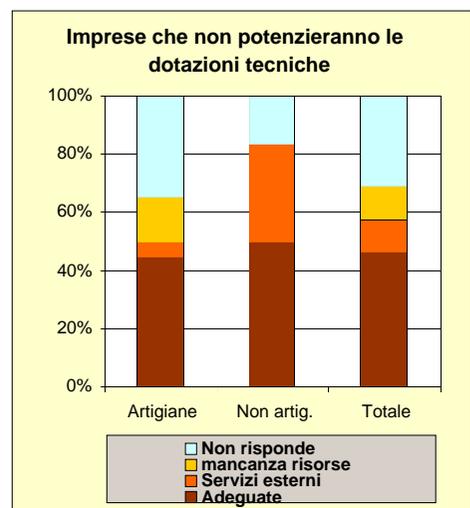
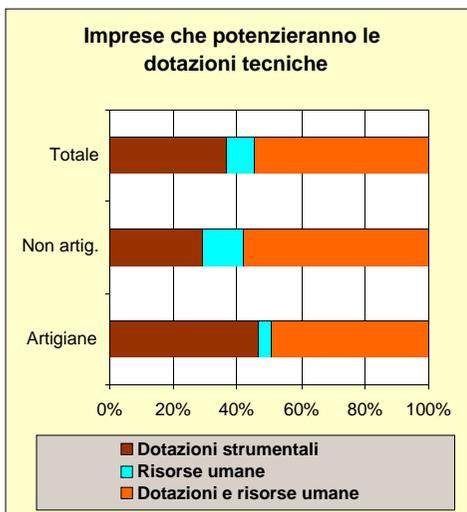


Grafico 5.17-5.18



Considerando anche in questo caso i due sottogruppi (quello delle imprese con programmi di potenziamento e quello delle imprese che non li prevedono) nel primo l'attenzione maggiore, soprattutto da parte delle imprese artigiane, andrà al potenziamento delle dotazioni strumentali (46,2%); a differenza di quanto dichiarato per il biennio passato, una quota non trascurabile di imprese investirà esclusivamente sulle risorse umane (complessivamente l'8,8%, e il 12,9% tra le imprese non artigiane), ma ancora una volta la maggioranza assoluta (54,4%), agirà sia sulle dotazioni strumentali che sulle risorse umane (v. Grafico 5.17).

Le imprese che prevedono di non effettuare potenziamenti delle proprie dotazioni tecniche non solo rappresentano una quota minoritaria, come visto in precedenza, ma soprattutto motivano questa scelta in larga parte (46,2%) per una valutazione di adeguatezza delle dotazioni attuali. Rispetto al passato assume tuttavia maggiore forza la preferenza per l'acquisizione di servizi esterni (11,5% dei casi, ma ben il 33% tra le imprese industriali), mentre si ripropongono le difficoltà economiche per le imprese artigiane (15%) e la loro assenza tra le non artigiane (v. Grafico 5.18).

6. GLI IMPIANTI DI PRODUZIONE

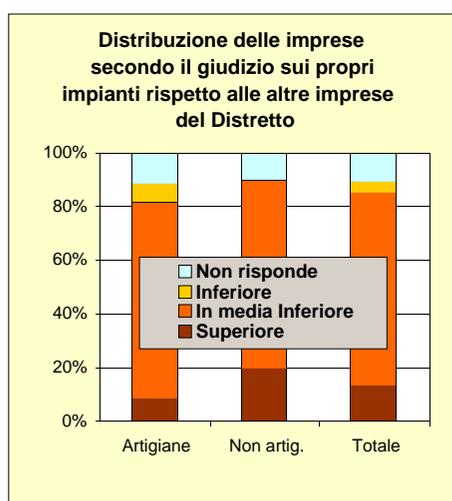
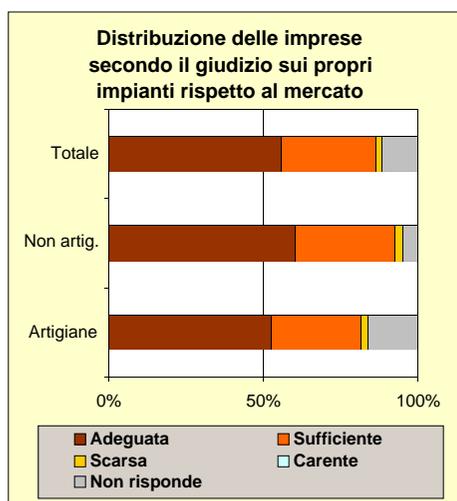
L'ultimo aspetto indagato dall'indagine ha riguardato gli impianti per la produzione in senso stretto, con l'intendimento, anche in questo caso, di valutare quello che potremmo chiamare il grado di innovatività delle imprese lecchesi, che rappresenta la principale garanzia a fronte delle sfide poste di giorno in giorno dalla globalizzazione dei mercati.

Da questo punto di vista, le imprese aderenti all'indagine forniscono un quadro rassicurante, sia riguardo alla situazione attuale, sia in prospettiva.

I. Per quanto riguarda il livello tecnologico degli impianti presenti al momento dalla rilevazione è stato chiesto alle imprese di darne una valutazione non in assoluto, ma da tre possibili angolazioni: in rapporto allo specifico settore merceologico in cui operano, in rapporto alle altre imprese del distretto, e in rapporto alla concorrenza estera.

Dal primo punto di vista (v. Grafico 5.1) per oltre l'85% delle imprese il livello tecnologico dei propri impianti di produzione è considerato adeguato o sufficiente, senza eccessive distinzioni tra imprese artigiane (quasi l'82%, ma con il 16,4% di mancate risposte) e non artigiane (92,5%); solo il 2,1% delle imprese dà una valutazione leggermente negativa, e nessuna di vera e propria scarsità.

Grafico 6.1-6.2



Molto interessante è anche l'autovalutazione in rapporto alle altre imprese del Distretto (v. Grafico 6.2): pochissimi i giudizi di inferiorità (solo il 4,2%), e riferiti esclusivamente al comparto artigiano; nettamente maggioritari quelli che danno una valutazione "in media" (quasi il 72%); non trascurabile (quasi del 14%) la quota di imprese che giudicano il livello dei propri impianti superiore alla situazione media del Distretto (9,1% tra le imprese artigiane, 20% tra quelle industriali).

Tutto ciò sta a indicare soprattutto tre cose:

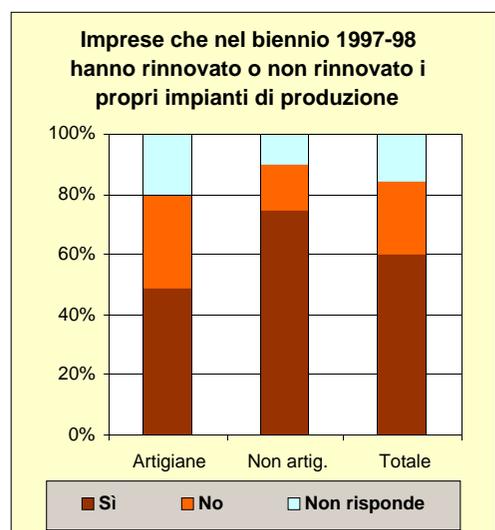
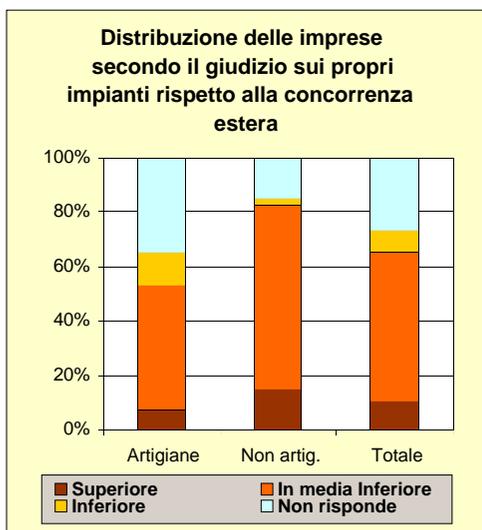
- una forte concorrenzialità interna al Distretto, conseguenza della relativa omogeneità del livello tecnologico di cui le imprese sono dotate;
- lo stimolo che ciò rappresenta a mantenersi, quanto meno, in posizione media (pena il rischio di perdere la clientela, che nello stesso Distretto trova subito fornitori sostitutivi);
- e infine la presenza di un'area di eccellenza niente affatto marginale (e della cui immagine, beneficiano tutte le imprese del Distretto).

Non dissimile la valutazione dei propri impianti che le imprese danno rispetto ai concorrenti esteri (v. Grafico 6.3): in media nel 54,7% dei casi, superiore per il 10,5% delle imprese, inferiore per il solo 4,2%. Più marcate, in questo caso le differenze tra imprese artigiane e industriali, con le prime che si ritengono leggermente più svantaggiate: quasi del 13% le valutazioni di inferiorità, solo il 7,3% quelle di superiorità; si ritiene invece in media il 45,5% delle imprese, ma le mancate risposte riguardano in questo caso oltre il 34% del campione.

Tra le imprese industriali le valutazioni sono invece decisamente più favorevoli: il 15% ritiene il livello tecnologico dei propri impianti superiore a quello della concorrenza estera, il 67,5% in media, e solo il 2,5% di livello inferiore.

In sintesi, le imprese del Distretto danno una valutazione complessivamente molto favorevole dei propri impianti di produzione, e da questo punto di vista si sentono pienamente all'altezza per competere con la concorrenza estera.

Grafico 6.3-6.4



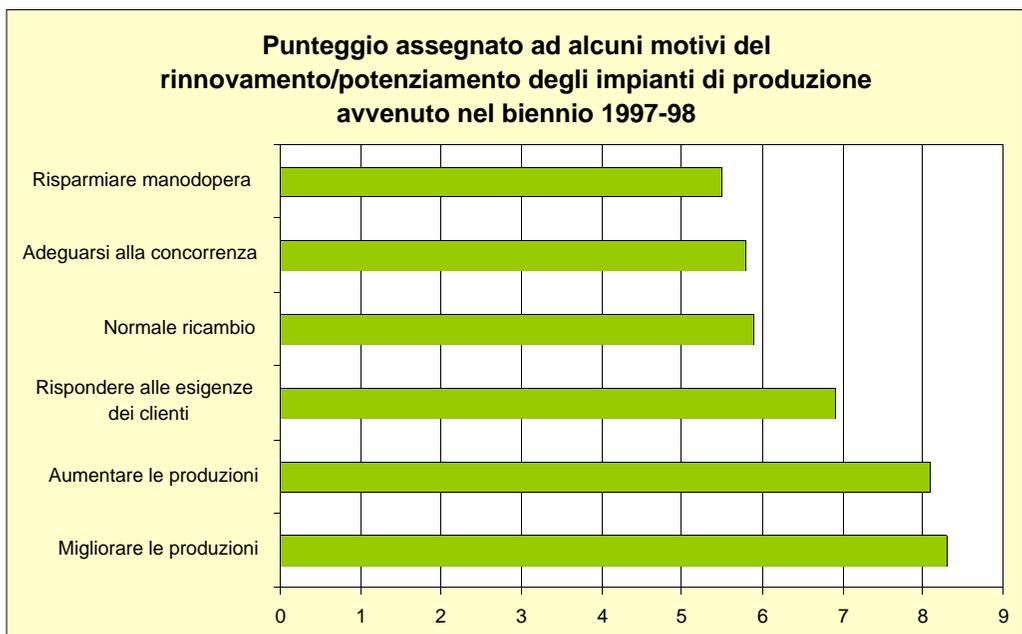
II. La situazione descritta, non è ovviamente casuale, ma l'esito di una attenzione costante all'evoluzione delle tecnologie, che si esprime innanzitutto in un alto tasso di rinnovamento dei mezzi tecnici di produzione nel campione è abbastanza elevato: nel biennio 1997-98 ben il 60% degli intervistati ha infatti proceduto a sostituirli o rinnovarli e solo il 24,2% ha escluso di averlo fatto;

anche dando al 15,8% di mancate risposte valenza negativa, l'azione di rinnovamento dei mezzi tecnici di produzione è stata comunque molto diffusa, e ha interessato poco meno di due terzi delle imprese del campione; questa percentuale sale al 75% per le imprese industriali e scende al 49,1% per quelle artigiane, restando comunque apprezzabile anche per queste ultime.

Gli obiettivi principali che si sono voluti perseguire con la sostituzione o il rinnovamento dei mezzi tecnici sono stato innanzitutto il miglioramento e l'incremento della produzione, cui le imprese hanno assegnato importanza pressoché identica, con un punteggio rispettivamente di 8,3 e 8,1 punti, su una scala da zero a 10.

In terza posizione (con 6,9 punti) la necessità di rispondere meglio alle esigenze del cliente, seguita dal normale ricambio (5,9), dalla necessità di adeguarsi alla concorrenza (5,8%); in ultima posizione l'importanza assegnata al risparmio della manodopera, che ottiene solo 5,5 punti.

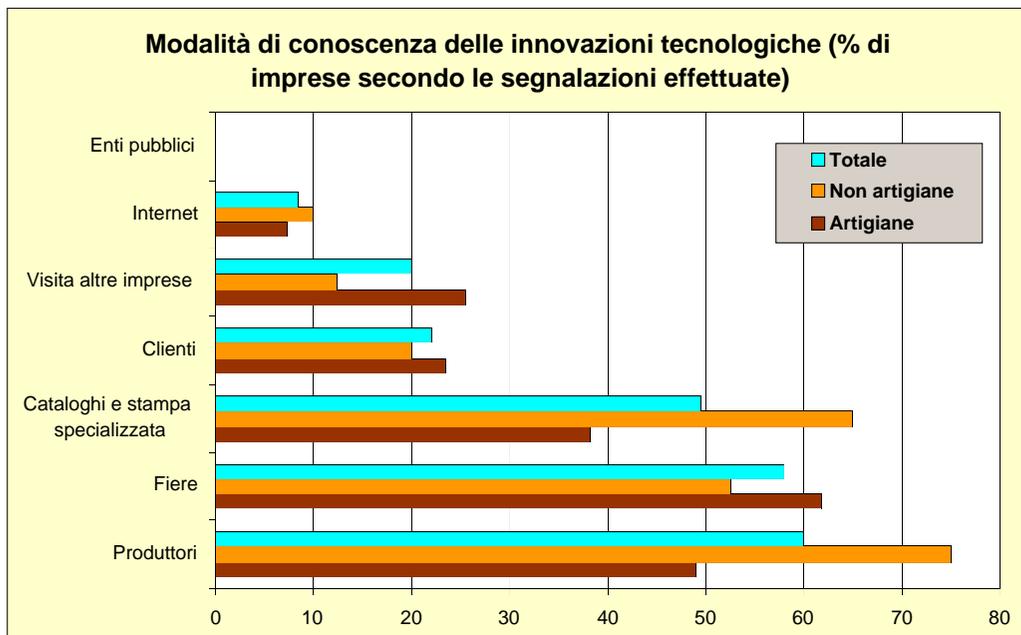
Grafico 6.5



Le imprese che non hanno proceduto al rinnovo degli impianti lo hanno fatto, in larga maggioranza (quasi il 70% dei casi) ritenendo gli stessi adeguati; questa quota sale al 100 per le imprese industriali, mentre è quasi del 60% per quelle artigiane; tra queste ultime, oltre il 41% di quelle che non hanno investito sui mezzi tecnici di produzione, (in valore assoluto si tratta di 7 casi) non hanno potuto farlo per mancanza delle necessarie risorse economiche.

III. Questa elevata propensione innovativa deve ovviamente essere supportata da un'azione informativa sulle opportunità offerte dal mercato dei beni strumentali. È interessante quindi chiedersi quali siano i soggetti e i canali attraverso cui le imprese vengono solitamente a conoscenza di nuovi prodotti.

Grafico 6.6



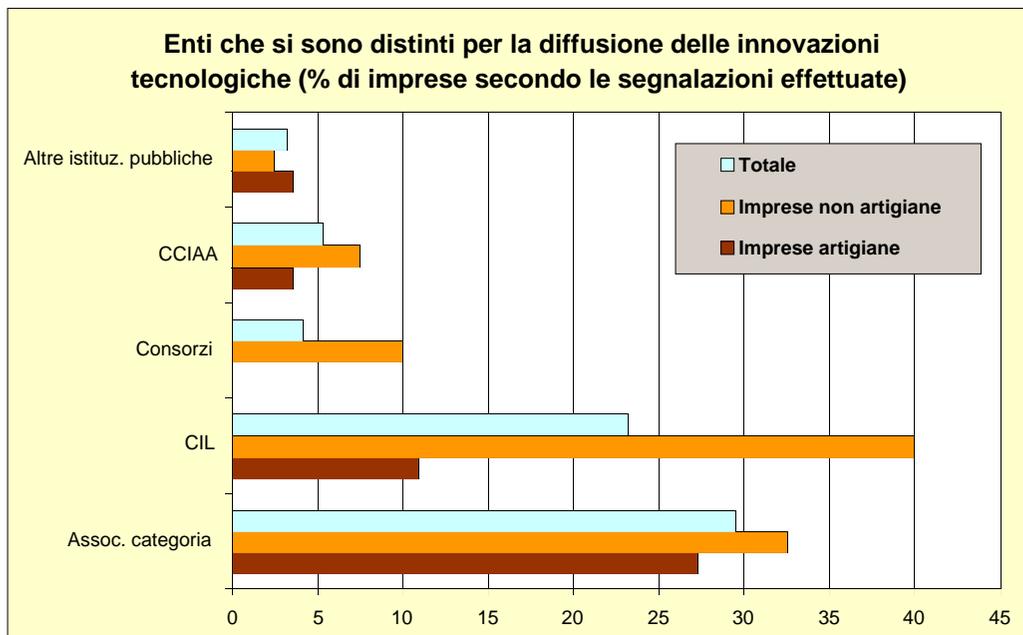
Nonostante qualche differenza, comunque non eccessiva, tra imprese industriali e artigiane, le modalità di conoscenza delle innovazioni tecnologiche sono principalmente tre: due segnalate in misura analoga da circa il 60% delle imprese, vale a dire i produttori e le manifestazioni fieristiche, la terza - i cataloghi e la stampa specializzata - segnalata da quasi il 50% delle imprese (v. Grafico 6.6).

Molto distanziate, per numero di segnalazioni, tutte le altre modalità, tra le quali hanno ottenuto il 20% circa di risposte sia la visita ad altre imprese, sia le informazioni ottenute da imprese clienti; dopo queste comincia ad affermarsi l'acquisizione di informazioni su Internet (8,4%), mentre nessuna segnalazione hanno avuto gli enti pubblici.

E' stato infine chiesto alle imprese quali soggetti si siano distinti, nell'ambito territoriale del Distretto, per la loro azione di diffusione dell'innovazione tecnologica. Nessuno ha ottenuto un numero elevato di segnalazioni: in prima posizione, con quasi il 30% di risposte, figurano le associazioni di categoria, seguite, con il 23,2% dal CIL¹³ (che dalle imprese industriali è però l'ente che raccoglie il maggior numero di segnalazioni: il 40%); a grandissima distanza seguono quindi la camera di Commercio (5,3%), il consorzio cui l'impresa è associata (4,2%) e altre istituzioni pubbliche (3,2%).

¹³ Il CIL, Centro Innovazione Lecco, è un ente preposto a promuovere lo sviluppo innovativo delle piccole imprese attraverso la diffusione della cultura d'impresa e dell'innovazione tecnologica. Istituito nel 1986 su iniziativa delle associazioni industriali e artigiane dell'allora provincia di Como, della camera di Commercio e della Provincia di Como e del Comune di Lecco, viene trasferito nel 1994 alla camera di Commercio di Lecco e nel 1996 viene ristrutturato, trasformandosi da associazione in Spa, per meglio rispondere alle finalità istitutive.

Grafico 6.7



Da parte delle imprese artigiane il maggior numero di segnalazioni (pari al 27,3% delle aziende) va alle associazioni di categoria, seguite dal CIL con il 10,9%.

BIBLIOGRAFIA

- Becattini, G. (1987) *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Quaderni de *L'industria*, Il Mulino, Bologna
- Becattini, G. (1989) *Modelli locali di sviluppo*, Il Mulino, Bologna
- Bramanti, A., Maggioni M. (a cura di) (1997) *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche e politiche*, Franco Angeli, Milano
- Bramanti A., Miglierina, C. (1995) *Alle radici della crescita regionale: fattori, fenomeni, agenti*, *L'industria*, anno XVI, 1.
- Bramanti A., Putzu E. (1995) *La competitività del Distretto meccanico lecchese: il difficile bilanciamento tra identità e apertura*, Collana Osservatorio OPES Università Bocconi-Unioncamere Lombardia, Quaderno n.10
- Bramanti A., Scarpinato M. (1998) *Lecco, il distretto prossimo venturo*, Collana Osservatorio OPES Università Bocconi-Unioncamere Lombardia, Quaderno n.18
- Camagni R. (1991) *Innovation Networks. Spatial Perspectives*. Grei-Belhaven Press, London
- Censis – Unioncamere (1995) *Imprese e istituzioni nei distretti industriali che cambiano*, Franco Angeli, Milano
- Garofoli G. (1991) *Sistemi locali di sviluppo*, Franco Angeli, Milano
- Garofoli G., Vazquez Barquero A. (1994) *Organization of production and territory: local models of development*, Gianni luculano Editore, Pavia
- Maillat D., Quévit M. e Senn L. (1993) *Réseaux d'Innovation et Milieux Innovateur: un Pari pour le Développement Régional*, Edes, Neuchâtel
- Putzu E. (1995) *La meccanica lecchese: radicamento locale e competizione internazionale*, Collana Osservatorio OPES Università Bocconi-Unioncamere Lombardia, Quaderno n.9
- Ratti R., Bramanti A., Gordon R. (a cura di) (1997) *The Dynamics of Innovative Regions: The Gremi approach*, Averbury, Aldershot

**SINTESI DEL CONVEGNO DI VARENNA
"CONFRONTO FRA SISTEMI TERRITORIALI
ITALIANI ED EUROPEI"
(18 GIUGNO 1999)**

CONFRONTO FRA SISTEMI TERRITORIALI ITALIANI ED EUROPEI. CONVEGNO DI VENERDÌ 18 GIUGNO 1999 - VILLA CIPRESSI - VARENNA

Apertura dei lavori a cura di

Riccardo Camusso, Presidente Unione Industriali della Provincia di Lecco

Buongiorno signore e signori. Oggi è una giornata importante perché abbiamo l'occasione di ascoltare cose molto interessanti che riguarderanno il confronto tra i sistemi territoriali e la crescita delle imprese nei territori. Benvenuti. Ringrazio, con il Signor Prefetto, tutte le istituzioni che sono qui e tutti voi per la vostra presenza. Vi diamo il benvenuto a Varenna, posto splendido, ma ve ne sarete accorti; in un angolo della potenza economica più forte del mondo, del continente, leader nel mondo come forza di mercato. Voi penserete che stia vaneggiando. Non ancora. Provoco, ma non tanto. Proviamo a riflettere un attimo. Facciamo finta di immaginarci giocatori di scacchi, di voler giocare una partita sull'economia globale. Credo di dire che tanti, forse tutti, sceglieremmo l'Europa rispetto agli altri continenti; da nessuna parte sulla terra esiste, infatti, una popolazione di 800-900 milioni di persone che viva in luoghi con confini determinati e che abbia tutte le potenzialità che abbiamo noi: siamo ricchi, abbiamo un elevato grado di istruzione, disponiamo della più grande dotazione di infrastrutture e di persone preparate e competenti; in una parte dell'Europa (l'ex ovest Europa) queste risorse risultano più costose, in un'altra parte, invece, l'ex est Europa, le competenze all'istruzione fanno ancora seguito a dei salari bassi. Siamo eccellenti in tanti campi: pensiamo all'engineering francese, pensiamo al made in Italy per la moda, pensiamo alla forza della Germania, a Londra come piazza finanziaria. I russi, fino a qualche anno fa, mandavano i missili nello spazio e, quindi, in campo matematico e fisico non devono imparare nulla da nessuno. Abbiamo tutto. Ma ho l'impressione che il sistema Europa sia come ingessato. Possiamo dire di essere come una persona che sta crescendo, passiamo dall'adolescenza alla giovinezza, magari abbiamo paura di perdere quelle sicurezze che avevamo prima e di lasciare la strada vecchia per intraprendere un cammino nuovo, ricco però di opportunità.

Concludo il mio saluto. Come imprenditori penso che abbiamo il piacere, il dovere, la necessità di dare tre spinte a chi ci amministra a livello locale e ai politici a livello nazionale. Si tratta di tre indicazioni: spingere, spingere, spingere. Spingere gli amministratori perché abbiano voglia di confrontare il nostro territorio, di riassumere le potenzialità che ha nei confronti dei territori che sono organizzati bene nel resto dell'Europa: dobbiamo crescere, dobbiamo svilupparci. Per quanto riguarda i politici, in senso lato, credo che abbiamo intrapreso una cavalcata fantastica che, in pochi anni, in pochi decenni, ha portato da un'Europa divisa a un'Europa che non è ancora unita, ma che ha già realizzato un'unione monetaria funzionante; parliamo non di una moneta d'Europa, ma dell'Europa con una moneta. Grazie.

Apertura lavori a cura di

Vico Valassi, Presidente Camera di Commercio di Lecco e Unioncamere Lombardia

Autorità, Signor Prefetto, signore e signori, gentili relatori, è con piacere che porgo il mio saluto, anche a nome della Giunta Camerale, e che di fatto apro i lavori dell'incontro odierno. Questo incontro segna il terzo appuntamento in Villa Cipressi, promosso dall'Unione Industriali di Lecco con l'Ente Camerale e la Deutsche Bank, sul tema del processo di internazionalizzazione delle imprese. Essere giunti al terzo appuntamento credo rappresenti un dato significativo, anche se penso che non debba essere considerato un traguardo, ma, anzi, un incentivo a persistere nella volontà di costruire un confronto e un dialogo costante sulle principali problematiche riguardanti lo sviluppo e la crescita delle imprese, in considerazione delle sfide e dei profondi cambiamenti che oggi il mercato impone. Costruire questo dialogo, questo confronto tra i diversi soggetti del territorio, pubblici e privati, credo che rappresenti altresì il desiderio di voler fare sistema per promuovere e sostenere uno sviluppo coordinato del territorio stesso. Ritengo che questa capacità di dialogo, in questo territorio e con questi enti, si sia sempre sviluppato in modo molto positivo. L'augurio è che possa continuare e migliorare. Il tema di quest'anno è rivolto alla comprensione degli scenari nei quali si muove e dovrà operare il tessuto economico produttivo della realtà lecchese.

Presenterò alcuni dati forniti dalla Camera di Commercio che, come sapete, tiene sotto osservazione, anche da un punto di vista statistico, le diverse realtà territoriali. Quella lecchese è composta da circa 25 mila imprese iscritte nel registro camerale, per lo più di piccole e medie dimensioni; più dell'80% di queste imprese occupa, infatti, non più di cinque addetti. Naturalmente le piccole dimensioni non implicano la mancanza di elevati livelli di specializzazione o il non utilizzo di tecnologie molto avanzate. Esiste una forte specializzazione del territorio nel settore metalmeccanico, caratterizzato da un elevato livello di innovazione tecnologica e da un forte orientamento all'export, con esportazioni di prodotti metalmeccanici e in metallo per un valore di 3.000 miliardi su un export totale di 4.200 miliardi.

Si tratta di un tessuto economico e produttivo che si è organizzato, data la specificità produttiva e l'antica vocazione imprenditoriale, in distretto. Credo che siamo stati tra i primi a fare questa operazione. Questo modello organizzativo gestionale di processo connota fortemente il nostro territorio. Del distretto metalmeccanico lecchese fanno parte infatti quasi quattromila unità locali del comparto manifatturiero, a fronte di cinquemila imprese dello stesso comparto presenti sull'intero territorio provinciale. Nel solo distretto operano 43 mila addetti a fronte dei 55.645 del comparto di tutta la provincia. Grazie a questi elementi, il distretto lecchese ha raggiunto, in questi anni, elevati livelli qualitativi e quantitativi, ponendosi all'attenzione sia della realtà interna sia, soprattutto, di quella estera, grazie alla flessibilità organizzativa, che ha consentito considerevoli incrementi produttivi, alla capacità di produrre soluzioni ad alto contenuto tecnologico, all'elevato livello occupazionale e alla specializzazione degli addetti.

Certo questi sono fattori di successo del distretto e del sistema lecchese nel suo complesso. Vi sono forti elementi di criticità nel nostro sistema, primo fra tutti quello delle infrastrutture che, credo, debbano essere continuamente sollecitate, create con la partecipazione e la concertazione fra le diverse espressioni del territorio, istituzioni, associazioni di categoria, organizzazioni dei lavoratori, mondo della ricerca e della scuola, per cercare le condizioni per garantire e mantenere una continua crescita del sistema.

Credo che mai come in questo momento la capacità di fare sistema sia particolarmente necessaria. Occorre, allora, mettere a disposizione delle imprese, specie per quelle di piccole e di medie dimensioni, servizi, laboratori di ricerca, strumenti formativi e informativi capaci di generare una continua evoluzione dei processi produttivi e un ampliamento del tessuto imprenditoriale. Forse, c'è lo spazio anche per tornare su alcuni temi che non sono stati dimenticati: per esempio, quello di far gravitare, anche su questa stessa struttura di Varenna, una formazione di un livello superiore, orientata verso qualche elemento di formazione particolare. La specificità, la valenza e il valore aggiunto della struttura in cui ci troviamo (il contesto va inteso, naturalmente, nella sinergia con Villa Monastero, con Varenna e con tutto il territorio), meritano un'attenzione particolare. Su questi aspetti, allora, l'impegno delle istituzioni del territorio deve essere prioritario e penso di poter dire, anche se rappresento un ente che sta rinnovando i propri vertici, che l'ente camerale lecchese ha sempre sostenuto e promosso i progetti del distretto, mettendo tra l'altro a disposizione la propria struttura quale sede di coordinamento e di segreteria. L'ente camerale è impegnato a diffondere la conoscenza dello stesso distretto, sollecitando incontri e visite da parte di altre realtà economiche e produttive.

Ritengo, infine, che il contributo del dibattito odierno, soprattutto i lavori del pomeriggio dedicati al confronto tra le diverse esperienze europee, coordinate dal nostro membro della giunta camerale, il Dottor Cesare Fumagalli, saranno particolarmente utili per verificare le opportunità di collaborazione e di creazione di sinergie affinché il distretto lecchese sia nelle condizioni di affrontare le sfide e la competitività del mercato globale e di mantenere i livelli di eccellenza che in questi anni ha saputo raggiungere. Vi auguro buon lavoro e ringrazio nuovamente i relatori e tutti voi per l'attenzione.

Piero Bassetti

Presidente Assocamerestero (Associazione Camere di Commercio Italiane all'Estero)

Porgo il mio saluto a tutti i presenti, in particolare alle autorità e agli amici che, ormai, sono degli habitués di questo terzo incontro di Villa Cipressi, qui a Varenna.

Mi è stato assegnato un compito preciso che mi sembra possa utilmente contribuire alla riuscita del convegno nel suo intento di chiarimento delle idee e delle problematiche coinvolte. Mi atterrò al tema indicato nel programma, cioè "La globalizzazione delle imprese e il sistema dei distretti in Italia".

La globalizzazione non è, come qualcuno pensa, un fenomeno quantitativo che avviene in certi settori prevalentemente economici. Sono convinto che la vera essenza della globalizzazione, che è epocale, sia un dato culturale e venga dalla scienza, dalla tecnica e dai cambiamenti nei concetti di tempo e di spazio introdotti dalla tecnologia, che ci trascende tutti: il tempo reale e lo spazio quasi zero sono una sfida culturale, epocale, quasi antropologica, sulla quale è inutile dissertare.

La globalizzazione con la quale abbiamo a che fare è un cambiamento radicale del modo di guardare il mondo. Cambia tutto. Si tratta di un cambiamento rispetto al quale l'economia è ancella, non protagonista; semmai la vera protagonista è stata la scienza, le cui acquisizioni culturali sono irreversibili. Quindi la globalizzazione ha cambiato radicalmente cose come l'idea di guerra, come l'idea di politica e conseguentemente cambierà anche i distretti. Per esempio, ha cambiato radicalmente il rapporto tra le attività produttive del territorio, nel senso che ha liberato moltissimo le attività comunicazionali - basti pensare ad Internet -, ma anche le attività produttive - basti pensare alle logistiche moderne, radicalmente diverse dal passato.

Quindi, se compiamo un piccolo sforzo, prevalentemente culturale, per capire che, contrariamente a quello che pensiamo, il nostro rapporto con il territorio è cambiato radicalmente, capiremo che non si può stare qui a discutere se i distretti possano essere o no cambiati da un processo di globalizzazione: se non lo sono lo saranno, in realtà lo sono già. È un punto di partenza che può sembrare radicale e in realtà non lo è, ma che taglia il discorso sulla possibilità di trattare la globalizzazione a piccole o a grandi dosi.

Se si accetta questa prima affermazione, ne deriva una seconda: l'impresa non può che essere trasformata dai processi di globalizzazione. Sappiamo tutti che il mondo in cui l'impresa opera, il mercato, è stato radicalmente cambiato e cominciamo ad avere in modo consistente un mercato globale. Anche se ci sono ancora inerzie e remore, diamo tutti per scontato che il mercato si stia globalizzando. L'impresa opera sul mercato e quindi deve recepire questa sfida.

Qui comincia il discorso che ci riguarda più direttamente. Quale impresa ha recepito o sta già recependo questi cambiamenti? Chiaro: l'impresa globale, cosa leggermente diversa dalla multinazionale e ancora abbastanza rara.

Non c'è dubbio che abbiamo già cominciato a fare i conti con l'impresa globale, ma li faremo sempre di più nel futuro. Qui viene un secondo punto. L'impresa globale è l'impresa grande? No. Gli italiani hanno dimostrato al mondo che l'impresa globale non deve neces-

sariamente essere grande. Noi calcoliamo che ci siano in Italia circa 600 multinazionali, le cosiddette mini multinazionali, che sono piccolissime e globali. Perché? Perché la globalizzazione ha messo in evidenza un'altra cosa: che il mercato tollera una distribuzione globale di nicchie. E' un po' come un grande favo in cui il rapporto tra la nicchia e le dimensioni non è condizionato da cerchi concentrici. Basta collegare un certo numero di nicchie e si ottiene un fenomeno che è globale nella sua natura e resta relativamente piccolo nella sua dimensione. Quindi, globalizzazione e nicchie non sono affatto in contrasto. Chiunque naviga pensi a che tipo di nicchia è, su Internet, un sito: ci sono siti con una consultazione diffusa e siti altamente specialistici, consultati da 5 o 6 persone, dovunque collocate nel mondo. Il mercato, che è una rete, ed è una rete articolata, si presta benissimo a consentire di conciliare la globalità con quantità non grandi. Per globalizzarsi non è necessario avvolgere il mondo; bisogna stabilire un reticolo di punti e se la somma dei punti è piccola si ha una dimensione globale piccola o relativamente piccola.

Cosa è stato da noi il distretto? Il distretto era stato una risposta centrata sul territorio per superare la piccola dimensione dell'impresa piccola. In fondo il territorio, per dirla in termine non consueto, è una nicchia territoriale. Si sono scelti dei territori dove esistevano delle concentrazioni e basandosi su una forma di incrocio tra specializzazione e ripetizione, analizzata successivamente da Bagnasco, Beccattini e altri autori, si è dato vita a questo tipo di colonia biologica, di molecole, direbbe De Rita, che, integrate in modo organico e non soltanto additivo, raggiunge una dimensione rilevante, e diventa capace di generare alcune economie di scala; queste economie sono realizzate, però, non con la dimensione d'impresa, ma con quella territoriale, attraverso un'organizzazione di imprese; non una somma di imprese, ma un'organizzazione di imprese, in cui esistevano delle relazioni e dei rapporti di specializzazione, non interni a una grande impresa e nemmeno interni a gruppi specialistici di imprese, ma correlati tra di loro, in termini, a volte, molto sofisticati.

Questa sofisticazione di rapporti era fortemente connessa con l'organizzazione di quel territorio. Organizzazione non soltanto infrastrutturale, che in un certo senso era un postulato semplice (certo, la nostra Brianza, per fare un esempio, ha sempre avuto una rete di strade molto fitta, ma questo non è stato determinante), ma soprattutto era un'organizzazione territoriale di tipo socio-culturale.

Nel distretto c'è una popolazione di imprese tra loro articolate per specificità, tra loro collegate in modo complesso, e quindi organico, e immerse in un tessuto ambientale che favorisce questa organizzazione. Se volete avere degli ambiti di riferimento dovete smettere di fare quello che la cultura ottocentesca, anche economica, assumeva, cioè riferimenti di tipo meccanico, di razionalità meccanica, e adottare riferimenti di tipo biologico. I distretti sono colonie biologiche di micro-soggetti immersi in ambienti, in colture che, in un certo senso, favoriscono lo svilupparsi di questo tessuto biologico.

Qual è e quale sarà l'impatto della globalizzazione su questo vecchio approccio al distretto centrato non sulla fusione del territorio ma sulla sua articolazione? Questo è il tema centrale della mia relazione.

Stanno avvenendo delle modifiche abbastanza interessanti. Non ho i dati aggiornatissimi della fenomenologia relativa, comunque, anche solo riferendosi alle informazioni che tutti gli studiosi dell'evoluzione dei distretti hanno raccolto, questi trend si vedono chiaramente confermati.

Prima di tutto il rapporto con l'impresa globale aumenta, non diminuisce. Non so sia per un caso che il nostro vecchio distretto di quindici anni fa lo si trovi oggi in India; probabilmente processi di questo tipo avverranno. Ma se osserviamo quello che avviene nelle società avanzate, non c'è dubbio che l'unificazione delle tecnologie di riferimento è stata molto spinta. Ciò è stato fatto da grandi organizzazioni globali. Pensate al rapporto che c'è tra tutti i distretti di elettronica e l'evoluzione della tecnologia dei chip. La tecnologia dei chip la fanno in tutto il mondo poche imprese. Quando cambia la tecnologia dei chip, tutti i distretti che fanno elettronica subiscono, evidentemente, un impatto di tipo tecnologico che è di provenienza globale. Questo è il cambiamento avvenuto. Non credo, poichè la SGS Thompson è a Agrate, che si possa dire che i nostri distretti elettronici usano, in Brianza o in pianura padana, una tecnologia di base diversa da quella usata nella Silicon Valley. Attraverso strade che sono diverse, i distretti, mentre mantengono certe differenziazioni, stanno riducendo il loro divario dall'unificazione tecnologica. Quasi sempre questo discorso è guidato da qualche grande impresa che finisce con l'avere con uno o più distretti rapporti di un tipo che una volta non c'era.

La specializzazione produttiva sta assumendo un carattere leggermente diverso da quello di un tempo perché tende a diventare di tipo secondario: relativamente a una certa unificazione di top level, ci sono specializzazioni produttive che, però, sono tendenzialmente di secondo, terzo o anche di quarto livello. Questo porta a dire che la logica cooperativa tra gli attori economici, le istituzioni e le parti sociali cambia. Per esempio, il ruolo della grande impresa o della media impresa di distretto rispetto alle altre imprese sta cambiando, sta diventando più organico, e non c'è dubbio che si svilupperanno rapporti di sussidiarietà più spinti di quelli di una volta.

A Sassuolo, per esempio, è molto evidente: operano sul territorio alcune grandi imprese, un tessuto di imprese medie, anche non a trecento sessanta gradi di attività, e infine un nucleo di imprese che ha un rapporto di dipendenza che, per esempio, non c'era nel caso dei cardatori di Prato, venti anni fa: questi ultimi avevano un solo riferimento, magari dentro o fuori dal distretto, e per il resto agivano effettivamente in parallelo. Oggi si assiste a una riorganizzazione di questo tipo. Quindi la logica cooperativa tra gli attori economici cambia.

Secondo aspetto: i rapporti tra l'aggregazione di questa colonia biologica e il contesto stanno cambiando, più precisamente stanno diminuendo. Oggi la parrocchia o la sezione del Partito Comunista è certamente meno importante; in un distretto nascono semmai organizzazioni nuove di tipo diverso, più istituzionali. Non c'è dubbio alcuno che, in questo contesto, il rapporto tra le istituzioni come le Camere di Commercio e i distretti stia cambiando e per certi versi si funzionalizzi e acquisti una razionalità, una sistematicità e una tecnicità una volta assenti. In questo modificarsi della logica cooperativa, mutano anche i rapporti tra l'organizzazione di mercato, che è una associazione funzionale, le imprese che coesistono sul mercato e l'associazione tradizionale, per esempio, le associazioni di settore, le associazioni di mestiere, gli stessi sindacati. Questo fatto è più evidente se si pensa a come sia cambiato in un distretto il ruolo delle organizzazioni sindacali, che infatti stanno subendo una crisi drammatica. Anche se si vede meno, questo discorso vale pure per le associazioni degli altri fattori produttivi.

Cambia il rapporto con la specializzazione produttiva, cambia la logica cooperativa tra gli attori economici, cambia la centralità della variabile territoriale. Il territorio sta perdendo

rilevanza nell'organizzazione dei distretti. Il fatto che i distretti oggi scarichino sulla crisi del territorio le loro fatiche di razionalizzazione, non vuol dire che il territorio stia aumentando la propria importanza. Certamente, se il territorio è congestionato e il distretto subisce delle spinte di razionalizzazione, anche la spinta alla razionalizzazione delle infrastrutture nel territorio sarà più forte. Ma se si va a vedere i veri distretti avanzati, quelli che si muovono sulla frontiera, quelli, per esempio, che cominciano a costruirsi intorno alla Rete, al commercio elettronico, all'e-business, al business elettronico, costoro hanno un atteggiamento verso il territorio sostanzialmente distaccato. I veri distretti moderni, quelli basati sulla filiera che collega nicchie, magari in modo informatico, hanno un rapporto con il territorio molto distaccato. Sostanzialmente lo sorvolano, si collegano nel virtuale, e, in un certo senso, non hanno più un problema di collegamento. Allora è proprio la globalizzazione della comunicazione che è determinante. Già il fax, rispetto alla posta, dice come sia cambiato il rapporto con il territorio: le strade congestionate bloccano il postino; invece ciò che blocca il passaggio di un messaggio elettronico è la congestione della rete, non quella del territorio. Credo che se si esaminasse l'incidenza del trade di chip o di bit rispetto all'incidenza del trade di merce, in qualunque distretto, anche quello più centrato sull'hard, i distretti metallurgici, ad esempio, si noterebbero dei forti cambiamenti.

Ci rendiamo conto del perché l'aspetto del territorio diminuisca rispetto al distretto. Se diminuisce il rapporto col territorio, diminuirà anche la natura dei rapporti di cooperazione. Muovendosi in Internet si ha bisogno di altri rapporti di collaborazione rispetto a quando ci si muove sul territorio, all'interno di un distretto: è necessario, per esempio, che il server funzioni o si incontrano problemi culturali radicalmente diversi, ad esempio quelli relativi al linguaggio. Non sarà più il brianzolo la lingua di lavoro, ma sarà l'inglese. Il passaggio non è nemmeno tra il brianzolo e l'italiano, ma tra il brianzolo e l'inglese, e questo fatto comporta che i canali nei quali si sviluppa la circolazione del linguaggio siano radicalmente diversi, la cooperazione sia diversa. Conseguentemente l'organo di cooperazione verrà ricercato più a Bruxelles di quanto non lo si cerchi nella provincia, nel comune o nella regione. Il territorio diviene sempre più il luogo al quale l'impresa che vuole crescere per competere, ricorre per trovare le risorse, più che non le esternalità, che le consentono di lavorare.

Questa evoluzione la si vede chiaramente per quanto riguarda la risorsa umana, destinata ad assumere maggiore centralità, con una sfida alla scuola totalmente sottovalutata. La risorsa principale richiesta dalla logica del distretto moderno è quella umana. Non c'è dubbio che diventando centrale la rilevanza della qualificazione professionale, si avrà un problema di ruolo della formazione che il vecchio distretto aveva surrogato con modalità diverse, ad esempio con il ragazzo di bottega che imparava direttamente sul posto di lavoro. Questo modo di fare formazione è ormai insufficiente. E non ci sarà più il vantaggio che si sente sempre citare. Si prenda per esempio la moda, a Como: dopo cinque minuti che si parla di questa realtà, vi dicono che questo mestiere è diffuso da generazioni. Ebbene, la globalizzazione tende a spaccare questo discorso. Esige delle preparazioni che sono fatte, magari, dalla presenza di mezza generazione su un sito, su un modo, su un modulo. Ma sostanzialmente sono delle logiche diverse.

Quindi, non sono le singole imprese a competere e nemmeno solamente i sistemi territoriali, ma sono questi sistemi di collegamenti funzionali quelli che danno luogo ai distretti moderni. Per esempio, il caso più evidente è il collegamento tra Silicon Valley e i cinque o

sei distretti analoghi esistenti, tra cui l'area dell'alto milanese e quella di Montreal, dove i rapporti che si sviluppano con il territorio sono del tutto casuali o per lo meno di tipo diverso. Un altro esempio è quello dell'università, che è una presenza sul territorio, ma di tipo funzionale, non è una presenza definita dalla sua territorialità.

Più clamoroso ancora è il discorso finanziario. Tutti noi sappiamo come siano state determinanti nella vicenda dei distretti italiani le banche, le agenzie periferiche delle banche di credito ordinario, in particolare le nostre piccole e medie banche, come la Popolare di Lecco o la Popolare di Sondrio, quel tipo di banca alla quale qualche volta partecipava la filiale della Comit. Oggi i problemi finanziari, anche di un distretto, sono ormai tutti riferiti a dimensioni globali, se non altro nei rifinanziamenti. E' certo che la piccola e media impresa continua a farsi finanziare, magari, con prodotti finanziari che sono di 15 anni fa, ma la banca che glieli fornisce si rifinanzia in modi radicalmente diversi e molto più articolati. Il fattore finanza ha subito un cambiamento drastico rispetto al passato: quel tipo di rapporto organico - finanza, territorio, popolazione delle imprese - indubbiamente è in via di profonda trasformazione.

Due parole prima di concludere sul quadro istituzionale. Qui non c'è dubbio che noi dovremo assistere a dei cambiamenti. E ho l'impressione che l'Italia rischi grosso a causa dell'arretratezza culturale delle azioni concrete dei politici: perché nell'intuire dove va il mondo e i voti mostrano qualche volta rapidità, ma nell'intuire dove devono andare le loro delibere ne hanno meno. Cosa sta succedendo in Italia? In Italia sta succedendo che, avendo scoperto i distretti solo adesso, o da due o tre anni, la classe amministrativa sta pensando di inseguire oggi i distretti di ieri, facendo oggi le cose che andavano fatte ieri, mentre i distretti fanno oggi le cose che diventeranno urgenti domani. Qual è l'errore fondamentale che si è visto per esempio nelle riforme della Bassanini? L'iper-valutazione dell'importanza delle autonomie territoriali. Nel Cnel avevamo fatto tenacemente la lotta per le autonomie funzionali, per l'alleggerimento dei centri di decisione delle funzioni, non solo dei centri del territorio. La battaglia la facevamo per istituzioni tipo le Camere di Commercio, le università, e alcune altre funzioni compresa la sanità. Cos'è lo sportello unico della impresa assegnato ai comuni? Un qualcosa senza alcun senso, perché non è che l'impresa scopra la sua unicità nell'ambito di un territorio comunale; è chiaro che scopre la sua unicità, se mai, nell'ambito di un territorio funzionale che, oltretutto, può avere delle proiezioni che saranno di una dimensione tale da prescindere perfino lo stesso comune, e altrove la provincia, ma non è il territorio il riferimento da assumere. Perché si assume il riferimento del territorio? Perché il collegio elettorale è territoriale.

Qui vengono fuori dei grossi problemi anche per la democrazia politica, che si vedono già nel distacco. Perché è chiaro che, se nel distretto di una volta bisognava organizzare l'ambiente comunale, un sindaco falegname poteva andare bene in Brianza e aveva un senso. Oggi questo discorso non ha più senso. Questa è la critica di fondo: in Italia l'inseguimento all'adattamento istituzionale viene compiuto ispirandosi alla dimensione territoriale e a mio avviso occorrerebbe cambiare questo comportamento.

Per esempio, chi si occupa della scolarizzazione alla cibernetica? Quando Krupp voleva vincere la guerra e fare l'acciaio e Bismark voleva vincere la guerra, si sono messi insieme e cosa hanno fatto? La scuola dell'obbligo per i sergenti da una parte e i ferraioli dall'altra: gli operai specializzati. Se vogliamo vincere la guerra di Internet, abbiamo bisogno dei sergenti

da una parte e degli specialisti della cibernetica dall'altra. Quando parlo di sergenti della cibernetica mi riferisco alle funzioni di aggregazione collettiva; quando parlo degli specialisti intendo accennare alle funzioni produttive.

In questo campo siamo estremamente indietro. Mi auguro che i telefonini, con la tecnologia wap, contribuiscano a farci rimontare dalla nostra arretratezza riguardo il funzionamento dei sistemi Internet, dal momento che abbiamo fatto questo exploit, andando più forte con i telefonini che non con i computer. Ma se questo non dovesse succedere, noi oggi siamo indietro nell'informatizzazione dell'impresa e, come sempre, se è indietro la massa, anche le élite finiscono per essere penalizzate.

Il problema della natura delle istituzioni che servono diventa importante. Internet e le filiere finanziarie diventano importanti. La pianura padana è una dei più grandi punti di raccolta di risparmio. In Europa non siamo secondi a nessuno. Abbiamo quasi 3 milioni e mezzo di imprese, tutte sotto capitalizzate. Un idraulico direbbe: "non funziona il sifone". Che cos'è il sifone? E' il sistema creditizio finanziario. Con le imprese sotto capitalizzate non si riorganizza nessun distretto perché "senza i danè", come si dice sanamente dalle nostre parti, non si fa nessuna trasformazione. Abbiamo detto prima che il credito ha fatto la sua parte nel costruire i vecchi distretti, ma per finanziare le trasformazioni dei nuovi distretti occorrono infrastrutture finanziarie più adatte.

Vorrei chiudere per parlare della mia bottega dicendo: signori, noi siamo una delle pochissime business community, economie umane che, con 57 milioni di italiani nello stivale, ne ha quasi 80 che partecipano o che sono pronti a parteciparvi, ma che sono fuori dallo stivale. Noi abbiamo un motore di scorta, che io chiamo il mondo italiano, questa dimensione, che secondo le nostre tradizioni di Firenze e Venezia, si aggrega intorno alla rete del business, ma che la trascende, una comunità aggregata attorno alla pizza, alle scarpe di Ferragamo, alla Ferrari, aggregata anche intorno al turismo di Firenze, di Venezia, intorno a Leonardo da Vinci, a Dante, all'estetica, al panorama, alla visione del mondo, eccetera, ma che non si aggrega, invece, intorno alla cittadinanza. L'ultimo dei loro sogni è la cittadinanza. Invece la possibilità di operare dentro la business community, che si ispira all'italianità, che è radicata da anni, è una potenzialità tutta sfruttabile. L'espansione dell'economia italiana può avvenire attraverso la creazione di filiere di distretti. Anche se la lingua parlata non è l'italiano, anche se la cultura non è l'italiano, è una cultura che si ispira non all'italianità della cittadinanza, ma all'italianità dell'attività produttiva, come era quella di Venezia e di Firenze. Che tutti abbiano dimenticato? Ma chi era Cosimo de' Medici? Era un mercante, diventato poi un banchiere e successivamente un principe. Noi dobbiamo saper sfruttare questo processo di centrifugazione della nostra dimensione socio-culturale che è stata il distretto.

Gli italiani non credono alla specializzazione come dote di fondo; la praticano, ma non ci credono. In questo senso sono un popolo di esteti perché l'estetica è il luogo della sintesi e non è il luogo della specializzazione. Grazie.

Nadio Delai

Sociologo, Amministratore Delegato Isfort (Istituto di Formazione e Ricerca per i Trasporti)

Grazie. Credo che possiamo fare un passo successivo. Bassetti ha preso lo spunto da tanti temi che viviamo quotidianamente e io vorrei fare un ragionamento attorno al cambio di passo. Ogni tanto i passi si cambiano. Quando si va in montagna c'è un passo da montagna, quando si va a passeggio c'è un passo da passeggio, quando si fa del podismo c'è un passo da podismo. Oggi i sistemi locali, non solo Lecco, hanno bisogno, almeno quelli che conosco, di un cambio di passo rispetto allo sviluppo locale vissuto fino ad oggi. Se volessimo dichiarare la tesi fin da adesso, diremo che il cambio di passo è un cambio di cultura economica macro e micro. Eravamo abituati e siamo cresciuti dentro un'economia dei soggetti con la s maiuscola, i Soggetti d'impresa, le tante minuscole imprese, i 3,5 milioni di imprese, un'economia di micro-soggetti; ora stiamo passando velocemente, e in parte siamo già passati, ad una economia delle relazioni. Non che i soggetti spariscano, perché una relazione sussiste se ci sono dei soggetti entro cui avvengono le relazioni, ma certamente oggi siamo velocemente andati e stiamo andando sempre di più verso un'economia delle relazioni. Naturalmente le relazioni saranno interne ed esterne, ci saranno quelle reali e quelle virtuali. E' proprio l'economia delle relazioni che cambia il modo di fare impresa dentro i distretti, che cambia gli stessi distretti e che impone quel cambio di passo che dicevamo prima. Questa è la tesi di fondo.

Come si fa a passare dall'economia dei soggetti all'economia delle relazioni cambiando il passo del nostro tipo di sviluppo?

Ci sono tre cose da tenere presenti. La prima è valutare bene e collocarsi con intelligenza dentro un sistema di torsioni che stanno avvenendo nello scenario. Quello che noi eravamo abituati a fare e a compiere sta subendo delle torsioni. Una torsione, lo dice la parola tecnica, indica qualcosa che aveva una sua abitudine di rigidità e deve lentamente cambiare, con qualche fatica, con qualche scricchiolio, speriamo non con qualche rottura. Cambiare il passo significa fare delle torsioni.

Il secondo ragionamento riguarda il posizionamento relativo rispetto alle torsioni della realtà di Lecco; il terzo riguarda il come cambiare di passo a Lecco, andando oltre il ciclo vissuto fino ad oggi che è, sostanzialmente, di compimento di una fase. Il giro dove avete usato il passo di lago, di mezzo lago e mezza montagna si è compiuto. Questo lo sentite tutti, lo sapete tutti. Il problema è come andare oltre questo ciclo, che ha terminato il suo percorso.

Quali sono le torsioni? Spesso le torsioni vengono percepite quando già comincia la torsione successiva. Lo ricordava Bassetti prima: il legislatore percepisce la torsione, e ingenuamente definisce i distretti quando i distretti cambiano il passo. Questo è importante. Ma eravamo tutti "locale via locale". Oggi diventiamo strani: diventiamo "locale con altre locali", addirittura in altri paesi diventiamo locali e anche globali, ma il globale non distrugge affatto il locale. Insomma cosa diventiamo? Quando oggi ragioniamo sulle torsioni, vediam-

mo che spesso le torsioni sono percepite quando c'è già la torsione successiva. Prendiamo ad esempio il territorio: è fuori dubbio che oggi ci sia una percezione, da parte un po' di tutti i localismi italiani, di una torsione che sposta la centralità da quello che una volta era l'impresa al proprio territorio. Il convegno di oggi è centrato sul territorio, mentre i convegni dell'anno scorso e dell'anno prima erano centrati sulle imprese e sui problemi dell'impresa. Questo è un micro indicatore di quello che avviene anche negli altri distretti. Si avverte che ragionare solo di competizione d'impresa non basta: è necessario, ma non basta. Non è che ora non si parli più di competitività d'impresa, è una specie di integrazione rispetto a prima. Si percepisce che bisogna andare al di là dell'impresa e certamente il territorio locale è una zona dove si fa prassi locale, in cui devono essere riposti i problemi dello sviluppo. Si è percepito che la singola azienda, da sola, non basta, perché la competizione è più vasta e la somma di aziende molecole non è sufficiente a fare un distretto, né ad affrontare la competizione, perché la competizione si è alzata e un territorio somma di imprese molecole non è un territorio competitivo. Non basta che un territorio sia una somma di molecole brave, deve diventare qualcosa in più.

Lo percepiamo in maniera più allargata nel momento in cui anche la dimensione territoriale, collocata fisicamente, non basta più a far competizione, perché molte alleanze si stipulano trasversalmente attraverso i territori. E' come se noi riscoprissimo la centralità territoriale proprio nel momento in cui il globale aumenta di peso. Ciò non vuol dire che il territorio sparisca, o che la dimensione locale sparirà, perché la dimensione locale ha anche una capitalizzazione di identità, di risorse umane e di relazioni che sono compatibili con uno sviluppo virtuale fuori del territorio. Non si può dunque pensare di scambiare il territorio locale con il globale e basta. Sarebbe come buttare via il sistema Italia in una competizione in cui le relazioni fiduciarie e i rapporti sono una delle cose più pregiate. I finanziari, che per primi, forse, hanno fatto un uso massiccio dell'uso delle tecnologie, quando scendono all'ora di pranzo, a Londra, nella zona finanziaria o a Wall Street per prendere un panino, dopo quattro ore passate a tu per tu con il computer a fare transazioni, hanno voglia di toccarsi, di guardarsi e di mangiare insieme toccandosi fisicamente. Cercano una dimensione "locale" concreta in cui recuperare un equilibrio. Chi conta, concede il credito perché guarda negli occhi il suo interlocutore, gli stringe la mano e si fida di lui; non perché preme un bottone. Anche a livello globale il rapporto personale di fiducia si costruisce guardandosi negli occhi.

Siccome nel locale, negli occhi ci guardiamo da sempre, noi vorremmo dar via gli occhi per premere i bottoni, mentre gli altri cercano la dimensioni del radicamento. Quindi, il problema è come pilotare la dimensione locale facendola diventare una cosa utile.

La seconda torsione importante, che percepiamo chiaramente, riguarda il come trasformare in uno strumento competitivo vero il tessuto tra imprese e quello tra imprese e altri soggetti locali. Si possono comprare oggi sul mercato molti servizi alle imprese, ma siamo ancora poveri dal punto di vista della cultura dei servizi per il tessuto territoriale. L'azienda compra i servizi di contabilità o di consulenza organizzativa; però è più difficile comprare servizi che mettano insieme le filiere d'impresa, perché lì il problema è più delicato. Le imprese più brave cominciano a farlo, come è stato fatto a Lecco. Si ha già un po' di gerarchia di impresa, la sub-fornitura tendenzialmente sale di tono, non è sempre e solo lo schiavismo di chi sta sotto, si cerca di crescere insieme in gerarchia verticale e in gerarchia orizzontale; perché si può fare alleanza d'impresa anche in orizzontale facendo gli acquisti in modo oppor-

tuno e rendendo intelligente questa operazione acquisti. Ma c'è anche il tessuto territoriale e alcuni problemi permangono sul territorio. Territorialmente il tessuto deve crescere tra imprese, verticalmente e orizzontalmente, tra soggetti di impresa e soggetti di territorio perché, comunque, si vive qui e i beni si produrranno ancora qui: alcuni diventano immateriali ma altri continuano a essere materiali.

I servizi di tessuto territoriale diventano un meccanismo fondamentale. Del resto, oggi gli economisti hanno riconosciuto un valore competitivo al radicamento, all'identità e ai nessi comunitari. I nessi comunitari sono una risorsa competitiva del localismo che, oggi, si deve anche globalizzare.

Come facciamo ad utilizzare questa risorsa in più che abbiamo per diventare "globali", mantenendo un forte radicamento sul sistema di cooperazione locale? Questo è un di più, non un di meno; non dobbiamo cancellare la nostra dimensione locale per diventare globali. Questo è una declinazione più complessa, più articolata. Bisogna imparare a fare i "soggetti di tessuto": chi lo sa fare deve mettersi insieme, in maniera consapevole, e pilotare questo anche sulla dimensione globale.

Ma cosa vuol dire questo se non trasformare l'economia dei soggetti in una economia delle relazioni locali, interlocali, globali? Il problema è come costruire l'economia delle relazioni: per me imprenditore, che ho fatto la molecola e, quindi, tipicamente ho fatto un rapporto da economia soggettuale, tutte le volte che decido di mettermi insieme a qualcuno devo sopportare un costo e provo pertanto difficoltà a mettermi insieme ad altri soggetti. Spesso una generazione è ostile a farlo e dice: "questo è un compito di mio figlio. Anche i più grandi, anche i più grossi lo dicono. Lo stesso Pietro Barilla era solito dire: "Io ho fatto l'azienda. I miei figli faranno l'internazionalizzazione", però vendeva all'estero. Ma l'internazionalizzazione ha mille gradini, non solo la vendita all'estero. E lui diceva giustamente "i miei figli lo faranno". Probabilmente molti altri imprenditori lecchesi diranno: " il cambio di passo lo farà mio figlio. Io ho fatto tre imprese, e dovrei cambiare il passo la quarta volta". Questo è uno dei problemi che dobbiamo affrontare, se vogliamo cambiare il passo.

Terza torsione importante: voi avete da affrontare un tema importante, difficile, già ricordato da Bassetti, il passaggio della mano pubblica da stato soggetto a stato funzione e a stato relazione. Con la moneta unica stiamo trasformando, con una torsione non banale, Banca d'Italia-soggetto in Banca d'Italia-funzione. Sta succedendo in questi giorni. Trasformare lo stato da soggetto, abituato a fare le politiche, gli indirizzi, in uno stato funzione che mette a disposizione, non è un passaggio semplice. Questo è un passaggio vero, è un passaggio d'epoca. E' in atto un processo storico, che viaggia per conto suo, consistente in un processo di restituzione delle responsabilità dalla mano pubblica alla mano privata e che non implica solo un processo di privatizzazioni.

Toqueville quando scrisse, nella seconda metà del secolo scorso, il libro della "Società e democrazia in America", tornando da visitatore francese all'America, diceva: "Il problema vero è che gli americani sanno fare associazione e noi molto meno, noi andiamo sempre dallo stato". Quindi, loro sanno associarsi per risolvere un problema, anche per un problema pubblico; si associano tra privati per risolvere un problema di interesse collettivo. Questa strada è già avviata anche da noi. Non è solo un problema di privatizzazione dell'Enel. Non è detto che a molti dei compiti collettivi, dalla strada al parcheggio, all'ambiente, alla vita collettiva, alla

formazione, in uno Stato che funzioni, debba pensarci lo Stato. Il meccanismo deve essere radicale, anche da parte dell'imprenditore, che solitamente, davanti al salto culturale dice "a questo ci pensi lo Stato". No. Molte cose toccano a voi imprenditori. Quando si chiede che lo Stato si ritiri, abbiamo detto mezza verità. Lo Stato deve ritirarsi perché la società è cresciuta, ma solo se la società è cresciuta lo Stato può ritirarsi. Altrimenti la società diventa povera: è giusto che lo Stato si ritiri, ma qualcuno da qualche altra parte deve creare la pensione integrativa su base privata, così come, se lo Stato si ritira, il parcheggio collettivo deve comunque essere realizzato, altrimenti si muore per il traffico. Questo passaggio non è sempre chiaro nella testa dei protagonisti, tanto meno di quelli locali. Ciò implica un passaggio ad una economia importante, quella della responsabilità dei soggetti privati.

Lecco cosa fa in tutto questo? Certamente Lecco rappresenta una dimensione strutturale forte come potenza di macchina produttiva, come densità di molecole aziendali, come livello di innovazione, come capacità di presidiare anche i mercati, e persino la dimensione soggettiva è forte. E' presente un software strategico-organizzativo di rapporti tra imprese e tra soggetti che non è nella coda del sistema dei distretti, ma nella punta. La dimensione relazionale esiste già. Si sta gerarchizzando e non da oggi, tra le medie imprese presenti nel distretto o anche fuori. La vostra gerarchizzazione produttiva è oggettivamente in movimento. Avete una base antica di reti di cooperazione che rappresenta un capitale sociale collettivo da investire sulla fase nuova. Quindi, in chiave di economia delle relazioni, Lecco non è meno dotata perché c'è vivacità, attenzione. C'è un capitale, però, che è ancora poco utilizzato. Siete sovra-capitalizzati rispetto non ai bisogni attuali, ma all'utilizzo del capitale per quel momento. Dal punto di vista della competizione generale economica del territorio, diciamo che è ancora un po' in costruzione. Certo c'è bisogno di compiere una diversificazione locale, per trasformarsi in un territorio con la solidità competitiva necessaria per confrontarsi sull'esterno e per dare alle imprese una base per compiere il salto verso la dimensione globale. E certamente ci sono delle debolezze nel terziario. Come produttori occorre fare ancora molti passi significativi in chiave aziendale per andare oltre la cultura della produzione: commercializzazione, internazionalizzazione, gestione delle risorse umane intelligente e furba, apertura del capitale sociale dell'area ad alleanze interne ed esterne per poter crescere.

Esiste inoltre un problema di sovraccarico di mobilità. Le aziende a Lecco si trovano in un territorio che strutturalmente è ristretto. Tra l'acqua e la montagna, dove realizzare un parcheggio? L'aver otto metri quadri dove mettere la macchina senza cercare diventa un simbolo della classe dirigente. Per un distretto produttivo che conta, il problema della mobilità e della sua razionalizzazione è un punto centrale.

Lo stesso discorso vale per le risorse professionali specializzate, e anche per quelle elevate. Molti distretti produttivi di antica data hanno il problema di aver messo molti giovani a lavorare presto e, nel lungo periodo, la cultura nelle aziende è ridotta rispetto al cambio di passo che li aspetta. Questo è un tema che la scuola non sa e non può risolvere. Occorre risolverlo come soggetto aggregato, tra pubblici e privati, anche tra soli privati, ma devono affrontarlo gli uomini d'impresa: se si aspetta che la scuola faccia i corsi di riqualificazione, il cambio di passo avverrà tra 50 anni. Questo perché la struttura pubblica non ha la forza e la capacità di essere così elastica. Se si vuole competere come sistema locale, occorre farlo.

Ci sono nel territorio delle energie latenti non sfruttate. E' evidente, per esempio, che il turismo non è sfruttato adeguatamente.

Cosa manca qui? Manca il ritmo. Se devo dare la mia impressione, vi manca il ritmo. Il cambio di passo non basta programmarlo, bisogna compierlo ad un ritmo adeguato. Il vero passaggio è quello in cui la velocità conta altrimenti si resta indietro in termini relativi. Non basta capirlo. Bisogna farlo. Il ritmo conta.

Lecco è una provincia nuova, da quattro anni. Certamente ci sarà un servizio della pubblica amministrazione, che immagino sia mediamente migliore di quello di altre parti d'Italia, ma la provincia è nuova. Bisogna già ragionare su come possa essere, a suo modo, una provincia che entra, con garbo, intelligenza, furbizia, proprio perché nuova e forse non ancora troppo irrigidita nella cultura dei suoi protagonisti, in una logica di provincia-funzione. Certo non può fare da sola la provincia-funzione se al centro non tirano. Deve però entrare in questa logica: come mettersi al servizio dello sviluppo locale in qualità di provincia-funzione, e non come provincia-soggetto. Deve essere meno preoccupata del suo profilo soggettuale. Deve essere più preoccupata della capacità di fare progetti, di sostenerli, di accompagnare il cambio di passo della realtà locale, deve essere un soggetto di impulso, non di realizzazione. Qui avete molti imprenditori svevi. Occorre muoversi insieme. A ciascuno la sua parte; è una bella occasione avere un'istituzione relativamente nuova che può "ridefinire la cultura della propria classe dirigente". Questa mi pare che sia una operazione interessante.

Il compito di un soggetto pubblico in queste condizioni è più quello di accendere un processo di responsabilità collettiva in cui anche i privati stiano al gioco, che ricalcare la strada già percorsa dalle altre province al fine di essere un soggetto come loro. Oltretutto la provincia ha un vantaggio: è un organismo tendenzialmente leggero, non oberato da compiti, che si presta bene all'esperienza dello stato funzione, rispetto a un comune che ha una struttura più pesante. La provincia, tendenzialmente, ha una struttura leggera. Queste dimensioni possono essere sfruttate.

Perché andare oltre il ciclo di compimento? Si prenda ad esempio la curva logistica, che può essere applicata anche allo sviluppo di una realtà locale. In genere la si utilizza per un prodotto. Quando si lancia un prodotto nuovo, all'inizio si fatica a venderlo perché il consumatore non lo conosce, ed è necessaria la pubblicità. Occorrono cinque anni, ma alla fine il consumatore lo conosce e lo apprezza e allora si comincia a vendere moltissimo. La curva sale verticale, poi, ad un certo punto, il consumatore si stanca, compra un po' di meno e la curva diventa orizzontale. Lo sviluppo locale compie un percorso simile. Occorre un cambio di passo perché è stata sfruttata, abbastanza bene, tutta la curva logistica che combinava i fattori conosciuti. Adesso siamo nella parte terminale della curva. Lì bisogna interpretare il passaggio della curva logistica. C'è un'altra curva logistica. Il cambio di passo serve a catturare l'altra curva logistica che già state coltivando: perché quando fate sforzi di aggregazione, quando mettete il naso fuori, quando vi date da fare cercando il passo successivo come singola impresa e come soggetti aggregati, voi state cercando, in maniera vibratile, la nuova curva che parte, per ricominciare. Ma ci vuole il cambio di passo. Voi siete lì.

Lecco è un esempio eccellente di solidità strutturale rispetto alla media dei distretti. Lecco è un esempio in cui il capitale sociale delle relazioni esiste. Non è il distretto neonato un po' stortignacolo del centro della Sicilia, che pure è nato. A ridosso di Catania, sulle Madonie, sono nati tre distretti. Certo non li si può paragonare con quello di Lecco, dove esiste un capitale sociale di relazioni, di abitudini, di abitudini al lavoro, di fantasia. C'è una storia, un capitale sociale di relazioni straordinario da investire. Ci sono anche degli esempi in cui

sono state avviate delle logiche aggregative su singoli esempi. Allora di cosa c'è bisogno? Prima di tutto di un colpo d'ala. Senza colpo d'ala, il cambio di passo non avviene. Per sviluppare il territorio e per darsi un colpo d'ala, occorre ragionare attorno a un tema che si chiama identità e vocazione di un'area. Occorre reinterpretare la vostra identità perché, quando cambia il passo e cambia la logistica, la vecchia identità, anche se soddisfacente, non basta più. Molte realtà locali, direi quasi tutte, oggi stanno, consapevolmente o meno, ridandosi un'identità. E l'identità non può essere: "faccio tutto come prima" perché questo non è ridefinire l'identità. Bisogna darsi un'identità prevalente: quanto turismo ci si mette dentro, e di che tipo, e in che maniera: non bastano poche presenze in più. No, questa non è un'identità e non è una vocazione. Questo è un compito fondamentale per darsi un colpo d'ala. Non ci si dà il colpo d'ala per ritoccare il fax. Deve esserci un'idea: "Lecco la raddrizzo in questo modo".

In secondo luogo c'è bisogno di un metodo. Il metodo effettivamente è molto importante in queste cose. Il metodo prevede sempre la capacità di fare un costante check-up di area. Due, tre o quattro anni fa, proprio con la mia vecchia casa madre, avete fatto un buon rapporto di check-up su quello che è Lecco. Me lo stavo leggendo venendo qua oggi. Quindi, lo sforzo di check-up è stato fatto e mi pare anche abbastanza condiviso e molto articolato. Inoltre occorre preparare un pacchetto di progetti chiave. Non la lista della serva, con 60 progetti, perché quella non serve. Un pacchetto deve essere composto da 3 o 5 progetti, secondo le capacità che colgano tre, cinque snodi di cambio di passo in ambiti diversi e che mostrino di aver preso le cose nel modo giusto. Ma non possono essere 35. Può trattarsi di un progetto sui servizi di tessuto perché così migliora le relazioni, può essere un progetto sul marketing territoriali in un contesto in cui il marketing territoriale è complicato perché occorre giocare sulla globalizzazione del territorio locale. Può essere un progetto sulla collaborazione di vario tipo, uno sull'innovazione tecnologica, uno sul rapporto pubblico-privato, in cui coinvolgere la responsabilità dei privati. A Verona un gruppo di imprenditori, mi ha detto: "Vogliamo fare qualche cosa per la città (correva l'anno 1995)". Ho detto: "Va bene. Individuiamo l'ambito." Abbiamo individuato l'ambito del parcheggio sotterraneo antistante la stazione di Verona Porta Nuova; le ferrovie possiedono il piazzale davanti - che è ridotto a uno spartitraffico e a un luogo di prostituzione e droga -, e si è deciso di farne un punto di collegamento con la città. "Però voi siete i soggetti", gli ho detto. "Io mi impegno a portarvi le ferrovie nella società, ma voi siete i soggetti progettisti. Fate lo studio di fattibilità e me lo presentate. Se ci piace, aderiamo alla società" e così ho fatto fare alle ferrovie. Successivamente hanno trovato il project financing in proprio. Poi siamo andati sulla legge del giubileo per accorciare le procedure, abbiamo chiamato un grande architetto, Gregotti, perché progettasse un intervento da piano urbanistico collegando la stazione con la città. Abbiamo ipotizzato una piazza artificiale. Il gruppo degli imprenditori si è fatto soggetto di un'iniziativa di interesse collettivo. Questa è una strada normale per collaborare con la provincia. Dovete individuare un progetto di questo tipo per questa realtà locale. E poi dovete trovare, dovete inventare un soggetto per i progetti.

Se qui c'è una realtà di molecole, come in tutto il resto del paese, non basta avere una buona idea e metterla per iscritto, bisogna farci convergere i soggetti locali. Alle volte la concertazione è una cosa in cui vince il metodo rispetto ai risultati. Se i 39 soggetti non sono sempre presenti e dicono sì su tutto, non c'è la concertazione. E' sbagliato. Si può

fare anche una concertazione progettuale: su un singolo progetto si concerta solo in sette e lo si realizza. E per un altro si concerta in cinque e in quell'altro si concerta in 35. E' importante, perché altrimenti si riduce a un ritualismo conventuale da grande tavolo, ma non si stringe nulla.

Molti anni fa, in una piccola realtà italiana, a Rovereto, avevano subito uno shock forte. Avevano chiuso lo stabilimento Grunding e, dalla mattina alla sera, 1000 dipendenti su 30 mila abitanti furono lasciati a casa, negli anni difficili, all'inizio degli anni ottanta. Allora abbiamo individuato i cinque progetti chiave che toccavano, che coinvolgevano, che concertavano a gruppi i soggetti e si è costituita un'associazione di scopo, Rovereto Sviluppo, avente come scopo la gestione dei progetti.

Dopo tre anni la società deve essere chiusa perché ha raggiunto i suoi scopi, completando la realizzazione dei progetti e lasciando lo spazio per la nascita di qualche cosa d'altro. Se è vero che siamo bravi a fare imprese molecolari, tante molecole, quando creiamo soggetti intermedi, facciamoli molecolari un'altra volta. Quanti consorzi, sotto-consorzi, sovra-consorzi, centri informazione, sotto-centri, il terzo centro, il quarto centro e così via che vengono creati. E' sufficiente invece farne uno e farlo morire dopo tre anni.

C'è bisogno di un catalizzatore. Io non so quale possa essere il catalizzatore da cui cominciare. Cambia da situazione a situazione. L'astuzia di chi affronta questo tema è di scegliere un buon catalizzatore. Catalizzatore può essere il progetto giusto, può essere anche un soggetto che già esiste. Non so se il vostro Centro Innovazione sia il soggetto giusto. Bisogna ragionarci. Giudicate voi, sapendo quello che sperimentate tutti i giorni: che la dimensione locale ha una fortissima capacità di elisione reciproca.

Ho imparato due cose andando nei distretti: che chi troppo urla rivendicando il suo primato su un soggetto decisivo, va poco lontano, perché c'è sempre qualcuno che manifesta la sua contrarietà. Uno mette in piedi il soggetto e quell'altro è contrario. La realtà locale è ricca di queste cose. Occorre quindi un'astuzia con noi stessi: dobbiamo realizzare le cose nei fatti, ma senza gridarle troppo, perché, se si gridano troppo, c'è un altro soggetto che dice di no, per acquisire più visibilità e importanza. Siccome siamo tutti fatti così in Italia, nei localismi, dobbiamo sapere che c'è un'astuzia delle cose che va usata: parlare poco, gridare poco, fare molto, fare convergere anche le parti e, se non ci sono proprio tutti, non farne una tragedia. Si trovi una concertazione sui principi e allora ci saranno tutti i 39 attori, poi si faccia la concertazione di progetto dove invece saranno in sei. Si va avanti anche così, con un po' di pragmatismo.

Sarebbe un peccato se non riusciste a cambiare passo, perché avete, rispetto alla media dei distretti italiani, una potenzialità straordinaria. Dovete poterlo fare e, soprattutto, dovete dare risposta a una domanda di molti vostri protagonisti. Tutti noi oggi sentiamo di volare un po' troppo basso. Però c'è anche voglia di ricominciare a volare un po'. Questo è il momento in cui lo si può fare: l'economia, forse, non è così negativa come sembrava; capiamo che perderemo qualcosa della nostra curva logistica nel fare impresa, o nel fare associazioni industriali, ma ne acquistiamo un'altra. E il momento di dare una risposta sul progetto mi pare appropriata. Mi piacerebbe che Lecco lo sapesse fare. Grazie.

Paolo Sarti

Presidente Club dei Distretti

Grazie a tutti voi per l'attenzione. I distretti industriali costituiscono un modo originale di mettere in atto il seguente principio, noto da molto tempo agli economisti: "le interrelazioni e i legami che si stabiliscono tra le organizzazioni e gli operatori economici, che sussistono su uno stesso territorio, ne accrescono il vantaggio competitivo". Comunque, a fare dell'Italia un caso a sé, concorrono vari elementi. In primo luogo il numero dei distretti, il disegno organizzativo con le reti di piccole e medie imprese, la specializzazione in una serie di beni ad elevato contenuto artistico e culturale, come, per esempio, la moda, l'arredo, l'oggettistica per la casa e un po' tutto il made in Italy e i densi legami con il patrimonio artigianale, arte e cultura ereditata dal passato. Il sistema industriale italiano ha nei distretti uno dei suoi motori più importanti in termini di contributo alla bilancia commerciale, all'occupazione e al mantenimento degli equilibri territoriali. Ovviamente nei distretti non mancano i problemi. E la loro ricetta per lo sviluppo non è l'unica percorribile né in assoluto la migliore. Ma il menù che propongono è quello che, oggi, molti governi vorrebbero realizzare: imprese dinamiche radicate sul territorio, livelli di disoccupazione contenuti, redditi pro capite superiore ai valori medi nazionali. Da quando seguo l'attività del club dei distretti, ho imparato ad apprezzare anche un altro tratto caratteristico di questi sistemi produttivi e ho potuto constatare di persona che è presente in tutti i distretti, indipendentemente dai settori e dalla latitudine, a Prato come a Lecco, a Belluno come a Castel Goffredo e giù fino a Casarano e Matera: è il ruolo insostituibile svolto da tutti gli attori collettivi e dall'attività di concertazione fra le unioni industriali, le associazioni degli artigiani, le organizzazioni sindacali e le camere di commercio. La loro azione collettiva, oltre a rafforzare l'identità del distretto, ne sostiene la competitività complessiva, diffonde la fiducia tra gli operatori, compone diversi interessi in campo e mobilita le risorse locali.

Una delle domande che più spesso ci sentiamo rivolgere dalle numerose delegazioni di amministratori e di agenti economici nei loro frequenti incontri dedicati ai distretti italiani, riguarda la tastiera degli strumenti di politica industriale predisposta a livello nazionale e regionale a favore dei loro sviluppi. E' bene sgombrare subito il campo da ogni equivoco. I distretti industriali italiani sono nati senza programmi di aiuti e di accompagnamento. Si sono sviluppati in tempi diversi e diversi sono stati i sentieri di crescita e i settori produttivi nei quali si sono specializzati. In Italia, come sappiamo, non ci sono entità giuridiche o amministrative che si occupano istituzionalmente dei distretti industriali e dei loro problemi. Solo in alcune regioni sono stati creati comitati di distretto o i centri di servizio distrettuale. Ma questo è avvenuto quando i distretti erano già affermati e la loro attività, spesso, è limitata a progetti collettivi nel campo della promozione, della formazione e della diffusione di informazioni economiche e tecnologiche di settore. Qui emerge, in tutta la sua portata, l'importanza dell'azione corale tra gli attori dei distretti. Se il fenomeno dei distretti, oggi, è seguito con interesse, lo si deve certamente agli straordinari risultati ottenuti dalle nostre imprese sui mercati internazionali, ma lo si deve, anche, all'azione degli attori collettivi locali e alla passione e al coraggio con la quale hanno creduto nella professionalità e nella creatività dei tanti piccoli operatori. In effetti, un

tentativo, purtroppo maldestro, di sostenere i distretti, era stato compiuto dal parlamento italiano già nel 1991, con articolo 36 della legge 317, ma, come tutti sappiamo, è stato fatto ben poco. Un successivo decreto del 1993, fissava alcuni criteri statistici, molto macchinosi per la loro identificazione. Come sanno bene le regioni, il fenomeno dei distretti è così complesso che non si può prestare per essere solamente ingabbiato in griglie statistiche. Recentemente il parlamento ha approvato una norma che, finalmente, sgombra il campo da buona parte degli equivoci e dei falsi alibi che, fino ad oggi, hanno frenato le politiche per i distretti. Mi riferisco alla Bersani 2, che cancella la famigerata griglia, che ho detto prima, dei criteri del decreto ministeriale del 1993. La nuova definizione distingue tra, cito testualmente: " sistemi produttivi locali e distretti industriali". I primi sono caratterizzati da una elevata concentrazione di imprese, prevalentemente di piccole e medie dimensioni, e da una peculiare organizzazione interna. I distretti sono semplicemente i sistemi produttivi locali che precedono, che cioè, insieme ai requisiti già visti, presentano una specializzazione produttiva. Non si fa più riferimento, finalmente, a parametri statistici, che alla prova dei fatti, sono risultati enigmatici. Rimangono, per la verità, alcuni elementi di ambiguità che, però, possono solo aumentare la discrezionalità riconosciuta alle regioni. Per cui, in questo caso, non fanno molto male. Tutto questo, insieme alla Bassanini, ridefinisce le regole degli interventi sui sistemi territoriali a vocazione industriale e pone al centro dei giochi le regioni, che ora, risorse permettendo, possono incamminarsi con decisione sulla strada delle politiche a favore dei distretti. In realtà tutta la materia dello sviluppo locale, per quanto ancora fondamentalmente minimalista, sta prendendo un nuovo volto. Vanno in questa direzione le norme sui consorzi di acquisto dell'energia elettrica e quella sulla certificazione ambientale. Entrambi offrono a tutti i sistemi locali, ai distretti industriali, ai poli turistici e agro-alimentari, un primo invito a organizzarsi per cogliere le nuove opportunità di crescita e per rafforzarsi. In prospettiva, per il trasferimento dell'iniziativa politica alle regioni, previste dal decreto Bassanini, cambierà la stessa idea delle politiche per il distretto. Coerentemente con il principio di sussidiarietà, il compito di individuare gli obiettivi dell'azione locale, di definire i programmi e reperire le risorse, sarà sempre più un fatto di dimensione locale e regionale.

Dobbiamo quindi rilanciare la capacità dei distretti di organizzarsi, di darsi un'identità forte e di prendersi cura direttamente dei propri problemi. Spetta agli attori locali e quindi, in primo luogo, a noi stessi immaginare i percorsi da fare. L'attenzione verso i problemi dello sviluppo dei distretti, deve coinvolgerci in modo più forte e caratterizzante, ma per questo occorrono strumenti in grado di incoraggiare gli attori collettivi dei distretti a progettare e ad investire nel proprio futuro. Come dice il Professor Becattini, la politica per i distretti deve essere:

- leggera perché non invasiva;
- complessa perché deve utilizzare contemporaneamente tante leve di sviluppo diverse che toccano le aree industriali, le infrastrutture, la formazione, la promozione, la ricerca di tutti i giorni e così via;
- completa, perché deve abbracciare tutta la vita economica e sociale e culturale del distretto.

Una spinta importante in questa direzione potrebbe venire da un fondo per lo sviluppo dei sistemi locali sul modello francese dei contratti di piano. Ho citato il contratto di piano della Francia, non per esterofilia, ma per una precisa ragione: nella sua struttura attuale, infatti, il contratto di programma per i distretti presenta elementi di rigidità che ne limitano le possi-

bilità di utilizzo. Cercherò di chiarire con un esempio gli effetti distorsivi di più sistemi di incentivazione alle imprese. Prenderò, ad esempio, la 488, che tutti conosciamo. Fra il 1996 e il 1998, la legge 488 ha distribuito, circa, 19 mila miliardi.

L'asse primario di questi interventi è quello sul capitale materiale, sui beni collettivi, sulle infrastrutture funzionali ai settori di specializzazione, sulla formazione e sulla immagine del territorio. In secondo luogo eliminerebbe un grosso ostacolo. Teniamo presente, infatti, che la quasi totalità dei distretti industriali non rientra tra le aree obiettivo 1 e 2 e pertanto queste aree non possono utilizzare gli strumenti di sostegno per lo sviluppo previsti dai fondi strutturali. In ogni caso, una politica sui sistemi locali per le piccole e medie imprese, toccherebbe sicuramente un numero più ampio di imprese che non le varie leggi specifiche. Per rilanciare gli interventi nei distretti, occorre, però, un quadro normativo coerente con le leve giuste per aiutare gli operatori dei distretti a realizzare i propri programmi. Per il momento, le regioni che hanno provveduto ufficialmente al riconoscimento dei distretti industriali sono solamente nove e solo tre hanno varato i programmi di intervento. Peraltro le risorse mobilitate sono state estremamente modeste. La regione Lombardia ha stanziato contributi per 12 milioni di euro, la Toscana per 1 milione e il Piemonte per 6 milioni. Al di là dell'esiguità delle risorse investite, le leggi regionali prevedono ufficialmente le istituzioni di comitati di distretti. Come è espresso nei programmi della regione Piemonte - e anche qui cito testualmente -: "la loro funzione è quella di costituire una sede locale di confronto fra le parti interessate sui temi di politica Industriale locale.". Dopo averne riconosciuto giustamente le funzioni, si tratta ora di metterli in condizioni di operare. I distretti industriali sono spesso descritti come i sistemi vincenti, che non chiedono risorse o interventi specifici. Gli stessi protagonisti dei vari sistemi produttivi locali non si sono preoccupati di coalizzarsi per rivendicare direttamente interventi a loro favore. Non deve sorprendere, dunque, se nelle agende politiche del governo italiano, i distretti industriali occupano posizioni esattamente opposte a quelle che si vedono riservate nei documenti e nei dibattiti pubblici. Anche i programmi dell'Unione Europea, che dedica molto spazio alle piccole e medie imprese, non colgono le dimensioni dello sviluppo e delle relazioni che esistono tra gruppi di imprese localizzate nella stessa area. L'esperienza dei distretti industriali evidenzia, invece, che la flessibilità e la capacità di innovazione delle piccole imprese è strettamente legata alle dimensioni territoriali e alla capacità di affrontare i problemi comuni insieme. Il vuoto di interventi a favore dei distretti da parte del governo centrale è stato in parte compensato dall'azione degli enti e delle organizzazioni economiche locali, che hanno assecondato lo sviluppo dei distretti con i pochi strumenti a disposizione. Le regioni hanno finanziato l'attività dei centri servizi; i comuni hanno attrezzato le aree industriali o costruito, insieme agli operatori privati, gli impianti per la depurazione delle acque e altre infrastrutture comuni; le organizzazioni sindacali hanno regolato in modo non conflittuale le relazioni industriali; le associazioni degli imprenditori e le camere di commercio hanno curato la formazione professionale e lo sviluppo dei servizi collettivi. Questi sono solo alcuni esempi di una casistica abbastanza varia di interventi, più o meno importanti, ma tutti fortemente voluti. Sono interventi realizzati più grazie alla buona volontà degli attori dei sistemi locali che agli incoraggiamenti del settore pubblico. Adesso è giunta l'ora di cambiare e dare, finalmente, respiro e sistematicità all'azione degli attori collettivi attorno ai quali è organizzata la vita dei nostri distretti industriali. Vi ringrazio per l'attenzione.

Carlo Secchi

Vice Presidente Commissione Economica, Monetaria e della Politica Industriale del Parlamento Europeo

Molte grazie. Buongiorno a tutti. Mi pare che il Dottor Maggi abbia ben sottolineato alcuni aspetti tra i molti interessanti emersi dalle relazioni di questa mattinata, per cui certamente non ripercorrerò gli stessi concetti, anche per non abusare della vostra pazienza.

Però vorrei svolgere qualche riflessione partendo da uno dei temi fondamentali emersi dalle relazioni di Bassetti e sui quali Delai, all'inizio sembrava d'accordo, ma poi si è spostato via via su posizioni un po' diverse. Mi riferisco alla questione di fondo: esiste ancora un legame importante tra il distretto industriale e il territorio, oppure è un qualcosa che va via via scemando e (cito Bassetti), "la cui importanza sarà sempre inferiore in futuro?". A leggere il programma di questo interessante convegno, si è portati a dare per scontato che sistema territoriale e distretto industriale siano sinonimi, in quanto vengono usate le diverse dizioni alternativamente, per non ripetere sempre la stessa frase. Bassetti ha cercato di sottolineare che, invece, non solo ciò non è così scontato, ma lo sarà soprattutto sempre meno da qui in poi. Un quesito di questo tipo non è un quesito peregrino da molti punti di vista: interessa le imprese, le grandi tematiche dello sviluppo industriale, le istituzioni a livello locale, qui così ben rappresentate, e le istituzioni che si preoccupano, ad alti livelli, di favorire lo sviluppo economico industriale e un ordinato sviluppo territoriale.

Nell'ultima relazione c'è stato qualche passaggio non polemico, ma comunque una sottolineatura del fatto che a livello di Unione Europea, non si ponga sufficiente attenzione alla dimensione "distretto", nell'ambito di sforzi peraltro convinti, anche se ancora di dimensioni modeste, a favore delle imprese di piccole e medie dimensioni. Si tratta di una realtà poco nota, ma che certamente lo sarà sempre di più e che, comunque, è per lo meno sottolineata a livello di volontà dal fatto che il trattato di Amsterdam abbia incluso nelle materie di co-decisione (quelle per le quali esiste un potere legislativo da parte del Parlamento Europeo) anche le tematiche di sviluppo regionale; questo fatto darà sicuramente la possibilità di recuperare tutti quegli strumenti a cavallo tra questioni di sviluppo omogeneo e equilibrato del territorio e questioni di sviluppo industriale, e di riportare alla giusta centralità anche la questione della valenza dei distretti.

Non c'è dubbio che, a livello di Unione Europea, l'interesse per le imprese di piccole e medie dimensioni sia andato aumentando notevolmente in parallelo con tutta una serie di altri temi, da quello occupazionale alla democrazia economica e così via, così come non c'è dubbio che la valorizzazione della dimensione locale in astratto, e non solo da un punto di vista economico, rientri pienamente nel principio fondamentale della sussidiarietà. Pertanto i vari aspetti della questione ben si sposano tra di loro e potrebbero far pensare ad iniziative importanti che valorizzino i risultati più significativi e le esperienze come quella italiana e quelle di altri paesi. Comunque, rimane il problema della centralità del legame di un sistema di imprese omogenee per vocazione, per caratteristiche di funzionamento, a volte anche per il modo di rapportarsi con i mercati e per tipi di mercato con cui interloquiscono. Questa

centralità di legami con il territorio esiste ancora, continuerà ad esistere o è destinata via via ad attenuarsi? Perché se così fosse, ma non ne sono pienamente convinto, allora la politica economica in generale, la politica industriale, la politica regionale - pur se aggiornate con le filosofie attualmente dominanti in materia, quindi, non di interventismo, ma di valorizzazione di tutti i fattori - dovrebbero drasticamente essere riviste. Un conto è puntare su qualcosa che dà un plus a livello territoriale, che consente quindi di ottenere un risultato moltiplicato rispetto a situazioni alternative, e un conto se questo qualcosa non esiste. Credo che se analizziamo, brevissimamente, i principali fattori di successo di un distretto industriale, sia dal punto di vista delle imprese che dal punto di vista del contesto in cui queste operano, una qualche risposta la possiamo ottenere.

Vado elencando per risparmiare tempo.

- 1) Non c'è dubbio che dal punto di vista delle imprese i fattori di successo stiano in una sorta di vocazione omogenea che le caratterizza e che consente sani processi di imitazione, di sfruttamento al meglio delle best practices, i modi di fare migliori, e di apprendimento l'uno dall'altro, in un processo fertile di crescita. Non c'è dubbio che un fattore di successo sia la capacità di fare rete e in parallelo, quindi, la capacità di coniugare imprenditorialità individuali con forma di imprenditorialità collettiva. Insistiamo molto sulle responsabilità del sistema pubblico di fronte ai problemi dello sviluppo industriale, ma non dimentichiamo che queste responsabilità possono essere oggetto di impegno, se ne possono far carico i soggetti privati attraverso forme di imprenditorialità collettiva e, spesso, siamo portati, nel nostro territorio, a dimenticare che abbiamo delle tradizioni importantissimi in materia. Quando si parla del problema scuola-lavoro, giustamente sottolineato, non dimentichiamo l'esperienza degli Istituti Badoni, Fiocchi, Enaip e quant'altro. Uso i vari termini che identificano pressoché un'unica realtà, un'unica storia, perché è un classico esempio di come una realtà locale sia stata in grado, 50-60 anni fa, di darsi gli strumenti, a livello di capitale umano, per il proprio sviluppo industriale e come, probabilmente, adesso non sia in grado di farlo in modo altrettanto efficace e allora espone il problema e richiede interventi di qua e di là. Però, se escludiamo l'iniziativa Politecnico, non abbiamo qualcosa di così emblematico che possiamo citare in giro per l'Italia, e non solo per l'Italia, di una risposta a livello di imprenditorialità collettiva per un problema delle imprese. Questa capacità è necessaria e credo che molti esempi simili possano essere trovati all'inizio della storia di molti altri distretti industriali.
- 2) La capacità di produrre economie interne: insistiamo molto sulla carenza a livello di economia esterna, ma, naturalmente, sono necessarie anche quelle interne alle imprese.
- 3) I fattori di successo a livello di contesto: tutto il sistema dell'economia esterna, tutto il sistema dei servizi, soprattutto i nuovi bisogni di servizi per le imprese a fronte delle profonde trasformazioni che l'unione economica e monetaria sta apportando al contesto competitivo, rispetto alle quali ben poche imprese sono in grado di far fronte individualmente e autonomamente; come pure i servizi necessari per sfruttare le nuove opportunità che si prestano. Si fa in fretta a dire che c'è l'elettronic business, però quanti sono in grado di usarlo al di là del divertimento personale, in modo da produrre profitti e far crescere più in fretta e meglio la propria impresa? Probabilmente occorre un sistema di servizi adeguato anche da questo punto di vista.

- 4) I fattori orizzontali - il capitale umano, la ricerca e sviluppo e quant'altro - che pure vedono il nostro territorio con una spinta progettuale presente anche in tempi recenti ma che, forse, deve essere rivisitata per verificarne l'adeguamento rispetto alle necessità del momento.
- 5) Il tema dei rapporti government-business, per non dire con la burocrazia e la pubblica amministrazione; è stata interessante la provocazione di Bassetti sul tema dello sportello unico dell'impresa. Credo vada approfondita questa questione perché se da un lato è motivo di consolazione che a livello della pubblica amministrazione, dal governo in genere, si sia cercato di dare una risposta al problema, di migliorare i rapporti con il sistema delle imprese, di diventare, non dico fattori di successo, ma per lo meno di essere un po' meno fattori di ostacolo allo sviluppo, probabilmente c'è questo gap temporale che rischia di portare a delle soluzioni inadeguate.

Credo che se analizziamo i vari fattori che ho brevemente elencato, spero in modo abbastanza chiaro, la dimensione territoriale rimanga, forse non al 100% come prima, ma comunque per una percentuale molto elevata. E rimane perché la contiguità di tutta una serie di azioni o di comportamenti spesso, nonostante l'elettronica, costituisce il fattore che consente alle cose di poter funzionare. Non dimentichiamo neanche che è vero che le nuove attività sono rivolte prevalentemente alla produzione di beni immateriali, però non è che per questo si smetterà di produrre beni materiali; ed è vero che dovranno essere prodotti con livelli qualitativi sempre maggiori, ma non per questo totalmente dematerializzanti. Quindi anche i produttori di sedie dovranno farsi carico di fornire le sedie necessarie per ripetere, tra x anni, un convegno come questo, in una sala come questa.

Se la dimensione territoriale mantiene la sua importanza, e sono grato a Bassetti per aver messo questa pulce nell'orecchio mio e di molti dei presenti, ne consegue che il responsabile del destino del territorio, non solo a livello delle istituzioni, ma anche a livello di tutto il sistema attraverso il quale si organizzano gli interessi e la società civile, deve farsi carico di queste questioni. Deve farsi carico del fatto che il proprio sviluppo, i propri livelli di benessere futuri dipenderanno in primo luogo da quello che questa interazione pubblico-privato sarà in grado di produrre. Non dipenderanno da qualche intervento esterno; non dipenderanno più di tanto dai livelli superiori. E' inutile illudersi che ci siano risorse sufficienti perché l'Unione Europea o il governo italiano o la Regione Lombardia possano dare una risposta adeguata al problema delle risorse delle imprese di piccole e medie dimensioni, che sono più di 20 milioni in Europa. Se il bilancio dell'Unione fosse diviso per 20 milioni, verrebbero fuori poche lire a testa. Ma questo vale anche per il bilancio italiano.

E' un po' il tema che ho cercato di portare all'attenzione vostra e di altri, anche in recenti occasioni, che ho etichettato come il tema della nuova sussidiarietà. La fase di sviluppo, nella quale siamo entrati a livello europeo, è tale per cui da un lato i sistemi locali più distanti dai centri decisionali e più in balia della concorrenza sentono il bisogno di riprendere il controllo di qualcosa, e dall'altro il destino dei sistemi locali in termini di sviluppo economico, e quindi di benessere e di occupazione e di tutto ciò che ne consegue, sarà sempre più nelle loro mani. Non è solo un problema psicologico di dire: "Siccome non c'è più la Banca d'Italia, ma c'è la BCE, più lontana, devo riprendere in mano qualche leva, altrimenti mi sento totalmente suddito di un qualcosa". Ma è anche il problema che, nel nuovo contesto competitivo di fare economia, di fare politica, di stato funzionalizzato, il destino, in ter-

mini di sviluppo o di declino di una data comunità locale - si prenda la provincia per avere un'idea e un riferimento - sarà sempre più nelle sue mani. Quindi c'è bisogno che tutti concorrano a una sorta di progetto di sviluppo in grado di evidenziare e valorizzare tutti i possibili fattori di successo e tutte le risorse valorizzabili di fronte al tema di fondo. Perché, se ci occupiamo delle dinamiche dei distretti industriali, dei vari sistemi territoriali che si confrontano tra di loro, dal punto di vista della singola impresa non c'è dubbio che la domanda di fondo sia: "qual è il contesto nel quale posso meglio crescere?". Ma dal punto di vista delle istituzioni, il tema di fondo, soprattutto per quanto riguarda la dimensioni locale, è: "come fare a trattenere, a mantenere gli investimenti che ho già e come attivarne degli altri"

Ridotta all'osso, la questione è questa. Per poterlo fare in un contesto caratterizzato da elevatissima mobilità, in cui sono cambiate le regole e i modi di rapportarsi con il mercato, ma in cui sono state introdotte tutte le novità tecnologiche, bisogna far leva su tutti quei fattori che rendono appetibile, dal punto di vista organizzativo, una data realtà.

Sono convinto che il mantenere l'attenzione tesa sul tema dei distretti, ovviamente adattandoli via via alle caratteristiche che lo sviluppo industriale, e non solo dell'industria tradizionalmente intesa, comporta, sia una pista molto promettente. Certamente prenderanno piede, già esistono, dei distretti più virtuali, più cibernetici, e giustamente il tema dovrebbe essere portato anche presso le istituzioni comunitarie, affinché un modo di organizzare un sistema di imprese sul territorio, come l'esperienza dei distretti ci ha dimostrato, mantenga una potenzialità molto elevata.

Questa è la provocazione alla quale, sovvertendo un intervento che mi ero preparato, mi è parso opportuno dare qualche parola di commento.

Vi ringrazio molto per la vostra attenzione.

Introduzione a cura di Cesare Fumagalli

Coordinatore Comitato Distretto Metalmeccanico Lecchese

Do il benvenuto a tutti per la seconda parte di questa giornata che è stata indubbiamente interessante nelle relazioni mattutine, nelle articolazioni delle relazioni. La mattinata era destinata agli scenari; il secondo tempo ha un po' meno giocatori in campo, ma sarà parimenti interessante per la qualità degli ospiti presenti, e ha lo scopo di presentare quattro casi tra loro diversi e che non si confrontano. La tecnica adottata dagli organizzatori non è stata quella di omogeneizzare cose possibili per verifiche di difformità o di omogeneità. E' stata, invece, quella di offrire piani, forse diversi, noi speriamo complementari, di osservazione del fenomeno della competizione territoriale.

Credo che un dubbio, dopo la mattinata, possa essere legittimo e certamente alberga dopo le provocazioni di Piero Bassetti, se è vero che la competitività non sarà più tra i sistemi territoriali o non saranno i sistemi territoriali a fare la differenza nella competitività, allora forse abbiamo sbagliato il titolo del convegno.

Ma credo che un altro dubbio, se cioè continuo di più i collegamenti funzionali o quelli di legame territoriale, possa trovare una soluzione. Ho una personale versione su questo fronte: quelli che hanno guidato la 500 ricordano che, per poter scalare le marce in alcune condizioni, bisognava fare punta tacco. Credo che il meccanismo assomigli molto a quello del punta tacco con lo stesso piede e consiste nel muovere insieme le leve dei sistemi territoriali, con quelle relazioni funzionali che travalicano, per loro definizione, la territorialità, l'insistere nello stesso luogo fisico.

Un secondo problema che la mattinata ha messo in luce, è quello della differita. L'intervento del presidente del club dei distretti ha evidenziato nella serie di proposte, o richieste (mi piace di più chiamarle proposte) fatte, il problema della differita. Non vorrei fare offesa ai rappresentanti di Telecom, ma ho in mente la videoconferenza, quando si vede prima muovere le labbra e solo dopo si sente la voce: è la differita tra suono e immagine. Credo che adesso stia un po' succedendo lo stesso fenomeno della differita nei distretti e nell'attenzione che le istituzioni stanno dando loro. Resta difficile, per chi vive in mezzo alla vita dei distretti, come tutti coloro che sono presenti qui in sala, capire il muoversi della bocca istituzionale e le parole. E' difficile collegarle tra di loro. Perché i distretti sono nati prima che la legge in Italia li riconoscesse, i distretti hanno vissuto una grande stagione prima che fossero fatte le incentivazioni attraverso le leggi regionali - per esempio il caso nostro della Lombardia - e adesso ricevono delle attenzioni con, quasi, qualche voglia di regolamentazione, alle quali i distretti stanno, per fortuna, sfuggendo. L'unico riferimento che farò sul distretto di Lecco, che ho avuto la piacevole esperienza di coordinare, è al fatto di non aver aggiunto nulla ai livelli istituzionali in tutti questi anni. Proprio non ci siamo inventati niente, abbiamo fatto solo software di collegamento tra soggetti, non abbiamo dato vita a nessuna nuova struttura, per fortuna, perché, sui livelli distrettuali nostri, ce ne erano già a sufficienza; anzi, semmai si pone, forse, in questo momento, qualche problema di razionalizzazione.

Dopo questo brevissimo accenno alla questione del distretto di Lecco, voglio presentarvi gli ospiti di questa tavola rotonda, che sono:

- Monsieur Rocchi, che ci illustrerà un'esperienza particolare, diverse dalle altre. Monsieur Rocchi è Presidente di Sofirem, una società che opera a livello nazionale (è già quasi una contraddizione in termini) in Francia. Si è occupata dello sviluppo, o meglio, della reingegnerizzazione dello sviluppo in 12 regioni ex minerarie della Francia. E' una società creata nel 1967 da Charbonnages de France, uno dei principali gruppi industriali francesi, con l'obiettivo di favorire l'insediamento o il re-insediamento nelle zone ex minerarie che hanno conosciuto ragioni di declino nella loro originaria vocazione.

Credo che la particolarità stia proprio, almeno dal punto di vista dell'osservazione esterna e prima di sentire l'esperienza, nel fatto che un organismo di livello nazionale sia stato protagonista di sviluppo locale in differenti sistemi territoriali. Credo che ci presenterà due di questi casi.

- A seguire il caso della Spagna. Qui con un'altra particolarità, che sarà illustrata nell'intervento del Presidente del Centro "The Competitiveness Institute" di Barcellona, Dottor Dutch. Si tratta in questo caso di un'organizzazione non profit, formata addirittura da soggetti esterni alla Spagna, sia europei che americani. Anche questo credo che sia una particolarità, sentire come un soggetto di questo tipo possa essere agente di sviluppo locale.

- Il caso tedesco sarà illustrato da un non tedesco, il dottor Carnielli della DGM, un gruppo che fa capo alla Deutsche Bank. La particolarità questa volta riguarda la tipologia dell'intervento: un progetto per la creazione di un modello di rete tecnologica diffusa sul territorio.

- Quindi l'esperienza italiana, che sarà illustrata da Lauro Pollio. Anche qui, non per aver voluto essere originali a tutti i costi, si tratta di un'esperienza che non ha nulla a che vedere con i distretti; un'esperienza che ha a che vedere, forse, con quelle possibilità, di cui stamattina si diceva, dei distretti prossimi venturi che avranno come legame non il territorio, ma il collegamento di tipo tecnologico anche in assenza di un radicamento territoriale.

Vi ho fatto questa brevissima inquadratura preliminare proprio per sottolineare il fatto che non si tratterà del confronto di esperienze tra loro omogenee. E' un'avvertenza necessaria per l'uditorio, ma anche perché si possa cogliere la ricchezza delle osservazioni da diversi punti di vista tra loro complementari.

Jean François Rocchi

Presidente Sofirem, GRUPPO Charbonnages de France

Grazie Signor Presidente.

Voglio ringraziare l'Ingegnere Lati, il Presidente della Camera di Commercio franco italiana di Milano, che ha curato la traduzione del mio discorso. Mi sento un po' a casa qui. Ho visto che esistevano delle miniere ai tempi dei romani. Provengo dall'era terziaria perché, come diceva stamattina il Presidente Bassetti, lavoro in una azienda-dinosauro: la Charbonnages de France.

Da una trentina di anni le regioni di produzione carbonifera in Francia sono impegnate in una problematica di riconversione economica indotta dalla riduzione programmata dello sfruttamento minerario. E' un problema generale in Europa: in Inghilterra, in Spagna, in Italia, in Francia, in Belgio. Fatto salvo il periodo 1981-84, che ha visto una ripresa della produzione, le regioni interessate hanno dovuto confrontarsi da più di 30 anni con la necessità di gestire una duplice evoluzione. Da un lato la chiusura dei pozzi, con tutte le conseguenze sul piano sociale, economico e perfino culturale che ne derivano, e dall'altro l'obbligo imperativo di ricreare forme di attività che assicurino una riconversione industriale in queste regioni, abituate alla presenza della grande industria di base. Per facilitare questa riconversione, le miniere di carbone di Francia, Charbonnages de France, hanno istituito a partire dal 1977, in stretto legame con lo Stato, un'organizzazione basata su una società di riconversione economica, la Sofirem, che ha ispirato a sua volta iniziative simili in altri settori professionali in declino.

L'originalità di questo dispositivo deriva dall'approccio pluridisciplinare dei progetti studiati. Sofirem, infatti, interviene relativamente ai progetti di creazione di imprese industriali o di sviluppo di aziende esistenti, agendo nelle diverse fasi dell'iter procedurale. Sofirem si comporta nello stesso tempo come un'agenzia di sviluppo esaminando le imprese cambiate, come un centro studi fornendo la propria consulenza finanziaria e tecnica ai latori dei progetti, e come un organismo di finanziamento attraverso le quote di partecipazione nel capitale delle società e aiutandole con prestiti vantaggiosi per sostenerle a lungo termine.

Il bilancio di queste azioni è considerevole, anche se rimane ancora molto da fare. Complessivamente sono più di 4 mila le imprese che hanno beneficiato di aiuti per un ammontare globale di finanziamenti superiori a 4 miliardi di franchi francesi ovvero più di 600 milioni di euro. Il numero dei nuovi impieghi, risultanti da queste 4 mila progetti, è superiore a 120 mila e più della metà di essi già sono realmente acquisiti.

Va da sé che una simile azione viene effettuata in stretto concerto con i territori nei quali ha luogo. Le autorità locali, le regioni, i comuni, le camere di commercio, le agenzie locali di sviluppo sono i partner naturali della nostra azione e non si potrebbe realizzare, in loro assenza, questa rete di canalizzazione che irriga ciascuna delle zone considerate.

Occorre evidentemente tenere conto dell'organizzazione propria di ciascun territorio per adattarci al contesto locale. Esistono infatti una decina di zone di intervento e ciascuna di esse ha una organizzazione propria, una cultura particolare, una storia che bisogna prendere in considerazione, anche se esistono delle caratteristiche comuni data l'unicità funzionale e trattandosi di regioni tutte connotate dalla presenza del carbone.

Vorrei ora presentare due esempi di organizzazione che mi sembrano interessanti nell'ambito di questo incontro. Un'organizzazione che definirei di tipo amministrativo decentrato attorno a Montceau les Mines, in Borgogna. E' un'organizzazione che si potrebbe descrivere

come associativa e concertata nel bacino di Ales, situato in Langue Doc a sud della Francia. Dopo una rapida illustrazione vorrei sottolineare come questi due modelli tendano in realtà a congiungersi. Concluderei con una riflessione in generale sulla capacità di esportazione di differenti modelli territoriali.

La regione di Montceau les Mines LeCreusot è situata in Borgogna. Nel passato è stata una delle principali regioni francesi per la lavorazione dei metalli, giacché le industrie siderurgiche di LeCreusot erano alimentate dal carbone estratto a Montceau les Mines. Questo bacino ha vissuto all'ombra della grande industria. Gli effettivi impiegati dalle grandi industrie hanno cominciato a diminuire in modo particolarmente sensibile negli anni '70. Un polo di conversione è stato preordinato dallo Stato a partire dal 1985.

L'originalità di questo bacino deriva dal ruolo molto attivo svolto dalle collettività locali. In effetti, questa regione ha sperimentato, tra le prime in Francia dal 1967, una formula di raggruppamento comunale destinato a permettere la cooperazione di diversi comuni su scala di agglomerate in ambito di una comunità urbana. La comunità urbana di LeCreusot Montceau, CUCM, riunisce così 16 comuni per 100.000 abitanti. All'inizio il suo ruolo era limitato ad azioni come la raccolta dei rifiuti e l'erogazione dell'acqua. A partire dal 1985, la suddetta comunità ha sviluppato diverse azioni in materia economica, sotto forma di allestimento di zone industriali, di strumenti comunitari di promozione del bacino e di una condotta concertata di sviluppo economico locale. Il livello di integrazione è molto spinto perché più del 50% delle imposte locali è ridistribuito dalla comunità urbana e da alcuni anni i permessi edilizi per le industrie sono ugualmente gestiti a livello comunitario. La CUCM è così l'attore pubblico più potente della zona al di fuori dello Stato.

L'azione che noi conduciamo si iscrive necessariamente in un rapporto di partnership intenso con la CUCM. Questa partnership esige un monitoraggio permanente delle pratiche intraprese con i servizi della comunità urbana e necessita di una buona coordinazione delle diverse équipes per presentare alle imprese un discorso comune. La pratica lascia evidentemente il posto ad alcune difficoltà quotidiane e divergenze di valutazioni che possono talvolta sorgere. Noi operiamo, in effetti, con una logica di impresa, mentre la comunità urbana lavora come una collettività locale fondandosi su regole del diritto amministrativo. Tuttavia questo modello presenta un certo grado di efficacia se si guarda ai risultati ottenuti. Numerose imprese, in particolare italiane, si sono installate in questa zona dal 1980. Ecco, quindi, un'organizzazione basata su una collettività pubblica che rappresenta il perno del territorio in esame.

Un altro modello è proposto dalla zona di Ales, situata nel Cevennes a sud della Francia. Si tratta di una regione di 135 mila abitanti la cui attività è stata orientata per un secolo quasi esclusivamente attorno alla miniera, che da sola impiegava fino a 25 mila persone negli anni '50. Tuttora è in attività una piccola miniera che impiega 200 persone. Questa regione si è giovata, a partire dall'inizio del secolo, della creazione di piccole unità nel settore tessile, meccanico e, più recentemente, alimentare. La tradizione protestante ha consentito il sorgere di una classe di piccoli imprenditori locali, mentre la scuola delle miniere permetteva di formare ingegneri, alcuni dei quali lavoravano nelle imprese del luogo. A partire dagli anni '60, questa regione, che era il solo polo industriale del Langue Doc, ha conosciuto un processo di declino. Gli effettivi della miniera sono stati licenziati. Nuove forme di attività economiche sono apparse nella regione di Nimes o sulla costa di Langue Doc, con lo svi-

luppo di un turismo di massa e di imprese più moderne situate nelle vicinanze dei principali centri urbani. In particolare Montpellier, che è oggi una delle capitali francesi della biotecnologia. La regione industriale di Ales è stata organizzata in polo di conversione a partire dal 1985-86 e ha dovuto organizzarsi per reagire di fronte al proprio declino.

In particolare è stata creata un'associazione di sviluppo, la ADIRA, "Association pour lo development industriel de la region di Ales", i cui membri sono le miniere di carbone di Francia, la città di Ales, la Camera di Commercio di Ales, la scuola delle miniere, la provincia, e altri. Questa forma di organizzazione è interessante perché la ADIRA si è incaricata della promozione del territorio, della comunicazione tra i diversi attori, nello spirito del distretto industriale, più in particolare con la creazione di un vivaio di imprese. E' ADIRA che si occupa della distribuzione di aiuti per le nuove imprese che si installano. In pratica è assai vicina alle miniere di carbone in Francia e, quindi, a SOFIREM, ma è riuscita, a poco a poco, ad imporsi come un elemento di partnership relativamente aperto. Occorre rilevare che le grandi imprese, che avevano installato delle fabbriche a partire dal 1970, sono legate a questa associazione. L'ADIRA si impone come un luogo di dibattito e così ha formulato di recente delle proposte per rilanciare lo sviluppo economico del bacino e le sue funzioni in questo ambito saranno prossimamente rinforzate.

Questo modello è potuto nascere perché la cooperazione tra i comuni è poco sviluppata nella regione e lo Stato, che è all'origine del polo di conversione, ha accettato che intervenisse una delegazione nei confronti di una struttura associativa. Dal punto di vista dell'efficacia, sono propenso a credere che essa sia equivalente a quella del modello di Montceau les Mines, anche se i rapporti di lavoro sono evidentemente abbastanza diversi. Al di là delle differenze apparenti, questi due modelli presentano in realtà delle convergenze. Consapevole della inadeguatezza del suo statuto per trattare le questioni economiche, la CUCM ha accettato la creazione di organismi di tipo associativo per affrontare alcuni temi particolari: un'associazione si occupa di analisi e azioni trasversali, un altro organismo si è incaricato, per suo conto, di far lavorare le imprese in comune e di organizzare delle filiali.

Si assiste, dunque, ad un ammorbidimento del modello che ha integrato i vantaggi dell'esternalizzazione di alcune funzioni, anche se il grado di controllo esercitato dalla comunità rimane forte e la tentazione di riprendere le redini esiste. In modo analogo la regione di Ales è sottoposta periodicamente alla tentazione, avvertita da alcuni servizi amministrativi, di riguadagnare certe attività precedentemente delegate all'ADIRA. Questa tentazione deriva, soprattutto, dai servizi dello Stato e l'Adira stessa non ha sempre potuto resistere a questo fenomeno che fa progressivamente evolvere un modello di partnership verso una logica più amministrativa.

E' necessario, quindi, che l'associazione faccia opera di pedagogia per convincere permanentemente alcuni interlocutori della sua utilità e della sua autonomia relativa rispetto a strutture più ufficiali.

Si tratta dunque di modelli in equilibrio instabile che hanno una vita propria e subiscono delle evoluzioni in permanenza.

Ciò mi conduce a formulare una riflessione personale sulla capacità di esportazione dei modelli di organizzazione territoriale. Si parla molto in Francia, in questo momento, del modello italiano e dei distretti industriali. L'organizzazione che pilota le politiche regionali

per conto del governo cerca di importare questo modello con l'appellativo di sistemi produttivi locali. La logica considerata sarà, a mio parere, differente dal caso italiano, che si è costruito per iniziativa di attori locali, inseriti in una cultura particolare, i quali si sono confrontati con il problema di piccole unità obbligate a trovare da sole delle forme di cooperazione per la comune realizzazione della ricerca, dell'iniziativa commerciale, degli scambi tecnologici. Si tratta di costruzioni naturali, edificate sul lungo termine e mi pare difficile che questa tecnica si diffonda in modo identico al di fuori dei pochi territori che presentano le medesime caratteristiche umane e culturali. La stessa situazione si pone a mio parere per i modelli che ho illustrato in questa relazione. Ritengo che ogni territorio sia come un organismo vivente - il Dottor Bassetti lo ha detto al mattino - che costruisce da solo la propria organizzazione e può essere influenzato da altri esempi, ma sono convinto che la capacità di riproduzione di ogni livello sia inevitabilmente limitato e che nuovi territori, che traggono ispirazione dai modelli altrui, siano altrettanto coinvolti in costruzioni composite. Se fosse altrimenti ciò sarebbe pericoloso, perché a mio giudizio il processo deve essere ascendente dalla realtà sociale del territorio verso l'organizzazione e non discendente, importazione artificiale di un modello già costituito.

Grazie per la vostra attenzione.

Intervento di Cesare Fumagalli

Grazie. Grazie anche per lo sforzo della relazione in italiano. Non capita così frequentemente che ospiti stranieri si sottomettano a questa fatica. Questa relazione ha offerto già qualche spunto; se non altro in questa conclusione, che dice che la replicabilità delle esperienze dei sistemi territoriali è comunque limitata. Questa credo che sia un'affermazione assolutamente condivisibile. Nel tentativo che tutti facciamo di trovare i fattori di successo di altre esperienze per replicarle, per copiarle - direbbero i giapponesi - c'è sicuramente il limite delle ricette di cucina: si dicono tutti gli ingredienti, si dicono i tempi e poi si arriva ai "q. b.", i "quanto basta", questo ingrediente nella quantità che serve e che non è mai definita. Ecco, credo che persista in ogni modello una differenziazione, soprattutto se poi accediamo al concetto della colonia biologica più che a quella meccanica.

L'altra annotazione, prima di passare la parola al secondo relatore, è relativa a ciò che stamattina abbiamo sentito, quando si sono dipinti una serie di scenari possibili per l'evoluzione dei sistemi territoriali. Occorre affiancare questo sforzo, che sicuramente ha il fascino di prospettare il futuro, la verifica del presente, di quello che si è fatto; lo sforzo nostro è esattamente questo; quindi, magari meno fascino rispetto agli scenari futuri possibili, ma sicuramente offrire la conoscenza di un'esperienza così come è stata vissuta.

La seconda esperienza, che vi viene presentata da parte del dottor Giorgio Carnielli, ha a che fare con la creazione di una rete per lo sviluppo di imprese con il trasferimento di biotecnologie e know-how tra diverse aree. Quindi un tentativo che ha un doppio livello di complicazione per tipologia e per differenziazione territoriale.

Giorgio Carnielli

DGM (Gruppo Deutsche Bank) in collaborazione con Matt&Partners

In questo momento rappresento la DGM, società di consulenza della Deutsche Bank. Sono anche membro della Matt & Partners di Bolzano, che coopera da lunghi anni con la DGM per il mercato nord italiano, che si spinge in Austria e in Baviera.

Questo progetto, denominato Bioiniziativa Nord, è partito nel 1995, finanziato e voluto dagli organismi politici di alcuni länder e ha come obiettivo la costituzione di un esempio di rete tecnologica diffusa sul territorio a partecipazione pubblica e privata.

In che luogo, in che territorio il progetto ha trovato la sua collocazione e quali länder hanno contribuito alla costituzione dell'iniziativa? I länder coinvolti formano un'area economica sovraterritoriale fra loro interconnessi. Con il progetto viene sostenuto e promosso lo sviluppo comune di queste aree economiche. In particolare esso trova applicazione nella politica tecnologica e nel trasferimento di tecnologie sovraterritoriali. Il progetto "Bioiniziativa Nord" si propone la creazione di un polo per le biotecnologie nelle regioni di Amburgo, di Kiel, di Lubecca, tenendo conto delle criticità a livello regionale sulla tematica. Inoltre deve assicurare un armonico sviluppo tra le altre regioni del territorio ed evidenziare maggiormente le attuali potenzialità e connessioni.

Sono coinvolte nel progetto sia la parte pubblica e istituzionale, come i ministeri, sia i centri di ricerca e di consulenza tecnologica; con questo insieme di attori si è iniziato a creare la base per poter sviluppare il progetto concretamente. Sono tutte strutture centralizzate e decentralizzate, spesso con particolari competenze nelle biotecnologie, che assicurano un'ampia offerta di consulenza di transfers e di scelta di insediamento. Chiaramente questo è, come si diceva prima, un aspetto di collegamento tra la parte pubblica e la parte privata e quindi deve trovare dei momenti di raccordo.

Il progetto "Bioiniziativa Nord" rappresenta il punto di partenza per l'apertura di nuovi orizzonti nel campo della politica tecnologica regionale e consente, anche in Germania, di conseguire livelli qualitativi sempre più significativi nello sviluppo delle biotecnologie; la strategia sviluppata insieme a biotecnologi, provenienti dal mondo scientifico ed imprenditoriale, da sociologi e con il sostegno delle istituzioni pubbliche si basa su due elementi centrali: la Biomatrix Nord e il modello Bionucleos. La Biomatrix Nord è la definizione della struttura del supporto pubblico organizzato per processi e gruppi di riferimento, il modello Bionucleos è, invece, il modello imprenditoriale che consente il trasferimento completo della tecnologia e della veloce applicazione del know-how esistente nella regione. Quindi si ha un momento di formazione e un momento di trasferimento e di concreta realizzazione di attività imprenditoriale.

La regione nord presenta una rete biotecnologica capillare, costituita da istituzioni in grado di rilevare molte funzioni, a volte tra loro sovrapposte. La Bioiniziativa Nord si è posta come obiettivo il mettere a disposizione della biotecnologia tutto il potenziale specifico già esistente nella rete territoriale, o ancora da far emergere, ma anche la creazione di momenti di sviluppo e di novità nell'ambito specifico delle biotecnologie. La Biomatrix Nord è un modello organizzativo di coordinamento e di attivazione di risorse per conseguire una durevole e coerente politica tecnologica che tenga conto di tutte le potenzialità del sistema. La Biomatrix Nord applica i più moderni sistemi di management ed è orientata al mercato con la definizione di processi applicativi e di gruppi di riferimento.

In funzione della base del processo e dei gruppi di riferimento sono stati definiti specifici moduli di supporto. Per dare una veloce rappresentazione schematica di come si orienta il processo, si possono individuare le seguenti fasi:

- di sensibilizzazione e informazione,
- di raccolta delle idee,
- di definizione, avvio e di assistenza.

Per informazione si intende l'accennare la possibilità dello sviluppo di biotecnologie nella regione, la valutazione preliminare della possibilità di realizzazione e di successo delle idee, supporto nella definizione dei concetti e durante le prime fasi della realizzazione, assistenza agli imprenditori nella realizzazione durante i primi anni. Quindi, il risultato dell'operazione è la creazione di nuove aziende, prodotti e servizi. Il supporto pubblico viene offerto in ogni fase dei progetti, definiti a partire dalla fase di acquisizione delle informazioni relative alle idee, sino alla loro realizzazione in conformità con gli obiettivi predefiniti.

Attraverso lo svolgimento di queste attività, il pubblico è coinvolto, ha tutti i suoi momenti definiti. In particolare si sono definiti gruppi di riferimento con tre grandi aree:

- biotecnologi orientati alla libera professione o a diventare imprenditori
- aziende biotecnologiche della regione e imprese che potrebbero utilizzare le biotecnologie
- le imprese biotecnologiche già esistenti, nazionali ed estere.

I gruppi di riferimento così individuati hanno creato, attraverso le quattro fasi di sensibilizzazione, di raccolta delle idee e definizione, tre strutture chiamate rispettivamente "Iniziativa bioexistence", "Iniziativa biotransfert" ed una terza di cui sfugge al momento il nome.

La Biomatrix Nord ha il compito del corretto utilizzo delle risorse esistenti per lo sviluppo di biotecnologie regionali; per assicurare la convergenza di tutte le potenzialità sono state definite alcune entità di coordinamento: un coordinamento generale e un coordinatore per ogni gruppo di riferimento. Tutte le iniziative rivolte a questi gruppi di riferimento sono coordinate a livello generale e singolarmente per ogni iniziativa.

Il Bionucleos è, secondo me, la parte più interessante. Il modello Bionucleos è l'elemento principale della Bioiniziativa Nord, sostenuto per la maggior parte dall'iniziativa privata. Base del modello è la costituzione di imprese sostenute in prevalenza dall'iniziativa privata, con holding tecnologiche che dispongono dei potenziali necessari per trasformare elevate conoscenze scientifiche in prodotti accettati dal mercato, procedure produttive, servizi e quant'altro. Mentre l'attività della Biomatrix Nord si rivolge al sostegno e alla promozione pubblica delle biotecnologie in tutta la loro gamma all'interno della regione, il modello Bionucleos si orienta, invece, alle specifiche esigenze delle potenzialità regionali nell'ottica di conseguire obiettivi di mercato. Principio base: le piccole e medie imprese costituiscono il sistema portante delle applicazioni biotecnologiche, innovative e orientate al mercato. Le basi di sviluppo di queste imprese sono le ricadute che si ottengono in relazione al continuo collegamento con i centri di ricerca e con le imprese, anche neo-imprese, nel contesto dell'istruzione scientifica. Con la costituzione della Bionord GmbH, specializzata nel campo della biomedicina, la Bioiniziativa Nord ha concretizzato un modello trasferibile anche ad altri settori altamente tecnologici. Il modello Bionucleos consente di attivare la funzione di incubatore, come interfaccia tra il mondo scientifico e il mercato.

Vediamo come si sviluppa praticamente, come sviluppare e realizzare il modello Bionucleos. La considerazione di fondo è che il supporto di istituzioni pubbliche può compensare solo in parte le deficienze del know-how tecnologico e manageriale dei ricercatori nei campi specifici ed altamente innovativi della biotecnologia. Si è dunque costituita e si è immaginata la costituzione di questa holding tecnologica che mette a disposizione il know-how manageriale e tecnologico attraverso medie imprese consolidate sul mercato, il "nucleo di imprese". Viene costituita un'holding tecnologica con la partecipazione di soci pubblici e privati come nucleo di imprese al fine di acquisire una base più efficace e uno sviluppo continuo, dalle idee alla realizzazione di prodotti adatti al mercato, alla costituzione dei gruppi di esperti con conoscenze scientifiche e biotecnologiche come partner del nucleo di imprese.

Ecco come si presenta l'insieme. Si crea un'holding tecnologica - è una S.r.l. - dove concorrono soci pubblici e soci privati; vengono creati questi insiemi di nuclei di imprese con il sostegno di partner esterni, che possono essere sia la pubblica amministrazione e le istituzioni pubbliche, ma anche partner a livello di consulenza aziendale e quanto è necessario. Le attività principali di una holding tecnologica, costituita secondo il modello Bionucleos, consistono nell'innovazione attraverso la combinazione di tecnologie esistenti, interne ed esterne, ed applicazioni specifiche per il mercato in una unità di business autonoma e finalizzata al prodotto. L'obiettivo è quello di creare imprese. Fattori essenziali per il successo sono:

- lo sviluppo in relazione alle esigenze del mercato, rilevate con i contatti diretti con i clienti. Quindi non è che si faccia nuovamente teoria o ricerca. Si è già individuato e si deve individuare quanto il mercato richiede, che cosa può essere richiesto nelle forme e nelle modalità di produzione e di collocazione sul mercato;
- controllo del progetto che comprende la definizione di momenti decisionali;
- coerente focalizzazione del mercato cliente/prodotto;
- chiara identificazione dei vantaggi del prodotto;
- collegare fra loro le relative esperienze manageriali;
- l'elevato potenziale tecnologico ed un'ampia base finanziaria; valutazione in tempo utile dell'attuale idea realizzativa del prodotto;
- utilizzo di idonei strumenti decisionali.

Vediamo come si costituisce e si sviluppa una holding tecnologica. La prima fase è l'individuazione e l'acquisizione del nucleo di imprese da parte di Bioiniziative Nord. Viene costituita, in forma di S.r.l., una holding tecnologica; avviene un'integrazione con partners provenienti dalla ricerca biotecnologica avanzata; viene sviluppato in comune il prodotto fino alla sua immissione sul mercato: per prodotti di particolare successo, si consente la costituzione di singole S.r.l., le exit, concessions di quote S.r.l. In quest'azione vengono gestiti contemporaneamente da 3 a 5 progetti. L'interruzione o l'exit positivo dei progetti consente di liberare risorse per l'acquisizione di nuovi partners. Quindi, il successo dell'iniziativa è possibile se lo sviluppo dei prodotti di successo consente il rifinanziamento della holding con l'exit e i nuovi progetti si rifinanziano. Questa è la modalità di costituzione della holding tecnologica e delle varie partecipazioni, dopo lo sviluppo e l'individuazione del prodotto, e di una o più singole unità di business e di singole società.

Per quanto riguarda l'organizzazione dell'attività di una holding tecnologica, la struttura societaria è composta dal nucleo di imprese, altri soci privati, soci pubblici; la struttura del management è data dalla:

- direzione aziendale,
- da una direzione amministrativa e commerciale, che ha insieme la direzione finanziaria, pianificazione strategica, di immagine, di marketing e di controllo dei progetti;
- una direzione scientifica, con la valutazione tecnologica e strutture e impianti tecnologici, monitoraggio dello sviluppo tecnologico, gestione dei brevetti e licenze.

L'insieme crea questi famosi team di direzione che, attraverso l'interazione con i partners, interni ed esterni, riesce a definire, al termine del processo e della maturazione della definizione del tipo di prodotto che si vuole collocare sul mercato, anche la possibilità di avere delle unità singole, quindi delle società di tipo indipendente già lanciate sul mercato. Un'iniziativa concreta si è trasformata, attraverso questa unità tecnologica, in Bionord Mad GmbH, che ha successivamente attivato e realizzato numerose sotto-società. Questo modello, impostato nel 1995, è trasferibile e ha trovato sviluppo non soltanto in questo länd, ma anche nel länd Baviera ed è attualmente in esercizio. E' stato un modello vincente proprio perché ha trovato nella costituzione di questa S.r.l. un ambito specifico imprenditoriale ed è stata costituita un'impresa, fra pubblici e privati, e soprattutto per il fatto di aver già definito le modalità di uscita, i progetti, le finalità e gli scopi. In questo caso la partecipazione è diretta e gli attori sono tutti quanti interessati all'obiettivo della realizzazione di un'attività imprenditoriale sicchè il trasferimento di biatecnologie può valere a tutti i livelli, non soltanto dal punto di vista scientifico, ma anche da quello manageriale. L'importante per la costituzione dell'impresa è anche la struttura manageriale che si realizza, che deve avere un ottimo prodotto, un'ottima iniziativa e un'ottima scelta; però se non si riesce a collocare il prodotto sul mercato e non si riesce a svilupparlo, la cosa finisce.

Grazie.

Intervento di Cesare Fumagalli

A riprova che si tratta di un confronto tra realtà non omogeneizzabili, credo che questa esperienza realizzata nei länder tedeschi, forse, avrebbe una bassa possibilità di essere replicata da noi. Mi sembra che necessiti di un modello che si avvale di una bassa spontaneità, di una limitata crescita dal basso e, invece, di una progettazione molto curata dall'alto, con soggetti fermi al proprio posto e dove tutto deve funzionare. Diventerebbe, forse, uno strano connubio, se applicato da noi: precisione italiana e fantasia tedesca! La parola adesso al Dott. Dutch, presidente di un centro che studia e realizza confronti tra sistemi territoriali.

Emiliano Dutch

Presidente "The Competitiveness Institute"

Grazie e complimenti in primo luogo alla Camera di Commercio e all'Unione Industriali. Il confronto tra i distretti è il nostro compito principale. Il Competitiveness Institute è una organizzazione non profit e ha lo scopo di condividere le iniziative di rafforzamento della competitività in clusters, in distretti e nel mondo. L'esperienza che state facendo oggi, stiamo tentando di farla continuamente con i diversi nostri soci. Soci diversi, come potrebbe essere la Erve dell'Emilia Romagna o il club dei distretti.

Dal punto di vista economico, siamo ancora in una fase artigianale: non c'è una metodologia molto consolidata. L'obiettivo di questo istituto è il miglioramento della professionalità di coloro con cui lavoriamo e delle metodologie adottate e la loro condivisione. Tutti pensiamo di avere il segreto e dopo troviamo un soggetto in Nuova Zelanda che fa esattamente le stesse cose nello stesso modo e non lo sapevamo. Adesso lo sappiamo. Si fanno tanti clusters in Nuova Zelanda. Non è un'invenzione soltanto italiana: è un po' come la pizza, inventata da voi, che poi gli americani hanno commercializzato bene, vendendola nel mondo.

Nel mondo accademico internazionale, che non parla italiano, la parola utilizzata è cluster, per questo l'abbiamo utilizzata anche noi. In Francia l'hanno battezzato come sistema produttivo locale. Lunedì prossimo c'è un gran convegno a Toulouse sui sistemi produttivi locali. Non vengo a parlare di tutte queste esperienze, ma di una in particolare: l'esperienza della Catalogna.

Mi è stato chiesto di presentare l'esperienza della Catalogna. E' significativo perché questo istituto ha sede a Barcellona. Ci sarà qualche ragione? Ha sede a Barcellona perché la Catalogna è stato uno dei primi ad avviare queste iniziative di sviluppo economico basate sui clusters. I primi non italiani. Cosa racconterò della Catalogna? Prima di tutto, un po' della nostra esperienza, poi della metodologia. Non è il caso in particolare che è interessante, ma la metodologia del lavoro e i risultati.

Cominciamo con un po' di storia della Catalogna. All'inizio degli anni '90 si è cominciato a pensare all'iniziativa del rafforzamento della competitività in clusters. Quando nel '92 tutto il paese pensava alle Olimpiadi, un gruppo di persone pensava al dopo: come sviluppare l'economia dalla base. In mezzo a tutta quella euforia, si è iniziato un processo di studio sui distretti presenti in Catalogna e sul miglioramento della loro competitività futura. Per noi non è stato un processo lento, ma un processo accelerato, un impatto. Usiamo sempre l'esempio della rana: si mette dentro l'acqua calda, la si comincia a riscaldare e alla fine la rana muore di caldo. Se si lascia cadere la rana nell'acqua bollente, lei salta e si salva. Ci hanno lasciato cadere nell'acqua bollente e in sei anni siamo passati da un'economia completamente protetta a un mercato aperto. Essendo la Catalogna la parte più industrializzata della Spagna, il mercato spagnolo in passato era nostro. Un mercato di 40 milioni chiuso e tutto per noi. Sei anni e questo vantaggio è finito: abbiamo aperto e sono arrivati gli italiani, principalmente. Questo fenomeno ha provocato una reazione, dovevamo prepararci per questo; da qui sarebbero venuti i problemi. Nel 1986 siamo entrati nella Comunità Europea; nel '92 c'è stata l'entrata nel mercato unico. In questo periodo bisognava adattare un'economia basata sul protezionismo ad un'economia aperta. Anche con un altro punto: la decentralizzazione totale amministrativa in Spagna. Ciò che voi state portando avanti con

tutte queste leggi da diversi anni, là si è fatto con una costituzione. Abbiamo chiuso per tre mesi sei persone in un albergo e abbiamo finito con l'averne una costituzione nuova che disegnava una nuova mappa completa delle competenze. Tutta la politica industriale dipende dalla regione. Il ministero dell'industria a livello nazionale è rimasto competente solo per la grande industria - miniere e acciaio - per smantellarla, venderla e finirla: tutta industria produttiva però non più redditizia. Questo è stato un punto importante. Abbiamo un nuovo attore che ha una responsabilità nuova di politica industriale. Questo nuovo attore, nel caso della Catalogna, aveva una missione aperta (il responsabile politico della Catalogna era un professore della Business School, una scuola aziendale molto conosciuta) e molto chiara: bisognava fare qualcosa e non metterla dentro il circuito politico. Il suo ruolo è stato quello di mantenere tutta la politica industriale fuori dalle discussioni politiche: questo non è un affare di politici, ma un affare di imprenditori. Lui è figlio di un imprenditore e conosce bene come funziona un'azienda tessile; ha detto: "qui bisogna fare le cose necessarie per gestire. Punto e basta. Il mio ruolo come politico è quello di tenere fuori altri politici da quest'ambito. Questo non si tocca e non si discute."

C'era inoltre la volontà di sperimentare nuove metodologie. Nel 1990 Michael Porter, professore dell'università di Harvard, stava scrivendo il suo libro e, per fortuna, uno dei suoi colleghi, il professor Baiarini, catalano, ci ha fatto pervenire il manoscritto. Con questo manoscritto, prima che fosse pubblicato, il responsabile politico ha detto: "E' quello che faremo. Adotteremo la metodologia dei clusters." Essendo qualcosa che si stava provando, non conoscendo i risultati, si è stati zitti: in quattro anni non c'è stata nessuna conferenza stampa. In quattro anni non si è mai raccontato "che bello che sarà". Il quinto anno si è invece raccontato "che bello che è stato". Ma solo al quinto anno, non si è fatto l'errore di fare promesse prima, perché non conoscevamo i risultati. Alla fine in questo periodo hanno lavorato 19 diversi distretti, clusters. Diversissimi: dai giocattoli di legno - aziende di due persone che lavorano il legno - all'elettronica di consumo - Sharp, Sony, Hewlett Packard - o le motociclette (siamo qua vicino alla Guzzi) o il turismo. Tutti questi sono clusters diversi. L'importante per noi però non è stato il numero di clusters che avevamo. In Italia, secondo l'ultima informazione della Banca d'Italia, ne avete circa 199. Avere i clusters di per sé non serve. Che cosa abbiamo fatto con i distretti? Per prima cosa occorre definire il ruolo di ciascuno. Prima c'era un governo regionale che attuava il ruolo di promotore, definendo il quadro dell'intervento generale e avendo una visione di tutti i problemi che assillavano quel settore. Ora serve un soggetto attuatore: il governo non è efficiente nel gestire i processi con i suoi burocrati. Per parlare con tutte le piccole aziende - il 90% di esse è di piccola dimensione - occorre qualcuno in grado di gestire questa relazione e lo si è trovato in una società di consulenza. Questo è l'altro mio cappello, quello di presidente della società di consulenza.

A beneficiare di tutto questo sono le piccole e medie aziende che, partecipano al processo e implementano le iniziative. Il governo aveva una attitudine molto poco interventista dicendo: "noi vi daremo le informazioni e vi aiuteremo. A voi decidere cosa volete fare". Definiti gli attori, come si è fatto? Occorre seguire tre regole molto semplici.

La prima regola consiste nel non privilegiare mai un cluster rispetto ad un altro. Tutti i clusters sono importanti, tutti i clusters creano ricchezza o possono essere ricchezza per il paese. Il più antico cluster della ceramica - ha più di 500 anni - produce molta ricchezza. Il

più nuovo, il cluster del multimediale, che ancora non produce ricchezza, lo farà in futuro. Tutti sono importanti. Il governo non ha mai privilegiato un cluster rispetto all'altro. E' sempre di moda parlare delle nuove tecnologie - information and communication technology - ma ci sono industrie tradizionali che vanno molto bene, che guadagnano molto e non bisogna disprezzarle, men che meno dal punto di vista della politica industriale. Bisogna aiutare tutti i distretti. Non troverete mai, in Catalogna, un elenco dei settori strategici o dei settori prioritari per i paesi. Non esiste. Tutte le politiche economiche sono importanti per il paese. Se fossimo così bravi da capire qual è il settore prioritario per il paese, dovremmo stare in Borsa. Né il politico, né i consulenti sanno fare questo. E' l'imprenditore che avvia il suo business e noi, governo o società di consulenza, diamo solo una spinta.

In secondo luogo occorre focalizzare l'attenzione sul cambiamento graduale e consensuale dei principali agenti del cluster. Non si farà niente in cui la gente non creda. Non importa se abbiamo la soluzione; non importa se abbiamo il disegno perfetto del che cosa sia necessario fare. Se non è condiviso con tutti quelli che devono farlo, non serve a nulla. L'obiettivo si è tradotto nel dire: "Non faremo nessun libro, non faremo nessuna pubblicazione. Faremo solamente partecipare i diversi agenti". Tutta è stata una combinazione: l'analisi strategica, capire bene cioè dove ognuno di questi clusters deve andare, la gestione del processo del cambiamento e la condivisione di queste analisi con tutti gli agenti partecipanti, siano imprenditori, siano agenzie di sviluppo locale, centri servizi, o altro.

Questi due livelli hanno reso molto difficile questo tipo di esercizio, perché normalmente l'analisi strategica e il processo sono fatti da personalità molto diverse. Abbiamo, in Italia molto più che in Spagna, tantissimi professori di università che compiono studi sui distretti e sulle loro strategie. Brillanti studi per chi sa leggere un brillante studio o che ha tempo di leggerlo. Per nostra esperienza, un imprenditore non ha tempo di leggere più di due pagine. Si è dovuto pensare ad un processo che lavorasse su una strategia di sviluppo economico, ma con imprenditori non disposti a perdere tempo in disquisizioni intellettuali ed accademiche. Pertanto è stato necessario trovare il giusto equilibrio all'interno di un'analisi strategica a livello di distretto e che avesse tutti gli utensili tradizionali - tools management consulting - quali l'analisi del settore e l'opzione strategica. Questa è la parte più facile. La può fare qualsiasi società di consulenza, qualsiasi professore universitario.

La parte più difficile di questa analisi, invece, deve essere condivisa con tutti coloro che partecipano in qualità di agenti. Ciò ha richiesto un processo di cambiamento consensuale che è tipico di una terapia di gruppo psicologica, non di un ragionamento economico. E' tipico di "attitude believe behaviour", utilizzata dagli psichiatri per correggere problemi mentali e viene fatto a livello di gruppo. E' un mix di lavoro fatto per psicologi e per economisti perché alla fine, sapere dove dobbiamo andare con questi distretti, non è difficile. Sono settori abbastanza tradizionali in genere. Il problema è mettersi d'accordo: non capirlo, ma volerlo capire. Perché normalmente lo si vuole capire, ma accettarlo fa male. Non è identificare che fumare produce il cancro che fa male, tutti lo sanno. Il problema è che colui che fuma deve interiorizzarlo e questo molte volte è più facile farlo in gruppo che individualmente. Da lì vengono queste idee della terapia di gruppo. E' abbastanza duro ammettere che abbiamo fatto terapie di gruppo a livello di paese, ma sottolinea la maggiore importanza del processo rispetto all'analisi. Di là l'importanza, per esempio, di non avere mai i giornalisti. Nessuno vorrebbe andare ad una terapia di gruppo sul fumo alla presenza di giornalisti

pronti a fotografare. Quando parliamo dei nostri problemi futuri, stiamo da soli, tra imprenditori. Non parliamo pubblicamente. Non vogliamo essere utilizzati dal politico che solo prima dell'elezione si ricorda di noi. Questa parte del processo è quello che fa la differenza. Facciamolo con i distretti e facciamo dove ci sono i distretti.

I distretti ci sono dappertutto e c'è gente che li studia dappertutto. In Catalogna, la differenza è stata: "cosa facciamo con i distretti? Li aiutiamo a cambiare?". Il risultato è stata una impostazione assolutamente nuova del rapporto tra impresa e pubblica amministrazione. Prima era un continuo ingannarsi a vicenda: "io, associazione industriale o di categoria chiedo e so che tu governo non mi darai"; "tu associazione chiedi a me governo quello che so che non ti darò": così è un dialogo impossibile da mantenere. Perché? Perché non condividiamo l'analisi di base, non condividiamo l'analisi di quali sono veramente le opzioni. Normalmente al governo arrivano solo i problemi, mai le opportunità e pertanto investe solo sulle soluzioni di problemi difficili da risolvere. In questa nuova forma, il governo, essendo attivo, non aspetta che un distretto si lamenti: comincia a lavorare con questo e con quello.

Bisogna fare come le banche: aiutare quelli che hanno i soldi e non quelli che non li hanno; aiutare chi ha un futuro, perché altrimenti andiamo tutti, alla fine, verso la mediocrità. Bisogna spingere i più bravi e questo è il modello seguito in Catalogna. Dare la conoscenza ai responsabili, in questo caso al governo regionale, delle problematiche delle imprese. Questa è stata la differenza.

Problematiche che non sempre sono quelle che si raccontano. L'80% dei problemi che arrivano al governo regionale, in Catalogna, è sempre causato dai cinesi. Ma poveri cinesi! Se si guarda bene chi sono i concorrenti si scopre che sono gli italiani! Sono italiani organizzati meglio di loro, che hanno sistemi produttivi molto più efficienti e costi di manodopera più cari, ma che anche così sono più competitivi dei catalani! Quando non lo credevano, cosa abbiamo fatto? Abbiamo messo gli imprenditori in un pullman e li abbiamo portati in Toscana, a vedere, in Santa Croce, come era organizzata la produzione della conceria e come permettesse di essere più competitivi. Gli imprenditori del mobile sono stati portati in Brianza. In altri casi gli esempi non erano in Italia: erano in Germania, negli Stati Uniti, in Giappone. Gli stampisti sono stati portati a Singapore per vedere come sul posto producano lo stampo di plastica nella metà del tempo impiegato in Catalogna. E' semplice: lavorano la sera - in Catalogna nessuno lo fa - e non solo: fanno tre turni e sono più organizzati, con un ufficio tecnico che condividono e che gestiscono tutti insieme.

Questi li chiamiamo "i viaggi di San Tommaso": quando non ci credono, li portiamo sul posto affinché lo vedano. Questo è stato il ruolo del governo della Catalogna, fare in modo che la verità, che tutti sanno ma nessuno dice, emergesse e fosse condivisa da tutti. Il problema non sono i cinesi, il problema è che non siamo organizzati bene, che non abbiamo la dimensione e la strategia giusta. E a queste cose si può reagire.

Porter ha studiato 56 casi di distretti nel mondo e ha pubblicato un libro a ottobre, in cui ha introdotto il caso della Catalogna come esempio paradigmatico. Ci ha dedicato quattro pagine e ne siamo molto contenti. Perché ci sono i risultati, le aziende che hanno fatto i consorzi, i cambiamenti strategici, cose da mostrare. E' da questo che viene il riconoscimento, non perché si promette il "che bello sarà!". Sono due lezioni da trarre e che credo che abbiamo imparato.

Questa è l'importanza dell'analisi strategica del cluster, di dove devono andare le aziende. Non ci preoccupa tanto il distretto come globale. Vedo sempre, in Italia, molte analisi a livello di distretto di tipo congiunturale: il distretto cresce, il distretto cala, cresce dell'x punto 7. Questo non vuol dire niente. Ci sono aziende dentro questo 7 che di sicuro sono calate e altre che sono andate invece molto bene. Vorrei sapere qual è l'azienda che va bene e qual è stata la strategia vincente. Questo è quello che devo mostrare agli imprenditori del distretto. L'analisi non si fa a livello di distretto. Non abbiamo nessuna statistica: non ci interessa. Si fa analisi delle aziende individuali dentro il distretto. Quali sono le strategie vincenti? Questo cambia. L'Italia ha lavorato molto con le motociclette. La Piaggio era un modello. Il distretto di Pontedera è cambiato. E' venuta l'Aprilia, che è uscita dal nulla e dove è arrivata? Allora l'importante è mostrare chi è il vincente, e questo cambia continuamente, per mostrare ad altri imprenditori i modelli vincenti.

Questa analisi strategica deve essere trasparente e compiuta per un soggetto che non è interessato a dimostrare la correttezza della propria strategia, in questo caso per il governo regionale di Catalogna che è assolutamente indifferente a una strategia o l'altra.

Chi prende la decisione di motivare il cambiamento? Mi è piaciuto molto sentire la parola "catalizzatore", introdotta dal Sig. Delai. Catalizzatore del cambiamento è la parola chiave. Chi deve fare da catalizzatore del cambiamento? Chi si assume questo ruolo? Esistono molti attori in grado di ricoprire questo ruolo: la regione, le associazioni di categoria, l'associazione industriali, gli enti locali, le agenzie di sviluppo, le università, i parchi scientifici, altre imprese. Questo nel caso della Catalogna è stato molto chiaro: la regione ha la forza; la regione ha il prestigio; la regione ha i soldi; la regione quando non ha le competenze acquista i servizi di una società di consulenza o di specialisti per farlo. In altri luoghi - non faccio nomi - questo è molto equilibrato. E' difficile muovere. Questo cambiamento lo si applica alle aziende, ma lo si applica anche a tutti questi soggetti. Nel 50% dei casi per i quali abbiamo lavorato in Catalogna, il gerente, il direttore responsabile delle associazioni di categoria si è dimesso. Qui no perché tante volte era il cliente: è difficile che il cliente si dimetta. Però è chiaro che molte di queste associazioni sono state create, in Catalogna, per altre ragioni: quasi sempre per ragioni fiscali o di lavoro, per la gestione di un convegno, un accordo di tipo lavorativo e di difesa fiscale davanti a nuove leggi, nuove tasse, eccetera. Però non con l'obiettivo di un miglioramento della competitività.

Questo è il modello catalano. Lascio a voi italiani decidere quale dovrà essere il modello italiano. Anche in Italia si sta facendo qualcosa con questo modello. A Varese stiamo iniziando un progetto così, di questa forma, con questo tipo di metodologia e tra un po' di tempo si potrà dire come è andata. Grazie.

Intervento di Cesare Fumagalli:

E' stata sicuramente piacevole da seguire l'esposizione del Dottor Dutch. Credo che un po' di cose le ho imparate subito: mai passare un manoscritto agli spagnoli! E poi: impegniamoci nella ricerca dell'albergo adatto a chiudervi coloro che devono riformare la costituzione! E in particolare - io poi ne ho una ragione odierna - se fosse possibile l'esclusione dei giornalisti, ma ahimè...

Credo che sia stato un intervento sicuramente interessante e di conferma a quanto dicevo: quelle esposte oggi sono esperienze tra loro sicuramente complementari.

La prossima testimonianza è quella relativa a un caso italiano, non a un cluster. Non per essere originali a tutti i costi, ma non si discute in questo convegno solo della competizione dei sistemi territoriali, ma di un altro tipo di sistema, di un altro tipo di rete. Il relatore, Dott. Lauro Pollio, della Telecom Italia, che ha realizzato un sistema che passa sopra proprio alla localizzazione (mi pare che il caso illustrato riguardi città tra loro lontane), un sistema per la creazione di reti di impresa che, quindi, superano proprio la dimensione territoriale. Tanto per ribadire la persistenza del dubbio sul titolo del convegno.

Lauro Pollio

Responsabile Marketing Operativo Telecom Italia

Ho voluto intitolare l'intervento "L'information and communication technology nello sviluppo dei sistemi territoriali" come aggancio al tema generale della giornata, laddove l'evoluzione di queste tecnologie si pongono come fattore di sviluppo, fattore trasversale, fattore di successo per la competitività delle aziende, e non solo delle aziende, ma di qualunque attore operi sul territorio, compresa la pubblica amministrazione. Per condividere l'accezione dei termini, nel momento in cui userò il vocabolo "distretto" o "bacino territoriale", vorrò intendere anche tutti gli attori che, cooperando e supportati da tecnologie innovative, possono migliorare le proprie prestazioni, le proprie modalità di relazione e acquisire maggiore competitività. Artolerò l'intervento in tre blocchi. Un rapido cenno al trend e all'evoluzione di questo scenario, per vedere quanto sia praticabile e attuale nell'immediato o quanto sia più prospettico. Va da sé che l'importante, probabilmente, è essere coscienti della realtà che evolve e, quindi, sfruttare al meglio le potenzialità e le caratteristiche.

Dopo aver toccato questo aspetto, occorre posizionare un operatore di mercato, come Telecom Italia, che, a proposito di cambiamenti, di adozioni, di changement, in termini di posizionamento sul mercato, di adeguamento ai tempi nello scenario italiano è stato probabilmente il primo attore, e non solo con riferimento ad eventi assolutamente recenti, nell'impersonare l'evoluzione del mondo delle telecomunicazioni.

In ultimo, per agganciare quello che diceva il Dottor Fumagalli, citerò alcuni esempi di supporto specifico che queste tecnologie stanno avendo nello sviluppo di bacini territoriali particolarmente innovativi.

Voglio cominciare con una chart che mostra, in maniera molto suggestiva, uno dei trend attesi dello sviluppo dei servizi che pervadono questo mondo. Qui è rappresentato un trend della telefonia, della telefonia mobile, di Internet, addirittura di Internet a larga banda. Vediamo che c'è la tendenza ad un appiattimento in quello che è il consumo di servizi più tradizionali, e viceversa a uno sviluppo estremamente massiccio di quello che è, ad esempio, lo sviluppo di Internet. Questo non fa altro che evidenziare un approccio sempre più orientato ad un utilizzo strategico di queste strutture e tecnologie, di questi servizi. Non già come mero strumento di comunicazione o fattore di contenimento di costi, come era avvenuto in passato. Evidentemente, allora, anche l'impresa che opera sul territorio ne può trarre vantaggio e sfruttarlo come fattore competitivo, fattore di confronto con le altre imprese. Questo è testimoniato anche dai trend che noi osserviamo oggi sul mercato: i tassi di utilizzo di quei servizi sono in rapida crescita in Italia e siamo ormai allineati a quelli che sono i trend europei, e si sono colmati i gap accumulati nel corso degli anni. In Italia, come possiamo aver osservato da cittadini, anche per gli echi di stampa che ci sono stati e che ci sono tutt'oggi, si sono già attuate delle evoluzioni; altre ne sono attese fino a quando, nel 2001, sicuramente saranno completate, con tutta una serie di processi, oggi in corso, quali la convergenza tra la telefonia fissa e la telefonia mobile, la presenza di operatori specializzati, il decollo della trasmissione dati.

Continuiamo ad affermare che la diffusione del personal computer nelle nostre case è ancora bassa. Stamattina il Dott. Bassetti ha fatto un aggancio al wap, che significa né più né meno trasmissione dei dati attraverso il telefonino: il telefonino, che è un oggetto molto diffuso, è visto come lo strumento per la telematizzazione di massa, dal momento che non è

avvenuta in altro modo. Il trend è sicuramente affascinante e suggestivo: l'importante è averne anche coscienza ma, dal punto di vista dei clienti e delle imprese, il panorama non si presenta molto semplice.

Il cliente è al centro delle attenzioni. Sicuramente gli operatori che oggi sono presenti sul mercato sono di varia natura, di varia potenzialità e capacità operative. Ci sono i sellers di traffico, ci sono gli operatori sia nazionali che internazionali, ci sono società di informatica, gli Internet service providers. Quindi, una pluralità di attori e operatori che ruotano intorno al mondo dello sviluppo dei servizi di CT. A fine '98 le autorizzazioni concesse in Italia per l'esercizio di servizi di telecomunicazioni erano 39 per 32 operatori. Probabilmente i presenti in sala ne avranno sentito un certo numero, ma, forse, non un numero così cospicuo. Evidentemente perché molti di questi o sono ancora in fase di avvio oppure operano a livello locale, e non se ne ha visibilità. Cosa si aspetta l'impresa e, più in generale, il cliente, da un'innovazione così spinta? Sicuramente la pressione competitiva è il primo fattore e quindi un vantaggio di quello che è l'innalzamento della qualità del servizio e la compressione dei prezzi, se non altro commisurati alla qualità del servizio offerto, la flessibilità e la personalizzazione: basta vedere quale sia l'offerta dei servizi e delle performances che sono quasi quotidianamente annunciate sulla telefonia mobile; sicuramente nuove tecnologie e nuovi canali di distribuzione. Se ci focalizziamo in maniera più mirata su quello che è Internet e l'utilizzo di Internet, vediamo che di qui a due anni il trend è preannunciato in fortissima crescita per quello che riguarda le realizzazioni di reti interne all'azienda, le reti Intranet: c'è l'utilizzo di Intranet per comunicare all'interno dell'azienda o l'utilizzo di Internet per comunicare tra aziende o tra aziende clienti o anche per quello che sono le applicazioni del commercio elettronico. Più avanti porterò una testimonianza specifica al riguardo. Se pongo sull'asse delle ascisse i tempi e sulle verticali i servizi, si vede che l'esplosione di Internet è partita con una diffusione di informazioni: fondamentalmente il web è utilizzato come vetrina. Poi piano piano, per applicazioni di basso profilo come l'e-mail e altre realizzazioni, fino ad esplodere con quello che è il commercio elettronico. Fondamentalmente - e questo, probabilmente, è uno dei contesti più adatti di Internet economy - abbiamo due grossi fenomeni che sono alla base di questo sviluppo: la globalizzazione del business e la convergenza della information technology, quindi l'informatica e il networking, cioè le telecomunicazioni.

In questo contesto l'azienda si colloca in un modo nuovo. Si usa parlare di extended enterprise. C'è la possibilità di relazionarsi in un modo nuovo e quindi di poter uscire da certi alvei, adottando tecnologie tipo Extranet, o affacciarsi al mondo - e qui parliamo di globalizzazione - per quanto attiene Internet. Quindi, la big Internet, l'interconnettività globale. Se la vediamo in termini di blocchi funzionali, la classica funzionalità presente all'interno dell'azienda, l'adozione di soluzioni di questo tipo porta ad accorciare ed integrare la catena a monte, quindi il processo di fornitura, o la catena a valle, che consente di individuare nuovi canali. Per esempio l'e-business, il commercio elettronico, di tipo business to consumer, non fa altro che scavalcare le classiche catene di distribuzione, consentendo di arrivare al cliente finale. I vari modelli di business, di commercio elettronico consentono di avere una serie di vantaggi anche in termini del cosiddetto marketing one to one, relazioni personalizzate con il cliente finale, o di contenimento di costi.

In questo scenario Telecom Italia, in quanto operatore di mercato che propone alla propria clientela soluzioni di CT, è l'operatore di maggioranza, è l'operatore che ha il monopolio, e

ha l'onere e l'onore di essere innovativa, farsi scegliere dai clienti. Il tutto arricchendo il proprio portafoglio offerte. Arricchire il proprio portafoglio offerte, probabilmente, è uno dei must che sicuramente viene attuato, in sinergia con la modalità di relazione con il cliente finale. Sinergia che va al di là di una mera rappresentazione di contenimento di prezzi o di altre connotazioni a corredo come i servizi di supporto, lo sviluppo di servizi avanzati, la consulenza alla clientela finale e il rapporto di partnership, come in molti casi sta avvenendo, anche a livello di associazioni di categoria.

Facevo riferimento allo sviluppo di un'offerta innovativa, sicuramente condizione fondamentale per uno sviluppo di competitività a livello di distretto, a livello di bacino territoriale. Tra le offerte innovative vorrei citare, rapidissimamente, alcune che, tra l'altro, sono state annunciate in tempi recentissimi, come la trasmissione dati via Internet attraverso satellite. A quali esigenze va incontro una soluzione di questo genere? Evidentemente al superamento della lentezza di accesso ad Internet. Ormai data la disponibilità di un servizio, matura subito l'esigenza di averlo disponibile in tempi più rapidi. O un'altra applicazione, chiamata web call center, che è una sinergia, una integrazione tra il fenomeno della trasmissione dei dati via Internet e quello della fonia, della voce. E' un'applicazione che in questo momento, per esempio, è in uso presso GenerTell, quindi in campo assicurativo, in cui il cliente finale che accede al web dell'azienda, se ha la necessità anche di comunicare in voce con l'operatore, clicca su una icona particolare e viene messo in collegamento automaticamente tramite un gate con un operators del gestore del servizio, in questo caso l'assicurazione.

Tutte queste tematiche, servizi, piattaforme a cui ho fatto riferimento, sono ovviamente sviluppate da Telecom Italia o da un altro operatore del mercato. Come è stato citato precedentemente, nei primi giorni di luglio ci sarà un altro convegno qui a Lecco sul commercio elettronico, quindi tralascio di approfondire e di citare le tematiche specifiche che evidentemente saranno maggiormente toccate in quella sede. Rendere disponibile un servizio di questo tipo significa mettere a disposizione della clientela, quindi di chi vuole avere opportunità di questo tipo, una piattaforma di rete, di telecomunicazione classica, ma anche una cosiddetta "server farm", un centro di servizio che rispetta particolari specifiche di sicurezza fisica - sono veri e propri bunker -, all'interno dei quali sono custoditi tra gli altri, oltre ai server per gli applicativi e le transazioni, anche tutte le chiavi d'accesso, i supporti necessari per implementare i processi di firma digitale. In questo contesto un ruolo specifico lo assumono anche le associazioni di categoria e verso di loro stiamo sviluppando una specifica azione. Specifica azione perché, nel caso delle imprese (faccio riferimento a Confindustria), hanno la possibilità di indirizzare e di stimolare l'adozione di soluzioni innovative, e di renderle replicabili in altri contesti.

Con Confindustria c'è una collaborazione in essere già dal '95, molto pragmatica, molto operativa, che arricchisce sempre più il portafoglio delle opportunità per le aziende. Si sta lavorando in questo periodo proprio per arrivare a prospettare, a beneficio di tutte le realtà industriali italiane, una rete di collegamento tra la sede centrale di Confindustria e tutte le associazioni territoriali, per le comunicazioni e tutte le interazioni necessarie. Ma il modello è replicabile a livello locale, e può essere quello di una comunicazione all'interno del distretto specifico. Questo renderebbe possibile anche l'allargamento a tutto il mondo delle imprese, e cominciano già ad esserci le prime applicazioni concrete.

Esistono anche opportunità di telelavoro. Lo voglio citare in quanto è uno dei fattori che sicuramente è chiamato ad agevolare lo sviluppo della pubblica amministrazione. Abbiamo

avuto un'esperienza, come Telecom Italia, che oggi si colloca ai primi posti in Europa, per lo sviluppo di un centro di telelavoro - in particolare cito quello di Roma - realizzato in sinergia con il comune di Roma, che, ad oggi, vede una presenza di 100 postazioni, in uno stabile all'EUR in via dell'Umanesimo. Sono 100 postazioni attrezzate con sistemi e strumenti informatici e servizi di accoglienza. Il centro è stato aperto due anni fa e nel '99 è ormai tutto prenotato da imprese che lo sfruttano quale postazione, quale ufficio virtuale che consente, con accessi di trasmissione dati via Internet, di posizionarsi, stando a Roma, sia in connessione con la casa madre, sia con il resto del mondo.

Un altro caso specifico attiene lo sviluppo concreto che abbiamo avuto e che stiamo portando avanti insieme a partner locali, sia privati che pubblici, per innovazioni nel mercato dell'information and communication technology. Citerei qualche caso. In particolare partirei da quello di Bologna, dove è in essere ed è ufficialmente partito agli inizi di quest'anno, una distribuzione telematica sia di servizi al cittadino da parte della pubblica amministrazione che di commercio elettronico da parte della Coop. Adriatica. Gli operatori coinvolti sono Telecom Italia, il comune, la Coop. adriatica, l'IBM, il CNR e la Cassa di Risparmio di Bologna. Gli utenti coinvolti sono 700 famiglie dell'area bolognese connesse con soluzioni di tipo Internet TV, quindi con adattamenti del televisore domestico e una play station che consente di navigare usando il telecomando. Altre 1000 famiglie sono connesse tramite personal computer, statisticamente distribuite tra famiglie e single (mi pare che siano 700 e 300 rispettivamente; la rilevazione vuol avere infatti anche una validità statistica). E' stato particolarmente agevole a Bologna in quanto il progetto Iperbole di promozione di Internet a livello cittadino era una cosa già avviata precedentemente.

Quali servizi tra quelli oggi in campo è possibile avere? A livello di amministrazione comunale si forniscono le situazioni INPS, il pagamento delle multe e delle tasse comunali o anche delle rette scolastiche. A regime saranno introdotti anche i tributi locali. Viceversa per quanto attiene alla Coop., è on-line un listino di prodotto non-food di circa 1800 articoli che vengono acquistati con transazioni di commercio elettronico, effettuate attraverso la server-farm di Telecom Italia, e recapitati tramite corriere. Nel momento in cui si acquista un bene fisico, evidentemente c'è il problema del delivery, della consegna a domicilio. Sono coinvolte, ovviamente, in questo tipo di realizzazione, tutte le infrastrutture e le tecnologie degli attori appena citati. Abbiamo un impiego sia di Internet per l'accesso tramite personal computer e TV dell'utenza domestica in un modello di commercio elettronico tipo business to consumer, sia di Extranet verso - quindi in un modello business to business - i fornitori e i trasportatori di beni. E' una sperimentazione che durerà 18 mesi. Sono stati distribuiti 700 set of box per adeguare i televisori domestici; nel caso specifico questa è l'home page del sistema come si presenta al cittadino bolognese quando accede al sistema e, nel caso voglia effettuare transazioni a pagamento, deve solo cliccare su questa icona per accedere al servizio a pagamento del comune o al servizio a pagamento della Coop. Adriatica.

Altri casi analoghi sono in corso, ma, come è emerso e confermo, ogni bacino territoriale, ogni distretto, ogni città ha la sua specificità e quindi, evidentemente, nel caso specifico va analizzato il contesto e visto il coinvolgimento degli attori più sensibili a questa innovazione. Nel caso, per esempio, di Torino sono coinvolti operatori come l'UTET, l'associazione industriali, architetti e geometri, le scuole. I servizi in corso di erogazione, con applicazioni di trasmissione dati ad alta velocità, sono basati sulla tecnologia innovativa ADSI, che per-

mette senza alcuna modifica impiantistica a casa dell'utilizzatore di potenziare la capacità di trasmissione. Tutti gli architetti e i geometri dell'area torinese accedono, tramite questi collegamenti ad alta velocità, ai piani del comune, delle licenze edilizie e trasferiscono mappe digitalizzate in rete, i progetti, le richieste di autorizzazione, senza fare alcun spostamento fisico dal proprio ufficio, dalla propria sede. E' chiaro che il presupposto essenziale perché questo avvenga è un back office, una preparazione a monte operata anche dalla pubblica amministrazione. Nel caso di Torino abbiamo un comune molto evoluto in questo senso: è totalmente informatizzato e ben può supportare fenomeni di questo tipo. A Torino tutte le scuole richiedono un unico accesso alla famiglia, alla signora che accompagna il figlio il primo giorno di scuola per iscriverlo e per fare le transazioni di pagamento delle rette scolastiche e di tutto quanto. Non deve andare più al comune. Il collegamento tra il comune e le scuole è tale per cui l'accesso effettuato in maniera telematica dalla scuola consente di avere il certificato e, se occorre, di pagare la retta o quant'altro.

Tenderei a sottolineare che in queste interazioni pubblico/privato e la possibilità di sviluppo di servizi innovativi emerge una forte prospettiva di innovazione e di sviluppo. Si tratta di affrontarli e cavalcarli nel migliore dei modi. Probabilmente quello che ci riserverà il futuro sarà ancora una volta qualche cosa che, visto a posteriori, ci sorprenderà. Tra le documentazioni che mi sono passate sotto mano, ne ho colta una e ve la voglio proporre in conclusione; le leggo insieme a voi. Nel 1943 un certo Thomas Watson, che era il capo della IBM, diceva: "Penso che il mercato mondiale sia più o meno per 5 computer. Nel 1970 Ken Oisen, presidente della Digital, diceva "Non vedo nessun motivo perché ognuno debba avere un computer a casa". Bill Gates nel 1981 affermò: "Più o meno 640 kbyte dovrebbero bastare per chiunque". Oggi vi ho presentato Internet via satellite perché altri operatori di mercato ritengono assolutamente insufficiente una trasmissione dati come quella che oggi, anche se in maniera abbastanza efficace, si effettua; evidentemente l'esigenza di collegamento e di velocità ci induce a correre sempre di più. Vi ringrazio per l'attenzione.

Cesare Fumagalli

Grazie. Grazie davvero Dott. Pollio. Non so che effetto abbia fatto su di voi, ma su di me rafforza sicuramente la convinzione che anche il ciber-distretto probabilmente continuerà ad avere identità territoriali. Io credo che sarà difficile annullare la strategicità dei fattori territoriali, anche se messi in gioco sul globale. Non vorrei arrivare alla banalità, ma mi riferisco alla concretezza con cui, per esempio, stamattina Giovanni Maggi descriveva il collegamento necessario a monte e a valle per le imprese in una maniera diversa da quella con cui hanno operato oggi le necessità di collegamento, il saltare passaggi con i fornitori o il saltare passaggi per arrivare al cliente. Lo sviluppo delle tecnologie consentirà queste nuove possibilità ma non farà venire meno la necessità della coniugazione col livello territoriale e, per quello che ci riguarda, col livello locale.

Purtroppo devo confermare all'amico Dott. Dutch che il modello catalano non si replica in Italia, non si replica in Lombardia. E' un modo per dirvi che il Dott. Tofoni, direttore generale dell'Assessorato alle attività produttive, non sarà presente, a testimonianza che al centro, qui, non ci sta la Regione. Per fortuna però i nostri distretti non sono partiti dalle attenzioni e dalla promozione della Regione. Continueremo a farne a meno.

Voglio, senza alcuna pretesa, dare conclusione ad una giornata che sicuramente è stata ricca di molti spunti e prima di chiuderla, proporvi due riflessioni, che, mi consentiranno gli ospiti che ancora ringrazio - hanno valenza locale.

Rispetto alla suggestione e alla proposta di Delai relativamente alla necessità di cambiare il passo, siamo tutti d'accordo. Noi lo sentiamo. Forse non lo abbiamo messo su carta, ma credo che sia presente in tutti gli attori presenti nel distretto: le associazioni di categoria, la Camera di Commercio, il Centro Innovazione, l'università e tutti i soggetti collettivi e le imprese; c'è coscienza che una fase è alle spalle e se ne sta intraprendendo un'altra. Questa necessità di cambiare il passo è condivisa e, forse, stiamo già cambiando il passo. Sul ritmo, forse, potremmo essere un po' meno rane. C'è la necessità, più che del colpo d'ala, degli scatti alla Pantani che sono in realtà così continui da rappresentare una progressione. Credo più a questo modello. Questo è un distretto che ha fatto della innovazione incrementale il suo punto di forza; non ha mai svoltato; non è un distretto di prodotto: è un distretto di processo e forse a ciò è condannato; non ha mai lasciato l'ieri di colpo per l'oggi e l'oggi di colpo per il domani. Proprio questa necessità di cambiare il passo, di farlo rapidamente, ma con progressione, sia un'indicazione che mi sento di poter lanciare sul livello locale.

Mutuando una metafora che è stata fatta nella mattinata, credo che il distretto che verrà sarà probabilmente il mix che abbiamo visto oggi: nuove tecnologie e collegamenti extraterritoriali. Ma il distretto che c'è è il nostro capitale sociale. Il riferimento al capitale sociale è quello che è a patrimonio. Se si può lanciare una proposta da questo convegno di Varenna 1999, è quella di dire: "Lanciamo un aumento di capitale sociale, sfidando le imprese e gli altri soggetti che ho citato e che fanno il distretto di fatto, a seguire e sottoscrivere le azioni".

**Osservatorio Economico Provinciale
Camera Commercio Industria
Artigianato e Agricoltura di Lecco
Ufficio Studi e Statistica
Via Amendola, 4 - 23900 Lecco
Tel. 0341/29.21.13-14
Fax 0341/29.22.63
Internet: www.lc.camcom.it
E-mail: lecco@lc.camcom.it
E-mail: studi@lc.camcom.it**