

**Dallo sviluppo per accumulazione allo sviluppo per propagazione:
piccole imprese, clusters e capitale sociale
nella nuova Europa in formazione**

(Enzo Rullani)

rull@unive.it

<u>1.</u>	<u><i>Il modello fordista: sviluppo per accumulazione</i></u>	2
<u>2.</u>	<u><i>Dall'accumulazione alla propagazione: la riscoperta delle piccole imprese, dei clusters e del capitale sociale</i></u>	3
<u>3.</u>	<u><i>Le tre capacità-chiave propagare lo sviluppo: assorbimento, moltiplicazione ed esplorazione</i></u>	4
<u>4.</u>	<u><i>Lo sviluppo per propagazione è soprattutto importante per la nuova Europa in formazione</i></u> 5	
<u>5.</u>	<u><i>La propagazione esce dai circuiti locali e nazionali, per diventare internazionale</i></u>	7
<u>6.</u>	<u><i>Delocalizzare singole attività o rilocalizzare il sistema?</i></u>	8
<u>7.</u>	<u><i>Condizioni per la rilocalizzazione internazionale dei clusters europei</i></u>	9
<u>8.</u>	<u><i>Conclusioni: costruire dal basso le istituzioni dell'economia globale</i></u>	12

1. Il modello fordista: sviluppo per accumulazione

Fino agli anni settanta, c'era un'unica via alla modernizzazione suffragata dalla teoria e documentata dai successi competitivi nella realtà: la modernizzazione trainata dalla *grande impresa*, ossia dalle economie di coordinamento e di scala che essa consentiva in tutte le funzioni produttive e commerciali. Intorno a questo modello di era stato costruito lo sviluppo nei paesi di più antica industrializzazione; e da questo modello dovevano partire i paesi *new comers*, gli ultimi arrivati.

Lo sviluppo era, in altre parole, pensato e praticato all'interno di un unico paradigma: il *paradigma fordista* (Piore e Sabel 1984, Di Bernardo e Rullani 1990). Valido, si diceva, sia per i paesi già avanzati che per coloro che aspiravano a raggiungerli. La distanza rispetto al *benchmark* riconosciuto era sinonimo di "ritardo", cosicchè le varietà nazionali e locali – che si discostavano in qualche misura da questo modello – erano considerate negativamente, come fattori di arretratezza da cui liberarsi il più presto possibile (Grandinetti e Rullani 1994, 1996).

Una politica di promozione dello sviluppo, nei paesi *late comers*, doveva necessariamente far leva, si pensava, su poli di industrializzazione centrati su grandi imprese, di origine nazionale o multinazionale. In ambedue i casi c'erano delle difficoltà.

Mettere in piedi grandi imprese nazionali, dotate del capitale di rischio e delle competenze necessarie per competere sul mercato aperto con concorrenti più esperti e consolidati non era, infatti, per niente facile: toccava a grandi finanziari, alle banche nazionali o addirittura allo Stato fornire i mezzi e i sostegni necessari. In Europa, nei diversi paesi, abbiamo avuto diverse versioni di questa politica di costruzione dei cosiddetti "capitalismi nazionali" intorno ad un *core* di grandi imprese di proprietà familiare, bancaria e talvolta pubblica. Il fordismo degli *stakeholders* (famiglie, banche, Stato) ha un peso rilevante nella genesi della grande impresa europea, anche se poi, col tempo, questa dipendenza da interessi extra-imprenditoriali tende a stemperarsi col crescente ricorso delle imprese a capitali di raccolti sul mercato, rivolgendosi al vasto pubblico degli *shareholders*, secondo il modello anglosassone (Albert 1991).

D'altra parte, non c'erano molte alternative alla scelta di *forzare lo sviluppo* di grandi "campioni nazionali", facendole crescere in una "serra" protetta al riparo dai rigori della concorrenza aperta. L'alternativa era soltanto quella di ricorrere ad investimenti di grandi imprese multinazionali. Questa scelta, che molti paesi hanno fatto e altri hanno accettato *oborto collo* per effetto delle regole di concorrenza della Comunità Europea, poteva favorire il decollo iniziale, ma aveva diversi inconvenienti.

Prima di tutto, per ricevere un flusso consistente di investimenti esteri, bisognava avere o offrire ai potenziali investitori un importante vantaggio localizzativo (in base a incentivi, al costo del lavoro o altro), in modo da avere un effettivo potere di attrazione e di contrattazione nei confronti degli interlocutori interessati.

Lasciando operare semplicemente le convenienze di mercato, un certo flusso di investimenti esteri poteva arrivare, ma, una volta avviate le attività, bisognava subire l'incertezza derivante da strategie localizzative che sfuggivano del tutto alla capacità di previsione e al potere di influenza dei territori in cui la multinazionale era venuta ad insediarsi. E questa soluzione, in un contesto fordista povero di soluzioni alternative, poteva creare dipendenza o assuefazione, frenando alla lunga altre possibilità di innovazione e di sviluppo in quel territorio.

In effetti, nell'orizzonte culturale di trenta anni fa non pareva esserci altra possibilità. Lo sviluppo fordista avviene per *accumulazione*, procedendo per *linee interne* alle varie organizzazioni che si confrontano sul mercato. Ogni grande impresa fa un passo avanti partendo dai suoi passi precedenti: si può diventare grandi, competenti, moderni solo seguendo un cammino progressivo e lento, *step by step*, *investimento dopo investimento*. Il risultato è che:

- a) è difficilissimo *saltare le tappe*, perchè ciascuno è inchiodato alla traiettoria che deve necessariamente seguire, secondo una ferrea logica di *path dependence*.
- b) è quasi impossibile *partire da zero*, perchè – in un sistema dove tutti i concorrenti sono già grandi o grandissimi e dove ognuno tende ad essere autosufficiente (integrazione verticale), ci sono enormi barriere all'entrata per l'aspirante *new comer*, che può entrare nel business soltanto con una dotazione iniziale di capitale, competenze, di relazioni e mercati di grande scala.

Non per niente, si prevedeva che tutti i mercati avrebbero visto il prevalere di *poche imprese* oligopolistiche nei diversi settori e che il loro *numero sarebbe diminuito progressivamente* nel corso del tempo. Per chi voleva agganciarsi allo sviluppo per accumulazione non c'era alternativa che forzare la crescita di qualche "campione nazionale" o indurre *competitors* già affermati a venire a produrre nel proprio territorio.

2. Dall'accumulazione alla propagazione: la riscoperta delle piccole imprese, dei *clusters* e del capitale sociale

La storia non è andata così. Dagli anni settanta in poi il panorama è completamente cambiato perchè, col declino del paradigma fordista, lo sviluppo per accumulazione si è rivelato troppo rigido e ingessato per tenere dietro alla complessità di un sistema economico e politico ricco di innovazioni e sempre più difficile da regolare.

Progressivamente, lo sviluppo per accumulazione è stato affiancato e in parte rimpiazzato dallo sviluppo per *propagazione*, che procede per *linee esterne*, passando da un'impresa all'altra attraverso la mediazione dei *clusters*, dei *networks* e del capitale sociale (Becattini 2000, 2001, Brusco 1989, 1994, Crouch, Le Galès, Trigilia e Voelzkow 2001).

Lo sviluppo per propagazione si basa sul fatto che le imprese lavorano insieme (o "in rete") sia a causa della contiguità che rende difficile la protezione delle proprie conoscenze dalle attività di copiatura, imitazione, apprendimento degli altri, sia perchè si accetta volontariamente di cooperare con altri (fornitori, subfornitori, committenti, imprese di servizio) in una *supply chain* cementata dalla reciproca fiducia e dalla stabilità dei rapporti nel corso del tempo. In questo modo, le innovazioni e gli apprendimenti realizzati da un'impresa si propagano, in parte, a vantaggio delle altre imprese con cui la prima impresa è in contatto e anche di *imprese nuove*, che nascono per *spin off* dalle precedenti o per sfruttare il capitale intellettuale e professionali che le precedenti hanno sedimentato e reso disponibile sul territorio.

In parte, questo nuovo tipo di sviluppo riguarda le grandi imprese che cambiano la loro logica organizzativa e strategica e, per acquistare maggiore flessibilità e ridurre i rischi di investimento, tendono a specializzarsi in un *core business*, organizzando per tutto il resto catene di *outsourcing* esterne, facendo lavorare imprese più piccole collegate in una rete di fornitura o in una *supply chain* coordinata dall'impresa leader. In parte, però, la propagazione dello sviluppo consente la nascita e la crescita di imprese di piccola dimensione che possono entrare sul mercato anche se sono dotate di un ridotto capitale di partenza, di poche competenze (in un campo specializzato, ma non negli altri), di un sistema di relazioni e di mercato ancora embrionale. Essendo soltanto un anello della catena, la piccola impresa ha adesso barriere all'ingresso assai minori, perchè può partecipare a business complessi in un ruolo che le rende possibile utilizzare il capitale, le

competenze, le relazioni e i mercati degli altri (dei fornitori, dei committenti e anche, in parte, dei concorrenti).

L'effetto di questo cambiamento è dirompente in tutti i settori, ma si rende maggiormente visibile in quelli in cui prevalgono imprese di piccola e piccolissima scala (che in precedenza non sarebbero mai nate o che sarebbero state condannate a progressiva estinzione). Nei settori concentrati, l'impresa integrata verticalmente ed autocentrica tende a trasformarsi in "impresa estesa" ossia in impresa che attiva un network più o meno rilevante di lavori esterni. Nei settori meno concentrati e con minori barriere all'ingresso, si sviluppano clusters di piccole imprese, *supply chains* di nicchia in cui tutti gli operatori sono di piccola scala, o business centrati su formule organizzative innovative (produzione o distribuzione in franchising o su licenza, catene di subfornitura, reti di applicatori o manutentori che utilizzano lo stesso capitale intellettuale ecc.) (Corò 1998).

Lo *sviluppo per propagazione* ha leggi del tutto diverse dal precedente, che favoriscono – anche quando sono coinvolte grandi imprese – i paesi *late comers*. Infatti, il meccanismo della propagazione richiede che l'innovazione venga "seminata" (a) da qualche pioniere, che le piantine che danno il miglior risultato si moltiplichino sul terreno, fino a formare un "bosco" (b) e che il bosco diventi una "ecologia" (c), completa di funzioni e di applicazioni, che esplorano tutte le possibilità aperte.

3. Le tre capacità-chiave propagare lo sviluppo: assorbimento, moltiplicazione ed esplorazione

In altre parole, perchè il meccanismo propagativo vada avanti, bisogna gettare *molti semi*, fare in modo che alcuni di essi si moltiplichino fino a formare un *bosco* ed espandere il bosco fino a trasformarlo in un'*ecologia* plurifunzionale, ricca di varianti e di specializzazioni. Ciascuno di questi tre stadi è presidiato da un tipo diverso di capacità:

- a) per gettare i "semi" dello sviluppo, occorre soprattutto disporre di una buona *capacità di assorbimento* (*absorptive capacity*) delle innovazioni di frontiera, cosa che richiede elevati *links* con esperienze avanzate e basse barriere all'entrata nel business, di modo che le innovazioni assorbite possano trasformarsi in un certo numero di neo-imprese o di nuove applicazioni;
- b) per trasformare i semi di successo in un "bosco", bisogna avere una buona *capacità di moltiplicazione* della base produttiva (posti di lavoro creati, economie di scala conseguite come sistema). La possibilità di accrescere rapidamente la base produttiva, moltiplicando i "semi" iniziali, dipende in modo critico dall'esistenza di risorse disponibili localmente per essere impiegata nelle innovazioni;
- c) per sviluppare il bosco in tutte le direzioni, trasformandolo in un'"ecologia" completa e differenziata, bisogna avere una buona *capacità di esplorazione*, per sperimentare autonomamente soluzioni nuove (di processo, di prodotto o di mercato), facendo avanzare per proprio conto la frontiera dell'innovazione e sfruttando tutte le idee e le possibilità derivate dalla piattaforma di business principale.

Vediamo queste tre caratteristiche in maggiore dettaglio.

La prima condizione da garantire per propagare lo sviluppo è la presenza, in un territorio, di un'elevata *capacità di assorbimento* delle idee e delle competenze sviluppate da chi si trova sulla frontiera dell'innovazione (spesso anche in territorio lontani).

Perché questa capacità di assorbimento ci sia non servono, in molti settori (specialmente i settori tradizionali) grandi investimenti in R&D, ma è sufficiente avere:

- *numerosi ed efficaci links* di collegamento che consentano il trasferimento delle *conoscenze tacite e contestuali*;
- *un numero elevato di nuovi candidati* (neo-imprese) intenzionati ad applicarle.

I *links* richiesti non riguardano tanto le conoscenze codificate (nel sapere scientifico-tecnologico) e quelle incorporate nelle macchine, che potranno essere acquistate sul mercato dai fornitori (anche esteri) che ne diventano i propagatori. Sono invece fondamentali i *links* che consentono di assorbire conoscenze *tacite e contestuali* di frontiera, e per questo è necessario che ci sia un *rapporto diretto*, qualche forma di *condivisione di esperienza* tra chi innova e chi impara, assorbendo le competenze dell'innovatore.

La seconda condizione (molti nuovi candidati ad applicare le innovazioni apprese) ha a che vedere con le *barriere all'ingresso*, che, in certi settori possono impedire la nascita di nuove imprese perchè servono capitali, conoscenze, relazioni o mercati superiori a quelli che risultano disponibili per un *new comer* privo, o quasi, di preesistenze.

Questo spiega perchè il modello propagativo si è sviluppato soltanto in certi settori e in certi territori, dove i *links* esistevano e le barriere erano basse, dando luogo ad una buona capacità di assorbimento.

Ad esempio, nei distretti industriali italiani i *links* necessari all'assorbimento sono stati inizialmente forniti da esperienze di lavoro fatto altrove (in Svizzera, in Germania o in altri paesi avanzati) o dal lavoro fatto in grandi imprese che hanno "incubato" la formazione di un bacino professionale nel loro specifico settore. Sono poi intervenuti i fornitori di macchine e di tecnologie dall'esterno. La presenza di un sistema di divisione locale del lavoro e di terzismo ha reso molto basse le barriere all'ingresso per chi volesse fondare una nuova impresa.

L'effetto moltiplicativo (dei posti di lavoro e della produttività) si è avuto perchè le imprese sono cresciute in numero e (alcune) in dimensione contando sulla disponibilità di lavoro (proveniente dall'agricoltura e dal terziario tradizionale), di spazi e su tutele ambientali non troppo strette, come si conviene ad un sistema nelle fasi iniziali della sua industrializzazione. Successivamente, quando il cluster locale ha cominciato a sviluppare un propria capacità innovativa, le neo-imprese hanno trovato *links* facili e poco costosi nella contiguità territoriale, ossia nella possibilità di scambiare idee, professionalità e lavorazioni nel *cluster* locale. Il capitale sociale e il networking hanno aumentato le capacità di mercato del *clustering*, dando luogo a processi di propagazione sempre più ampia.

Ma i distretti non si capirebbero senza la terza fase: quella dell'*esplorazione* del nuovo e delle possibilità di innovazione che sono contigue o laterali rispetto al *core business*. Non solo l'industria delle macchine, delle tecnologie e dei servizi per uno specifico prodotto può avere impieghi in altre linee produttive, ma ci possono essere evoluzioni impreviste che cambiano la natura di un distretto e ne modificano nel corso del tempo le attività. Questa capacità è importante perchè deve rigenerare le possibilità di business che il distretto, con la sua propagazione continua, erode e che vengono, nel corso del tempo, compresse dai competitors esterni (Corò 1998).

4. Lo sviluppo per propagazione è soprattutto importante per la nuova Europa in formazione

Lo sviluppo per propagazione ha avuto successo, nel corso degli ultimi trenta anni. Oggi PMI, *clusters* e capitale sociale sono considerati ingredienti importanti dello sviluppo, anche se una parte rilevante dell'economia – i settori in cui sono necessari grandi investimenti a lento ritorno e in cui esistono rilevanti barriere all'ingresso – sono rimasti affidati al meccanismo dello sviluppo per accumulazione.

La rilevanza dello sviluppo per propagazione è maggiore in certi paesi, come l'Italia che in altri; ed è maggiore in certe regioni italiane, come il Nordest, rispetto al resto del paese. Inoltre è concentrata nei settori e meno presente in altri. In Italia l'area dello sviluppo per propagazione coincide in pratica con quella del *made in Italy*: moda, casa, stili di vita, turismo, prodotti alimentari tipici, più la meccanica leggera. Ma, negli Stati Uniti, ad esempio, questa modalità di sviluppo si è avuta anche nella *new economy*, sia pure in condizioni radicalmente diverse. Non ci sono, in altri termini, specificità settoriali che limitino l'applicazione del modello a settori tradizionali, escludendo quelli maggiormente innovativi. Piuttosto conta la *permeabilità* del business ai *new comers* forniti di una certa capacità di assorbimento di risorse abilitanti che consentono loro di stare nel business.

Nel sistema europeo i *new comers* che si affacciano allo sviluppo o che non vogliono uscirne sono oggi uno dei problemi fondamentali dell'unificazione e soprattutto dell'asse Est-Ovest. Ci sono molti paesi o molte regioni che cercano la strada più rapida e promettente per lo sviluppo. O che cercano di invertire il declino di aree una volta dedicate ad attività industriali entrate in crisi strutturale e da sostituire con altre.

Dal punto di vista dei *new comers* lo sviluppo per propagazione ha alcuni vantaggi fondamentali:

- 1) mette in moto la forza del *self-employment*, mobilitando le energie di coloro che sono senza un lavoro sufficientemente remunerativo e consentendo, grazie alle basse barriere all'ingresso, di assumere rischi e di diffondere imprenditorialità proprio nelle aree e nelle fasce di popolazione in cui c'è maggior bisogno di generare posti di lavoro;
- 2) mette la *finanza al traino delle iniziative e delle idee imprenditoriali*, perchè la specializzazione e il lavoro in rete consente a ciascuna impresa di utilizzare il capitale delle altre (e del sistema complessivo) riducendo il fabbisogno di investimento iniziale. Non è più necessario, come invece accade nello sviluppo per accumulazione, concentrare preventivamente grandi masse di mezzi finanziari per fare investimenti industriali altrettanto impegnativi, ma è sufficiente distribuire investimenti e rischi tra una molteplicità di imprese per far nascere un sistema capace di sostenersi. Le nuove imprese possono crescere progressivamente in funzione dei profitti reinvestiti, potendo contare sul processo moltiplicativo che accresce la dimensione del sistema (ad esempio del distretto, o della *supply chain*) per accrescimento del numero delle imprese, invece che della loro dimensione media;
- 3) consente *forme condivise* (e non volontarie) di *sperimentazione del nuovo*, in tutti i casi in cui le imprese possono esplorare vie diverse, potendo in ogni momento rilevare e imitare senza eccessivi costi quella che, alla prova dei fatti, ha avuto maggiore successo (si pensi nel campo della moda quanto importante possa essere questo fattore). Questo meccanismo è fondamentale tutte le volte che si tratta di gestire un'elevata complessità, ossia una *varianza* rilevante (dei prodotti/processi/mercati), un elevato grado di *indeterminazione* (che rende difficile prevedere gli esiti delle proprie scelte) e situazioni di *discontinuità* che possono creare situazioni nuove, impreviste.

Una breve analisi dei problemi che si incontrano oggi nell'asse Est-Ovest suggerisce che queste situazioni e queste esigenze riguardano una fascia molto estesa di paesi e situazioni. In tutti questi casi, si può certo cercare di ricorrere allo sviluppo per accumulazione, forzando la crescita di "campioni nazionali" o delegando agli investimenti delle multinazionali il proprio sviluppo. Ma si può anche tentare la carta dello sviluppo per propagazione, facendo leva sulle sue caratteristiche. E, soprattutto, tenendo conto del fatto che oggi proprio i paesi e le regioni che per prime hanno esplorato questa via hanno un fondamentale e inderogabile interesse ad "esportarlo", associando altri paesi al proprio modello di sviluppo.

5. La propagazione esce dai circuiti locali e nazionali, per diventare internazionale

Siamo arrivati alla fine di un ciclo. Lo sviluppo per propagazione ha esaurito, nei paesi che più ne hanno beneficiato, la sua carica propulsiva. O si re-inventa o è destinato a declinare. I paesi che hanno in passato sperimentato lo sviluppo per propagazione, dotandosi di PMI, clusters, *networks* e capitale sociale, hanno oggi un interesse – almeno un interesse potenziale – a condividere questa modalità di sviluppo con altri partners, allargando il circuito della propagazione a livello internazionale.

Che il ciclo sia finito lo suggeriscono due circostanze:

- 1) la globalizzazione della concorrenza premia, oggi, le imprese che sono maggiormente *mobili* (da un territorio all'altro, da un paese all'altro), perchè la mobilità consente di sfruttare i vantaggi di scala (ampiezza, grandi numeri) e/o i vantaggi di varietà (minor costo del lavoro, differenziazione dei mercati ecc.) che sono accessibili quando si iscrive la propria attività in un circuito internazionale, invece che locale o nazionale;
- 2) nei sistemi locali, lo sviluppo ha "esaurito" le risorse che consentivano effetti moltiplicativi, consentendo un flusso continuo di nuove iniziative o l'ampliamento delle vecchie. Oggi è sempre più difficile trovare lavoro, spazi e ambienti disponibili. La popolazione locale diventa anzi sempre meno disposta ad accettare nuovi insediamenti industriali che portano immigrati, congestionano le strade e peggiorano la qualità dell'ambiente o del paesaggio. Di conseguenza i sistemi locali non possono più crescere quantitativamente e sono "condannati" a crescere in qualità, aumentando il livello di intelligenza e di produttività che li caratterizza.

Se la *mobilità* dà accesso ai vantaggi della globalizzazione, che cosa accade ai sistemi di PMI, ai *clusters locali*, ai *networks* e al capitale sociale dello sviluppo per propagazione, che invece tendono ad avere *radici* su un determinato territorio?

Si può arrivare ad un'*impasse*: un cluster bene avviato può oggi, in certe circostanze, avere precluse tutte e due le strade, quella nuova della mobilità globale e quella vecchia della crescita locale. Non può crescere localmente, ad esempio, perchè ha esaurito lavoro, spazi e ambiente. Ma non può nemmeno spostarsi, facendo una scelta di mobilità, perchè la delocalizzazione delle attività è assai più facile per grandi imprese che padroneggiano le reti lunghe dei rapporti internazionali, ma può essere molto difficile per piccole imprese che hanno basato tutto il loro business su esperienze e relazioni locali (Rullani 2002).

Per uscire da questa forbice bisogna *rilocalizzare i circuiti della propagazione* dello sviluppo, trasformando i *clusters* locali in nodi di un sistema più ampio, internazionale; le reti corte in reti lunghe, il capitale sociale localizzato in un tessuto relazionale più complesso e articolato, in grado di sostenere le relazioni a distanza. Una cosa è certa: la propagazione dello sviluppo avverrà

più rapidamente lungo i canali che riusciranno a riprodurre – in altri luoghi – lo stesso ambiente, o un ambiente simile, a quello che i piccoli imprenditori dei cluster già esistenti conoscono oggi.

Non si tratta cioè di internazionalizzare la *singola impresa*, inducendola a fare qualche investimento all'estero o ad organizzare qualche operazione di *outsourcing*. Si tratta invece di *cambiare la geografia del sistema* di cui la singola impresa fa parte, sia nel senso di ampliare l'ampiezza del bacino su cui è organizzata la divisione del lavoro e la condivisione delle conoscenze, sia nel senso di aumentare la varietà dei ruoli e delle funzioni che in questo sistema più ampio vengono assegnate ai diversi territori (locali).

6. Delocalizzare singole attività o rilocalizzare il sistema?

Chiamare queste operazioni col termine di *de-localizzazione*, come è invalso da un po' di tempo in Italia non rende bene l'idea della trasformazione da fare. De-localizzare significa semplicemente *spostare altrove* una lavorazione, una fase produttiva o anche un'intera linea. La parola sottolinea, in negativo, ciò che si lascia (il territorio) e ciò che il territorio perde (la lavorazione, la fase, la linea che sono state spostate).

Non si guarda in positivo al nuovo sistema che viene a crearsi: un sistema dove il territorio di partenza potrebbe avere un ruolo importante e ricevere benefici dal processo di spostamento di alcune attività. Ad esempio, perchè questo processo "libera" risorse – lavoro e spazi innanzitutto – da destinare ad attività a maggior valore aggiunto. O perchè il territorio di origine può cambiare il suo ruolo nella rete transnazionale che viene a crearsi, diventando meno manifatturiero e più dedito a funzioni terziarie (di coordinamento, controllo della qualità, logistica, commercializzazione, design ecc.) (Grandinetti 1999).

Il termine de-localizzazione, guardando le cose dal punto di vista del territorio che perde delle attività, non mette nemmeno l'accento su quello che succede o che può succedere nel nuovo territorio di insediamento. Né consente di considerare i legami tra i due luoghi (di origine e destinazione dell'attività delocalizzata).

In realtà, si sconta in questo campo l'insufficienza teorica di una tradizione che guarda all'internazionalizzazione dal punto di vista della singola impresa invece che del sistema (della filiera, del network, della *supply chain* ecc.) a cui la singola impresa appartiene (Grandinetti e Rullani 1994).

Chi delocalizza – se fa questa operazione in solitudine – esce dal sistema locale (almeno per le operazioni che vengono spostate) e non incontra un nuovo sistema. Investimenti o acquisti che, all'estero, rimassero isolati, rispetto al sistema, perderebbero rapidamente la loro capacità di assorbimento, di moltiplicazione e di esplorazione. E' importante, per mantenere i vantaggi della propagazione, che nel luogo dove le operazioni si spostano, vengano attivati processi di propagazione dello sviluppo mediante assorbimento, moltiplicazione ed esplorazione, perchè solo questo garantisce che, a lungo termine, le attività decentrate rimangano vitali e innovative, senza dipendere interamente dall'intelligenza e dagli investimenti della casa-madre.

Bisogna fare in modo che esportazioni, investimenti all'estero e *outsourcing* di singole imprese facciano parte di un sistema che rilocalizza le sue attività e le sue specializzazioni, dando luogo ad un circuito più ampio in cui però le capacità di assorbimento, di moltiplicazione e di esplorazione sono un attributo di tutti i nodi della rete internazionale, e non solo del luogo di partenza.

Detto in altre parole: *è il sistema che deve internazionalizzarsi, non la singola impresa*. Non è importante guardare se la singola impresa esporta o investe all'estero; ma se fa parte, o no, di un sistema che ha distribuito le sue attività e funzioni a scala ampia, internazionale. Un subfornitore che non esporta e che non investe all'estero, può essere tuttavia un produttore allineato a tutti gli standard internazionali se fa parte di una *supply chain* transnazionale.

Nei rapporti Est-Ovest, in Europa, non si tratta ormai di casi marginali, ma di un movimento di rilocalizzazione sempre più consistente che traspare dai flussi di import-export. Dal 1993 al 2001, sia l'export che l'import dall'Italia verso i paesi dell'Est europeo (Russia compresa) è cresciuto di circa 3 volte, ossia assai più rapidamente del totale (che si moltiplica soltanto per due) (dati raccolti dalla *Fondazione Nordest*). In peso, i flussi verso l'Europa dell'Est superano ormai quelli con l'America del Nord. C'è un grande interesse degli imprenditori italiani che operano nei distretti e nelle reti di piccola impresa per i nuovi mercati dell'Est e le nuove possibilità di relazione che con questi paesi possono essere stabilite (indagine dell'*Osservatorio Tedis* sull'internazionalizzazione). Con alcuni paesi sono visibili flussi di esportazione di semilavorati e re-importazione di prodotti finiti (soprattutto Romania, Croazia, Slovenia, Ungheria e Tunisia).

Si tratta di un'evoluzione rapida, che risolve alcuni problemi di competitività ma altri ne crea.

7. Condizioni per la rilocalizzazione internazionale dei *clusters* europei

Perché il processo di rilocalizzazione dei sistemi produttivi locali in Europa rimanga sostenibile nel lungo periodo serve innanzitutto rafforzare la rete che consente di proiettare il sistema locale attuale in uno spazio più ampio, oltre i confini nazionali, andando a radicarsi in altri territori (di destinazione), dove sia possibile trovare risorse complementari.

Per quanto detto sin qui, è scontato che i territori complementari da mettere a rete siano situati nell'asse Est-Ovest: i *clusters* dell'Ovest possono trovare ad Est lavoro a costo minore, spazi per crescere, mercati non ancora esplorati e occupati. Il problema da risolvere è innanzitutto quello di disporre di collegamenti e comunicazioni efficienti, che consentano di dilatare la rete "corta" attuale, facendola divenire "lunga", senza perdere in efficienza. I canali di collegamento logistico sono importanti (Corò 2000), ma ugualmente importanti sono i sistemi di comunicazione (anche con le nuove ICT) lungo cui far fluire tutta la conoscenza codificata che serve per alimentare attività multilocalizzate di una stessa rete (Micelli e Di Maria 2000).

La divisione del lavoro entro la *supply chain* non può infatti prescindere da aspetti che riguardano la condivisione delle conoscenze, la capacità di comunicare, il reciproco riconoscimento (Micelli 2000). Il ruolo delle tecnologie può diventare importante se il sistema funziona come una rete che rende possibile il coordinamento in *real time* tra chi, nella supply chain, produce e chi vende e consuma, a prescindere dai luoghi in cui si svolgono queste attività. Le economie che diventa possibile conseguire con questo allargamento sono legate al ri-uso, a scala più ampia, di conoscenze che vengono messe in comune, e condivise secondo regole appropriate (Rullani 2001).

La relazione, proprio perchè a contenuto cognitivo, non riguarda soltanto le abilità pratiche ma anche le culture. E' importante che l'internazionalizzazione tra i diversi che si incontrano nelle reti multilocalizzate sia *dialogica*, non gerarchica, partendo dal riconoscimento della diversa storia e della diversa cultura dei luoghi che l'impresa mette in collegamento. Ciascun luogo ha una sua identità collettiva che costituisce il baricentro su cui appoggiare la co-evoluzione della rete transnazionale. La propria cultura deve cambiare per adattarsi al momento storico e alle possibilità di relazione che in esso sono date: ma questo cambiamento richiede una interpretazione che scelga quali punti tenere fermi e quali modificare, che innesti fare e non fare per mantenere intatta l'identità complessiva. Anche il rapporto con gli altri nasce da un'interpretazione delle possibilità aperte e del punto di vista altrui in proposito: la mediazione culturale è il tramite attraverso cui si riprogetta – come condiviso - un futuro che era inizialmente separato e distinto.

Forme associative che mantengano questa specificità culturale, facendola dialogare con altre eredità e altre storie, possono svolgere una funzione fondamentale in questo processo.

Si pensi, ad esempio, al ruolo che in Italia hanno svolto istituzioni culturali e storiche come il Museo dello Scarpone a Montebelluna o il Museo dell'Occhiale in Cadore. Anche i centri di

servizio che sono presenti in molti distretti italiani hanno acquistato una funzione di rielaborazione culturale che ha allargato la capacità di relazione delle imprese del distretto che ne sono state “contaminate”.

Non basta però organizzare il collegamento a rete tra nodi multilocalizzati, Bisogna che ciascuno di questi nodi mantenga la sua vitalità competitiva e dunque possa, nel lungo periodo, fornire un valore aggiunto alla rete complessiva.

Perché i clusters multilocalizzati di una rete transnazionale possano mantenere la loro vitalità, o acquistarla, se sono in una fase iniziale, servono sostanzialmente tre condizioni. Bisogna infatti:

- a) creare *capacità autonoma di propagazione* nei sistemi di destinazione;
- b) rendere *qualitativo*, invece che *quantitativo*, lo sviluppo nei sistemi di origine;
- c) *istituzionalizzare il rapporto tra sistema di origine e sistema di destinazione* per governare insieme il processo, in modo da intervenire sui suoi esiti indesiderati e da governare i suoi passaggi critici.

Vediamo i tre punti.

I sistemi di destinazione delle operazioni di rilocalizzazione lungo la direttrice Ovest-Est in Europa non sono in genere dotati delle capacità necessarie per riuscire a propagare autonomamente lo sviluppo. Bisogna costruire le condizioni che consentano a questi sistemi di interiorizzare una capacità di assorbimento, di moltiplicazione e di esplorazione.

Per migliorare la capacità di assorbimento delle innovazioni rilevanti, servono, come abbiamo detto, *links* con chi innova e *basse barriere* all'ingresso delle neo-imprese. I *links* possono essere creati proprio dalle attività provenienti da *clusters* già sviluppati nei paesi di più vecchia industrializzazione. Imprese che portano lavorazioni, fasi, linee di produzione portano anche le conoscenze tacite e contestuali che in queste attività sono incorporate. Perché tuttavia i “semi” dell'innovazione non cadano su un terreno arido, andando dispersi, bisogna che si inneschi in sede locale un processo di formazione di neo-imprenditorialità, magari a partire da competenze professionali acquisite inizialmente come lavoratore dipendente, tecnico, manager, distributore o promotore delle vendite. Si tratta di un processo lento che, come abbiamo detto, richiede soprattutto che le attività siano finemente specializzate, abbassando in questo modo la dotazione di capitale, di competenze e di relazioni/mercato richieste per varare un'iniziativa neo-imprenditoriale. Questo fatto giustifica più di ogni altro il *clustering* nel luogo di destinazione: senza *clustering* non c'è specializzazione, per cui le barriere all'ingresso rimangono alte e la neo-imprenditorialità stenta a formarsi. Invece, concentrando settori specializzati in luoghi predeterminati, si può confidare nel fatto che, ad un certo punto, questo processo si inneschi.

La moltiplicazione dai piccoli ai grandi numeri non dovrebbe in questi sistemi incontrare grandi problemi, considerando che esistono per ora riserve di lavoro e di spazi disponibili per aumentare il numero delle imprese, il numero degli addetti e, di conseguenza, il grado di specializzazione sostenibile e la produttività media del sistema. Piuttosto serve un investimento formativo e in infrastrutture (logistiche, abitative, di servizio) che sostenga le capacità moltiplicative del sistema.

Più difficile e problematico è innescare, in questi sistemi, un processo esplorativo che consenta di arricchire la varietà delle competenze e delle *business ideas* praticate localmente. In parte, questo spazio dipenderà dal carattere più o meno *aperto* delle imprese estere che si sono insediate o che usano in *outsourcing* i produttori locali. Ci potranno essere imprese disponibili a lasciare sperimentare e adattare le attività locali e altre che invece preferiranno ridurre al minimo le complicazioni, teleguidando le decisioni a distanza in funzione delle necessità della loro rete transnazionale. E' tuttavia evidente che la creazione di valore da parte dei produttori locali potrà crescere soltanto nel momento in cui questa capacità esplorativa non sarà più marginale o effimera, ma darà luogo a innovazioni prodotte e sfruttate autonomamente dalle imprese locali, sia pure nella più ampia economia del sistema multilocalizzato.

La seconda condizione è ugualmente problematica e riguarda le condizioni del *sistema locale di origine degli investimenti esteri o delle delocalizzazioni*, comunque denominate e organizzate. Nel sistema di origine, ogni delocalizzazione libera risorse che – almeno in potenza – sono disponibili per altri usi.

Il problema è: ci sarà una sufficiente domanda di questi usi alternativi (e più pregiati), di modo che il lavoro e gli spazi lasciati liberi possono, cambiando destinazione, aumentare la produttività media e i redditi del sistema locale?

Si tratta di una questione cruciale. La delocalizzazione progressiva di una parte delle attuali attività è resa necessaria non solo dal fatto che *le imprese non trovano lavoro* (nonostante l’immigrazione, che difficilmente basterà a compensare il calo demografico previsto per i prossimi anni) o che il lavoro locale *costa troppo*, in certe attività, rispetto a quello disponibile nei paesi emergenti. In realtà, se si vogliono sviluppare in loco attività ad alto valore aggiunto – ad esempio nelle funzioni di coordinamento manageriale o nei servizi del terziario avanzato – è necessario fare evolvere le forme di impresa, sviluppando *networks transnazionali* in cui il lavoro possa trovare compiti più intelligenti e meglio pagati. Anzi, si può dire che se non si innescano processi di delocalizzazione che liberino lavoro e spazi, le nuove attività *non potranno nascere* in un sistema che ha esaurito i fattori da mettere a lavoro.

In effetti, dalle indagini fatte in Italia nei distretti che hanno più delocalizzato, si può dire che finora questo processo di sostituzione di lavori poveri (delocalizzati) con lavori più produttivi e più ricchi è andato avanti: non si è creata disoccupazione, cosicché il bilancio tra dare e avere può essere considerato soddisfacente.

Ma questa non è un esito garantito. Il processo è invece molto delicato: se le imprese non aumentano, nel frattempo, la qualità dei compiti richiesti e se le persone non sono dotate di un capitale intellettuale crescente mediante appropriati investimenti in istruzione e formazione, è possibile che, ad un certo punto, si creino dei vuoti che non vengano colmati. Dando luogo, per le risorse rimaste inattive, ad un adattamento all’indietro, invece che in avanti.

Su questo punto, bisogna vincere la riluttanza di molti comuni a favorire gli investimenti delle imprese, o le nuove iniziative, perchè si pensa che provocheranno congestione, immigrazione e inquinamento, mentre – d’altra parte – la condizione attuale di piena occupazione rende meno desiderabili nuovi insediamenti industriali o commerciali. Nel sistema locale, se ne vede, infatti, i danni, più che i vantaggi.

Eppure questo nascente rifiuto dello sviluppo è molto pericoloso e va prevenuto in tutti i modi. La via più efficace per farlo è quella di fare con la popolazione (e dunque con le istituzioni locali) un nuovo *Patto per lo sviluppo*. Un patto che, in cambio del consumo di territorio e di risorse lavorative, promette non sviluppo quantitativo (più posti di lavoro, più merci, più camion ecc.), ma uno *sviluppo qualitativo*, basato su lavori che *consentono di apprendere* e di usare l’*intelligenza*, dando anche, nel tempo, maggiori redditi. Oggi al territorio interessa *imparare*, e non soltanto *produrre*.

Che tipo di imprese possono fare questo passaggio difficile dalla quantità alla qualità? Non tutte, certo. Bisogna che le istituzioni e le associazioni facciano il possibile per migliorare la percezione delle imprese su questo cambiamento di fondo del rapporto col territorio, un cambiamento che non tutti hanno presente come vincolante per il futuro. E bisogna, poi, che il mercato faccia la sua parte per selezionare le imprese che possono reggere questo tipo di evoluzione, al rialzo, invece dell’evoluzione verso il basso (verso minori salari e minori livelli di produttività) che viene spesso messa in risalto.

In ambedue i casi – nel territorio di origine e in quello di destinazione – il processo di rilocalizzazione dello sviluppo può mantenere le sue capacità di propagazione solo se si interviene sul capitale sociale e sul network di relazioni che esso sostiene.

Bisogna, in altre parole, costruire l’*infrastruttura logistica e comunicativa*, il *capitale intellettuale*, il *clustering* delle residenze e delle attività, la cornice finanziaria per le *partnerships*, il sistema delle garanzie, dei marchi, delle certificazioni e degli affidamenti. Se è il sistema che si

deve rilocalizzare a scala internazionale, mettendo a frutto le complementarità esistenti anche lungo la direttrice Ovest-Est, è fondamentale che questa rilocalizzazione sia governata insieme dalle istituzioni e dalle associazioni dei due territori, di origine e di destinazione.

Su questo terreno siamo ai primi passi, ma si tratta di un passaggio importante, fondamentale, che assegna un ruolo non solo agli Stati nazionali coinvolti, ma anche – e forse di più – alle Regioni corrispondenti ai territori di origine e di destinazione.

8. Conclusioni: costruire dal basso le istituzioni dell'economia globale

Molti sistemi locali si sono sviluppati senza alcuna politica dello Stato che ne disegnasse i contorni e le regole, e anzi in un clima di sostanziale *deregulation*, appena attenuata, nei territori maggiormente organizzati, da un ruolo di indirizzo e di mediazione delle istituzioni locali.

Può sembrare naturale che sistemi di questo genere, emersi dal basso e privi di una *master mind* centrale, si espandano nell'economia globale senza cambiare il loro stile di base, considerando che anche la globalizzazione è un processo de-regolato.

Ma non è così. Lo sviluppo spontaneo dei sistemi locali nell'alveo degli Stati nazionali è stato possibile proprio perchè ciascuna imprese poteva contare su regole giuridiche e su mercati relativamente stabili e garantiti, tali da rendere possibile l'esercizio di scelte autonome anche da parte di imprese dotate di poco o nullo potere sul sistema complessivo.

Nell'economia globale, non è così. Qui la deregolazione arriva a non fissare regole giuridiche e di concorrenza garantite, perchè non esiste un diritto internazionale che disciplini questa materia e che garantisca allo stesso modo tutti gli operatori, grandi e piccoli che siano. Al contrario, la deregolazione globale è un processo che, in assenza di regole e di garanzie ben precise, richiede che le scelte siano accompagnate ed *enforced* da una certa dose di *potere*. Può essere il potere dello Stato nazionale di origine, nella misura in cui protegge gli interessi dei suoi cittadini all'estero; può essere il potere di qualche istituzione influente di carattere transnazionale; o può essere il potere direttamente esercitato dalla grande impresa multinazionale, in forza del peso economico e politico che detiene.

Ma che potere può avere la piccola impresa proveniente da un cluster nazionale e proiettata verso l'arena internazionale? Che potere può avere se non è abbastanza grande da influenzare il proprio Stato, se sfugge all'attenzione delle istituzioni transnazionali e se scompare di fronte al peso e all'influenza di una grande multinazionale?

Eppure, nell'arena globale, non si può andare con molte ragioni ma senza potere. E' necessario, dunque, che si proceda nella direzione di una riaggregazione che consolidi le istituzioni e le rappresentanze (anche associative) implicate nel processo. Bisogna ricostruire, in forma transnazionale, un ambiente garantito e trasparente, dove si possa agire e scegliere senza dover esercitare un potere a livello di singola impresa.

Il significato delle relazioni istituzionali transnazionali che collegano i cluster di origine ai cluster di destinazione è anche questo: ridare governabilità ad un segmento limitato dell'economia globale per rendere nuovamente possibile alle piccole imprese – anche a scala transnazionale - quella libertà di sperimentazione e di movimento che hanno dimostrato nei cluster locali nazionali. Più istituzioni dunque a livello locale, nei punti di origine e di destinazione, e più istituzioni nel legame transnazionale, a colmare il vuoto di diritto e di mercato che dà spazio al potere e che, dunque, esclude la piccola dimensione.

Forse è in questo modo, dal basso, che l'economia globale potrà rispondere, passo per passo, *cluster per cluster*, ad un bisogno di organizzazione e di trasparenza che sta crescendo a dismisura, man mano che si allargano, pericolosamente, gli orizzonti di azione.

Opere citate

- Albert M. (1991), *Capitalisme contre capitalisme*, Editions du Seuil, Parigi, traduzione italiana Il Mulino, Bologna, 1993
- Becattini G. (2000), *Dal distretto industriale allo sviluppo locale. Svolgimento e difesa di un'idea*, Bollati Boringhieri, Torino
- Becattini G. (2001). *The Caterpillar and the Butterfly. An Exemplary Case of Development in the Italy of the Industrial Districts*, Le Monnier, Firenze
- Brusco S. (1989), *Piccola impresa e distretti industriali*, Rosenberg e Sellier, Torino
- Brusco S. (1994), "Fondamenti e proposte per una politica industriale delle regioni", in Becattini G., Vaccà S. (a cura di), *Prospettive degli studi di economia e politica industriale*, Angeli, Milano
- Corò G. (1998), "Distretti e sistemi di piccola impresa nella transizione", in: Rullani E., Romano L. (a cura di), *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, Etaslibri, Milano
- Corò G. (2000), "La logistica come infrastruttura organizzativa della *global economy*", in: Micelli S., Di Maria E. (a cura di), *Distretti industriali e tecnologie di rete: progettare la convergenza*, Angeli, Mila
- Crouch C., Le Galès P., Trigilia C., Voelzkow H. (2001), *Local Production Systems in Europe*, Oxford University Press, Oxford (UK)
- Di Bernardo B., Rullani E. (1990), *Il management e le macchine. Teoria evolutiva dell'impresa*, Il Mulino, Bologna
- Grandinetti R., Rullani E. (1994), "Sunk internationalization: small firms and global knowledge", *Revue d'Economie Industrielle* 67, 1° Trimestre: 238-254.
- Grandinetti R., Rullani E. (1996), *Impresa transnazionale ed economia globale*, NIS, La Nuova Italia Scientifica, Roma
- Grandinetti R. (a cura di) (1999), *Il seggiolaio e l'economia globale*, Cedam
- Micelli S. (2000). *Imprese, reti, comunità*, Etas, Milano
- Micelli S., Di Maria E. (2000) (a cura di), *Distretti industriali e tecnologie di rete: progettare la convergenza*, Angeli, Milano
- Piore M.J., Sabel C.F. (1984), *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New York, traduz. it. *Le due vie dello sviluppo industriale*, Isedi, Torino 1987
- Rullani E. (2002), "Global-mente", *Economia e Politica Industriale*, n. 113, 2002
- Rullani E. (2001), "New/Net/Knowledge Economy: le molte facce del postfordismo", *Economia e Politica Industriale*, n. 110