

PREFAZIONE

Questo documento di riferimento è stato preparato da Michael J. Enright e Ifor Ffowcs-Williams in collaborazione e con il coordinamento del Programma per lo Sviluppo Economico e Creazione di Occupazione a Livello Locale (LEED) del Servizio per lo Sviluppo Territoriale (TDS) dell'OCSE. Il documento ha ugualmente beneficiato di commenti sostanziali da parte di Fabrizio Barca (Ministero del Tesoro Italiano) e Thomas Andersson (Direzione per la Scienza, la Tecnologia e l'Industria, OCSE).

INDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUZIONE E SINTESI..... | 2 |
| Perché i <i>policymakers</i> dovrebbero essere interessati alle reti e ai distretti industriali?..... | 2 |
| 1. Globalizzazione e localizzazione..... | 5 |
| 1.1. La globalizzazione dell'attività economica..... | 6 |
| 1.2. La localizzazione del vantaggio competitivo..... | 6 |
| 1.3. Le ragioni della localizzazione..... | 7 |
| 1.3.1. Ragioni economiche e sociologiche..... | 7 |
| 1.3.2. Genesi e sviluppo dei distretti industriali..... | 9 |
| 1.3.3. Risultati innovativi dei distretti industriali..... | 10 |
| 1.4. Globalizzazione e localizzazione: risolvere il paradosso..... | 11 |
| 1.5. Gli effetti della globalizzazione sull'evoluzione dei distretti industriali..... | 11 |
| 2. Iniziative di promozione dei distretti industriali..... | 13 |
| 2.1. Fallimento del mercato e strategie di distretto di imprese..... | 13 |
| 2.2. Elementi comuni nelle strategie di distretto di imprese..... | 15 |
| 2.3. Differenze delle strategie di promozione dei distretti industriali..... | 17 |
| 2.3.1. Differenze nei livelli di governo..... | 17 |
| 2.3.2. Origine della base industriale..... | 18 |
| 2.3.3. Modalità di selezione dei distretti industriali da parte delle autorità pubbliche..... | 19 |
| 2.3.4. Tipi di distretto e combinazione delle politiche..... | 20 |
| 2.4. Considerazioni di governance..... | 20 |
| 2.4.1. Interazioni con le istituzioni educative e di formazione..... | 21 |
| 2.5. Esempi di iniziative di distretto industriale..... | 22 |
| 2.5.1. Iniziative dell'OCSE a favore di distretti industriali e reti..... | 24 |
| 3. Le <i>best practices</i> nelle iniziative di promozione dei distretti industriali..... | 24 |
| 3.1. Filosofia generale..... | 25 |
| 3.2. Indirizzi per le iniziative di promozione dei distretti industriali..... | 25 |
| 3.4. Misure da intraprendere in un processo ideale di promozione dei distretti industriali..... | 29 |
| 4. Reti tra imprese..... | 29 |
| 4.1. Obiettivi e vantaggi delle reti..... | 29 |
| 4.2. Esempi di programmi di reti aziendali..... | 30 |
| 4.3. Elementi comuni nei programmi di reti aziendali..... | 32 |
| 4.4. Implicazioni per i responsabili delle politiche..... | 32 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 34 |

Riquadri

| | |
|---|---|
| Riquadro 1 - Indirizzi delle politiche per i distretti industriali e le reti..... | 3 |
|---|---|

INTRODUZIONE E SINTESI

In questo lavoro si esaminano i fenomeni dei distretti industriali (“*cluster*”) e delle reti, i vantaggi competitivi che ne possono derivare ai propri membri e la definizione della politica pubblica a favore di entrambi. Tali forme organizzative, e le politiche a queste associate, sono considerate nell’ambito della crescente integrazione internazionale dei mercati dei beni, dei servizi, del capitale e del lavoro. L’argomento è affrontato da prospettive diverse, riflettendo sia un’analisi economica degli effetti risultanti dalle politiche sia gli approfondimenti degli addetti ai lavori quotidianamente impegnati nella loro attuazione.

La globalizzazione dell’attività economica e la tendenza delle imprese impegnate in linee di attività correlate a localizzarsi e a operare in stretta vicinanza fisica sono diventate forze dominanti che forgianno lo sviluppo economico. La globalizzazione, come viene dimostrato, è compatibile con la localizzazione del vantaggio competitivo in diversi settori e attività. La necessità di adattarsi alla concorrenza globale e gli esempi di regioni prospere le cui economie si fondano su gruppi localizzati di aziende hanno, in misura crescente, fatto sì che i governi locali, regionali e nazionali guardino con interesse alle politiche basate sui distretti industriali (aggregazioni di aziende operanti in filiera, che possono contenere un numero esiguo o grande di imprese, così come percentuali diverse di imprese di piccole o grandi dimensioni. Alcuni distretti, ad esempio molti distretti industriali italiani, sono formati principalmente da piccole e medie imprese). In realtà, si è avuta una proliferazione di politiche di promozione dei distretti industriali nelle economie avanzate e in via di sviluppo, nelle regioni centrali e periferiche e in nazioni e regioni che si ispirano a filosofie molto diverse circa il ruolo da assegnare al governo nel processo di sviluppo economico.

Perché i *policymakers* dovrebbero essere interessati alle reti e ai distretti industriali?

L’appartenenza a distretti industriali e a reti può migliorare la produttività, il tasso di innovazione e i risultati competitivi delle imprese. Una politica pubblica che promuova questi due strumenti può aiutare le PMI a realizzare le opportunità e a fronteggiare le sfide della globalizzazione. Fondamentalmente, una politica sui distretti industriali fornisce una finestra di dialogo tra le imprese, il settore pubblico (soprattutto i livelli di governo locale e regionale) e le organizzazioni non governative. Tale dialogo può contribuire a far nascere tra le imprese rapporti di collaborazione che migliorano l’efficienza quali, ad esempio, iniziative di marketing congiunto, creazione di consorzi fidi, progettazione e sponsorizzazione comune di progetti di formazione, una divisione più efficiente del lavoro tra le imprese, ecc. Tale dialogo può anche portare a una migliore qualità dell’azione politica e governativa (ad esempio in campi quali la formazione, la fornitura di informazioni e l’offerta di infrastrutture). In un periodo di globalizzazione le reti mantengono, tra l’altro, la promessa di consentire alle piccole imprese di competere, sullo stesso piano, con aziende di maggiori dimensioni e a tutte le imprese di beneficiare di un processo accelerato di mutuo apprendimento; possono, inoltre, rendere più agevole una riconfigurazione dei rapporti con i fornitori e offrire spazio a una maggiore efficienza attraverso l’azione collettiva. Anche se non tutte le reti devono necessariamente essere concentrate a livello territoriale, in un modo o nell’altro un’organizzazione di rete svolge un ruolo centrale ai fini dei vantaggi competitivi derivanti dall’appartenenza a un distretto industriale.

I principi della politica

Anche se molti programmi di sviluppo dei distretti industriali sono accomunati da molte evidenti analogie, spesso si riscontrano le differenze nella base industriale “bersaglio”, nel livello di governo coinvolto, nella natura dell’azione pubblica, nel processo di selezione del distretto e, persino, nel significato che gli viene

attribuito. Sono, di conseguenza, diversi gli approcci descritti sotto la voce “distretti industriali” o “cluster”. Nonostante tale varietà renda più complessa la messa a punto di politiche delle “best practices”, è possibile individuare un insieme di indirizzi generali.

Gli indirizzi di una politica a favore dei distretti industriali devono essere basati sull’idea che il governo sostenga i distretti industriali esistenti e emergenti piuttosto che tentare di crearli dal nulla. Una politica volta a sviluppare gruppi di imprese completamente nuovi in determinati settori può comportare costi elevati, rischi elevati, fare da schermo a forme superate di *targeting* industriale e generare una concorrenza distruttiva qualora molte regioni adottino le stesse politiche a favore delle stesse industrie. In iniziative di sviluppo di distretti industriali, le imprese e le industrie sono considerate parte di sistemi più grandi, interconnessi, che - data la loro complessità - i governi possono difficilmente creare attraverso la politica. Di conseguenza, è preferibile che il governo svolga un ruolo indiretto.

Un punto fondamentale degli indirizzi qui delineati è che una politica di aggregazione di imprese dovrebbe principalmente tendere a incoraggiare la creazione di reti e un comportamento cooperativo tra imprese e a sollecitare la messa a punto di programmi e investimenti pubblici meglio mirati. Allo stesso tempo, questi ultimi non dovrebbero andare al di là del mandato tradizionale di correggere le insufficienze del mercato e di fornire beni pubblici. In altri termini, una politica sui distretti industriali dovrebbe perseguire l’obiettivo di fornire servizi cui tutte le imprese meritano di accedere – a prescindere che facciano parte di un distretto - ma in maniera più mirata. Mentre una politica sui distretti industriali dovrebbe essere guidata dallo stesso rispetto della razionalità del mercato che dovrebbe informare la politica a favore di tutte le imprese, la particolarità di lavorare con tali distretti risiede nel fatto che, data la vicinanza fisica di imprese e istituzioni, vi possono essere maggiori opportunità di promuovere una collaborazione interaziendale (a un costo relativamente basso) di quanto non sarebbe altrimenti possibile.

La politica - dove le autorità locali e regionali svolgono un ruolo cruciale - dovrebbe condurre a una chiara individuazione delle insufficienze del mercato e alla consapevolezza che qualsivoglia insieme di politiche specifiche non sarà, probabilmente, ottimale in tutti i contesti. I programmi dovrebbero, invece, essere elaborati adattandoli alle realtà economiche e sociali locali consentendo approcci differenziati che conducono a una maggiore varietà e prosperità in tutte le aree. La politica dei distretti industriali dovrebbe essere anche in grado di comprendere le diverse strutture economiche e di *governance* presenti nelle diverse realtà.

Il riquadro che segue contiene alcuni indirizzi delle politiche per i distretti industriali e le reti, successivamente integrati (Paragrafi 3 e 4) da una descrizione più dettagliata delle fasi pratiche e degli aspetti da considerare nel relativo processo di progettazione e attuazione.

Riquadro 1 - Indirizzi delle politiche per i distretti industriali e le reti

La politica a favore delle reti

- Attuare campagne su vasta scala per presentare alle imprese il concetto dell’organizzazione in rete (*networking*). E' importante creare una domanda informata di servizi di rete; le reti dovrebbero perseguire preferibilmente obiettivi precisi orientati dal mercato;
- E' necessario prevedere un certo grado di supporto finanziario per la *seed finance*, gli studi di fattibilità, le attività di insediamento e i costi d’intermediazione delle reti. Tuttavia, l'entità del finanziamento dovrebbe essere modesta e dovrebbe ridursi a mano a mano che i partecipanti iniziano a impegnarsi in maniera più formale e a realizzare dei benefici;
- Lavorare con piani temporali realistici: un programma significativo di reti aziendali richiede, di solito, un impegno di 3-4 anni;

- Assicurare la presenza di intermediari di reti che abbiano già esperienza nel campo. Creare squadre di intermediari e facilitare gli scambi al loro interno può contribuire a preservare l'efficacia degli interventi e rafforzare le motivazioni.

La politica a favore dei distretti industriali

- Facilitare i patti territoriali che coinvolgono attori privati, ONG e diversi livelli e settori di governo al fine di raggiungere accordi su singole responsabilità (ad esempio nella co-localizzazione di investimenti pubblici complementari a concentrazioni di investimenti privati);
- Consentire al settore privato di guidare le iniziative di promozione dei distretti industriali, lasciando svolgere al settore pubblico un ruolo di catalizzatore;
- Ove possibile, associare alle iniziative il livello di governo più adatto; idealmente, questo dovrebbe corrispondere all'estensione territoriale del distretto. Il livello "giusto" di governo deve anche poter esercitare un'influenza notevole sui relativi programmi e spese;
- In generale, data la scarsità delle risorse, è necessario stabilire un ordine di priorità tra i distretti industriali (i criteri di selezione potrebbero includere l'opportunità per lo sponsor di creare valore aggiunto e l'esistenza di nuclei organizzati di operatori all'interno del distretto industriale). Vi potrebbero anche essere dei vantaggi a lavorare con un portafoglio di distretti industriali;
- Perseguire, inizialmente, l'obiettivo "basso rischio/ritorno immediato". All'inizio è utile generare benefici piccoli, ma evidenti, attraverso lo sforzo comune di collaborazione. Con il consolidarsi del successo, è possibile introdurre attività a maggior rischio e a più lungo termine;
- Individuare le insufficienze del mercato. Il processo mediante il quale si individua e si comprende in che modo, ad esempio, l'offerta insufficiente di beni pubblici e la mancanza di coordinamento vincolino un distretto particolare di imprese, consente di mettere in evidenza campi proficui di cooperazione tra pubblico e privato o tra operatori del settore privato;
- Tentare di "immobilizzare" i benefici di distretti industriali di imprese già esistenti o allo stato embrionale:
 - Facilitando l'accesso e creando spazio a nuove e piccole imprese (date le difficoltà cui devono notoriamente far fronte le piccole imprese e, in particolare, quelle di nuova costituzione, per accedere a immobili industriali). Tale facilitazione può assumere forme diverse, ma il ruolo del settore pubblico, tuttavia, dovrebbe essere quello di cercare di stimolare e di ridurre il rischio degli investimenti aziendali in immobili industriali;
 - promuovendo la creazione di associazioni di fornitori e circoli di apprendimento, insieme ad altre forme di iniziative cooperative rese possibili dalla vicinanza fisica delle imprese (come, ad esempio, i consorzi fidi);
 - consentendo la specializzazione e l'adattamento locale nei collegamenti tra università e industria, compresa la sperimentazione di strutture di incentivo che possono incoraggiare i collegamenti locali con l'industria;

– assicurando un supporto tecnico e servizi informativi efficaci. E' possibile che per alcuni servizi aziendali e alcuni tipi di informazioni i mercati esprimano un livello di offerta insufficiente, soprattutto se rivolta alle piccole imprese. La politica dovrebbe tener conto dei fallimenti del mercato, là dove questi sono significativi, e mirare a stimolare l'offerta privata di tali servizi al più presto possibile.

– assicurando accesso a infrastrutture specializzate, comunicazioni e trasporto;

- Gli investimenti interni possono contribuire a stimolare un distretto di imprese. Qualora si cerchi, invece, di attrarre investimenti esterni al distretto industriale, allora è necessario:

- far sì che le autorità locali, regionali e nazionali diffondano informazioni sui distretti industriali - e sui vantaggi di localizzazione che offrono - in tutta la comunità imprenditoriale di una regione o un paese;

- concentrare gli sforzi di promozione degli investimenti sulle complementarità che, all'interno di un distretto, sono considerate le più deboli (ad esempio, sugli anelli mancanti nella catena di fornitori locali);

- Valutare la possibilità di integrare la raccolta e l'organizzazione nazionale di statistiche adottando un quadro di riferimento che possa illustrare la concentrazione territoriale di gruppi correlati di imprese. I dati organizzati secondo la Standard Industrial Classification (SIC) non rivelano la portata delle inter-complementarità esistenti tra imprese di una data località, appartenenti a diverse branche dell'industria manifatturiera (o dei servizi);

- Sostenere iniziative a livello sub-nazionale e internazionale al fine di promuovere la cooperazione tra le PMI all'interno di distretti industriali innovativi transnazionali;

- Valutare l'iniziativa in maniera completa, non solo alla fine del processo. In tal modo, la valutazione può contribuire a misurare i progressi, individuare le correzioni di percorso, se necessarie, e concentrare gli sforzi sulla risoluzione dei problemi;

- Creare un meccanismo che ponga fine a un'iniziativa qualora questa manchi di produrre i risultati, dal momento che non tutti i programmi possono essere coronati da successo.

I no della politica sui distretti industriali

- I responsabili delle politiche dovrebbero, in generale, evitare di tentare di costruire distretti settoriali di imprese completamente nuovi. Prima di impegnare cospicue risorse pubbliche a favore di un distretto è necessario procedere a una verifica del mercato. Seguendo questa procedura si potrebbero evitare situazioni in cui organismi sub-nazionali competono per attuare strategie di sviluppo a favore di distretti industriali identici. Analogamente, le iniziative di promozione di distretti industriali non dovrebbero essere utilizzate per introdurre una politica industriale distorsiva a favore dei "campioni nazionali", dei "settori emergenti", ecc.

1. Globalizzazione e localizzazione

Negli ultimi anni due tendenze apparentemente opposte, la globalizzazione dell'attività economica e la localizzazione delle industrie, hanno attirato l'interesse degli studiosi, dei professionisti dello sviluppo economico e dei *policymakers*. Se, da un lato, potrebbe sembrare che le tendenze alla globalizzazione delle industrie e delle imprese riducano l'importanza e la peculiarità delle regioni subnazionali, dall'altro una tendenza alla localizzazione di alcune industrie e attività economiche sembra andare esattamente nella

direzione opposta. Le tendenze simultanee alla globalizzazione e alla localizzazione hanno creato sfide politiche che i governi nazionali e locali sono chiamati a fronteggiare. Una risposta a tali sfide è stata l'enorme proliferazione di politiche di sviluppo basate su distretti industriali e di industrie.

1.1. La globalizzazione dell'attività economica

Una delle più importanti tendenze dell'economia mondiale è stata la globalizzazione dell'attività economica e imprenditoriale. Sotto l'impulso di una serie di variabili politiche, economiche e tecnologiche si è sviluppata ogni sorta di attività economica internazionale. L'espansione del commercio mondiale è proceduta ad un ritmo notevolmente più rapido di quanto non sia avvenuto per il prodotto mondiale negli ultimi decenni, mentre i flussi degli investimenti esteri diretti si sono sviluppati più velocemente dello stesso commercio mondiale. Nel 1996, lo stock di investimenti esteri diretti ha raggiunto, su scala mondiale, 3.200 miliardi di dollari USA e le vendite da parte di affiliate estere – pari a circa 7.000 miliardi di dollari l'anno - hanno superato del 30 per cento le esportazioni mondiali.¹ E' aumentato anche il peso degli investimenti esteri di portafoglio. Le disponibilità private di titoli esteri a lungo termine detenute da i residenti ed enti statunitensi hanno raggiunto, da sole, un valore stimato in 1.100 miliardi di dollari all'inizio del 1997.² E, infine, le transazioni internazionali in cambi - con movimenti che vanno da 1.800 a 2.000 miliardi di dollari al giorno - fanno apparire modeste tutte le altre forme di attività economica internazionale.

1.2. La localizzazione del vantaggio competitivo

A mano a mano che il processo di globalizzazione accelerava, è cresciuto l'interesse per i gruppi localizzati di imprese in industrie correlate, grazie al successo di alcune iniziative di distretti industriali realizzate in regioni in crescita o prospere - dopo la delusione generata dai modelli di sviluppo economico basati sulle grandi imprese - e grazie alla straordinaria ubiquità del fenomeno.³ I distretti regionali di imprese⁴ sono quelli realizzati nei distretti industriali dell'Italia settentrionale o della Spagna, nei distretti industriali metalmeccanici e meccanici della Germania, Svizzera e del Midwest americano, negli agglomerati di imprese ad alta tecnologia della Silicon Valley, Route 128, Cambridge e Sofia Antipolis, nelle città-impresa di Ludwigshafen, Toyota City e Seattle (Boeing e Microsoft), nelle capitali della moda di Parigi e Milano, e nei centri di servizi aziendali metropolitani di Hong Kong, New York e Londra.⁵ Distretti regionali possono anche essere osservati con la nascita di distretti industriali in attività non sensibili alla localizzazione territoriale e che, di regola, non sono considerate suscettibili di aggregazione. Omaha per il telemarketing, South Dakota per la lavorazione delle carte di credito, l'Irlanda per l'elaborazione di procedure di retrospettivo connesse ai servizi finanziari, Sydney per l'elaborazione delle informazioni, Bangalore per i servizi di software, e Manila per l'inserimento di informazioni in banche dati, sono solo alcuni degli esempi di attività mobili che, in generale, si ritiene vengano decentrate DA e non A

¹ UNCTAD (1997)

² Fondo Monetario Internazionale (1997)

³ Enright (1991, 1996, 2000) e Storper (1992)

⁴ In questo lavoro, salvo quando diversamente indicato, il termine "regione" viene utilizzato nel senso di regioni subnazionali, regioni all'interno di nazioni, e non di regioni sovranazionali o regioni che comprendono diverse nazioni.

⁵ Enright et al. (1997), Saxenian (1994), Conejos et al. (1997), Becattini (1989), Brusco (1992), Goodman e Bamford (1989), e Pyke et al. (1992)

determinate località. Il fatto che persino queste attività “senza luogo” abbiano mostrato tendenze a raggrupparsi è un segno della forza di tale fenomeno.⁶

Le grandi imprese multinazionali che contribuiscono alla globalizzazione, contribuiscono altresì al processo di formazione di distretti industriali. In molti settori, compreso quello della cinematografia, dei prodotti farmaceutici e dei servizi finanziari, come anche in attività quali la progettazione automobilistica, la progettazione elettronica e la ricerca biotecnologica, le decisioni delle multinazionali in materia di localizzazione stanno effettivamente portando a una maggiore concentrazione territoriale delle attività economiche. I centri finanziari e manageriali, quali quelli di New York, Londra e Tokyo, sembrano consolidare la propria influenza. Nella maggior parte dei casi le principali istituzioni finanziarie occidentali hanno le proprie direzioni regionali per l'Asia-Pacifico in Hong Kong o Singapore. Le banche tedesche acquistano banche d'affari britanniche, ma trasferiscono poi a Londra le direzioni generali di tali attività. Nel frattempo, le imprese farmaceutiche europee sono le fautrici dello sviluppo della biotecnologia nei distretti biotecnologici degli USA, le imprese asiatiche di semiconduttori progettano i propri circuiti nella Silicon Valley e le imprese automobilistiche internazionali progettano prototipi nel Sud della California. In ciascun caso, le decisioni delle imprese multinazionali hanno rafforzato distretti preesistenti di imprese.⁷

Anche se il fenomeno dell'aggregazione di imprese non è presente in tutti settori, e neanche nella maggior parte di essi (in realtà il profilo geografico delle diverse industrie varia notevolmente), esso rappresenta una parte importante del paesaggio economico. Ad esempio si è stimato che negli Stati Uniti vi sono circa 380 distretti industriali che operano all'interno di un ampio ventaglio di sotto-settori e che, complessivamente, occupano circa il 57 per cento della forza di lavoro degli Stati Uniti e producono il 61 per cento del prodotto del paese.⁸ I distretti industriali locali rappresentano circa il 30 per cento dell'occupazione totale in Italia e, nel 1994, hanno contribuito per il 43 per cento alle esportazioni italiane. In particolare, il fenomeno dei distretti industriali è stato osservato in regioni prospere quali quelle dell'Italia centro-settentrionale, di Baden-Württemberg e della Bavaria nel sud della Germania, di Londra e della regione M4 nella parte meridionale del Regno Unito, della zona nord di Sydney in Australia e in molte altre regioni.

1.3. Le ragioni della localizzazione

In generale, la globalizzazione tenderà a favorire la concentrazione piuttosto che la dispersione delle attività economiche se le sue forze propulsive avranno un impatto maggiore sul marketing piuttosto che sulla produzione.⁹ Tra le forze che promuovono la localizzazione si annoverano le motivazioni economiche e sociologiche, ma anche il contributo che la localizzazione può dare all'innovazione.

1.3.1. Ragioni economiche e sociologiche

Le ragioni economiche della concentrazione territoriale di particolari industrie chiamano in causa la presenza di risorse naturali uniche, economie di scala nella produzione, vicinanza ai mercati, gruppi omogenei di lavoratori (*labour pooling*), la presenza di fornitori locali di input o di apparecchiature,

⁶ Enright (2000)

⁷ Dunning (2000), Enright (2000), e OCSE (1995).

⁸ Cfr. Rosenfeld, S.A., in OCSE (1996).

⁹ Le ragioni che sottendono all'esistenza di distretti regionali di imprese, e di industrie localizzate in generale, sono state esaminate da diversi autori a partire da Weber (1929) e Marshal (1920a, 1920b), fino a Enright (1991), Krugman (1991) e Doeringer e Terkla (1996).

infrastrutture comuni, ridotti costi delle transazioni e altre esternalità localizzate. Risorse naturali uniche e economie di scala estreme nella produzione costituiscono la spiegazione più semplice - e forse meno interessante - della localizzazione. Ad esempio, il Quebec ha una notevole capacità di generazione idroelettrica utilizzata nell'industria dell'alluminio. I vantaggi delle economie di scala si estrinsecano nella produzione di grandi cellule di velivoli commerciali, grandi motori a reazione per velivoli commerciali e alcuni prodotti chimici, consentendo solo un numero limitato di impianti, di scala efficiente, a livello mondiale. La vicinanza con i mercati ha contribuito, ad esempio, alla nascita delle industrie tessili di Prato e dell'area di Kyoto, dell'industria farmaceutica nel New Jersey e delle case d'asta e delle attività assicurative a Londra. Anche se la vicinanza ai mercati dei consumatori non è necessariamente un vantaggio in un mondo di trasporti globali efficienti, per prodotti che è difficile trasportare, o che richiedono una continua e stretta interazione con la clientela, la vicinanza ai mercati può rivelarsi ancora vantaggiosa.

Gruppi omogenei di lavoratori, la presenza di fornitori locali di input o attrezzature, e infrastrutture comuni implicano, tutti, esternalità dal lato dell'offerta o economie di agglomerazione. La creazione di *pool* di lavoratori che consentono o un livello elevato di specializzazione e, quindi, di efficienza, o un mercato del lavoro più efficiente, può essere un punto di forza per la localizzazione. Le grandi aggregazioni di maestranze associate all'industria cinematografica nella zona di Los Angeles, ad esempio, consentono ai produttori di mettere assieme, per ciascun film, una forza di lavoro veramente unica. Analogamente, la presenza di fornitori locali facilita un più rapido ed efficiente accesso alle imprese locali. Ciò vale per quei settori in cui le imprese trovano i loro maggiori clienti (ad esempio, la chimica e alcuni servizi finanziari), o in cui vi è un rapido mutamento degli input e delle attrezzature. Le infrastrutture comuni forniscono un sostegno che va ben oltre quello di cui può farsi carico un'unica azienda. Le industrie che forniscono servizi di trasporto merci in Hong Kong e Singapore, l'industria chimica della Gulf Coast negli Stati Uniti, l'industria floreale e alimentare nei Paesi Bassi e la maggior parte dei centri turistici fanno affidamento su infrastrutture comuni.

La localizzazione può ridurre i costi delle transazioni, compresi i costi associati all'attività di negoziazione e monitoraggio delle commesse; quando i fornitori e gli acquirenti operano a stretto contatto, tali attività possono divenire meno costose. Ciò è vero se le informazioni sono trasmesse attraverso contatti personali, se i costi di comunicazione aumentano con la distanza, o se la comunicazione si degrada con l'aumentare della distanza. Inoltre, alcune industrie localizzate mettono a punto contratti standardizzati e meccanismi transattivi che riducono il costo della negoziazione. Ciò vale per i mercati finanziari, per i distretti delle imprese tessili in Italia e Giappone e di quelle agricole in Nuova Zelanda.

Inoltre, all'interno dei distretti industriali, il comportamento opportunistico di partners impegnati in transazioni può essere limitato dagli eventuali risvolti negativi sulla loro reputazione e dalla possibilità che vengano irrogate sanzioni.¹⁰ Le analisi sociologiche concentrano l'attenzione sui meccanismi mediante cui le analogie culturali, la capacità di coesione della comunità, l'interdipendenza tra le imprese locali, la continua interazione e la familiarità consentono alle imprese di contare sul comportamento non opportunistico delle proprie controparti. Tale fiducia può facilitare il regolare funzionamento di distretti frammentati, dove le imprese partecipanti sono molte.¹¹ Le economie di agglomerazione dal lato dell'offerta e i minori costi delle transazioni possono, pertanto, favorire una gamma e una fluidità delle strutture organizzative maggiori di quanto non riesca a fare una configurazione territorialmente dispersa o un'unica grande impresa e possono, di conseguenza, consentire ai distretti una migliore capacità di rapido adattamento al mutare degli eventi.¹²

¹⁰ Cfr. la descrizione fornita in Scott (1986), Enright (1991, 1996), and Lundvall (1993).

¹¹ Harrison (1992), Piore e Sabel (1984), Sabel (1992), Becattini (1989), Best (1990), Staber et al. (1996), e Chandler et al. (1998)

¹² Enright (1995)

1.3.2. *Genesi e sviluppo dei distretti industriali*

Sebbene la letteratura esistente fornisca una pletera di spiegazioni per lo sviluppo dei distretti industriali, in generale non ci dice perché particolari distretti industriali siano nati in certe località. Si può comprendere perché alcuni distretti si siano sviluppati in prossimità di risorse naturali, ma è meno chiaro perché industrie che dipendono da tali risorse solo in misura limitata si siano localizzate in quelle aree. Molti distretti industriali hanno tratto la loro origine da condizioni specifiche connesse a fattori locali, a domanda locale o a industrie correlate. Le particolari condizioni naturali sono state all'origine dei primi sviluppi dell'industria della coltelleria di Solingen (Germania) (fonti locali di minerale di ferro, legno per gli altiforni e energia idrica), dell'industria del marmo (cave di marmo) di Carrara (Italia), e dell'industria della seta nel Giappone occidentale (vicinanza alla Cina, clima umido e costante). L'aggregazione di competenze specifiche hanno svolto un ruolo importante nella creazione dell'industria elettronica e della biotecnologia intorno alla baia di San Francisco e di Boston, e dell'industria della strumentazione ottica di Rochester e Wetzlar (Germania). Una domanda specifica generata a livello locale ha portato alla creazione dell'industria delle macchine per imballaggio a Bologna, delle macchine tessili nella Svizzera orientale e delle attrezzature per l'automazione di fabbrica intorno a Torino. La localizzazione vicino a città-mercato ha contribuito allo sviluppo iniziale dell'industria tessile di Prato e della coltelleria di Solingen. Altre industrie quali, ad esempio, quella farmaceutica di Basilea e della fibra di carbonio in Giappone sono scaturite da attività correlate (rispettivamente dall'industria dei coloranti e delle fibre sintetiche).¹³

Le forze che promuovono la successiva crescita dei distretti regionali di imprese non sono necessariamente quelle che hanno conferito alla località il suo vantaggio iniziale. La creazione di conoscenze specifiche settoriali, lo sviluppo di reti di fornitori e di acquirenti e le pressioni competitive locali che hanno costretto le imprese a innovare, hanno stimolato la crescita di molti distretti industriali regionali, anche dopo che i vantaggi iniziali dell'aggregazione erano venuti meno. I vantaggi naturali di Solingen si sono assottigliati a mano a mano che l'energia elettrica ha sostituito l'energia idrica, il carbone ha sostituito il legno nelle fucine e si è diffusa la disponibilità di acciaio di ottima qualità. Nell'ultima parte del ventesimo secolo, le competenze della forza di lavoro di Solingen e la focalizzazione dell'area sull'industria della coltelleria hanno avuto, per il successo dell'industria locale, un'importanza molto maggiore che non i vantaggi naturali. Originariamente, Carrara esportava marmo locale; ora, invece, ha una fiorente industria dove pietre da costruzione provenienti da tutto il mondo vengono importate, tagliate e successivamente riesportate. Le competenze specialistiche degli scalpellini di Carrara compensano abbondantemente le spese sostenute per l'importazione e la riesportazione di pesanti lastre di pietra. Analogamente, le capacità degli scienziati e dei tecnici di Basilea è un vantaggio molto più significativo per l'industria farmaceutica locale di quanto lo sia la vicinanza con l'industria locale dei coloranti.

La struttura di alcuni distretti può anche portare a tassi elevati di nascite di imprese. La specializzazione interaziendale che i distretti possono favorire consente ai singoli imprenditori di avviare imprese che si concentrano esclusivamente su una piccola fase della produzione, in una data industria. In altri termini, un basso grado di integrazione verticale delle imprese all'interno di distretti può anche ridurre le barriere di accesso agli imprenditori. In secondo luogo, poiché i distretti industriali sono spesso caratterizzati da acquirenti e venditori che si collocano nelle diverse parti della catena produttiva, la pressione a innovare è grande e spesso sono presenti le condizioni che stimolano l'innovazione. Attraverso la creazione di imprese si crea, dunque, un terreno fertile alle innovazioni.¹⁴

¹³ Enright (1991)

¹⁴ OCSE (1998)

1.3.3. Risultati innovativi dei distretti industriali

La crescita e il perdurare di agglomerati di imprese regionali sono il risultato di pressioni, incentivi e capacità di innovare che emergono dal contesto locale e che consentono ad alcuni distretti industriali regionali di competere con successo contro concorrenti sparsi sul territorio. La performance innovativa, a sua volta, è funzione di investimenti innovativi, di opportunità tecnologiche e dell'efficacia e incisività dell'attività innovativa. Gli investimenti nell'attività innovativa, a loro volta, dipendono dagli incentivi a innovare e dalla possibilità di appropriarsi dei benefici derivanti dall'innovazione, entrambi dipendenti dalla natura delle rivalità e dalla struttura di mercato che caratterizza quell'industria. L'efficacia dell'attività innovativa è funzione delle professionalità e delle conoscenze dei ricercatori, dei dirigenti e dei lavoratori, delle informazioni a loro disposizione, e della capacità dell'impresa di portare le innovazioni sul mercato. La direzione e l'incisività dell'attività innovativa sono anche influenzate dalle opportunità e dai problemi che sono percepiti all'interno dell'industria.¹⁵ La localizzazione può incidere su ognuna di queste caratteristiche.

La letteratura sull'innovazione suggerisce che la comunicazione orale, informale, estemporanea, faccia a faccia, riveste un'importanza critica.¹⁶ E' proprio in questo tipo di comunicazione che la concentrazione territoriale conferisce un chiaro vantaggio, anche in un'era di sistemi di comunicazione e di informazione veloce. Le concentrazioni territoriali di imprese, fornitori e acquirenti osservata in molti distretti industriali consentono alle idee e alle innovazioni di avere un feedback in tempi brevi. Ciò è particolarmente importante per prodotti e servizi che sono il risultato di un processo iterativo tra produttore e cliente, o per in industrie in cui i fornitori o gli acquirenti sono fonte importante di nuovi prodotti o servizi. L'industria delle piastrelle di ceramica di Sassuolo, l'industria elettronica della Silicon Valley, l'industria petrolifera e del gas in Scozia, l'industria della strumentazione ottica di Wetzlar e numerose altre industrie hanno potuto sperimentare quanto la vicinanza a fornitori locali specializzati contribuisca al conseguimento di risultati innovativi.¹⁷ Inoltre, i distretti industriali regionali attirano spesso acquirenti sofisticati, esterni alla regione, che aggiungono spunti che aiutano a meglio comprendere le richieste pressanti espresse dal mercato. Gli acquirenti di tutto il mondo, ad esempio, si recano negli agglomerati tessili, dell'abbigliamento e calzaturieri del nord d'Italia e dai rappresentanti di industrie analoghe in Hong Kong.

I distretti industriali diventano spesso dei giacimenti di professionalità e di capacità specifiche settoriali che si aggiungono al processo innovativo.¹⁸ Nel tempo la conoscenza si accumula, le professionalità vengono trasferite da una persona all'altra e la conoscenza specifica settoriale diventa conoscenza comune all'interno del distretto. Le persone di talento, a prescindere che siano dei locali o, in alcuni casi, degli esterni, vengono attratte nei distretti industriali: quelli dei tessuti di lana di Prato o di Biella, quello tessile nel Giappone occidentale, del vetro a Murano e degli orologi di lusso a Ginevra hanno fondato il loro sviluppo su secoli di esperienza. Allo stesso tempo, gli agglomerati farmaceutici del New Jersey e di Basilea, quelli aerospaziali di Los Angeles e del sud di Parigi, quelli chimici intorno a Osaka e nella Renania in Germania, e tanti altri, attraggono talenti internazionali.

I distretti regionali di imprese rappresentano spesso dei punti focali per gli investimenti e le nuove attività imprenditoriali. Le associazioni dell'industria locale forniscono ricerche commerciali sui mercati esteri. I governi locali spesso contribuiscono alla costruzione di infrastrutture specifiche settoriali. Sovente le università locali provvedono a ricerche settoriali specifiche e formazione specialistica. Questi investimenti

¹⁵ Enright (1991)

¹⁶ Utterback (1974), Saxenian (1994), e Enright (1998).

¹⁷ Russo (1985) e Enright (1991).

¹⁸ Marshal (1920a) fece rilevare che in queste comunità la gente discute dei nuovi sviluppi realizzati nell'industria, traendo spunti per miglioramenti e combinazioni con altre idee.

consentono alle imprese all'interno del distretto di finanziare i propri investimenti in attività innovative. Inoltre, i distretti industriali regionali possono trasmettere ai fornitori informazioni e "modelli di ruoli" che creano un ambiente favorevole agli *spin-off* innovativi; questi, infatti, sono stati all'origine dello sviluppo di molti distretti industriali. Diverse imprese dell'area di Bologna operanti nel settore delle macchine per imballaggio possono essere ricondotte a un'unica impresa, come del resto è possibile fare con diverse aziende di strumentazione ottica di Wetzlar, parecchie imprese di automazione di fabbrica dell'area di Piacenza e praticamente tutte le imprese di semiconduttori della Silicon Valley.¹⁹

1.4. Globalizzazione e localizzazione: risolvere il paradosso

I diversi esempi di distretti regionali di imprese indicano che anche con la globalizzazione della concorrenza e dell'attività economica è possibile che il vantaggio competitivo sia localizzato. Naturalmente il paradosso apparente non è, in realtà, affatto un paradosso. La globalizzazione può dare origine a una diffusione territoriale delle attività economiche, ma può anche consentire alle imprese e alle località con fonti specifiche di vantaggio competitivo di sfruttare i propri vantaggi su aree geografiche sempre più ampie, spesso, ma non sempre, a danno di altre aree. Nella misura in cui le forze globalizzanti si muovono a un ritmo più veloce di quanto non facciano le forze che influenzano le fonti territoriali del vantaggio competitivo, le economie acquisiranno elementi di maggiore, non di minore, distinzione. Le tendenze alla globalizzazione e alla localizzazione creano "il luogo"; in particolare le caratteristiche che decideranno se un dato luogo trarrà vantaggi o svantaggi dalle tendenze alla globalizzazione e localizzazione rivestono un'importanza maggiore, non minore, ai fini del benessere economico di una regione.²⁰

1.5. Gli effetti della globalizzazione sull'evoluzione dei distretti industriali

I distretti industriali si evolvono nel tempo. Tale evoluzione tende a essere influenzata da mutamenti del contesto concorrenziale, della tecnologia, delle richieste del mercato e delle strategie aziendali.²¹ Due aspetti di particolare interesse sono gli effetti della globalizzazione e del mutamento sulla organizzazione industriale dei distretti regionali di imprese.

Un effetto evidente che la globalizzazione produce sui distretti è un aumento della concorrenza internazionale. I distretti industriali di piccole e medie imprese nelle economie avanzate sono sottoposti a una pressione maggiore da parte della concorrenza a mano a mano che i prodotti maturano, la tecnologia diventa ampiamente disponibile e le imprese ricercano localizzazioni a più basso costo per i loro processi produttivi. Si arriva a un punto in cui, in molte industrie, i vantaggi derivanti dalla vicinanza fisica possono essere superati da considerazioni di costo per un tipico ciclo di vita del prodotto. Ciò significa che i distretti industriali devono ricercare continuamente vantaggi di ordine superiore.

Un'altra considerazione è la globalizzazione degli stessi distretti industriali: questa può assumere forme diverse. La più semplice è l'espansione delle esportazioni di beni e servizi finali prodotti all'interno del distretto industriale, che tende a mantenere o anche a rafforzare i rapporti esistenti al suo interno. Una seconda forma comporta maggiori vendite di prodotti d'esportazione da parte dei fornitori del distretto che producono beni intermedi e attrezzature; ciò può comportare, tuttavia, un logoramento dei rapporti all'interno del distretto industriale dal momento che i produttori di beni finali vedono questi loro fornitori locali "armare il nemico". Nelle industrie in cui le conoscenze tecniche sono in massima parte incorporate

¹⁹ Saxenian (1994) e Enright (1991)

²⁰ Enright (1993), Enright (2000), e Scott (1998)

²¹ Enright (1995)

nelle componenti (come accade con i personal computer) o nelle attrezzature di capitale (come accade nei semiconduttori), la “concorrenza creata” può essere forte. Nelle campo delle piastrelle di ceramica, ad esempio, i principali concorrenti spagnoli e brasiliani del distretto italiano di Sassuolo hanno utilizzato attrezzature italiane per migliorare la propria posizione sul mercato mondiale. In tali situazioni, i benefici o le perdite nette per il distretto industriale dipendono dai guadagni realizzati dai fornitori di input e attrezzature a fronte delle perdite subite dai produttori dei beni finali.

Una terza forma di globalizzazione di un agglomerato di imprese si ha quando i produttori di beni finali cominciano a importare componenti o attrezzature, o fanno ricorso alla subcommittenza (*outsourcing*) esterna delle attività produttive. Benneton e IKEA hanno creato reti di *sourcing* internazionale che allontanano l'attività produttiva dai distretti ubicati nel paese d'origine. Tali azioni possono effettivamente migliorare la prosperità dell'economia nazionale. La Provincia di Taiwan in Cina, e Hong Kong hanno vissuto un decentramento dei distretti industriali di industrie manifatturiere leggere verso località della Cina Continentale o di altri paesi asiatici. Nel caso di Hong Kong il decentramento della stragrande maggioranza delle sue attività manifatturiere ha fatto aumentare di otto-dieci volte, negli ultimi vent'anni, la produzione controllata dalle sue imprese. Come risultato, l'economia è molto più prospera di quanto non sarebbe stata altrimenti.²²

Un altro tipo di globalizzazione comporta cospicui investimenti esteri diretti che consentono ai produttori di beni o servizi finali o ai fornitori di beni intermedi e attrezzature di servire i mercati esteri. In alcuni distretti, quali quelli dei servizi finanziari e dei servizi alle imprese di New York e Londra, questi investimenti esteri migliorano effettivamente la posizione globale del distretto industriale originario; in altri, quali quelli chimici e farmaceutici della Germania, Svizzera e Stati Uniti, gli investimenti esteri diretti migliorano la posizione competitiva delle imprese e sostengono, nel distretto industriale originario, un'espansione del management, delle risorse finanziarie e della ricerca e sviluppo. Alcuni distretti si globalizzano attraverso investimenti simultanei effettuati dalle loro diverse componenti. Le imprese automobilistiche giapponesi, ad esempio, hanno teso a riprodurre all'estero i loro distretti industriali originari, incoraggiando i principali fornitori a costruire impianti vicini alle fabbriche che avevano insediato all'estero; le imprese leader hanno, poi, offerto ai fornitori l'opportunità di internazionalizzarsi.

I mutamenti dell'organizzazione industriale di un distretto di imprese comportano modifiche nel numero, tipologia e potere relativo delle imprese operanti al suo interno. Nel tempo, molte industrie hanno visto distretti di piccole e medie imprese consolidarsi in un'unica o in poche imprese dominanti. Questo è accaduto, ad esempio, al distretto industriale della Germania meridionale, alle industrie chimiche e farmaceutiche della Renania e a quelle delle apparecchiature medicali intorno a Monaco. Esempi recenti ci vengono forniti dal Nord d'Italia. A Torino, quelle che erano 20 imprese produttrici di macchine utensili e attrezzature di fabbrica, tutte fornitrici della FIAT negli anni '60 e '70 si sono, nel tempo, aggregate per formare all'inizio degli anni '80 la Comau, una società controllata dalla FIAT e specializzata nella produzione di attrezzature per l'automazione di fabbrica. Negli anni '90, mediante un processo di crescita e di acquisizioni, una sola impresa - la Mandelli - ha assorbito gran parte del distretto industriale di aziende intorno a Piacenza impegnate nella produzione di attrezzature per l'automazione di fabbrica.

Sebbene il consolidamento e la concentrazione di molti distretti siano aumentati nel tempo, alcuni di essi hanno mostrato una tendenza opposta. L'industria tessile di Prato è passata da una configurazione a integrazione verticale, dominata da poche imprese verso la metà del ventesimo secolo, a una configurazione frammentata e disintegrata alla fine degli anni '70. In generale, l'evoluzione dei distretti industriali risponde ai mutamenti tecnologici, di mercato, organizzativi e strategici. In molti casi queste sono risposte a forze economiche, scarsamente influenzabili dal settore pubblico. Tali tendenze, tuttavia, pongono in luce il fatto che gli interessi del settore pubblico e privato possono divergere, cosa di cui bisogna tener conto nel portare avanti iniziative di promozione dei distretti industriali.

²² Enright et al. (1997)

Gli effetti prodotti dalla globalizzazione e dal consolidamento sui distretti industriali regionali possono dar origine ad alcuni dilemmi di politica pubblica. I governi possono tentare di tenere informate le imprese locali sugli sviluppi globali che influenzano o rivoluzionano le loro industrie. Possono sostenere quei programmi educativi che consentono di migliorare le capacità tecniche e manageriali. Bisogna, però, comprendere che le economie devono evolversi e che il sostegno indiretto non deve dar luogo a sussidi che distorcono la realtà economica.

Sempre in tema di globalizzazione dei distretti industriali, c'è una certa cautela da parte dei governi a fornire loro sostegno qualora vi sia la convinzione che, a mano a mano che si globalizzano, i benefici verranno esportati ad altre località. Analogamente, i governi non amano vedere che gli investimenti pubblici sono internalizzati da un'unica impresa o da un piccolo gruppo di imprese. Le attività economiche tenderanno sempre a spostarsi verso le localizzazioni e le forme organizzative più favorevoli. Vi è poco che la politica pubblica possa o debba fare direttamente al riguardo, se non garantire la presenza della concorrenza nell'industria in questione. Se un governo teme che il sostegno ai distretti industriali possa dar luogo a benefici che saranno 'esportati' verso altre aree, o che si consolidano in una o in poche imprese, allora dovrà riformulare il suo sostegno e tener conto di queste preoccupazioni nelle decisioni che assume in materia di fornitura di beni e servizi pubblici.

2. Iniziative di promozione dei distretti industriali

Il legame tra globalizzazione e localizzazione sopra descritto indica che con il globalizzarsi dell'attività economica, la natura delle economie locali ha acquisito un'importanza crescente ai fini del processo di sviluppo. Di conseguenza, è cresciuto l'interesse per le politiche di sostegno ai distretti industriali. Negli ultimi dieci anni dozzine di regioni, stati, province, città e comunità locali hanno messo a punto piani di sviluppo basati su distretti industriali. Le esperienze spaziano da iniziative spontanee private, generate dal basso (*bottom-up*), per arrivare a interventi promossi a livello centrale. Nell'America del nord diversi stati e province degli Stati Uniti, Canada e Messico si sono imbarcati in iniziative di promozione di distretti industriali. In America Latina, tali iniziative sono state realizzate in Argentina, Brasile, Cile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua e Venezuela. In Europa programmi di promozione di distretti industriali sono stati attuati in Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Irlanda, Italia, Paesi Bassi, Norvegia, Spagna e Regno Unito. Nella regione dell'Asia-Pacifico, tali iniziative hanno riguardato paesi quali Australia, Malaysia, Nuova Zelanda e Singapore. In Africa, il Marocco, il Sud Africa e il Senegal sono stati tra i primi a adottare programmi di sviluppo di agglomerati di imprese. Inoltre, organizzazioni multilaterali quali OCSE, UNIDO, Banca Mondiale, UNCTAD, Commissione Europea ed altre stanno valutando e utilizzando strategie di promozione dei distretti industriali in quanto strumenti di sviluppo regionale e locale.

2.1. *Fallimento del mercato e strategie di distretto di imprese*

L'azione del governo a favore dei distretti industriali deve essere giustificata dai fallimenti del mercato che, in molti casi specifici, possono essere rilevanti per i distretti di PMI. Tali fallimenti comprendono *l'offerta insufficiente di beni pubblici* e *l'inefficiente coordinamento*. Importanti possono essere anche le carenze del mercato che colpiscono, più in generale, le piccole e medie imprese, quali quelle che si osservano nell'offerta di immobili industriali e di alcuni servizi tecnici e finanziari.

Per i *beni pubblici*, quali l'istruzione, la formazione, le infrastrutture e alcuni tipi di ricerca, l'offerta del mercato può essere insufficiente. Questo è un classico fallimento del mercato che tutti i governi tentano di superare mediante strumenti pubblici (o pubblici e privati). Le piccole e medie imprese, tuttavia, devono far fronte a una sfida particolare in questo settore; quelle frammentate, infatti, spesso trovano difficile esprimere il proprio fabbisogno con sufficiente coerenza e con potere di coinvolgimento tale da indurre le

autorità pubbliche a dare una risposta. Di conseguenza, l'offerta di beni pubblici che potrebbero portare vantaggi a interi distretti industriali è spesso carente. Inoltre, le PMI incontrano frequentemente difficoltà ad articolare ed esprimere una risposta agli "errori" pubblici che potrebbero scaturire da politiche o normative del governo (e che talvolta vincolano interi gruppi di imprese). In molti casi, le piccole e medie imprese non hanno accesso alle informazioni sulle tecnologie, i mercati, la concorrenza, i nuovi fornitori o i potenziali collaboratori. Tali aziende mancano spesso delle risorse necessarie per tenere il passo con tutte le informazioni che attengono al proprio settore di attività. Inoltre, per alcuni tipi di informazione, l'offerta privata potrebbe essere assente, soprattutto quando l'impossibilità di escludere alcuni fruitori dalle informazioni (il cosiddetto "principio della non esclusione") viene rafforzata dalla vicinanza fisica degli attori all'interno di un distretto.

L'inefficiente coordinamento si ha quando le informazioni sono disponibili e chiare, ma non portano ad alcuna azione perché attori diversi non riescono ad organizzarsi tra loro per avviare un'azione comune. E' spesso difficile per le piccole e medie imprese organizzare attività comuni. Potrebbero mancare la capacità o la fiducia necessarie ad agire di concerto; ma anche se così non fosse, è spesso difficile trovare un foro e un "facilitatore" neutrale che contribuisca a realizzare un coordinamento interaziendale. In molti casi, i benefici comuni potenziali non riescono a materializzarsi.

E' anche possibile che insorgano problemi connessi all'offerta privata di *immobili industriali*, in particolare per le nuove imprese. Le società che investono in immobili industriali sono spesso avverse al rischio intrinseco associato a progetti di imprese sconosciute. Per le società immobiliari private, il valore contabile dell'immobile è importante sia ai fini del bilancio sia per una sua eventuale, successiva, vendita. Tali società, pertanto, richiedono ai possibili inquilini impegni che, da un punto di vista qualitativo, sono proibitivi (perché comportano, ad esempio, la presentazione di bilanci certificati relativi agli anni precedenti, riportanti utili che superano il canone annuo di locazione, o garanzie, o un anticipo pari al corrispettivo del canone annuo di locazione). Poche nuove imprese posseggono attività di questo genere da offrire in garanzia, anche se hanno buoni piani industriali che sono stati accettati da finanziatori esterni; e, per definizione, non possono dimostrare risultati economici relativi ad anni precedenti. Anche in contesti economicamente dinamici vi sono difficoltà intrinseche cui può andare incontro un proprietario/gestore di immobili destinati alle PMI, data la maggiore probabilità che i locali siano utilizzati per uffici o abitazioni.²³

In alcuni casi si è visto che l'offerta privata di alcuni servizi aziendali è stata problematica. Le ragioni che spiegano tale problematicità sono correlate al fatto che molte piccole imprese hanno spesso una divisione interna del lavoro insufficiente a consentire lo sviluppo di professionalità specialistiche "interne", nell'ambito delle diverse funzioni aziendali. E, pertanto, possibile che alcuni di questi servizi debbano essere acquisiti dall'impresa; tuttavia, poiché il volume di servizi richiesto è spesso modesto, e alcuni dei servizi indivisibili, il mercato può esprimere un'offerta insufficiente di sostituti delle professionalità che mancano in alcune piccole imprese. Quando il mercato di alcuni servizi aziendali sembra non funzionare bene, è spesso preferibile sostituire alla fornitura pubblica di tali servizi una normativa appropriata che ne incoraggi l'offerta da parte del settore privato.

La vicinanza fisica degli attori all'interno di un distretto di imprese offre spazio a tentativi di collaborazione che si prefiggono di coprire campi in cui si ritiene che il mercato abbia fallito. Ad esempio, i consorzi fidi, costituiti in molti distretti industriali italiani, mirano a facilitare l'accesso delle imprese che dispongono di progetti economicamente vitali ai prestiti bancari che, altrimenti, sarebbero loro preclusi (principalmente a causa di insufficienti garanzie reali). Tale obiettivo viene realizzato grazie al fatto che membri dell'associazione forniscono una garanzia comune a fronte di un prestito concesso a un unico mutuatario. Uno dei vantaggi di associazioni di questo tipo è che la valutazione del rischio di credito può

²³ Cfr. 'Good Practice in Business Incubation', una sintesi delle relazioni e dibattiti della Conferenza Internazionale tenuta in Albi, Francia, il 14 e 15 ottobre 1999. Programma OECD LEED /SOFIREM, di prossima pubblicazione.

essere effettuata in maniera più efficace da parte dei membri dell'associazione che operano nello stesso settore le cui pressioni sul mutuatario possono, fra l'altro, contribuire affinché il prestito venga rimborsato alla scadenza.

Sono relativamente pochi i programmi di distretti industriali che identificano in maniera esplicita i fallimenti del mercato. Né si riesce sempre a esaminare in maniera completa la natura dei "beni pubblici" che vengono forniti. Ad esempio, la legittimità delle politiche di promozione dei distretti, rivolte alle piccole e medie imprese, non è quasi mai messa in discussione, anche se l'esperienza internazionale indica che solo circa il dieci per cento delle PMI di una data area partecipa ai programmi di sostegno del governo.²⁴ In questi casi, a meno che questo dieci per cento non abbia un impatto decisivo sull'economia regionale, i programmi che coinvolgono anche livelli modesti di sostegno pubblico diretto forniscono beni privati, non pubblici.

La mancata individuazione esplicita dei fallimenti del mercato cui i programmi di promozione dei distretti industriali devono dare una risposta, lascia aperta la possibilità che tali programmi diventino strumenti di caccia alla rendita e di immobilismo politico. Talvolta i programmi di agglomerati di imprese sono visti come una nuova fonte potenziale di elargizioni governative. Un pericolo latente è che la stessa cooperazione che conferisce a un distretto industriale la possibilità di incidere sulla formulazione della politica economica locale, può anche essere utilizzata per esercitare pressioni volte a ottenere protezione o sostegno che vanno al di là della fornitura di beni pubblici. Chiaramente, gli enti pubblici possono svolgere un ruolo vitale nel fornire informazioni, istruzione, formazione, accesso facilitato a immobili industriali e a infrastrutture e nel far sì che questi meccanismi di coordinamento siano messi a disposizione delle imprese locali, ma è necessario che queste carenze siano individuate e trattate in maniera esplicita.

2.2. *Elementi comuni nelle strategie di distretto di imprese*

Le strategie di promozione dei distretti industriali tendono ad avere alcuni elementi in comune. Molti aggregano piccole e medie imprese. Sebbene non siano specificamente legati ai distretti industriali, gli sforzi volti a *migliorare l'ambiente imprenditoriale generale*, correggendo la politica fiscale, riducendo gli oneri normativi sulle imprese, semplificando gli aspetti amministrativi e mantenendo un clima favorevole alle imprese, spesso diventano parte integrante delle politiche di promozione dei distretti industriali. Lo stesso vale per gli sforzi tesi a *fornire informazioni e dati* sulle aziende e sugli andamenti economici e informazioni e dati specifici sui singoli distretti quali, ad esempio, i dati di mercato, le informazioni sulla clientela e la concorrenza e le informazioni sulle tendenze della tecnologia.

Nella maggior parte dei casi, almeno nelle economie avanzate, le amministrazioni forniscono infrastrutture, istruzione e formazione di base. Nei programmi che si basano sui distretti industriali, questi investimenti tendono a concentrarsi maggiormente sulle professionalità, le capacità e le infrastrutture specifiche di cui i distretti industriali hanno bisogno e che possono includere impianti di trattamento delle acque di reflue per industrie particolari (quale quella del cuoio in Catalogna), impianti idrici (industria elettronica in Malesia) o elettrici dedicati (industria metallurgica in Venezuela), e strutture portuali (trasporti marittimi di Singapore) o scali merci aeroportuali (industria floreale olandese) specializzati. Possono riguardare, tra l'altro, programmi specifici di istruzione e formazione in software (Bangalore), cinematografia (Los Angeles), scienza dei materiali (Sassuolo), enologia (Napa Valley) e elettronica (Provincia di Taiwan, in Cina). Lo scopo è quello di fornire infrastrutture, professionalità e capacità specifiche che possano consolidare il vantaggio competitivo localizzato.

I programmi di sviluppo dei distretti industriali hanno fatto ricorso a molti mezzi per promuovere la *creazione di reti tra imprese e un processo di collaborazione interaziendale*. Alcuni programmi hanno

²⁴ Secondo quanto descritto da Thomas (1995) per l'UE.

fatto affidamento sulla creazione di reti informali attraverso presentazioni, elenchi di persone da contattare, associazioni settoriali e altri meccanismi. Programmi più formali, quali quelli intrapresi dal Canada, Australia, Nuova Zelanda, Regno Unito e Finlandia hanno aggiunto una dimensione di distretti industriali ai programmi di rete varati per la prima volta in Danimarca e Norvegia, dove le piccole e medie imprese possono ricevere sostegno pubblico qualora si organizzino in reti e sviluppino attività di collaborazione (si veda il paragrafo 4).

In diverse regioni, i governi hanno effettuato investimenti per *fornire servizi aziendali* che spaziano dalla ricerca di base alla ricerca di mercato, prove sui materiali, consulenza sui processi aziendali, contabilità e archivio, e consulenza alla direzione aziendale. L'idea è quella di fornire servizi sensibili alla scala e all'esperienza che le piccole e medie imprese, singolarmente, non possono né fornire né acquisire. Gli esempi più noti sono i 'centri di servizi reali' del Nord d'Italia, a gestione locale, i centri della Steinbeis Foundation in Germania e i servizi di assistenza alla produzione e alle imprese collegati a diverse università pubbliche negli Stati Uniti. Tali centri forniscono servizi quali ricerca e sviluppo delle commesse, ricerca tecnologica applicata, prove sui materiali, formazione manageriale e altri servizi. Se è vero che tali istituti prendono spesso le mosse grazie a investimenti pubblici, è anche vero che nel tempo molti di loro sono riusciti ad autofinanziarsi, interamente o parzialmente.

Diversi organismi sub-nazionali hanno tentato di sviluppare delle *tecnopoli*, un termine generico che copre un'ampia gamma di iniziative che vanno dalle incubatrici tecnologiche ai parchi scientifici e ad agglomerati anche di maggiori dimensioni (cfr. gli atti della Conferenza di Modena sulle politiche di innovazione regionale, del Maggio 1998, di prossima pubblicazione). Tali programmi sono stati guidati sia dall'attesa che l'aggregazione di imprese in settori ad "alta tecnologia" avrebbe generato benefici economici, sia dal desiderio di realizzare dei vantaggi commerciali dalla ricerca scientifica e tecnologica. Le tecnopoli non hanno bisogno di avere una specificità settoriale, ma si rivolgono a una serie di industrie che si ritiene siano ad alta intensità tecnologica. In realtà, in una catena produttiva tra imprese ad alta tecnologia, che condividono la stessa localizzazione e che operano in settori diversi, non devono necessariamente esservi dei collegamenti. Quando esistono, le sinergie interaziendali possono rivelarsi deboli.

Molti gruppi interessati a promuovere lo sviluppo dei distretti d'impresa si impegnano in attività che possono essere meglio definite come tentativi di "costruzioni comunitarie" (*community building*). Le comunità che riescono a sviluppare un senso di condivisione delle finalità, a lavorare per conseguire il bene comune e a promuovere una condivisione delle informazioni e un senso di fiducia tra le imprese, tendono ad avere risultati economici migliori di altre comunità.²⁵ Questa consapevolezza ha informato i programmi di sviluppo dei distretti industriali nel Nord America (in luoghi come Arizona, Austin, Chihuahua, Florida, Carolina del Nord, Silicon Valley e Quebec) e in Europa (ad esempio, in Germania, Italia e Spagna) dove sono stati fatti tentativi di creare istituzioni finalizzate alla promozione dello sviluppo delle comunità. Va, tuttavia, sottolineato che il successo conseguito da tali istituzioni in località specifiche è difficilmente riproducibile altrove.

Infine, le iniziative di promozione dei distretti industriali tendono a perseguire un obiettivo importante: la *valutazione e il miglioramento delle politiche e programmi governativi*. L'idea è che il distretto industriale diventa uno strumento per valutare se vi siano politiche pubbliche che ostacolano lo sviluppo del settore privato e meccanismi che consentano di migliorare la fornitura e l'orientamento dei servizi statali.

²⁵ Come osservato da Scott (1998), Putnam (1993), Rosenfeld (1995) e Cooke e Morgan (1994).

2.3. *Differenze delle strategie di promozione dei distretti industriali*

Sebbene vi siano elementi comuni a molti programmi di promozione dei distretti industriali, esistono differenze rilevanti che solo raramente vengono messe in evidenza, differenze che riguardano, ad esempio, il livello di governo che coinvolgono, l'origine della base industriale e la natura dell'intervento statale. Una caratteristica interessante è che politiche di promozione di aggregazioni d'impresa sono state istituite da governi che si ispirano a ideologie molto diverse. Negli Stati Uniti tali politiche sono state adottate da stati conservatori, stati liberali e da stati con posizioni ideologiche intermedie. Strategie basate sui distretti industriali vengono adottate, in Europa, da governi rappresentativi dell'intero spettro politico. In paesi così diversi quali Australia, Nuova Zelanda, Malaysia e Singapore, lo sviluppo di aggregazioni di imprese è stato sostenuto sia da governi nazionali sia da governi locali. In presenza di governi di ispirazione politica diversa che hanno, tutti, adottato approcci basati sui distretti industriali, non sorprende che l'espressione "promozione di distretti industriali" possa assumere un significato molto diverso, in luoghi diversi.

2.3.1. *Differenze nei livelli di governo*

Le iniziative di promozione dei distretti industriali si differenziano in base al livello di governo che coinvolgono.

- *Governi locali e regionali.* Nelle grandi economie avanzate, la maggior parte delle iniziative di promozione dei distretti industriali che sono state portate avanti degli ultimi anni sono state guidate da governi locali o regionali. Il vantaggio di operare a questi livelli di governo è che essi tendono a conoscere meglio le condizioni locali e a rispondere alle realtà locali con maggiore tempestività di quanto non facciano i governi nazionali. Le attività delle istanze sub-nazionali di governo riflettono anche il processo di decentramento (*devolution*) delle politiche in atto in alcuni paesi.
- *Governi nazionali.* In paesi avanzati di minori dimensioni e in molti paesi in via di sviluppo, i governi nazionali svolgono un ruolo importante nelle iniziative di promozione di distretti industriali, soprattutto quando i governi locali o regionali non hanno la capacità di essere una vera controparte a fianco del settore privato. In molti paesi, è l'iniziativa nazionale che riesce ad avviare, in prima istanza, un processo di distretto di imprese. Là dove l'accentramento del processo decisionale rappresenta la norma, molte decisioni relative ai distretti industriali vengono assunte a livello nazionale.
- *Istituzioni di governi sovranazionali.* Un fenomeno relativamente recente è stato quello della nascita di iniziative transfrontaliere di distretti industriali, sostenute da istituzioni governative sovranazionali, soprattutto dall'Unione Europea. Un esempio è costituito dallo sforzo di ottimizzazione della struttura dell'industria dei motocicli nell'UE.

Il livello appropriato di governo da coinvolgere in iniziative di aggregazione d'impresa è, idealmente, quello che corrisponde all'estensione geografica dello stesso distretto industriale. I governi che hanno una competenza geografica più ampia sono spesso incapaci di focalizzare attenzione sufficiente sulle necessità dei distretti locali di imprese. Per contro, è improbabile che le amministrazioni che hanno una competenza più limitata rispetto all'estensione territoriale dei distretti siano capaci di assumere la visione olistica che lo sviluppo del distretto di imprese richiede. Il livello ottimale di governo (e delle istituzioni correlate) dipende anche dalle capacità esistenti e dalle strutture di *governance*. Il livello "giusto" di governo dovrebbe avere potere, o una notevole influenza, sui programmi specifici e le relative spese. Non è un caso, però, che in molti paesi industrializzati e in alcuni paesi in via di sviluppo i *governi regionali o locali* tendano ad assumere il comando in iniziative di partenariato pubblico-privato finalizzate allo sviluppo di distretti industriali. Le decisioni sugli investimenti volti a soddisfare i bisogni dell'economia locale sono

spesso migliori se prese da funzionari locali, che operano sul campo, piuttosto che da funzionari nazionali che potrebbero essere lontani dalla realtà locale. Nei paesi in cui i governi locali o regionali sono deboli o inesistenti, per avere successo potrebbe essere necessario far ricorso ad agenti del governo nazionale che siano radicati sul territorio o che rispondano al livello locale.

2.3.2. *Origine della base industriale*

I programmi di promozione dei distretti industriali possono concentrare l'attenzione sull'espansione e l'approfondimento della base economica locale, sulla possibilità di attrarre attività di imprese estere o su una combinazione di entrambi gli approcci.

- *Le strategie organiche dei distretti industriali* tentano di ampliare e approfondire la base economica esistente in una regione, individuando le aggregazioni di imprese all'interno di questa e tentando, successivamente, di promuovere lo sviluppo migliorando i flussi di informazioni, potenziando l'interazione tra le imprese locali, eliminando le strozzature infrastrutturali, sviluppando le risorse umane e promuovendo la collaborazione tra imprese. A questa categoria appartiene la maggior parte dei programmi portati avanti, tra gli altri, negli Stati Uniti, Spagna, Italia, Austria e Nuova Zelanda
- *Le strategie di trapianto dei distretti industriali* tentano di costruire le aggregazioni attirando imprese esterne e sviluppando o attraendo fornitori e imprese correlate. Alcune di queste strategie rassomigliano a quelle tradizionali di incentivi alla localizzazione che sono cadute in disgrazia, mentre altre utilizzano la formula del distretto di imprese per promuovere attività che ben si adattano all'economia locale. Di particolare interesse è l'uso che si può fare di politiche associate allo sviluppo di distretti industriali per promuovere complementarità tra investitori esteri e imprese locali. Questo tipo di strategia è stato utilizzato, tra gli altri, da Irlanda, Scozia, Galles, Inghilterra del Nord, Malaysia, alcune regioni del Messico e Singapore.²⁶
- *Le strategie ibride* si hanno quando programmi organici di sviluppo di distretti industriali attirano investimenti esterni in maniera attiva, o quando le strategie di trapianto hanno tanto successo da creare una massa critica di impianti e imprese, incorporate nel tessuto locale, che possono essere impegnate in programmi improntati ad una maggiore organicità. Negli Stati Uniti, il Massachusetts, l'Arizona e altri stati hanno aggiunto ai loro programmi organici anche la promozione degli investimenti. Singapore e Irlanda, d'altro canto, hanno sviluppato una massa sufficiente di imprese estere in alcuni distretti da utilizzare come base per l'ulteriore sviluppo di distretti industriali.

Ogni strategia ha i suoi pro e i suoi contro. Basandosi sulle caratteristiche di unicità della realtà locale, le strategie organiche possono promuovere vantaggi specifici che è difficile copiare. Esse, tuttavia, si fondano sulla presenza di una solida base economica su cui costruire che, in molte regioni, non esiste. Le strategie del trapianto possono contribuire a far sviluppare rapidamente l'economia regionale, ma sono limitate dalle risorse disponibili per attirare le imprese, sono esposte a una concorrenza distruttiva e da imitazione, e corrono il rischio di veder successivamente chiudere gli impianti scarsamente radicati nel territorio. Le strategie ibride sono forse intrinsecamente attraenti, ma possono generare confusione e concorrenza tra politiche rivolte alle imprese locali e estere. L'approccio ottimale dipenderà dalla base economica esistente e dalle capacità istituzionali espresse nella località o regione in questione.

²⁶ Cfr., ad esempio, Lagendijk and Charles (1999).

2.3.3. Modalità di selezione dei distretti industriali da parte delle autorità pubbliche

I programmi di promozione di distretti industriali possono anche differire per quanto attiene al processo di individuazione e alla selezione delle imprese.²⁷ Il Piano strategico di sviluppo economico della Grande Tucson, ad esempio, individua 24 industrie-bersaglio (con un codice SIC a quattro cifre), tutte appartenenti alle categorie della strumentazione ottica, tecnologie ambientali, industria aerospaziale, bioindustria, servizi a distanza, software e servizi informativi. Questi distretti industriali sono stati individuati utilizzando un insieme di criteri specifici che comprendono il tasso di crescita industriale, l'effetto del moltiplicatore, la creazione di posti di lavoro e il potenziale di reddito, la disponibilità di risorse locali ad essi destinate, considerazioni ambientali, relazioni con fornitori locali, contributo alla qualità della vita e sinergie con istituzioni e imprese locali.²⁸

Altri programmi non sono così focalizzati. Secondo un governo "I settori prioritari sono caratterizzati da un elevato ricorso a importanti investimenti in R&S, produzione di valore aggiunto, forza di lavoro specializzata, proprietà intellettuale e esportazioni globali. Registrano elevati margini di profitto e una crescita sostenuta, ma soltanto se riescono a individuare e servire nuovi mercati, sviluppare e applicare la nuova tecnologia, attrarre e sviluppare risorse umane e a operare realizzando livelli di qualità che rispondano a standard internazionali".²⁹ Qui non si fa riferimento al fatto che tali industrie siano o meno adatte alla realtà o all'economia locale, il che potrebbe avere un'influenza notevole sulla riuscita o fallimento dei programmi. L'elenco delle industrie-bersaglio della Malaysia consta di diverse pagine; alla fine di questo lungo elenco di industrie da sostenere, il governo di Calgary aggiunge "se la vostra impresa non opera in uno di questi settori, ciò non vuol dire che non siamo interessati a fornirvi assistenza".³⁰ I distretti industriali individuati in alcuni campi quali i "servizi commerciabili destinati alle imprese", "engineering", "tecnologia", "distretti basati sulle conoscenze" e "distretti industriali di servizi governativi" non sono affatto dei distretti industriali.³¹

Forse l'aspetto più sorprendente dei distretti industriali individuati per i programmi di promozione è che si assomigliano un po' tutti. Una selezione casuale mostra che i "servizi alle imprese" sono stati scelti in Alberta, British Columbia, Chihuahua, Connecticut, Malaysia, Massachusetts, New York, New Jersey, Irlanda del Nord, Singapore, Tennessee e Galles; quelli della "elettronica" in Alberta, Austin, Austria, California, Chihuahua, Irlanda, Malaysia, Massachusetts, Inghilterra del Nord, Oregon, Scozia, Singapore, Australia meridionale, Tennessee e Galles; quelli della "tecnologia informatica" in Alberta, Arizona, British Columbia, Cairns, California, Connecticut, Hunter, Irlanda, Malaysia, Massachusetts, North Tyneside, Irlanda del Nord, Scozia, Australia meridionale, Quebec e Galles; quelli delle "telecomunicazioni" in Alberta, Arizona, Austria, California, Connecticut, Finlandia, Hunter, Massachusetts, Ottawa, Scozia, Singapore, Svezia e Galles; quelli della "Industria medica e biomedica" in Alberta, Austin, British Columbia, Cairns, California, Connecticut, Massachusetts, New York, New Jersey, Irlanda del Nord, Scozia, Tennessee e Galles, che sono diversi da quelli dell'industria "farmaceutica e biotecnologia" scelti in Arizona, British Columbia, California, Connecticut, Hunter, Irlanda, Malaysia, Massachusetts, Carolina del Nord, Oregon, Otago, Pennsylvania, Quebec e Galles. Anche i distretti industriali delle "industrie ambientali" e "multimediali" godono della stessa popolarità.

Malgrado siano stati seguiti procedimenti diversi per individuare i distretti industriali da sostenere, quelli selezionati si rassomigliano in maniera sorprendente. La riproduzione di "distretti industriali" particolari e

²⁷ Cfr., ad esempio, Rosenfeld (1995), Massachusetts Technology Collaborative (1997), Gouvernement du Quebec (1997), Conejos et al. (1997), De Bresson and Hu (1999), Hauknes (1999), e Spielkamp e Vopel (1999).

²⁸ Greater Tucson Economic Council (1996)

²⁹ Ministero dell'Occupazione e degli Investimenti della British Columbia (1997)

³⁰ Calgary Economic Development Authority (1997)

³¹ Northern Ireland Growth Challenge (1997) e Cape Breton (1995)

l'ampia diffusione che alcuni hanno avuto in certe località, sollevano una serie di quesiti sul numero di programmi che sono effettivamente basati su una conoscenza reale di questo tipo di strumento e sul modo in cui essi possono facilitare lo sviluppo economico.

2.3.4. *Tipi di distretto e combinazione delle politiche*

I distretti industriali variano enormemente, assumendo dimensioni diverse tra cui l'estensione geografica, l'*ampiezza* (la portata orizzontale dell'industria), la *profondità* (la portata verticale dell'industria), la *portata dell'attività* (se all'interno del distretto industriale vengono effettuate molte o solo alcune delle attività connesse alla catena di valore), la *capacità di innovazione*, la *posizione competitiva*, l'*organizzazione industriale* e, il *governo delle transazioni*. Una elaborazione completa di queste dimensioni esula dai fini di questo studio.³² I distretti industriali differiscono anche per quanto attiene al loro livello di sviluppo, cioè al grado di loro auto-consolidamento e auto-realizzazione. L'insieme ottimale delle politiche, così come la possibilità che la politica abbia successo, varierà a seconda del tipo di distretto. Ad esempio, le politiche ottimali per i distretti industriali che sono fortemente localizzati, ampi e profondi, ricchi di attività, con elevate capacità innovative e buone posizioni concorrenziali, dominati da piccole e medie imprese e con transazioni governate da relazioni a lungo termine, saranno molto diverse dalle politiche messe a punto per distretti caratterizzati da dispersione territoriale, poco ampi e poco profondi, con una ristretta gamma di attività, una limitata capacità innovativa e una cattiva posizione concorrenziale, dominati da grandi imprese estere, e dove le transazioni sono regolate da relazioni gerarchiche. Analogamente, le politiche ottimali per i distretti industriali operativi tenderanno ad essere diverse da quelle destinate ai distretti latenti o potenziali di imprese. L'incapacità di molte iniziative di aggregazione di imprese di dare una completa caratterizzazione ai distretti industriali che devono creare può condurre a una cattiva applicazione delle procedure che avrebbero potuto avere successo in tipi diversi di distretto.

Una complicazione che insorge con l'analisi dei distretti industriali è l'inadeguatezza delle classificazioni statistiche convenzionali. Per ben rappresentare l'ampiezza di un distretto di imprese è necessario disporre di un ombrello più ampio di quello fornito dalla Standard Industrial Classification (SIC). Per esempio, il distretto della telefonia rurale in Christchurch, Nuova Zelanda, comprende imprese di *engineering* e di materiali plastici, come anche produttori di apparecchiature elettroniche, case di software e studi professionali specializzati in brevetti (*patent attorneys*). I dati convenzionali delle categorie SIC sottovalutano la dimensione di un distretto di imprese quando si è in presenza di servizi la cui natura è particolarmente difficile da catturare. In effetti, è improbabile che alcuni distretti industriali (quali quelli dei prodotti alimentari organici) possano essere identificati tramite una categoria SIC.

2.4. *Considerazioni di governance*

Le considerazioni di *governance* rivestono un'importanza critica per il successo delle iniziative e delle organizzazioni di distretti industriali. Per quanto riguarda le prime, è importante che siano guidate dalla domanda e dal mercato piuttosto che dall'offerta e dalla politica. Ciò richiede quanto meno che vi sia una stretta partecipazione con il settore privato e che le iniziative siano sottoposte a quella che deve essere, il più possibile, una verifica di mercato.

Esistono molti tipi di organizzazioni di distretti industriali. Alcune sono enti pubblici, ad esempio i bracci operativi dei governi locali cui sono demandate funzioni di sviluppo. Altre sono organizzazioni private, quali le associazioni settoriali o degli imprenditori o le camere di commercio. Altre ancora sono partenariati tra pubblico e privato o singole organizzazioni autonome. Qualunque sia la forma, tali

³² Per una discussione più esauriente, cfr. Enright (2000).

organizzazioni tendono a svolgere funzioni specifiche, quanto meno nei distretti che hanno successo. Costituiscono un foro in cui le imprese possono interagire e collaborare, un'interfaccia tra le imprese del distretto e il governo, e meccanismi interattivi tra le imprese e altre istituzioni di sostegno quali le università, i centri di ricerca e le istituzioni finanziarie. Il sistema appropriato di *governance* dipenderà dalla natura di tali organizzazioni. Le organizzazioni facenti capo al settore pubblico devono rispondere al governo e ai cittadini ma, allo stesso tempo, hanno bisogno di fornire servizi e supporto che siano di utilità ai distretti industriali in questione. Ciò segnala l'opportunità che il settore privato istituisca per i distretti industriali un consiglio di amministrazione o un comitato consultivo composto da rappresentanti delle imprese partecipanti. E' auspicabile che i partenariati tra pubblico e privato siano istituiti come organizzazioni autonome sottoposte alla supervisione congiunta del settore pubblico e del settore privato.

La fornitura di servizi di sostegno ai distretti industriali crea sfide particolari dal punto di vista della *governance*. Presumibilmente, le organizzazioni pubbliche, private o miste cominceranno a fornire tali servizi solo nel caso in cui il mercato non li abbia già offerti nella quantità giusta o al prezzo giusto. Qualora si dimostri che i servizi forniti sono validi, allora il settore privato potrebbe essere disposto a pagarli. Ciò suggerisce la possibilità di seguire un modello in cui un'istituzione potrebbe fornire alcuni servizi su base pubblica o pubblica-privata fino a quando tali servizi non riescano ad autofinanziarsi. Sorge allora la questione del se mantenere il servizio all'interno dell'istituzione di sostegno, se privatizzare quel servizio particolare, o se privatizzare l'intera organizzazione di distretti industriali. Se le imprese sono disposte a pagare per i servizi, vi sono valide ragioni perché questi vengano forniti su base competitiva dal settore privato. Se le imprese non sono disposte a pagare per tali servizi, nonostante siano informate della loro esistenza, allora bisogna interrogarsi sulla loro validità. Per quanto riguarda la stessa istituzione di sostegno, nella misura in cui esistono servizi più nuovi e più avanzati che potrebbero risultare vantaggiosi per le imprese del distretto ma che non sono forniti dal mercato, il mantenimento di una componente pubblica sarà giustificato.

2.4.1. *Interazioni con le istituzioni educative e di formazione*

Intorno agli istituti di istruzione superiore e di formazione tecnica si sono sviluppati dei distretti industriali di fama internazionale. Oltre a facilitare l'accesso alla ricerca, la vicinanza con le università e gli istituti di formazione può rivelarsi importante perché conferisce prestigio al distretto, consente di reclutare laureati altamente qualificati e facilita l'accesso alle informazioni. La presenza di centri di apprendimento tecnico può anche significare che gli imprenditori che si impegnano in attività ad alta tecnologia si sentiranno meno estranei e potranno incontrare con maggiore frequenza interlocutori (quali, ad esempio, direttori di banca) che abbiano familiarità con i problemi cui si trovano di fronte.

Per quanto attiene all'interazione delle imprese locali, università e istituti di formazione, le permutazioni istituzionali che è possibile mettere in atto sono molte. Ad esempio, i meccanismi di partenariato tra l'università e l'industria spaziano da donazioni e borse di studio a contratti di ricerca mirati, a ricerca cooperativa e accordi consortili, formazione, programmi di mobilità e di lavoro in reti. Per quanto attiene agli obiettivi funzionali, questi partenariati cercano spesso di promuovere la commercializzazione e la diffusione della tecnologia, di creare *spin-off* di imprese e di sostenere obiettivi tecnologici e di ricerca strategica.³³

Diverse università hanno creato le proprie attività di *venture capital* per facilitare lo sfruttamento commerciale della ricerca, spesso collegandole a un centro di incubatrici d'impresa. In questi casi per il personale e le autorità universitarie possono presentarsi dei *trade-off* tra l'investimento delle risorse in

³³ Cfr. 'Public/Private Partnerships in Science and Technology: An Overview', Gruppo di Lavoro sulla Politica delle Innovazioni e della Tecnologia, Direzione delle Scienze, Tecnologia e Industria, OCSE, Novembre 1998.

attività accademiche o nello sviluppo imprenditoriale o, anche, tra l'allocazione delle risorse alla ricerca generale o alla ricerca applicata connessa a eventuali opportunità commerciali.

Un aspetto chiave è quello della flessibilità locale che dovrebbe esistere nel rapporto di collaborazione che le istituzioni educative e di formazione avviano con le imprese vicine, vuoi per l'elaborazione congiunta di corsi e programmi di specialistici – i *curricula* nazionali possono cambiare troppo lentamente e essere poco adatti a specificità tecniche di particolari agglomerati di imprese – vuoi per la distribuzione di benefici finanziari derivanti da iniziative di collaborazione vuoi, ancora, per forme specifiche di partenariato in attività di ricerca e sviluppo.

2.5. *Esempi di iniziative di distretti industriali*

Una raccolta esauriente delle iniziative per la promozione dei distretti industriali non rientra nelle finalità del presente articolo; risulterà utile, tuttavia, illustrare brevemente alcuni tra i numerosi approcci adottati.

Negli Stati Uniti il governo statale e le autorità locali hanno svolto un ruolo di primo piano dando, in diversi casi, il via a processi che sono stati poi ripresi dal settore privato. In Arizona, ad esempio, una commissione istituita dal Governatore ha avviato, in collaborazione con le università, un'opera volta ad individuare i distretti industriali e a organizzare, successivamente, incontri fra gli operatori interessati provenienti dal settore privato. Sono state, quindi, costituite delle organizzazioni con il compito di valutare i vincoli e le opportunità che si presentavano per ciascuno *distretto industriale*. Tali organizzazioni riunivano esponenti in rappresentanza di settori industriali specifici, fornitori, clienti, consulenti e università. Sebbene i fondi iniziali (*seed funding*) fossero di origine pubblica, la successiva crescita e lo sviluppo delle organizzazioni sono stati animati e finanziati dal settore privato. Iniziative analoghe sono state intraprese dai governi locali e da gruppi imprenditoriali anche negli stati di California, New York, Minnesota, Oklahoma, Oregon ed altri.³⁴

In Italia, di regola, i governi regionali o locali collaborano con le associazioni industriali e con organizzazioni locali quali istituti di credito, centri di ricerca ed università.³⁵ Diversi governi regionali, fra cui quelli di Emilia-Romagna, Lombardia e Toscana dedicano allo sviluppo dei distretti industriali appositi uffici o funzionari di alto livello. Sono partecipi del processo anche le università locali, gli istituti di ricerca, i centri servizi e gli istituti finanziari, che hanno svolto un ruolo essenziale nella fondazione e nell'evoluzione di apposite organizzazioni che operano al fine di individuare e superare i problemi ed i vincoli che i distretti industriali devono affrontare. Ad esempio, la Lumetel, un'organizzazione con sede a Lumezzane che rappresenta un distretto di imprese metal-meccaniche, è stata costituita dal governo locale in associazione con una banca regionale.

In Spagna, le iniziative di questo genere vengono generalmente avviate a livello regionale. L'esempio di maggior rilievo è la Catalogna, dove il governo regionale collabora con una società locale di consulenza per valutare le opportunità e i rischi cui sono esposti i distretti industriali locali e per elaborare strategie volte a valorizzarne la competitività sulla base di vasti progetti di ricerca. I dirigenti possono poi intraprendere viaggi di studio che consentono loro di conoscere le *best practices* adottate altrove; l'obiettivo è di incoraggiare i partecipanti ad inserirsi in un'organizzazione basata sul *distretto industriale* e in grado di avviare azioni collettive. Ogniqualvolta si riveli necessario è previsto l'intervento di servizi e istituzioni di sostegno quali istituti di ricerca, università e organismi regionali di credito.³⁶

³⁴ Rosenfeld (1995)

³⁵ cfr. ad esempio Pyke et al. (1992), Goodman, Bamfordi (1989)

³⁶ Conejos et al. (1997)

Nel Regno Unito, le iniziative di promozione dei distretti industriali sono generalmente promosse da enti od organizzazioni per lo sviluppo regionale. In Scozia la *Scottish Enterprise* ha messo a punto un approccio dall'alto (*top-down*) individuando una serie di distretti industriali ai quali ha offerto programmi per la promozione degli investimenti interni e delle complementarità locali, insieme al necessario sostegno per la formazione e la ricerca. Nel Galles, la *Welsh Development Agency* ha condotto un'attività analoga per attrarre gli impianti industriali di imprese estere e sviluppare, quindi, un indotto locale a sostegno di tali imprese. In Irlanda del Nord, un'iniziativa privata condotta con finanziamenti pubblici e in collaborazione con enti locali ha individuato un gruppo piuttosto diffuso di distretti industriali ai quali prestare attività di sostegno. In Inghilterra, l'assenza di una struttura di governo regionale ha impedito la formazione di centri specifici per l'elaborazione di programmi di sviluppo a favore dei distretti industriali, sebbene in alcune aree, ad esempio nel Nord, siano state messe a punto iniziative locali.³⁷

I paesi scandinavi hanno elaborato un proprio approccio alla promozione dei distretti industriali. In Danimarca, la politica economica si è ispirata ad alcuni studi basati sulla metodologia del distretto industriale *ing*. In Finlandia, tale impostazione ha dato luogo all'abbandono delle politiche di sovvenzione e assistenza alle imprese a favore di una maggiore attenzione alle condizioni generali necessarie per lo sviluppo dei distretti industriali. Tale atteggiamento non ha caratterizzato solamente la politica economica, ma anche quella scientifica, tecnologica e dell'istruzione. Sia la Danimarca sia la Norvegia hanno fatto ricorso a programmi pubblici per la creazione di reti al fine di favorire le complementarità tra piccole e medie imprese.³⁸

Nel corso degli anni i Paesi Bassi hanno intrapreso numerosi studi sui distretti industriali, i cui risultati sono stati direttamente travasati nella politica e nei programmi dei vari governi, soprattutto nell'intento di potenziare le capacità tecnologiche delle imprese olandesi. Il governo olandese ha individuato tre filoni sui quali articolare le politiche in materia: fallimenti del mercato ed esternalità, tassi di rendimento dell'attività di ricerca e sviluppo - superiori per la società nel suo insieme che non per le aziende private - e possibilità di soddisfare esigenze di carattere privato con ricerche finanziate mediante fondi pubblici. Fra le iniziative adottate citiamo il miglioramento delle condizioni economiche generali, l'impiego degli intermediari di rete e il ricorso alle forniture pubbliche per stimolare lo sviluppo di distretti industriali. L'enfasi è stata posta sulla valorizzazione delle potenzialità dell'economia locale piuttosto che sulla scelta delle imprese vincenti.³⁹

L'Austria ha elaborato un approccio alla politica economica nell'ambito del quale l'analisi dei distretti industriali riveste un ruolo di rilievo. Fra le politiche adottate, la promozione dei rapporti tra istituti di ricerca e settore privato, l'impegno a ridurre gli ostacoli normativi e amministrativi all'innovazione, la promozione di specifici distretti e la creazione di centri di competenza. Nell'insieme, sembra che si tenti di elaborare un nuovo modo di concepire la politica industriale piuttosto che strategie specifiche per singoli contesti. L'attenzione si è concentrata su sequenze di progetti coordinati di dimensioni relativamente limitate.⁴⁰

In Nuova Zelanda i governi locali - tra cui quelli di Wellington, Auckland, Christchurch ed altri - hanno intrapreso una serie di iniziative in questo campo, come d'altronde alcuni governi locali australiani che hanno realizzato distretti industriali soprattutto intorno a Adelaide, Cairns e Hunter Valley. In questo caso la tendenza è stata quella di procedere dal basso verso l'alto, individuando gruppi di operatori economici interessati e stimolando una proliferazione di idee e proposte sulle soluzioni da adottare per ottenere, collettivamente, risultati migliori di quelli che ciascuno era riuscito a realizzare da solo. Per individuare i

³⁷ Lagendijk e Charles (1999)

³⁸ Drejer et al. (1999), Rouvinen, Ylä-Anttila (1999)

³⁹ Roelandt et al. (1999)

⁴⁰ Peneder (1999)

vincoli, le opportunità specifiche per le imprese, e le principali infrastrutture o i servizi di sostegno eventualmente necessari si organizzano riunioni moderate da un “facilitatore”. Col tempo avviene una sorta di selezione naturale all'interno dei gruppi, a seguito della quale i più attivi ed impegnati tendono a dare la propria impronta all'intero programma. Anche se molti di questi gruppi hanno ricevuto fondi pubblici per finanziare il costo delle consulenze, dei “facilitatori” e dei servizi di segreteria, alcuni hanno ora cominciato a essere autosufficienti. In Nuova Zelanda, alcune iniziative sono state ostacolate dalla relativa debolezza dei governi e delle istituzioni locali.

2.5.1. *Iniziative dell'OCSE a favore di distretti industriali e reti*

Negli ultimi anni l'OCSE ha intrapreso una serie di studi e di iniziative concrete in merito ai distretti industriali e alle reti aziendali. La prima pubblicazione di rilievo dell'OCSE su questi temi data del 1996 e si intitola *Networks of Enterprises and Local Development*; fu elaborata sulla base degli atti di una conferenza organizzata dal Programma LEED per lo sviluppo dell'economia e dell'occupazione locale, nel quadro del Servizio per lo sviluppo territoriale dell'OCSE. L'interesse principale del programma LEED nei confronti dei distretti industriali è dato dal contributo che essi offrono allo sviluppo locale. Nell'ottobre del 1999 il programma LEED ha partecipato alla fondazione del Club internazionale dei distretti industriali locali, per cui svolge le funzioni di Segretariato. Si tratta di un'organizzazione-ombrello che riunisce le associazioni nazionali dei distretti industriali (come i club dei distretti industriali francesi e italiani) e altri importanti organismi che operano nel campo dei distretti industriali. Alcune di queste organizzazioni sono attualmente impegnate nella rilevazione nazionale dei distretti industriali. Il programma LEED ha anche promosso la collaborazione internazionale tra distretti industriali, ad esempio fornendo assistenza a rappresentanti del distretto calzaturiero delle Marche, in Italia, recatisi a Leon (Messico) per studiare in loco l'omologo distretto. Il programma LEED ha iniziato ad occuparsi dei distretti industriali dell'Europa centrale ed orientale per la BIRS e l'Iniziativa centroeuropea (CEI); questa iniziativa sfocerà in una grande conferenza che si svolgerà a Trieste nella primavera del 2001. Altre attività dell'OCSE nel settore dei distretti industriali riguardano le agglomerazioni di imprese ad alta tecnologia (OCSE (1999), *Boosting Innovation: The Cluster Approach*) e il ruolo dei gruppi di imprese nello sviluppo regionale (Cfr. gli atti della Conferenza tenutasi a Modena nel 1998 sulle politiche regionali per l'innovazione, di prossima pubblicazione).

3. **Le best practices nelle iniziative di promozione dei distretti industriali**

Gli sforzi volti a valutare le varie strategie di sviluppo dei distretti industriali mostrano che, mediamente, la politica pubblica non ha offerto un grande contributo al successo di quelli esistenti. I dati raccolti da esperti relativamente a 160 distretti industriali sparsi nel mondo⁴¹ indicano che in media nessuna delle politiche prese in esame aveva inciso - neppure modestamente - sulla competitività dei distretti campionati. Tale risultato può avere diverse spiegazioni: una è che la politica dei distretti industriali è un'invenzione recente che richiede tempo per poter produrre gli effetti desiderati; un'altra, è che la maggior parte delle aggregazioni di imprese si è sviluppata a prescindere dalle strategie di promozione; un'altra ancora, è che le loro caratteristiche intrinseche hanno avuto maggiore importanza che non le iniziative politiche. Ulteriori sforzi sono ancora necessari per poter valutare a fondo questi risultati; essi indicano comunque la necessità di esercitare una certa cautela nell'attribuire alle politiche un impatto significativo sullo sviluppo dei distretti industriali.

Dall'analisi dei distretti industriali e delle iniziative ad essi legate emergono comunque alcuni elementi rivelatori del processo generale e ideale del loro sviluppo. Fra questi, l'approccio generale allo sviluppo

⁴¹ Dati raccolti da Enright nel quadro di un programma di ricerca in corso

dei distretti industriali (Paragrafo 3.1), una serie di indirizzi per le iniziative in materia (3.2) e le misure specifiche da intraprendere per favorirne lo sviluppo (3.3).

3.1. *Filosofia generale*

Perché vi sia distretto di imprese devono esistere una serie di complementarità tra aziende, tra industrie e tra imprese e istituzioni di sostegno. Nell'ambito dello sviluppo dei distretti industriali le imprese ed i settori industriali fanno parte di un sistema più ampio e non sono elementi isolati. Ciò significa che per i governi responsabili sarà molto difficile creare sistemi così complessi mediante la politica, e suggerisce invece l'opportunità di un ruolo indiretto per l'azione governativa che dovrà essere volta a tutelare le istituzioni che contribuiscono a realizzare le professionalità e le capacità necessarie a soddisfare le esigenze del distretto industriale, cercando di superare i vincoli specifici (determinati da insufficienze del mercato o del settore pubblico) che impediscono il pieno sfruttamento delle complementarità tra imprese e tra queste e le istituzioni.

La promozione dei distretti industriali implica anche una piena conoscenza della base economica esistente e la volontà di costruire partendo da quella base. In questa ottica, le regioni dovrebbero potenziare le loro caratteristiche specifiche al fine di sviluppare una propria economia, anziché tentare le medesime politiche che altri governi intraprendono per le stesse industrie. Numerose iniziative di questo genere sono state rivolte agli stessi settori industriali e hanno usato strumenti relativamente simili. E' improbabile che tutti questi sforzi siano andati a buon fine.

3.2. *Indirizzi per le iniziative di promozione dei distretti industriali*

E' indispensabile avere *una visione chiara degli obiettivi della propria iniziativa*, in quanto è da questi ultimi che dipenderanno le scelte politiche. Essi dovranno essere specificati fin dalle prime fasi dell'operazione, anche se ciò non significa che non potranno evolversi con il tempo. Ad esempio, è possibile una ridefinizione degli obiettivi a seguito di uno scambio di informazioni tra gli attori locali e gli organi di governo, ovvero sulla base di informazioni emerse nel corso del monitoraggio delle iniziative stesse.

Ai politici si consiglia in genere di *astenersi dal cercare di costruire dal nulla dei distretti industriali specifici settoriali*: una qualche verifica del mercato s'impone prima di impegnare in un *distretto industriale* notevoli quantità di risorse pubbliche. In genere è preferibile cercare di consolidare i distretti industriali già esistenti o quelli in fase di formazione, anche perché così facendo si possono evitare situazioni in cui organi subnazionali entrano in competizione tra loro per attuare strategie identiche. *Tali iniziative non devono essere usate per introdurre politiche industriali distorsive mirate a 'campioni nazionali' o a settori emergenti.*

Nelle attività di sviluppo dei distretti industriali deve essere il settore privato a guidare l'iniziativa, lasciando al settore pubblico un ruolo di catalizzatore (ad esempio promuovendo la formazione di reti tra imprese, assicurando l'accesso ad infrastrutture e comunicazioni, diffondendo le informazioni, sostenendo i servizi di istruzione e formazione, ecc.). Tali iniziative possono servire, fra l'altro, anche a mettere alla prova la qualità delle politiche e dei programmi pubblici che si pongono al servizio dello sviluppo del settore privato. *I governi devono esprimere un impegno a favore della formazione di distretti industriali generale, non di singoli distretti industriali.* In molti casi i governi si impegnano a sostenere alcuni distretti industriali anziché il processo in quanto tale. Questo crea una situazione malsana nella quale è difficile scartare quei distretti industriali ai quali il settore privato non può o non vuole partecipare.

Impiegare criteri ragionevoli per individuare i distretti industriali e stabilirne la priorità all'interno di un'economia, anche perché le risorse disponibili sono limitate. Tali criteri potrebbero essere, tra l'altro, la possibilità per lo sponsor di creare valore aggiunto, l'esistenza di nuclei organizzati di attori all'interno del distretto e potenzialità per la creazione di occupazione. Enright (2000) suggerisce di considerare un portafoglio di diversi tipi di distretti industriali (in quanto non tutte le iniziative decolleranno in tempi rapidi) prescelti con un processo di selezione non politicizzato. L'obiettivo è consentire ai distretti industriali operativi di rafforzare la propria posizione, aiutare quelli latenti a sviluppare le complementarità necessarie al proprio sviluppo e quelli potenziali a reperire ulteriori membri, evitando di sostenere quelli inattendibili. Anche se sono stati elaborati meccanismi relativamente complessi per l'individuazione dei distretti industriali⁴², all'interno di una regione è generalmente sufficiente applicare metodi statistici e di indagine relativamente semplici⁴³.

Ammettere che *non esiste un modello unico*. I distretti industriali differiscono per molti elementi, fra cui la portata territoriale, l'estensione del settore industriale cui appartengono, l'organizzazione industriale e il potenziale innovativo. Iniziative e politiche adatte ad un tipo di distretto di imprese possono non essere ottimali per un altro. Un'analisi appropriata dovrebbe indicare i tipi di distretti industriali che interessano perché concorrenti o perché utilizzabili come strumenti di comparazione concorrenziale (*benchmark*). Politiche e programmi elaborati a seconda della natura e degli obiettivi specifici di un distretti industriali risulteranno probabilmente più efficaci. Analogamente, anche le regioni differiscono per quanto riguarda la struttura istituzionale, i sistemi di governo e la disponibilità delle imprese a cooperare. Politiche ottimali in una regione potrebbero essere inadeguate in un'altra.

Usare dati concreti per comunicare il senso d'urgenza. E' improbabile che i partecipanti a queste iniziative riescano a superare la riluttanza a cooperare, a meno di non vederne chiaramente i vantaggi. E', spesso, opportuno disporre dei risultati di uno studio o di un'analisi da presentare a questi operatori, con dati che illustrano la loro posizione rispetto a quella di concorrenti in altre aree e con proposte per migliorare tale posizione. L'analisi dovrebbe anche descrivere il distretto industriale nelle sue diverse dimensioni, i tipi di distretti industriali già esistenti e quelli che possono essere utilizzati come metro di valutazione. Per trasferire questi concetti ai partecipanti è spesso consigliabile avvalersi di esperti esterni di provata esperienza, che non sono condizionati dal conformismo o dagli intrighi interni che a volte connotano un distretto di imprese.

Inizialmente, orientarsi verso un approccio a basso rischio che dia un ritorno in tempi brevi. E' improbabile che un'iniziativa appena nata riesca ad affrontare con successo i problemi più complessi. Sarà, invece, utile un impegno teso a generare fin dall'inizio benefici anche limitati, ma chiaramente derivanti dallo sforzo di collaborazione; ciò consentirà ai partecipanti di conoscersi meglio e di capire il valore intrinseco del processo. Rosenfeld (1995) riferisce un esempio in cui, nella Carolina del Nord, una delle prime iniziative di distretto di imprese nel settore dell'abbigliamento, fu la negoziazione di una tariffa telefonica interurbana ridotta per i suoi membri. Analogamente, un polo turistico sudafricano si assicurò un beneficio immediato negoziando per le imprese collegate uno sconto sulla sottoscrizione di polizze assicurative e l'emissione di carte di credito e organizzando, addirittura, una squadra di operai per la riparazione delle strade. Anche se apparentemente secondari, questi successi possono rivelarsi essenziali per costruire organizzazioni di distretti industriali e promuovere un diffuso senso di fiducia. Con il consolidarsi dei successi si potranno introdurre progetti a più alto rischio ed a più lungo termine.

Laddove possibile, *individuare il livello di governo più appropriato per il distretto industriale.* Le aree geografiche coperte dai distretti industriali variano enormemente e non sempre coincidono con i confini politici. Un distretto di imprese può essere stretto come una strada di antiquari o circoscritto come una

⁴² Meccanismi usati da De Breson e Hu (1999) e Hauknes (1999)

⁴³ Come in Rosenfeld (1995)

serie di punti ristoro di *fast food* ma anche, all'altro estremo, può estendersi al di là dei confini politici. Ad esempio, il polo cinematografico di Wellington in Nuova Zelanda copre i governi di cinque regioni, mentre la Germania meridionale e la Svizzera tedesca hanno alcuni distretti in comune. Il livello ideale di governo è quello che corrisponde all'estensione geografica del distretto industriale; i governi geograficamente più estesi spesso non riescono a mettere sufficientemente a fuoco le esigenze dei gruppi di imprese locali. D'altro canto, le giurisdizioni più piccole rispetto all'estensione geografica del distretto industriale riescono difficilmente ad avere la visione unitaria che sarebbe necessaria per assicurarne lo sviluppo. Disporre dell'interlocutore di governo adeguato può incidere sensibilmente su programmi e facoltà di spesa.

Le iniziative assunte devono facilitare l'evoluzione di forme di patto territoriale con la partecipazione di privati, ONG e vari livelli e settori della pubblica amministrazione. E' indispensabile coinvolgere tutti gli attori in gioco: molte iniziative di questo tipo incontrano difficoltà perché alcuni operatori importanti decidono di non partecipare. Nell'avviare un'iniziativa di distretto industriale, è importante fare in modo che i gruppi che riescono ad identificarsi e ad agire in base a interessi comuni possano coagularsi autonomamente. Entrambe le fasi di questo processo, che inizia con un approccio ad ampio raggio e successivamente si restringe (o a volte si allarga) ad un gruppo che condivide gli stessi interessi, rivestono pari importanza. La sfera pubblica può costituire un utile spazio neutrale nel quale coinvolgere un'ampia gamma di partecipanti.

Individuare i fallimenti del mercato. Le iniziative che affrontano specifici fallimenti del mercato hanno maggiore probabilità di portare dei vantaggi al distretto industriale. Per esempio, riuscendo ad individuare e comprendere i vincoli sofferti da un particolare distretto di imprese a causa dell'insufficiente offerta di certi servizi pubblici, o dello scarso coordinamento, si possono rinvenire dei settori interessanti in cui inserire un'attività di cooperazione fra pubblico e privato o fra operatori del settore privato. L'attenzione all'individuazione dei fallimenti del mercato genera anche quella disciplina necessaria per ridurre la probabilità che le iniziative vengano cooptate dagli interessi politici o che iniziative pubbliche si allarghino ad aree che sarebbero meglio servite dal mercato.

Costituire un'organizzazione rappresentativa del distretto industriale. I vantaggi della collaborazione e del partenariato a livello di distretto di imprese potranno difficilmente essere mantenuti o accresciuti senza un'organizzazione che possa istituzionalizzarli. Le associazioni di imprenditori, le Camere di Commercio, le associazioni di categoria ed altre reti informali devono essere coinvolte, ma non necessariamente prendere le redini dell'iniziativa in quanto hanno altri interessi da rappresentare. Troppo spesso le associazioni di questo genere tendono all'inerzia: i funzionari sono minacciati da cambiamenti dello *status quo*, mentre la tradizione incalza, esercitando pressioni sui programmi degli associati. Inoltre, l'area geografica coperta dalle associazioni è in genere troppo vasta - spesso comprende addirittura l'intera nazione - e la natura dell'attività o del settore industriale interessato troppo ristretta perché i distretti industriali vi trovino uno spazio adeguato.

Un processo attivo di aggregazione d'impresa a volte richiede un tipo nuovo di organizzazione che includa l'intero distretto, che sia dinamica e che provveda alle proprie necessità. Spesso è più facile iniziare da capo con una nuova forma di governo, un campo d'azione spaziale più circoscritto e un'ottica da *distretto industriale* piuttosto che da industria. Una volta divenuta operativa, la nuova organizzazione potrà essere inserita nelle strutture consolidate. Tali organizzazioni richiedono una leadership devota, il coinvolgimento attivo dei partner pubblici e privati nonché una segreteria efficiente che sbrighi le attività correnti. Idealmente, la guida dell'organizzazione dovrebbe essere affidata a protagonisti, del pubblico o del privato, che abbiano la stima di tutti, siano in posizione tale da poter impegnare la propria organizzazione nella promozione delle iniziative in corso e che contribuiscano personalmente al processo di collaborazione. Tra l'altro, il coinvolgimento di nuovi partecipanti è importante per ampliare il vivaio da cui emergeranno i nuovi leader. Il meccanismo ottimale di governo per tali organizzazioni dipenderà dalla loro natura; la migliore soluzione, tuttavia, sembrerebbe quella della costituzione di una commissione che rappresenti sia il pubblico che il privato e la cui attività sia totalmente trasparente agli occhi di tutti gli

interessati; sarà opportuno mantenere una flessibilità sufficiente a consentire la possibilità di modificare la composizione e la leadership dell'organizzazione laddove si dimostri necessario.

Impegnarsi a costituire i necessari sistemi istituzionali e di sostegno. I sistemi istituzionali e di sostegno, una volta costituiti, durano a lungo e possono offrire vantaggi che vanno oltre quelli inizialmente previsti. Le iniziative per la promozione dei distretti industriali devono cercare di condurre alla creazione dei necessari sistemi istituzionali e di sostegno: presenza nelle associazioni professionali, gruppi di dipendenti, istituti di credito, centri di ricerca, scuole e università, servizi di assistenza tecnica, enti pubblici e ministeri interessati. In molti casi tale attività non richiede ulteriori fondi, ma piuttosto una messa a fuoco degli investimenti per garantire maggiori vantaggi all'economia locale.

Promuovere la costituzione di associazioni e gruppi di apprendimento tra i fornitori nonché altre forme di collaborazione rese possibili dalla vicinanza fisica (ad esempio, i consorzi di fidi).

Consentire la specializzazione delle complementarità tra università e industria nonché il loro adattamento alla realtà locale, compresa l'attività di sperimentazione nell'ambito di strutture incentivanti che possono favorire i collegamenti locali con la realtà industriale.

Favorire un assetto territoriale che rafforzi i distretti emergenti facilitando l'accesso agli immobili per le nuove piccole imprese. Questa "facilitazione" può assumere diverse forme, ma deve comunque rispondere alle difficoltà spesso lamentate dalle piccole imprese, soprattutto quelle di nuova costituzione, per quanto riguarda l'accesso agli immobili industriali. Sostanzialmente, il ruolo della pubblica amministrazione dovrebbe essere quello di stimolare gli investimenti delle aziende negli immobili industriali e ridurre il rischio.

Il distretto può essere stimolato anche da investimenti esterni. Oltre a stimolare la domanda, questi possono favorire la creazione di tutta una serie di nuove complementarità fra fornitori ed acquirenti. Gli investitori esterni possono anche disporre di standard superiori di prodotto e/o di processo che possono, poi, filtrare all'interno della produzione delle altre imprese del distretto. *Qualora si decida di attrarre investimenti esterni, si dovrà chiedere alle autorità locali, regionali e nazionali responsabili dello sviluppo di diffondere le informazioni relative al distretto industriale - nonché i vantaggi di localizzazione che esso offre - presso la comunità economica della regione o del paese interessato.* Gli sforzi volti ad incentivare gli investimenti possono utilmente concentrarsi sui collegamenti considerati più deboli all'interno del distretto (ad esempio sugli anelli mancanti nella catena dei fornitori locali).

Prendere in esame la possibilità di integrare il processo nazionale di raccolta ed elaborazione dei dati statistici adottando un quadro di riferimento che illustri la concentrazione geografica di gruppi collegati di imprese. I dati classificati secondo la Standard Industrial Classification (SIC), non indicano l'entità delle complementarità fra imprese in una data località quando queste appartengono a diversi rami dell'industria manifatturiera (o dei servizi). L'attività di promozione degli investimenti potrebbe avvantaggiarsi di dati di tipo specificamente distrettuale.

Valutare l'iniziativa durante il suo svolgimento, non solo alla fine del processo. La valutazione può consentire di misurare i progressi, operare le correzioni eventualmente necessarie in corso d'opera e concentrare gli sforzi sui problemi da risolvere. Inoltre, il *benchmarking* rispetto ad altri distretti analoghi può costituire un'occasione di apprendimento comune e contribuire a creare una cultura di squadra.

Creare un meccanismo che ponga fine a un'iniziativa che non produce risultati. Non tutte le iniziative hanno successo. In tal caso, è preferibile mettere fine al programma anziché immettere risorse che potrebbero essere produttivamente utilizzate altrove. Il fatto che alcune iniziative si concludano prematuramente non va interpretato come segno di insuccesso, bensì come l'indicazione che per continuare ad ottenere supporto è necessario raggiungere gli obiettivi prefissi.

3.4. *Misure da intraprendere in un processo ideale di promozione dei distretti industriali*

Sulla base degli indirizzi sopraindicati, il procedimento ideale per la promozione di distretti industriali potrebbe articolarsi come segue:

- *Determinazione* degli obiettivi globali e dell'estensione geografica dell'iniziativa
- *Avviamento* del processo di sviluppo del distretto industriale da parte dei leader pubblici e privati
- *Individuazione* dei distretti industriali e delle caratteristiche specifiche dell'economia della zona prescelta
- *Attribuzione delle priorità* nell'ambito dei distretti, data la scarsità delle risorse
- *Elaborazione* del ruolo che dovranno rivestire, per ogni distretto, i relativi organismi pubblici, privati e di sostegno
- *Ricerca di informazioni* sullo stato dei distretti, i loro mercati, tecnologie, concorrenti, complementarità ed economia locale nel senso delle potenzialità e delle strutture di governo di cui questa dispone
- *Sensibilizzazione* dei gruppi e delle personalità più importanti alle esigenze, stato e potenzialità dei distretti industriali così come ai vantaggi potenziali dell'interazione e del coordinamento
- *Costituzione* dell'apposita organizzazione di *distretto industriale* che sovrintenda al processo
- *Emersione* dei leader che guideranno il processo
- *Investimenti o coinvestimenti* in beni pubblici: infrastrutture, formazione, ricerca
- *Coordinamento* delle attività pubbliche e private per potenziare la competitività
- *Valutazione* di obiettivi, ruolo dei partecipanti, progressi iniziali, prodotti e risultati
- *Istituzionalizzazione* dei meccanismi che hanno avuto successo
- *Ripetizione* del processo per accrescerne ulteriormente i vantaggi, ovvero *interruzione*

4. **Reti tra imprese**

4.1. *Obiettivi e vantaggi delle reti*

Gli imprenditori che sviluppano e mantengono complementarità con altri imprenditori tendono ad ottenere i risultati più brillanti. Una rete è un gruppo di imprese che uniscono le loro risorse per cooperare nel

quadro di progetti comuni.⁴⁴ Le reti di aziende possono prendere forme diverse e servire obiettivi diversi. Alcune sono strutturate e formali ed hanno addirittura una personalità giuridica (come i consorzi in Italia). Altre sono informali e vedono gruppi di imprese scambiarsi idee o mettere in atto forme di cooperazione di ampio respiro. Alcune si propongono un generico scambio di informazioni, mentre altre mirano ad obiettivi più specifici (ad esempio, le *joint ventures* per l'esportazione). Le reti informali generalmente comprendono un numero maggiore di imprese rispetto a quelle formali e sono aperte a tutti coloro che soddisfano un requisito minimo (come, ad esempio, il versamento di una quota annuale). Le reti sono arrivate a firmare accordi con organismi di ricerca, istituti d'istruzione e di formazione, enti pubblici. Le reti formali hanno un orientamento più commerciale, comprendono alcune imprese pre-selezionate, talvolta strettamente collegate - anche in maniera formale - da alleanze strategiche o *joint ventures*.

Le reti possono accelerare i tempi dell'apprendimento. Inoltre, l'apprendimento tra pari consentito dalle reti è la soluzione preferita da molte piccole imprese. Per innovare, gli imprenditori hanno spesso bisogno di riconfigurare i rapporti con i fornitori, altra attività facilitata dalle reti. Le reti, inoltre, consentono di ripartire le spese generali e di sfruttare economie di scala specifiche, caratteristiche delle iniziative comuni (ad esempio l'acquisto in blocco di input). In realtà, uno dei motori principali che hanno dato vita ad alcune reti è stata proprio la possibilità che, grazie alla distribuzione del lavoro tra imprese del distretto, queste riescano a raggiungere una scala efficiente in alcune fasi del processo di produzione e commercializzazione e, quindi, a competere efficacemente con imprese di maggiori dimensioni.

Non è necessario che le reti siano concentrate geograficamente. Una volta consolidata la fiducia tra i partecipanti e concordata la direzione strategica, il dialogo operativo può essere facilitato dalla tecnologia informatica. Tuttavia, anche le reti virtuali necessitano di un'interfaccia personale, specie nelle fasi iniziali. Le reti, soprattutto quelle che uniscono le imprese di una catena di produzione, sono elementi imprescindibili di qualunque distretto industriale (anche se generalmente questi ultimi racchiudono una gamma di partecipanti più vasta di quelli di una rete).

4.2. Esempi di programmi di reti aziendali

Il primo grande programma per la promozione di reti aziendali è stato avviato in Danimarca nel 1989. Successivamente, la Norvegia ne trasse ispirazione per sviluppare un intervento 'di seconda generazione'; Australia, Canada e Nuova Zelanda adottarono poi strategie derivate da entrambe le esperienze. Questi tre paesi, insieme alla Norvegia, formalizzarono l'intento di operare uno scambio trasparente di informazioni a vantaggio dei quattro partecipanti. Con l'eccezione della Norvegia, tali programmi sono stati sottoposti ad un processo minimo di valutazione. Dal 1989 al 1993, in Danimarca sono state formate quasi 1000 reti a seguito del programma patrocinato dal Ministero dell'Industria e attuato tramite il *Technological Institute* danese. La formazione della rete è stata affidata ad un'équipe di intermediari appositamente addestrati, con un notevole sostegno finanziario. A seguito di questi programmi molte imprese danesi hanno avuto la reale possibilità di imboccare la strada della cooperazione con altre aziende. Tuttavia, una volta cessati i finanziamenti molte di queste reti hanno cessato di funzionare.

Il programma più esteso e sostenuto nel quadro delle reti aziendali è stato intrapreso in Norvegia. Per otto anni, fino al 1998, sono stati patrocinati 700 progetti per la messa in rete di 2700 imprese, soprattutto PMI. Il programma metteva a disposizione un gruppo di consulenti che potevano fungere da intermediari, oltre a ingenti fondi pubblici. Tuttavia, uno studio formale - ma forse limitato - dei risultati del programma non ha messo in luce sensibili miglioramenti nelle prestazioni delle aziende.

⁴⁴ Definizioni tratte da Akoorie (1998), Ceglie, Clara e Dini (1999), Enright (2000), Ffowcs-Williams (1996a) e Porter (2000)

Il programma *Australia Business Network Programme*, patrocinato da AusIndustry, ha avuto una durata quadriennale - dal 1994 al 1998 - e ha utilizzato sia intermediari autonomi che dipendenti. La maggioranza delle 400 reti così sviluppate, che coinvolge 1200 aziende, è però dovuta al lavoro degli intermediari autonomi più attivi. Alcune reti si sono limitate a mettere in contatto imprese locali, mentre molte altre - soprattutto quelle orientate all'esportazione - hanno coinvolto aziende provenienti da aree geografiche più ampie. Uno degli scopi di questo programma dimostrativo è stato quello di incoraggiare le imprese a collaborare là dove ciò si rivelava utile. Che le imprese abbiano effettivamente mutato atteggiamento è dimostrato dalla formazione di numerose reti al di fuori del programma. Altre aziende che si sono conosciute per la prima volta nel quadro del programma hanno stabilito relazioni commerciali di subappalto o partenariato.

L'iniziativa canadese per le reti aziendali è durata tre anni, fino al 1998, ed ha condotto alla creazione di 30 reti, seguendo molto da vicino la strategia norvegese. Il programma era gestito da una coalizione di associazioni di imprese, con a capo la Camera di Commercio canadese, che non ha ancora prodotto un rapporto finale. Oltre alle reti create attraverso questo programma, il Canada ha messo in essere una serie di iniziative analoghe a livello provinciale e settoriale, alcune precedenti il programma nazionale, altre ispirate ad esso. Ad esempio:

- La *British Columbia Trade Development Corporation* ha promosso, con successo, circa 18 reti aziendali orientate all'esportazione.
- Il governo di Alberta ha creato la *Flexnets Alberta* con reti aziendali nei settori dell'industria manifatturiera, delle risorse naturali e dell'ambiente.
- Il governo del Quebec tramite l'Università di Laval ha messo in opera un programma di reti aziendali
- *Agriculture Canada* ha patrocinato circa 25 reti nel settore della gastronomia, orientate all'esportazione e al marketing.

Numerose reti aziendali si sono formate ed hanno avuto successo anche senza l'intervento governativo: si va da progetti caratterizzati da una base di membri allargata, come la *Ottawa Carleton Manufacturing Managers Network* che riunisce circa 80 imprese del polo *high tech* di Ottawa, fino a reti formali costituite tra i produttori di alloggi rurali che esportano prefabbricati in Giappone.

In Nuova Zelanda l'esperienza delle reti aziendali è iniziata verso la fine degli anni ottanta con lo sviluppo, da parte della *New Zealand Trade Development Board*, dei *Joint Action Groups* orientati all'esportazione. Attualmente sono in attività circa trenta di queste reti informali che tendono a riunire i più grandi esportatori di ogni settore. In molti casi, i direttori generali delle imprese partecipanti non si conoscevano. Il programma *Hard Business Network* partì in versione pilota nel 1994, focalizzato sulle PMI, per essere poi ampliato l'anno successivo con 150 consulenti che avevano ricevuto una formazione specifica per operare in qualità di intermediari. I contatti e la fiducia creati attraverso le reti informali hanno facilitato il successivo sviluppo di quelle formali. Erano in corso di creazione oltre 100 reti quando, nel 1998, fu revocato un finanziamento alle PMI che in parte veniva utilizzato per pagare gli intermediari; di conseguenza la maggior parte dei consulenti esterni cessò di trovare interessante questa attività. Prosegue ancora oggi un programma più ristretto, *Export Networks*, gestito dal *Trade Development Board*.

Nel mondo esistono numerose altre iniziative del genere, alcune appoggiate agli organismi internazionali. Ad esempio, in Cile il programma PROF, finanziato dall'UNIDO, ha istituito circa 450 reti di PMI.

4.3. *Elementi comuni nei programmi di reti aziendali*

La maggior parte dei programmi incoraggia i partecipanti a specializzarsi e mettere a punto strutture comuni. Numerosi programmi si sono svolti contemporaneamente ad una diffusa attività promozionale volta a familiarizzare la comunità degli affari con il concetto di rete. Generalmente i programmi sono orientati alle PMI e spesso all'esportazione. Si ritrova comunemente un processo in tre fasi, che inizia con l'individuare le imprese che hanno interessi comuni, farle incontrare e quindi intraprendere uno studio di fattibilità sulla rete proposta. Si procede quindi all'elaborazione di un piano industriale cui fa seguito la sua attuazione. Molte reti si rivolgono a intermediari appositamente formati o accreditati. In alcuni casi si è fatto ricorso a progetti pilota per collaudare il concetto di rete e metterne a punto il funzionamento prima di passare all'attuazione su scala nazionale. In genere, l'ente patrocinatore ha messo a disposizione il sostegno finanziario, costituito prevalentemente dal compenso degli intermediari, ma con un limite di finanziamento per ogni rete. Anche se molte reti hanno incluso imprese simili che lavoravano in stretta contiguità fisica, altre - soprattutto all'interno di quelle fortemente orientate all'esportazione - hanno creato collegamenti tra aziende di maggiori dimensioni provenienti da un'area più vasta. Tutti i programmi hanno cercato di incidere sull'atteggiamento nei confronti della collaborazione, come si nota dai legami successivamente stretti tra imprenditori e rappresentanti di aziende, che si sono fatti meno formali o sono addirittura diventati più profondi di quanto non fosse richiesto dalla portata dei programmi stessi.

Non si dispone di molti dati sistematici in termini di valutazione delle iniziative di rete. Tutti i programmi sostengono di essere riusciti a introdurre il concetto di cooperazione e ad avviare il cambiamento nei comportamenti delle imprese. Alcuni dati indicano che le reti formate intorno ad obiettivi specifici e limitati tendono ad avere un maggiore impatto sulle prestazioni dell'impresa.

Un elemento fondamentale nei programmi per la creazione di reti aziendali è rappresentato dall'intermediario. I più efficienti sono solitamente lavoratori autonomi, non dipendenti, che hanno già raggiunto una posizione all'interno della propria comunità prima di impegnarsi in questo ruolo. Tuttavia, per la maggioranza degli intermediari le attività di sviluppo delle reti sono finanziariamente poco redditizie. Anche se esistono numerosi esempi di reti formatesi senza la partecipazione degli intermediari né interventi pubblici, la spinta iniziale proviene invariabilmente dai pubblici poteri. In linea di massima, per formarsi le reti hanno impiegato molto più tempo ed hanno richiesto un impegno molto maggiore da parte degli intermediari di quanto non fosse stato previsto. Spesso, è più facile creare una rete con imprese di maggiori dimensioni che non con le PMI; inoltre, la coagulazione è migliore se è motivata dallo sfruttamento di un'opportunità piuttosto che dalla rettifica di una disfunzione.

Il quadro giuridico di una rete deve essere abbastanza flessibile da evolversi parallelamente all'intensificarsi della cooperazione. Alcune reti sono state prematuramente costrette in una veste formale per ottenere finanziamenti. Se in alcuni casi, come in Danimarca, diverse reti si sono sfaldate con la cessazione dei finanziamenti pubblici, in altri esse hanno semplicemente mantenuto un livello minore di cooperazione. L'interruzione di alcuni programmi è stata dovuta non a risultati insoddisfacenti bensì a cambiamenti del quadro politico.

Molte delle reti sopra descritte sono state formate all'interno di distretti industriali o vi si sono sovrapposte, ma nessuna di esse era specificamente legata a iniziative di promozione dei distretti industriali. Comunque sia, le reti - formali o informali - sono parte essenziale del vantaggio competitivo di un distretto di imprese.

4.4. *Implicazioni per i responsabili delle politiche*

Sulla base dei risultati dei programmi messi in atto negli ultimi dieci anni, le implicazioni strategiche risultano essere le seguenti:

- Il compito principale dei responsabili delle politiche è facilitare il processo di formazione delle reti aziendali e creare un clima istituzionale che favorisca quello indotto dal mercato;
- Sono necessarie ampie campagne d'informazione per sensibilizzare la comunità degli affari. La creazione di una struttura di rete o di un modello non è sufficiente; è almeno altrettanto importante creare una domanda informata di servizi di rete;
- Cambiare i comportamenti richiede tempo: perché un programma di questo genere abbia un senso occorre un impegno minimo di 3-4 anni;
- Il ruolo dell'intermediario è essenziale. Tenerne vivo l'impegno e la motivazione non è facile, soprattutto se le soddisfazioni economiche sono limitate. La formazione può costituire un incentivo importante. Creando delle squadre di intermediari e facilitando gli scambi tra loro si può contribuire ad alleviarne il senso di isolamento;
- In merito alle reti, si può dare per scontato un certo aiuto finanziario per il *seed capital*, gli studi di fattibilità, le attività di insediamento ed i costi di intermediazione; tuttavia i fondi dovrebbero essere limitati e ridursi gradualmente man mano che i partecipanti si impegnano in maniera più formale e registrano i primi benefici;
- Come per le strategie di promozione dei distretti industriali, anche per i programmi di formazione delle reti aziendali è indispensabile un processo di valutazione che consenta di ottimizzare le risorse e gestire la fase di attuazione. I governi - a livello locale, regionale e nazionale - tendono a dedicare risorse troppo limitate alla valutazione sistematica di tali programmi.

BIBLIOGRAFIA

- Akooie, M.E.M. (1998), "Research on Business Clustering and Networking in New Zealand", unpublished paper prepared for the Porter Project Update.
- Ambriz, N. E. (1999), "Clusters Promotion Programme in Mexico," Presentation at the II Conference of the Competitiveness Institute, Varese, November 1999.
- Amin, A. and Thrift, N. (eds) (1994a), *Globalisation, Institutions, and Regional Development in Europe*, (Oxford: Oxford University Press).
- Amin, A. and Thrift, N. (eds) (1994b), "Holding Down the Global," in Amin and Thrift (1994a).
- Amin, A. and Thrift, N. (eds) (1994c), "Living in the Global," in Amin and Thrift (1994a).
- Arzeni, S. (1997), *Districts Industriels: Un Modele de Production Efficient et Equitable*, Revue du Marche Commun et de l'Union européenne, no.409, June 1997.
- Arzeni, S. and Pellegrin, J-P., (1997), *Entreprenariat et developpement local*, l'Observateur de l'OCDE, no.204, February 1997.
- AusIndustry, Canberra (1995), Conference Outcomes "Business Networks, Business Growth", Sydney, October.
- AusIndustry, Canberra (1997), "How to Develop Business Networks", a self-development manual.
- Balestri, A. and Cavalieri, A., (2000), "The Role of Regional and Local Economic Development Policies in Promoting the Internationalisation of Clusters and Industrial Districts: Lessons from Italian Experiences". Paper presented to the 28th/29th February Conference "Devolution and Globalisation: Implications for Local Decision-Makers", organised jointly by the OECD's Local Economic and Employment Development Programme, Scottish Enterprise and the Glasgow Development Agency.
- Becattini, G. (1989), "Sectors and/or Districts: Some Remarks on the Conceptual Foundations of Industrial Economics", in Goodman and Bamford.
- Best, M. (1990), *The New Competition*, (Cambridge, MA: Harvard University Press).
- British Columbia Ministry of Employment and Investment (1997), "Invest in B.C.I", (Victoria, BC: Government of British Columbia).
- Brown, P (2000), "Evaluating the Impact of Geographic Location – Clustering – on the Marketing Activities of Individual Firms", unpublished thesis, Otago University.
- Brusco, S. (1992), "The Idea of the Industrial District: Its Genesis", in Pyke et al.

- Calgary Economic Development Authority (1997), "A Great Place to do Business", (Calgary: Calgary Economic Development Authority).
- Cape Breton County Economic Development Authority (1995), *Economic Times*, 1.
- Ceglie, Clara and Dini (1999), "Cluster and Network Development Projects in Developing Countries: Lessons Learned through the UNIDO Experience" in *Boosting Innovation, The Cluster Approach*, (Paris: OECD).
- Chandler, Jr, A. D., Sölvell, Ö., and Hagström, P. (eds) (1998), *The Dynamic Firm: The Role of Technology, Strategy, Organisation, and Regions*, (Oxford: Oxford University Press).
- Chihuahua Now (1997), "Locating Your Business in Chihuahua" (Chihuahua, Mexico: Chihuahua Now).
- Conejós, J., Duch, E., Fontrodona, J., Hernández, J.M., Luzárraga, A., and Terré, E. (1997), "Cambio Estratégico y Clusters en Cataluña", (Barcelona: Gestion 2000).
- Cooke, P. and Morgan, K. (1994), "Growth Regional Under Duress: Renewal Strategies in Baden Württemberg and Emilia-Romagna", in Amin and Thrift (1994a).
- De Bresson, C. and Hu, X. (1999), "Identifying Clusters of Innovative Activity: A New Approach and a Toolbox", in OECD.
- Dicken, P. (1992), *Global Shift* (2nd edition), (London: Paul Chapman).
- Dicken, P. (1994), "Global-Local Tensions: Firms and States in the Global Space-Economy," *Economic Geography*, 70, 101-28.
- Doeringer, P. B. and Terkla, D.G. (1996), "Why Do Industries Cluster?", in Staber et al.
- Drejer, I., Kristensen, F.S. and Laursen, K. (1999), "Studies of Clusters as the Basis for Industrial and Technology Policy in the Danish Economy", in OECD.
- Dunning, J. H. (2000), "Globalisation and the Theory of MNE Activity", in N. Hood and S. Young (eds), *The Globalisation of Multinational Enterprise Activity and Economic Development* (London: Macmillan).
- Econ, Oslo (1999), "Evaluation of the Norwegian Business Network Programme" a memorandum.
- Enright, M.J. (1991), "Geographic Concentration and Industrial Organisation," Ph.D. Dissertation, Harvard University, available through University Microfilms, Ann Arbor, Michigan.
- Enright, M.J. (1993), "The Geographic Scope of Competitive Advantage," in E. Dirven, J. Groenewegen, and S. van Hoof (eds), *Stuck in the Region?: Changing Scales of Regional Identity* (Utrecht: Netherlands Geographical Studies 155), 87-102.
- Enright, M.J. (1995), "Organisation and Co-ordination in Geographically Concentrated Industries," in D. Raff and N. Lamoreux (eds), *Co-ordination and Information: Historical Perspectives on the Organisation of Enterprise* (Chicago: University of Chicago Press).
- Enright, M.J. (1996), "Regional Clusters and Economic Development: A Research Agenda", in Staber et al.

- Enright, M.J. (1997), "Hong Kong: The Interconnected Economy", University of Hong Kong working paper.
- Enright, M.J. (1998), "Regional Clusters and Firm Strategy", in Chandler *et al.*
- Enright, M.J. (2000), "The Globalisation of Competition and the Localisation of Competition: Policies Toward Regional Clustering," in N. Hood and S. Young (eds), *The Globalisation of Multinational Enterprise Activity and Economic Development* (London: Macmillan).
- Enright, M.J. (2000), "Regional Clustering: A Policy Perspective", prepared for OECD Bologna Ministerial meeting
- Enright, M.J., Scott, E.E. and Dodwell, D. (1997), *The Hong Kong Advantage* (Hong Kong: Oxford University Press).
- Ffowcs-Williams I. (1996a), "Hard and Soft Networks", *New Zealand Strategic Management*, Summer.
- Ffowcs-Williams I. (1996b), "Co-operating to Compete", *Australasian Agricultural Science Journal*, Nov-Dec.
- Ffowcs-Williams I. (1996c), "New Zealand: The Internationalisation of Competition and the Emergence of Networks", in *Networks of Enterprises and Local Development*, (Paris: OECD).
- Ffowcs-Williams, I. (1997), "Stimulating Local Clusters", paper delivered at the World Bank Workshop for Practitioners of Cluster Formation, Chihuahua, Mexico.
- Ffowcs-Williams I. (1997a), "Upgrading Nelson, New Zealand's Seafood Capital", *Seafood New Zealand*, June.
- Ffowcs-Williams I. (1997b), "Local Clusters and Local Export Growth", *New Zealand Strategic Management*, Summer.
- Ffowcs-Williams I. (1998), "Stimulating Local Clusters – the Local Growth Engines", *Australian and New Zealand Regional Science Association Journal*, May
- Goodman, E. and Bamford, J. (eds) (1989), *Small Firms and Industrial Districts in Italy*. (London: Routledge).
- Gouvernement du Quebec (1997), *Business Directory*, (Quebec: Gouvernement du Quebec).
- Greater Tucson Economic Council (1996), "Greater Tucson Strategic Economic Development Plan" (Tucson: Greater Tucson Economic Council).
- Harrison, B. (1992), "Industrial Districts: Old Wine in New Bottles?", *Regional Studies*, 26, 469-483.
- Hauknes, J. (1999), "Norwegian Input-Output Clusters and Innovation Patterns", in OECD.
- International Monetary Fund (1997), "United States Introduces New Measures of its Portfolio Assets Abroad and U.S. Currency Flows", *Balance of Payments Statistics Newsletter*, V, 14-18, December.
- Korhonen, K.J. (1996), "Finland: A History of Networking", in *Networks of Enterprises and Local Development*, (Paris: OECD).

- Krugman, P. (1991), *Geography and Trade*, (Cambridge: MIT Press).
- Legendijk, A. and Charles, D. (1999), "Clustering as a New Growth Strategy for Regional Economies? A Discussion of New Forms of Regional Industrial Policy in the United Kingdom", in OECD.
- Lundvall, B.A. (1993), "Explaining Interfirm Co-Operation and Innovation: The Limits of the Transaction Cost Approach", in G. Grabher (ed), *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*, (London and New York: Routledge).
- Malaysia (1996), *Second Industrial Development Programme*, (Kuala Lumpur: Government of Malaysia).
- Marshall, A. (1920a), *Principals of Economics*, 8th Edition, (London: Macmillan).
- Marshall, A. (1920b), *Industry and Trade*, 3rd Edition, (London: Macmillan).
- Massachusetts Technology Collaborative (1997), *Index of the Massachusetts Innovation Economy*, (Boston: Massachusetts Technology Collaborative).
- Morgan, K. (1996), "Learning-by-interacting. Interfirm Networks and Enterprise Support", in *Local Systems of Small Firms and Job Creation* , (Paris: OECD).
- Niels, N.C. (1993), "Networks as a Goal and a Vehicle for Industrial Policy" in *Proceedings, Co-operation & Competitiveness Conference*, Lisbon.
- Northern Ireland Growth Challenge (1997), *Cluster for Success*, (Belfast: Northern Ireland Growth Challenge).
- OECD (1995), "Local Economies and Globalisation", (Paris: OECD).
- OECD (1996), *Networks of Enterprises and Local Development: Competing and Co-operating in local Productive Systems*, (Paris: OECD).
- OECD (1998), "*Fostering Entrepreneurship*", (Paris: OECD).
- OECD (1999), "*Boosting Innovation: The Cluster Approach*", (Paris: OECD).
- OECD (1999), "*Business Incubation: International Case Studies*", (Paris: OECD).
- Peneder, M. (1999), "Creating a Coherent Design for Cluster Analysis and Related Policies: The Austrian 'TIP' Experience," in OECD.
- Pezzini, M. (2000), "Existing Policy Dealing with Local Productive Systems of Small Firms", unpublished discussion paper, Territorial Development Service, OECD.
- Piore, M. and Sabel. C. (1984), *The Second Industrial Divide*, (New York: Basic Books).
- Porter M.E. (2000), "Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy", *Economic Development Quarterly*, February 2000.
- Putnam, R. (1993), *Making Democracy Work*, (Princeton, N.J.: Princeton University Press).

- Pyke, F., Becattini, G. and Sengenberger, W. (eds), (1992), *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy*, (Geneva: International Institute for Labour Studies).
- Rabellotti, R. (1998), "Collective Effects in Italian and Mexican Footwear Industrial Clusters", *Small Business Economics*, 10, pp.243-262.
- Roelandt, T.J.A., den Hertog, P., van Sinderen, J. and van den Hove, N. (1999), "Cluster Analysis and Cluster Policy in the Netherlands," in OECD.
- Rosenfeld, S.A. (1995), *Industrial Strength Strategies: Regional Clusters and Public Policy*, (Washington, D.C.: The Aspen Institute).
- Rosenfeld, S. et al. (2000), "Clustering in Rural Areas", report prepared for *TVA Rural Studies*.
- Rouvinen, P. and Ylä-Anttila, P. (1999), "Finnish Cluster Studies and New Industrial Policy Making," in OECD.
- Rullani, E. (1998), "Riforma delle istituzioni e sviluppo locale", *Sviluppo Locale*, V, 8, pp.5-46.
- Russo, M. (1985), "Technical Change and the Industrial District: The Role of Interfirm Relations in the Growth and Transformation of Ceramic Tile Production in Italy", *Research Policy*, 14, pp.329-343.
- Sabel, C. (1992), "Studied Trust: Building New Forms of Co-operation in a Volatile Economy", in F. Pyke and W. Sengenberger (eds), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration* (Geneva: International Institute for Labour Studies).
- Saxenian, A.L. (1994), "Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128", (Cambridge, MA: Harvard University Press).
- Scott, A.J. (1986), "Industrial Organisation and Location: Division of Labour, the Firm, and Spatial Process", *Economic Geography*, 63, 214-231.
- Scott, A.J. (1992), "The Collective Order of Flexible Production Agglomerations: Lessons for Local Economic Development Policy and Strategic Choice", *Economic Geography*, 68, 219-33.
- Scott, A.J. (1998), "The Geographic Foundations of Industrial Performance", in Chandler *et al.*
- Spielkamp, A. and Vopel, K. (1999), "Mapping Innovative Clusters in National Innovative Systems", in OECD.
- Staber, U.H., Schaefer, N.V. and Sharma, B. (eds) (1996), *Business Networks: Prospects for Regional Development*, (Berlin, New York: de Gruyter).
- Storper, M. (1992), "The Limits to Globalisation: Technology Districts and International Trade", *Economic Geography*, 68, 60-96.
- Thomas, M. (1995), "Business Support Services in Europe", *Welsh Economic Review*, 8, 1.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (1997), *World Investment Report*, (New York: UNCTAD).

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (1998), "Promoting and Sustaining SMEs: Clusters and Networks for Development". Paper presented at the Meeting on Clustering and Networking for SME Development, Geneva, 2-4, September 1998.

Utterback, J. (1974), "Innovation in Industry and the Diffusion of Technology", *Science*, 183, 658-662.

Weber, A. (1929), *Theory of the Location of Industries*, (translated by Carl J. Friedrich), (Chicago: University of Chicago Press).