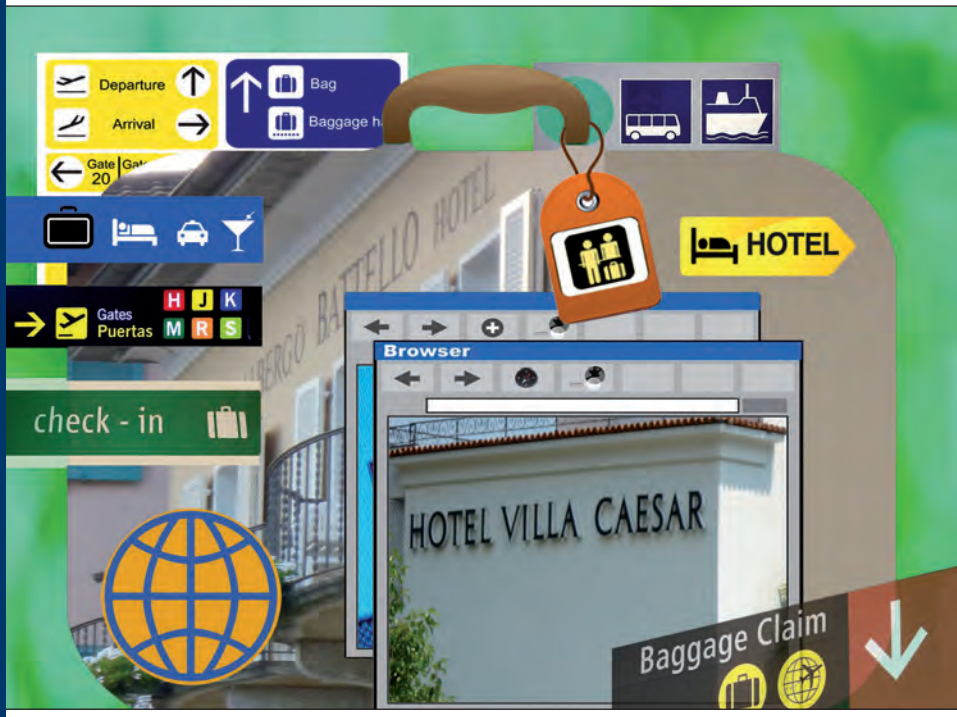
associazione italiana formatori

Filippo Ferrari

LA FORMAZIONE PER LO SVILUPPO LOCALE

La valorizzazione del capitale umano nel settore turistico-alberghiero



Metodi, strumenti e buone pratiche

FrancoAngeli

Filippo Ferrari

LA FORMAZIONE PER LO SVILUPPO LOCALE

La valorizzazione del capitale umano nel settore turistico-alberghiero

FrancoAngeli

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione. Formazione professionale, sistemi produttivi locali e Piccole Medie Imprese pag. 9

1. Settori produttivi e gestione del capitale intangibile » 17

1. I distretti industriali: le principali caratteristiche del modello » 17
2. Il modello di distretto italiano » 18
3. Imprese e relazioni tra imprese nei distretti industriali » 20
4. Dai distretti ai metadistretti: una definizione » 22
5. Il governo strategico dei distretti: strategie metamanageriali al servizio della piccola impresa » 23
   - 5.1. Gli ambiti di iniziativa » 25
   - 5.2. Le strutture e i ruoli di metamanagement » 27
6. Sistemi produttivi locali e conoscenza » 28
7. Dal distretto al Sistema Produttivo Locale » 30

2. Il Piano Formativo Settoriale come strumento di sviluppo locale » 33

1. La formazione come riproduttore della conoscenza » 34
   - 1.1. La formazione come condivisione della conoscenza » 39
   - 1.2. La formazione come codificazione della conoscenza » 39
2. L'ipotesi di partenza: il piano come contesto di apprendimento » 41

2.1. I processi di apprendimento attraverso la negoziazione come fonte di cooperazione e fiducia pag. 42
3. Linee guida per la realizzazione di un piano formativo settoriale » 42
3.1. Diagnostica di contesto » 43
3.2. Diagnostica di Piano formativo » 45
4. Progettazione del Piano formativo » 47
4.1. I protagonisti » 48
4.2. Gli obiettivi » 48
4.3. I destinatari » 49
4.4. I contenuti » 50
4.5. Le metodologie di lavoro » 50
4.6. Le modalità di presentazione » 51

3. Skill mismatch e profili professionali: il settore turistico-alberghiero nel Basso Polesine » 53
1. Il quadro teorico di riferimento: educational mismatch e skill mismatch » 53
2. Skill mismatch e ricerca del lavoro » 55
3. Skill mismatch e soddisfazione lavorativa » 56
4. Skill mismatch e retribuzioni » 57
5. Metodologia utilizzata » 57
6. Risultati » 59
7. Operatore della ristorazione » 60
8. Tecnico del turismo » 65
9. Conclusioni e problemi aperti » 71

4. Il piano formativo per lo sviluppo del settore turistico-alberghiero nell'Appennino bolognese » 73
1. Riferimenti teorici » 74
1.1. Capitale sociale e settori produttivi » 74
1.2. Capitale intellettuale e valore d'impresa » 77
2. Metodologia e strumenti » 78

3. Risultati pag. 81
4. Il Piano Formativo di Settore: turismo » 84
5. Conclusioni: la necessità di un ruolo metamanageriale per il governo del territorio » 92

Appendice » 93

Allegato 1. Standard formativo "Operatore della ristorazione" » 93
Allegato 2. Standard formativo "Tecnico del turismo" » 94
Tabelle di elaborazione e confronto dati » 96

Bibliografia » 117

Introduzione. Formazione professionale, sistemi produttivi locali e Piccole Medie Imprese

Il settore turistico-alberghiero, che sarà oggetto di analisi nei successivi capitoli, condivide le tipicità strutturali comuni a tutti i sistemi produttivi composti prevalentemente da piccole e medie industrie e attività artigianali, spesso di proprietà e conduzione familiare (Ibrahim ed Ellis, 2003).

I programmi di formazione professionale dovrebbero soddisfare le richieste delle imprese relativamente alle competenze dei futuri dipendenti, e quindi assicurare che nel curriculum di insegnamento siano presenti le istanze delle istituzioni formative ma anche (soprattutto?) le aspettative di imprese e studenti.

La letteratura, benché non ampia, sottolinea che gli studenti che affrontano percorsi di formazione professionale in ambito turistico-alberghiero sono motivati da una precoce possibilità di carriera e ingresso in azienda (O'Mahony *et al.*, 2001; Purcell e Quinn, 1996). Un'ampia mole di lavori scientifici hanno da tempo riconosciuto l'importanza della corrispondenza tra i risultati formativi e i bisogni delle imprese, anche relativamente al contesto italiano (Ferrari ed Emiliani, 2009): tali lavori, però, hanno solitamente adottato un modello di analisi basato sulle competenze manageriali (Sandwith, 1993; Dunne *et al.*, 1999), competenze che normalmente non sono possedute da un neodiplomato uscito da una scuola professionale o da un istituto tecnico. La scelta metodologica alla base della ricerca presentata nel capitolo 3 si giustifica con la necessità di considerare abilità e conoscenze professionali possedute in uscita dal percorso scolastico, anziché presunte competenze "evolute" di tipo manageriale.

La letteratura esistente, riferita al settore che qui interessa, individua alcuni elementi che caratterizzano lo scenario (Raybould e Wilkins, 2005): l'industria dell'ospitalità, similmente ad altri settori, ha conosciuto negli ultimi anni un incremento del livello di competizione e complessità, e le competenze richieste ai manager e agli imprenditori del settore rispecchiano questi cambiamenti (Chung, 2000). Le ricerche effettuate sul campo in merito alle competenze richieste dal settore, inoltre, hanno adottato un pro-

spettiva di analisi che trascura un lato del problema, la percezione degli studenti, focalizzandosi su offerta delle scuole e richieste del mercato del lavoro (Christou, 2000).

Oltre agli elementi legati al sistema delle competenze, aspetti di scenario relativi alle pratiche manageriali nel loro complesso, e relative specificità di sistemi produttivi costituiti prevalentemente da piccole imprese famigliari. Riguardo al settore turistico-alberghiero, Peters e Buhalis (2004) sottolineano alcune criticità già note (per il contesto italiano Cagliano e Spina, 2000; Biasetti *et al.*, 2009), che si traduco sostanzialmente in vantaggi e svantaggi per l'imprenditore e il suo sistema di appartenenza.

Tra i vantaggi per l'impresa, per esempio, **la relazione personale che si instaura tra l'imprenditore e gli altri portatori di interessi** (banche, fornitori, associazioni di categoria), oltre che tra imprenditore e clienti, imprenditore e dipendenti. Questa relazione si traduce in lealtà, affidabilità, servizi personalizzati, capacità di comprensione e condivisione di momenti di difficoltà, tutti aspetti che producono vantaggi competitivi che sono però difficili da imitare e formalizzare (Morrison *et al.*, 2003), penalizzando quindi la possibilità di tradursi in buone prassi esportabili nel sistema.

Un secondo vantaggio, almeno per l'impresa, è la possibilità di **individuare e situarsi in nicchie di mercato**. Lo sviluppo tecnologico, soprattutto nell'industria del turismo (tour operator, community virtuali di interessati a settori o spetti specifici, siti web di recensioni), la liberalizzazione del mercato e il crollo di alcuni costi di trasporto ormai sempre più frequentemente *low cost* (aerei, traghetti), come pure la globalizzazione delle grandi catene che sembrano promuovere lo stesso prodotto standard, tutto ciò insomma apre per le piccole e medie imprese del settore nuove opportunità. Le nicchie di settore, spesso ignorate dalle grandi industrie del turismo, offrono l'opportunità di individuare e gestire facilmente i bisogni di clienti in piccoli mercati locali, per segmenti specifici di consumatori.

Un altro vantaggio noto da tempo nella letteratura specifica di settore (Ittner e Larcker, 1996, Ibrahim *et al.*, 2003) e attribuibile alle piccole imprese è la **flessibilità e la velocità di reazione**, dovute alla tipica struttura dell'azienda famigliare, il cui management può decidere autonomamente e in tempo reale, e reagire ai cambiamenti di mercato, adattando prodotti e servizi (orari, disponibilità, personalizzazioni) alle necessità contingenti portate dal cliente.

Un ulteriore vantaggio della piccola media impresa del settore, soprattutto se famigliare, è **la flessibilità della forza lavoro**, dal momento che spesso i membri della famiglia spesso sono professionalmente assai flessibili e polivalenti nel loro lavoro, e adottano il loro stile di via alle necessità

dell'azienda. questo è molto importante soprattutto per il settore dell'ospitalità che ha un alto livello di stagionalità e richiede differenti sforzi nei diversi momenti della giornata. In aggiunta a ciò, spesso i membri della famiglia accettano flessibilità sui pagamenti e condividono sforzi finanziari e investimenti nel lungo termine, oltre a non essere infrequente che membri della famiglia che svolgono un'altra attività prestino la loro opera gratuitamente in alcuni momenti in cui ciò è necessario.

Infine, un vantaggio da non trascurare, almeno in Europa (Peters, 2001), è **la reputazione di cui godono imprese che da molti anni operano nel settore**, spesso da generazioni, e che assistono alla fidelizzazione intergenerazionale perfino dei loro clienti.

Le piccole imprese, però, si trovano ad affrontare anche un certo numero di svantaggi, anch'essi sottolineati frequentemente in letteratura. Per esempio, una caratteristica delle piccole imprese è la **mancanza di pianificazione e l'adozione di pratiche informali di gestione dell'azienda.** Sebbene questo possa portare vantaggi in termini di flessibilità, causa però soprattutto la mancanza di un approccio sistematicamente manageriale, con conseguenze negative in termini di prestazioni variabili e personale talvolta improvvisato. In aggiunta, la gestione improvvisata di prenotazioni e flussi della clientela, della contabilità e degli aspetti finanziari portano a gestioni in perdita, mancanza di dati oggettivi per poter prendere decisioni razionali ed errori nel calcolo degli indicatori di prestazione, quali costi variabili, ritorno sugli investimenti, definizioni del prezzo e dei listini.

Un secondo elemento di debolezza è la **mancanza sistematica di attenzione al marketing, alle ricerche di mercato, alla formazione e sviluppo del personale,** oltre allo scarso sfruttamento delle potenzialità delle tecnologie in tali ambiti, nonostante esse siano ormai da più di quindici anni disponibili a tutti e a prezzi sempre più ridotti (Buhalis, 1994; Buhalis e Main, 1998), e con effetti ormai noti sulle prestazioni delle aziende del settore turistico-alberghiero (Collins, Buhalis e Peters, 2003). La maggior parte delle imprese ha limitate competenze di marketing, e non ricorrono a esperti esterni per valutare se il loro prodotto è appropriato al mercato, limiti che sono condivisi anche dalle loro associazioni di appartenenza, che dovrebbero invece supportarli: alla fine, le imprese famigliari dipendono da intermediari quali i tour operator per raggiungere la clientela potenziale, scontando la carenza di un'adeguata valorizzazione del *capitale sociale* e del *capitale relazionale* (Ferrari, 2009a; vedi capitolo 4).

Un terzo elemento di debolezza è rappresentato **dagli aspetti finanziari**, quali la modalità di finanziamento per le attività imprenditoriali: nonostante i sempre maggiori vincoli derivanti dagli assetti del sistema bancario

e di accesso al credito, contrariamente alle grandi imprese di capitali le piccole imprese famigliari sono spesso autofinanziate con beni personali. Inoltre, l'impresa famigliare garantisce il reddito dell'intero nucleo, ed è vista come un'eredità per le generazioni successive, rendendo difficile l'ingresso di soci esterni come apportatori di capitali freschi, spesso necessari per far fronte agli investimenti.

Infine, le piccole imprese famigliari presentano **criticità in merito al sistema delle risorse umane e delle relative competenze**. I membri sono selezionati sulla base dell'appartenenza famigliare e non della competenza, e l'azienda di famiglia all'occorrenza può diventare l'ancora di salvezza per i membri di scarso valore dal punto di vista del mercato del lavoro (Ferrari, 2009). Inoltre, le pratiche di business sono spesso determinate dalle relazioni famigliari e dalle competenze disponibili e non dalle richieste del mercato, gli imprenditori si aspettano dai membri della famiglia una motivazione e una dedizione al successo maggiore che negli altri, ma tuttavia mancano completamente sistemi razionali di premi e incentivi legati alle prestazioni; infine, le piccole imprese spesso fanno fatica ad attirare e ingaggiare professionisti provenienti dal mercato del lavoro, dal momento che sono percepiti come estranei agli affari di famiglia.

In sintesi, tranne una piccola percentuale, gli operatori del settore dell'ospitalità non sono orientati al profitto (per quanto possa sembrare paradossale), ritengono assai difficoltoso operare nel loro settore, tenere la famiglia unita e formulare programmi per il futuro (Peters e Buhalis, 2004). In ogni caso, è evidente che la maggior parte di loro non sono qualificati o formati per gestire il loro business professionalmente e raggiungere i risultati desiderati, in quanto peccano di improvvisazione, paradossalmente anche coloro i quali svolgono l'attività da generazioni.

Quali le implicazioni di tale scenario per i percorsi scolastici e la formazione continua nel settore dell'ospitalità? A prescindere dagli aspetti tecnici, legati a specifici profili (vedi capitolo 3), è importante valutare quali aree di competenza dovrebbero essere sviluppate nei percorsi formativi. Le ricerche riferibili allo specifico settore turistico-alberghiero non sono numerose, ma quelle disponibili forniscono indicazioni interessanti, anche se raramente riferite al contesto italiano.

Le analisi citate (Peters e Buhalis, 2004, Ibrahim *et al.*, 2003) forniscono alcune evidenze, in particolare le caratteristiche delle piccole e medie imprese richiedono programmi formativi che si focalizzino su aspetti della successione d'impresa e sulla gestione delle relazioni (spesso conflittuali) con altri portatori d'interesse, clienti, fornitori, ma soprattutto dipendenti e collaboratori. In particolare, l'integrazione e il coinvolgimento del personale al-

l'interno del processo di gestione e sviluppo dell'impresa è unanimemente considerato un fattore vincente di crescita per le piccole imprese. Nonostante ciò, le imprese famigliari restano riluttanti, allo scopo di mantenere il controllo totalmente nelle mani della famiglia. Il concetto di imprenditorialità matura quale sviluppo dei collaboratori dovrebbe essere parte di un'agenda formativa per gli imprenditori (Honig, 2001). Inoltre, le piccole imprese del settore ospitalità sono assai riluttanti nell'impegnarsi nella cooperazione con altre imprese, oppure nel delegare certe scelte ad altri soggetti (Consorzi, associazioni di categoria). O ancora, i gestori di impresa si pongono come interlocutori personali del mercato e del cliente, senza delegare a figure specifiche professionalmente preparate il ruolo di front office, e senza dotarsi di manager dei servizi, come spesso sarebbe opportuno (Normann, 1996). Infine, un'area che andrebbe sviluppata dal punto di vista formativo è la pianificazione strategica: le imprese del settore sono gestite come negozi, c'è la tendenza a seguire il mercato, ad attendere il cliente, rinunciando a strategie più orientate al mercato e supportate da strumenti adeguati di marketing, a dispetto di quanto emerge dalle citate ricerche che indicano una correlazione positiva tra pianificazione strategica, soddisfazione dell'imprenditore, redditività, quota di mercato e durata sul mercato.

In sintesi, l'analisi della letteratura suggerisce alcune aree chiave su cui basare un programma formativo relativo al settore dell'ospitalità e del turismo, aree quali la gestione delle risorse umane, la pianificazione strategica, il marketing, la costruzione di reti di imprese, le logiche condivise di azione imprenditoriale. Questi temi, se sviluppati, aiuteranno le piccole e medie imprese a essere competitive in un mercato ormai mondiale e le sosteranno nel garantire continuità d'impresa nel corso degli anni.

Naturalmente, lo spoglio della letteratura non può essere sufficiente, deve necessariamente integrarsi con le evidenze empiriche. Questo volume presenta due diverse esperienze di analisi condotte su altrettanti territori, all'interno del settore turistico-alberghiero. Le due esperienze sono state condotte utilizzando metodologie differenti, pur condividendo la finalità (l'analisi dei fabbisogni formativi).

La prima ricerca era finalizzata a individuare lo *skill mismatch* tra competenze possedute in uscita dai percorsi scolastici professionali e competenze richieste dal mercato del lavoro. Il capitolo 3 infatti descrive un protocollo di analisi avente come unità di indagine due profili professionali, l'Operatore della ristorazione e il Tecnico del turismo. Più esattamente, una volta messo a punto lo standard professionale articolato in unità di competenza, abilità e conoscenze, si è proceduto raccogliendo il punto di vista degli *stakeholders* (imprenditori, neo diplomati o neoqualificati, docenti) in

merito all'importanza per il profilo delle singole conoscenze e abilità, e il relativo livello di conoscenza e abilità posseduto dal diretto interessato, nella valutazione di quest'ultimo.

La seconda ricerca (presentata nel capitolo 4) ha utilizzato una logica differente, in quanto non si è focalizzata su profili predefiniti bensì ha raccolto dati e informazioni per individuare le carenze di competenze in un territorio, a prescindere dagli specifici profili professionali. È una logica più adatta a una ricognizione complessiva dei fabbisogni formativi di un territorio, che non identifica priori profili professionali, ma enfatizza anche dimensioni legate alla relazione tra imprese, ai corpi intermedi, alo sviluppo complessivo di un territorio.

I due approcci, come risulterà evidente al lettore, sono assolutamente complementari, e integrano i livelli di analisi in un quadro complessivo di settore in un territorio dato. Più dettagliata sul versante delle competenze il primo approccio, più orientato a elementi di sviluppo del capitale sociale e della logica di distretto il secondo.

In questo volume, ho ritenuto opportuno articolare i contenuti nella seguente maniera. Il capitolo primo presenta una visione d'insieme dei sistemi produttivi locali, in particolare per quanto riguarda la gestione degli aspetti cosiddetti intangibili, cioè legati al capitale umano, alle competenze, alle relazioni tra i soggetti pubblici e privati.

Nel capitolo secondo presento un modello generale per la realizzazione di piani formativi di settore, analizzando gli obiettivi, i soggetti coinvolti, gli strumenti utilizzabili per gestire in maniera sistematica e partecipata sul territorio le azioni di sviluppo dei suddetti capitali intangibili.

I capitoli terzo e quarto valorizzano quanto prima esposto fornendo due evidenze empiriche di altrettanti interventi.

Buona lettura.

L'analisi dei fabbisogni formativi e lo sviluppo locale è un tema che mi ha impegnato molto negli ultimi anni, come ricercatore, come consulente di associazioni di categoria, come formatore in percorsi di aggiornamento per operatori economici. Questo è stato possibile anche grazie alla competenza e alla disponibilità di un gran numero di interlocutori, troppi per essere tutti qui ricordati. Ma non posso non ringraziarne alcuni.

Elisabetta Emiliani, Leonardo Beccati e tutto lo staff del CIFIR di Rovigo, che hanno reso possibile, oltre all'esperienza descritta nel capitolo 3, altre analoghe iniziative su molteplici profili professionali nel territorio del Polesine, stabilendo di fatto un meccanismo virtuoso di monitoraggio e sviluppo delle professioni.

Silvia Conzatti, collega nel progetto CAME; Riccardo Cariani, responsabile Ufficio Sviluppo Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi; Sergio Palmieri, Simonetta Moscoloni e Stefano Lorenzi, testimoni privilegiati; Elena Cotti dell'Ufficio Statistica della CCIAA di Bologna; Mario Garagnani della CDLM di Bologna; Patrizia Paganini Responsabile del Servizio Lavoro della Provincia di Bologna; Vincenza Ursino, Vincenzo Tondolo e Patrizia Bencivenni responsabili dei CIP competenti per il territorio interessato. Tutti i Sindaci, gli Assessori e i Funzionari dei Comuni interessati dal progetto che hanno garantito disponibilità, competenza, aiuto.

Grazie a tutti.

1. Settori produttivi e gestione del capitale intangibile

1. I distretti industriali: le principali caratteristiche del modello

In un distretto industriale[1], le relazioni tra la sfera economico-imprenditoriale e quella socio-culturale sono al massimo della compenetrazione (Gianessi, 1969).

La diffusione dei distretti e del loro modello di organizzazione in reti di PMI sembra spiegare il paradosso apparente del compromesso tra **caratteri di sviluppo ritardato** (settori tradizionali, sottodimensionamento aziendale) e **forte capacità competitiva** sui mercati mondiali. I soli criteri quantitativi, infatti, sono insufficienti a spiegare tale paradosso, è necessario studiare anche la struttura sociale e le relazioni tra gli attori del distretto.

L'approccio tradizionale è basato sull'assunto che un agglomerato di PMI in un territorio può godere degli stessi vantaggi (per quanto riguarda le economie di scala) delle grandi aziende. All'interno di un distretto, Marshall (1920) sottolinea che gli individui si spostano da un'impresa a un'altra, e imprenditori e lavoratori costituiscono la stessa comunità stabile, con un'identità culturale molto forte e una diffusa expertise industriale. Le forze sociali cooperano con le forze economiche e i legami di amicizia e le

[1] È possibile, inoltre, individuare altre tipologie di sistemi produttivi locali, quali (Cortesi, Alberti e Salvato, 2004):

- i sistemi manifatturieri locali despecializzati (Solinas e Baroni, 2001; Bellandi e Sforzi, 2001), agglomerato in un'area geografica di imprese appartenenti a settori diversi;
- i *clusters* industriali (Porter, 1990; 1998), definiti da legami di complementarietà tra settori e istituzioni, in cui i settori sono collegati da relazioni di fornitura o altro;
- i *business network*, gruppi di imprese legati da flussi di comunicazione e interazioni, non necessariamente appartenenti allo stesso settore;
- il distretto *hub-and-spoke*.

In comune, i vari modelli hanno la centralità delle esternalità e dei flussi informativi come fonti di benefici economici.

relazioni di prossimità sono alla base della diffusione della conoscenza. Più recentemente, l'idea di **specializzazione flessibile**, con il declino del modello produttivo fordista, è alla base del concetto di Nuovo Distretto Industriale (Piore e Sabel, 1984), caratterizzato da una filiera produttiva di piccole e piccolissime imprese estremamente specializzate. Si vuole inoltre sempre di più sottolineare una caratteristica per così dire italiana dei distretti industriali, cioè la **componente sociale** che in questo modello diventa centrale (Becattini, 1987), intesa come "comunità locale di persone, serbatoio di cultura, valori e norme sociali adatti per un processo di industrializzazione dal basso".

2. Il modello di distretto italiano

Becattini (2000) mette in guardia dal considerare l'economia e la sociologia come sufficienti per lo studio e la comprensione dei distretti. L'approccio deve essere, inevitabilmente, multidisciplinare e aperto ad altri contributi teorici. In particolare:

- la **geografia economica** ha studiato gli aspetti spaziali del fenomeno, sottolineando l'agglomerazione geografica dei settori. L'enfasi è stata recentemente portata sui meccanismi di *spill-over* di conoscenza che spiegano alti tassi di crescita di alcuni distretti particolarmente innovativi. È comunque importante sottolineare, al di là del dato settoriale, aspetti quali la cultura locale e i valori sociali. Già Piore e Sabel (1984) parlando di specializzazione flessibile, enfatizzano la componente relazionale tra imprese e tra individui;
- l'**economia industriale** ha studiato le performance e le strutture di un distretto, la competitività del sistema, le politiche locali. Dei Ottati (1987) conferma l'ipotesi di Becattini (1987) che una caratteristica centrale dei distretti sia la cooperazione, che abbatte i costi di transazione, facilita la flessibilità e l'innovazione, ed equilibra le dinamiche competitive;
- la **sociologia** ha studiato gli aspetti politico culturali, quali i sistemi di valori, i legami familiari e affettivi e i processi di identificazione degli attori del distretto (Bagnasco, 1977; 1988; Parini, 1993; Viteritti, 2000);
- l'**economia politica** si è occupata di sviluppo sostenibile, condizioni per la nascita dei distretti e fattori di produzione locale;
- la **psicologia del lavoro e dell'organizzazione**, infine, può portare un contributo fondamentale nell'analisi delle dinamiche interaziendali

(competitività/collaborazione), nella costruzione dell'identità condivisa a livello di sistema locale, nello studio del capitale relazionale dell'impresa. Importanti contributi questa disciplina può offrire per quanto riguarda la gestione delle risorse umane e lo sviluppo degli *invisibile assets* (Visconti, 2002; Lipparini, 2002, Ferrari ed Emiliani, 2007).

Complessivamente, emergono le caratteristiche centrali del modello distrettuale italiano di seguito elencate.

- *Un sistema territoriale circoscritto*. Tale concetto non deve essere interpretato in modo rigido (Brusco, 1991), in quanto per la crescita di un distretto sono necessari continui scambi (di persone e di informazioni) con il mondo esterno. La crescente rete di relazioni con soggetti esterni impone di superare il rigido requisito della vicinanza geografica.
- *Una comunità locale di persone.* È un sistema omogeneo di valori, intesi come etica del lavoro e della famiglia, del cambiamento. Questa è una caratteristica importante dal punto di vista storico, all'interno di un contesto in cui si sia formata una consuetudine di cooperazione reciproca. Il consolidarsi nel tempo di relazioni privilegiate tra sottoinsiemi di imprese è la vera determinante dei vantaggi competitivi (Grabher, 1993; Soda e Usai, 1999).
- *Una popolazione di PMI specializzate.* La disintegrazione verticale del ciclo produttivo stimola la nascita di imprese specializzate e la divisione del lavoro. Tipicamente, i distretti impongono necessariamente una dimensione piccola o familiare alle imprese, frequentemente in presenza di una grande azienda che funge da traino ("impollinatori") del distretto.
- *La divisione del lavoro e la qualità delle Risorse Umane.* Le imprese possono accedere a una forza lavoro diffusa e qualificata, ricca di competenze specifiche, a seguito di una tradizione spesso antica di mestiere. La specializzazione è più di distretto che aziendale, e questo favorisce un'alta flessibilità del mercato del lavoro (Becattini, 1990).
- *Gli attori istituzionali.* È una caratteristica dei distretti italiani rispetto alla descrizione classica marshalliana. Il contributo di altri soggetti oltre alle imprese può essere di erogazione di servizi, di realizzazione di infrastrutture, dalla formazione all'erogazione del credito.
- *L'equilibrio tra concorrenza e cooperazione.* Il rapporto tra le imprese stesse è particolare, caratterizzato da compresenza tra cooperazione e competizione. Anzi, la concorrenza è più elevata che nel resto del sistema, fatto spiegabile con alcune ragioni (Becattini, 1989b) riferibili alla vicinanza: crea invidia ed emulazione, elimina i monopoli spaziali,