

**LE PICCOLE IMPRESE
NEI SETTORI MATURI
TRA DECLINO
STRUTTURALE
E OPPORTUNITÀ
DI CRESCITA**

**Evidenze empiriche
dai sistemi locali della
provincia di Pistoia**

a cura di
**Giovanni Belletti
Vincenzo F. Cavaliere
Rocco Moliterni**

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

**LE PICCOLE IMPRESE
NEI SETTORI MATURI
TRA DECLINO
STRUTTURALE
E OPPORTUNITÀ
DI CRESCITA**

**Evidenze empiriche
dai sistemi locali della
provincia di Pistoia**

a cura di
**Giovanni Belletti
Vincenzo F. Cavaliere
Rocco Moliterni**

FrancoAngeli

La presente pubblicazione ha beneficiato di un contributo dell'“Osservatorio Provinciale per la Programmazione Strategica della Provincia di Pistoia” e di un contributo a carico dei fondi “Analisi degli elementi culturali nel family business del comparto del ferrotranviario in provincia di Pistoia”.

Copyright © 2009 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

Prefazione	pag.	15
Le piccole imprese di fronte al cambiamento	»	17

Parte I

LE PICCOLE IMPRESE SUBFORNITRICI DEL FERROTRANVIARIO PISTOIESE. LIMITI ED OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO

1. Il fenomeno della subfornitura nel ferrotranviario pistoiese: riflessioni teoriche, obiettivi e metodologia d'analisi	»	33
1.1. Dall'impresa verticalmente integrata ai sistemi locali: lo sviluppo delle piccole imprese subfornitrici	»	33
1.2. Dipendenza e cooperazione: subfornitori e impresa leader	»	36
1.2.1. La subfornitura: un concetto in evoluzione	»	36
1.2.2. Il ruolo dell'impresa leader nei processi di sviluppo imprenditoriale: freno o motore?	»	40
1.3. La filiera del ferrotranviario nell'area pistoiese: finalità, oggetto d'indagine e metodologia dell'analisi empirica	»	44
2. Assetti di governo e sviluppo aziendale	»	51
2.1. Il governo dello sviluppo della piccola impresa	»	51
2.2. Strategia, proprietà e governance: alcuni modelli per l'analisi empirica	»	56
2.3. I caratteri del modello di governance e lo sviluppo aziendale	»	60
2.3.1. I sistemi di governance formali	»	60
2.3.2. I sistemi di governance reali	»	64

2.4. I comportamenti strategici e lo sviluppo aziendale	pag.	76
2.4.1. Le relazioni con il mercato: il legame con l'impresa leader e con altre imprese committenti	»	76
2.4.2. La predisposizione allo sviluppo innovativo	»	83
3. Aspetti economico-finanziari delle PMI con particolare riferimento al settore meccanico	»	90
3.1. Lo sviluppo	»	90
3.1.1. Il settore meccanico toscano e le imprese del campione	»	90
3.1.2. Le imprese fornitrici di primo livello di ANSAL-DOBREDA	»	92
3.2. La redditività operativa	»	93
3.2.1. Il settore meccanico toscano e le imprese del campione	»	93
3.2.2. Le imprese fornitrici di primo livello di ANSAL-DOBREDA	»	95
3.3. La redditività netta	»	96
3.3.1. Il settore meccanico toscano e le imprese del campione	»	96
3.3.2. Le imprese fornitrici di primo livello di ANSAL-DOBREDA	»	98
3.4. La solvibilità	»	99
3.4.1. Il settore meccanico toscano, le imprese del campione e quelle fornitrici di I livello di ANSAL-DOBREDA	»	99
3.5. Le condizioni economiche nel corso del tempo	»	101
3.5.1. Il settore meccanico toscano, le imprese del campione e quelle fornitrici di I livello di ANSAL-DOBREDA	»	102
3.6. Le imprese migliori	»	104
3.6.1. La redditività operativa e la redditività netta	»	107
3.6.2. La solvibilità	»	108
3.7. Conclusioni	»	109
3.8. Note metodologiche	»	110
4. Caratteri organizzativi delle piccole imprese subfornitrici	»	112
4.1. Considerazioni preliminari sul profilo organizzativo della piccola impresa	»	112

4.2. Lo studio della piccola impresa attraverso l'approccio configurazionista di Miles e Snow	pag.	115
4.3. Evidenze empiriche sulle piccole imprese del ferrotranviario pistoiese	»	121
4.3.1. I caratteri delle piccole imprese del ferrotranviario pistoiese	»	123
4.3.2. L'approccio alle configurazioni di Miles e Snow applicato alla realtà delle imprese dell'indotto del ferrotranviario	»	127
4.3.3. Orientamento allo sviluppo e strategie di crescita nelle configurazioni d'impresa	»	131
4.3.4. Orientamento alle "strategie cooperative" nelle configurazioni	»	133
5. Il governo della conoscenza organizzativa: fra apprendimento e performance	»	135
5.1. La conoscenza organizzativa come fonte di vantaggio competitivo	»	135
5.2. L'apprendimento organizzativo nei sistemi locali d'impresa	»	139
5.3. I meccanismi per il governo della conoscenza complessa	»	141
5.4. Evidenze empiriche dal contesto d'indagine	»	143
5.4.1. L'innovazione e le sue fonti	»	144
5.4.2. Le fonti di apprendimento	»	148
5.4.3. Prior related knowledge e risorse specifiche	»	151
5.4.4. Pratiche di gestione della conoscenza in impresa	»	155
5.4.5. La "gestione di confine": i ruoli di presidio delle fonti di apprendimento	»	156
5.4.6. La gestione interna della conoscenza: nodi, team, formalizzazione dei processi di lavoro e sistemi informativi	»	158
5.5. Configurazioni di "governo della conoscenza": tra modalità di apprendimento e performance	»	161
6. Il capitale umano nelle piccole imprese: profili professionali e imprenditoriali	»	166
6.1. Introduzione	»	166
6.2. Il capitale umano quale determinante della distintività territoriale	»	167
6.3. Il governo "formalizzato" dell'apprendimento: tra impresa e territorio	»	171

6.4. Il capitale umano: tra prospettiva dell'appropriabilità e modalità di coordinamento	pag.	174
6.5. I caratteri soggettivi della figura dell'imprenditore: fra imprenditorialità e sviluppo territoriale	»	177
6.6. Profili imprenditoriali del campione indagato	»	181
6.6.1. Il modello di competenze dell'imprenditore	»	181
6.6.2. Il profilo di competenze per l'imprenditore di successo nel ferrotranviario pistoiese	»	187
6.7. Evidenze empiriche sui profili professionali del ferrotranviario pistoiese	»	190
6.7.1. I caratteri delle professionalità del comparto	»	191
6.7.2. La formazione nelle imprese del campione	»	192
6.7.3. La formazione a supporto dei processi di apprendimento	»	196
6.7.4. Appropriabilità dell'investimento, politiche formative e generazione di valore	»	200
Bibliografia	»	207

Parte II
CRISI DI SETTORE E REATTIVITÀ DELLE PICCOLE IMPRESE
DEL SISTEMA MODA

1. I settori moda nella provincia di Pistoia: consistenza e dinamica evolutiva	»	223
1.1. Consistenza e rilevanza dei settori	»	223
1.1.1. I confini del sistema moda	»	223
1.1.2. Le imprese del calzaturiero	»	229
1.1.3. Le imprese del tessile abbigliamento	»	234
1.2. Alcune evidenze sulle dinamiche del declino nel medio periodo	»	239
1.2.1. L'evoluzione del sistema nel suo complesso	»	239
1.2.2. La dinamica del calzaturiero	»	242
1.2.3. La dinamica del tessile-abbigliamento	»	248
2. I caratteri delle imprese sopravvissute	»	259
2.1. L'indagine: campionamento e metodologia di analisi	»	259
2.2. Una visione d'insieme delle imprese oggetto d'indagine	»	263
2.2.1. Le dimensioni	»	263
2.2.2. Gli assetti di governance	»	272
2.3. Le imprese "finali"	»	281

2.3.1. L'organizzazione produttiva	pag.	281
2.3.2. Le strategie prodotto-mercato	»	284
2.3.3. La gestione dell'innovazione e del cambiamento	»	292
2.3.4. La percezione dei fattori di competitività	»	296
2.4. Le imprese terziste	»	299
2.4.1. Il posizionamento di mercato nella filiera	»	299
2.4.2. I rapporti con i committenti	»	303
2.4.3. La gestione del cambiamento	»	306
2.4.4. La percezione dei fattori di competitività	»	310
2.5. I fabbisogni percepiti dagli imprenditori	»	313
3. Tratti essenziali emersi e criticità per il futuro	»	319
3.1. I tratti essenziali d'impresa emersi dall'analisi	»	319
3.2. Un problema di fondo: l'inerzia al cambiamento	»	323
3.3. Le criticità a livello d'impresa	»	324
3.4. Le criticità a livello di sistema	»	329
Bibliografia	»	332

Parte III
L'INNOVAZIONE TERRITORIALE NEI SISTEMI PRODUTTIVI
LOCALI IN AGRICOLTURA: IL CASO DEL VIVAISMO
ORNAMENTALE A PISTOIA

1. Contesto teorico, obiettivi e metodologia della ricerca	»	337
1.1. Il contesto teorico di riferimento: sistemi produttivi locali e competitività	»	337
1.2. Territorio e sistemi produttivi locali in agricoltura	»	341
1.3. Il quadro empirico: i fenomeni emergenti nel comparto vivaistico ornamentale di Pistoia	»	344
1.4. La prospettiva di ricerca-azione: obiettivi e metodologia	»	346
2. L'analisi del sistema vivaistico	»	351
2.1. Il vivaismo a Pistoia: origini e caratteri attuali	»	351
2.1.1. Le origini del vivaismo pistoiese	»	351
2.1.2. L'attività vivaistica nell'ambito del florovivaismo	»	353
2.1.3. Caratteri generali del sistema	»	354
2.2. La struttura del sistema vivaistico pistoiese	»	357
2.2.1. Premessa	»	357

2.2.2. La posizione di Pistoia nel contesto nazionale e regionale	pag.	357
2.2.3. La modalità di conduzione e la forma giuridica	»	362
2.2.4. La dimensione aziendale	»	365
2.3. Gli andamenti produttivi e il mercato	»	368
2.3.1. I fattori di pressione	»	368
2.3.2. Il quadro competitivo internazionale	»	369
2.3.3. L'anamento della produzione vivaistica	»	371
2.3.4. Il commercio estero	»	374
2.3.5. La destinazione della produzione e i caratteri del mercato	»	377
2.4. L'organizzazione della produzione e la performance del sistema	»	381
2.4.1. Il processo produttivo e la struttura della filiera	»	381
2.4.2. Le relazioni con il mercato e tra le imprese	»	385
2.4.3. Organizzazione e funzionamento del sistema vivaistico	»	389
2.5. Punti di criticità ed elementi di prospettiva del sistema vivaistico	»	394
2.6. Possibili aree di intervento di politica regionale e locale	»	397
3. La governance del sistema: il distretto rurale vivaistico	»	402
3.1. I risultati dell'analisi di scenario	»	402
3.2. I Distretti rurali: normativa regionale e possibili funzioni	»	405
3.2.1. I distretti rurali nell'ordinamento regionale	»	405
3.2.2. Le funzioni del Distretto Rurale	»	407
3.3. Il Distretto Rurale vivaistico della provincia di Pistoia	»	409
3.4. I risultati del focus group	»	412
3.4.1. Il focus group: tematiche e partecipanti	»	412
3.4.2. Tematica 1: le funzioni del Distretto Rurale	»	413
3.4.3. Tematica 2: le iniziative prioritarie del Distretto Rurale	»	415
3.4.4. Tematica 3: l'organizzazione e il funzionamento del Distretto Rurale	»	416
3.5. Le attività e le azioni	»	417
4. Territorio e origine nella qualificazione del prodotto	»	425
4.1. Territorio, origine e qualità del prodotto vivaistico pistoiese	»	425
4.2. La difesa e la valorizzazione del capitale reputazionale legato al territorio	»	429

4.2.1. La qualificazione della produzione vivaistica	pag.	429
4.2.2. Standard globali e segnalazione dell'origine	»	431
4.2.3. I punti chiave e le possibili problematiche	»	436
4.3. Alcune esperienze significative di valorizzazione dell'origine nell'ambito del sistema pistoiese	»	438
4.4. Il confronto con gli operatori	»	440
4.5. Le possibili azioni	»	443
5. La qualificazione del capitale umano e il ruolo della formazione	»	447
5.1. I risultati dell'analisi di scenario	»	447
5.2. Il triangolo della conoscenza e il ruolo del capitale umano	»	448
5.3. Le esperienze realizzate sul territorio	»	452
5.4. Il confronto con gli operatori	»	458
5.5. Le possibili azioni	»	463
6. Prassi e politiche per l'innovazione territoriale	»	466
Bibliografia	»	470

RINGRAZIAMENTI

Il presente lavoro trae origine da un insieme di ricerche promosse e finanziate nell'ambito delle attività dell'Osservatorio Provinciale per la Programmazione Strategica della Provincia di Pistoia, con la finalità di esaminare le dinamiche in atto in alcuni sistemi produttivi di particolare importanza per il territorio provinciale – il ferrotranviario, il tessile-abbigliamento-calzaturiero e il vivaistico ornamentale – e di prospettare su questa base le possibili strategie di risposta alla crisi e di consolidamento del sistema economico locale di fronte alle sfide in atto.

Le attività di ricerca si sono avvalse del contributo del Comitato Scientifico dell'Osservatorio composto dai Proff. Alessandro Petretto (Università di Firenze), Carlo Vallini (Università di Firenze), Lorenzo Zanni (Università di Siena).

Il lavoro a stampa ha usufruito del finanziamento dell'Osservatorio Provinciale per la Programmazione Strategica della Provincia di Pistoia.

A tutti va il ringraziamento dei curatori del volume.

AUTORI

Giovanni Belletti è professore associato di Economia e Politica Agraria presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Firenze. Svolge la propria attività di ricerca nel Dipartimento di Scienze Economiche.

Vincenzo F. Cavaliere è professore associato di Organizzazione Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Firenze. Svolge la propria attività di ricerca nel Dipartimento di Scienze Aziendali.

Andrea Marescotti è professore associato di Economia e Politica Agraria presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Firenze. Svolge la propria attività di ricerca nel Dipartimento di Scienze Economiche.

Rocco Moliterni è professore associato di Economia e Gestione delle Imprese presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Firenze. Svolge la propria attività di ricerca nel Dipartimento di Scienze Aziendali.

Alessandro Pacciani è professore ordinario di Economia e Politica Agraria presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Firenze. Svolge la propria attività di ricerca nel Dipartimento di Scienze Economiche.

Anna Romiti è ricercatrice di Economia e Gestione delle Imprese presso la Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Università degli Studi di Firenze. Svolge la propria attività di ricerca nel Dipartimento di Sanità Pubblica.

Daria Sarti è ricercatrice di Organizzazione Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Firenze. Svolge la propria attività di ricerca nel Dipartimento di Scienze Aziendali.

Silvia Scaramuzzi è ricercatrice di Economia e Politica Agraria presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Firenze. Svolge la propria attività di ricerca nel Dipartimento di Scienze Economiche.

Christian Simoni è ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Firenze. Svolge la propria attività di ricerca nel Dipartimento di Scienze Aziendali.

Federico Verrucchi è dottore di ricerca in programmazione e controllo e docente a contratto presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Firenze. Svolge la professione di dottore commercialista.

PREFAZIONE

...Un impegno ed una speranza ...

Le ricerche che vengono presentate in questo volume concentrano l'attenzione su segmenti dell'economia locale – il ferrotranviario, il tessile-abbigliamento-calzaturiero, il vivaismo – che nella loro specificità rappresentano settori chiave della realtà pistoiese e di quella toscana in generale. Il modello delle piccole e medie imprese inserite in un sistema locale è il naturale riferimento delle riflessioni proposte. Esso sembra essere stato investito da qualche tempo da una crisi profonda tale da farlo ritenere non più in grado di reggere la competizione in un'economia sempre più dinamica e globalizzata.

In effetti, le realtà economiche pistoiesi, esaminate alla luce delle ricerche condotte mostrano quanto pesanti siano state le conseguenze di questa fase negativa dell'economia mondiale e quanto altrettanto difficile e lento sia il processo di riorganizzazione delle attività produttive al fine della individuazione di nuovi sentieri di sviluppo dell'imprenditoria locale sempre più chiamata a confrontarsi con contesti internazionali.

La difficoltà di monitorare le dinamiche socio-economiche connesse alla forte discontinuità dello scenario che ci si trova ad affrontare, unitamente alla complessità della interazione degli elementi che determinano le dinamiche competitive che rende difficile qualunque previsione anche a breve termine, ha portato gli attori economici ed istituzionali alla creazione dell'Osservatorio Provinciale per la Programmazione Strategica della Provincia di Pistoia (Pistoia Futura). La sfida che si è voluta affrontare, che è anche un impegno ed una speranza, è quella di migliorare i processi di scelta degli imprenditori e degli amministratori locali potenziando le fonti informative e conoscitive attraverso analisi empiriche condotte sul territorio.

Un'idea, quella di Pistoia Futura, che è stata promossa dalla Provincia ed ha coinvolto tutti i soggetti istituzionali chiamati a contribuire, ciascuno per le proprie competenze, allo sviluppo economico e sociale del territorio.

Un impegno di innovazione politico-culturale, una esperienza di cooperazione virtuosa ispirata al pragmatismo del perseguimento di risultati di sviluppo in un periodo certamente non facile per la nostra terra.

Abbiamo cercato di elaborare analisi coerenti alle sfide drammatiche di questa parte di mondo e di questo pezzo di storia nei nostri settori più importanti; analisi che sebbene riferite espressamente alla realtà locale crediamo possano contribuire ad una migliore conoscenza delle tematiche connesse ai processi di sviluppo delle piccole e medie imprese che operano in settori maturi come quelli presentati in questo volume.

Pistoia, Aprile 2009

Giovanni Romiti
Presidente Comitato Esecutivo di Pistoia Futura

LE PICCOLE IMPRESE DI FRONTE AL CAMBIAMENTO

Limiti ed opportunità del radicamento territoriale in un contesto globale

Due sono le parole chiave da cui si è avviata la riflessione che ha dato origine alle ricerche che vengono presentate in questo volume: piccola impresa e territorio. È infatti sul connubio di questi due elementi che si è basato il processo di sviluppo economico, ma anche sociale, in numerose aree del nostro Paese, ed è questo connubio che oggi, sotto la pressione di numerose trasformazioni indotte in particolar modo dalla molteplicità di processi sintetizzati nel concetto di globalizzazione, sta entrando in crisi ed è soggetto a numerose revisioni critiche.

Il ruolo ancora determinante che le piccole imprese rivestono nel sistema economico italiano riporta alla metafora del calabrone, proposta per la prima volta da John Kenneth Galbraith, utilizzata da Galimberti e Paolazzi (1998) come paradigma interpretativo dello sviluppo dell'economia italiana, e recentemente ripresa da Becattini come titolo di un suo volume (Becattini, 2007).

In sostanza, il calabrone riesce a volare anche se ciò – stando alle leggi della fisica – non appare possibile in considerazione del rapporto tra la propria massa e la superficie alare di cui dispone. Allo stesso modo, secondo numerose teorie sviluppate nell'ambito del *mainstreaming* economico e manageriale l'impresa di piccole dimensioni, in quanto entità a sé stante, non avrebbe potuto resistere alla competizione di altri modelli di organizzazione e di valorizzazione della produzione più evoluti e più compatibili con lo sviluppo delle nuove tecnologie, con le moderne forme distributive e con la globalizzazione. La piccola impresa è però a tutt'oggi la base di numerosi settori di punta del nostro sistema economico, anche se – come vedremo poco oltre – tra crescenti difficoltà.

Molte elaborazioni teoriche e numerose analisi empiriche hanno ribadito la molteplicità di effetti positivi che derivano dal radicamento territoriale delle imprese. Effetti positivi che, se da una parte rafforzano le singole (piccole e

medie) imprese grazie proprio allo svilupparsi di un insieme di relazioni di tipo sistemico ed alle multiformi manifestazioni delle così dette *economie di agglomerazione*, dall'altra garantiscono ricadute positive sui territori e sulle collettività locali ove tali sistemi di imprese operano.

In effetti lo sviluppo di numerose aree del nostro paese si è basato sull'affermazione di modelli basati sulla integrazione di un numero, talvolta anche molto elevato, di piccole e medie imprese operanti nell'ambito di una medesima categoria di prodotto e in fasi diverse della filiera di produzione, tali da configurare dei veri e propri sistemi territorializzati. Le configurazioni assunte da tali sistemi di impresa sono molteplici e sono state variamente denominate in letteratura anche in funzione dell'aspetto di analisi da esse privilegiato: si va dai cluster di imprese, talvolta raccolte intorno a una qualche (più grande) impresa di riferimento, fino alla configurazione idealtipica del distretto industriale marshalliano così come è stata messa progressivamente a fuoco anche in Italia sulla scia delle analisi di Becattini (1987)¹.

È, quindi, all'interno di un sistema di relazioni territorialmente definite che la piccola impresa riesce ad acquisire quella "specializzazione flessibile" che le consente di competere efficacemente con le altre forme organizzative (Piore, Sabel, 1984). Nell'ambito dei sistemi locali quelli che sono i tipici punti di debolezza delle piccole imprese possono venire attenuati o addirittura eliminati e trasformati in elementi di forza grazie al configurarsi di un modello di funzionamento di tipo sistemico in grado di generare un vantaggio competitivo "complesso", costruito a partire dalla varia articolazione di *assets* specifici e *capabilities* idiosincratiche a livello di impresa (Selznick, 1957) ma anche e soprattutto di sistema locale le relazioni tra gli attori localizzati e il territorio stesso (inteso come capitale sociale) rappresentano un *humus* privilegiato nel quale i vantaggi competitivi generati dall'integrazione tra *assets* e *capabilities* della piccola impresa ed esternalità positive provenienti dal sistema locale possono svilupparsi con risultati efficaci soprattutto in una dinamica competitiva di tipo schumpeteriano, nella quale il successo della piccola impresa non si consegue tanto attraverso processi di efficienza ed ottimizzazione delle risorse quanto piuttosto attraverso lo sviluppo delle capacità organizzative e la capacità di adattarsi alle rapide evoluzioni dell'ambiente o addirittura di sfruttarle più efficacemente di altri, progettando percorsi strategici basati sul cambiamento.

In tali situazioni la difesa delle posizioni raggiunte costituisce un prodromo della perdita delle posizioni stesse se non accompagnata da un deliberato e vir-

¹ Considerando la varietà di terminologia utilizzata, in questa premessa faremo uso di un concetto per quanto possibile neutro, quello di "sistema produttivo locale".

tuoso processo di distruzione creativa alimentato dall'innovazione in parte esogena all'impresa ma presente nel sistema locale.

Oggetto di attenzione deve essere pertanto la comprensione delle variabili che influenzano il meccanismo di accumulazione e distruzione delle competenze delle singole imprese e degli aggregati territoriali di impresa di cui l'apprendimento organizzativo, inteso come processo sociale e collettivo, costituisce un input fondamentale.

Il recupero della "dimensione organizzativa e dinamica" consente di disporre di una chiave di lettura delle fonti dei differenziali di competitività che enfatizza l'attività combinatoria dell'imprenditore e del vertice aziendale e valorizza l'interazione tra impresa e contesto locale, ma richiede allo stesso tempo di mettere al centro della riflessione anche la dimensione intersoggettiva che, nei sistemi produttivi locali, assume significati e valenze particolari.

In estrema sintesi i differenziali di competitività che emergono possono essere in larga misura ricondotti ad un insieme complesso di *asset* territoriali riconducibili a tre grandi categorie:

- *Knowledge-related*: presenza di risorse imprenditoriali diffuse, capitale umano e conoscenze contestuali;
- *Relation-related*: elevata interazione fra soggetti del sistema caratterizzata da dinamiche competitivo-cooperativo che favoriscono la generazione di innovazione; flessibilità nell'organizzazione del lavoro, della produzione e degli scambi sostenuta dalla presenza di capitale relazionale costruito nel tempo e sul territorio. Tutto ciò dà alle imprese la possibilità di specializzazione per fasi o per specifiche attività tra loro funzionalmente collegate, aumentando l'efficienza del sistema;
- *Culture-related*: diffusione di una attitudine allo svolgimento di funzioni imprenditoriali, presenza di una cultura locale radicata in grado di vincolare comportamenti opportunistici e in grado di perpetuarsi e rafforzarsi (self-enforcing).

Allo scopo di garantire una diffusione dei benefici dell'attività economica a livello di comunità locale e favorire un vantaggio competitivo maggiormente sostenibile un primario ruolo è ricoperto dalla capacità di *governo del sistema* quale armonizzatore e custode degli asset territoriali attraverso:

- sviluppo di capacità e forme di *governance* del sistema locale basate sulla centralità di forme e soluzioni organizzative che esprimono una collaborazione tra imprese e amministrazioni locali;