

GLI ASSET INTANGIBILI DEI SISTEMI PRODUTTIVI. I CASI PIEMONTESI DEL
TESSILE, DELL'OREFICERIA E DELLA MECCATRONICA

Francesca Silvia ROTA¹

ABSTRACT

Il contributo prende le mosse da un recente lavoro dell'autrice sulla classificazione degli asset intangibili presenti a livello di due noti sistemi distrettuali piemontesi: il distretto tessile biellese e il distretto orafa valenzano. In particolare, quello che ci si propone è verificare se le conclusioni ricavate con riferimento ai due citati casi trovino rispondenza anche nel caso di altre tipologie di sistemi produttivi. I distretti di Biella e Valenza, infatti, continuano a connotarsi nello scenario economico come agglomerazioni *marshalliane*, ossia sistemi di imprenditorialità diffusa fortemente connotati dal punto di vista degli asset immateriali locali (know-how, relazioni, attitudini, linguaggi e rappresentazioni condivise ecc.). Sono quindi realtà territoriali dove è ragionevolmente più facile che vi sia un capitale immateriale al servizio della competitività delle imprese. Ma lo stesso vale anche per altre tipologie di sistemi produttivi recentemente assunte e promosse dalle politiche regionali? Per rispondere a questa domanda, i risultati dell'analisi degli intangibili dei sistemi di Biella e Valenza sono confrontati con quelli del Polo di innovazione della meccatronica e dei sistemi avanzati di produzione (MESAP).

Parole chiave: asset intangibili, sistemi industriali, territorio, Piemonte

¹ DIGEP (Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione) del Politecnico di Torino. Viale Mattioli 39, 10125, Torino. Mailto: francesca.rota@polito.it

1. INTRODUZIONE

Oggetto della trattazione qui condotta è il capitale immateriale di relazioni, conoscenze, rappresentazioni, modelli organizzativi e di governance che costituisce una dotazione specifica del sistema produttivo cui le imprese appartengono e da cui attingono per produrre e innovare. Un capitale che, come si dirà, si sviluppa più facilmente laddove si verificano condizioni di agglomerazione industriale e stratificazione social-cultural-istituzionale.

Più specificatamente, il contributo prende le mosse da un recente lavoro dell'autrice (Rota, 2014) di classificazione degli asset intangibili presenti a livello di due noti sistemi distrettuali piemontesi: il distretto tessile biellese e il distretto orafa valenzano. In particolare, quello che ci si propone è verificare se le conclusioni ricavate con riferimento ai due citati casi trovino rispondenza anche in altre tipologie di sistemi produttivi. I distretti di Biella e Valenza, infatti, continuano a connotarsi nello scenario economico come agglomerazioni *marshalliane*, ossia sistemi di imprenditorialità diffusa fortemente connotati dal punto di vista degli asset immateriali locali (know-how, relazioni, attitudini, linguaggi e rappresentazioni condivise ecc.). Sono quindi realtà territoriali dov'è ragionevolmente più facile che vi sia un capitale immateriale al servizio della competitività delle imprese. Ma lo stesso vale anche per altre tipologie di sistemi produttivi recentemente assunte e promosse dalle politiche regionali? Per rispondere a questa domanda, i risultati dell'analisi degli intangibili dei sistemi di Biella e Valenza sono confrontati con quelli di uno dei dodici *Poli di innovazione* istituiti dalla Regione Piemonte nell'ambito del Por Fesr 2007-2013 per potenziare il sistema regionale della ricerca e dell'innovazione.

Dopo aver passato in rassegna quanto elaborato dalla letteratura con riferimento alle dotazioni immateriali di cui le imprese si avvalgono per lo svolgimento delle loro funzioni, il paper illustra (e compara) le principali tipologie di intangibili rinvenibili nei distretti del tessile biellese e dell'orafa valenzano e nel polo torinese della meccatronica e dei sistemi avanzati di produzione (MESAP).

2. GLI ASSET INTANGIBILI PER LO SVILUPPO DELLE IMPRESE

2.1. DAGLI INTANGIBILI INTERNI AGLI INTANGIBILI DI TERRITORIO

In un mercato in cui le diversità tra i prodotti si vanno sempre più assottigliando, capita spesso che, per rimanere competitive, alle imprese non basti attingere al proprio patrimonio immateriale interno, ma debbano ricorrere anche alle dotazioni immateriali (di qui in avanti *intangibili*) che sono incorporate nel contesto geo-economico esterno. Il sistema degli intangibili esterni all'impresa diviene cioè una componente significativa del suo valore e un fattore determinante del suo sviluppo (Rota, 2014).

Muovendo da queste considerazioni, oggetto di approfondimento di questo paragrafo sono gli intangibili che costituiscono una dotazione specifica (o capitale) di un dato territorio. In particolare l'attenzione va agli *intangibili* che connotano i sistemi produttivi o industriali e che possono essere proficuamente utilizzati entro i processi delle imprese in essi localizzate.

Da un lato, grazie alla loro capacità di trasmettere sistemi di valori che vanno oltre i semplici attributi del prodotto/servizio realizzato, gli intangibili attribuiscono un'identità forte all'impresa, funzionando altresì come leva strategica di differenziazione e riposizionamento competitivo; dall'altro lato, essendo in larga misura associati ai processi di produzione e circolazione della conoscenza, svolgono una funzione importante nell'alimentare i processi innovativi e creativi.

Per loro stessa natura, tuttavia, gli intangibili identificano un insieme eterogeneo di condizioni, difficilmente definibili e quantificabili in modo univoco.

Nella letteratura aziendalista, gli studi sugli *intangibili* sono numerosi e costituiscono oggi un corpus consolidato di teorie e strumenti. Tra gli elementi che contribuiscono a definire questo corpus (Alonso, Castellanos e Arregui-Ayastuy, 2010; Canibano, Garcia-Ayuso e Sanchez, 2000; Hand e Lev, 2003; Panno, 2011):

- gli intangibili rappresentano una componente costitutiva e inalienabile dell'impresa;
- in larga misura sono costituiti da dotazioni di tipo cognitivo, classificabili secondo le tipologie del capitale umano, organizzativo e relazionale;
- insieme con gli asset materiali, gli intangibili concorrono a definire l'identità, il valore e il potenziale competitivo e coesivo dell'impresa;
- gli intangibili influenzano le strategie e, quindi, lo sviluppo dell'impresa in modi che possono essere espliciti o impliciti;
- per generare effetti consistenti, gli intangibili devono essere riconosciuti e attivati;
- il riconoscimento della centralità degli intangibili si accompagna alla ricerca degli strumenti della loro misurazione, monitoraggio (o *accounting*) e gestione.

Nello stesso tempo però, contrariamente a quanto indicato dal paradigma *dell'open innovation*, i tentativi di classificazione e accounting sono fortemente sbilanciati a cogliere le sole dotazioni interne all'impresa. Nel caso in cui gli intangibili non siano direttamente posseduti dall'impresa ma contenuti nell'ambiente ad essa esterno, l'elaborazione teorica risulta piuttosto carente. Sono pochi gli studi che, per così dire, escono dai confini della singola impresa e della sua organizzazione interna. E in quei pochi casi, lo spettro delle dotazioni considerate è piuttosto limitato. Ad attrarre l'attenzione sono soprattutto le relazioni con i clienti, i fornitori e varie tipologie di partner (istituzionali, tecnologici, commerciali), ma senza prestare particolare attenzione a quali di queste relazioni si sviluppino grazie a una condizione di prossimità geografica, tipica dei distretti. Mentre poco spazio è dato all'esame di altri tipi di dotazioni quali le politiche, gli stili di vita e lavoro, le conoscenze/esperienze

interiorizzate dei cittadini e le rappresentazioni/percezioni di quanti condividono con l'impresa lo stesso ambiente.

Per meglio capire queste dotazioni è allora necessario ricorrere ad altri filoni di studi. Studi che, muovendo dal riconoscimento che, a certe condizioni, non solo le imprese ma anche gruppi localizzati di queste ultime sono in grado di produrre asset immateriali funzionali alla generazione di esternalità, applichino ai sistemi territoriali e/o produttivi il concetto di *intangibili* sviluppato dai management studies.

È questo, però, un passaggio che non sembra aver avuto molto seguito. O, almeno, non in modo esplicito, nè con riferimento alla sola letteratura aziendalista (Rota, 2014). Asset immateriali accomunabili alla definizione di *intangibili* sono invece molto presenti nei lavori che regionalisti e territorialisti dedicano al caso delle agglomerazioni industriali e, in modo particolarmente evidente, al caso dei distretti *marshalliani*.

In questa letteratura, infatti, molto spazio è dato allo studio di dotazioni immateriali che, a differenza degli intangibili interni descritti dalla letteratura aziendalista *mainstream*:

- non costituiscono un capitale di proprietà della singola impresa, ma sono un bene collettivo riferibile alla comunità spazialmente delimitata di imprese e altri attori cui essa appartiene;
- sono il risultato di processi interattivi e di lungo periodo, a loro volta responsabili del processo di produzione e riproduzione del sistema locale;
- se opportunamente valorizzati, sono capaci di conferire riconoscibilità e una maggiore capacità innovativa e competitiva a quanti ne fanno uso.

Nella visione dei distrettualisti, questi asset dipendono dal manifestarsi di peculiari condizioni di agglomerazione e specializzazione produttiva e sedimentazione socio-istituzionale. Tipicamente essi includono dotazioni di tipo economico e tecnologico quali la presenza di un'elevata concentrazione di conoscenze tecniche specializzate e di peculiari forme di trasferimento tecnologico (elevata mobilità dei lavoratori, spirito emulativo diffuso ecc.). O aspetti di tipo istituzionale e sociale (cfr. il concetto di atmosfera industriale) come la presenza di rapporti di lavoro che investono la sfera delle relazioni parentali e personali, elevati livelli di capacità imprenditoriale, elevata fiducia e capacità interattiva tra i soggetti produttivi. Finanche aspetti organizzativi come l'ampio ricorso al part-time femminile e al lavoro a domicilio o la presenza di un peculiare sistema di finanza locale (banche e istituti di credito al servizio delle imprese del territorio). Storicamente il distretto si afferma così come modello efficiente di organizzazione funzionale e spaziale delle imprese, capace di conferire, in virtù del cosiddetto *effetto distretto*, positive esternalità (incrementi di produttività e/o risparmi nei costi di transazione) e incrementi di competitività (performance più elevate della media di settore per natalità, crescita, export, flessibilità e innovatività).

Nell'accezione dei territorialisti, invece, gli asset immateriali che connotano i distretti e più in generale qualsiasi tipo di sistema produttivo rappresentano un sottoinsieme degli asset che

connotano il territorio entro cui questi si sviluppano. Facendo riferimento a questa trattazione è quindi possibile far ricadere entro la definizione di intangibili una casistica più ampia di dotazioni che sono il risultato di condizioni place-specific e processi di territorializzazione di lungo periodo. Immaginari individuali e collettivi, modelli di governance, visioni e pratiche condivise in particolare, si aggiungono a dare sostanza a quelli che potremmo qui definire come *intangibili di territorio*. Inoltre, è possibile fare luce su un aspetto importante della gestione degli intangibili entro i processi aziendali. Secondo la prospettiva degli studi territoriali, anche quanto posseduta direttamente dall'impresa, per essere considerata un asset funzionale alla generazione di esternalità positive, la dotazione intangibile deve essere innanzitutto riconosciuta come tale. Di qui la sempre maggiore attenzione che gli studiosi delle dinamiche di impresa dedicano alle rappresentazioni che gli imprenditori hanno di se stessi, delle loro aziende e del contesto in cui operano.

Nello stesso tempo, però, se si assume il punto di vista di chi nell'impresa lavora o è responsabile del suo andamento nel mercato, l'approccio dei territorialisti può favorire un'eccessiva proliferazione degli aspetti importanti nell'influenzare le performance aziendali. Una parte importante della teorizzazione sugli intangibili può allora venire dalla letteratura sul *capitale territoriale*, dove i tentativi di classificazione e misurazione delle dotazioni del territorio sono più numerosi e sistematici (si veda, ad esempio, la classificazione di capitale territoriale proposta da Camagni, 2009).

Mettendo insieme i contributi, si ottiene una definizione di intangibili che comprende: reti di relazioni, conoscenze, rappresentazioni, ma anche modelli organizzativi e di governance. Nell'attuale quadro economico mondiale è questo un *capitale* strategico da cui le imprese attingono per raggiungere un insieme diversificato di obiettivi tra cui: realizzare nuovi prodotti/servizi, innovarsi internamente, migliorare e differenziare la propria offerta, cogliendo in anticipo i mutamenti nelle preferenze dei consumatori. Questo però, non avviene in modo automatico, ma necessita di alcune precondizioni abilitanti (cfr. quanto indicato a riguardo dai recenti approcci dell'innovazione aperta, sociale o incentrata sull'utente/utilizzatore) tra cui una solida relazione tra l'impresa e il sistema territoriale. Relazione che – è questa l'ipotesi assunta dal paper – è mediata dagli intangibili che in quest'ultimo si (ri)producono.

3. LA CLASSIFICAZIONE DEGLI INTANGIBILI

L'esperienza di ricerca dei distrettualisti insegna che esiste una relazione tra gli intangibili esterni e le performance delle aziende. Tuttavia, difficoltà metodologiche intrinseche rendono questa relazione difficilmente rilevabile e quantificabile (Rota, 2014).

Più ancora che nel caso degli intangibili interni, le dotazioni che l'impresa attinge dall'ambiente esterno identificano un insieme molto eterogeneo di asset (economici, sociali,

culturali ecc), difficilmente definibili in modo univoco. Inoltre, a differenza di quanto avviene per gli intangibili interni, non vi sono al momento metodiche consolidate di analisi e monitoraggio. Né è detto che sarebbe utile che vi fossero. O, almeno, non nella forma dei sistemi interni di *accounting*, spesso rigidi e eccessivamente semplificati nei modi e nelle finalità, che hanno trovato di recente sperimentazione da parte delle imprese (Luiss Business School, 2007). Questo perché, oltre alla citata natura multidimensionale, gli intangibili esterni si connotano anche per modelli di funzionamento di tipo complesso che riguardano sia i meccanismi di interazione reciproca (asset che si influenzano vicendevolmente), sia il sistema delle relazioni con gli attori del territorio.

Come si è avuto modo di dire, gli intangibili esterni giocano un ruolo significativo quale nesso di connessione tra l'impresa (o meglio, gli intangibili dell'impresa) e il suo territorio e sono quindi discriminanti rispetto al fatto che questa relazione assuma i connotati semplice localizzazione, piuttosto che di ancoraggio o radicamento territoriale.

In funzione di come la relazione impresa-intangibili-territorio si sviluppa, poi, non tutte le dotazioni immateriali risultano avere la stessa rilevanza. Secondo il tipo di impresa, della sua storia e della sua strategia, cambia il tipo di dotazione ritenuta rilevante, così come l'intensità del suo impiego entro i processi di innovazione e produzione.

Per l'analisi degli intangibili è quindi importante disporre di strumenti che permettano non solo la rilevazione degli intangibili presenti in un dato territorio, ma anche la loro classificazione in funzione della relazione che le imprese stabiliscono con essi. Mentre per alcune imprese l'associazione con il sistema territoriale costituisce una condizione estemporanea, casuale o facilmente replicabile, altre costituiscono condizioni particolari, esito di processi spazialmente specifici e di lungo periodo. Evidentemente, quelli più importanti sono quelli che, in virtù della loro unicità, rappresentano un asset competitivo peculiare. Eppure, tanto la letteratura aziendalista, quanto la letteratura territorialista insistono sul fatto che spesso le imprese abbiano poca consapevolezza degli asset a loro disposizione e del modo per valorizzarli (Kaplan e Norton, 2004).

In questo senso, una soluzione certamente semplice, ma utile da cui partire per classificare gli intangibili esterni, è l'adozione di una matrice a doppia entrata basata sulle dimensioni analitiche del *radicamento territoriale* e della *funzionalità* (Rota, 2014).

Nella matrice le dotazioni sono distinte a seconda che siano:

- mobili, ossia facilmente esportabili e trasferibili, o fisse, ossia difficilmente replicabili in altri contesti e, proprio per questo, capaci di generare processi di radicamento territoriale;
- riconducibili ai concetti di capitale umano (competenze e conoscenze incorporate nelle risorse umane) organizzativo (istituzioni, routine, meccanismi di accumulazione e sistemi di interdipendenza tra settori e imprese) o relazionale (relazioni tra le imprese e altri soggetti locali).

Se e ricava una tipizzazione a sei categorie:

- dotazioni fisse di capitale umano. Rientrano in questa tipologia le competenze stratificatesi nel tempo e nello spazio (capacità innovativa, creatività, know-how);
- dotazioni mobili di capitale umano. È il caso delle conoscenze incorporate nella forza lavoro reale (occupati/disoccupati) e potenziale (studenti e giovani);
- dotazioni fisse di capitale organizzativo. Si fa riferimento sia alla presenza di peculiari usanze, routine, tradizioni, protocolli, linguaggi e attitudini (es. il clima condiviso di fiducia reciproca che connotava inizialmente i distretti industriali), sia alla qualità dell'operato della pubblica amministrazione;
- dotazioni mobili di capitale organizzativo. Si tratta delle leggi e regolamenti, delle politiche (pubbliche e private), dei progetti e dei finanziamenti che, implementati su un dato territorio, possono però essere facilmente replicati in altri contesti;
- dotazioni fisse di capitale relazionale. Vi rientrano sia le relazioni frequenti e intense tra le imprese e altri soggetti, sia dotazioni di natura più ambientale quale il clima culturale, il livello della qualità della vita, l'immagine esterna;
- dotazioni mobili di capitale relazionale. Vi rientrano le relazioni occasionali non particolarmente strategiche e aspetti quali le certificazioni, i marchi collettivi, ma anche la reputazione delle imprese.

Nei paragrafi successivi i risultati dell'applicazione della griglia classificatoria a due distretti della tradizione manifatturiera piemontese, in cui gli aspetti territoriali rivestono ancora oggi un ruolo importante (Rota, 2014), sono messi a confronto con quelli riferiti a un tipo diverso di sistema produttivo, quello dei Poli di innovazione.

Nel primo caso, evidenze empiriche dimostrano che i distretti che continuano a connotarsi nello scenario economico come agglomerazioni di imprenditorialità diffusa specializzata nella realizzazione di prodotti manifatturieri di tipo tradizionale continuano ad essere fortemente connotati dal punto di vista degli asset immateriali locali (know-how, relazioni, attitudini, linguaggi e rappresentazioni condivise ecc.) al servizio della competitività delle imprese.

Nel secondo caso ci si muove in un territorio ancora sconosciuto da questo punto di vista. Quello che si vuole fare è allora verificare se la retorica degli intangibili, e quindi la metodologia qui proposta per la loro classificazione, sia applicabile anche in contesti produttivi dove il legame con il territorio svolge una funzione non necessariamente strategica. A differenza che nei distretti industriali tradizionali, infatti, i Poli di innovazione sono costituiti da raggruppamenti di imprese identificati in base alla costituzione di reti di servizi, quindi su base tematica e non geografica, e fanno riferimento alla totalità del territorio piemontese in quanto ambito di esercizio delle funzioni della programmazione della Regione.

I Poli di innovazione sono uno strumento della politica industriale della Regione Piemonte per la creazione di servizi a sostegno delle imprese che operano in specifici settori economici e tecnologici (biotecnologie, agroalimentare, energie, aerospazio ecc.). Sono strumenti di

coordinamento sinergico tra attori diversi del sistema regionale di innovazione (“start-up” innovatrici, piccole e medie imprese, grandi imprese, organismi di ricerca) ed hanno lo scopo di: rendere disponibili infrastrutture e servizi ad alto valore aggiunto; interpretare le esigenze tecnologiche delle imprese; indirizzare le azioni regionali a sostegno della ricerca e dell’innovazione; favorire la condivisione della conoscenza; sostenere la convergenza degli investimenti su traiettorie di sviluppo di prodotti o servizi innovativi². Sono coordinati da un Soggetto gestore, identificato in genere laddove il settore considerato si è tradizionalmente sviluppato (ad esempio, il gestore del Polo agroalimentare è il parco tecnologico Tecnogrande con sede nel Cuneese). Tuttavia, l’appartenenza a una specifica agglomerazione produttiva non costituisce una preconditione per l’adesione al Polo. Ci si domanda quindi se e quali intangibili siano associabili a questo tipo specifico di sistema. E per quali tipologie questi si differenzino rispetto agli intangibili dei distretti tradizionali.

4. GLI INTANGIBILI DEI DISTRETTI PIEMONTESI DEL TESSILE E DELL’ORAFO

Per quanto riguarda gli aspetti produttivi e industriali, il Piemonte si è sempre connotato per la presenza di diverse aree a forte concentrazione e specializzazione. Alcune di queste sono legate alla tradizione del passato, come nei casi dell’industria tessile di Biella e dell’industria orafa di Valenza qui di seguito approfonditi. Altre rappresentano una novità recente, come per agroalimentare nel Cuneese e Astigiano. In altri casi ancora la produzione del passato non sembra essersi mantenuta, ma tracce immateriali di essa continuano a esistere, pronte a riemergere nel momento in cui si creassero le condizioni favorevoli.

A questo riguardo, nonostante le dinamiche dell’economia globalizzata abbiano messo sempre più in discussione il concetto di “distretto”, in Piemonte questa modalità di organizzazione della produzione continua ad essere caratterizzata da una forte resilienza, sia pur in una situazione in cui i legami tra le imprese distrettuali e il territorio nel quale ha luogo la produzione sono sempre più fluidi.

4.1. IL DISTRETTO DI BIELLA

Il distretto tessile biellese rappresenta un pezzo importante della storia dell’industria piemontese, che sopravvive ancora oggi e che, negli ultimi anni, in controtendenza rispetto al quadro regionale in forte contrazione, ha persino fatto registrare qualche timido segnale di dinamismo in termini di fatturato, struttura patrimoniale e nuove specializzazioni (Federazione dei Distretti Italiani, 2012 e 2013; Foresti, 2014).

Dinamismo che, secondo gli osservatori esterni, è a detta delle stesse imprese distrettuali, è alimentato da una positiva combinazione di asset esterni e interni. Questi ultimi, in

² Cfr. <http://www.regione.piemonte.it/innovazione/poli-di-innovazione.html>

particolare, sono costituiti solo in parte da dotazioni di tipo materiale quali la combinazione di un tessuto specializzato di piccole medie imprese e alcune grandi imprese (Ermenegildo Zegna, Loro Piana, Piacenza, Vitale Barberis Canonico, Cerruti ecc.). In larga misura le dotazioni che hanno determinato la sopravvivenza del distretto sono di tipo immateriale e, contrariamente a quanto ci si sarebbe potuto attendere, solo in parte riconducibili ai tradizionali asset competitivi dei distretti. Se è infatti vero che, sia pure attenuati da un lungo processo di contrazione e ristrutturazione³, nel territorio di Biella continuano a sussistere i retaggi di un modello organizzativo tipicamente marshalliano, è anche vero che oggi nuovi fattori competitivi concorrono a costruire il vantaggio localizzativo del distretto.

Come osserva un imprenditore locale di lunga esperienza, quello subito dal distretto biellese è stato un cambiamento strutturale che ne ha modificato il codice genetico. La ristrutturazione per reti lunghe dei cicli produttivi ha ridotto di molto i livelli di produzione, occupazione e specializzazione del distretto. Nello stesso tempo, però, questo downsizing si è accompagnato a una sorta di selezione naturale che ne rafforzato l'immagine esterna, l'efficienza e la capacità di presidio dei mercati dei prodotti di alta gamma e innovativi.

Agli asset di tipo più tradizionale che sono sopravvissuti si sono dunque aggiunti nuovi intangibili capaci di sostenere la competitività delle imprese. Ma quali sono questi asset? La tabella che segue (Tab.2) ne propone una prima rilevazione e classificazione, a partire dai risultati di una indagine che ha considerato sia materiali 'di seconda mano' (studi, analisi esistenti) sia l'opinione diretta delle imprese.

Tab. 2 - Gli asset intangibili del distretto di Biella (in grassetto quelli ritenuti più strategici)

	Capitale Umano	Capitale Organizzativo	Capitale Relazionale
Dotazione Mobile	<ul style="list-style-type: none"> • Neolaureati e docenti universitari (Cittastudi) • Forza lavoro con esperienza nel settore • Opportunità di formazione e (ri)qualificazione professionale 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevati tassi di industrializzazione • Elevata produttività • Elevata capacità di export • Politiche pubbliche e agevolazioni • Accesso al credito, livelli di liquidità 	<ul style="list-style-type: none"> • Reti collaborative tra imprese e altri soggetti • Coesione sociale • Studi, piani e progetti di sviluppo locale • Conferenze, convegni, fiere

³ Per la Federazione dei Distretti Italiani (2012), le peculiarità di questo iter, che dura da più di dieci anni, sono: polarizzazione del mercato attorno a alcuni grandi gruppi industriali, apertura del ciclo produttivo, delocalizzazione all'estero di parte della produzione, nuovi modelli e strumenti di governance locale.

<ul style="list-style-type: none"> • Competenze produttive consolidate nel settore • Specifiche competenze in altri settori • Qualità della forza lavoro • Capacità imprenditoriale, operosità, intraprendenza • Resilienza e capacità di reazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Tradizione storica • Presenza della filiera completa nel settore • Flessibilità dei cicli di lavoro • Etica del lavoro • Propensione al risparmio • Leggi e regolamenti comuni • Linguaggi condivisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Immagine esterna • Marchi di territorio • Qualità della vita e dell'ambiente (fisico e/o naturale) • Relazioni locali consolidate • Collaborazione tra le associazioni datoriali, sindacali e di categoria
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Rota, 2014

Come si vede, tra le dotazioni rilevabili ed a cui viene attribuito un connotato di particolare strategicità vi sono alcuni degli intangibili della tradizione distrettuale. È questo il caso delle competenze produttive consolidate nel settore, della qualità della forza lavoro, dei valori elevati di industrializzazione e produttività, dell'elevata capacità di export, della tradizione storica, del presidio della filiera completa e della flessibilità dei cicli di lavoro. Ad esempio, con riferimento alle competenze produttive consolidate nel settore, esiste nel territorio biellese una peculiare sensibilità agli aspetti materici dei tessuti e filati, che costituisce un elemento di forte radicamento delle imprese e stabilizzazione sui mercati (grazie all'incremento di capacità competitiva ad essa associata). Sempre in un'ottica di radicamento, anche la qualità dell'ambiente di vita e lavoro offerto dal territorio biellese svolge una funzione importante.

Tra le nuove dotazioni, originatesi in conseguenza del processo di ristrutturazione del distretto, è invece possibile menzionare:

- la presenza di una immagine esterna fortemente connotante per il distretto, le sue imprese e i suoi prodotti, rafforzata anche grazie allo sviluppo di marchi di distretto quali *Biella the art of Excellence* e *Biella Produces*;
- l'esistenza di particolari competenze che, riferibili a settori diversi dal tessile-abbigliamento, sono però ad esso funzionali. A questo riguardo non è raro il caso di partnership tra imprese tessili e imprese informatiche, chimiche ma anche aeronautiche e dell'automotive per lo sviluppo di nuovi prodotti e processi.
- l'influenza di particolari politiche pubbliche, ivi inclusa anche la presenza di agevolazioni e finanziamenti destinati alle imprese del territorio.

Ci sono poi anche aspetti distrettuali tipici che, riconosciuti tra gli intangibili del distretto, sono però considerati scarsamente rilevanti; è il caso delle condizioni dell'ambiente biellese come contesto di vita e lavoro («la lenta quiete di Biella», i suoi ritmi centenari, la propensione al risparmio, la facilità di accesso al credito, la solida etica del lavoro, la qualità della vita e dell'ambiente). Infine, è da rilevare l'assenza di alcune dotazioni tipiche dei

distretti quali il clima di fiducia, la propensione alla collaborazione e a fare rete. Una condizione, questa, a cui le politiche di sviluppo locale e le associazioni di categoria hanno cercato in tempi recenti di porre rimedio, ma evidentemente con scarsi risultati.

4.2. IL DISTRETTO DI VALENZA

Tra i distretti della tradizione manifatturiera piemontese, quello valenzano è forse quello che mantiene la più marcata rilevanza in ambito nazionale e internazionale. Più ancora che nel caso di Biella, nel territorio di Valenza il modello marshalliano è ancora chiaramente identificabile sia con riferimento agli indici di occupazione e industrializzazione (rispettivamente del 48,2% e 39,5%), sia con riferimento alla struttura di impresa. Il 98,9% delle imprese del distretto ha meno di 50 addetti e la dimensione media è di 6 addetti (Comune di Valenza, 2008). Nello stesso tempo, però, la presenza di pochi grandi player internazionali con una forte caratterizzazione di marca, che catalizzano la quota maggiore di ordini e fatturato, ha contribuito a peggiorare la situazione di difficoltà delle piccole realtà produttive locali (in genere attive sul mercato come contoterziste), incapaci di adattarsi ai nuovi equilibri del capitalismo produttivo internazionale. Il ridimensionamento che ne è derivato in termini di addetti e unità locali non ha tuttavia impedito il manifestarsi, anche nel caso valenzano, delle stesse dinamiche positive identificate per il Biellese. L'export, in particolare, ha registrato negli ultimi anni incrementi davvero consistenti (+53,6%), con un effetto trainante tanto sul distretto, quanto sul resto della regione e del Paese. Di recente, dei 1.550 milioni di euro di fatturato generati dal distretto, 430 milioni sono stati realizzati attraverso l'export. In più, circa il 10% del totale delle esportazioni italiane del settore continua a essere realizzato nel territorio valenzano, dove sono anche lavorate la maggior parte (circa l'80%) delle pietre preziose importate nel paese (Comune di Valenza, 2008).

Risultati che, certamente, si legano alla presenza di marchi e brand famosi a livello internazionale, ma anche di «saperi artigianali» e altri asset immateriali, presieduti da un ancora vivace tessuto di piccole botteghe e laboratori semi-artigianali con elevata incidenza del lavoro manuale e per pezzi unici.

Tab. 3 - Gli asset intangibili del distretto di Valenza (in grassetto quelli ritenuti più strategici)

Capitale Umano	Capitale Organizzativo	Capitale Relazionale
----------------	------------------------	----------------------

Dotazione Mobile	<ul style="list-style-type: none"> • Forza lavoro con esperienza nel settore • Opportunità di formazione e qualificazione professionale 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di export • Elevato valore della produzione • Internazionalizzazione e catene lunghe • Offerta di servizi avanzati • Vivace micro-imprenditorialità 	<ul style="list-style-type: none"> • Piani e progetti condivisi • Attività fieristica • Studi/monitoraggio • Reti collaborative tra imprese e altri soggetti locali • Attività di animazione da parte della PA
Dotazione Fissa	<ul style="list-style-type: none"> • Core competences nel settore • Qualità della forza lavoro • Capacità di innovazione e design 	<ul style="list-style-type: none"> • Tradizione storica • Elevata specializzazione nel settore • Presidio della filiera completa • Linguaggi condivisi, routines • Flessibilità nei cicli di lavoro • Imprese leader nel settore 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte immagine esterna • Marchio di territorio • Marchi e brand delle singole imprese • Relazioni di collaborazione stabili

Fonte: Rota, 2014

Come già per il Biellese, anche per il Valenzano il risultato che si ottiene è coerente con il processo di ristrutturazione distrettuale degli ultimi anni⁴.

Più nel dettaglio, tra le dotazioni intangibili della tradizione distrettuale si menzionano: la presenza di competenze tecniche e la qualità della forza lavoro locale, depositaria, oltre che di alte specializzazioni difficilmente imitabili, di una riconosciuta capacità di innovazione e design. Una capacità che è prerogativa dei molti marchi e brand presenti nel distretto che, poco noti in Italia, sono invece ricercati all'estero per l'elevatissima qualità (Galullo, 2012). Questo perché, come spiega il presidente dell'Associazione orafa valenzana, la crisi ha determinato un processo di forte selezione che ha risparmiato solo le imprese con elevati standard di qualità, marketing, stili, ricerca e formazione ecc., e che hanno saputo investire e scommettere nella tenuta del distretto e della filiera.

Tra le dotazioni distrettuali forti ricadono anche la capacità di esportazione e internazionalizzazione associata al forte posizionamento del distretto entro le reti globali della produzione orafa, l'elevato valore della produzione e la sua lunga tradizione storica, l'elevata specializzazione del distretto, al cui interno sono presenti tutte le fasi della filiera (dal disegno alla creazione), la presenza di linguaggi e routines condivisi, la flessibilità nei cicli di lavoro.

⁴ Nello specifico (Databank, 2012): deciso orientamento verso il settore del lusso e rilevanza dei marchi; rafforzamento delle catene di distribuzione nonostante difficoltà nella commercializzazione del prodotto; attività di monitoraggio e pianificazione locale a sostegno del distretto; attività di governance strategica sollecitata da amministrazioni locali insieme con l'apporto dei vari livelli istituzionali.

Costituiscono invece nuove dotazioni: la presenza di imprese leader del distretto che coordinano l'attività delle imprese più piccole, plasmando altresì in modo evidente l'immagine esterna di tutto il distretto, la diffusione di attività per l'analisi e la promozione del distretto, con anche il lancio del marchio collettivo *Divalenza* nato per volontà dell'omonimo consorzio nato nel 2007 a tutela della qualità della produzione distrettuale, e lo sviluppo di una attività fieristica di distretto (*Fiere e promozione Valenza Expo*). in quest'ottica, presente, anche valutato in modo meno forte è l'attività di animazione territoriale intrapresa dall'amministrazione del comune di Valenza e la qualità dell'ambiente di vita e lavoro. Come si legge in un recente articolo del Sole24Ore, Valenza offre condizioni di vita tranquille, in cui la coesione sociale e l'integrazione sono molto elevate (Galullo, 2012).

Passando a considerare gli aspetti distrettuali che non compaiono nella matrice o che sono classificati come scarsamente rilevanti, si menziona il caso della vivace micro-imprenditorialità, delle reti collaborative tra imprese e altri soggetti locali, e della presenza di relazioni di collaborazione stabili. Infine, un elemento su cui vale la pena soffermarsi è quello delle opportunità di formazione e qualificazione professionale che, sebbene costituiscano un nuovo asset del distretto potenzialmente molto importante, non è ancora riconosciuto come tale dalle imprese del territorio.

4.3. GLI INTANGIBILI DEL POLO DELLA MECCATRONICA E DEI SISTEMI AVANZATI DI PRODUZIONE (MESAP)

La meccatronica intesa come combinazione dei settori della meccanica e elettronica ha una lunga tradizione in Piemonte. La sua origine è legata alle attività di alcune grandi imprese con sede nel torinese (Fiat, Olivetti, GFT) e di alcune realtà 'minori' dal forte contenuto tecnologico (Comau, Sorin, Dea e i centri di ricerca di Enea, Csel, ecc.). A livello della letteratura, la meccatronica piemontese ottiene la sua consacrazione con il progetto Tecnocity per una metropoli scientifico-tecnologica definita dai poli di Ivrea (informatica ed elettronica), Torino (macchine utensili e robot) e Novara (ricerca nucleare, genetica e biomedica) (Fondazione Agnelli, 1984) e l'introduzione della nota immagine della "pianura meccatronica" per descrivere l'area legata all'automazione industriale che da Torino si espande verso ovest, investendo i comuni di Collegno e Grugliasco.

Dunque, come già nel caso dei distretti, anche per le imprese della pianura meccatronica ci si trova di fronte a fenomeni di agglomerazione e specializzazione entro una data filiera produttiva, ma con alcune differenze rilevanti, tra cui la maggiore diversificazione dimensionale e funzionale (oltre alle imprese sono attori costitutivi del Polo i centri universitari e di ricerca tecnologica, le infrastrutture tecniche e i provider di servizi avanzati), l'alto contenuto di conoscenza tecnologica, la forte concorrenza interna e la maggiore indifferenza/flessibilità localizzativa. Inoltre, come nel caso dei distretti, è questo un settore che è oggi oggetto di nuova attenzione da parte delle politiche industriali regionali attraverso le iniziative dei Poli di innovazione. Quello dei Poli è un modello organizzativo basato

sull'organizzazione della produzione, così come delle relazioni progettuali e tecnologiche, attraverso reti lunghe trans-territoriali e trans-settoriali.

Il Polo della Meccatronica e dei Sistemi Avanzati di Produzione (MESAP) è il Polo che, nella visione della programmazione regionale, deve sostenere le attività di ricerca e sviluppo tecnologico delle imprese piemontesi che operano nei settori della meccanica, elettronica, informatica, macchinari e robotica. Fondato nel 2009, le sue attività sono coordinate dal Centro Servizi Industrie dell'Unione Industriale di Torino. Inizialmente, il MESAP era formato da 64 imprese e era destinatario di un finanziamento previsto di 7,4 milioni di euro (Miglietta, Peirone e Servato, 2010). Oggi, fanno parte del Polo 205 membri circa, di cui 2 atenei, 9 centri di ricerca, 162 piccole e medie imprese (PMI) e 32 grandi imprese. Complessivamente, l'occupazione dei partner industriali del Polo è di 33 mila addetti (Dati al 2013; Federazione dei Distretti Italiani, 2013 e sito Internet del MESAP). La *mission* del Polo è fornire alle imprese partner un sistema diversificato di servizi e accompagnarle nella costruzione di progetti su tre traiettorie tecnologiche: *smart product*, *flex process*, *green process*. Il portafoglio progetti attuale è di 34 progetti collaborativi cofinanziati dalla Regione Piemonte, per un totale di 41 milioni di euro spesi, 19,5 milioni di finanziamenti pubblici e 100 partner coinvolti tra imprese (89) e centri di ricerca (11).

Tabella 4 - Gli asset intangibili del MESAP (in grassetto quelli ritenuti più strategici)

	Capitale Umano	Capitale Organizzativo	Capitale Relazionale
Dotazione Mobile	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di innovazione • Forza lavoro con esperienza nel/i settore/i • Opportunità di formazione e qualificazione professionale 	<ul style="list-style-type: none"> • Inserimento nelle catene lunghe del valore • Offerta di servizi avanzati • Capacità di attrazione di finanziamenti • Elevato contenuto tecnologico della produzione • Capacità di export 	<ul style="list-style-type: none"> • Piani e progetti condivisi • Reti collaborative translocali • Studi/monitoraggio
Dotazione Fissa	<ul style="list-style-type: none"> • Core competences nel/i settore/i 	<ul style="list-style-type: none"> • Politiche pubbliche • Imprese leader nel settore • Modello organizzativo meta-distrettuale • Norme e standard condivisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Reti collaborative locali • Immagine esterna

Fonte: elaborazione dell'autrice

Il quadro che si ottiene è abbastanza coerente con i principali fattori competitivi riconosciuti al MESAP dalla Federazione dei Distretti Italiani (2013), e cioè:

- efficaci meccanismi di trasferimento delle conoscenze dai centri di ricerca alle imprese;
- rilevanti investimenti medi in R&S (5% del fatturato totale delle imprese partner);

- presenza di imprese importanti, grandi e PMI, con vocazione continua all'innovazione;
- capacità di attrarre progetti e finanziamenti (20 proposte all'anno in media);
- adozione di un modello di gestione ibrida (bottom-up e top down);
- adozione di un meccanismo partecipativo di autovalutazione per selezionare le iniziative da finanziare;
- buona capacità di fare rete e forte grado di ibridazione trans-settoriale;
- partecipazione a progetti cooperativi a livello nazionale e internazionale (il 20-25% delle imprese del Polo è coinvolto in progetti di ricerca europei);
- realizzazione di un data base aggiornato con i contatti di circa tremila imprese europee in 35 poli mecatronici.

5. CONCLUSIONI

Sebbene molto semplice, la metodica di classificazione degli intangibili qui applicata al caso dei sistemi produttivi piemontesi consente una migliore comprensione degli asset competitivi che connotano tanto i distretti industriali ancora presenti nella regione, quanto altri tipi di sistemi quali i Poli di innovazione (Rota, 2014).

In particolare, quello che si è inteso verificare è il rapporto tra gli intangibili del Polo della mecatronica e dei sistemi avanzati di produzione (MESAP) e quelli dei distretti di Biella e Valenza. Da un lato si nota come molti intangibili tradizionalmente associati ai distretti marshalliani ritornino in tutti i casi considerati: competenze specializzate, capacità di innovazione, forza lavoro qualificata, capacità di export, reti collaborative locali. Dall'altro lato anche tra i nuovi fattori si riscontrano numerose sovrapposizioni: opportunità di formazione e qualificazione professionale, offerta di servizi avanzati, piani e progetti condivisi, politiche pubbliche, reti collaborative trans-locali, imprese leader, immagine esterna. Questo suggerisce un avvicinamento tra il funzionamento dei distretti tradizionalmente presenti in Piemonte - che, come si è detto, hanno subito un'evoluzione che ne ha smorzato gli aspetti associati alle relazioni di prossimità in favore di altri tipi di aspetti – e quello di più recenti tipologie di agglomerazione di interesse delle politiche industriali.

Avvicinamento che, d'altro canto, trova riscontro anche nel fatto che tra i Poli di innovazione istituiti dalla regione Piemonte ve ne sia anche uno dedicato al tessile il cui coordinamento è affidato a un'importante istituzione del territorio di Biella (Cittastudi). Nello stesso tempo, però, un aspetto che salta all'occhio dei risultati dell'analisi del Polo mecatronico è la maggiore concentrazione di intangibili strategici di tipo mobile rispetto a quelli fissi. Una situazione che è solo in parte spiegabile con il diverso livello di conoscenza tecnologica che caratterizza la mecatronica rispetto al tessile e all'orafa e che potrebbe significare una minore capacità di territorializzazione (e quindi radicamento locale) delle politiche che favoriscono questo tipo di agglomerazione. Questo fatto, messo in relazione con i limitati risultati ottenuti dai poli a fronte di un impegno anche notevole di orientamento delle

politiche, sembra indicare la necessità di un ripensamento critico del modo in cui le politiche per i sistemi produttivi si declinano sul territorio a partire proprio dalla considerazione degli intangibili in essi presenti.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Aldrich H.E., Fiol C.M. (1994), Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation. *Academy of Management Review*, 19: 645-670.
- Alonso B.V., Castellanos A.R., Arregui-Ayastuy G., (2010), Identifying, Measuring, and Valuing Knowledge-Based Intangible Assets: New Perspectives, Hershey, New York: Business Science Reference.
- Audia P. et al. (2006), Organizational Foundings in Community Context: Instruments Manufacturers and Their Interrelationship with Other Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 51: 381-419.
- Becattini G., Bellandi M., De Propriis L. (2010), A Handbook of Industrial Districts. Edward Elgar, Cheltenham and Northampton.
- Bocquet R., Mothe C. (2010), Knowledge Governance within Clusters: The Case of Small Firms. *Knowledge Management Research & Practice* 8, 229–239.
- Bricco P. (2012), Aziende più forti per vincere la sfida, *Imprese&Territori*, IlSole24Ore, articolo del 18 settembre 2012.
- Camagni R. (2009), Per un concetto di capitale territoriale, in Borri D., Ferlaino F., (eds), *Crescita e sviluppo regionale: strumenti, sistemi, azioni*, Franco Angeli, Milano.
- Canibano L., Garcia-Ayuso M., Sanchez P. (2000), Accounting for intangibles: A Literary Review, *Journal of Accounting Literature*, vol.19, pp. 102-130.
- Dematteis G. (2001), Per una geografia della territorialità attiva e dei valori territoriali, in Bonora P. (a cura), *SloT*, Baskerville, Bologna.
- Demetrio, V., Giaccaria, P. (a cura di) (2010), *Una geografia del sistema manifatturiero piemontese: nuove forme di organizzazione e coordinamento*, Carocci, Roma.
- Federazione dei Distretti Italiani (2012), Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, III Rapporto, <http://www.osservatoriodistretti.org/>
- Federazione dei Distretti Italiani (2012), Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, IV Rapporto, <http://www.osservatoriodistretti.org/>
- Fondazione Adriano Olivetti (2012a), *Innovazione, intangibili, territorio. Analisi e valorizzazione del capitale intellettuale per le politiche di sviluppo locale*, Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, Ivrea.
- Fondazione Adriano Olivetti (2012b), *Ivrea 2008-2012. Competere con la Conoscenza. rapporto 2012*, Fondazione Adriano Olivetti, Ivrea.
- Foresti G. (2014), I distretti piemontesi nella sfida con i mercati esteri, *Politiche Piemonte*, 25.

- Galullo R. (2012), Il tesoro del brand Valenza nel mirino dei fondi asiatici *Imprese&Territori*, *IlSole24Ore*, articolo del 28 agosto 2012.
- Giammarco P., Lazzarini G., Montrucchio P. (2014), *Creatività e innovazione in azienda*, Sole24Ore, Milano.
- Hand J., Lev B. (2003), *Intangible Assets: Values, Measures, and Risks*, Oxford: Oxford University Press, Oxford.
- Harrison B. (1992), Industrial Districts: Old Wine in New Bottles? *Regional Studies*, 26 (5), 469-483.
- ICM Advisors (2013) *Finanziare lo sviluppo di impresa con il valore del brand. Il ruolo del brand nel settore oreficeria e gioielleria*, www.icmadvisors.eu
- Intesa San Paolo (2012), *Economia e finanza dei distretti industriali. Rapporto annuale – n. 5*, Servizio Studi e Ricerche, Dicembre 2012.
- Intesa San Paolo (2012), *Monitor dei Distretti*, Servizio Studi e Ricerche, Dicembre 2012.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Harvard: Harvard Business Press.
- Lucia M.G. (2014), Il contesto territoriale per l'innovazione di impresa, in Casalegno C., Giammarco P., Rota F.S. (a cura di), *La sfida degli intangibili*, Franco Angeli, Milano.
- Luiss Business School (2007), *La consapevolezza dei valori intangibili di impresa e delle fonti non fisiche di produzione in un campione di imprese della provincia di Savona*, Roma: Luiss. www.lbs.luiss.it/
- Magnaghi A. (a cura di) (1998), *Il territorio degli abitanti: Società locali e autosostenibilità*, Milano, Dunod.
- Malmberg A., Maskell P. (2006), Localized learning revisited. *Growth & Change*, 37 (1), 1-19.
- Migheli M. (2012), Il valore degli “intangibili” e del capitale relazionale per un'impresa: inquadramento teorico, evidenze empiriche, analisi econometriche, Fondazione Adriano Olivetti Working Paper No. 2/2012.
- Panno A. (2011), *Intangible assets. Profili economici e aspetti valutativi*, Torino: Giappichelli.
- Rota F.S. (2014), Gli asset intangibili di distretto, in Casalegno C., Giammarco P., Rota F.S. (a cura di), *La sfida degli intangibili*, Franco Angeli, Milano.
- Ruef M. (2000), The Emergence of Organizational Forms: A Community Ecology Approach. *American Journal of Sociology*, 106: 658-714.