

3.5 Gli aspetti, finanziari, organizzativi e gestionali

Proseguendo l'esame dell'indagine svolta dal Dipartimento di sociologia dell'Università Cattolica di Milano e pubblicata dall'Ufficio studi della Camera di commercio nel marzo del 1996, si rivela come anche il dato relativo al reinvestimento dei profitti nell'attività meriti una certa attenzione: un terzo degli intervistati (31,4%) ha dichiarato di aver reinvestito l'intero ammontare dei profitti realizzati, contro il 17,1% che si è limitato a reinvestire una quota compresa tra il 51 e il 95%; la stessa quota in percentuale (17,1%) ha dichiarato di aver investito più del 31% e meno del 50%. Mentre l'11,4% dichiara una percentuale di reinvestimento tra il 21 e il 30%, l'11,4% una quota compresa tra il 21 e il 30%, l'11% ha reinvestito tra l'11 e il 20% del profitto e solo il 12,1% dichiara di avere rimesso a favore dell'attività meno del 10% dei profitti realizzati.

L'analisi degli aspetti organizzativo-gestionali ci aiuta a capire le distinzioni aziendali che vengono assunte dalle imprese che si discostano dalla forma imprenditoriale più decisamente artigiana: "L'ambito relativo agli aspetti organizzativo-gestionali presenta un particolare interesse perché è soprattutto in relazione ad esso che può essere misurata la collocazione di una determinata impresa lungo un ipotetico *continuum* che va da un modello sostanzialmente artigianale, tutto incentrato sulla figura dell'imprenditore e connotato da una debole articolazione della struttura produttiva e del personale impiegato, ad un modello più compiutamente industriale che risulta da un processo di razionalizzazione organizzativa. Come vedremo, le caratteristiche organizzative e gestionali appaiono strettamente associate con l'orientamento all'innovazione nei vari ambiti della vita aziendale e con il tipo di strategie aziendali, di volta in volta più o meno ambiziose. Esse, inoltre, costituiscono uno degli indicatori più importanti dell'articolazione interna all'universo delle piccole e medie imprese [...] e consentono di specificare meglio i caratteri e gli esiti prevedibili di quel processo di transizione che abbiamo più volte richiamato"¹.

L'indagine articola le tipologie attraverso un ventaglio di situazioni: dalla configurazione di tipo sostanzialmente artigianale in cui l'imprenditore svolge pressoché tutti i ruoli dedicando il tempo prevalente a quelli produttivi, alla tipologia in cui il titolare si qualifica in base alle competenze di tipo tecnico-progettuale ed è particolarmente assorbito da compiti nei quale prevale l'ideazione di nuovi prodotti e la messa a punto di soluzioni produttive innovative (l'imprenditore alla Schumpeter per intendersi); passando dalla condizione in cui l'imprenditore si occupa fondamentalmente dei compiti amministrativi, coadiuvato da uno o più collaboratori di fiducia fino al caso in cui il titolare rivolge la sua maggiore attenzione alla parte commerciale o quando l'imprenditore si identifica nel ruolo di direttore generale affiancato da personale direttivo: “

¹*Ibidem*, pp. 30, 31.

Certamente il nostro campione vede una netta prevalenza della configurazione che abbiamo definito “artigianale”, connotata da un forte coinvolgimento dell’imprenditore nelle funzioni produttive in senso stretto, e ciò riteniamo sia dovuto in larga parte alla soglia dimensionale piuttosto ridotta cui si è ricorso per la sua costruzione. Parallelamente, assai poco diffusa risulta l’ultima configurazione descritta, quella che maggiormente si avvicina all’idea di un imprenditore «manager»; quando si presenta essa vede come principali protagonisti i titolari più anziani, quelli cioè tendenzialmente appartenenti alle strutture produttive di maggiori dimensioni, e per i quali si può ipotizzare che si siano, col tempo, progressivamente sottratti dalle funzioni più strettamente produttive².

Il primo caso è riscontrato nel 44,8% del campione: “[...] Ciò suggerisce l’immagine di imprenditori piccolo-medi direttamente coinvolti nella produzione, gente che «si sporca le mani» e opera gomito a gomito coi propri dipendenti per riprendere una formula piuttosto ricorrente nella letteratura dedicata a questo universo produttivo³. Al secondo posto si attesta l’imprenditore con funzioni amministrative o impegnato nella tenuta della contabilità (rispettivamente 19,8% e 21,3%); seguono gli imprenditori impegnati in funzioni di ricerca e progettazione (6,7% i primi e 16,5% i secondi), mentre l’imprenditore impegnato anche nella gestione del personale lo si incontra all’ultimo posto, con una percentuale di risposte che variano tra il 5,6% e il 15%.

E’ significativo notare che l’occupazione prevalente nelle attività di produzione da parte del titolare non aiuta l’avanzamento tecnologico dell’impresa. Questo tipo di titolare appartiene infatti alle aziende meno avanzate: “L’occupazione nelle attività di produzione in senso stretto, in particolare, tende a riguardare soprattutto gli imprenditori delle aziende meno avanzate (49,1%), e meno spesso quelli delle aziende con un indice elevato (37,4%). Questi ultimi emergono per converso in corrispondenza delle funzioni di direzione del personale e di quelle di ricerca e progettazione. La significatività di questa associazione non è ovviamente casuale, ma perfettamente riconducibile alle considerazioni appena svolte che affermavano come le imprese maggiormente orientate all’innovazione appartenessero di preferenza al gruppo di quelle improntate a modelli organizzativi più sofisticati [...]. In termini complessivi, comunque, la priorità accordata in primo luogo alle funzioni di produzione in senso stretto e in secondo luogo a quelle di commercializzazione dà per un verso conto della composizione del campione (in cui è evidente il peso dei settori manifatturieri e dal comparto commerciale), ma per un altro verso dà ragione all’ipotesi relativa all’egemonia esercitata da strategie aziendali di tipo sostanzialmente *adattivo*, giocate vuoi sull’affidabilità del prodotto, vuoi sulla «coltivazione» dei rapporti con la clientela⁴.

Sempre in tema di organizzazione e gestione l’indagine offre informazioni riguardanti le

²*Ibidem*.

³*Ibidem*, p. 32.

⁴*Ibidem*.

caratteristiche quantitative e qualitative del personale impiegato. Tenendo presente che rispetto al campione prevalgono le imprese che occupano fino a 15 dipendenti, che rappresentano i tre quarti degli intervistati, i dati relativi alla tipologia del personale impiegato sono stati suddivisi in quattro classi di appartenenza: “Una prima categoria è costituita dalle imprese che occupano esclusivamente impiegati e operai generici, corrispondente al 18% del campione. Nella seconda categoria rientrano le imprese che hanno alle proprie dipendenze tecnici ed operai qualificati (oltre, solitamente, alle figure professionali di cui sopra): sono il 37% del campione. Vi è quindi la categoria di imprese che occupano anche dipendenti con la qualifica di quadro intermedio (sono 1,11,4%), ed infine quella che impiega soggetti inquadrati come dirigenti (pari al 33,5%)”⁵.

Come si vede, le aziende che impiegano quadri sono notevolmente inferiori a quelle che occupano dirigenti: si può desumere che questo ruolo sia spesso svolto dallo stesso imprenditore, e perciò compaia anche nell’organico di imprese di modeste dimensioni, laddove la presenza dei quadri tenderebbe ad associarsi ad una maggiore articolazione dell’organico interno.

L’indagine assegna un valore al grado di avanzamento tecnologico delle imprese e suddivide il campione in tre aree: grado basso, grado medio e grado alto. In questo modo è possibile osservare come si differenziano le mansioni del personale dipendente in rapporto al grado di avanzamento aziendale. Per esempio le aziende tecnologicamente più avanzate sono anche quelle che ricorrono più spesso al lavoro a domicilio (3,4% grado basso, 4,4% grado medio, 9,7% grado alto), esternalizzando le funzioni meno ricche di contenuti professionali per mantenere, invece, all’interno le fasi di lavorazione sulle quali è più conveniente investire. È pure agevole constatare come al crescere del valore tecnologico dell’azienda cresca il ricorso a professionisti e consulenti (78,9% grado basso, 85,6% grado medio e 91,3% grado alto) o la presenza di dirigenti (20,2% grado basso, 33,0% grado medio e 49,5% grado alto).

È stato inoltre verificato attraverso l’indagine che una quota, sia pure minoritaria, delle aziende intervistate si erano avvalse di rapporti di collaborazione con altre imprese, il 20,8% ha dichiarato di aver partecipato nel corso degli ultimi 3 anni a *joint ventures* o di avere stabilito accordi di collaborazione continuativa con altre imprese. Resta il fatto comunque che anche in questi casi sono le imprese più dotate di infrastrutture produttive con un tasso più alto di innovazione a percepire l’importanza di avviare rapporti di partnership in vista di un arricchimento di competitività: “Di fatto, queste considerazioni meriterebbero di essere collocate in un quadro più ampio, quello relativo alla questione del rapporto tra piccole imprese e il loro territorio di insediamento, che rappresenta per esse una fondamentale risorsa, ben al di là di quanto hanno nel passato messo in luce gli studi sui vantaggi localizzativi. Il territorio è descritto dalla letteratura più

⁵*Ibidem*, p. 34.

recente come un tessuto di relazioni, attivate o attivabili, che consentono alla piccola impresa di usufruire di una serie di «economie di scala» che le permettono di superare i vincoli connessi con la modesta dimensione. A tale proposito, un tema cruciale è quello del rapporto tra imprese di piccole dimensioni, ancora insufficientemente esplorato: gli studi finora realizzati si sono soffermati a sottolineare l'importanza delle relazioni formali ed informali, mercantili ed extramercantili, che le connettono, con particolare riguardo a quelle esperienze locali che si avvicinano al modello del distretto, ma non sono disponibili approfondimenti sistematici relativi a quelle realtà che non condividono le caratteristiche del paradigma distrettuale⁶.

Il tema delle innovazioni tecnologiche ed organizzative rappresenta forse la parte più significativa della ricerca che sviluppa l'indagine partendo dall'autovalutazione fornita dagli intervistati: la maggioranza definisce la propria azienda "moderna"; il (32,8%) la giudica "tradizionale" e il 13,4% "all'avanguardia". Da una serie di *items* relativi agli elementi di novità introdotti negli ultimi due anni si riscontra lo sforzo di rinnovamento messo in atto in termini di infrastrutture tecnologiche: il 42,1% degli intervistati infatti sostiene di aver riammodernato il parco macchine e il 40,5% di avere, sempre nel corso del biennio, aumentato l'automazione degli impianti e informatizzato i servizi. Ma al fine di meglio analizzare le condizioni del settore i ricercatori hanno costruito un *indice relativo al grado di avanzamento dell'impresa* nel quale accanto alle variabili di tipo tecnologico se ne sono considerate altre di tipo organizzativo e commerciale: "La maggioranza assoluta delle imprese del campione (56,2%) ha ottenuto un punteggio "medio". La quota restante si suddivide equamente tra i punteggi "basso" (23,2%) e "alto" (20,6%). Ma ad ottenere un punteggio alto sono soprattutto le imprese localizzate nei comuni della provincia (68,4%), e in percentuale decisamente inferiore quelle urbane (31,6%), situazione che rispecchia la differente distribuzione geografica delle imprese dei diversi comparti. Sul grado di avanzamento non sembra invece incidere l'anno in cui l'impresa è stata fondata, mentre più evidente è il nesso con la configurazione della proprietà aziendale: le imprese con un unico proprietario ottengono più spesso della media un punteggio basso, mentre quelle in cui la proprietà è suddivisa tra soci senza vincoli familiari sono sovrarappresentate in corrispondenza del punteggio elevato; la disponibilità di maggiori mezzi finanziari condiziona ovviamente le strategie di riammodernamento tecnologico, com'è attestato dalla differente propensione al reinvestimento dei profitti. Ancora più evidente è l'associazione tra il grado di avanzamento e l'attuale forma giuridica: le imprese individuali sono sovrarappresentate in corrispondenza del grado "basso", laddove le società di capitale, soprattutto le S.p.A., lo sono nettamente in corrispondenza di quello alto"⁷.

⁶Ibidem, p. 35.

⁷Ibidem, p. 37.

È interessante inoltre notare come il grado di avanzamento dell'impresa è profondamente connesso con le caratteristiche dimensionali di quest'ultima. Infatti la maggioranza delle imprese che ottengono un punteggio “basso” sono quelle sotto i 16 dipendenti (86,5%), contro il 12,2% di quelle che occupano tra 16 a 30 dipendenti e solo l'1,4% con più di 30 addetti. Tra quelle che ottengono un punteggio “alto”, invece, le aziende di minori dimensioni sono il 53,7%, quelle con un numero di dipendenti compreso fra 16 e 30 il 27,1%, e quelle con oltre 30 dipendenti il 19,2%.

Non va trascurato il fatto che la stessa indagine mostri come il tessuto delle piccole imprese sia anche impegnato, o lo fosse al tempo della ricerca, (in percentuali apprezzabili) in processi di revisione delle proprie strategie organizzative: “Le indicazioni [...] circa il rapporto tra la dimensione aziendale e l'avanzamento dal punto di vista tecnologico, ci introducono ad un tema strettamente connesso, quello che concerne le innovazioni di carattere organizzativo introdotte negli ultimi due anni che costituiscono, come è già stato sottolineato, una componente fondamentale dello sforzo di riammodernamento in senso lato nel quale è impegnato questo universo produttivo. Le risposte fornite dagli intervistati danno conto di un coinvolgimento delle imprese su questo specifico versante di rinnovamento, peraltro meno diffuso di quello espresso sul versante tecnologico, a riprova della priorità assegnata nelle strategie aziendali alle funzioni produttive in senso stretto. Il 28,2% degli imprenditori ha dichiarato di avere reso più efficiente l'amministrazione, e una percentuale inferiore ma comunque significativa di intervistati (18,7%) ha sostenuto di avere introdotto innovazioni organizzative relative vuoi alla dimensione temporale delle prestazioni lavorative vuoi all'organizzazione del lavoro in senso stretto”⁸.

Per quanto riguarda gli aspetti commerciali va detto che l'importanza che gli intervistati attribuiscono alle strategie di commercializzazione, individuate come il principale ambito di innovazione accanto a quello tecnologico, sembrerebbe mostrare un'attenzione pari a quella dedicata alle politiche aziendali centrate sul prodotto: “[...] In realtà, però, un'analisi complessiva dei dati emersi ci sembra confermi sostanzialmente le nostre ipotesi, laddove in particolare pare emergere, nei rapporti col mercato, un orientamento di tipo adattivo”⁹.

Ma vediamo nel merito le caratteristiche del campione. La situazione più ricorrente è quella in cui l'azienda si rivolge a “molti clienti solo privati” (51,4%), seguita a distanza da quella in cui il mercato di riferimento è costituito da “pochi grandi clienti solo privati” (14,3%). Il mercato cui si rivolgono gli imprenditori intervistati è dunque sufficientemente frammentato da rendere verosimile l'ipotesi che essi agiscano con una relativa indipendenza, anche nel caso in cui prevalga la funzione contoterzista, tolti i casi rappresentati da un ristretto 1,7% del totale in cui l'impresa fornisce “un

⁸*Ibidem*, p. 38.

⁹*Ibidem*, p. 39.

solo grande cliente privato”.

Dal punto di vista della distribuzione geografica, la ricerca evidenzia come le vendite delle imprese interessate si rivolga per la maggior parte nell'ambito della Lombardia (29%) o in Italia (29%). Mentre più interessante è osservare come varia la percentuale di imprese interessate ai mercati internazionali in rapporto al grado di avanzamento; in questo caso possiamo vedere che più del 30% delle imprese considerato a *grado alto* di avanzamento rivolgono all'estero tra il 50% e il 100% delle proprie vendite, contro una quota di imprese che non raggiunge lo 0,5% di quelle considerate a grado basso di avanzamento che invece dichiarano in più del 60% dei casi di rivolgersi ad un mercato esclusivamente lombardo: “Sono dunque le imprese tecnologicamente avanzate e in grado di finanziare politiche di riammodernamento delle strutture produttive quelle votate alla conquista dei mercati internazionali, laddove quelle tecnologicamente arretrate restano radicate a un mercato locale (57,3%) o al più nazionale (32,2%). Pur «depurando» i dati alla luce del peso esercitato dai comparti del terziario, spesso necessariamente vincolati a un mercato locale, le indicazioni emerse dall'analisi della distribuzione geografica delle vendite suggeriscono l'opportunità di interventi di sostegno alla capacità esportativa delle piccole imprese milanesi, e al tempo stesso confermano la diffusione di strategie commerciali di tipo «adattivo», che non contemplano l'esplorazione di nuove possibilità di sbocco”¹⁰.

Interessanti in questo senso alcune considerazioni proposte dai ricercatori intorno al concetto di “adattività” in relazione all'approccio aziendale di questo segmento di impresa: “Nel complesso del campione ci sembra invece sia prevalente [...] una strategia di tipo “adattivo” in rapporto al mercato, considerando che gli ambiti di innovazione decisamente più battuti sono quelli tecnologico e commerciale. Questa circostanza può essere interpretata nei termini di una esasperazione di una cultura aziendale centrata sul prodotto, che si manifesta però non tanto nella capacità di progettare e proporre prodotti nuovi e originali, quanto piuttosto nella spasmodica rincorsa dei «gusti» e delle richieste dei potenziali acquirenti, realizzata anche attraverso un'ampia diversificazione della produzione. Si tratta dunque di una strategia di breve termine che tiene le imprese costantemente «sotto pressione». Una conferma in tal senso è forse rappresentata dal fatto che a fronte di una quota decisamente elevata di imprese che hanno, negli ultimi due anni, introdotto una qualche innovazione tecnologica, la percentuale di imprenditori che definiscono la propria impresa all'«avanguardia» è molto più contenuta: lo sforzo di riammodernamento non sembra dunque ancora in grado, per una cospicua parte delle imprese indagate, di modificare radicalmente gli assetti aziendali, e soprattutto di dirottare le politiche dell'impresa in una direzione più compiutamente innovativa. Al tempo stesso, la quota minoritaria di imprenditori che si sono orientati a formalizzare

¹⁰*Ibidem*, p. 41.

con specifici accordi le collaborazioni con altre imprese testimonia la marginalità delle imprese da noi indagate rispetto ai più significativi processi innovativi che tendono viepiù a configurarsi su una base collettiva. Un quadro, quello qui tratteggiato, che se non deve provocare eccessivi allarmismi deve però invitare a riflettere su opportuni interventi che aiutino le piccole e medie imprese a riposizionare le proprie strategie su direttrici di più ampio respiro rispetto a quelle attuali”¹¹.

Per concludere questo approfondimento sulle piccole imprese nella provincia di Milano e restando sul tema dell'innovazione tecnologica, è interessante riprendere alcuni elementi che vengono offerti dall'altra indagine citata, quella assegnata al Cdrl dall'Amministrazione provinciale di Milano e condotta attraverso una rielaborazione statistica di riclassificazione delle imprese¹². Secondo questa indagine l'area di Milano-città (sul totale provinciale) risulta quella che vede il maggiore assorbimento di occupati nelle piccole imprese (quelle che contano meno di 50 addetti) quando queste sono caratterizzate da produzioni *high tech*; mentre tale presenza risulta la più bassa nei confronti della provincia per quanto riguarda le produzioni tradizionali. Ma la città di Milano è anche l'area con la più elevata quota di piccole imprese nei settori ad alta intensità di scala sempre in riferimento alle altre aree produttive della provincia. Significativi sono gli elementi che i ricercatori evidenziano a conclusione del capitolo dedicato al processo tecnologico. Qui in particolare viene evidenziato il rapporto che esiste tra lo sviluppo della piccola impresa e il processo di trasformazione della grande e media impresa: “Le osservazioni brevemente proposte ci consentono alcune sintetiche conclusioni: 1) laddove la quota di piccole imprese sul totale è maggiore, la componente tradizionale (TR) delle piccole imprese risulta prevalente. Fa eccezione l'area

¹¹*Ibidem*, p. 43.

¹²“la fonte a cui si è fatto riferimento in questo studio è costituita dall'archivio Aspo [Archivio statistico provinciale per l'occupazione]. Utilizzano tale Archivio, sono stati presi in esame per gli anni 1981, 1990 e 1992 i dati relativi al numero delle unità e al numero degli addetti suddivisi per classe dimensionale a livello di comune e per ramo di attività economica sino alla terza cifra del codice Istat. Le classi dimensionali considerate sono nove: 1-2, 3-5, 6-9, 10-19, 20-49, 50-99, 100-199, 200-499, 500 e oltre. Sulla base di tali dati abbiamo definito piccolissima impresa quella che ha un numero di addetti inferiore alle 9 unità, piccola impresa quella tra 10 e 49 addetti, media impresa quella tra 50 e 199 addetti, medio-grande quella tra 200-499 grandi imprese quelle oltre i 500 addetti. Oltre all'archivio Aspo, a partire dal luglio 1995 sono disponibili anche i dati censuari 1981-91. I dati Istat, a differenza di quelli Aspo, consentono fra l'altro di rilevare anche le imprese individuali con nessun dipendente. Alla luce delle trasformazioni tecnologiche e produttive che hanno quindici anni la quantificazione settoriale del cosiddetto lavoro autonomo, soprattutto quello frutto dei processi di esternalizzazione delle medie e grandi imprese [...]. La provincia di Milano al netto della neocostituita provincia di Lodi, è stata suddivisa in 10 sub-aree: Milano, Cintura Nord-Est, Cintura Nord-Ovest, Cintura Sud-Est, Brianza Est, Brianza Ovest, Abbiatense, Magentino, Legnanese, Adda Milanese, procedendo alla delimitazione di tali aree in base a particolari tipologie che ne contraddistinguono la struttura produttiva e le più recenti tendenze di sviluppo”, (A. Fumagalli, *La piccola impresa in provincia di Milano*,... cit. p. 70).

dell'Adda Milanese, che si sta caratterizzando, alla pari dell'Abbiatense, come area di indotto e di subfornitura, soprattutto negli anni Novanta; 2) le aree della cintura metropolitana presentano una più spiccata varietà di tipologie della piccola impresa come esito dei processi di ristrutturazione della grande impresa nel corso degli anni Novanta; 3) la città di Milano, se da un lato non svolge più la funzione di incubatrice di nuove attività imprenditoriali, dall'altro mantiene ancora un ruolo nella generazione e diffusione delle attività innovative, con una forte presenza di piccole imprese *science-based*; 4) infine, l'evoluzione qualitativa della struttura produttiva delle piccole imprese sembra essere sempre più indipendente dalle dinamiche della natalità imprenditoriale. Sembra così confermata, seppur in modo indiretto, l'ipotesi secondo la quale lo sviluppo della piccola impresa tende a dipendere dai processi di trasformazione della grande e media impresa piuttosto che dalle nuove iniziative imprenditoriali e/o da fenomeni di *spin-off*¹³.

Secondo Fabrizio Onida il modello produttivo dei distretti e la prevalenza dell'impresa a controllo familiare sono insieme cause ed effetti della scarsa disponibilità delle imprese ad investire in innovazione o solo a dedicare risorse alla ricerca, sia che si tratti di realizzare sistemi strutturali formalizzati (in termini logistici e personale dedicato), sia che si tratti di formazione in capitale umano ad elevata qualificazione tecnico-scientifica: “[...] I due fenomeni sono ovviamente interconnessi, dal momento che la domanda di lavoro con alto grado di istruzione e di preparazione tecnologica può crescere nel tempo solo se il modello di specializzazione internazionale del paese si evolve verso produzioni ad alto contenuto tecnologico (di processo e di prodotto): una tendenza proprio contraddetta dalla storia recente dei vantaggi comparati dell'Italia”¹⁴.

Richiamando Schumpeter, Onida si rifà al principio secondo il quale la dimensione d'impresa condiziona lo sforzo e il successo di innovazione tecnologica; venendo a mancare i presupposti di crescita dimensionale derivanti dal processo innovativo l'impresa minore vive in condizioni di costrizioni in un mercato mondiale di “concorrenza oligopostica concentrata e di concorrenza monopolistica diffusa”¹⁵.

“La distanza fra l'Italia e i suoi maggiori concorrenti – prosegue Onida – misurata con indicatori di ricerca, brevetti, bilancia tecnologica dei pagamenti e domanda-offerta di manodopera altamente qualificata, non solo non si è accorciata negli ultimi decenni, ma è andata aumentando. Per quanto riguarda la spesa in ricerca e sviluppo in rapporto al Pil l'Italia è al ventesimo posto nel mondo. In termini di grado di istruzione secondaria e superiore della forza lavoro è ancora oggi ampiamente distanziata dalla media Ocse e da larga parte dei paesi europei”¹⁶. Ne deriva tra l'altro

¹³ *Ibidem*, p. 149.

¹⁴ F. Onida, *Se il piccolo non cresce, piccole e medie imprese italiane in affanno*, Bologna 2004, p. 22.

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ *Ibidem*, pp. 22-23.

secondo numerose ricerche ed indagini, il fatto che l'Italia si caratterizza per una propensione a forme innovative di processo e di prodotto tipicamente «incrementali» piuttosto che di innovazione «radicale»; ciò favorisce l'ottimizzazione dello sfruttamento di vantaggi competitivi «interstiziali» (nicchie di mercato o di prodotto), subendo però l'iniziativa internazionale sotto il profilo dello sviluppo tecnologico ed innovativo: “Evitando luoghi comuni opposti – conclude Onida – (l'Italia stracciona e primo dei paesi del Terzo mondo; l'Italia degli artigiani e delle piccole imprese dinamiche e creative che hanno affermato il «made in Italy» nel mondo), occorre riflettere su quanto sia sostenibile questo modello in una prospettiva di medio-lungo periodo”¹⁷.

¹⁷ *Ibidem.*