

# Competenze imprenditoriali e sviluppo locale: una riflessione sul caso ticinese

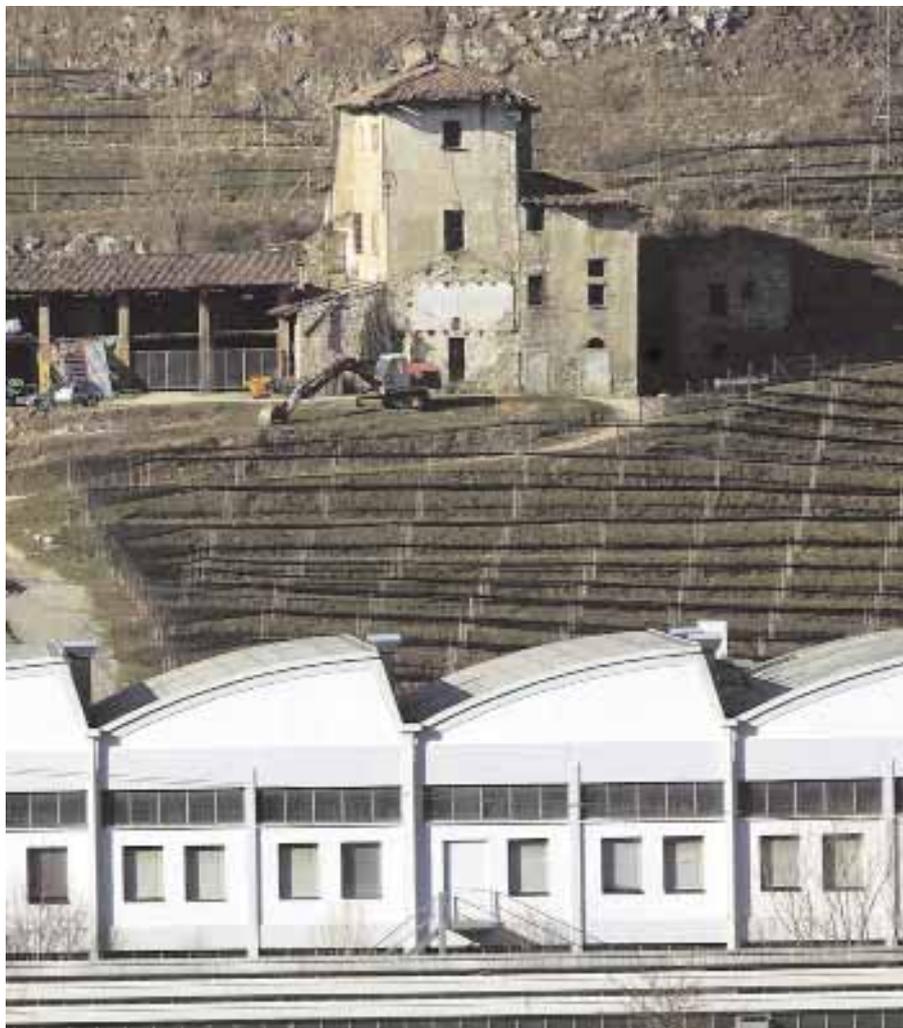


foto Ti-press / Francesca Agosta



Furio Bednarz,  
Responsabile Ufficio Studi  
e Ricerche della Fondazione  
ECAP Svizzera

La recente letteratura ha posto grande enfasi su termini quali *innovazione*, *economia della conoscenza*, processi di *clustering* intesi come sinonimo di efficiente ed efficace "agglomerazione competitiva" tra imprese operanti nel medesimo settore o in simbiosi di filiera. Dopo gli studi pionieristici degli anni '70 e '80, molti dei quali si erano concentrati sui modelli distrettuali italiani, è oggi diffusa tra gli economisti l'idea che i modelli di agglomerazione in rete tra imprese, caratterizzati da un forte radicamento sociale dell'imprenditoria, possano produrre linee guida efficaci per le politiche di sviluppo regionale. Il noto saggio di Porter dedicato a *clustering and competitiveness* (Porter, 1998) ha contribuito alla diffusione di indagini esplorative e ricerche empiriche finalizzate a capire come le politiche possano supportare il consolidamento di comportamenti cooperativi, il lavoro a rete, il mutuo apprendimento tra imprese, a livello settoriale e territoriale. Si sono fatti così strada concetti riassuntivi di precise scelte politiche, quali *Learning Region* o *Regional Innovation System*, cui sono ispirate, ad esempio, le macro direttive contenute nei documenti dell'OECD o dell'Unione Europea della fine degli anni '90 (CEC, 1998, 1999, 2000; OECD, 1996, 1999).

## Premessa

Riprenderemo nel nostro contributo i risultati di una ricerca (progetto SOLCO - *Le competenze chiave per assicurare sviluppo all'economia locale*<sup>1</sup>), finanziata a livello svizzero dall'Ufficio Federale dell'Educazione e della Scienza e in ambito europeo dal programma comunitario "Leonardo da Vinci". Il progetto aveva per fine lo studio degli strumenti utili a migliorare la gestione dei ruoli mana-

geriali e imprenditoriali nelle piccole imprese, attraverso l'elaborazione di un modello di rilevazione e di analisi delle competenze manageriali distintive per le piccole imprese. In questo modo intendevamo focalizzare alcuni aspetti generalmente trascurati nel dibattito sullo sviluppo regionale, che ha sottovalutato il ruolo chiave delle competenze imprenditoriali, delle culture e dei valori che le nutrono, nel determinare la fisionomia dei processi di sviluppo.

<sup>1</sup> Maggiori informazioni sul progetto, inserito dalla Commissione Europea nel novero delle trenta iniziative di eccellenza finanziate attraverso il programma Leonardo nel periodo 2002 - 2004, in [www.solco-project.it](http://www.solco-project.it); i risultati della ricerca sviluppata in Ticino sono stati anche oggetto di una comunicazione presentata al Convegno *Entrepreneurship: Contexts, Locales and Values*, promosso dalle Università di Essex e Paris-Dauphine sotto l'egida dell'OECD (Parigi, settembre 2004).

I processi di innovazione "competitiva" basati sull'attivazione di reti e sull'agglomerazione di imprese sono stati messi a fuoco dagli studiosi delle politiche di sviluppo regionale (Mittra e altri, 1999; Gordon, McCann, 2000; Lundquist, Power, 2001; Jones, Coviello, 2002) considerando soprattutto - da un punto di vista teorico ed empirico - le dimensioni spaziali e temporali, attraverso:

- l'analisi dei background storici e delle condizioni temporali in cui si sono realizzati i processi di sviluppo e agglomerazione;
- l'approfondimento dei modelli organizzativi;
- l'articolazione delle relazioni tra attori all'interno dei sistemi.

Crescente attenzione è stata dedicata al ruolo delle PMI come protagoniste dei processi di innovazione e costruzione di reti, ma il ruolo chiave del fattore imprenditoriale, pur generalmente richiamato per la sua importanza strategica, non è stato adeguatamente tenuto in conto nelle analisi di questi anni, se non con rare eccezioni, dagli economisti regionali (Stam, 2002; McQuaid, 2001; Duarte, 2003). Tuttavia diversi autori hanno iniziato a rendersi conto che solo considerando la disponibilità nei contesti locali di distinte competenze imprenditoriali, tanto a livello di impresa che di territorio, si sarebbero potute comprendere, nella loro complessa natura, le caratteristiche dell'innovazione espressa dai sistemi e le capacità di networking operanti al loro interno.

Scopo del nostro contributo è verificare come in Ticino competenze e motivazioni imprenditoriali endogene, spesso liquidate come fattore residuale ai fini dell'interpretazione dello sviluppo locale, abbiano interagito negli ultimi anni con i fattori di vantaggio del territorio, come l'accesso al mercato transfrontaliero del lavoro, l'efficienza dei servizi pubblici e privati e la concorrenzialità fiscale, che sono stati all'origine di una certa capacità di attrarre l'investimento di capitale esterno. Nel nostro percorso analitico ci so-

fermeremo anche sui limiti e i vincoli di questo percorso, prestando attenzione alla dimensione delle politiche di sviluppo, nei confronti delle quali una più avveduta considerazione dell'importanza del fattore imprenditoriale e degli ostacoli alla sua crescita porterebbe sicuramente benefici e miglioramenti. D'altro canto l'articolo si soffermerà sulle dimensioni soggettive dell'imprenditorialità utilizzando in modo integrato apporti che vengono dalle scienze economiche e sociali, e tenendo sempre in mente la necessità di teorizzare l'importanza del fattore imprenditoriale inserendolo opportunamente nel contesto in cui si forma e cresce (Stam, 2002). Il contesto verrà considerato in una prospettiva ampia, includendo l'analisi delle biografie degli imprenditori e l'importanza dei fattori culturali e del loro senso di appartenenza al territorio, la loro consapevole capacità di lettura delle opportunità geopolitiche offerte dalla localizzazione della regione in uno snodo strategico delle comunicazioni internazionali.

## Tra innovazione industriale e marketing territoriale: il Ticino degli anni 2000

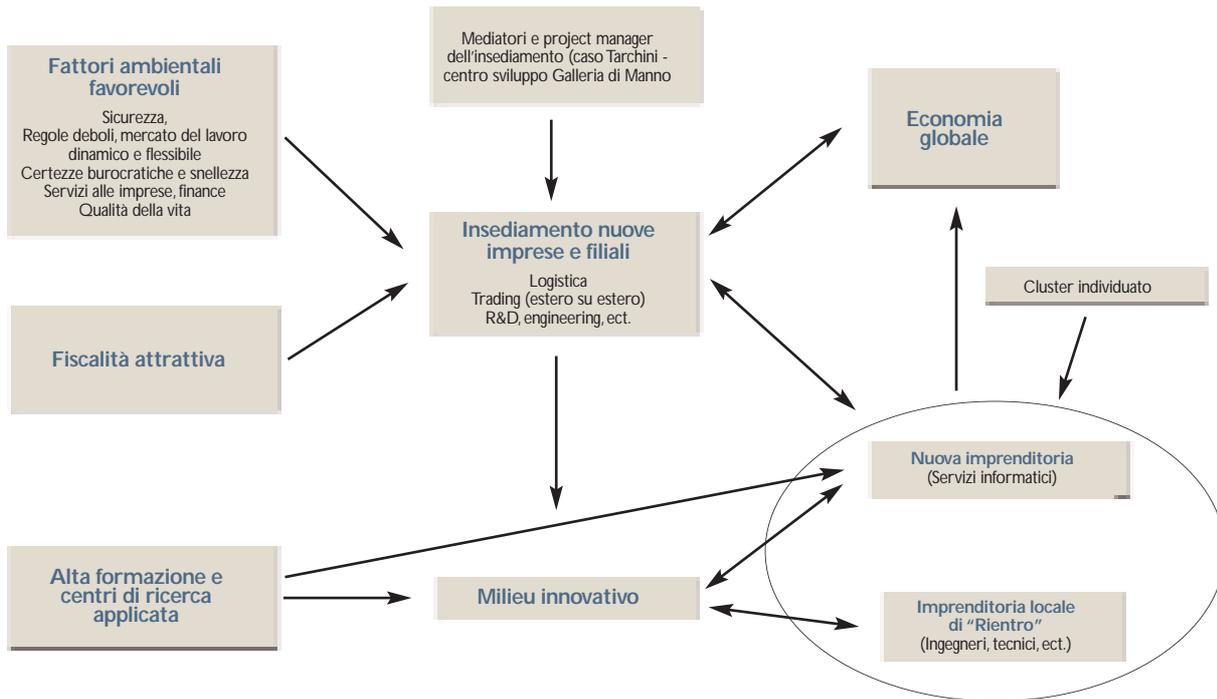
I processi di trasformazione socio-economica avvenuti alla fine del secolo scorso, che possiamo considerare ben monitorati dalle analisi condotte in questi anni (Rossi, 1995; Pelanda, 1999; Alberton, 2000, 2001 e 2002; Grossi, 2003), hanno cambiato il Ticino lungo traiettorie relativamente complesse da sintetizzare. È emerso sin dalla fine degli anni '90 un potenziale modello competitivo articolato su tre "poli" di innovazione e ampliamento dell'occupazione (meccanico-meccatronico in ambito industriale, dei servizi all'innovazione e dei servizi ai cittadini in quello terziario) in cui si realizzano intrecci nuovi tra innovazione industriale di processo e prodotto e sviluppo di un tessuto di servizi strategici alla popolazione e alle imprese<sup>2</sup>. In que-

st'ultimo ambito hanno acquisito peso la gestione della logistica, delle comunicazioni, delle finanze, con induzione di una forte crescita della domanda di servizi informatici alimentata dalle stesse aziende terziarie. La scommessa del Ticino "cantone universitario" ha determinato a sua volta una significativa concentrazione di istituzioni attive nell'alta formazione, e nella ricerca e sviluppo, che dai contesti universitari si estende oggi ai laboratori e centri di ricerca aziendali. A questi tre poli dovremmo aggiungere quello della ricerca biomedicale, alla base di una chiara rivitalizzazione dell'industria chimico-farmaceutica, il cui ruolo sembrava in un primo momento destinato a ridimensionarsi dopo l'espansione degli anni '80.

Il sistema economico ticinese è costituito essenzialmente da piccole e medie imprese (PMI), fortemente aperte all'economia mondiale<sup>3</sup>, cui sono tradizionalmente mancate le condizioni che altrove hanno portato a solide e visibili specializzazioni produttive, in grado di favorire l'integrazione organizzativa e la formazione di imprese-rete. In questo senso l'economia ticinese tende da un ventennio almeno ad assomigliare sempre più a quella nazionale, caratterizzata da una forte diversificazione del tessuto produttivo e di servizio, che nella dimensione locale si traduce in frammentazione settoriale ed esposizione alle alterne vicende dei singoli insediamenti industriali. L'insediamento di imprenditori in Ticino è stato piuttosto il frutto di percorsi biografici individuali, oltre che di condizioni complessive di contesto interessanti e dei vantaggi localizzativi che hanno motivato imprenditori esterni e grandi imprese - italiane ma non solo - a realizzare in Ticino loro filiali o di recente i centri logistici. Le ridotte dimensioni dell'apparato produttivo e del territorio hanno fatto sì che i singoli investimenti industriali condizionassero l'area in cui venivano realizzati, e l'eterogeneità di questi investimenti si è tradotta in un panorama produttivo del tutto singolare per articolazione e vocazioni di prodotto e di mercato.

<sup>2</sup> S. Alberton, *Dinamica strutturale dell'economia cantonale tra il 1985 e il 1998, IRE/CODE, in Congiuntura Ticinese, Rapporto annuo, 2000*

<sup>3</sup> L'apertura dell'economia ticinese è cresciuta, nell'ultima fase, anche grazie al significativo investimento di imprese esterne insediatesi nell'area, con creazione di filiali e succursali (ricerca e sviluppo del prodotto, logistica, ecc.). Ma questa apertura ha favorito la crescita di un indotto di servizi avanzati entro il quale si manifestano le tendenze alla formazione di cluster imprenditoriali. Sono infine emersi interessanti modelli di micro-impresa a vocazione esportativa, non ricollegabili alla filiera esposta, ma piuttosto a dirette relazioni dell'imprenditore con gli sbocchi di mercato mondiali.



Nel nostro contributo vorremmo tuttavia soffermarci su alcune tendenze che complicano questo quadro analitico, riprendendo le riflessioni ormai "storiche" incluse nella prima e nella seconda delle *survey* promosse negli anni '80 dal GREMI (*Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs*) per indagare l'emergenza di nuovi modelli imprenditoriali a livello regionale: riprendendo le considerazioni di quegli studi, giunti in anticipo rispetto alla crisi e ristrutturazione degli anni '90, sarebbe facile notare come già allora il Ticino mostrasse alcune interessanti tendenze all'innovazione industriale e alla ricerca di vantaggi competitivi, che poggiavano su risorse imprenditoriali "locali", portavano alla formazione embrionale di micro-poli e alla cooperazione in rete tra piccole imprese (Ratti, D'Ambrogio, 1989). Certamente la crisi e la dura riconversione industriale hanno ostacolato o rallentato alcuni dei processi allora inventariati (che derivavano in molti casi dallo *spin-off* di note imprese high-tech della regione, come nel caso del micro-distretto dell'elettronica di Losone-Locarno, confrontato con gravi ridimensionamenti negli anni '90). Nel corso degli anni '90 le politiche di supporto

all'innovazione industriale e alla costruzione di reti si sono piuttosto concentrate sulle potenzialità legate alla nascita dei poli universitari e alla diffusione dei centri di ricerca e sviluppo. E' stata d'altro canto la crisi stessa a dare nuova forza ai processi innovativi e a spingere in alcuni casi le piccole imprese a mettersi in rete, tanto da permettere ora a chi analizza il tessuto economico locale di identificare in modo abbastanza puntuale primi esempi di agglomerazione sistemica, in settori quali le tecnologie biomedicali, i servizi legati alle ICT, l'industria meccanica (Alderighi, Alberton, 2001).

I processi oggi in atto ci sembrano efficacemente sintetizzati dallo schema A, che ne riprende le dimensioni chiave, permettendoci di riconoscere la presenza anche in Ticino di alcune caratteristiche tipiche dei modelli innovativi fondati sull'agglomerazione in rete tra imprese, accanto ai limiti e agli ostacoli che hanno sinora limitato il processo e potrebbero ancora frenarlo in futuro.

Lo schema evidenzia la nascita, nel pieno dei processi di ristrutturazione degli anni '90, di una nuova generazione di imprenditori che sembrano poter formare un embrionale *cluster* legato alle comuni competenze

ingegneristiche/informatiche, spendibili nella ricerca e sviluppo, nel biomedicale, nei servizi alle imprese, nella logistica avanzata, nella micromeccanica; si tratta di competenze acquisite attraverso la formazione di base e/o la ricerca, in parte frutto di esperienze esterne al Cantone, in parte dell'iniziale *spin-off* del polo universitario luganese, che trovano sbocco e alimento in un milieu innovativo favorevole. Tra i diversi fattori che spiegano la potenziale presenza di un *cluster* innovativo:

- la concentrazione di alcuni centri ricerca;
- la creazione delle strutture universitarie;
- gli investimenti esterni (insediamento di filiali di imprese estere attratte dai vantaggi competitivi in parte tradizionali del territorio, ma in grado di generare un indotto vantaggioso per le PMI locali).

Nel nostro contributo, che fa specifico riferimento allo schema illustrato, cercheremo di analizzare come alcuni imprenditori innovativi hanno lanciato in questi anni in Ticino nuovi business, o hanno cercato di rilanciare sul mercato aziende in crisi innovando nei prodotti e nei processi.



distinte modalità di costruzione. Mentre le motivazioni appaiono sempre frutto dei personali percorsi biografici degli imprenditori, conoscenze e capacità possono essere, dal canto loro, di tipo *tacito* cioè difficilmente identificabili, scarsamente formalizzabili, trasferibili attraverso processi imitativi e di socializzazione piuttosto che con le modalità classiche della formazione, o esplicito, cioè formalizzabili, trasferibili anche attraverso la formazione. Le competenze messe in campo dagli imprenditori possono essere, inoltre, specifiche alla singola azienda, ossia "*firm specific*", piuttosto che "*firm addressable*", cioè interaziendali o settoriali.

L'analisi delle competenze imprenditoriali è stata sviluppata in Ticino, dopo aver messo a fuoco il contesto economico locale, indagando a fondo i percorsi di start-up e consolidamento di 15 piccole e micro-imprese innovative (schema B), cui abbiamo aggiunto alcuni casi di aziende insediate da capitale esterno o rilanciate in anni recenti sulla base di investimenti innovativi. L'analisi è stata sviluppata utilizzando l'approccio descritto, ma mettendo a fuoco con particolare attenzione i modi di costruzione della competenza imprenditoriale, caratterizzati dalla complessa interazione tra biografie degli imprenditori, opportunità e vincoli di contesto, percorsi di educazione e formazione degli imprenditori (Le Boterf, 1999). Da questo punto di vista sono stati considerati nella loro influenza sia i contesti organizzativi in cui gli imprenditori esercitano le loro competenze, sia i contesti territoriali. In questo modo si è tentato di cogliere come le azioni istituzionali, i patrimoni di conoscenza disponibili, le culture e i valori degli imprenditori, integrandosi tra loro, possano determinare i connotati di un percorso originale di sviluppo regionale.

Nell'ultima fase di ricerca sono stati approfonditi 6 casi imprenditoriali di successo, per entrare nei dettagli delle competenze agite e dei processi di costruzione delle medesime, in modo da verificare le ipotesi formulate nella fase generale di ricerca<sup>4</sup>.

Durante le interviste sono state analizzate le biografie imprenditoriali e sono stati definiti i fattori di successo delle aziende, le ragioni della loro localizzazione e i modelli organizzativi adottati dall'imprenditore, con particolare riferimento a propensioni e ostacoli al lavoro in rete, necessario al fine di delineare l'emergenza di potenziali processi di agglomerazione.

## Milieu innovativo e competenze imprenditoriali nei processi di sviluppo

### Funzioni imprenditoriali, competenze e competitività delle PMI ticinesi

Cosa determina la competitività di una piccola impresa su mercati globali estremamente concorrenziali e complessi da dominare? Volendo considerare i dettagli dovremmo ovviamente dire che non esiste una formula in grado di dare in modo univoco risposta all'interrogativo, al di là del combinato originale tra opportunità di contesto e traiettorie biografiche dell'imprenditore e dell'impresa. L'indagine che abbiamo condotto evidenzia come ci si possa tuttavia avvicinare all'individuazione di alcune tendenze convergenti, in relazione alla gestione dei processi di business, management e supporto - in cui le competenze si esplicano (cfr. tabella 1).

La competitività delle imprese ticinesi va ricercata nella loro capacità di conquista - attraverso business di nicchia - di mercati internazionali in cui collocano talvolta il frutto di vantaggi tradizionali di posizionamento, ma sempre più spesso idee, prodotti e servizi "intermedi" ad alto valore aggiunto, risultato di originali percorsi di ricerca e sviluppo; l'importanza delle competenze imprenditoriali appare rilevante, nell'esplorazione di nuovi mercati attraverso *reti* costituite da colleghi o conoscenti con cui molti imprenditori hanno familiarizzato durante la fase di formazione, socializzazione professionale o durante soggiorni all'estero, che paradossalmente,

pur mantenendo le loro caratteristiche di reti di *prossimità*, consentono di ampliare il patrimonio relazionale di queste micro-imprese all'intero mondo. Nondimeno essa si esplica anche nella spinta ideale e culturale all'innovazione e diversificazione di prodotto che alimenta la motivazione di buona parte dei piccoli imprenditori da noi indagati (esempi interessanti si ritrovano nell'ambito dello studio e della produzione di applicativi software ad alta specializzazione)

Ci troviamo di fronte a un'imprenditoria che ripropone, *mutatis mutandis*, il modello del business individuale, alimentato dal sapere e saper fare professionale personale, una sorta di "*artigianato dell'innovazione*" che trova consolidamento grazie alla capacità di mobilitare l'investimento *informale*, integrandolo nei casi migliori attraverso iniezioni di capitale rischio esterno.

Imprenditoria capace di dialogare con il mondo, quella ticinese è anche un'imprenditoria poco propensa a fare sistema e confrontata con alcuni nodi critici. I modelli di organizzazione, governo strategico e *controlling* appaiono talvolta improvvisati, talaltra sono di fatto delegati all'esterno, quando le imprese ticinesi si trasformano in *service provider* esecutivi o in mere unità produttive facenti parte di gruppi internazionali. L'individualismo imprenditoriale genera d'altro canto una debole capacità di *networking* strategico, e quindi di costruzione di alleanze in grado non solo di far cogliere specifiche opportunità ma anche di agevolare l'accesso competitivo del sistema locale ai mercati mondiali e alle risorse per la ricerca; esso sembra fare il paio con un'insufficiente "cultura" della partnership intesa in senso lato, pensando anche alla negoziazione come strumento di governo delle relazioni tra interessi diversi ma componibili in un disegno di sviluppo.

Nella tabella 1 abbiamo tentato di sintetizzare i profili emergenti delle funzioni imprenditoriali chiave per come sono emersi dalla ricerca di campo, considerando delle aziende che a vario titolo giocano il ruolo di

<sup>4</sup> I 6 casi analizzati in profondità sono stati i seguenti: una tradizionale media impresa della regione, leader di mercato nella sua nicchia, la Ri-Ri ([www.riri.ch](http://www.riri.ch)); tre piccole imprese fortemente innovative, e ben consolidate nei rispettivi segmenti internazionali di mercato: SARMAP ([www.sarmap.ch](http://www.sarmap.ch)), SMARTEC ([www.smartec.ch](http://www.smartec.ch)) e MicroMacinazione Group, il cui amministratore delegato è anche tra i fondatori di BIO-POLO Ticino ([www.biopolo.ch](http://www.biopolo.ch)); due esempi di Start-up im-

prenditoriale che ci hanno consentito di delineare interessanti esempi di relazione simbiotica tra innovazione industriale e ambiente accademico e scientifico ticinese: Ant'Optima ([www.antoptima.com](http://www.antoptima.com)) e di Mecartex ([www.mecartex.com](http://www.mecartex.com)).

# 1 Processi, competenze attualmente agite dagli imprenditori e performance aziendali: i risultati della rilevazione

Finalità strategiche	Processi e situazioni critiche analizzati	Ruoli imprenditoriali e manageriali		Risorse attivate e loro origine		Performances
		Funzioni / figure	Competenze	Interne	Esterne	
Innovazione di prodotto (generalmente applicativi ICT e software: logistica, meccanica, design, micro-misurazioni...)	Ricerca e Sviluppo: design, implementazione e test delle applicazioni software	Engineering/ Production manager (manager, spesso lo stesso imprenditore o soci)	Abilità e conoscenze disciplinari (saper fare tecnico - engineering); Competenze relazionali e sociali team building e leadership; creatività	X	X	Consolidamento e diversificazione dei mercati; aumento della massa critica di conoscenze e relazioni dell'impresa
Sviluppo del mercato	Processi di marketing/trading (sviluppo e immissione sul mercato di prodotti e servizi orientati al cliente)	Imprenditore e amministratore delegato, in alcuni casi in cooperazione con project managers, consulenti, agenti e mediatori	Abilità relazionali e negoziali, profonda conoscenza del prodotto (conoscenze professionali disciplinari), capacità di ascolto attivo	X	X	Consolidamento e diversificazione dei mercati; aumento della soddisfazione dei clienti e del mercato, sviluppo di reti cooperative (modelli olonici)
Fund raising	Provista di capitale a rischio per supportare i costi di ricerca, reperire la liquidità e dotarsi di un capitale in grado di supportare investimenti dai ritorni lunghi	Imprenditori manager (soprattutto nel caso di unità locali dipendenti da gruppi)	Abilità relazionali e negoziali, Project management  <i>In alcuni casi di punta: project financing</i>	X	X	Consolidamento del business, stabilizzazione nel tempo, maggiore stabilità della proprietà dell'impresa
Organizzazione della produzione	Coordination e governo della produzione in ottica strategica: assicurare il just in time, la qualità, incorporando valore aggiunto nei prodotti	Imprenditori e tecnici, responsabili di produzione	Gestione delle risorse umane, Business process engineering, Knowledge management	X		Rafforzare la soddisfazione dei clienti, incrementare il valore aggiunto del prodotto, garantire la qualità di prodotti e processi

Fonte: Ufficio Studi ECAP - 2004

*best performers*. La tabella indica quattro categorie di competenze critiche generalmente presenti, che potrebbero essere ulteriormente diversificate ma che abbiamo inteso piuttosto consolidare per cogliere l'essenza dei processi imprenditoriali in atto. Due di tali categorie rappresentano chiaramente - a nostro avviso - punti di forza dei *best performers* locali:

- **la funzione di innovazione di prodotto**, e la specifica capacità di sviluppare la ricerca su applicativi informatici, e supporti ICT, caratterizzati da ampie possibilità di applicazione nei cicli industriali, nella logistica o nei controlli di processo;
- **la funzione di sviluppo del mercato** e

la già ricordata e peculiare capacità di creare collegamenti, vasti e differenziati, con clientele di nicchia a livello mondiale.

**L'organizzazione della produzione** rappresenta anche un punto di forza rilevabile essenzialmente nelle PMI che operano nella produzione materiale di beni e puntano a riqualificare i loro prodotti attraverso la ricerca applicata e la conquista di sbocchi ad alto valore aggiunto. RiRi e Ideal-Tek, ad esempio, mostrano in modo eccellente come queste aziende, anche quando operano su mercati relativamente tradizionali, cerchino di riposizionarsi da produzioni specializzate ma ancora a *catalogo* verso approcci *customer*

*oriented* e su commessa. Da questo punto di vista *management* e *controlling* del ciclo e della qualità rappresentano una risorsa chiave per queste imprese, un impegno quotidiano di chi le conduce. Non sempre, tuttavia, si tratta di una variabile totalmente sotto controllo, considerata anche l'estrema delicatezza delle produzioni in cui le imprese innovative sono impegnate.

Il quarto aspetto - che potremmo definire genericamente del **fund raising** - fa riferimento ad un punto debole evidente delle PMI locali. La capacità di mobilitare capitali rischio e finanziamenti per la ricerca rappresenta un *atout* distintivo dei *best performers*, ma una competenza relativamente rara. Ad una buo-

## 2 Matrice delle competenze imprenditoriali rilevate e modalità di costruzione delle medesime

Risorse mobilitate, costitutive della competenza	Processi e sedi di costruzione della competenza
<p><b>Knowledge</b></p> <p>Background culturale (istruzione superiore)</p> <p>Conoscenze tecniche disciplinari (ricerca applicata, conoscenze ingegneristiche, etc.)</p> <p>Conoscenze avanzate di programmazione e gestione ICT</p> <p>Conoscenze linguistiche (normalmente lingue nazionali svizzere (I/D/F) e inglese; in molti casi, tuttavia, le conoscenze sono estese anche ad altre lingue chiave di accesso ai mercati)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Percorsi formali di istruzione e formazione universitaria (ingegneria, chimica), frequenza masters</li> <li>● Formazioni post-diploma e formazione continua</li> <li>● Esperienze professionali in Centri di Ricerca e laboratori</li> <li>● Altre esperienze professionali fuori Ticino e in paesi esteri</li> </ul>
<p><b>Skills</b></p> <p>Pianificare e organizzare un progetto di ricerca</p> <p>Pianificazione e gestione di progetti in generale (project management)</p> <p>Capacità di seguire processi di apprendimento e attitudini formative</p> <p>Gestione delle risorse umane</p> <p>Knowledge management: gestione della conoscenza, apprendimento organizzativo e trasferimento di know-how e tecnologie</p> <p>Gestione e finanziamento del trading</p> <p>Reperimento fondi per supportare la ricerca</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Esperienze nella ricerca e reti relazionali acquisite on the job in differenti ambiti e territori</li> <li>● Apprendimento informale (on the job)</li> <li>● Esperienze nel campo dell'educazione e della formazione continua (da cui dipende anche lo sviluppo delle competenze di gestione del capitale umano)</li> <li>● Formazioni specifiche di marketing, e esperienze di vendita nell'ambito di prodotti e servizi ad alto contenuto tecnico</li> </ul>
<p><b>Comportamenti, attitudini personali</b></p> <p>Sensibilità prodotto-mercato, curiosità, creatività</p> <p>Capacità relazionali e negoziali</p> <p>Intuito</p> <p>Adattabilità e flessibilità</p> <p>Responsabilità sociale</p> <p>Fiducia in sé stessi, consapevolezza dei propri mezzi</p> <p>Spirito aperto alla conduzione di sfide imprenditoriali</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Biografie peculiari e opportunità legate ai contesti lavorativi (sia nel settore privato, che in quello della formazione)</li> <li>● Socializzazione in contesti formativi e professionali al di fuori del Cantone e all'estero</li> <li>● Esperienze che hanno reso possibile la costruzione di network relazionali</li> <li>● Reti relazionali e radicamento nella regione</li> </ul>
<p><b>Motivazioni</b></p> <p>Forte consapevolezza delle proprie conoscenze tecnico-scientifiche e amore per il prodotto/servizio immesso sul mercato - spiccata ambizione di dimostrare le proprie competenze attraverso la realizzazione del business)</p> <p>Solide radici nel contesto locale (anche acquisite), senso di appartenenza sociale e culturale, ma contemporanea apertura e curiosità nei confronti di società e culture esterne</p> <p>Valori etici: persone che intendono progettare e realizzare prodotti e servizi socialmente utili, che vivono l'esperienza imprenditoriale come sfida sociale e politica (nel senso morale del termine)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Biografie peculiari e opportunità legate ai contesti lavorativi e formativi</li> <li>● Socializzazione e apertura mentale legate alle esperienze educative e professionali al di fuori della regione</li> </ul>

Fonte: Ufficio Studi ECAP - 2004

na capacità di accesso alle risorse federali destinate alla ricerca applicata (competenze di project management e di mobilitazione delle reti di prossimità, partenariati con il mondo universitario), fa riscontro la scarsa disponibilità di capitale proprio di molti micro-imprenditori, che rimane un ostacolo in molte situazioni di *start-up* - a fronte di progetti di busi-

ness che richiedono tempi lunghi di rientro e impongono alle imprese di disporre di una importante liquidità. Riemergono su questo piano gli elementi di debolezza del tessuto socio-economico locale: mancano sovente le attitudini a creare legami solidi, necessari per mobilitare capitale rischio, e il destino di numerosi progetti di innovazione industriale

finisce per essere la cessione dell'idea a gruppi esterni all'area, interessati a realizzare guadagni nel breve termine.

### I modelli di competenza

Abbiamo infine cercato di sintetizzare in un'ulteriore tabella (tab. 2) la matrice della "competenza imprenditoriale collettiva"

emergente a livello regionale, considerando le risorse mobilitate dagli imprenditori indagati per realizzare le loro performance e mettendo parallelamente in luce le esperienze rilevanti alla base della loro competenza.

Nell'avviare il commento alla tabella riassuntiva non possiamo che tener conto della particolare natura del nostro campione qualitativo, composto da *best performers*, operanti in alcuni ambiti innovativi del panorama locale; quanto diremo, dunque, è lungi dal rappresentare i diversi elementi di debolezza del panorama imprenditoriale ticinese messi in luce, anche di recente, dalle statistiche sulla demografia aziendale, come da studi mirati. Rappresenteremo un modello "a tendere", dove i vantaggi competitivi delle imprese di successo, correlati a particolari scelte organizzative e competenze imprenditoriali agite, indicano la fisionomia ideale delle competenze che le PMI locali dovrebbero essere in grado di mettere in campo per muoversi con successo su mercati mondiali. Considerando i 6 casi imprenditoriali esaminati in dettaglio, ma anche l'insieme delle 15 imprese ticinesi campionate per definire i modelli di competenza emergenti, possiamo individuare un *range* di competenze che poggia su risorse quali:

- le conoscenze nel campo del prodotto, delle tecnologie implicite nel prodotto stesso e nei processi, e capacità di ingegnerizzazione del ciclo (un ruolo chiave giocano oggi le competenze nella programmazione di software avanzati e *client oriented*);
- le conoscenze puntuali nel campo delle regole del commercio internazionale, estese dalla problematica dei contratti e degli standard di qualità al governo delle regole *non scritte* della negoziazione (in questo campo accanto alle competenze specifiche degli imprenditori emergono anche quelle che le aziende acquisiscono all'esterno dotandosi di traders e mediatori autonomi ben introdotti sui rispettivi mercati);
- le conoscenze linguistiche necessarie ad

operare sul mercato globale (gran parte degli imprenditori le hanno acquisite formandosi in altri cantoni della Svizzera e sviluppando master ed esperienze di lavoro in contesti internazionali);

- le conoscenze teoriche di base nel campo della pianificazione strategica e operativa di marketing;
- le conoscenze nel campo del *finance management*;
- le abilità di tipo relazionale (gestione della comunicazione in contesti complessi e interculturali), nel campo del project management, nel *problem setting e problem solving*, nel *fund raising*, nella negoziazione finalizzata al reperimento di capitali rischio e, infine, attitudini spiccate nella costruzione e consolidamento di partnership imprenditoriali (tanto a livello di alleanze produttive e commerciali, quanto a livello di costruzione simbiotica di soluzioni *client oriented*).

Considerando piuttosto gli start-up imprenditoriali, caratterizzati da più evidenti punti di debolezza, possiamo evidenziare come le imprese locali si misurino, all'atto di passare dalla fase di ricerca innovativa ad applicativi commercializzabili, con alcuni gap strategici. Il passaggio dalla fase di start-up al decollo appare possibile unicamente nei casi in cui capacità di governo del *marketing mix*, abilità relazionali e negoziali, motivazioni dell'imprenditore e intuito si combinano in modo ottimale; in molti casi le micro imprese sviluppano prototipi interessanti ma incapaci di emanciparsi dallo stato embrionale a causa di carenze che emergono nell'ingegnerizzazione del prodotto o del servizio, nel *time to market* o a livello di scarsa sensibilità nei confronti di approcci *business oriented*. Ulteriori limiti appaiono collegati alla rilevanza dei gap nell'accesso mirato all'informazione e al Knowledge transfer da parte delle imprese, e soprattutto nelle scarse propensioni al costruire reti di cooperazione e nella difficoltà del micro-imprenditore di accedere

re al mercato dei capitali.

Il successo delle piccole imprese si fonda su un mix delicato di conoscenze e *skills* tacite e espliciti. Ad un livello formale ed esplicito si collocano le conoscenze tecnico-scientifiche legate alla conduzione di progetti di ricerca e innovazione di prodotto e processo; d'altro canto competenze formalizzabili, ma costruibili solo grazie all'interazione tra formazione e apprendimento informale (socializzazione professionale), si manifestano nell'organizzazione del business, nella gestione del ciclo di commercializzazione, nel *controlling* gestionale e finanziario. Su un versante diverso possiamo collocare le competenze la cui natura particolare impedisce di distinguere facilmente tra dimensioni esplicite (formalizzabili) e tacite; pensiamo ad aspetti quali la capacità di operare nel transfer di modelli e tecnologie (attraverso la pratica dello scambio di esperienze, della condivisione delle informazioni, dell'osservazione curiosa della realtà), l'abilità nel *problem solving* e la definizione di soluzioni organizzative, la stessa gestione delle risorse umane. In questi campi ci sembra che mentre il *Knowledge* è generalmente acquisito nell'ambito di percorsi formali o formalizzabili (nell'istruzione, nella formazione post-diploma e nella carriera professionale), le abilità operative vengono acquisite dagli imprenditori in modo originale attraverso l'intreccio tra esperienze di vita (*informal learning*) e opportunità di apprendimento non formale.

*Knowledge* e *skills* risultano nella gran parte delle situazioni specifici all'impresa, considerazione che rafforza - assieme alla scarsa attitudine dell'imprenditoria locale a costruire partnership stabili e reti di cooperazione - l'idea che in Ticino l'innovazione rimanga un bene di cui l'impresa è gelosa nella misura in cui ne garantisce il vantaggio comparativo nell'accesso al mercato. Pur se la ricerca di efficienza attraverso il networking inizia ad essere praticata, le piccole imprese innovative tendono ancora a risolvere i loro problemi e a competere sul mercato rafforzando le

loro competenze specifiche piuttosto che attraverso strategie di lavoro in rete o ricorrendo alla mobilitazione dei saperi disponibili nel contesto territoriale. La struttura relativamente elementare di molte imprese permette al singolo imprenditore, coadiuvato da soci o in alcuni casi da collaboratori con funzioni manageriali, di gestire le risorse umane, l'amministrazione e la produzione, mentre sono le funzioni commerciali, di distribuzione e logistica, quelle per cui le PMI tendono a ricorrere a competenze *firm adressable*, reperite dall'imprenditore grazie a reti relazionali di fiducia e conoscenze acquisite nel corso della sua esperienza di vita e di lavoro.

## Competenza imprenditoriale e networking in un Sistema Regionale di Innovazione

In conclusione del nostro contributo vorremmo tornare all'obiettivo segnalato in premessa, formulando a partire dalla sintesi delle competenze imprenditoriali emergenti su scala locale alcune considerazioni inerenti la relazione tra competenza imprenditoriale, capacità di costruire reti cooperative e costruzione di quel *Sistema Regionale di Innovazione* che sembra negli auspici dei policy makers locali. Cercheremo in particolare di dar conto della complessa e non banale relazione esistente tra le possibili iniziative di promozione dello sviluppo locale, la costruzione di un milieu innovatore e le specifiche misure, da più parti ritenute oggi in Svizzera urgenti, concernenti la creazione di nuova impresa e l'incremento della propensione imprenditoriale della popolazione.

In ogni processo di sviluppo locale un ruolo fondamentale, al di là dell'efficacia e dell'efficienza dei supporti offerti dalle politiche pubbliche, viene giocato dagli imprenditori. L'analisi delle loro competenze, inclusa quella delle loro motivazioni a intraprendere localizzandosi in un'area data, è per tanto di determinante e primordiale rilevanza. Il tra-

sferimento di schemi interpretativi e modelli di policy regionale da un contesto all'altro implica necessariamente un'attenta considerazione di quale ruolo abbiano giocato e stiano giocando le competenze imprenditoriali e manageriali espresse dall'area in cui si intende intervenire, o attratte al suo interno, nel delineare traiettorie originali di crescita, o all'opposto di stasi, involuzione o declino; la presenza o carenza di competenze imprenditoriali, intese come integrazione di saperi, *skills*, attitudini e motivazioni capaci di interagire con le opportunità di contesto, rimane l'elemento essenziale che può decretare l'efficacia o il fallimento di una politica di sviluppo locale e non di mero sostegno alla crescita economica congiunturale di un'area.

Le competenze imprenditoriali e manageriali, siano esse strettamente endogene o frutto di processi di immigrazione e attrazione di risorse umane qualificate, rappresentano sempre un *atout* da contestualizzare, un mix originale in ogni contesto, che va conosciuto nei suoi punti forti e critici prima di agire; nondimeno si deve considerare che le competenze imprenditoriali, come ogni altra

competenza, subiscono l'influenza dei cambiamenti che attraversano la società e l'economia, ed evolvono lungo linee originali, legate alla dimensione spaziale, ma nondimeno condizionate dai processi di mondializzazione degli scambi e dall'intensità delle relazioni tra economie locali appartenenti a diversi luoghi del globo. In questo senso la nostra analisi rivela accanto all'originalità dei *patterns* di sviluppo locale, anche la presenza di un certo numero di competenze orizzontali che sembrano oggi comuni ai piccoli imprenditori, indipendentemente dai territori e dai settori in cui agiscono, sono queste le competenze chiave cui pensiamo si debba indirizzare lo sforzo di sostegno che operatore pubblico e *stakeholders* sociali dovrebbero saper mettere in campo.

Le competenze manageriali e imprenditoriali necessarie per alimentare processi di sviluppo non possono essere d'altro canto legate unicamente alla figura dell'imprenditore; da un lato dobbiamo considerare l'importanza del contesto e del modo in cui l'intera gamma degli *stakeholders* sociali è orientata ad interagire a sostegno dello sviluppo loca-

foto Ti-press / Gabriele Putzu



le, dall'altro non dobbiamo scordare che nella realtà, anche della piccola impresa, sono sempre più spesso mix complementari di competenze, detenute dall'imprenditore, dai suoi collaboratori e da interlocutori esterni all'azienda, a fare la differenza; proprio questa realtà rende progressivamente ineludibile - anche in Ticino, nonostante la scarsa tradizione locale - il formarsi di reti attraverso le quali le imprese costruiscono le competenze collettive necessarie a stare sul mercato

L'analisi condotta in Ticino ci permette di sottolineare la rilevanza di alcune evidenze e apparenti paradossi trascurati dalle analisi quantitative. Rimanendo su quel piano si rischia di non comprendere come si sia formata in questi anni un'imprenditoria ticinese orientata all'innovazione, prima che fosse legittimo attendersi effetti dalle politiche di insediamento universitario. Potremmo anzi dire che proprio l'assenza in passato di opportunità di formazione accademica e terziaria professionale ha spinto molti degli attuali imprenditori innovatori ticinesi a frequentare le università e i politecnici svizzero-tedeschi e romandi, per poi magari intra-

prendere percorsi di specializzazione e carriere professionali al di fuori del paese. Percorsi di formazione e socializzazione al di fuori della regione si rivelano sovente nelle biografie imprenditoriali, e manifestano la loro importanza nei processi di costruzione delle competenze strategiche in precedenza detagliate. Studiare a Zurigo o Losanna, per poi recarsi oltre oceano e alla fine tornare in una regione che si stava dotando di infrastrutture interessanti ma che era soprattutto la "loro" terra, ha permesso a questi imprenditori di acquisire una visione internazionale e di stabilire le reti di contatti con potenziali fornitori, clienti, traders e finanziatori oggi attivate in modo originale dai *best performers*. A nostro avviso queste carenze e opportunità spiegano la presenza in Ticino di un *cluster* embrionale di "*born global entrepreneurs*", più di ogni altro sforzo attribuibile alle politiche mirate all'innovazione, al marketing territoriale o alla creazione di servizi all'internazionalizzazione delle PMI locali. Una politica quadro di supporto diviene una risorsa importante nella misura in cui i servizi da essa previsti vengono attivati da energie imprenditoriali in grado di farlo.

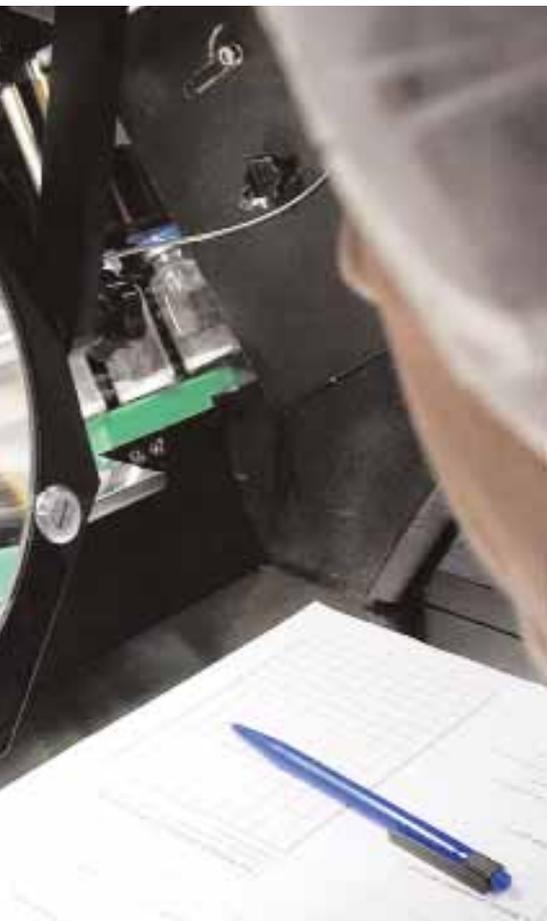
L'esistenza di un'imprenditoria di "ritorno", la cui presenza in Ticino è oggi legata a ragioni affettive come a motivazioni sociali, appare un elemento esplicativo del decollo del Cantone come sede di innovazione industriale e servizio. Senza dimenticare gli altri fattori sociali, spesso sottostimati, che in questi anni hanno spinto imprenditori e manager competenti a scegliere il Ticino come sede dei loro business: la qualità assicurata all'attività professionale da una rete di servizi efficienti, la qualità di vita garantita dalle condizioni climatiche e paesaggistiche, la sicurezza sociale. Sono gli imprenditori con le loro scelte localizzative a stabilire di fatto il legame tra questi fattori *soft* e quelli geo-politici ed economici tradizionalmente citati, come la prossimità con i centri nevralgici dello sviluppo europeo (l'asse che collega Baden Württemberg e Lombardia, passando per Zurigo) o i

vantaggi comparativi rilevabili sul piano fiscale. Solamente considerando la complessità di queste variabili, e della loro interazione, possiamo delineare per il futuro politiche efficaci ai fini di creare un sistema regionale di innovazione.

Il nostro studio di caso conferma la validità di alcune considerazioni tratte da economisti regionali attorno al ruolo dell'imprenditorialità e della costruzione di reti interne ed esterne nei processi di sviluppo locale (Elfring, Hulsink, 2001). I punti di forza rilevati, come i nodi critici, sottolineano l'importanza di rafforzare le attitudini al fare rete degli imprenditori locali per affrontare le difficoltà sovente incontrate nella fase di start-up e consolidamento dei nuovi business. In Ticino esistono le condizioni per consolidare un milieu in grado di fungere da incubatore per processi di innovazione incrementale (Kirzner, 1997), che richiedono l'attivazione di risorse in cui la cooperazione in rete è di fondamentale rilevanza:

- perchè l'attivazione di reti stabili, o anche di collaborazioni flessibili e contingenti, aiuta l'imprenditoria a tenere aperti gli occhi, a far circolare soluzioni e informazioni, contribuendo a quella che Kirzner definisce efficacemente "*alertness*" del sistema, figlia della capacità degli imprenditori di fiutare l'aria e le opportunità attraverso lo scambio informale e la prossimità reciproca, pur nella frequentazione di mercati globali;
- perchè lo stabilire reti stabili e forti di cooperazione assicura la fiducia indispensabile per accedere ai mezzi finanziari ma anche a risorse immateriali come l'informazione strategica;
- perchè l'inserimento in reti interistituzionali, come quelle che permettono la cooperazione tra università e imprese, agevola la legittimazione necessaria e non facile da ottenere negli start-up imprenditoriali basati sull'innovazione.

Esistono diverse modalità per agire in



rete; quelle in cui sono riconoscibili legami molteplici e soft tra imprese e *stakeholders*, piuttosto che filiere strutturate, si rivelano talvolta piu' importanti per affrontare specifici problemi legati all'innovazione. Queste modalita' di cooperazione a *legami deboli* e *occasional* ci paiono in Ticino piu' diffuse di quanto la loro visibilita' indichi. Questo tipo di reti flessibili appaiono utili per promuovere la scoperta di nuove opportunita' di *business*, e si rivelano importanti quando si tratta di negoziare la legittimazione socio-politica dei nuovi imprenditori, destabilizzando gli equilibri consolidati di potere, tradizionalmente portati alla conservazione degli assetti. Si tratta di reti che si alimentano attraverso lo scambio informale tra imprenditori e soggetti sociali, ma che possono essere supportate da sedi e occasioni formali di incontro. Su altri versanti, invece, solamente il consolidamento di legami stabili e istituzionalizzati puo' rivelarsi efficace, come avviene ad esempio nella ricerca applicata sostenuta congiuntamente da universita' e imprese, il cui effetto e' anche quello di promuovere la legittimazione scientifica dei progetti di innovazione, o come dovrebbe avvenire qualora si puntasse sulla condivisione sistematica di conoscenze tacite strategiche da parte delle imprese attive nei settori innovativi. Fondamentale, infine, la presenza di relazioni stabili, forti e fiduciarie - frutto pertanto della credibilita' personale dell'imprenditore piu' che della qualita' del suo progetto - quando si debba affrontare il problema dell'accesso al capitale, distinguendo tra le situazioni in cui predomina la ricerca di supporti nell'ambito dell'investimento informale (reti familiari e amicali dell'imprenditore) e quelle in cui si punta all'attivazione di capitale rischio esterno (dalle reti di *business angels*, agli investitori istituzionali privati e pubblici).

Quale ruolo possono svolgere le politiche regionali per supportare lo sviluppo locale ponendo la giusta attenzione sulla funzione essenziale delle competenze e attitudini imprenditoriali che un'area esprime e puo'

costruire per il futuro? Abbiamo cercato di tratteggiare alcune considerazioni nello schema C. Vorremmo enfatizzare in particolare l'importanza di uno shifting da modelli centrati prioritariamente sul *marketing* territoriale, in direzione di politiche coerenti con la costruzione di un *Sistema regionale di innovazione*. Proponendo questo concetto vorremmo d'altro canto ricordare l'importanza di un approccio sistemico (implicita anche nel concetto di *Learning Region*), per fare dell'innovazione il fattore potenzialmente strategico per lo sviluppo locale. I recenti studi sui processi di innovazione rilevano l'importanza dei fattori immateriali nel determinare lo sviluppo:

- e' importante la presenza di *stakeholders* capaci di sostenere l'innovazione, da cui la rilevanza di una visione consapevole e condivisa (il *cluster* come "*community of common purposes*"), in grado di divenire il "*brand*" caratterizzante dell'area (pensiamo al caso eclatante della trasformazione del bacino universitario di Cambridge in incubatore imprenditoriale che oggi si vende sul mercato per le competenze

consulenziali e creative in grado di offrire, attraendo in questo modo studenti e docenti da tutto il mondo);

- e' importante la pratica dello *scambio di esperienze* come motore di innovazione; l'innovazione va infatti intesa come processo sociale, fatto di convivialita', porte aperte, curiosita';
- sono da questo punto di vista importanti tanto la prossimita' geografica e relazionale, che favorisce la costruzione delle reti primarie di scambio, quanto e soprattutto la possibilita' di contatti stimolanti tra persone che esprimono culture e esperienze differenti in grado di fertilizzarsi reciprocamente alimentando col tempo piu' vaste reti comunitarie.

Se consideriamo i fattori enucleati dobbiamo capire come la centralita' dell'impresa nei processi di innovazione vada letta andando in profondita', cogliendo dietro alle strutture fisiche, giuridiche e organizzative dell'azienda l'imprenditore all'opera. Sviluppo costruito sull'innovazione implica imprendi-

## C Il Ticino come sistema regionale di innovazione





foto TI-press / Carlo Reguzzi

toria motivata e capace di pensiero strategico<sup>5</sup>. E' in conclusione determinante per una regione che intenda fare dell'innovazione la chiave del suo sviluppo garantirsi la presenza, riproduzione e ampliamento del suo capitale imprenditoriale, senza illusioni autarchiche, ma lavorando per mettere in connessione motivazioni e risorse del territorio e intelligenze esterne.

Una politica di sviluppo regionale attenta al fattore imprenditoriale dovrebbe poggiare su due pilastri: un **sistema regionale integrato** di risorse e infrastrutture in grado di garantire i servizi funzionali allo start-up e all'evoluzione dei business innovativi e un **ambiente aperto** in cui il capitale imprenditoriale possa essere effettivamente riprodotto e allevato.

Negli anni recenti sono stati realizzati in Ticino importanti investimenti per promuovere la nascita e il consolidamento di Centri per la ricerca e sviluppo e dotare il Cantone delle infrastrutture di istruzione terziaria; questi strumenti hard, già esistenti e in qualche modo rapidamente consolidatisi, potrebbero rappresentare il cardine su cui innestare politiche "ambientali" e formative da pianificare su quattro assi. Due di essi ci paiono particolarmente rilevanti per affrontare le difficoltà evidenziate dalla ricerca, dovute a

carenza di competenze e di tradizioni.

Il primo riguarda l'attivazione di politiche soft tendenti a **rafforzare le attitudini al lavoro in rete dei micro-imprenditori** (pensiamo tanto alla moltiplicazione delle *opportunità di scambio leggero e informale*, fondamentali nella condivisione di informazioni, che possono essere alimentate - come dimostrano esperienze internazionali - attraverso Forum permanenti o la pratica degli incontri tematici aperti, quanto alla costruzione di alcune *sedi di cooperazione stabile*, consorzi in grado di consolidare quanto oggi avviene a livello di gestione di singoli progetti, in cui far dialogare mondo della ricerca e piccole imprese.

Il secondo asse concerne la problematica dell'**accesso delle imprese al mercato dei capitali**; su questo versante si dovrebbe prendere atto, come ha ben fatto il recente studio del *Global Entrepreneurship Monitor* riferito alla Nuova Zelanda (paese leader mondiale nella creazione di impresa), della rilevanza nei processi di start-up aziendale degli investitori informali (quelli che l'imprenditore è in grado di mobilitare nella cerchia amicale e parentale in primo luogo) al fine di assicurare i fabbisogni finanziari di base alle aziende; oggi non vi è una discussione seria sul trattamento incentivante, e di remunerazio-

ne del rischio, che andrebbe riservato a questo genere di investimenti, mentre per contro si è portati a dare esagerata importanza a canali di *private equity* o agli investitori istituzionali che operano secondo le regole del sostegno finanziario privato all'economia; crediamo sarebbe opportuna, invece, l'adozione di misure in grado di valorizzare a più livelli la mobilitazione delle ingenti risorse finanziarie disponibili su scala locale, includendo politiche rivolte a premiare l'investimento informale e chiamando a svolgere un ruolo di stimolo e promozione gli investitori istituzionali di interesse pubblico, come la Banca dello Stato.

Sul secondo versante, quello delle politiche formative, si collocano i due ulteriori assi di intervento.

Il primo concerne il ruolo da assegnare alle istituzioni accademiche. Le esperienze inglesi (e americane) degli anni recenti tendono a evidenziare, pur con molti limiti e dubbi sulla qualità dei processi in atto, come le università tendano oggi a porsi tanto l'obiettivo di rafforzare e trasmettere conoscenze scientificamente solide e fondate, quanto quello di promuovere le attitudini imprenditive degli studenti; i campus universitari divengono, insomma, incubatori di competenza imprenditoriale intesa come sensibi-

<sup>5</sup> "Assuming that the entrepreneur is at the same time the manager, it's necessary that this person takes measures to contribute for innovation (...) to innovate is necessary commitment, it's necessary to decide to work on something new, or different, is necessary to have a strategic thinking, strategic decisions, in other words, we need good entrepreneurial strategies" (Duarte, 2003).

lità (*alertness*) alle opportunità di contesto e attitudine a sviluppare le proprie intuizioni e conoscenze in modo razionale (**entrepreneurial discovery attitudes**); questo obiettivo non può essere perseguito delegando il compito a specifici percorsi di formazione imprenditoriale da inserire in ambito curricolare, ma **orientando l'apprendimento disciplinare in modo da favorire lo sviluppo di sensibilità innovative e imprenditive**, e coinvolgendo l'intera gamma degli attori dell'apprendimento, gli allievi, ma nondimeno i docenti e i ricercatori; fondamentale appare anche intervenire ai diversi livelli dell'istruzione, integrando la promozione di competenze imprenditoriali a partire dalla secondaria superiore e dalla formazione professionale (come evidenziano, su versanti e tradizioni opposte, lo sforzo di Università inglesi come Essex - Southend London, o Birmingham, o quello del programma *Exist* promosso dall'Università tedesca di Wuppertal).

Il secondo asse di azione in questo campo riguarda la necessità di non limitare le opportunità di crescita offerte ai ticinesi in passato dalla mobilità verso politecnici e esperienze di ricerca all'estero in assenza di una struttura universitaria locale; riteniamo da questo punto di vista che l'essere oggi Cantone universitario rappresenti per il Ticino un *atout* importante da giocare garantendo da un lato collegamenti strategici forti tra università e ambiente economico e imprenditoriale locale, dall'altro facendo dell'Università, della SUP e dei Centri di Eccellenza locali un attrattore di intelligenze esterne curiose e aperte allo scambio. Questo sforzo andrebbe ovviamente accompagnato da **misure di incoraggiamento della mobilità di studenti e neo-diplomati**, in modo da favorire anche in futuro lo sviluppo di quei percorsi biografici particolari che stanno oggi restituendo al Ticino un potenziale imprenditoriale di interesse sicuramente superiore alla visibilità che gli viene concessa dai media e dal dibattito sulle sorti dello sviluppo locale.

## Bibliografia

Alberton Siegfried, *Nuova politica regionale nel contesto internazionale*, IRE, Code, Lugano, aprile 2002

Alberton Siegfried, *Dinamica strutturale dell'economia cantonale tra il 1985 e il 1998*, IRE/CODE, in *Congiuntura Ticinese*, Rapporto annuale, 2000

Alderighi Marco, Alberton Siegfried, *Competitività e cooperazione aziendale*, IRE/CODE, Rapporto 2001

Capaldo Guido, Zollo Giuseppe, *Applying fuzzy logic to personnel assessment: a case study*, Omega, n.29, 2001

Capaldo Guido, Iandoli Luca, Raffa Mario, Zollo Giuseppe, *Aspetti metodologici nella rilevazione delle competenze nelle piccole e medie imprese: implicazioni per l'analisi dei fabbisogni formativi*, working paper, Università di Napoli, 2001

CEC (Commission of the European Communities), *Fostering Entrepreneurship in Europe*, Luxembourg, 1998

CEC (Commission of the European Communities), *The European employment strategy*, Luxembourg, 1999

CEC (Commission of the European Communities), *Strategy for jobs in the Knowledge economy*, Luxembourg, 2000

Cornett Andreas, *The regional system of innovation and regional development*, paper, Dortmund, 2002

Elfring Tom, Hulsink Willem, *Networks in entrepreneurship: the case of High-technology firms*, ERIM reports, 2001

Gordon Ian, McCann Philip, *Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks?* Urban Studies, n.3, 2000

Grossi Andrea, *Cicli economici di fine secolo*, (parti prima e seconda), in *Dati*, USTAT, Bellinzona, marzo e giugno 2003

Habersaat Margrit, Schöneberger Alain, Weber Walter, *Les PME en Suisse et en Europe*, SECO, Bern, 2000

Kirzner Israel, *Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach*, Journal of Economic Literature, 1997

Jones Marian, Coviello Nicole, *A Time-based Contingency Model of Entrepreneurial Internationalisation Behaviour*, Working Paper Haskayne School of Business, 12-2002

LeBoterf Guy, *De la compétence à la navigation professionnelle*, Ed. de l'organisation, Paris, 1998, 1999

Lundequist Per, Power Dominic, *Putting Porter into Practice? Practices of Regional Cluster Building: Evidence from Sweden*, European Planning Studies, n. 6, 2002

McQuaid Ronald, *Entrepreneurship and Regional Development Policies*, Working Paper, Napier University, 2001

Mitra Jay, Murray John, Corti Eugenio, Lo Storto Corrado, Formica Piero, *Cluster-Muster: Cluster-based Innovation and Growth Management for European SME's*, 22<sup>nd</sup> ISBA National Small firms Conference, Leeds, November, 1999

OECD, *SME's: Employment, Innovation and Growth*, Paris, 1996

OECD, *Fostering entrepreneurship: A Thematic Review*, Paris, 1999

OECD, *Switzerland. A territorial review*, draft, Bern, 2002

Pelanda Carlo, *Ticino 2015 - Libro Bianco sullo sviluppo economico cantonale nello scenario della globalizzazione*, Dipartimento Finanze Economia del Cantone Ticino, 1999

Ratti Remigio, D'Ambrogio Ferruccio, *Processus d'innovation et integration au milieu local*, Quaderni URE, Bellinzona, 1989

Rossi Angelo, *L'economia del Ticino in transizione*, Informazioni statistiche, USTAT, 9/1995

Stam Erik, *Theorizing entrepreneurship in context*, Paper, Barcelona, 2002

United Nations, *Industry and Sustainable Development*, Report prepared by the Commission on Sustainable Development, 1998 ■