

ALLA RICERCA DEL TEMPO PERDUTO
(IN UNA NON POLITICA INDUSTRIALE)

di *Giovanni Costa e Andrea Furlan*

La grande assente in Italia e nel Veneto in questo momento di sfilacciamento politico e istituzionale è una politica di sviluppo che riesca a dare un significato e una direzione ai deboli segnali di ripresa economica, rimetta assieme i pezzi di un modello, se mai modello c'è stato, che richiede di essere ricomposto e adeguato ai grandi cambiamenti dell'economia globale. Una politica industriale in un'epoca di vacche magre non può vagheggiare i grandi progetti per i quali non si trovano risorse, ma deve attivare innovazione, nuove idee e nuovi prodotti. E per ottenere questo c'è bisogno d'impresе robuste (non per forza grandi) che sappiano alimentare e tirare la crescita.

La frammentazione dei processi produttivi in passato ha costituito uno dei punti di forza del Nord Est in quanto consentiva alle imprese di adeguarsi con grande rapidità ai cambiamenti della domanda e di cogliere le opportunità costituite dalle variazioni del cambio e delle dinamiche competitive. Oggi nell'economia globale questa frammentazione non ripaga più e colpisce soprattutto i settori più tradizionali.

La Banca d'Italia ha dedicato alla fine dello scorso anno un convegno di due giorni all'*Economia del Nord Est* che si è svolto presso la Fondazione Cuoà. Il tema è un po' lo stesso del numero monografico di questa rivista dedicato alle *Trasformazioni del Veneto entro il Nord che cambia*. Contemporaneamente sono usciti due volumi *Il Veneto* a cura di Paolo Perulli e *Crescere per competere. Le piccole e medie imprese in un mondo globale* a cura di Paolo Feltrin e Giuseppe Tattara, entrambi editi da Bruno Mondadori. C'è quindi un grande interesse a cercar di capire se il sistema imprenditoriale del Veneto, visto nella sua più recente evoluzione, è una componente della crisi o sarà ancora una volta capace di rigenerarsi e di indicare anche all'intero Paese una via di uscita.

Too small to compete

Nel dibattito sul Nord Est, c'è stata l'epoca dello *small is beautiful*. Poi quella del *big is better*, per finire con l'era del pendolo tra *small e big*. Ora siamo alle virtù della media impresa. Come si qualifica una media impresa? Numero di addetti e fatturato non bastano perché i numeri hanno significati diversi secondo il contesto. Un'azienda non è grande o piccola o media in sé, bensì in rapporto ai concorrenti e al mercato dove vuole giocare. Bisogna poi

vedere il problema in termini dinamici perché nella dimensione non c'è un punto di arrivo. Quando un'azienda smette di crescere si trova prima o poi in difficoltà. Per contro se cresce male si trova subito peggio. Sono molte le ragioni per cui si smette di crescere: saturazione del mercato, concorrenti che erodono tutti gli spazi, mancanza, per dirla con Edith Penrose (1959), di *entrepreneurial* o *managerial capabilities*. La crescita è sintomo di vitalità dell'impresa, del mercato e del territorio. E nel Nord Est la crescita sembra essersi arrestata. Perché?

I materiali offerti dal Convegno e dai volumi appena citati¹ consentono, a chi si darà la pena di rifletterci, di provare a costruire una risposta meno convenzionale di quella correntemente diffusa attraverso il dibattito politico e quindi di approfondire aspetti più strutturali da cui dovrebbe essere possibile trarre indicazioni di *policy* più fondate. Il rallentamento della crescita è cominciato già nell'ultimo quinquennio del secolo scorso e le spiegazioni rese popolari dal dibattito politico sembrano non reggere al confronto con quanto era accaduto nei decenni precedenti anche se in ciascuna ci sono degli elementi rilevanti. Esaminiamole:

Conflittualità sindacale? Era molto più forte nei decenni precedenti quando l'Italia era ai vertici della crescita in Europa. *Costo del lavoro e rigidità contrattuali?* Ai tempi della grande crescita avevamo il record del costo orario del lavoro e dei vincoli contrattuali. Ora siamo scesi agli ultimi posti della classifica europea del costo del lavoro e il menu dei contratti di flessibilità è tra i più ricchi d'Europa. *La dimensione delle imprese?* È vero, soffriamo di un certo nanismo imprenditoriale, ma non eravamo giganti ai tempi del miracolo. *La ricerca?* Le statistiche continuano a collocarci in fondo alla lista degli investimenti per la ricerca, ma non andava meglio quando crescevamo a due cifre. *Instabilità politica?* Al di là di ogni giudizio sull'efficacia, la vita media dei governi non è mai stata così elevata come in questi anni di ristagno. *Debole concorrenza?* Bene o male, alcune privatizzazioni ci sono state e i monopoli pubblici e privati che dominavano negli anni della grande crescita o non esistono più, o è stata ridotta la loro forza.

È indubbio che sono cambiate le condizioni esterne. Queste amplificano il ruolo di quei fattori che prima del 1995 erano depotenziati dalle svalutazioni competitive. Oltre che sulle condizioni esterne è necessario riflettere sulle caratteristiche del sistema imprenditoriale il cui ruolo è proprio quello di riconfigurarsi alla luce dei cambiamenti del sistema competitivo.

Le analisi offerte dai contributi sopra citati hanno il pregio di focalizzarsi sul percorso di crescita delle imprese non tanto o non solo nella dimensione

¹ In particolare: Chiades e Rossi (2010); Gallo (2010), entrambi presentati al Convegno Banca d'Italia *Economia del Nord Est*, Fondazione Ceuo, 23-24/11/2010; Grandinetti, Furlan e Campagnolo (2010) in Perulli (a cura di); Corò e Grandinetti (2010).

ma nella capacità di innovare e generare valore e quindi di determinare con relativa autonomia le proprie scelte strategiche. L'ipotesi di partenza è che le imprese che hanno fatto il successo del Nord Est anche in settori tradizionali abbiano perso la capacità di innovare che invece è stata alla base del loro successo. A maggior ragione la capacità di spostarsi in settori nuovi e con maggiori contenuti tecnologici e con più altri tassi di crescita (Chiades e Rossi, 2010). Anche se il problema sembra la disponibilità di prodotti globali, a prescindere dal settore. L'Italia di prodotti globali ne ha pochi e sembra non più in grado di crearne di nuovi. E questa carenza non appare certo superabile con la legislazione sul *made in Italy* che, per contro, rischia di mettere in difficoltà quel poco di globale che c'è già, senza aiutare quello che potrebbe nascere. Il Nord Est, come il resto dell'Italia, è invece ricco di prodotti di nicchia che si realizzano e si acquistano in territori ben circoscritti e, a certe condizioni, si esportano anche molto bene, ma non in quantità tali da renderli trainanti. Questi prodotti vanno certo tutelati e protetti mobilitando le opportune normative regionali, nazionali e comunitarie, senza drammatizzare più di tanto la concorrenza sleale e le contraffazioni che raramente arrivano a una competizione diretta perché vanno su un altro segmento di mercato. A questi prodotti di nicchia più che nuove leggi servono aziende leader in grado di sviluppare strategie di crescita attraverso alleanze che valorizzino il ruolo di tutti, compresi i piccoli produttori.

Dal “made in...” al “made for...”

Per ottenere questo è necessario che le imprese superino una logica conservativa più orientata alla produzione che al mercato. Quando prevale l'orientamento alla produzione, lo sforzo è di cercar di vendere quello che sanno produrre, salvo scoprire che non sempre riescono a spingere le loro merci fuori dai magazzini perché costano troppo o non rispondono alle esigenze dei consumatori o qualche concorrente fa di meglio. Sono orientati alla produzione e chiedono di essere protetti dalla concorrenza, leale o sleale che sia. Potremmo definirle le imprese del “made in...”. L'orientamento alternativo concentra lo sforzo a scoprire e produrre quello che il mercato richiede. La loro produzione è tirata dal mercato. Queste sono le imprese del “made for...”.

Il confronto è tra due modelli. Uno basato sull'esportazione, l'altro sull'internazionalizzazione. Sono diversi ma non alternativi. Anzi, sotto certi aspetti si completano. Il *business model* dell'esportazione è essenzialmente di tipo commerciale e si regge su vantaggi comparati in termini di costi, qualità, prodotto e servizi della produzione nazionale. Quando questi vantaggi sono erosi, va in affanno e chiede protezione. Il *business model* dell'internazionalizzazione posiziona i pezzi della propria catena del valore dove è più conveniente e compensa con l'aumento della scala, i pezzi che perde in termini nazionali.

La scarsità d'impresе sopra una certa soglia dimensionale e di complessità organizzativa è un problema per il sistema paese e per il Nord Est in particolare. Le conseguenze sono presto dette: debolezza finanziaria e minore sviluppo del mercato finanziario, minore produttività, minore capacità di pianificare il medio termine, minore capacità di investire in ricerca e sviluppo, minore tasso di managerialità, mancanza di fucine di cultura aziendale, minore possibilità di generare in futuro altre medie imprese di successo, minore capacità d'internazionalizzazione. I distretti con le reti d'impresa sono stati la risposta orizzontale alla grande impresa gerarchica che esercitava un potere ottuso anche contro la sua evidente inettitudine ad affrontare i cambiamenti. È partita da lì l'esplosione d'imprenditorialità diffusa alla base del miracolo del Nord Est. Oggi sono a tutti chiari i limiti dello spontaneismo. C'è bisogno di sintesi e di aggregazione, di regole e di significati. È questo il ruolo delle politiche industriali e delle imprese "focali" in grado di dare una struttura alla dimensione orizzontale.

Per esempio le aziende del sistema moda che sono posizionate nella parte alta del mercato hanno navigato nella crisi con meno danni delle altre. I punti di attenzione riguardano: il posizionamento, la dislocazione del fatturato sul mercato mondiale e il modello produttivo. L'alto posizionamento le ha salvate poiché in questo segmento il calo delle vendite è stato minore dei segmenti più popolari. L'internazionalizzazione ad ampio spettro ha consentito d'intercettare la crescita della domanda dei nuovi ricchi dell'Est e dell'Asia che ha compensato il crollo dei consumi di lusso negli Usa. Per il modello produttivo, le soluzioni sono variegate: il modello della "fabbrica vuota" convive con quello del mantenimento all'interno di quasi tutta la produzione. Tuttavia quelli che crescono di più hanno anche stabilimenti all'estero, fanno un uso moderato della leva finanziaria contenendo l'indebitamento grazie a un'adeguata patrimonializzazione alimentata dal ricorrente e sistematico reinvestimento dei profitti.

Leader e partner

Massimo Gallo (2010) ha cercato di vedere come si differenzino i percorsi seguiti dalle imprese, analizzando le strategie delle imprese rispetto alle attività a monte e a valle del processo produttivo. Le imprese del Nord Est restano mediamente fedeli alla vocazione manifatturiera della regione. Gallo le ha raggruppate in *aziende leader* e *aziende partner*. Le imprese che svolgono un ruolo leader governano la catena del valore posizionando la produzione anche all'estero. Il che consente loro di dedicare più attenzione e risorse al contenuto immateriale del prodotto e ad arricchirlo con la componente di servizio. Sono imprese che tendono a lavorare con marchio proprio, con prodotti di fascia medio alta, in settori dove conta la tecnologia.

Non è del tutto infondata l'obiezione che, a ben vedere, si continua a innovare, basti pensare alle tre "A" del *Made in Italy*, Abbigliamento, Arredamento e Alimentare. Che cosa significa innovare in questi settori? Certo, ogni nuova collezione è un'innovazione che però è circoscritta, a ciclo breve o brevissimo, e difficile da proteggere. E non cambia il modello di business. Le vere innovazioni sono quelle che attivano flussi stabili di nuovi consumi e nuovi clienti. E il Nord Est di storie di successo in questi settori ne ha di esemplari:

- agganciare l'abbigliamento a uno stile di vita emergente e a tutti i valori che lo alimentano, è stata un'idea base per molte aziende del fashion che da Benetton a Diesel hanno modificato, assieme al prodotto, il modo di fabbricarlo e distribuirlo;
- trasformare una protesi sanitaria (occhiale da vista) o uno strumento di protezione (occhiale da sole) in un accessorio di moda che risponde al bisogno di cambiarsi un po' la faccia senza ricorrere alla chirurgia, è stata l'idea base da cui ha preso il volo l'occhialeria griffata da Luxottica a Safilo;
- convertire la grappa, un alcolico dai sapori grevi, usato per dare un rapido supporto calorico o qualche momento di oblio, in un distillato evocativo di valori e sapori raffinati, è stata l'idea che ha trasformato un sottoprodotto della vinificazione in un business di tutto rispetto da Nonino a Poli;
- mettere alla portata di coppie a termine e dei sempre più numerosi single, il tortellino di pasta fresca tipico prodotto della famiglia tradizionale con abbondanza di manodopera femminile dedita alla preparazione del cibo, è stata la scommessa vincente che ha portato Rana ad affermarsi in un settore molto frazionato.

E non mancano altri esempi in settori più tecnici (Grandinetti, Furlan e Campagnolo, 2010).

Le imprese *leader*, contornate da schiere di ottimi *follower*, che attorno a queste idee si sono imposte nei decenni passati, oggi sembrano ferme. Di nuovi protagonisti non ne appaiono e quelli affermati amministrano talora molto bene i loro successi, e i loro patrimoni, o poco più. Improbabile che da loro arrivino nuove idee. Sarebbe già un successo se conservassero le posizioni. Ma in un mondo dove tutto cambia, non si può stare fermi. Occorre puntare anche su nuove imprese per nuovi prodotti in nuovi settori.

C'è poi il tema dell'internazionalizzazione. Le piccole imprese, più o meno aggregate tra di loro, vanno bene per un mercato domestico. Difficilmente sono attrezzate per affrontare i mercati internazionali o, meglio, non sempre riescono a sfruttare tutte le loro potenzialità nel mercato globale. Si pensi ai molti *brand* del lusso (per es. Gucci o, per restare nel Nord Est, Bottega veneta, Rossimoda per citare i più noti) che solo dopo essere stati acquisiti da grandi gruppi multinazionali hanno ricevuto un'adeguata valorizzazione. La variabile decisiva riguarda la competitività delle imprese e la loro capacità di innovare, di muoversi, di esprimere strategie che tengano conto del mutato quadro inter-

nazionale. C'è chi si consola rilevando che di fronte alla crisi il sistema imprenditoriale del Nord Est ha saputo reagire molto bene come è dimostrato dalla dinamica delle esportazioni nel 2010, in taluni casi superiore ad altre regioni italiane ed europee. Si tratta di un risultato ottenuto attraverso processi di razionalizzazione, taglio dei costi e, soprattutto, sacrificio dei margini. Il che potrebbe avere conseguenze sulla sostenibilità nel tempo di questo recupero.

Che fine farà la produzione? il Veneto come il Giappone...

L'evoluzione del sistema industriale Veneto sembra quindi essere legato a doppio filo con le dinamiche delle cosiddette imprese leader: imprese globali nelle loro nicchie di prodotto, che governano catene del valore ampie e che sono inserite in *network* di relazioni che contemplano sia la dimensione locale che quella internazionale. È legata a loro, e alle loro strategie, il cambiamento della composizione del tessuto industriale locale e l'evoluzione di altre imprese, come quelle di subfornitura, che ruotano attorno alle loro produzioni. A ben vedere le imprese leader molto spesso sono ex-imprese di subfornitura che hanno saputo svilupparsi conquistando gradi crescenti di autonomia strategica rispetto ai clienti industriali.

Oltre alle imprese *leader*, esiste (almeno) un'altra variabile da considerare per capire, e gestire, le evoluzioni dell'industria manifatturiera Veneta. Ci riferiamo al tipo di produzioni realizzate, ma non in relazione al loro contenuto tecnologico o alla classificazione merceologica, bensì alla natura delle interdipendenze tra anelli diversi della catena del valore.

Da questo punto di vista, un articolo apparso sul *Financial Times* ("Not made in Japan" di Robin Harding e Jonathan Soble del 21 luglio 2009) mette in luce interessanti aspetti sulla dinamica industriale Giapponese che possono fornire spunti anche al caso Veneto.

Pur non avendo avuto una grande speculazione immobiliare o eclatanti fallimenti di banche, la recessione dell'economia giapponese è stata tra le più severe dei paesi industrializzati: in termini annuali l'economia nipponica ha infatti perso nel primo quarto del 2009 circa il 14% del suo prodotto. La recessione giapponese è soprattutto causata da una riduzione drastica delle esportazioni nei settori manifatturieri. In un paese che vede nel *monozukuri* (cioè il modo di fare le cose) un aspetto peculiare dell'identità nazionale, l'abbattimento delle esportazioni ha fatto suonare più di qualche campanella di allarme.

In verità la fase di declino dell'industria manifatturiera Giapponese non è iniziata con la recente crisi. Da almeno tre decenni molte imprese Giapponesi stanno silenziosamente portando la produzione all'estero (cioè delocalizzano) tanto che il settore manifatturiero, che nel 1970 pesava 36% dell'economia nazionale, nel 2006 è arrivato a pesare circa il 21%. A ben vedere questa percentuale rimane alta se confrontata con altri paesi industrializzati (Italia a parte) anche se la sua drastica riduzione segnala un trend inequivocabile.

Ma quando si fermerà questo trend? Una possibile risposta alla domanda è: quando non ci sarà più niente da delocalizzare! Allora in Giappone rimarranno solo gli *Headquarters* delle società e i servizi (amministrazione, marketing, ricerca&sviluppo).

Takahiro Fujimoto (importante studioso di *lean management* e presidente del centro di ricerca *Manufacturing Management Research Centre* dell'Università di Tokio) è però di diverso parere. Per il prof. Fujimoto la domanda non è se il Giappone debba o meno produrre, ma quali prodotti dovrebbe produrre. Secondo lo studioso giapponese, l'economia nipponica dovrebbe fare leva sulle sue competenze distintive per produrre quei prodotti che richiedono un elevato coordinamento tra progettazione e produzione.

In altre parole, il Giappone dovrebbe dedicarsi a prodotti che sono complicati da progettare e da realizzare. E si badi bene, questo non vuol dire i prodotti *high-tech*. Ad esempio, il Giappone ha perso la produzione di semiconduttori ma ha mantenuto la produzione di *toilets*: un'impresa Giapponese (la Toto) è leader nella produzione di *toilets* idro-efficienti che soddisfano la domanda di paesi con restrizioni nella fornitura d'acqua come la Cina.

La letteratura chiama i prodotti le cui parti sono difficili da separare e che richiedono un forte coordinamento tra progettazione e produzione prodotti integrali, da contrapporsi ai prodotti modulari che, viceversa, possono essere scomposti in moduli ciascuno dei quali prodotto da fornitori esterni. Gran parte dei prodotti digitali (dai computer alle televisioni all'i-pod) sono esempi di prodotti modulari. Questi prodotti possono essere assemblati partendo da componenti (moduli) acquistati dai fornitori che offrono i prezzi più bassi. In queste industrie il Giappone non può essere competitivo ma lo può essere in quei prodotti che richiedono una forte integrazione tra produzione e progettazione che possono quindi beneficiare delle competenze distintive dell'approccio snello alla gestione dei processi aziendali.

Questo ragionamento sull'industria Giapponese sembra ricalcare piuttosto da vicino la situazione italiana, e veneta in particolare. L'eredità industriale Italiana non poggia su settori tecnologici ma su settori maturi come l'abbigliamento, l'arredamento, l'occhialeria, la meccanica. In alcuni di questi settori, soprattutto per le fasce alte di mercato e per le produzioni su commessa, è di fondamentale importanza integrare la produzione con la progettazione e il marketing al fine di gestirne le complesse interdipendenze reciproche.

Avere la produzione, o parte di essa, geograficamente "vicina" alle fasi di servizio della catena del valore (R&D, progettazione, marketing) può essere ancora fonte di vantaggio competitivo permettendo di ridurre i tempi di sviluppo e lancio in produzione, di comprimere i costi di progettazione e le incongruenze tra progettazione di prodotto e di processo. La sfida per le imprese è di gestire in modo più efficace e snello possibile le interdipendenze tra le diverse fasi della catena del valore adottando, dove possibile, una gestione per processi che tagli trasversalmente le funzioni aziendali. La sfida di politica in-

dustriale diventa quella di non perdere le attività *knowledge-intensive* a favore di paesi più attrezzati e con vantaggi comparati su fattori come l'istruzione, la conoscenza, la ricerca.

In questo senso, come sottolineato da Bettiol e Di Maria (2010) nel numero monografico di questa rivista, lo sviluppo di politiche industriali volte a favorire la crescita dei nuovi servizi ad alta intensità di conoscenza possono giocare un ruolo importante. La presenza in Veneto di imprese ad alto contenuto di conoscenza, (dal design alla comunicazione, dai servizi logistici avanzati alla consulenza di direzione) può rappresentare un centro di gravità importante anche per le attività produttive.

Conclusioni

A livello regionale, il tentativo di costruire una politica industriale si è finora espresso soprattutto nei riguardi della piccola impresa distrettuale con una proliferazione di patti di distretto non tutti ugualmente significativi. Poco si è mosso nei riguardi delle imprese di maggiori dimensioni.

Per non uscire schiacciati dalla stretta a tenaglia dei Paesi a minor costo del lavoro nelle produzioni tradizionali e dei Paesi a maggiori capacità di ricerca e innovazione, è necessario passare per un significativo salto dimensionale delle imprese. È necessario accelerare i processi di aggregazione e di crescita. La crisi ha messo fuori mercato molte imprese ma nello stesso tempo ha creato opportunità per altre imprese che sapranno approfittare della possibilità di acquisire *asset* materiali e immateriali e di aumentare la loro integrazione in filiere estese internazionalmente, attraverso acquisizioni e alleanze in una prospettiva globale. Anche strategie di nicchia molto focalizzate sull'innovazione dovranno fare i conti con il problema dimensionale, non in termini assoluti e statici bensì dinamici dove l'impresa leader è vista nella sua capacità d'integrarsi nella filiera.

Il *policy maker* dovrebbe incoraggiare particolari modalità di crescita rispetto ad altre. Crescere per acquisizioni ha implicazioni economiche, e spesso sociali, differenti rispetto alla crescita organica o alla crescita ibrida tramite alleanze. Inoltre, gli interventi di politica industriale volti a supportare una modalità di crescita rispetto ad un'altra hanno natura e costi diversi. Ad esempio, se si vogliono stimolare processi di acquisizione tra imprese si dovrebbe intervenire sul funzionamento del mercato dei capitali e della finanza. Se, l'obiettivo è incoraggiare fenomeni di integrazione tra imprese bisognerà prevedere figure contrattuali adatte. Processi di crescita attraverso concessioni in licenza di marchi o tecnologie poggiano su una normativa efficace dei diritti di proprietà intellettuale.

Troppo spesso si pensa alla politica industriale solo come politica degli incentivi (sgravi fiscali, agevolazioni su prestiti, partecipazione al rischio ecc.). La politica industriale dovrebbe prima di tutto risolvere i problemi di natura

strutturale che, con le parole di Paolo Feltrin e Giuseppe Tattara (2010: 303-304), “impediscono al sistema di dispiegare le proprie potenzialità”. Questo è un compito di una politica nazionale rispetto alla quale il Governo locale non può molto se non offrire *in sede d'impostazione* il contributo che deriva da una corretta visione delle dinamiche economiche regionali e una chiara strategia di sviluppo industriale locale; *in sede d'implementazione* realizzando interventi specifici diretti a dare impulso al cambiamento (senza velleità di realizzarlo direttamente) attraverso strumenti in grado di attivare, responsabilizzare e coinvolgere il nucleo delle imprese per come esso è strutturato e funziona (Feltrin e Tattara, 2010). La scarsità di risorse non consentirebbe comunque molto di più. Sperando che sia sufficiente.

Riferimenti bibliografici

- Bettiol M. e E. Di Maria (2010), “L’evoluzione dei servizi di Design e Comunicazione in Veneto”, *Economia e società regionale*, 110(2)
- Chiades P. e C. Rossi (2010), “L’evoluzione di lungo periodo delle esportazioni del Nord Est: il ruolo del modello di specializzazione e della competitività”, Convegno Banca d’Italia *Economia del Nord Est*, Fondazione Cuoia, 23-24 novembre
- Corò G. e R. Grandinetti (2010) “Frontiere e attori dello sviluppo oltre la crisi: il laboratorio del Nord Est”, *Economia e società regionale*, 110(2)
- Gallo M. (2010), “Alla ricerca della competitività: il cambiamento strategico nelle imprese industriali del Nord Est”, Convegno Banca d’Italia *Economia del Nord Est*, Fondazione Cuoia, 23-24 novembre
- Feltrin P. e G. Tattara (2010), *Crescere per competere. Le piccole e medie imprese in un mondo globale*, Bruno Mondadori, Milano
- Grandinetti R., A. Furlan e D. Campagnolo (2010), “Crescita aziendale, territori e imprese-rete estese”, in Perulli P. (a cura di), *Veneto*, Bruno Mondadori, Milano
- Penrose E. T. (1959), *The theory of the growth of the firm* (1st ed.), Basil Blackwell, Oxford