

UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE

SEDE DI MILANO

FACOLTÀ DI SCIENZE BANCARIE, FINANZIARIE E
ASSICURATIVE

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA DEI MERCATI
E DEGLI INTERMEDIARI FINANZIARI



I DISTRETTI INDUSTRIALI: LA SFIDA DELLA GLOBALIZZAZIONE

Relatore: Ch.mo Prof. Michele Grillo

Candidato:
Simone Castelnuovo
Matricola 3703425

Anno Accademico 2011 – 2012

I DISTRETTI INDUSTRIALI: LA SFIDA DELLA GLOBALIZZAZIONE

INDICE

Introduzione	3
Capitolo primo: Le origini dei distretti industriali	5
1.1 Cenni storici	5
1.2 La nascita dei distretti industriali in Italia	6
1.3 Punti di forza e limiti del modello	9
1.4 I cambiamenti dell'ambiente economico e la crisi	12
Capitolo secondo: L'internazionalizzazione dei distretti industriali ..	16
2.1 I gruppi di imprese	16
2.2 I processi di internazionalizzazione dei distretti industriali	19
2.2.1 Modalità di entrata in un mercato	20
2.2.1.A. Esportazione	20
2.2.1.B. Insediamento di tipo produttivo	23
2.3 I distretti industriali come promotori dell'internazionalizzazione	29
2.4 Evoluzione dei processi di sub-fornitura	30
2.5 Innovazione tecnologica	31
Conclusioni	41
Bibliografia	44

Introduzione

Lo scopo di questo elaborato è di analizzare le reazioni dei distretti industriali italiani di fronte alla sfida della globalizzazione, ovvero come hanno reagito in un particolare momento storico dove alle insidie provenienti dai paesi in via di sviluppo si aggiungono le difficoltà della crisi economica-finanziaria.

Nel capitolo primo scopriremo le origini dei distretti industriali; un fenomeno di aggregazione territoriale delle imprese studiato, in un’Inghilterra fiorente post seconda rivoluzione industriale, da Alfred Marshall che ne diede per la prima volta una definizione, ne delineò le caratteristiche fondamentali e ne capì l’importanza per il sistema produttivo del tempo.

Partendo dalla definizione di distretto industriale data da Giacomo Beccattini, massimo esperto in materia nella nostra nazione, faremo un rapido excursus storico dei distretti italiani dalla loro nascita fino agli inizi del nuovo millennio, per andare poi ad analizzare i cambiamenti dell’ambiente economico sopravvenuti nell’ultimo decennio, evidenziando gli elementi di forza e i limiti di questo modello che per circa mezzo secolo ha fortemente contribuito allo sviluppo dell’economia italiana e portato i prodotti del Made in Italy nell’élite del commercio mondiale per qualità, affidabilità ed eleganza.

Recentemente la nostra industria ha però cominciato ad avvertire un indebolimento del vantaggio competitivo, fino a pochi anni fa ancora goduto, a causa, da un lato, della saturazione della domanda nei mercati target tradizionali e, dall’altro, della maggiore competitività dei paesi emergenti.

Andremo a vedere quindi, nel secondo capitolo, le strategie internazionali che le imprese distrettuali hanno messo in campo in questo contesto caratterizzato da una smodata competizione, generata principalmente dalla liberalizzazione dei mercati e dalla globalizzazione.

Molteplici sono le ragioni che spingono un'impresa alla decisione di espandersi nei paesi esteri, dal conseguimento di vantaggi di costo nella produzione, alla ricerca di nuovi mercati di sbocco, al presidio degli approvvigionamenti; qualunque sia l'obiettivo specifico dello sviluppo internazionale dell'impresa, questo va ricondotto alla volontà di costruire, e a volte recuperare, il proprio vantaggio competitivo in ambito internazionale sfruttando le opportunità offerte dai mercati esteri.

Noteremo infine anche l'importanza di due fattori spesso sottovalutati dagli imprenditori italiani: le innovazioni tecnologiche e la logistica; fattori in grado di garantire all'impresa minori costi, una maggiore resa e una migliore gestione dell'impresa stessa, grazie alla creazione e condivisione di nuove conoscenze, tecniche ed organizzative.

Le operazioni di aggregazione e lo sviluppo di nuovi saperi si stanno rivelando elementi fondamentali per le imprese intenzionate a generare un proprio vantaggio competitivo che le garantisca una posizione di maggiore sicurezza imprenditoriale.

Capitolo primo

Le origini dei distretti industriali

1.1 Cenni storici

Il termine “distretto industriale” fu coniato dall’economista inglese Alfred Marshall, verso la fine del XIX secolo, per delineare la struttura delle industrie tessili di Lancashire e Sheffield. Egli ne diede la seguente definizione: *«Con il termine distretto industriale si fa riferimento ad un'entità socio-economica costituita da un insieme di imprese, facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo, localizzato in un'area circoscritta, tra le quali vi è collaborazione ma anche concorrenza»*¹.

Marshall attribuì grande importanza alle economie esterne, le quali garantiscono una diffusione delle conoscenze grazie all’agglomerazione di numerose imprese di piccole-medie dimensioni nello stesso territorio. Un ruolo rilevante lo ricoprono anche i mezzi di comunicazione, i mezzi di trasporto, le scoperte scientifiche, i cambiamenti tecnologici, il ruolo dello stato in relazione all’educazione e il sistema bancario per la concessione di finanziamenti. Questo tipo di economie crea dei legami, un’intesa, tra i vari attori dando loro modo di approfondire le collaborazioni e accrescere la specializzazione dei fornitori, lo spillover² delle conoscenze e la concentrazione del mercato del lavoro.

L’economista inglese individuò altri elementi indispensabili per la costituzione di un distretto: l’organizzazione del lavoro fra le imprese, la presenza di macchinari specializzati e di personale competente, l’espansione di attività collaterali alla produzione, un’atmosfera industriale

¹ Marshall A., *Principles of Economics*, 1890.

² Fenomeno per cui un’attività economica volta a beneficiare un determinato settore o una determinata area territoriale produce effetti positivi anche oltre tali ambiti.

caratterizzata dalla cooperazione tra lavoratori ed imprenditori per una produzione efficiente e propensa alla ricerca e allo sviluppo di innovazioni.

La teoria delle economie esterne porta quindi ad un nuovo modo di percepire la realtà economica, secondo il quale, nell'ambiente distrettuale, si generano relazioni tra le forze economiche che portano le imprese a interagire, a scambiarsi informazioni creando un insieme di valori e un modo di operare comuni a tutto il contesto locale. I requisiti che attribuiscono dinamicità e competitività ai distretti sono la capacità di sperimentazione, creatività e talento pratico, attitudine artigianale, competenze tecniche e capacità di rinnovarsi continuamente. Il distretto industriale rappresenta dunque un'opportunità per un'insieme di piccole-medie imprese di gestire la produzione efficientemente, come avviene all'interno di una singola grande struttura.

1.2 La nascita dei distretti industriali in Italia

Le condizioni che hanno contribuito alla nascita dei sistemi produttivi locali in Italia sono principalmente tre: l'allargamento del mercato nazionale, la relativa facilità di accesso a quello internazionale e un buon livello di cultura che permise lo sviluppo dell'attività manifatturiera (Becattini, 1998).

Tra gli anni '50 e '60 vi fu un aumento degli scambi internazionali che condusse ad un incremento della domanda mondiale da parte dei paesi industrializzati e di quelli agli albori dello sviluppo che favorì l'ingresso dei distretti italiani, i quali andarono ad occupare il vuoto creatosi nell'offerta. La specializzazione dell'artigianato italiano, spesso volto a mercati di nicchia, consentì alle nostre imprese di trarre grandi benefici da questa situazione e contemporaneamente permise di non scontrarsi con le grandi

imprese produttrici di prodotti standardizzati, facilitando in tal modo l'ingresso sul mercato.

Durante gli anni '60 – '70 i processi di accumulazione e sviluppo industriale mondiale dovettero affrontare un periodo di forte criticità dovuto al concatenarsi di eventi, tra i quali l'aumento dei prezzi delle risorse agricole-minerarie e i conseguenti shock petroliferi, che portarono ad un repentino aumento dei costi della produzione mondiale.

In risposta a tali sollecitazioni le grandi imprese intrapresero un processo di ristrutturazione e riorganizzazione industriale attraverso misure strutturali, come la concentrazione delle attenzioni sulle attività fondamentali (core business), il controllo strategico sull'intero assetto aziendale e interaziendale, il decentramento all'esterno di tutte le fasi di supporto alla produzione e il ricorso alla subfornitura, le quali permisero alle aziende di ridurre gli enormi costi tipici dell'integrazione verticale. Inoltre si verificò uno spostamento della strategia produttiva, che si indirizzava non più verso una quantità standardizzata ma verso una qualità specializzata.

Non si può ritenere, però, che il modello fordista, delle grandi imprese e della produzione di massa, fosse finito, poiché furono proprio le grandi aziende, che sentirono per prime la necessità di una riorganizzazione basata su nuovi criteri quali il decentramento piuttosto che la grande dimensione, la specializzazione piuttosto che l'integrazione verticale, flessibilità piuttosto che economie di scala, divisione del lavoro tra imprese e collaborazione piuttosto che concentrazioni progressive. Il ridimensionamento e la trasformazione messa in atto dal vecchio modello fordista portò all'esaltazione di quei caratteri che erano già propri della piccola impresa, che venne esaltata dalla letteratura economica come un attore in grado, se organizzata con altre simili nella forma di distretto, di competere con le grandi industrie.

Alla fine degli anni '60 si avviò quindi quel processo di decentralizzazione produttiva sopraccitato, che portò al trasferimento di tutte quelle fasi produttive dall'azienda madre verso piccole imprese per ridurre i costi; si creò allo stesso tempo una differenziazione delle tipologie di prodotti delle grandi aziende, che producevano beni per il mercato, e quelli delle piccole imprese dipendenti (subfornitori) che producevano beni intermedi e componenti, quindi non destinati al mercato, pur essendo di fatto all'interno del sistema competitivo mondiale.

A partire dalla metà degli anni '70 si affermarono i primi distretti industriali veri e propri, interi settori industriali che si svilupparono di pari passo con le città, le comunità, che ne componevano il tessuto lavorativo. Ne sono tutt'ora esempi, solo per citarne alcuni, l'industria tessile di Carpi e Prato, i mobilifici in Brianza, le calzaturiere di Vigevano. Queste imprese, ormai presenti su tutto il mercato nazionale, si rivolsero anche al mercato europeo; l'esportazione riguardò non solo prodotti, ma anche macchinari necessari a fini produttivi (ad es. macchine per l'imballaggio).

La crescita dei distretti industriali italiani fu dovuta principalmente ad un meccanismo di sviluppo per propagazione, basato sullo scambio di conoscenza, circolazione delle informazioni che grazie alla mobilità, alla vicinanza e alla collaborazione tra lavoratori consentì ai soggetti di assorbire semiconsapevolmente le conoscenze tacite che ancora oggi si tramandano sia lungo un asse verticale (es: maestro-allievo) sia lungo un asse orizzontale (tra imprese).

Negli anni '80 si fece sempre più forte la necessità di avviare, in direzione di un rinnovamento tecnologico, quel processo di riorganizzazione, essenziale per poter sopravvivere all'interno di una concorrenza mondiale ormai espansa anche ai paesi del Sud-Est asiatico; tale esigenza non venne però soddisfatta nella gran parte di quei casi italiani che ne avevano più bisogno, cioè le grandi imprese.

Sono questi gli anni nei quali l'assistenzialismo statale si ripropone (o semplicemente continua) come elemento di sostegno per quelle aziende, essenzialmente per quelle più importanti, inefficienti dal punto di vista della riallocazione delle risorse ma dall'enorme peso politico all'interno del mercato del lavoro italiano, che si trovarono in una situazione di "empasse" alla quale risposero spesso con la misura dei licenziamenti.

Ci fu, e tutt'ora c'è, la necessità di interventi volti a favorire una redistribuzione delle conoscenze tecniche all'interno sia degli stabilimenti centrali, che di quelli tipici delle PMI, e soprattutto per queste ultime, una serie di azioni ed iniziative socio-economiche volte a colmare il gap tecnologico ed informativo esistente in un sistema, quello del distretto nella forma locale, nel quale l'assenza di una struttura gerarchica netta impedisce una rapida e migliore gestione e reazione al problema del rallentamento della crescita.

A partire dalla metà degli anni '90 i distretti industriali sono stati caratterizzati da un processo evolutivo e di gerarchizzazione il quale ha comportato un'intensificazione dell'attività innovativa di alcune imprese, che le ha portate nel nuovo millennio ad intensificare i rapporti con l'estero e a portare avanti un processo di rilocalizzazione e delocalizzazione di molte attività precedentemente svolte da fornitori locali, facilitandone la crescita dimensionale tramite la formazione di gruppi di imprese o altre forme collaborative.

1.3 Punti di forza e limiti del modello

L'adozione del distretto industriale come modello produttivo porta degli elementi competitivi difficilmente riscontrabili in altri modelli. L'elemento che maggiormente caratterizza i distretti è il rapporto tra sistema economico e cultura locale; la crescita economica e lo sviluppo del

sistema locale sono strettamente legati alla dimensione sociale e culturale del territorio.

Il territorio, il contesto ambientale inteso come insieme dei fattori locali tipici, fisici e culturali, influenza la scelta della produzione e la mentalità, l'etica degli operatori, oltre che garantire la sopravvivenza del distretto stesso; infatti, laddove il territorio non offra garanzie sufficienti, il distretto rischia di sfaldarsi, mentre nei casi in cui il tessuto socio-economico locale è ricco, il distretto continua a rappresentare un'importante leva competitiva per la nascita di nuove imprese (Becattini e Dei Ottati, 2006).

Il crearsi di una identità collettiva, organizzata a rete, dà l'opportunità di propagare il know-how, istaurare relazioni di fiducia tra gli operatori favorendo l'apprendimento collettivo, la circolazione delle conoscenze, delle tecnologie e mantenendo il giusto livello di concorrenza-collaborazione garantisce un incremento del valore prodotto, ma senza aumenti di costo; in questo contesto Rullani (2003) paragona l'impresa ad un ape che non ha bisogno di essere sapiente in tutto e per tutto se il sapere è diffuso e si moltiplica, complessivamente, nell'alveare.

Risulta importante la capacità da parte dei distretti industriali di mantenere dei costi di produzione competitivi, raggiunta grazie a investimenti in macchinari automatizzati che permettono di innalzare il livello della qualità dei prodotti e che garantiscono nel contempo una maggior flessibilità nella produzione; altra grande opportunità da sfruttare è, senza dubbio, l'informatizzazione delle attività, la quale consente una rapida e corretta circolazione delle informazioni e l'efficiente divisione del lavoro, ottenuta anche grazie alla mobilità delle risorse umane all'interno del distretto.

Questo insieme di fattori consente di raggiungere vantaggi importanti sia nelle fasi produttive sia in quelle distributive, essendo ogni impresa specializzata in una determinata fase all'interno della filiera produttiva.

Ogni fase non è pertanto isolata dal resto del processo ma è funzionale alle altre svolte in quell'area. L'ambiente del distretto risulta, così, essere non solo fortemente competitivo ma anche, e soprattutto, cooperativo dove le parti interagiscono e collaborano attraverso un processo di interscambio; ogni impresa, pur specializzata nella propria attività e pur in relazione con le altre imprese presenti nel distretto, è a sua volta un organismo le cui parti (lavoratori e imprenditori) interagiscono le une con le altre.

La cooperazione per Marshall può essere consapevole e volontaria o inconsapevole e automatica. Questo secondo tipo di cooperazione è probabilmente la più efficiente all'interno del distretto; consente di mantenere rapporti continuativi e garantisce la condivisione di esperienze, tecniche e know-how, che si sviluppano e si tramandano all'interno del distretto e che, combinate con le innovazioni tecnologiche, sostengono la prosecuzione delle attività. Si sviluppa, in tal modo, una imprenditorialità diffusa grazie a uno spirito di emulazione tra i residenti all'interno del territorio; anche se vi è sempre più una tendenza da parte dei giovani a non proseguire l'attività di famiglia.

Oltre che benefici il modello porta con sé, quindi, dei limiti riguardanti la fragilità degli assetti organizzativi e problemi generazionali di successione.

I principali problemi sono dovuti però a carenze soprattutto nel marketing, nella finanza, nelle attività internet - based, nelle difficoltà ad assemblare tecnologie a matrice estera e nell'accogliere nuovi standard di qualità imposti dall'Europa; quindi nella scarsa reperibilità di fondi e risorse da destinare a investimenti finanziari straordinari a lungo termine per stare al top dell'innovazione, nei processi e nei prodotti.

La storica chiusura all'ambiente esterno ha sì aiutato i distretti a raggiungere un vantaggio competitivo nel tempo, ma corre pur il rischio di diventare un ostacolo all'evoluzione in un contesto caratterizzato sempre più dalla globalizzazione dei processi.

1.4 I cambiamenti dell'ambiente economico e la crisi

Come accennato nel paragrafo precedente, l'impermeabilità nei confronti dell'ambiente esterno, ovvero la tendenza di un'organizzazione rivolta maggiormente ai rapporti interni e meno aperta ad accogliere i cambiamenti del mercato, nonostante la vocazione all'esportazione dei distretti ha sì determinato un vantaggio competitivo iniziale ma è stata spesso considerata un freno allo sviluppo dell'economia italiana.

Vi è dunque il rischio che si insista sul sentiero della nostra tradizione manifatturiera a basso contenuto tecnologico e che la mentalità degli imprenditori resti conservativa e non propensa a rinnovare i processi e le tecnologie. A ciò si sommano i mutamenti che, negli ultimi dieci - vent'anni, la globalizzazione ha portato con sé influenzando sia le decisioni politico-economiche sia la mentalità degli individui.

C'è la necessità innanzitutto che gli imprenditori, tenendo presente le modalità e le strategie che hanno portato al successo, intraprendano nuove vie non sottovalutando l'importanza di innovazioni riguardanti i macchinari e l'organizzazione, spesso causa di costi elevati; capita però che la soglia finanziaria, e talvolta anche dei know-how, necessaria per l'introduzione di innovazioni importanti possa superare la capacità delle singole imprese.

L'ingresso di nuovi paesi concorrenti, favoriti da un basso costo del lavoro, contribuisce sicuramente alle difficoltà delle imprese distrettuali ad affacciarsi al mercato globale, così come la presenza di grandi

multinazionale che affidano parte della produzione all'esterno, organizzando linee di outsourcing³.

In definitiva, la crisi dei distretti può nascere da due principali cause. Innanzitutto, può scaturire dalle nuove condizioni dell'ambiente economico che causano differenze rilevanti nei vantaggi competitivi delle grandi imprese rispetto a quelli delle piccole, in particolare nella produzione, ma anche nella ricerca e nella distribuzione.

La seconda motivazione è l'incapacità delle imprese del distretto a rispondere in maniera efficace ai mutamenti del contesto competitivo, perseverando sempre sugli stessi fattori di successo; di fatto, proprio quei fattori di domanda e offerta di prodotti manifatturieri che in passato avevano permesso ai distretti italiani di sfruttare al meglio i loro vantaggi competitivi, oggi hanno subito un'evoluzione in direzioni che non giocano a favore dei nostri distretti (Quintieri, 2006).

Attualmente è il settore manifatturiero ad essere attraversato dalla crisi, in particolare le imprese di piccole dimensioni; la manifattura in passato è cresciuta rapidamente e a basso costo ma tale evoluzione ora si sta riproponendo oltre i nostri confini, fino a paesi quali Romania, Cina, etc.

Gli imprenditori manifatturieri italiani devono, quindi, affrontare una forte concorrenza da parte di produttori esteri che apprendono velocemente tutte quelle che erano le nostre conoscenze del passato; essi dovrebbero reagire spostandosi sulla nuova frontiera dell'innovazione estetico - comunicativa e dell'investimento relazionale, ma per gli imprenditori italiani non risulta così semplice (Rullani, 2003).

Le imprese distrettuali e non, che vogliono, in definitiva, superare la crisi devono assumere un atteggiamento propositivo, innovativo, non attuare strategie basate sul prezzo ma sulla qualità, la personalizzazione del

³ Insieme delle pratiche adottate dalle imprese di ricorre ad altre imprese per lo svolgimento di alcune fasi del processo produttivo.

prodotto e offrire esportazioni con un servizio puntuale, sicuro e quanto più soddisfacente e vicino alle esigenze del cliente.

Da una ricerca empirica promossa da Banca d'Italia, nel 2004, emergono quattro categorie di imprese (le regine, i cavalli, le torri e coloro che cambiano scacchiera), distinguibili a seconda dell'atteggiamento imprenditoriale tenuto nei confronti del tema tecnologico.

Nella prima categoria si situavano le imprese "regine", che avevano già compiuto il passaggio a una gestione organizzativa integrata su base telematica, ottenendo importanti risultati positivi di produttività e potendo anche proporre prodotti a maggior contenuto tecnologico e con la possibilità di un maggior grado di personalizzazione della produzione.

Nella seconda, i "cavalli", così denominati per la classica mossa nel gioco degli scacchi; queste imprese erano in grado di compiere una specie di salto in avanti con scarto laterale, cioè, arricchendo il prodotto con nuovi contenuti innovativi che li facevano sconfinare in un altro settore adiacente, restando però consapevoli che per fare un deciso salto in avanti c'era la necessità di digitalizzare i processi.

Il terzo gruppo, le "torri", comprende quelle imprese che forti del loro marchio pensano di poter resistere alla forte concorrenza estera senza dover intervenire in modo rilevante sul livello di innovazione tecnologica.

Nel quarto, invece, si annoverano coloro che "cambiavano scacchiera" ritenendo imbattibile la concorrenza dei paesi a basso costo del lavoro, impossibile il poter combattere con la tecnologia e tantomeno di poter sfruttare il loro marchio.

Il problema principale è il nanismo cronico delle imprese italiane che scoraggia gli imprenditori effettuare grossi investimenti per poter attuare il cambiamento tecnologico necessario; anche perché sotto una certa soglia di dimensioni e complessità, il beneficio che un'azienda può ricavare dalla digitalizzazione rischia di essere inferiore ai suoi costi (Rossi, 2009).

Dal lato della domanda, invece, si aprono nuove opportunità nei paesi emergenti con collaborazioni o immettendosi direttamente sul territorio con nuove sedi e punti vendita.

Oltre che insidie, la globalizzazione ha portato anche nuove risorse, possibilità, conoscenza da sfruttare, in primis nuove tecnologie, informatizzazione dei sistemi, innovazioni che se sfruttate appieno portano vantaggi rilevanti.

In tale contesto, i distretti industriali non possono sopravvivere rimanendo radicati nella propria visione chiusa; essi, tuttavia, sono già in fase di rinnovamento attraverso processi di rilocalizzazione di alcune attività in aree a basso costo del lavoro, acquisizioni di imprese distrettuali da parte di multinazionali e il nuovo ruolo rilevante delle imprese leader che hanno maggiori possibilità di investire nella distribuzione e nel rapporto col consumatore (Rullani, 2003). Infatti, se i distretti desiderano rispondere all'evoluzione globale, devono innanzitutto rafforzare il rapporto con la clientela che non è più circoscritta al distretto ma è distribuita nel mercato mondiale.

Non tutte le imprese, però, hanno i mezzi necessari a compiere questo passo in avanti; è necessario perciò che le imprese leader facciano da traino per le PMI che gravitano nella loro orbita. Inoltre, le imprese manifatturiere non devono scoraggiarsi di fronte alla spietata concorrenza basata sul basso costo dei concorrenti ma puntare su altri fattori di successo specifici, quali velocità e creatività.

Capitolo secondo

L'internazionalizzazione dei distretti industriali

2.1 I gruppi di imprese

Molte imprese, pur rimanendo piccole e mantenendo una struttura a carattere prevalentemente familiare, hanno adottato una serie di strategie di aggregazione con altre imprese attraverso il rafforzamento della loro presenza nei distretti industriali, l'inserimento in gruppi, la realizzazione di consorzi⁴, la definizione di accordi di collaborazione al fine di acquisire i vantaggi e le economie di scala tipici delle imprese di grandi dimensioni.

Il gruppo di imprese è un insieme di imprese, giuridicamente indipendenti, collegate tra loro sul piano finanziario ed organizzativo, assoggettate ad un unico soggetto economico.

La creazione di gruppi di imprese favorisce lo sviluppo e l'integrazione delle singole imprese; esse seppur sotto il controllo e la guida dell'impresa capogruppo, mantengono una propria indipendenza sotto il profilo operativo e degli investimenti, hanno un proprio management e autonomia nel rapporto con i dipendenti.

Dalla struttura del gruppo possono derivare benefici, quali: il raggiungimento di economie di scala anche nell'area commerciale (attraverso strategie comuni di marketing), l'introduzione di innovazioni nella gestione dell'organizzazione e dal punto di vista finanziario la riduzione delle passività con l'esterno.

Le motivazioni che spingono le imprese a riunirsi in un gruppo sono:

- la volontà di appropriarsi delle conoscenze su un prodotto o mercato presso l'impresa acquisita;

⁴ aggregazione volontaria e legalmente riconosciuta che regola iniziative comuni per lo svolgimento di alcune fasi delle attività delle imprese consorziate che vi partecipano, in questo contesto all'interno del distretto.

- la possibilità di crescere dal punto di vista dimensionale molto più rapidamente di quanto ci si svilupperebbe da soli;
- l'opportunità di acquisire imprese a basso costo ma convenienti dal punto di vista strategico;
- possibilità di mantenere divise sotto il profilo gestionale le varie strutture operative;

La diffusione dei gruppi nei distretti industriali è connessa anche al concetto di atmosfera distrettuale, essa ha contribuito alla conoscenza tra imprenditori, creando fiducia reciproca (caratteristica fondamentale alla base di ogni rapporto con altri soggetti, soprattutto in campo economico).

L'insieme delle imprese che formano un gruppo all'interno del distretto ha una specifica forma organizzativa denominata "gruppo distrettuale".

Il gruppo distrettuale è costituito da un insieme di imprese giuridiche con sede legale nell'area distrettuale ed operanti in una delle diverse fasi della filiera produttiva del distretto industriale.

La rigidità dal punto di vista giuridico non sembra limitare la flessibilità e l'integrazione del gruppo lungo la filiera produttiva; il gruppo proprietario si configura come una forma organizzativa di successo per la piccola impresa, infatti le imprese di piccole dimensioni che ne fanno parte conseguono risultati economici mediamente superiori alla media delle imprese che operano all'interno dei distretti industriali.

La formazione di gruppi di imprese non rappresenta, tuttavia, l'unica ed esclusiva forma di aggregazione tra imprese. Come indicato in precedenza, le imprese hanno creato, soprattutto negli ultimi anni, una serie di legami spesso informali e non soggetti ad una rigorosa disciplina giuridica.

Nell'ambito delle varie relazioni in rete, gli accordi di collaborazione sembrano avere assunto un ruolo particolarmente rilevante tra le piccole-medie imprese.

La natura degli accordi stipulati dalle imprese è prevalentemente orientata alla produzione di beni e alla fornitura generica di servizi. Di modesta entità appaiono invece gli accordi relativi alla costituzione di consorzi.

Una rete è un sistema di relazioni contrattuali e/o proprietarie, caratterizzate da forte livello di interdipendenza produttiva, da relazioni stabili, generalmente di natura fiduciaria.

Tra reti e distretti non c'è una correlazione univoca, si può dire che le formazioni reticolari non sono coeve alla nascita dei distretti, piuttosto costituiscono l'esito della loro evoluzione quando vengono parzialmente meno concentrazione territoriale e specializzazione (Cafaggi, 2007). Le reti di impresa tendono infatti a favorire le strategie di internazionalizzazione dimostrando di avere una percezione di una più elevata competitività nei mercati mondiali e una migliore performance del fatturato.

La creazione di un gruppo distrettuale comporta dunque una maggior rigidità giuridica rispetto alle reti di imprese che permettono ai soggetti interessati l'utilizzo di una più ampia gamma di tipologie contrattuali; le motivazioni e i vantaggi che spingono le PMI a partecipare una o all'altra forma di aggregazione sono in parte simili.

Il salto culturale che si richiede è quindi, una evoluzione normativa, il superamento dell'informalità e dello spontaneismo che ha finora caratterizzato gran parte dei legami e dei rapporti creatisi tra le imprese. Se, da una parte, le "forze spontanee" del mercato esprimono la vitalità di molte imprese che hanno saputo rispondere con efficacia alle nuove dinamiche internazionali, dall'altra, promuovere la cultura delle reti di imprese, regolamentandone l'iter in modo strutturato e formale, potrebbe spingere

molti imprenditori ad operare all'interno di un quadro giuridico certo e ben definito e ad aggregarsi anche grazie ad agevolazioni di natura fiscale e/o monetaria.

2.2 I processi di internazionalizzazione e le risposte delle imprese

Lo scenario competitivo mondiale è radicalmente cambiato con la crescente globalizzazione dei processi economici, una parte delle imprese distrettuali ha reagito positivamente; esse possono essere definite imprese distrettuali - globali (le “regine”, come chiamate nel libro di S. Rossi⁵).

Il processo di internazionalizzazione dei distretti viene spinto principalmente dalle esportazioni, questo è spesso il primo approccio delle imprese per entrare in un nuovo mercato; si inizia esportando prodotti finiti per poi cominciare un graduale processo di internazionalizzazione; è altrimenti possibile, anche se più dispendioso, entrare nei nuovi mercati attraverso insediamenti di tipo produttivo, anche tramite accordi con imprese estere.

In alcuni distretti italiani, infatti, le imprese leader, per mantenere il proprio vantaggio competitivo anche oltre i confini nazionali, hanno cominciato ad avviare attività di outsourcing dai paesi in via di sviluppo nei quali il costo della manodopera è relativamente basso.

⁵ Rossi S., *Controtempo. L'Italia nella crisi mondiale*, 2009.

2.2.1 Modalità di entrata in un mercato

- A. Esportazione
- B. Insediamiento di tipo produttivo

2.2.1.A. Esportazione.

La modalità di ingresso più semplice nei mercati esteri consiste nell'esportazione del prodotto. In questo modo la produzione viene effettuata nel paese d'origine e solo in seguito il prodotto viene esportato, direttamente o indirettamente, nel paese o nei paesi di destinazione.

Questa modalità di ingresso è la più diffusa, perché impegna relativamente poche risorse e, soprattutto, consente di contenere entro limiti ragionevoli i rischi che l'azienda deve affrontare nel processo di internazionalizzazione.

- *Esportazione Indiretta*

L'esportazione indiretta è la modalità di ingresso sui mercati internazionali che determina il minimo coinvolgimento da parte dell'azienda esportatrice, consiste nella vendita di beni sui mercati esteri tramite intermediari o tramite altre aziende.

Questa modalità di esportazione sembrerebbe ideale per aziende di piccole dimensioni che sono all'inizio del loro processo di internazionalizzazione, non hanno risorse ingenti e non vogliono assumere eccessivi rischi.

Ricorrono all'esportazione indiretta anche le aziende che si trovano nella necessità di piazzare un eccesso di capacità produttiva che non viene assorbito, per questioni contingenti, dal mercato nazionale.

Occorre sottolineare il fatto che utilizzando questa modalità di esportazione non si ha controllo sul modo in cui il prodotto viene

collocato nel mercato finale e sul modo in cui le altre leve del marketing mix vengono utilizzate.

L'azienda semplicemente delega ad altri il proprio successo commerciale sui mercati internazionali e spesso addirittura ignora su quali mercati siano presenti i propri prodotti.

- *Esportazione diretta*

L'esportazione diretta, invece, necessita di una posizione più a lungo termine sui mercati internazionali, entrando senza intermediari sul mercato, dunque, assume un atteggiamento attivo e cerca un coinvolgimento più diretto nel processo di esportazione dei prodotti, ciò significa essere disposti ad investire di più in termini di tempo e risorse.

L'esportazione diretta consente di ottenere una maggiore possibilità di controllo sulla selezione dei mercati di destinazione e sugli elementi portanti del marketing-mix, incrementa la disponibilità di informazioni sulla performance dei singoli prodotti e su eventuali cambiamenti relativi la situazione di mercato o i concorrenti e dà l'opportunità di fare esperienza in materia di marketing internazionale; nel contempo è, però, una modalità che richiede un maggiore investimento necessario rispetto all'esportazione indiretta, dato che vi saranno da sostenere i costi di marketing, distribuzione ed amministrazione, giustificati dalle reali opportunità che il mercato estero presenta.

-- *Agenti di vendita*

Gli agenti sono la forma più comune di coinvolgimento diretto a basso costo sui mercati internazionali, sono individui indipendenti o imprese che vendono i prodotti dell'azienda produttrice e guadagnano una percentuale sul fatturato e

generalmente rappresentano diverse aziende i cui prodotti non siano in concorrenza tra loro con le quali concordano obiettivi di vendita.

Grazie alla loro profonda conoscenza del mercato possono essere di aiuto nell'impostazione e nello sviluppo di strategie e tattiche di vendita.

-- *Distributori*

I distributori, a differenza degli agenti, acquistano il prodotto dal produttore e poi lo rivendono ai clienti finali.

Di solito comprano volumi elevati ma hanno una struttura organizzativa più complessa, assumono maggiori rischi e si aspettano di guadagnare percentuali maggiori rispetto agli agenti. Solitamente operano in esclusiva in una certa zona e rappresentano il produttore in tutti gli aspetti di vendita e di servizio.

È molto importante selezionarli attentamente e gestire bene le relazioni che si intratterranno con loro perché il distributore non è un vero cliente, non acquista il prodotto per utilizzarlo ma per rivenderlo ed essi incidono pesantemente sulla competitività del prodotto con la loro politica commerciale (ricarichi) e con le loro attività di marketing.

-- *E-commerce*

La modalità più recente di contatto diretto con l'utilizzatore è oggi costituita dal ricorso all'e-commerce. Il commercio elettronico comporta una serie di vantaggi: da un lato, garantisce al consumatore una risposta alle sue esigenze più rapida, più personalizzata ed anche più economica e, dall'altro, offre all'impresa vantaggi consistenti in una riduzione dei costi di

comunicazione e pubblicità, in un aumento dell'efficienza e dell'efficacia, nonché nella possibilità di raggiungere il mercato globale. Il ricorso a tale modalità è tuttavia esposto ad una serie di problematiche quali la limitata informatizzazione delle famiglie e delle imprese in molti paesi del mondo e l'incertezza del diritto sulle attività on-line.

-- *Franchising*

Il franchising è un modo per vendere prodotti caratterizzato da una elevata componente di servizio e viene spesso utilizzato per entrare sui mercati esteri.

Il franchisee è un imprenditore indipendente che si comporta un po' come un distributore, con la differenza che di solito lavora in esclusiva per il franchisor (produttore) il quale mette a disposizione marchio, insegna, attività di marketing e una serie di servizi (formazione, consulenza, gestione delle scorte, finanziamenti, ...) in cambio del pagamento di un diritto (fee) o di una percentuale sulle vendite (royalty) o, più spesso, di entrambe le cose.

Così il franchisor conserva il controllo sul modo in cui il suo prodotto viene messo sul mercato, e allo stesso tempo sfrutta la maggior conoscenza del mercato del franchisee che sopporta anche il rischio del fallimento dell'iniziativa.

2.2.1.B. Insediamento di tipo produttivo.

A volte è preferibile entrare nei mercati esteri con un livello di coinvolgimento maggiore rispetto alle opzioni di esportazione indiretta o diretta. In questi casi si realizza una vera e propria integrazione con i mercati obiettivo e si ottiene un maggior controllo sulle operazioni

aumentando le probabilità di conseguire un successo commerciale soddisfacente.

A fronte di questi vantaggi si devono tuttavia sopportare costi e rischi più elevati; per questo occorre che tali scelte siano precedute da un'analisi strategica attenta e oggettiva.

- Produrre all'estero senza investimento diretto

Una prima modalità di integrazione con i mercati esteri prevede che le operazioni di produzione siano realizzate in tutto o in parte all'estero ma senza che l'azienda esportatrice effettui investimenti diretti di capitale.

In pratica, questo gruppo di modalità di ingresso prevede che l'azienda si impegni nel reperimento di uno o più partner all'estero ai quali affidare le operazioni di produzione sulla base di accordi contrattuali più o meno complessi e articolati.

Il principale vantaggio di questa modalità di ingresso sta nel limitato investimento necessario, non dovendo operare direttamente nel paese estero, e nel fatto di creare ricchezza sul territorio del paese straniero, cosa che i governi tendono sempre a vedere di buon occhio.

Gli svantaggi sono connessi invece a potenziali difficoltà nel reperimento di partner stranieri e, soprattutto, nella gestione delle relazioni con essi.

-- Contratti di produzione

Una prima modalità di integrazione produttiva con il mercato obiettivo consiste nell'incaricare un produttore locale di realizzare in tutto o in parte la produzione del prodotto, in questo modo il soggetto principale potrà concentrarsi sulle attività di marketing e vendita.

Questa modalità di ingresso nel mercato estero è consigliabile per avere una presenza diretta contenendo gli investimenti e conservando la possibilità di ritirarsi in modo relativamente indolore qualora le cose non dovessero andare come previsto.

È quindi fondamentale la selezione del partner straniero, soprattutto in merito alla sua affidabilità e capacità di raggiungere gli standard richiesti dal mercato in termini di qualità.

Non va escluso il fatto che il partner, entrando in possesso di una parte del know-how produttivo, possa trasformarsi in un concorrente diretto.

-- *Licensing*

Con il licensing, l'azienda che desidera entrare con i propri prodotti su un mercato straniero, concede a un'azienda straniera il diritto (licenza) di sfruttare, per un periodo limitato, un brevetto (che protegge un prodotto, una tecnologia o un processo) o un marchio (che protegge il nome di un prodotto) in cambio di una somma di denaro o di una royalty sulle vendite.

Così l'azienda guadagna la presenza sui mercati esteri senza investimento azionario, mentre l'azienda straniera ottiene il diritto di sfruttare commercialmente il brevetto o il marchio in un certo ambito territoriale.

Il licensing può essere una buona strategia di ingresso quando mancano informazioni, know-how o tempo per impegnarsi in modo più diretto, il mercato potenziale del paese target non è tanto ampio da giustificare e supportare un'attività di tipo produttivo o non si ha la capacità produttiva necessaria per soddisfare certi livelli di domanda oppure quando nel paese di

destinazione c'è una situazione politica incerta o un governo che favorisce accordi di tale natura per stimolare la crescita di produttori locali indipendenti.

I principali svantaggi del licensing riguardano le royalties e il fatto che esse dipendono solo dall'efficacia dell'azione di marketing predisposta dal licenziatario, l'incertezza sui livelli qualitativi che il licenziatario può garantire e che il licenziatario sia un potenziale concorrente.

- *Produrre all'estero con investimento diretto*

Una strategia di internazionalizzazione di produzione diretta nel paese target permette di incrementare le possibilità di espandere il business mostrando flessibilità, affidabilità e prontezza nella soddisfazione delle esigenze dei clienti, consente di difendere e consolidare un business sviluppato attraverso altre strategie e di ottenere vantaggi di costo su materie prime, lavoro, trasporti.

-- *Assemblaggio*

Una delle possibilità è quella di realizzare nel paese target solo le fasi finali del processo di generazione del valore aggiunto. Ad esempio decidendo di assemblare in loco il prodotto finito che verrebbe spedito completamente smontato nei suoi componenti elementari che continuano a essere prodotti nel paese d'origine.

Questa scelta può permettere di contenere l'investimento necessario, abbassare l'incidenza dei dazi doganali che vengono così applicati solo sui componenti il cui valore è inferiore a quello del prodotto finito dato che manca tutta la fase di assemblaggio e dà la possibilità di creare posti di lavoro e quindi ricchezza nel paese target.

-- *Le joint ventures*

Con la joint venture due o più imprese danno vita a una nuova impresa apportando know-how e asset complementari e condividendo il capitale, il management e il controllo delle operazioni; proprio in virtù di queste caratteristiche, la joint venture consente di entrare rapidamente nel mercato di destinazione e di ripartire gli investimenti e quindi anche i rischi con un'altra entità.

Tra l'altro, in alcuni casi, è l'unico modo per accedere a un mercato estero perché lo Stato ospitante adotta misure finalizzate a favorire lo sviluppo e l'acquisizione di tecnologie e conoscenze manageriali da parte delle imprese locali.

Le joint venture nascondono tuttavia alcune difficoltà:

- è possibile avere dei problemi con i partner per questioni di carattere culturale o per divergenza degli obiettivi;
- la condivisione di asset e know-how proprietari genera ovviamente rischi;
- potrebbe essere difficile controllare alcune aree gestionali;
- per il partner che risiede al di fuori dei confini dello stato ospitante, potrebbe essere difficile rimpatriare profitti e capitali.

-- *Acquisizioni*

Acquisendo un'impresa esistente consente di entrare molto rapidamente nel mercato target dal momento che si acquista un'azienda con tutto il suo patrimonio di clienti e di contatti commerciali.

Può essere utile mantenere il management dell'azienda acquisita, così da sfruttare le loro conoscenze, soprattutto se sul mercato target esiste una forte pressione competitiva.

L'acquisizione è un'operazione che richiede un forte investimento ed esiste il rischio che l'operazione venga bloccata o ostacolata dalle istituzioni locali.

Altri problematiche possono riguardare la completezza e l'affidabilità delle informazioni di carattere finanziario sulla base delle quali l'acquisizione viene effettuata, i conflitti che possono nascere dalla necessità di ristrutturare l'azienda acquisita procedendo a chiusure di impianti e licenziamenti e le differenze negli stili manageriali e nelle culture gestionali.

-- *Greenfield*

È la modalità di ingresso più complessa che prevede la costruzione di impianti nel paese target; con questa modalità di ingresso si possono utilizzare le tecnologie più recenti, si possono scegliere i luoghi più vantaggiosi e si possono anche sfruttare eventuali incentivi previsti dallo stato ospitante.

Rispetto all'acquisizione di un'azienda, inoltre, non ci sono vincoli nel mantenere la forza di lavoro preesistente e non c'è il rischio di scoprire cose che non emergevano dall'analisi della documentazione esaminata prima di procedere all'acquisizione.

È una operazione che può risultare molto dispendiosa, essendoci la necessità di acquisire i terreni le necessarie autorizzazioni per costruire, uniformandosi alle normative locali in materia, di finanziare il periodo di costruzione degli impianti con capitale proprio o capitale di credito, di individuare localmente una rete di fornitori e di sviluppare una base di clienti in grado di apprezzare le qualità del prodotto e in possesso delle risorse necessarie ad acquistarlo e la necessità di selezionare e assumere

localmente del personale e di procedere eventualmente alla sua formazione.

Grazie a tali attività, perciò, le imprese che si affacciano nei mercati esteri hanno la possibilità di fondere le proprie conoscenze e competenze con quelle degli altri soggetti con cui entrano in contatto, sviluppandone di nuove.

L'apertura internazionale non significa la chiusura del sistema locale, ma il rinnovarsi della propria catena del valore, l'ampliare il proprio giro di affari, lo sfruttare nuove opportunità provenienti in particolare dai paesi in via di sviluppo come Est - Europa, il continente asiatico e alcune regioni del Sud - America.

2.3 I distretti industriali come promotori dell'internazionalizzazione

I processi di internazionalizzazione delle PMI vanno considerati tenendo conto dell'influenza esercitata dalla variabile distrettuale, quale fattore in grado di modificare le condizioni di apertura internazionale delle imprese. Del distretto è riconosciuta la capacità di farsi promotore e mediatore sul piano internazionale dei valori e dei vantaggi competitivi.

Il distretto afferma, cioè, il proprio ruolo come tessuto indispensabile allo sviluppo dell'impresa minore anche in un contesto di mercato allargato, dove la piccola dimensione si evidenzia particolarmente fragile. Nonostante i limiti derivanti dalla carenza di risorse (finanziarie, organizzative, culturali), la capacità delle imprese di sostenere il confronto competitivo sui mercati internazionali non è venuta meno, grazie anche al ruolo svolto dai distretti industriali, la cui appartenenza ha potuto compensare i limiti individuali (soprattutto in relazione alle dimensioni di scala conseguibili e alla capacità di investimento per l'innovazione) e, nello stesso tempo, ha

permesso un'amplificazione dei fattori di successo delle singole imprese, prevalentemente in termini di trasferimento di informazioni, conoscenze, dinamismo, capacità di rapido adattamento ai cambiamenti dei mercati e visibilità sugli stessi, tale da permettere alle imprese di cogliere maggiori opportunità e ridurre in parte il grado di incertezza nell'azione internazionale.

L'abbattimento dei costi di comunicazione e di trasporto ha consentito a molte imprese di affacciarsi sui mercati internazionali e di operare scelte strategiche che in passato sarebbero state precluse; sono sempre più frequenti infatti i casi di imprese distrettuali che riescono a intraprendere investimenti diretti o a stringere accordi con partner esteri, oltre allo sviluppo dei rapporti di fornitura e subfornitura.

Le potenzialità della singola impresa vengono, dunque, sfruttate appieno quando si crea una forte integrazione, collaborazione con l'intero sistema distrettuale.

2.4 Evoluzione dei processi di subfornitura

L'internazionalizzazione dei distretti industriali ha portato anche le imprese subfornitrici a estendere il proprio mercato diventando così subfornitori globali.

Il loro percorso evolutivo per una crescita competitiva si basa sulle esperienze accumulate nel tempo e il proprio bagaglio di conoscenze specializzate nella produzione un determinato componente o di una fase di essa. Per sfruttare appieno il loro know-how e ottenere un vantaggio competitivo le imprese subfornitrici devono osservare in maniera costante il mercato e le opportunità che vengono offerte; poi, in un secondo momento, dovranno affrontare problematiche derivanti dal passaggio da un sistema circoscritto territorialmente, basato su relazioni informali e conoscenze

tacite, ad un ambiente in cui vi è la necessità di codificazione di informazioni, conoscenze, processi e rapporti riguardanti operazioni ed organizzazione. Si creano in questo modo relazioni solide con le imprese partner, in modo particolare quando la collaborazione riguarda lo sviluppo di nuovi prodotti, la qualità offerta e la gestione ed organizzazione logistico - produttiva.

2.5 Innovazione tecnologica

La piccola dimensione delle imprese e anche i limitati capitali a disposizione, ostacolano una spesa rilevante in ricerca e sviluppo, dunque le PMI preferiscono avvalersi delle risorse umane e già presenti all'interno dell'azienda e continuare lo sviluppo delle tecniche già usate, andando solo a incrementare le tecnologie già presenti, senza giungere a innovazioni radicali; in questo modo le spese rientreranno nei costi variabili e non costi fissi, riducendo così l'immobilizzo di somme di denaro rilevanti e il rischio connesso.

Per poter incrementare il livello tecnologico e la creatività nelle innovazioni è necessario che si incentivino qualità e competenza del capitale umano e quindi che si crei un rapporto di stretta collaborazione tra imprese e istituzioni scientifiche ed università.

Come già spiegato in precedenza, il modello tradizionale di distretto è caratterizzato da una specializzazione settoriale, dove grazie alla concentrazione territoriale avviene un passaggio di informazioni e conoscenze che permettono a queste aggregazioni di piccole medie imprese manifatturiere di superare i limiti dimensionali e sfruttare le economie di scale esterne. La logica distrettuale del modello tradizionale, capacità organizzativa e di coordinamento dal basso, può essere definita bottom-up.

Il modello tradizionale nei Paesi più industrializzati è entrato progressivamente in crisi, parallelamente allo sviluppo della società, della conoscenza e alla modernizzazione dei sistemi economici.

La prima reazione è consistita nella delocalizzazione in Paesi meno sviluppati, caratterizzati da mano d'opera, anche qualificata, a basso costo; questa strategia si è dimostrata soluzione a breve termine, si è progressivamente esaurita a causa della omogeneizzazione delle condizioni di base fra il mercato d'origine e quello di sbocco.

Si è aperta quindi una nuova fase, caratterizzata dalla riorganizzazione e dalla modernizzazione dei distretti. I processi di modernizzazione hanno rinnovato i distretti ma non hanno consentito, nella generalità dei casi, una transizione compiuta verso settori innovativi.

Aumenta l'importanza degli intangibles (marchi, brevetti, know-how, etc.) che rendono necessarie modifiche negli approcci strategici, organizzativi e relazionali seguiti dalle imprese industriali; modalità nuove di valorizzazione della ricerca e dall'innovazione.

Serve, dunque, superare la logica bottom - up per approcciare forme di governance di tipo top - down basate su ricerca e sviluppo che coinvolgono vari soggetti sia privati che pubblici, portatori di competenze e conoscenze specifiche e con un ruolo importantissimo in cabina di regia, in funzione di guida nello sviluppo dei cluster sin dalla fase di avvio (Bottinelli, 2011).

I cluster tecnologici sono dunque caratterizzati da una logica top-down, dove un ruolo di regia e programmazione può essere svolto da un soggetto pubblico, da un soggetto delegato portatore di interessi generali, da una grande impresa o da altri soggetti ancora; al di là della qualificazione pubblico-privata del soggetto con un ruolo di regia nel cluster tecnologico, assume importanza la sua capacità di sviluppare strategie di lungo termine così da orientare l'insieme delle forze che gravitano sul cluster tecnologico o che operano al suo interno.

Un cluster si determina, quindi, dall'analisi delle sue interrelazioni economiche, passando così da una valutazione di vicinanza territoriale ad una di vicinanza virtuale, definita dall'insieme di collegamenti che ogni impresa attiva con il mondo esterno.

Le strategie di networking sono finalizzate a valorizzare il ruolo di connessione che le imprese distrettuali possono esercitare anche in una prospettiva globale. Tale direzione è già stata intrapresa da imprese distrettuali italiane, limitatamente però a quelle di maggiori dimensioni. La prospettiva è quella di configurare la catena di approvvigionamento su base internazionale con attività che, pur rimanendo parzialmente entro il distretto, vengono integrate con attività produttive, insediamenti commerciali nei principali mercati di destinazione, attività di ricerca e sviluppo, progettazione dei prodotti, marketing o servizi finanziari, gestite in collaborazione con partner esterni.

Tale sviluppo viene favorito dalla riduzione degli oneri di transazione e comunicazione, soprattutto grazie alle tecnologie telematiche e all'abbassamento dei costi di trasporto. L'impresa si concentra sullo sviluppo delle competenze su cui maggiormente fonda il suo vantaggio competitivo e da cui maggiormente riesce a trarre valore.

Lo sfruttamento dei vantaggi localizzativi fra Paese di origine, e in particolare il contesto distrettuale, e le piattaforme globali va quindi combinata assegnando al distretto una funzione centrale rispetto a distretti transnazionali. Questo porta a richiedere nuove specializzazioni all'interno del distretto in sostituzione di quelle tradizionali, con una tendenziale terziarizzazione degli attori presenti, minore peso delle attività manifatturiere e a basso valore aggiunto a favore di altre che traggano beneficio dalla vicinanza fisica e dall'interazione costante con l'impresa capofila, quali: ricerca e sviluppo, innovazione, sviluppo del design, servizi ICT.

Lo spostamento su un piano globale dei meccanismi distrettuali si deve fondare sulla capacità di coordinamento e sulla velocità dei processi decisionali e cognitivi, al fine di non compromettere la dinamicità dell'azione di mercato e allo stesso tempo assicurare un vantaggio di efficienza che sia proporzionalmente superiore rispetto all'onere derivante dalle distanze fisiche. Una funzione chiave è svolta dalle tecnologie ICT, quale presupposto tecnico ma anche di impostazione logica del sistema di relazioni che deve costantemente adeguarsi ai cambiamenti della tecnologia e alle opportunità che essa offre; vi è quindi un'esigenza di sviluppo di capacità logistiche e ICT.

Le ICT (Information and Communication Technology), sono l'insieme dei metodi e delle tecnologie che realizzano i sistemi di trasmissione, ricezione ed elaborazione di informazioni. L'uso della tecnologia nella gestione e nel trattamento delle informazioni assume crescente importanza strategica per le organizzazioni, già ad oggi infatti l'informatica (apparecchi digitali e programmi software) e le telecomunicazioni (le reti telematiche) sono i due pilastri su cui si regge la società della comunicazione.

Queste tecnologie possono essere considerate come risorsa essenziale delle organizzazioni, all'interno delle quali diventa sempre più importante riuscire a gestire in maniera rapida, efficace ed efficiente il volume crescente di informazioni. Proprio per questo motivo vanno considerate come arma strategica in grado di mettere a disposizione dati e informazioni qualitativamente migliori nell'ambito dell'organizzazione e, grazie alla diffusione della tecnologia e dell'interconnettività, possono aiutare i distretti a ridefinire i propri rapporti con clienti, fornitori e altri soggetti.

Dunque, il fine delle tecnologie dell'informazione è il trattamento dei dati informativi: conversione, immagazzinamento, elaborazione, protezione, trasmissione e recupero sicuro dei dati stessi. Rientrano nell'ambito

dell'Information Technology anche lo studio, la progettazione, lo sviluppo, la realizzazione, il supporto e la gestione dei sistemi informativi e di telecomunicazione computerizzati, con attenzione alle applicazioni software e ai componenti hardware che le ospitano.

Riguardo alle difficoltà alla diffusione delle ICT, va considerato sicuramente un effetto di mismatch, disallineamento, temporale; storicamente, qualsiasi percorso di adozione delle nuove tecnologie porta con sé un ritardo temporale iniziale nel quale le potenzialità dell'innovazione non vengono chiaramente percepite dai possibili utilizzatori; spesso, esse, vengono colte solo in un secondo momento.

Un secondo motivo che può spiegare la lenta diffusione delle ICT riguarda un problema di adattamento di queste tecnologie alle specifiche dell'utenza. L'offerta di un prodotto o di un servizio privilegia inizialmente un certo tipo di clientela, generalmente a livello di business la scelta ricade sulle imprese di maggiori dimensioni, raffreddando così i cambiamenti delle PMI.

Un altro motivo riguarda invece la capacità di assorbimento della domanda; cioè la capacità delle imprese di minori dimensioni di adottare e sfruttare le nuove tecnologie. Tale difficoltà deriva da una condizione strutturale di risorse finanziarie limitate, che spingerebbe le PMI verso obiettivi di breve periodo, con ritorno immediato, piuttosto che verso una prospettiva di lungo periodo volta alla crescita. Questa limitata capacità di assorbimento non è solo finanziaria ma spesso riguarda anche il fattore umano, la mancanza di competenze specifiche necessarie per implementare l'innovazione.

Essendo le ICT essenzialmente innovazione di processo, la loro applicazione necessita di un cambiamento importante nei processi aziendali e nella routine organizzativa, rendendo dunque particolarmente costosa e lenta l'adozione di queste tecnologie.

Le imprese distrettuali sinora, hanno risposto con modalità incrementali al cambiamento, come già detto, modificando la varietà e la qualità delle loro competenze lungo la stessa linea tecnologica, mantenendo la medesima struttura di regolamentazione delle relazioni interne al distretto e consentendo ai sistemi produttivi italiani di coniugare in modo produttivo innovazione e tradizione. Le ICT però richiedono un cambiamento più sostanzioso, che non tocchi solo marginalmente le competenze dei soggetti economici, ma che cambi profondamente anche i meccanismi di regolazione e di organizzazione delle relazioni sul territorio.

Per ottenere i risultati desiderati è necessario uno sforzo rilevante, condiviso e deliberato; la digitalizzazione dei distretti dovrà essere un processo simultaneo, che coinvolga rapidamente la maggioranza degli attori del territorio, e coordinato, che sia cioè guidato e organizzato al cambiamento di produzione e di relazione sul territorio.

Le nuove tecnologie offrono importanti innovazioni di processo da cui ripartire, come l'e-commerce e l'e-procurement che consentono alla clientela o all'impresa stessa di acquistare, ordinare on-line prodotti, servizi e richiedere approvvigionamenti riproducendo in questo modo in rete dinamiche di scambio e di interazione tradizionalmente possibili nei rapporti face to face, con una accessibilità 24 ore su 24.

Un altro esempio di soluzione basata su internet, finalizzata a creare un effetto rete digitale sono i marketplace, intermediari digitali nati con l'obiettivo di gestire e agevolare l'incontro tra domanda e offerta, rinnovando l'architettura delle catene del valore.

Il marketplace⁶ ha una doppia funzione:

- infrastrutturale, di automazione dei processi di commercializzazione nei vari settori attraverso tecnologie informatiche e della gestione dei processi per il completamento delle transazioni (ad es. la logistica);
- di creazione e condivisione della conoscenza, ciò consente alle PMI di operare in condizioni di sufficiente simmetria informativa rispetto a interlocutori di maggior peso e dimensioni sui mercati di riferimento.

L'utilizzo del marketplace, così come tutte le innovazioni ICT, genera dunque una riduzione degli oneri di transazione attraverso il trasferimento di informazioni via web e la loro elaborazione automatica tramite applicazioni informatiche ed il superamento delle barriere di conoscenza, siano esse geografiche, settoriali, distributive. Le potenzialità dei marketplace non si riducono solo ad un abbassamento dei costi, ma portano benefici anche in termini di trasparenza ed efficienza del mercato, di integrazione ed estensione della supply chain⁷, di ampliamento del raggio d'azione rispetto ai tradizionali mercati di riferimento e reca benefici anche in termini di visibilità del distretto.

In generale, la diffusione su larga scala dell'ICT rende possibile raggiungere più elevati gradi di integrazione tra le imprese, sfruttando la maggiore disponibilità di dati e di informazioni.

Per quanto riguarda invece la logistica, essa è un aspetto rilevante, e sempre più lo sarà in futuro, nelle strategie competitive delle imprese ma ad oggi vi è una condizione di sviluppo solo parziale rispetto alle potenzialità che possono esserne tratte.

⁶ il luogo, reale o metaforico, in cui avvengono degli scambi. Nella lingua italiana i marketplace servono ad indicare i siti internet di intermediazione per la compravendita di un bene o un servizio; l'esempio più noto di marketplace è eBay.

⁷ processo di pianificazione, implementazione e controllo dell'efficiente ed efficace flusso e stoccaggio di materie prime, semilavorati e prodotti finiti e delle relative informazioni dal punto di origine al punto di consumo con lo scopo di soddisfare le esigenze dei clienti.

Secondo la definizione data dall'Associazione Italiana di Logistica, essa è «l'insieme delle attività organizzative, gestionali e strategiche che governano nell'azienda i flussi di materiali e delle relative informazioni dalle origini presso i fornitori, fino alla consegna dei prodotti finiti ai clienti e al servizio post-vendita»; quindi, le funzioni che sviluppa vanno oggi ben oltre al trasporto e magazzinaggio, riguardano sempre più attività come l'integrazione della gestione ordini con gli approvvigionamenti e gli acquisti di componenti e fasi esterne di lavorazione, la gestione dei servizi post-vendita e dei rapporti con i fornitori, i controlli di qualità, il packaging, l'ottimizzazione del capitale circolante, l'assicurazione dei carichi, la gestione dei documenti di viaggio e dei rapporti con le dogane.

Spesso, in passato, gran parte di queste attività sono state sottovalutate affidando ai compratori esteri la responsabilità di gestire i collegamenti con i mercati finali; questo comportamento trovava giustificazione nell'esigenza per le imprese del Made in Italy di concentrarsi sull'eccellenza manifatturiera, oggi invece il concentrarsi solo sulla qualità della produzione potrebbe costituire un grosso limite competitivo. Innanzitutto perché la crescita delle economie emergenti cambia la natura dei rapporti con i clienti e richiede una rete di comunicazione diretta per fornire beni differenziati e un sistema adeguato di servizi post-vendita. La necessità di dare risposte rapide su mercati diversificati e l'esigenza di assicurare l'originalità e la tracciabilità dei beni, comporta un forte aumento della complessità logistica, che è possibile affrontare grazie l'impiego di nuove tecnologie di comunicazione. Anche la gestione della rete di fornitura, sempre più aperta al contributo di imprese localizzate oltre frontiera, comporta una forte pressione sulla catena logistica, che diventa per molti aspetti l'attività fondamentale per il governo del ciclo produttivo.

L'esigenza di sviluppare nuove tecnologie della logistica non riguarda solo le imprese leader, ma anche quelle minori che operano come fornitori

strategici, in modo da poter entrare in reti produttive qualificate aumentando il loro potere di mercato e la possibilità di apprendimento di nuove tecniche.

La logistica costituisce una funzione all'interno della quale si sperimentano e vengono applicate tecnologie che diventano fondamentali per il vantaggio competitivo, come l'implementazione di gestionali integrati, i sistemi per la tracciabilità dei prodotti, l'uso di etichette intelligenti, l'impiego di tecnologie di posizionamento satellitare, l'organizzazione di magazzini virtuali, lo sviluppo dei sistemi di sicurezza dei carichi.

È necessario sviluppare soluzioni distrettuali di condivisione della domanda di servizi logistici (standard di carico, integrazione dei sistemi informatici, creazione di codifiche comuni dei profitti e dei componenti, etc.) realizzando una piattaforma di comunicazione che renda interessante per i grandi operatori logistici internazionali effettuare adeguati investimenti tecnologici sul territorio.

Le principali opportunità di collaborazione interorganizzativa offerte riguardano funzionalità relative al rifornimento on-line di componenti e semi - lavorati, al monitoraggio sullo stato di avanzamento delle lavorazioni e delle spedizioni, nonché alla raccolta delle richieste di modifica o di intervento della clientela.

La presenza di un sistema informatico interorganizzativo diminuisce il livello di incertezza grazie alla maggior visibilità resa possibile da un'attività congiunta di previsione vendite e da una programmazione della produzione condivisa. Questa diminuzione del livello di incertezza si concretizza nella possibilità di ridurre le scorte che complessivamente le diverse imprese della rete devono tenere senza danneggiare il servizio al cliente.

La condivisione di programmi gestionali permette alle imprese di ridurre i costi amministrativi di transizione, eliminando attività duplicate e standardizzando i canali di comunicazione. Questa semplificazione nei canali amministrativi ha un impatto positivo non solo in termini di riduzione dei costi, ma anche di miglioramenti nei tempi di risposta, nella flessibilità e nella affidabilità.

La gestione della catena di approvvigionamento è finalizzata all'integrazione di tutti gli attori che fanno parte della catena logistica, per incrementare il livello di servizio percepito dal cliente finale e la massimizzazione del profitto delle aziende partecipanti, allineando gli obiettivi e puntando l'attenzione sui processi chiave.

Emerge che l'offerta di soluzioni ICT e di servizi logistici avanzati richiede investimenti e presupposti culturali - tecnologici troppo elevati per la maggior parte delle PMI dei distretti industriali; l'offerta è, quindi, spesso limitata ai grandi operatori o rivolta ai distretti che meglio consentono per dimensioni di imprese, tipologia produttiva e tipo di governo delle relazioni (presenza di imprese leader in grado di imporre regole e standard comuni) l'adozione di soluzioni evolute.

Risulta necessaria una collaborazione e una complementarità fra imprese, soggetti esterni e istituzioni, affinché le condizioni interne ed esterne al distretto possano evolvere in funzione di obiettivi tra loro coerenti che portino, con l'adozione di soluzioni innovative, le imprese industriali in primis, ma in generale tutto il tessuto economico nazionale, ad una nuova primavera economica.

Conclusioni

I distretti industriali stanno attraversando una fase delicata riconducibile ad un generale peggioramento della congiuntura economica ed una intensificazione della competizione a livello globale, oltre che a criticità interne al modello stesso.

Inizialmente i malesseri dei distretti italiani potevano attribuirsi alla dimensione medio-piccola delle imprese che costituiscono l'apparato produttivo italiano, ma in un mondo globalizzato come quello odierno la dimensione non è più il requisito fondamentale alla base delle migliori performance, ne hanno preso il posto la conoscenza e l'innovazione tecnologica. Infatti, i limiti dimensionali possono essere superati grazie ad operazioni di aggregazione o tramite la stipula di contratti con altre imprese, sia nazionali che transnazionali. Questo genere di operazioni oltre che garantire vantaggi di scala, altrimenti raggiungibili solo da imprese di grandi dimensioni, offre un'importante possibilità alle imprese distrettuali di entrare in nuovi mercati, in modo da poter sfruttare reti produttive qualificate, con nuove opportunità dall'approvvigionamento alla vendita dei prodotti.

La maggior parte degli imprenditori rimane però restia a partecipare ad aggregazioni per paura di perdere la propria autonomia decisionale, ma la soluzione potrebbe essere la rete di impresa, meno vincolante rispetto ai gruppi distrettuali, costituita con contratti ad hoc a seconda delle necessità espresse dalle parti interessate.

Le motivazioni che spingono la restante parte di imprenditori, più propositivi, ad intraprendere un qualsiasi tipo di collaborazione sono, a seconda della modalità scelta, la possibilità di: aumentare il capitale per progetti di crescita, ridurre i costi, diversificare la propria offerta, aumentare

il livello di innovazione, di conoscenze tecniche e come già detto, superare barriere di entrata in un nuovo mercato e sfruttare le economie di scala.

Un altro fattore fondamentale all'interno dei distretti è sicuramente la presenza di un'impresa leader nel settore, la quale con la sua esperienza e il maggior grado tecnologico può avere un effetto trainante nei confronti delle imprese che gravitano nella sua orbita.

Il grado di innovazione tecnologica, la capacità di adottare nuove soluzioni proposte o ancor meglio di crearne di nuove, è dunque oramai alla base del successo delle imprese distrettuali e non, sia sul piano produttivo sia su quello informativo. In un mondo dove le informazioni circolano in brevissimo tempo da una parte all'altra del mondo, è fondamentale essere informati e reagire adeguatamente nel minor tempo possibile a determinati input per avere un vantaggio sui competitor.

È pertanto necessario lo sviluppo di dotazioni e competenze legate alle ICT e alla logistica fra tutti i soggetti del distretto; questo significa raggiungere un livello minimo di capacità informatica anche fra le imprese più piccole, tale da consentire la realizzazione di reti digitali sufficientemente diffuse, la cui efficacia dipende comunque fortemente dalla qualità degli interscambi informativi e dal grado di integrazione organizzativa. Tali reti costituiscono il presupposto per lo sviluppo di filiere estese oltre i confini distrettuali e su base internazionale.

Per questi motivi dopo oltre cinquant'anni di storia, la struttura dei distretti si è modificata passando così dal concetto di distretto industriale, definito da Beccattini come «un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinate, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali» ad un concetto più espanso, certamente ancora legato al territorio originario, ma nel contempo necessariamente rivolto al mercato globale.

Appare perciò doveroso un nuovo orientamento delle strategie aziendali di espansione che abbiano come obiettivo l'innovazione dei prodotti e dei processi, nonché una riallocazione delle risorse su mercati più remunerativi, quali i paesi emergenti.

La globalizzazione è un'arma a doppio taglio che offre immense possibilità per coloro che sono riusciti e riusciranno ad affrontarla cavalcando l'onda dell'innovazione, ma che se non affrontata con i giusti mezzi e la giusta mentalità può trascinarli a fondo.

Bibliografia

Becattini G., (1998), “Distretti industriali e made in Italy : le basi socioculturali del nostro sviluppo economico”, Torino, Bollati Boringhieri.

Becattini G., (2000), “Dal distretto industriale allo sviluppo locale : svolgimento e difesa di una idea”, Torino : Bollati Boringhieri.

Becattini G. e Dei Ottati G., (2006), “L’economia italiana negli anni novanta: un confronto tra aree di grande impresa e distretti industriali”, in “Economia e politica industriale”.

Bottinelli L., Pavione E., (2011), “Distretti industriali e cluster tecnologici: strategie emergenti di valorizzazione della ricerca e dell’innovazione”, Milano, Giuffrè.

Cafaggi F., Iamiceli P. (2007), “La Reti di imprese tra crescita e innovazione organizzativa. Riflessioni da una ricerca sul campo”, Bologna, Il mulino.

Carnazza P., (2011), “Vedere lontano : il sistema produttivo italiano di fronte alle nuove sfide internazionali e il ruolo della politica industriale”, Roma, Aracne.

Cerruti C., Musso F., (2004), “L’integrazione dei distretti industriali fra ICT e logistica. Esperienze di imprese marchigiane «eccellenti»”, Trieste, Edizioni Goliardiche.

Corò G., Micelli S., (2006), “I nuovi distretti produttivi: innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori”, Milano, Marsilio.

Guelpa F., Micelli S., (2007), “I distretti industriali del terzo millennio : dalle economie di agglomerazione alle strategie d'impresa”, Bologna, Il mulino.

Napoli F., (2008), “Imprese distrettuali, una ricerca sulle problematiche economico-aziendali dell’innovazione e dell’internazionalizzazione”, Milano, FrancoAngeli.

Quinteri B., (2006), “I distretti industriali dal locale al globale”, Soveria Mannelli, Rubettino.

Rossi S., (2009), "Controtempo. L'Italia nella crisi mondiale", Roma, Laterza.

Rullani E., Belussi F., Gottardi G., (2003), "The Technological Evolution of Industrial Districts", Amsterdam, Kluwer.