



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in

ECONOMIA E COMMERCIO

Tesi di laurea

**I DISTRETTI INDUSTRIALI NELLA
COMPETIZIONE INTERNAZIONALE**
Industrial districts in international competition

Relatore:

Prof. ALESSIA LO TURCO

Rapporto Finale di:

GIOVANNI PRIORI

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

| | |
|---------------------|--------|
| INTRODUZIONE | pag. 4 |
|---------------------|--------|

CAPITOLO 1

I DISTRETTI INDUSTRIALI – UN’ANALISI STORICA

| | |
|--|---------|
| 1 Nascita e sviluppo dei distretti industriali | pag. 5 |
| 1.1 La visione di Marshall | pag. 7 |
| 1.2 Becattini: la versione italiana di distretto | pag. 8 |
| 1.3 Il vantaggio competitivo nei distretti industriali di Michael Porter | pag.11 |
| 2. I distretti industriali: alcuni dati | pag. 14 |

CAPITOLO 2

L'IMPORTANZA DELLE RELAZIONI NEI DISTRETTI

| | |
|---|---------|
| 1 Punti di forza e minacce | pag. 15 |
| 2 caratteristiche dei distretti | pag. 19 |
| 2.1 La fornitura a monte | pag. 20 |
| 2.2 La catena delle funzioni a valle | pag. 21 |
| 2.3 Capitale sociale e relazionale | pag. 21 |
| 2.4 Livelli di cooperazione e innovazione | pag. 23 |
| 2.5 Livello di competizione interna | pag. 29 |

CAPITOLO 3

INTERNAZIONALIZZAZIONE DEI DISTRETTI INDUSTRIALI

| | |
|--|---------|
| 1. Operare nel mercato globale | pag.33 |
| 2. La situazione italiana | pag. 34 |
| 3. I modelli di internazionalizzazione | pag.35 |
| 3.1 Le esportazioni | pag.36 |
| 3.2 Gli accordi | pag. 37 |
| 3.3 Gli investimenti diretti esteri (IDE) | pag. 39 |
| 3.4 Delocalizzazione | pag. 40 |
| 4 Un'evoluzione fra miglioramento e trasformazione: le medie imprese | pag. 41 |
| CONCLUSIONI | pag. 44 |
| BIBLIOGRAFIA | pag.45 |

INTRODUZIONE

I distretti industriali sono uno dei fenomeni fondamentali su cui si basa l'intera economia italiana, tanto da costituire oggi circa un quarto del sistema produttivo italiano in termini di addetti e di unità locali produttive. Il fenomeno dei distretti industriali italiani è relativamente nuovo nella storiografia economica. La loro storia inizia a partire dal secondo dopoguerra, nel periodo definito "miracolo economico", grazie allo sviluppo economico degli anni '50 e '60, per poi consolidarsi negli anni '70. In questo periodo, in Italia e nel mondo, si afferma una nuova richiesta di prodotti per la persona e per la casa, alla quale il tessuto economico risponde con la nascita di aree produttive ad alta specializzazione e ad alta disponibilità di manodopera. Importanti sono state anche le grandi e medie imprese localizzate nell'area del distretto produttivo, che hanno avuto un ruolo catalizzatore e attorno alle quali si sono poi sviluppate moltissime realtà di dimensioni più contenute, contribuendo a diffondere le competenze specifiche necessarie per generare profitti. Negli anni '80, poi, queste concentrazioni di imprese hanno rafforzato la propria posizione nel mercato mondiale, dando vita a veri e propri casi di studio a livello internazionale. La stabilità monetaria del tempo, unita ad una bassa inflazione, permise un forte sviluppo industriale mirato al rafforzamento delle esportazioni ed all'apertura verso i mercati mondiali.

La tesi è suddivisa in tre capitoli, ognuno dei quali si focalizza in specifiche aree di interesse. Il primo è incentrato sull'introduzione e sulla definizione dei distretti industriali e il quadro giuridico che li inquadra attraverso un'analisi storica, analizzando poi la visione di Alfred Marshall, Giacomo Becattini per finire poi ad indagare la teoria del vantaggio competitivo di Michael Porter. Infine il capitolo si chiuderà con un'analisi dei dati relativi al numero e la composizione dei distretti industriali in Italia. Nel secondo capitolo l'elaborato si concentrerà sulle caratteristiche interne ai distretti, analizzando i punti di forza e debolezza, il grado di conoscenza e il livello di cooperazione e competizione all'interno degli stessi. Il terzo capitolo infine approfondirà il tema dell'internazionalizzazione dei distretti, argomento considerato uno dei punti di forza dell'economia italiana. Il capitolo spiegherà l'iniziale ritardo nei confronti dei principali paesi industrializzati e i vari modelli che si applicano per poter far parte dell'attuale globalizzazione

CAPITOLO 1

I DISTRETTI INDUSTRIALI: UN'ANALISI STORICA

1. NASCITA E SVILUPPO DEI DISTRETTI INDUSTRIALI

Il filone di studio dei distretti industriali acquista visibilità alla fine degli anni '70, quando si sono in parte già verificate una serie di condizioni che, minando le fondamenta di un modello di organizzazione della produzione caratterizzato da bassa flessibilità ed alti volumi di produzione, hanno progressivamente messo in crisi il modello fordista di organizzazione della produzione. È questo un periodo in cui iniziano ad aprirsi spazi per modelli competitivi alternativi al fordismo in grado di combinare una maggiore flessibilità organizzativa con la possibilità di diversificare i prodotti e con un diverso rapporto qualità-prezzo. L'Italia costituisce un punto di osservazione privilegiato per questo tipo di fenomeni, dal momento che i distretti si erano già sviluppati in Italia negli anni d'oro del fordismo e continuavano a consolidarsi anche quando il fordismo iniziava a mostrare i primi segni di crisi. È l'Italia delle piccole imprese e dei distretti industriali quella che attira l'attenzione e che viene investita da una intensa campagna di studi che dà vita a una diversa rappresentazione dello sviluppo economico italiano: a partire dalla fine degli anni '70 si passa infatti da una concezione dualistica dell'economia italiana (con il Nord sviluppato e industrializzato contrapposto al Mezzogiorno arretrato e rurale) a una visione più complessa e variegata, che ha portato all'introduzione del concetto di "Terza Italia". A fianco del Nord Ovest caratterizzato dalle grandi imprese industriali che avevano già iniziato i processi di ristrutturazione e del Mezzogiorno dove una struttura industriale arretrata ha coesistito con le imprese di grandi dimensioni specializzate in produzioni pesanti, emerge l'Italia del Centro e del Nord Est, caratterizzata da popolazioni di imprese locali specializzate sia in produzioni considerate tradizionali (tessile, abbigliamento, calzature, ecc.), suscettibili, in realtà, di importanti innovazioni di prodotto e di processo, sia in produzioni più 'strumentali alle medesime' (macchine tessili, per il cuoio, per il legno, ecc.) che trovano la loro collocazione nel cosiddetto distretto industriale.

I distretti industriali sono dei sistemi produttivi costituiti da un insieme di imprese, prevalentemente di piccole e medie dimensioni, ciascuna delle quali è indispensabile ed indissolubilmente legata alle altre. Sono caratterizzate da una tendenza all'integrazione

orizzontale e verticale e alla specializzazione produttiva, in genere concentrate in un determinato territorio e legate da una comune esperienza storica, sociale, economica e culturale. Ciascuna impresa è specializzata in una particolare fase del processo produttivo, od anche nella produzione di un singolo componente essenziale. Questa sorta di dipendenza reciproca costituisce, di fatto, la spinta a collaborare per un fine comune e, contemporaneamente, farsi concorrenza per preservare il proprio ruolo all'interno del distretto.

Le imprese del distretto industriale, pur essendo nella maggior parte dei casi di dimensioni limitate, mostrano spesso una capacità tecnologica e innovativa medio-alta, soprattutto grazie all'elevato livello di specializzazione, che consente a ognuno di concentrarsi su un numero ristretto di fasi produttive e di adottare sistemi produttivi avanzati, che permettono una diminuzione dei costi di transazione rispetto a quelli di coordinamento. La realtà distrettuale è contraddistinta da una elevata densità imprenditoriale. Anche se la numerosità dei soggetti può favorire un aumento del livello di competitività tra le imprese e il verificarsi di comportamenti opportunistici, nel caso dei distretti industriali ciò non si verifica, o meglio, si verifica secondo modalità 'non distruttive'. I rapporti fra soggetti sono il risultato della combinazione di concorrenza sui mercati di riferimento e di contemporanea consuetudine alla cooperazione reciproca. È il corretto bilanciamento tra le due opposte tensioni verso la collaborazione e la competizione che crea lo stimolo a un continuo rinnovamento e permette lo sviluppo di nuove opportunità. Si incentiva l'investimento in macchinari innovativi, grazie alla parziale copertura del rischio garantita dalla rete di rapporti interpersonali; la specializzazione permette al singolo di limitare il numero di macchinari necessario ed inoltre è favorita l'iniziativa imprenditoriale (G. Dei Ottati, Distretto industriale, problemi delle transazioni e mercato comunitario: prime considerazioni, «Economia e Politica Industriale», 51, 1986).

La realtà distrettuale in Italia si caratterizza per un forte radicamento territoriale in una specifica area socioeconomica, per una elevata specializzazione produttiva e per una notevole densità di piccole e medie imprese specializzate in fasi diverse del ciclo produttivo. Esempi noti di distretti industriali sono quelli della ceramica (Sassuolo e Faenza), calzaturieri (Barletta, Fermo, Montebelluna), tessili (Prato, Oleggio e Carpi), degli elettrodomestici (Fabriano), dell'ottica (Belluno) e quello del settore biomedicale

(Mirandola). In Italia il distretto industriale è stato proposto come strumento di politica industriale distinto rispetto alle singole imprese e ai settori di produzione, nell'ambito della l. 317/1991, sugli interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese. L'obiettivo è preservare il valore di questi luoghi di crescita economica ed adattare l'ordinamento al nuovo fenomeno. Inoltre prevede linee guida per distribuire le risorse finalizzate allo sviluppo industriale. Gli indirizzi e i parametri per l'individuazione delle relative aree sono stati stabiliti successivamente con il d.m. 1993 che ha affidato alle Regioni il compito di individuare i distretti industriali sulla base di stringenti criteri metodologico-statistici, successivamente ridefiniti in senso meno restrittivo dalla l. 140/1999, sulla base della quale le Regioni hanno definito le aggregazioni territoriali idonee.

1.1 La visione di Marshall

Alfred Marshall è il primo economista a studiare il fenomeno distrettuale, egli ne formula la definizione dopo aver notato e osservato la presenza in Inghilterra di agglomerazioni di piccole e medie imprese tessili, prossime geograficamente tra loro, che ottenevano ottime performances economiche: *“Quando si parla di distretto industriale si fa riferimento ad un'entità socio-economica costituita da un insieme d'impresa, facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo, localizzato in un'area circoscritta, tra le quale vi è collaborazione ma anche concorrenza”* (A. Marshall, 1919, 283).

Il punto focale della sua indagine passa dalla grande azienda internamente suddivisa in moltissime fasi produttive, ad un agglomerato di piccole aziende, geograficamente localizzate, ciascuna delle quali è specializzata in una fase particolare della filiera. Una caratteristica essenziale del distretto industriale è la collaborazione tra le singole aziende, ma, cosa spinge ciascuna di esse ad interagire sempre più attivamente con le altre? Alfred Marshall, partendo dall'analisi delle economie di scala (riduzione dei costi unitari di lungo periodo consequenziale all'incremento della produzione nel bene considerato), trova risposta in quelle che definisce economie esterne. *“Le economie derivanti da un aumento della scala di produzione di una data specie di merci possono suddividersi in due categorie: in primo luogo quelle dipendenti dallo sviluppo generale dell'industria; e in secondo luogo, quelle dipendenti dalle risorse delle singole imprese, dalla loro organizzazione e*

dall'efficienza della loro amministrazione. Possiamo chiamare le prime economie esterne, e le seconde economie interne." (Marshall, 1972, pp.389-390). Un ruolo fondamentale nel successo dei distretti industriali marshalliani è quindi giocato dalle economie esterne, ossia vantaggi non interni alla singola impresa e come tali esclusivi per quest'ultima, bensì esterni a essa e propri del distretto industriale nel suo complesso, quindi fruibili indistintamente da tutti i soggetti che ne fanno parte. Ne sono esempio la presenza di un ampio e stabile bacino di manodopera qualificata, bassi costi di accesso a servizi alla produzione, possibilità di utilizzare in maniera immediata e agevole macchinari sofisticati e metodi organizzativi comuni e, in generale, citando ancora Marshall, tutte le economie che sono «dipendenti dallo sviluppo generale dell'industria». L'economista inglese vuole far risaltare l'importanza del fattore "agglomerazione" nella spinta allo sviluppo produttivo. Ciascuna impresa guadagna qualcosa, in termini di efficienza produttiva, dalla collaborazione con le altre. Questo, unito al clima di concorrenza, che è sempre presente all'interno dei distretti industriali, garantisce che non ci siano "pesi morti", ma al contrario, tutti cerchino di specializzarsi autonomamente nel proprio micro-settore e integrino il proprio know-how a livello macro in favore dell'efficienza dell'intero sistema. Marshall ha dato rilievo alla componente culturale formulando il concetto di atmosfera industriale. Le reti sociali che collegano gli individui hanno come fine ultimo la cooperazione per produrre beni maturi che incorporino innovazioni adattive. Il contributo all'evoluzione dei distretti, derivante da questa forte integrazione sociale è determinante. In un clima di fiducia reciproca risulta agevolato il processo di collaborazione tra gli individui che accresce notevolmente le competenze comuni.

1.2 Becattini: la versione italiana di distretto

Dal fronte italiano, la teoria di Marshall viene integrata dalla visione dall'economista Giacomo Becattini. L'approccio produttivo distrettuale, in Italia, è generalmente associato ai settori tradizionali (calzature, tessile-abbigliamento, ceramiche, alimentari, ecc.), anche se, più avanti, vedremo come tali sistemi si siano evoluti indirizzandosi anche in produzioni knowledge-intensive. E' semplice risalire ai motivi per cui, tale fenomeno, abbia rappresentato e rappresenti tuttora una realtà vitale sul territorio nazionale e perché non

abbia attecchito completamente negli altri paesi sviluppati. I motivi di ciò sono almeno quattro:

- 1) anzitutto, come è fin troppo noto, il nostro paese è caratterizzato da un perenne ritardo rispetto agli altri paesi sviluppati nell'attuazione delle politiche necessarie per stare al passo con la reattività ai tempi; è ipotizzabile dunque che negli anni '70, se gli altri paesi avevano oramai completato le politiche basate sullo sviluppo della grande impresa, queste ultime in Italia fossero ancora incomplete, favorendo così la sedimentazione delle piccole imprese;
- 2) un secondo fattore consiste nella presenza in Italia di un maggior "spirito imprenditoriale" rispetto al resto del mondo: di conseguenza, c'era una maggior volontà diffusa di rimanere "nel piccolo", e quindi un rifiuto parziale della grande impresa;
- 3) in terzo luogo, esistono anche delle (deboli) ragioni storiche, le quali indicano che già prima delle due guerre erano stati osservati dei rudimentali sistemi locali di produzione, incentrati sull'artigianato;
- 4) infine, è rilevante il fatto che il sistema produttivo italiano – meccanica a parte - era capace di creare vantaggi competitivi particolarmente nei settori ad alta intensità di know how e design, e a bassa intensità di capitale (quali per esempio il tessile-abbigliamento, il calzaturiero e l'industria del mobile).

La definizione di distretto industriale di Becattini è, essenzialmente, molto simile a quella presentata da Marshall: " *Il distretto industriale è un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla presenza attiva, in un'area territorialmente circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali*" (Becattini, 1991, p.52). Dagli scritti dell'economista italiano affiora il frutto di un esame approfondito sull'economia italiana in merito alla rilevanza economica dei distretti e, soprattutto, la sua convinzione della solidità strutturale di questi complessi regionali. Il tessuto industriale italiano è costituito da un gran numero di aziende medio-piccole, principalmente a conduzione familiare. Tali imprese, prese singolarmente, non sono dotate di una solidità organizzativa, né di sufficienti risorse, che possano permetterne l'innovazione e la sopravvivenza in uno spietato clima di concorrenza. Su questo fronte bisogna riconoscere, secondo Becattini, il merito dei distretti industriali, di aver predisposto le fondamenta per la rinascita della piccola industria. È proprio su di essa che si basano i

maggiori distretti industriali sul territorio nazionale. In quest'ottica, le botteghe degli artigiani sono diventate il carburante per la crescita industriale, piuttosto che un freno evolutivo. Becattini, sostiene inoltre che la comunità locale insita nel distretto funge da "moltiplicatore dell'innovazione", nel senso che l'appartenenza ad una comunità serve da fluidificante nel trasferimento di conoscenze inter-impresa. Oltre a ciò, Becattini non include all'interno della sua idea di distretto la presenza di forme gerarchiche tra imprese: tutte le imprese si trovano sullo stesso piano, e non esiste nessuna dipendenza nei confronti di altre imprese distrettuali.

Altro argomento trattato da Becattini prende spunto dalla visione marshalliana dei lavoratori per il quale "il più prezioso di tutti i capitali è quello investito negli esseri umani" (Marshall, trad.it., 2006, 747). Questo è ancor più veritiero nei distretti industriali in cui la figura del lavoratore assume grande spessore. Per la natura tradizionale dei beni prodotti sono determinanti le abilità di ciascun dipendente e, per sostenere i ritmi di crescita dei concorrenti, gli imprenditori devono riservare una larga fetta degli investimenti per accrescere le competenze del proprio capitale umano. Si può pensare che, circoscrivendo geograficamente un gruppo di lavoratori e garantendogli la possibilità di crescita professionale all'interno del distretto, ci sia una maggiore possibilità che ciascuno di essi converga verso il settore a lui più affine. In tal modo il valore aggiunto da ciascuno di essi sarà certamente maggiore. I distretti industriali sono il risultato di un lungo e interattivo processo di produzione e scambio di conoscenze (Gottardi, 2000). Il trasferimento di queste conoscenze è visto come il fondamento delle origini dei sistemi locali italiani. Ne risulta che la complessa rete di relazioni si costituisce man mano che il distretto stesso cresce e si evolve. I contributi di Becattini sono determinanti poiché fanno comprendere l'importanza di guardare al distretto non solo da economisti, sebbene sia necessario farlo, ma anche da sociologi. In tale prospettiva si deduce quanto sia realmente ampio l'insieme dei fattori che porta alla formulazione di teorie economiche. Quanto sia influente, nei risultati ottenuti, l'impatto del contesto sociale entro il quale si sviluppa un fenomeno. Ciò è particolarmente vero riguardo ai distretti industriali. Nel corso degli anni, la struttura distrettuale ha dimostrato di essere adattabile anche a settori tecnologicamente avanzati aprendo, così, la strada verso una nuova prospettiva di studio. Pioniere di questa nuova analisi evolutiva è

Michael Porter, economista statunitense che, applicando ai distretti la sua teoria sui vantaggi competitivi, ha evidenziato le variabili che ne hanno determinato lo sviluppo.

1.3 Il vantaggio competitivo nei distretti industriali di Michael Porter

Michael Porter, definito il padre della strategia manageriale, analizza il fenomeno distrettuale con un approccio molto più economico rispetto a Marshall e Becattini. La sua ricerca, inizialmente, era finalizzata a comprendere quali fossero i fattori che avevano portato l'industria statunitense ad essere superata dai competitors internazionali. Con il trattato "The competitive advantage of Nations", Porter documenta che le economie a più alto tasso di crescita sono trainate da un tessuto industriale conformato in maniera totalmente differente rispetto a quello degli Stati Uniti. Nella prima definizione di cluster porteriano, l'attenzione ricade sulla mera collaborazione e cooperazione tra le aziende senza dare particolare rilevanza alla localizzazione geografica che, in questa prima fase di studio, viene considerata come un fattore accidentale. Per l'appunto, con il concetto di cluster ci si può riferire ad un sistema di aziende sparse su un intero territorio nazionale collegate da un qualsiasi tipo di relazione funzionale. Eliminando la limitazione territoriale risulta più agevole per Porter formulare una teoria sui vantaggi competitivi che sia universalmente applicabile. In quest'ottica, l'economista, si pone l'obiettivo di comprendere in che misura ciascuna impresa contribuisce alla creazione di valore all'interno del sistema e quanto l'ambiente esterno influisce sui processi di innovazione. La definizione di clusters intesi come "un'agglomerazione geografica di imprese interconnesse, fornitori specializzati, imprese di servizi, imprese in settori collegati e organizzazioni associate che operano tutti in un particolare campo, e caratterizzata dalla contemporanea presenza di competizione e cooperazione tra imprese" (Porter 1998), dimostra che, differentemente dalla visione marshalliana, anche istituzioni ed enti esterni sono inseriti all'interno del puro ciclo produttivo in quanto variabili in grado di influenzarne l'andamento. Difatti, sia i legami orizzontali che quelli verticali, sono essenziali al concetto di cluster porteriano. Le relazioni verticali identificano i collegamenti input-output della filiera produttiva, per intenderci, da fornitore a consumatore. La novità riguarda la rilevanza dei legami orizzontali che si alimentano dalla localizzazione geografica e permettono alle imprese del sistema di cooperare in maniera più agevole, condividendo informazioni

riguardo a minacce e opportunità del mercato e, soprattutto, confrontando i propri processi produttivi con le innovazioni dei concorrenti. Con il progredire degli studi emerge una propensione, da parte delle industrie situate in prossimità geografica, a rispondere meglio agli stimoli dei mercati nazionali ed esteri. Per Porter il vantaggio competitivo di un'azienda deve essere sostenibile, duraturo nel tempo e tale per cui le azioni dei concorrenti non possano renderlo obsoleto. Partendo da questo presupposto e rivolgendoci alla particolare struttura distrettuale è evidente che la forte integrazione produttiva, ma soprattutto sociale, risulta esserne l'elemento più influente. Non è, quindi, la pura organizzazione aziendale a crearne la base per le prospettive evolutive quanto, piuttosto, la semplice prossimità geografica. La sola collaborazione tra imprese non costituisce una spinta sufficientemente forte per permettere al distretto di crescere, è necessaria una dose consistente di sana competitività inter-impresa in modo da innovare ciclicamente i processi produttivi e accrescere il proprio vantaggio competitivo nei confronti dei competitors esterni. Porter parla di "location paradox" poiché trova contro intuitivo, in uno scenario sempre più globalizzato, che la localizzazione geografica ottenga determinati risultati in termini di competitività. La competitività nei distretti industriali è garantita dalla facile accessibilità ai fattori produttivi che agevola l'ingresso nel sistema da parte di nuove imprese, per cui, ognuna, cerca di preservare la propria posizione contribuendo ad innovare e integrare la fase del processo produttivo ad essa assegnata. Questo obiettivo di massimizzazione dell'efficienza è perseguibile solo se la forza dei collegamenti locali, ovvero quelli interni al distretto, è più forte di quelli globali. Il cluster porteriano è teorizzato in modo tale da inglobare nella definizione una pluralità di sottoinsiemi con caratteristiche comuni ma anche con specifiche peculiarità. I distretti industriali, quindi, possono essere intesi come un sottoinsieme dei cluster la cui caratteristica distintiva, nonché elemento essenziale per il vantaggio competitivo, è la circoscrizione geografica in ambiti territoriali molto limitati. Si passa da nazione a regione se non, addirittura, a poche città limitrofe. Lo stesso Porter afferma che "la grande maggioranza dei produttori italiani di lana-tessile, ad esempio, sono situati in due città..." (Porter 1990,154). Ad accrescere il valore dei distretti italiani contribuiscono, in maniera determinante, la riduzione netta dei costi di informazione e la loro velocità di circolazione, risultanti, appunto, dalla circoscrizione geografica. Data la natura prevalentemente

tradizionale dei beni prodotti dalle aziende distrettuali, è fondamentale che il know-how del singolo sia implementato ed integrato con quello dell'intero sistema. In tal modo, ogni tassello diviene essenziale e funzionale alla crescita esponenziale della specializzazione di settore, oltre che, ovviamente, all'efficienza del ciclo produttivo. Gli obiettivi da perseguire per gli artigiani italiani sono essenzialmente due. Innanzitutto l'esigenza di essere sempre un passo avanti rispetto alle tendenze del mercato. In secondo luogo, l'abilità di instaurare nei consumatori bisogni che possano essere soddisfatti solo con il prodotto del distretto. Il raggiungimento di tali obiettivi è, in un certo senso, agevolato dal forte orientamento alla qualità ed al design che contraddistingue i prodotti nazionali in tutto il mondo. Il distretto industriale, inteso come tipologia di organizzazione produttiva, trova in Italia la sua massima espressione, in misura maggiore nei settori in cui la componente innovativa di prodotto è indispensabile. La struttura distrettuale, risulta sufficientemente stabile ma al contempo dinamica e fortemente integrata. Queste caratteristiche la rendono abbastanza flessibile da far fronte ad improvvisi mutamenti nel mercato. Più che l'aspetto pratico, è la ricerca di novità a rappresentare la fase del processo produttivo più importante. Ricerca e sviluppo, unitamente alla continua crescita di competenze dei lavoratori rappresentano le fasi del processo produttivo a più alto tasso di investimento. La sfida dei distretti industriali diviene sempre più intensa in seguito alla globalizzazione. I nuovi scenari e, soprattutto, le nuove minacce, saranno in gran parte superate e, in alcuni casi, si presteranno addirittura a trampolini di lancio per il tessuto industriale italiano.

2. I DISTRETTI INDUSTRIALI: ALCUNI DATI

Sono 141 i distretti industriali identificati dall'Istat a partire dai sistemi locali del lavoro (SLL) sulla base dell'analisi della loro specializzazione produttiva, come emerge dai dati delle unità economiche rilevati nel 2011 attraverso il 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi.

I distretti industriali costituiscono circa un quarto del sistema produttivo del Paese, in termini sia di numero di SLL (il 23,1% del totale), sia di addetti (il 24,5% del totale), sia di unità locali produttive (il 24,4% del totale). L'occupazione manifatturiera distrettuale rappresenta oltre un terzo di quella complessiva italiana, in linea con quanto osservato 10 anni fa. All'interno dei distretti industriali risiede circa il 22% della popolazione italiana.

Aumenta, rispetto all'ultimo rilevamento effettuato, l'estensione e la dimensione demografica ed economica dei distretti. Ogni distretto, in media, è costituito da 15 comuni, abitato da 94.513 persone e presidiato da 8.173 unità locali che assorbono 34.663 addetti.

Il maggior numero di distretti (45) è localizzato al Nord-est, tradizionalmente l'area territoriale di riferimento del modello distrettuale italiano. Nel Nord-est oltre due terzi dei SLL corrispondono a distretti industriali. Il Nord-ovest presenta 37 distretti (il 58,7% dei propri SLL) e il Centro 38 (il 71,7%). Nel Sud sono presenti 17 distretti, mentre nelle Isole sono concentrati unicamente in Sardegna, dove tutti i sistemi locali manifatturieri hanno le caratteristiche distrettuali.

I distretti del Made in Italy sono 130, ben il 92,2% dei distretti industriali del Paese; sono maggiormente presenti nei settori della meccanica (il 27,0%), tessile-abbigliamento (22,7%), beni per la casa (17,0%) e pelli, cuoio e calzature (12,1%).

CAPITOLO 2

L'IMPORTANZA DELLE RELAZIONI NEI DISTRETTI

1. PUNTI DI FORZA E MINACCE

I distretti industriali esprimono ancora una specificità che non è solo una specializzazione produttiva? La risposta è sì. Nonostante le trasformazioni avvenute negli ultimi decenni, oggi i distretti si configurano ancora come comunità di imprese localizzate in un territorio circoscritto e di valori ben precisi. Vi sono elementi distintivi che appartengono alla sfera economico-produttiva, ma anche altri della sfera sociale, entrambi fanno dei distretti un luogo originale, dove il rapporto tra impresa e territorio è ben marcato. In questo mix complesso di elementi, tre marcano il modello industriale: la priorità data alla qualità dei prodotti e dei processi, la preminenza della forma dell'impresa familiare, il radicamento e la tradizione produttiva del territorio. La qualità intesa come cura del particolare, l'efficienza dei processi, il controllo delle fasi di produzione, sono le parole chiave per spiegare il modo di essere dei distretti e delle imprese che li compongono. All'estero, qualità è sinonimo di made in Italy, ma è anche espressione di capacità di innovazione e riposizionamento in nuovi ambiti produttivi. Per questo molti distretti sono diventati il nucleo di esperimenti tra tradizione (lavoro artigianale) e il ricorso a tecnologie nuove frutto del settore delle ICT. Ma il distretto è soprattutto impresa familiare radicata nel territorio, è un modello produttivo che è risultato efficace ma con molti limiti. La struttura familiare non è per forza sinonimo di micro impresa, in quanto è anche espressione di capitalismo nel territorio. Molte aziende familiari sono divenute strutture di medie e grandi dimensioni. Nella capacità di essere territori mutevoli, si possono individuare elementi di forza e minacce per il futuro. Tra i fenomeni evolutivi intervenuti maggiormente negli ultimi anni ci sono: la crescente apertura all'estero (65,5% dei casi), l'innalzamento della qualità dei prodotti (49,4%) e l'incremento del livello di collaborazione tra le imprese del distretto (30,7%).

In Italia si vive da diversi anni in una fase di bassa crescita economica ed anche di transizione politico-istituzionale, di cui però non si è ancora riusciti a stabilire un epilogo chiaro e ben definito. Il sentiero di sviluppo industriale italiano, fortemente caratterizzato dalla presenza e dal contributo dei distretti, è apparso a molti osservatori caratterizzato da

varie criticità: anzitutto, la dimensione media delle imprese troppo piccola rispetto a quella degli altri paesi (sia dell'Unione Europea sia extra-europei). In secondo luogo, la scarsa intensità di Ricerca e Sviluppo (R&S); l'Italia è infatti fra i paesi europei che destinano una quota molto modesta alla ricerca (1,16% del PIL), lontana da quel 3% fissato dall'Agenda di Lisbona, anche se nei distretti vi è molta ricerca tecnologica informale non rilevata dalle statistiche. In terzo luogo, la vulnerabilità energetica che dovrà comportare una necessaria diversificazione delle fonti e dei fornitori. In quarto luogo, la concorrenza asimmetrica (e sleale) della Cina e di altri paesi emergenti. A queste criticità si potrebbero aggiungere: il ricambio generazionale (segnalato dal 60,4% delle imprese), la fuga dei capitali in altri territori nazionali e all'estero (47% che in genere riguarda le imprese di grandi dimensioni), la mancanza di capitale umano qualificato (40%), un utilizzo tuttora relativamente contenuto delle nuove tecnologie ITC soprattutto nelle piccole imprese, il basso grado di istruzione di molti imprenditori, l'esigua presenza di imprese italiane nei settori strategici ad alta tecnologia, il posizionamento di molte imprese distrettuali in settori a tecnologia medio-bassa, e soprattutto il peso eccessivo di un settore tradizionale come il tessile: dai dati Istat risultano infatti ben 45 distretti appartenenti a questo settore. Un settore, quello tessile, che subisce la forte concorrenza delle imprese cinesi e dei paesi asiatici, le quali in genere hanno costi molto più bassi. Inoltre in Italia il settore tessile nel suo insieme ha un peso in termini di quota di prodotto e di occupazione sproporzionato rispetto ad altri settori più innovativi, e molte delle imprese tessili non appartengono al circuito di qualità del "Made in Italy". Negli anni Novanta, tuttavia, in alcune realtà distrettuali riguardanti regioni del Nord Italia (Emilia - Romagna, Lombardia, Veneto), la riorganizzazione territoriale della produzione ha causato la diminuzione nel numero dei distretti, accompagnata spesso da una crescita dimensionale delle imprese. Un altro elemento di trasformazione della realtà dei distretti riguarda il ruolo delle medie imprese manifatturiere. Tali imprese sono cresciute numericamente e soprattutto la loro importanza è aumentata all'interno dei distretti industriali. Nel 2020 le medie imprese sono circa 25000, di cui circa il 40% risultano incastonate nei distretti. In realtà, il rapporto con le aree distrettuali è più stretto di quanto sembri, dato che il 90% delle medie imprese ha sede nelle aree del Nord Ovest, dove sono

localizzati gran parte dei distretti. Inoltre lo sviluppo di tali imprese è avvenuto soprattutto per vie interne. Esse presentano delle caratteristiche inaspettate come:

- una maggiore redditività a fronte di un minore capitale investito; si riscontra fra le medie imprese una relazione inversa fra capitale investito e rendimento dello stesso;
- una più alta produttività del lavoro a fronte di un più basso rendimento di capitale investito; ciò è dovuto al tipo di mercato rilevante per la media impresa, che è un mercato di nicchia il quale limita le economie di scala, promuovendo invece la flessibilità e la capacità di differenziare il prodotto;
- una solidità della struttura finanziaria. Il modello aziendale delle medie imprese italiane risulta così fondato: basso uso di capitale, elevato contenuto contestuale del lavoro impiegato, radicamento sul territorio da cui viene derivato il core business, esaltazione dell'innovazione di prodotto e, nel caso dei beni strumentali, del servizio al cliente, come mezzo per creare nicchie all'interno di mercati vasti puntando sulla qualità dei loro prodotti, sul brand e posizionandosi su fasce di mercato medio-alte senza per questo dover rinunciare alla loro specializzazione produttiva in settori tradizionali. In più, essendo il mercato ormai di dimensione globale o mondiale, queste "nicchie" sono diventate importanti e imponenti in termini di valore, di fatturato, di export e di profitti.

Le difficoltà che l'Italia sta attraversando, principalmente a causa della concorrenza cinese, non sono avvertite nella stessa misura anche nel resto d'Europa, perché gli altri paesi europei hanno abbandonato molti settori manifatturieri, in cui l'Italia invece è ben presente e mostra, pur tra le difficoltà, vitalità e voglia di competere cercando di trasformarsi per adeguarsi alle mutate condizioni dei mercati. In particolare, la forza della concorrenza cinese è dovuta anche ad un cambio particolarmente sfavorevole per l'Italia e questo incide in misura significativa sulle capacità delle nostre imprese a competere ad armi pari.

La metamorfosi dei distretti, dovuta soprattutto alla globalizzazione, sta provocando dei cambiamenti significativi nei processi di sviluppo ed ha fatto emergere l'importanza ed un nuovo modo di concepire il rapporto fra attività economiche e territorio. La prossimità

territoriale che caratterizza le imprese distrettuali tende oggi a far apparire il territorio spesso come un'ancora che dà vantaggi economici, piuttosto che una radice culturale e sociale comune, così le imprese tendono a chiedere reti più lunghe per competere e per superare i confini del territorio. Inoltre, per cogliere appieno le potenzialità e i processi evolutivi dei distretti industriali in questa nuova fase di mercati globali bisogna reperire risorse per le politiche di sviluppo dal basso, ma prima ancora, occorre una buona governance da parte delle varie istituzioni che devono essere dotate di un capitale umano di qualità. Il bilancio poco esaltante dei patti territoriali e della programmazione negoziata, deve servire da monito e da esperienza; tuttavia una accresciuta capacità di intervento dei governi locali costituisce un requisito determinante per lo sviluppo. In generale le politiche per l'innovazione, la costruzione di reti di relazioni con le università ed i centri di ricerca pubblici e privati, gli investimenti in nuove tecnologie richiedono un insieme di interventi di natura diversa rispetto a quelli dello sviluppo non programmato prevalente nella storia dei distretti in Italia. Viene così naturale capire attraverso questi dati quali problemi ci siano nella nostra struttura produttiva, e quali interventi si debbano fare per migliorarsi. Per gli imprenditori i punti in questione si individuano così:

- La necessità di combattere il lavoro sommerso, il quale genera concorrenza sleale e priva le aziende di dotarsi di manodopera qualificata;
- Gli investimenti in infrastrutture di collegamento per ridurre i costi e aumentare il volume di produzione;
- Il miglioramento delle competenze professionali;
- Un rafforzamento delle reti d'impresa.

2. CARATTERISTICHE DEI DISTRETTI

Il modello produttivo ed organizzativo dei distretti al giorno d'oggi può essere definito policentrico, infatti non esiste un solo fattore di crescita o una sola strategia, ma ve ne sono diverse. Per fare un esempio di strategia di prodotto, il primo e forse unico vantaggio competitivo che si protrae nel tempo è la cura del particolare, l'attenzione ai materiali utilizzati, nel design e tutto ciò che serve a creare un prodotto originale per i propri clienti. Altri fattori interni alla gestione imprenditoriale sono il rapporto qualità/prezzo, il marchio aziendale e l'importanza del brand all'estero, la capacità innovativa e progettuale. Questi elementi di per sé non sono un valore strategico, in quanto sono sempre riconducibili al concetto di qualità correlata alla fama del made in Italy. Resta forte l'impronta delle produzioni artigianali, ovvero per le produzioni di "nicchia", nelle quali si produce con competenze originali e distintive. Una volta capito che una buona parte della capacità dei distretti produttivi risiede nella qualità, va aggiunto che essa va alimentata, sapere che essa è importante non basta, la crisi degli ultimi anni ha disgregato e messo in discussione anche strategie consolidate che venivano considerate di successo. Quindi il punto critico è capire cosa genera la qualità oggi in mercati mutevoli, individuare quali standard possono garantire la gestione della produzione improntata nella qualità. Le nuove applicazioni nel campo delle "Innovation & Communication Technologies" (ICT), le cosiddette green technologies ed altri ambiti di sperimentazione sul processo o sul prodotto in settori come quello della meccanica, spesso aprono nuove frontiere dentro e fuori i distretti. Per molti versi, i distretti sembrano già muoversi in questa direzione dell'innovazione. Le prime forze messe in campo per garantire la qualità e la competitività dei prodotti sono: il miglioramento dei livelli di specializzazione del personale, gli investimenti sui sistemi di controllo e gestione della qualità sia della produzione sia del prodotto e gli investimenti in attività di ricerca e sviluppo. La tendenza a perseguire questi particolari sentieri di crescita, risulta più marcata tra le imprese del settore della meccanica industriale rispetto a quelli tradizionali delle cosiddette "3A" del made in Italy. Le "3A" sono composte dai comparti dell'abbigliamento-moda, del mobile-arredo e da quello alimentare; essi sono le agglomerazioni dei settori più tradizionali e importanti presenti nel nostro territorio.

L'idea che emerge fin qui è che i distretti continuano ad essere sistemi interessati a molti flussi, non solo alle relazioni con l'estero (esportazioni, importazioni, relazioni territoriali e reti di fornitura), ma anche con quelle interne (ristrutturazioni di singole imprese o di riposizionamento sul mercato). Quindi i distretti giocano sull'alternarsi di queste relazioni esterne ed interne, cercando di trovare un equilibrio per la sopravvivenza dell'attività.

Dai dati emersi dall'indagine di Unioncamere si nota la tendenza di un numero elevato di imprese ad adottare una molteplicità di strategie organizzative e di mercato. Sono individuabili almeno cinque orientamenti strategici che definiscono il carattere innovativo dei distretti:

- La razionalizzazione dei costi e l'aumento dell'efficienza dell'offerta di prodotti attraverso politiche di pricing; le imprese che vogliono perseguire questi obiettivi sono per le prime rispettivamente dell'83,3% e le seconde del 73,8%;
- Nuovi investimenti in progettazione e diversificazione della produzione (71,5%);
- L'orientamento alla ricerca di nuovi mercati o di nuove nicchie di mercato specie in previsione dell'internazionalizzazione (maggiori del 50%);
- Maggiore controllo sui canali distributivi dei prodotti (49,6%);
- Investimenti nelle applicazioni e nelle tecnologie informatiche (49,5%).

Altre priorità riguardano l'alleggerimento del peso fiscale sulle imprese, le condizioni di credito bancario più favorevoli ed agevolazioni per l'acquisto di macchinari ed attrezzature.

2.1 La fornitura a monte

Le relazioni più importanti, quelle alla base del processo produttivo, sono quelle di fornitura in tutte le fasi della filiera. Una quota consistente di imprese viene rifornita dall'esterno di prodotti come componenti, semilavorati e lavorazioni conto terzi. Sin dall'origine dei distretti si è ricorso all'outsourcing presso gli "specialisti" locali, anche grazie alle dimensioni ridotte delle imprese, le quali usavano la divisione locale del lavoro per utilizzare al meglio gli investimenti e le competenze, quindi sviluppare al meglio il core business e usare l'outsourcing come leva per accelerare la crescita. Rispetto al passato si è cambiata la tendenza dall'utilizzare l'insourcing verticale di tipo fordista verso un modello

di outsourcing. Le imprese che intrattengono relazioni con fornitori esterni lavorano in modi diametralmente opposti: o affidano alle imprese subfornitrici fasi di lavorazioni che ora vengono svolte all'interno, o viceversa altre imprese fanno l'operazione opposta, ovvero decidono di realizzare l'insourcing producendo all'interno alcune fasi che prima venivano affidate all'esterno attraverso l'outsourcing. La prima è molto più utilizzata dalle imprese nonostante la perdita di fatturato che hanno avuto dalla recente crisi.

2.2 La catena delle funzioni a valle

La parte della filiera che sta a valle non ha sempre le stesse caratteristiche, in quanto dipende soprattutto dalla posizione che occupa. In genere questi ruoli sono ricoperti da due tipologie di imprese:

- Le prime sono le imprese che vendono la loro produzione ad altre imprese industriali. Il settore maggiormente interessato da questa serie di scambi è quello della meccanica;
- La seconda tipologia invece sono le imprese di piccola dimensione, le quali vendono per lo più a retailer, alla grande distribuzione, a buyer o ai consumatori finali.

Da un punto di vista localizzativo i dati sono molto interessanti. Le imprese che hanno come principali clienti quelli locali o regionali sono circa il 20%, quelli europei il 25% e quelli extra europei circa il 15% (Unioncamere, 2014).

2.3 Capitale sociale e relazionale

Il tema del capitale sociale negli ultimi tempi è stato ampiamente studiato e sempre maggiormente aveva un ruolo chiave all'interno dell'impresa. Adesso il capitale sociale è inteso come capitale di un'impresa, in senso economico. È quel qualcosa che può dare un valore aggiunto all'azienda. Infatti non è inusuale, anzi, che le aziende investano moltissimo in capitale sociale. Esso è inteso come la somma delle risorse reali e potenziali disponibili e derivate dalla rete di relazioni possedute da un individuo o da un'unità sociale. Esiste una particolare connotazione del capitale che è quella del capitale sociale organizzativo che esprime il carattere delle relazioni sociali all'interno dell'organizzazione, createsi grazie al

livello di orientamento ai traguardi collettivi e di fiducia condivisa posseduti dai suoi membri. Il capitale sociale è una risorsa che non risiede né negli individui né nella produzione ma nella struttura delle relazioni sociali. È quindi una risorsa collettiva che nasce grazie alla dipendenza e alla reciprocità delle relazioni sociali. In campo economico il concetto di capitale sociale viene spesso utilizzato ed è fondamentale per la crescita del territorio e delle aziende. Sotto questo aspetto viene inteso come insieme di reti di relazioni fra attori economici che diffondono know-how, conoscenze, tecniche. Si può quindi definire come l'insieme di risorse che sono contenute all'interno di un determinato insieme di relazioni e che permettono a colui che vi ha accesso di trarne beneficio per sé. Non solo, il capitale sociale è anche fonte di diffusione di fiducia per la collaborazione, la sua valorizzazione e il suo sviluppo, inteso come intangibile asset, è uno dei fattori di successo di un'impresa, è un'assicurazione anti-crisi. Il capitale sociale è un concetto molto ampio che comprende anche il capitale relazionale, ovvero ciò che è intrinseco nella persona e che attraverso le relazioni può diffondere. Alla base del capitale sociale infatti ci sono gli individui, ognuno dei quali ha una specifica competenza che può essere fondamentale per un'impresa. Il capitale sociale dunque non è rappresentato come qualcosa di statico come un macchinario, ma piuttosto come qualcosa di mutevole, flessibile, e così come il capitale monetario, deve essere alimentato attraverso investimenti o altre forme di accrescimento. È una risorsa che non può e non deve mancare in un'azienda al giorno d'oggi, dove l'unico modo per crescere è investire in conoscenze. I teorici della network analysis definiscono il capitale sociale rifacendosi alla teoria dell'embeddedness: ogni individuo/gruppo/organizzazione è immerso (embedded) in un sistema di relazioni sociali e possiede la sua rete di relazioni e la struttura e la posizione degli individui nella rete sociale forniscono un concreto vantaggio competitivo (o uno svantaggio) nell'identificare, raccogliere e interpretare importanti informazioni. Quest'ultime possono essere utilizzate per sviluppare nuove capacità (skill) per poi migliorare e innovare radicalmente le procedure operative, i prodotti e i servizi. Secondo questa prospettiva il capitale sociale può essere visto come l'insieme delle risorse di cui si tiene contatto e la struttura dei contatti nel network, ovvero gli amici, colleghi, e più in generale contatti attraverso cui puoi ricevere opportunità da utilizzare per il tuo capitale umano e finanziario.

2.4 Livelli di cooperazione e innovazione

Fondamentale ai fini non solo del vantaggio competitivo del distretto ma anche della sua sopravvivenza è la presenza di forme spontanee di cooperazione. Si tratta della prima componente di quell'aspetto fondamentale dei distretti industriali che Brusco chiama "miscela complessa di cooperazione e di concorrenza". Anzitutto, occorre precisare che all'interno dei distretti industriali esistono due principali forme di cooperazione: una verticale e l'altra orizzontale. La prima consiste nella collaborazione che avviene tra imprese specializzate in fasi differenti ma complementari della produzione, senza la quale non sarebbe possibile giungere efficacemente al termine del processo produttivo; un esempio può essere dato dal rapporto collaborativo presente tra un'impresa specializzata nella lavorazione e preparazione della materia prima legno e l'azienda che si occupa della produzione e rifinitura finale del mobile. La cooperazione orizzontale, invece, riguarda imprese specializzate nella stessa fase produttiva e quindi in concorrenza tra loro; qui l'obiettivo è più, se vogliamo, razionalmente economico. Infatti, il principale motivo per il quale imprese in concorrenza tra loro collaborino sta nel fatto che così facendo si ottengono dei vantaggi di costo per tutte le imprese, prese singolarmente una ad una. Un esempio di collaborazione orizzontale è dato dalla creazione ad hoc di un'unione di acquisto finalizzata ad aumentare la forza contrattuale delle imprese produttrici di mobili da cucina partecipanti, e quindi spuntare prezzi più bassi per il legno di cui tutte le imprese, essendo simili, necessitano. In questo elaborato, il riferimento maggiore sarà a riguardo della prima forma di cooperazione. Il principale vantaggio che la cooperazione tra gli agenti distrettuali sa creare è spiegabile portando a fusione l'analisi della composizione e delle relazioni degli attori che occupano l'area distrettuale con la teoria dei costi transazionali di Coase-Williamson. Questa teoria è stata formulata da Coase nel 1937 al fine di spiegare le motivazioni che portano all'esistenza di "imprese come entità separate dal mercato, e perché i mercati non ci appaiono come popolati da agenti atomistici (singoli lavoratori) che scambiano tra loro il risultato del loro lavoro" (Belussi 2008). La risposta fornita da Coase verte sul fatto che le imprese, evidentemente, riescono a combinare le proprie risorse a costi minori, integrando più attività all'interno, rispetto a quanto riuscirebbero a fare i singoli lavoratori: ottengono quindi un risparmio in termini di costi di transazione. Williamson perfezionerà poi la soluzione coesiana spiegando quali sono i principali fattori

che spostano gli equilibri a favore del “fare dentro” piuttosto che specializzarsi in un’unica fase produttiva delegando il resto ad operatori esterni. I fattori identificati sono tre:

- presenza di comportamenti opportunistici all’esterno dell’impresa;
- incertezza nell’operato delle altre imprese;
- ambiguità nella valorizzazione di quanto effettuato dall’impresa esterna e quindi la presenza di asimmetrie informative.

Per opportunismo si intende l’insieme di comportamenti sleali mirati ad ottenere vantaggi esclusivamente per l’impresa opportunistica. Consiste quindi, per esempio, in manipolazioni informative, rivelazione di notizie false o parziali e dichiarazione di promesse che già si sa non verranno mantenute. Logicamente, più è elevato il numero di imprese che si comportano in modo opportunistico più alti saranno i costi di transazione (anzitutto perché informarsi e controllare periodicamente le altre imprese è costoso), e quindi più converrà affidarsi all’integrazione verticale. Tuttavia, nei distretti industriali, maggiore è la quantità di imprese simili all’interno del distretto (come altamente ipotizzabile immaginando un distretto in evoluzione) maggiore è la sostituibilità¹ di una impresa con un’altra. Di conseguenza, diminuiranno così i comportamenti opportunistici da parte di un’agente, perché non appena quest’ultima si comporta slealmente, l’impresa committente può agevolmente affidarsi ad un’altra azienda simile. Diminuisce in questo modo il costo di transazione dovuto alla sostituibilità. Inoltre, un’altra soluzione che abbassa la probabilità di accadimento di comportamenti opportunistici consiste nel fatto che, dato che i rapporti tra le imprese distrettuali si basano particolarmente sulla fiducia, gli operatori del distretto tendono a rivolgersi quasi sempre alle stesse imprese, creando perciò relazioni frequenti e di lunga durata. Se ciò avviene “i comportamenti opportunistici risultano scoraggiati dalla maggiore probabilità di essere scoperti e dal correlativo timore di possibili ritorsioni” (Dei Ottati 1995). Si crea in questo modo, quindi, quel processo di premi e sanzioni tanto utile per mantenere l’equilibrio dell’intero sistema distrettuale, e che favorisce la cooperazione tra gli agenti.

¹ Qui per sostituibilità si intende la difficoltà e/o onerosità che comporta la sostituzione nel processo produttivo di un’impresa con un’altra. Ciò dipende dalla presenza o meno di imprese che possano svolgere - con la stessa efficacia e alle stesse condizioni - gli stessi compiti della impresa “da sostituire”.

Passando ora all'incertezza, essa da un lato riguarda l'aspetto temporale, in quanto non è possibile prevedere perfettamente quali saranno gli avvenimenti futuri (sia sul destino delle singole controparti con il quale ci si relaziona, sia sugli avvicendamenti nazionali o globali del contesto competitivo), dall'altro è relativa al comportamento presente degli agenti con cui si collabora (è la cosiddetta "incertezza relazionale", dove non si può sapere con certezza se la controparte cerchi o meno di ottenere vantaggi sfruttando le asimmetrie informative a suo favore). Un aumento dell'incertezza provocherà quindi un aumento dei costi transazionali. Anche in questo caso, la struttura produttiva distrettuale fa sì che questi costi si riducano. Infatti, i distretti sono caratterizzati da un alto numero di piccole imprese specializzate in una singola fase composte da una tipologia di manodopera adattabile ad innovazioni di prodotto e processo; ciò garantisce una semplicità di riconversione delle singole lavorazioni al variare del contesto. Combinando questo aspetto all'elevato grado di fiducia presente tra gli agenti si ottiene, a livello sistemico, una maggior certezza sulla lealtà e sulle capacità dei propri collaboratori, e di conseguenza si riducono i costi di transazione sia per quanto riguarda l'incertezza su futuri cambiamenti dello scenario competitivo, sia nei potenziali comportamenti opportunistici dei partner². Secondariamente, l'innovazione (quasi sempre incrementale) all'interno dei distretti avviene solitamente tramite il coinvolgimento di più operatori economici; in questo modo, il frazionamento del processo innovativo comporta una ripartizione anche dei rischi correlati ad un eventuale fallimento. Questa responsabilizzazione di più agenti relativamente ad un unico processo innovativo crea un incentivo ad ogni singolo agente a comportarsi lealmente, e quindi a diminuire l'incertezza tra gli agenti. Per quanto riguarda l'ambiguità, essa si crea "tutte le volte che, riguardo ad una certa transazione, è difficile valutare o interpretare accuratamente il suo contenuto. L'ambiguità costituisce un problema economico perché rende costoso sia stabilire compensi adeguati alle prestazioni, sia risolvere le controversie relative all'interpretazione dell'accordo tra le parti" (Dei Ottati 1995). Solitamente, tutte le transazioni contengono un certo livello di ambiguità; tuttavia, le imprese distrettuali adoperano un linguaggio comune e una tendenza al mutuo adattamento che spesso aiutano a diminuirle. In aggiunta a ciò, l'alta fiducia presente tra gli attori del distretto fa sì

² Tuttavia, "ciò non potrebbe avvenire senza la disponibilità dei soggetti ad accettare il cambiamento continuo. In particolare, l'offerta di manodopera deve possedere requisiti tali da permettere un'elevata adattabilità del lavoro" (Dei Ottati 1995)

che questi ultimi assumano con più probabilità transazioni a notevole tasso di ambiguità (a costi transazionali minori rispetto a quanto farebbero le imprese esterne); questo tipo di transazioni sono quelle che, seppur a medio-alto rischio di fallimento, potrebbero portare con più fattibilità alla creazione di nuovi o maggiori vantaggi competitivi. La conclusione che ne deriva sta, semplicemente, nell'affermare che i distretti industriali, abbassando i costi di transazione, incentivano la cooperazione tra gli agenti interni, maggiormente rispetto a quanto accade nelle altre aree industriali situate al di fuori dalle zone caratterizzate da un sistema produttivo distrettuale.

Particolare poi è l'aspetto finanziario che lega le imprese-partner distrettuali, soprattutto per quanto concerne il legame di tipo produttivo. La cooperazione nel distretto è caratterizzata infatti da una ripartizione dei rischi correlati all'investimento nella fase produttiva. Difatti, spesso accade che un'impresa committente finanzia gli acquisti di materie prime cui l'impresa di fase necessita per poi compensare l'investimento del quale quest'ultima beneficia tramite il passaggio del prodotto finito all'azienda finale committente. Ciò, ovviamente, è favorito da un alto grado di fiducia garantito anche dalla reputazione che, in questo caso, l'impresa di fase ha saputo crearsi; in effetti, questo finanziamento ex-ante da parte dell'impresa finale non è automatico: lo si deve meritare. A questo proposito, come evidenziato da Dei Ottati (1995), è palese il vantaggio che la fiducia crea nel distretto rispetto ad altre forme collaborative; analizzando infatti il contesto sopra delineato (cioè il rapporto tra impresa di fase e committente, dove la committente finanzia la subfornitrice) sotto un punto di vista istituzionale, le imprese locali, così agendo, replicherebbero la responsabilità limitata che possiedono imprese di ben più ampia dimensione. Perciò, grazie a quello che Dei Ottati chiama "relazione intrecciata di subfornitura e credito" le imprese distrettuali riescono ad ottenere, informalmente, una limitazione della propria responsabilità patrimoniale pur rimanendo nella stessa piccola dimensione che possedeva in precedenza: si riesce così ad ottenere un duplice vantaggio, il primo di carattere patrimoniale e il secondo di carattere istituzionale (in quanto la piccola dimensione e l'appartenenza ad un distretto industriale mantiene l'impresa altamente flessibile, in concomitanza con la diminuzione dei rischi patrimoniali caratteristici di imprese di ben minore dinamismo). Come si può notare, in tutti i casi di riduzione di costi transazionali la fiducia gioca un ruolo fondamentale. Infatti, essa contribuisce non poco a

“fluidificare il sistema delle relazioni d’impresa” (Belussi 2008). Tuttavia, i vantaggi creati dalla fiducia per essere sfruttati completamente richiedono un grado di fiducia pressoché totale tra le parti; ciò quindi non riguarda quei luoghi in cui la fiducia è esclusivamente condizionata all’ottenimento dei risultati previsti dagli accordi formali. Però, essa non si crea da sola. Numerosi potrebbero essere i casi di aree produttive locali incapaci di evolversi nella forma del distretto industriale proprio a causa della difficoltà di creare un “capitale di fiducia” interno. Lo stock di fiducia, infatti, si costituisce col passare del tempo, dopo un periodo, più o meno lungo, di sviluppo che permetta alle imprese di “conoscersi” e di adattarsi, con il risultato di rendere sempre più informali e automatiche quelle fasi che solitamente richiedono atti scritti o perlomeno formali. Tutte queste azioni cooperative, alimentate dalla fiducia e dall’abbattimento dei costi transazionali, recano nel distretto un aumento della diffusione della conoscenza e conseguentemente favorisce l’innovazione. La conoscenza presente in un distretto è composta anzitutto da una componente statica (lo stock di conoscenza) che si accumula nel tempo grazie all’insieme di rapporti tra gli agenti. I flussi di conoscenza, seguendo il modello di Nonaka e Takeuchi (1995), possono essere di quattro modalità, distinte tra loro in base alla tipologia di conoscenza trasferita, cioè tacita³ oppure codificata⁴, e agli agenti che trasferiscono e ricevono il flusso di conoscenza, cioè:

- la socializzazione, in cui vi è una trasformazione di conoscenza tacita in altra conoscenza tacita, che così si implementa;
- l’esternalizzazione, dove la conoscenza tacita si formalizza, divenendo quindi utilizzabile anche da agenti esterni al distretto;
- la combinazione, in cui un’unione di conoscenze sia tacite che codificate porta alla produzione di nuovo sapere in una qualsiasi delle due forme;
- l’internalizzazione, cioè la traduzione tacita di conoscenze codificate presenti all’esterno dell’area distrettuale.

³ Solitamente si indica come conoscenza tacita quell’insieme di saperi che vengono trasmessi oralmente, da utenti già specializzati (forti di un ampio bagaglio di esperienza accumulatosi nel tempo) a favore di persone ancora inesperte (che concretamente si potrebbero definire apprendisti). Essa è difficilmente standardizzabile ed esportabile in quanto è richiesto un rapporto a stretto contatto tra utente esperto ed apprendista.

⁴ Contrariamente alla conoscenza tacita, quella codificata è facilmente esportabile dal luogo in cui è presente in quanto si basa su dei linguaggi (come quello scientifico oppure informatico) comuni alla maggior parte degli utenti globali.

I distretti più evoluti contengono tutte e quattro le suddette modalità di trasferimento della conoscenza; ciò che aiuta maggiormente i distretti a creare vantaggio competitivo sono ovviamente le conoscenze tacite, cioè quelle più difficili da imitare dalle imprese concorrenti esterne. Tuttavia, un sistema produttivo locale che punti esclusivamente sulla socializzazione interna delle conoscenze tacite sarà destinato ad un declino inesorabile. Fondamentale per la sopravvivenza a lungo termine del distretto è, perciò, la capacità del sistema stesso di saper assorbire la conoscenza codificata (ma anche tacita, ove possibile) creata dalle imprese fuori dai confini locali. Difatti, nonostante la tendenza degli agenti distrettuali a chiudersi nel proprio sistema locale, il ruolo degli agenti esterni può risultare decisivo per creare nuova conoscenza (ma anche la sua semplice replicazione). In particolare, utile potrebbe essere confrontare il sapere locale con le innovazioni (sia di prodotto che di processo) tecnologiche esterne, dove una loro combinazione potrebbe recare ulteriori vantaggi competitivi al sistema distrettuale. Per esempio, gli agenti del distretto potrebbero, come oggi sempre più accade, stringere accordi con università e/o centri di ricerca privati al fine di saper intercettare con prontezza le nuove conoscenze create dall'ambiente scientifico mondiale; oppure essi potrebbero accettare l'ingresso nell'area di imprese esterne, anche multinazionali⁵.

Tuttavia, l'innovazione che si crea nel distretto è limitata, in quanto è strettamente correlata alle conoscenze che l'esperienza del sistema ha saputo creare. In altri termini, i distretti industriali non possiedono la "forza innovativa" necessaria per effettuare innovazioni radicali, paradigmatiche, che possano creare un vantaggio competitivo a livelli monopolistici per un notevole arco di tempo. Infatti, in questo tipo di sistemi produttivi locali, che nella quasi totalità dei casi è caratterizzato da una certa riluttanza nel permettere l'ingresso di grandi imprese contenenti laboratori di R&S di grandi dimensioni, l'innovazione creata è incrementale, e quindi si tratta di lievi ma continue modifiche nei processi produttivi e nei prodotti finali.

⁵ Ciò può portare a vantaggi, che possono migliorare ampiamente le prestazioni del distretto, o favorirne la crescita. Brusco (2007), infatti, ha ponderato e analizzato accuratamente "l'idea di trasferire grandi imprese in aree arretrate (nel caso specifico in Sardegna), in modo da creare una conoscenza locale tra gli "indigeni" e avviare la "scintilla" che possa portare alla trasformazione, nel lungo termine, della zona allora arretrata in zona a medio-alta produttività.

2.5 Livello di competizione interna

Nel precedente paragrafo si è visto come la cooperazione tra gli agenti del distretto possa aiutare, in modo talvolta decisivo, la creazione di vantaggi competitivi. Tuttavia, questa è solo la prima parte del fattore critico di successo del distretto consistente nel già citato mix tra cooperazione e competizione. Quest'ultima esiste ad almeno due livelli. Da un lato, alcune imprese del distretto sono troppo simili tra loro per non entrare in concorrenza: si ricordi che una caratteristica dei distretti industriali, fondamentale al fine di ottenere alti gradi di specializzazione, sta nella profonda divisione del lavoro, e quindi nella presenza di molte imprese che svolgono le stesse mansioni, e ciò creerà senz'altro situazioni in cui due o più agenti possano concorrere tra loro⁶. Dall'altro, la rivalità si può riflettere anche a livello di singole persone: spesso, infatti, le nuove imprese distrettuali sorgono grazie a processi di spin-off, e ciò spiega il fatto che anche a livello personale è presente un'alta componente di ambizione ad emergere nel contesto sociale locale. Soffermandoci su quest'ultimo ambito di concorrenza interna, va precisato anzitutto che le persone partecipanti alla vita sociale del distretto non devono essere analizzate come un classico homo economicus razionale (cioè totalmente amorale ed orientato esclusivamente a massimizzare la propria utilità). Essi infatti si pongono anche degli obiettivi sociali: in aggiunta a quelli strettamente individuali, occorre prendere in considerazione, adattandole ovviamente al contesto di cui si sta discutendo, le ultime tre fasi della piramide di Maslow, cioè appartenenza (alla società distrettuale), stima (da parte della società distrettuale) e autorealizzazione. Come sostiene Brusco, lo stesso obiettivo razionale dell'imprenditore (cioè arricchirsi) può essere visto da un'altra angolazione: quella cioè che vede l'obiettivo di accrescere il proprio reddito al fine di essere maggiormente accettato all'interno della comunità locale. Questo aspetto incentiva chiaramente forme concorrenziali interne. Una prima interessante evidenza consiste nel cosiddetto "labour poaching": si tratta di una pratica considerata sleale, in cui un'impresa sfrutta le proprie maggiori risorse finanziarie al fine di appropriarsi dei lavoratori più abili delle imprese rivali promettendo loro un salario

⁶ Concorrenza che principalmente può essere suddivisa in 3 tipologie: i) concorrenza di prezzo, dove l'obiettivo di ogni impresa è quello di abbattere il più possibile i costi interni, al fine di attirare la clientela grazie ai bassi prezzi di vendita; ii) concorrenza di innovazione, la quale non può fare altro che recare miglioramenti di produttività al distretto grazie al maggior grado di accumulazione di conoscenza che ne deriva; iii) concorrenza basata sull'offerta di qualsiasi altro beneficio aggiuntivo al cliente, come ad esempio la consegna del bene a domicilio, un packaging più robusto o tempi di consegna ridotti.

maggiore. Si tratta di un comportamento opportunistico, e quindi scorretto, perché così facendo si toglie alle imprese più giovani (che verosimilmente hanno una base economica più debole) la possibilità di svilupparsi. Una diffusione nell'area distrettuale di questa pratica innalzerebbe barriere difficilmente valicabili per chi intende sfruttare una propria idea innovativa. Tuttavia, questa pratica nei distretti viene quasi automaticamente limitata, se non addirittura rimossa, proprio a causa del fatto che i singoli lavoratori non agiscono esclusivamente sulla base di convenienze economiche, bensì osservano anche le variazioni che una determinata scelta può portare alla reputazione personale ed al proprio livello di autostima ed appartenenza alla vita sociale del luogo. In effetti, "l'uomo distrettuale" ha delle caratteristiche particolari, che sotto certi aspetti lo rende differente dagli individui esterni al territorio del distretto. Egli infatti è caratterizzato da una maggiore autonomia ed umiltà, e quindi di una maggior sensibilità a quella che è la dignità personale; utilizzando le parole che Max Weber usa nell'etica protestante e lo spirito del capitalismo, si tratta di "Uomini formati nella dura scuola della vita, calcolatori e audaci al tempo stesso, ma soprattutto riservati e costanti, completamente dedicati all'oggetto della loro attività".

Il caso del labour poaching, tuttavia, non vuole affatto sostenere che la concorrenza all'interno dei distretti sia dannosa. Difatti, numerosi sono i casi in cui la competizione crea effetti positivi, e altrettanti quelli in cui viene facilmente controllata mediante accordi tra le parti. Un caso concreto è rappresentato dall'esperienza di Prato, la quale a cavallo tra gli anni '40 e '50 del secolo scorso si trovò in una situazione in cui era presente, a causa di un repentino aumento delle imprese di fase provocato dall'esternalizzazione di quelle fasi che prima erano svolte all'interno dei grandi lanifici, una forte concorrenza sia tra i lavoratori autonomi che tra questi ultimi e gli operai di fabbrica; la situazione venne risolta grazie al ruolo del "sindacato dei tessitori per conto terzi" (creato nel 1950 presso la Camera del lavoro di Prato grazie al ruolo delle organizzazioni politiche locali di sinistra), il quale cercava di evitare i peggioramenti delle tariffe, i malintesi tra le parti e la concorrenza. Questo caso mostra con evidenza l'importanza delle organizzazioni locali, e quindi della società distrettuale, nel mantenere quel nucleo centrale che contraddistingue, differenzia positivamente e mantiene in vita l'intero sistema produttivo locale.

Tornando ora alla concorrenza a livello di imprese distrettuali, essa contribuisce non poco all'incentivazione al miglioramento continuo, favorendo l'innovazione e la differenziazione

continua dai rivali. Si tratta di una rivalità di alto livello, in quanto le imprese coinvolte sono altamente specializzate nella fase produttiva che le accomuna; questo implica perciò che certe forme competitive portano a dei vantaggi all'intero sistema. Questa "sana" concorrenza, dunque, alimenta ancor più quel ciclo di evoluzione che contraddistingue i sistemi distrettuali, garantendo loro una sopravvivenza a lungo termine. Questo aspetto richiede, tuttavia, un "sacrificio sociale"; nel senso che, essendoci nella zona un alto numero di imprese simili, quelle meno performanti saranno escluse dall'arena competitiva locale quasi automaticamente, seguendo il più classico dei principi darwiniani. All'interno dei distretti però esiste un elemento che controbilancia in parte questa applicazione della "legge dei più forti": infatti, il contesto sociale cui il distretto è caratterizzato fa in modo che le imprese che escono sconfitte da un processo concorrenziale possano avere, in futuro, altre opportunità per ritentare la strada verso il successo. In effetti, l'area distrettuale, grazie alla sua industrial atmosphere, è una zona economica che possiede barriere all'entrata molto basse: a volte basta avere la possibilità di munirsi di un macchinario specifico per avviare una propria impresa. In altri casi, essendo la suddetta area altamente trasparente per quel che riguarda la diffusione della conoscenza distrettuale, è sufficiente imitare quanto già ideato da uno o più agenti del distretto per entrare nell'arena competitiva locale. Questo alto tasso di imitazione fa sì che difficilmente nel distretto possa crearsi una situazione in cui è una sola impresa (o un gruppo ristretto di imprese) a monopolizzare il mercato per quanto concerne la vendita di prodotto e servizi locali.

La concorrenza a livello di agenti istituzionali non avviene esclusivamente tra singole imprese: a volte conviene soffermarsi sul rapporto di rivalità presente tra i diversi gruppi distrettuali (cioè quelle organizzazioni presenti all'interno del distretto in cui sussistono stretti collegamenti tra alcuni agenti distrettuali) interni all'area locale. Per esempio, può verificarsi il caso che due imprese-holding di due diversi gruppi distrettuali intendano ottenere il controllo della stessa azienda subfornitrice. Rispetto alla semplice concorrenza tra imprese distrettuali operanti nella stessa fase produttiva, qui la ratio è di carattere gerarchico: non si tratta infatti di migliorare le prestazioni al fine di essere più attraenti al cliente, ma è più una questione di potere. E le esigenze di potere spesso, come si sa, comportano un utilizzo inefficiente di risorse (come per esempio l'esagerato capitale finanziario che verrebbe speso al fine di voler controllare un subfornitore), per quello che è

più un obiettivo individuale che riferito al sistema-distretto. Inoltre, questo scontro tra gruppi distrettuali rischia di inserire nell'area socio-economica locale un clima meno tendente alla cooperazione ed alla condivisione di conoscenza. Questa tipologia di concorrenza, dunque, è meno "sana", e anzi può portare ad un allontanamento degli operatori distrettuali dall'imprescindibile obiettivo comune necessario per la creazione di vantaggi competitivi. Pertanto, al fine di evitare fasi di crisi dell'intero sistema distrettuale, è necessario un ampio e complesso compito da parte delle istituzioni adibite al mantenimento di quello che Becattini denomina "nucleo caratteristico di entità appartenenti all'area di valori, delle conoscenze e delle istituzioni, e/o al sistema dei loro rapporti", che deve essere conservato a tutti i costi.

In definitiva, perciò, appare decisamente errato designare il sistema produttivo del distretto industriale come un superficiale luogo in cui più imprese collaborano tra di loro. Infatti abbiamo visto che, soprattutto a livello di impresa, il clima tra gli agenti non è di totale fiducia; esisterà sempre un certo grado di sospetto e verifica continua sui comportamenti che le controparti assumono. Riassumendo il punto di vista dei costi transazionali di Coase e Williamson, può verificarsi il caso che un'impresa cerchi di comportarsi in maniera opportunistica, particolarmente durante i periodi di crisi. Pertanto, la chiave dell'intera argomentazione che verte sul mix di concorrenza e cooperazione riposa sul fatto che l'insieme di fiducia e convenienza a collaborare che esiste all'interno dei distretti industriali non è coordinato al punto da rimuovere completamente le incertezze che il sistema economico giocoforza crea; la funzione dell'accoppiamento fiducia-collaborazione, tuttavia, è da considerarsi indispensabile per fare in modo che il sistema distrettuale possa giocare un ruolo importante nell'economia dei beni e servizi.

CAPITOLO 3

INTERNAZIONALIZZAZIONE DEI DISTRETTI INDUSTRIALI

1. OPERARE NEL MERCATO GLOBALE

Il livello di internazionalizzazione di un'impresa non deriva soltanto dalla quantità di beni finali o intermedi che essa esporta, ma dalla proiezione internazionale della sua catena di valore: dalla vendita all'approvvigionamento, dalla gestione delle risorse al finanziamento. La trasformazione dello scenario competitivo internazionale pone il sistema distrettuale di fronte ad una duplice alternativa. Da un lato bisogna affrontare la possibilità di crisi dovuta al maggior numero di competitor, dall'altra è un'opportunità per ripensare al modello distrettuale. In quest'ottica sarebbe auspicabile guardare all'internazionalizzazione come opportunità per rinnovarsi e diventare il più possibile competitivi su uno scenario internazionale. D'altro canto il distretto industriale si è storicamente distinto per la capacità di auto-generare le risorse umane, finanziarie e cognitive necessarie alla propria produzione nel tempo e queste caratteristiche rappresentano una limitazione al cambiamento. Quest'ultimo si sostanzia non solo nella crescente propensione a sviluppare e migliorare i prodotti del Made in Italy ma anche a comprendere come collocare nel miglior modo possibile tali prodotti, soprattutto sui mercati esteri. Le strategie più comunemente usate dalle imprese leader per una proiezione extradistrettuale sono delocalizzare e presidiare i mercati di sbocco. Per quanto riguarda la proiezione extradistrettuale della catena del valore sul lato della vendita e del marketing, gli imprenditori cercano di focalizzare l'attenzione e di migliorare le tecniche di vendita usufruendo di beni immateriali, mentre per la strategia della delocalizzazione ne fanno uso soprattutto quei distretti in cui la scomposizione delle fasi è più netta. Questa divisione internazionale del lavoro è caratterizzata principalmente da imprese che separano le fasi della loro attività in moduli differenti e localizzano in paesi diversi questi moduli al fine di sfruttare le differenti condizioni localizzative. Le imprese sono quindi spinte a riorganizzare le loro attività e a sostituire mansioni che richiedono basse competenze con altre che ne richiedono di elevate. La propensione all'internazionalizzazione è uno degli elementi distintivi dei distretti industriali. Il loro punto di forza sin dall'inizio rimane la valorizzazione della qualità attraverso le competenze e le specificità del mercato estero.

2. LA SITUAZIONE ITALIANA

L'internazionalizzazione italiana nei primi anni 2000 registra un ritardo nei confronti dei maggiori paesi industrializzati e anche rispetto ai sistemi non distrettuali. Solo l'8,4% delle imprese distrettuali ha stipulato accordi con partner esteri. Le iniziative non sono promosse a livello generale ma sono per lo più individuali e ciò crea disomogeneità. Dagli accordi conclusi con società estere si capisce che c'è una netta preferenza per le modalità di internazionalizzazione tradizionali. Erano preferiti accordi che comportavano un livello di rischio molto basso, e un tasso di investimento moderato tale da evitare costi non recuperabili.

L'attività economica non mostra ancora segnali di ripresa dopo il fatale biennio 2008-2009, con ritmi di crescita uniformi. Le recenti stime del Fondo monetario internazionale (FMI) indicano addirittura un pesante decremento del 12,8% del Prodotto interno lordo (PIL) mondiale per il 2020, ma questo dato riflette solo l'andamento economico dell'Italia, ma di tutto il mondo dovuto dalla particolare situazione causata dalla pandemia di coronavirus. Secondo l'United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD,2013), un recupero degli investimenti esteri ai livelli pre crisi è sempre più difficile, almeno per il momento.

In questo assetto si va designando un nuovo aspetto dell'economia mondiale, contrassegnato dall'emergere di nuovi player, dove le tradizionali gerarchie internazionali risultano profondamente modificate. Il contributo dei paesi emergenti alla crescita del PIL mondiale è sempre più elevato. Già l'analisi dei flussi degli Investimenti diretti esteri (IDE) del 2012 confermava il sorpasso delle economie emergenti su quelle sviluppate, la Cina nella classifica dei Top investor è terza dopo USA e Giappone, mentre è seconda dopo gli Stati Uniti nella capacità di attrarre IDE. (UNCTAD,2013)

Per questo si trova l'esigenza di un riallineamento del tessuto industriale italiano che fino ad ora si è basato sull'export e al giorno d'oggi ha bisogno di modelli più evoluti. I modelli sono:

- Dai mercati tradizionali ai nuovi mercati. Con riferimento ai mercati internazionali e alle modalità di entrata, le imprese italiane soprattutto le imprese di piccole e medie dimensioni, devono incrementare le proprie quote di esportazioni verso i

paesi emergenti. In particolare si deve prestare molta attenzione alle nuove classi di lusso che nei paesi emergenti attraggono molte imprese delle “3A” del made in Italy;

- Dalle modalità di entrata soft a quelle complesse. Soprattutto due grandi fattori, la legislazione dei paesi emergenti e l’ambizione di presidiare mercati lontani, generalmente richiedono alle imprese di passare dalle forme di entrata leggera, come le esportazioni dirette o indirette a metodi più articolati come gli accordi e solo se le strategie lo dovessero richiedere in IDE come insediamenti produttivi e catene distributive.

Si tratta di sfide tutt’altro che facili per le imprese distrettuali, le quali si devono misurare con modelli di business innovativi, di nuovi mercati, di imparare a gestire organizzazioni in differenti aree geografiche, di creare nuovi sistemi di alleanze per la produzione e distribuzione su scala mondiale.

3. I MODELLI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

La strategia dell’internazionalizzazione a livello globale per lo sviluppo dell’impresa nei mercati esteri ha come scopo il miglioramento della capacità competitiva, facendo leva sullo sfruttamento della core competence su più mercati di sbocco, sulle economie estere e sulla capacità di trasferire capacità e competenze maturate a livello locale ad aree lontane dal modello originale. Nell’ambito di tale disegno, le strategie di entrata si riferiscono agli specifici mercati di sbocco con cui l’impresa si relaziona. Per costruire un vantaggio competitivo su scala globale sono due le questioni chiave, ovvero: il focus sulle modalità e sui mercati. Le modalità d’entrata sono comunemente divise in base all’impegno organizzativo e finanziario in tre categorie: esportazioni, accordi e IDE. A loro volta queste categorie sono articolabili in altre forme.

3.1 Le esportazioni

Le esportazioni rappresentano la modalità meno rischiosa di entrata in un mercato estero in quanto richiedono un ammontare contenuto di investimenti e si hanno nel momento in cui un'impresa decide di commercializzare il proprio prodotto in un Paese diverso da quello domestico, utilizzando strutture operative proprie concentrate nel Paese di origine.

Le esportazioni si definiscono "dirette" quando l'impresa opera in mercati esteri interagendo o con il cliente finale o con il cliente business (impresa industriale); oppure sono "indirette" quando l'impresa si serve di intermediari come buyer, broker e trading company a cui vengono affidati compiti commerciali. Le esportazioni sono la modalità di entrata nei mercati esteri tipica delle imprese distrettuali. Da un lato i vantaggi di costo, la qualità del prodotto e l'effetto del made in Italy sono i principali fattori di successo che hanno permesso l'estensione del mercato oltre i confini nazionali, dall'altro punto di vista, questa è stata la strategia di crescita perseguibile dalle imprese distrettuali, soprattutto per quelle operanti nei mercati di nicchia. Il successo per le imprese che aumentano le esportazioni non si basa più sul concetto tradizionale di efficienza dei meccanismi di divisione e specializzazione del lavoro tipici dei distretti e della svalutazione della moneta, per cui i prodotti riuscivano a penetrare nei mercati esteri grazie a prezzi convenienti e qualità indiscusse. Oggi le imprese internazionalizzate hanno cambiato il loro posizionamento, rispondono direttamente alle minacce della concorrenza di prezzo scatenate dai Paesi emergenti, attraverso strategie di differenziazione che fanno leva sia su modelli tradizionali sia su modelli del paese d'origine, sulla qualità, il marchio e sulla fedeltà della clientela. Le imprese che invece accusano maggiormente il calo delle esportazioni denunciano un calo della domanda sia nei mercati di consumo (clienti finali) sia in quelli industriali e rimangono vittime dei prezzi più bassi dei concorrenti. In conclusione chi non riesce a differenziarsi è destinato a soccombere sotto la morsa del calo della domanda e della competizione sul prezzo.

I distretti industriali italiani prediligono le esportazioni nel territorio europeo. I paesi europei principali con cui scambiano sono Germania e Francia con rispettivamente il 37% e il 28% sulla loro quota totale di export. Mentre il principale mercato extra-europeo di destinazione dei prodotti italiani è quello degli Stati Uniti con un 16,6%, invece verso i Paesi arabi circa un 5,2%. L'area più attrattiva dell'Asia è quella orientale con la Cina i primis e poi

a seguire Corea e Taiwan. Per quanto riguarda i prodotti delle “3A” del made in Italy cioè abbigliamento, arredamento e alimentare i mercati focus per l’export sono la Russia, l’Europa centro orientale, quella dell’Asia orientale e gli USA; mentre l’export per i distretti meccanici si interessano ai paesi dell’UE, Paesi arabi, India, Canada e America. Per le imprese delle “3A” si richiedono conoscenze delle specificità del mercato locale a cui adattare l’offerta di prodotto, mentre per il settore meccanico si richiede la capacità di fornire servizi post vendita di alto livello.

3.2 Gli accordi

La seconda modalità di entrata nel mercato estero è la stipulazione di accordi e alleanze strategiche, intese tra imprese di Paesi diversi. L’impresa che intende entrare in nuovi mercati geografici, stipula un accordo strategico con un’impresa del mercato estero di interesse per accrescere la propria presenza nel paese senza però effettuare un investimento diretto che richiederebbe maggiori investimenti, un rischio maggiore e un’elevata complessità organizzativa. Spesso gli accordi strategici servono all’impresa per acquisire conoscenza sulle caratteristiche del mercato estero, fare esperienza e poter successivamente consolidare la propria presenza tramite investimenti diretti. Il ricorso ad alleanze garantisce all’impresa una certa flessibilità e autonomia ed è una forma utilizzata spesso quando il livello di incertezza e di rischio all’estero è piuttosto elevato a causa della complessità dell’ambiente competitivo, quando il paese esportatore non ha competenze sufficienti e adeguate e quando a causa della legislazione locale le imprese straniere sono limitate e l’operazione internazionale è rischiosa. Tra gli accordi strategici sono da annoverare innanzitutto il licensing, il franchising e altre tipologie di accordi contrattuali quali il contratto di produzione, il contratto di gestione e le alleanze commerciali e infine la forma più avanzata di alleanza strategica: le joint ventures.

- Il licensing è una forma contrattuale, “contratto di licenza” in base alla quale un soggetto di un Paese, detto licenziante trasferisce al licenziatario il diritto di sfruttare economicamente un determinato bene o una serie di assets, materiali o immateriali in un territorio che generalmente è il suo Paese di appartenenza; il

contratto di licensing determina l'instaurarsi di un rapporto tra due produttori potendo concedere in licenza gli assets più diversi quali il marchio, il logo, le tecnologie di processo, le conoscenze, ecc. In cambio della concessione di licenza, il licenziatario riconosce al licenziante un corrispettivo sotto forma di royalties o di una somma una tantum. Si tratta di una forma contrattuale che determina vantaggi per il licenziante che ha la possibilità di estendere la sua presenza all'estero senza sostenere notevoli investimenti diffondendo in modo rapido il marchio e la tecnologia. Il licenziatario che attua la strategie è un'impresa indipendente, pertanto il licenziante perde la sua autonomia e controllo.

- Il franchising è una forma di collaborazione tra un'azienda produttrice (franchisor) e una o più aziende distributrici (franchisee o affiliata) per la distribuzione di beni e servizi. Le due aziende in questo caso sono giuridicamente ed economicamente indipendenti fra loro, in quanto la vendita di beni e servizi da parte del franchisee avviene sotto marchio unitario da parte degli affiliati. Il franchisor consente agli affiliati di usufruire del suo patrimonio di conoscenza, del proprio marchio e di altre forme di assistenza e il franchisee si impegnerà a rispettare le direttive della casa madre e le relative politiche commerciali.

I vantaggi di questa tipologia contrattuale derivano dal fatto che il franchisor può, utilizzando questa formula, espandere più rapidamente la propria rete commerciale senza sostenere il rischio dell'attività in quanto franchisor e franchisee sono indipendenti giuridicamente; il punto vendita affiliato anche in questo caso riconosce all'affiliante utili in forma di royalties e permette di raggiungere ampie quote di mercato. I vantaggi dal punto di vista del franchisee derivano dal fatto che l'impresa può dare avvio alla sua attività senza partire da zero in quanto il marchio, il know how e tutte le indicazioni necessarie per la gestione dell'attività vengono fornite dal franchisor, potendo contare quindi su un marchio già noto, sulla possibilità di avere un'assistenza continua da parte dell'affiliante, metodologie lavorative già testate ecc.

Nelle strategie di internazionalizzazione, la tipologia di accordi che le imprese possono adottare per entrare nei mercati esteri è varia. Considerando le tipologie sopra citate può emergere il fatto che quasi la totalità delle imprese distrettuali se effettua accordi con

partner esteri, lo fa solo con quelli con cui hanno già avuto rapporti in passato (90% delle imprese distrettuali). Il restante delle imprese, il 10%, hanno invece accordi per delocalizzare la produzione, per dare licenze o aprire franchising.

3.3 Gli investimenti diretti esteri (IDE)

Secondo la definizione del FMI e dell'OCSE, con investimento diretto estero si intendono "gli investimenti effettuati in un'impresa estera nella quale l'investitore estero possiede almeno il 10% delle azioni ordinarie, effettuato con l'obiettivo di stabilire un interesse duraturo nel paese, una relazione a lungo termine e una significativa influenza nella gestione dell'impresa". Si tratta di quel tipo di investimento internazionale realizzato allo scopo di intensificare la presenza di un'impresa sul mercato estero, investendo molto in termini di risorse finanziarie, migliorando la propria presenza oltre confini. L'investitore impiegherà i flussi di capitale al fine di acquisire il controllo su una struttura estera, o direttamente o attraverso una sua controllata. I flussi di capitale possono avere diversa natura, potendosi trattare di equity capital ossia titoli o altro conferimento di capitale da parte delle imprese che investono, utili reinvestiti dall'impresa estera al suo interno o altri capitali conferiti quali prestiti concessi o ricevuti, strumenti di debito e crediti commerciali.

Due sono le classificazioni principali di IDE: gli investimenti greenfield, cioè modalità di investimento che prevede la realizzazione ex novo di strutture produttive all'estero e gli investimenti brownfield che si hanno quando si investe su unità produttive già esistenti nel paese di interesse tramite acquisizioni o partecipazioni dirette e rappresentano la modalità di investimento diretto estero più diffusa e utilizzata soprattutto dalle pmi. Un'altra distinzione va fatta tra gli IDE orizzontali e gli IDE verticali, dove con i primi si intendono quegli investimenti effettuati allo scopo di penetrare il mercato estero facendo produrre in loco sul mercato di interesse invece di esportare il prodotto; quest'operazione permette di aggirare le imperfezioni del mercato. In questo caso l'impresa sostiene tutti i costi relativi alla realizzazione delle strutture e degli impianti di produzione e l'impresa all'estero replicherà le modalità di produzione che la casa madre realizza negli impianti del paese di origine. Gli IDE verticali, invece consentono di ridurre i costi di produzione attraverso la disintegrazione del processo produttivo, cioè trasferendo parte dei processi

produttivi presso le filiali. Gli IDE verticali possono assumere due forme: IDE verticali a monte e IDE verticali a valle. Nel primo caso si effettua un investimento in un Paese estero che fornisce gli input necessari per i processi di un'impresa nel suo paese di origine mentre nel secondo caso un settore estero vende l'output dell'impresa esportatrice.

3.4 Delocalizzazione

La delocalizzazione, in un periodo di crisi, può essere l'unica soluzione per non sopperire alla stretta della concorrenza. Vi sono numerose politiche di delocalizzazione all'estero come per esempio la creazione di reti di distretto transnazionali per aumentare la competitività delle PMI. La soluzione migliore sarebbe pianificare una strategia comune all'interno del distretto, in collaborazione con le autorità locali, creando una sorta di collegamento territoriale, industriale e culturale con i territori dislocati. Questa via però suggerisce di non delocalizzare l'intera filiera produttiva, ma di mantenere il nucleo finanziario e organizzativo del distretto nel territorio d'origine. A partire dagli anni Novanta si è assistito ad un'intensificazione dei processi di fornitura e sub-fornitura dei distretti industriali e non verso i paesi emergenti. Tuttavia negli ultimi anni qualcosa è cambiato. Recentemente questa tendenza si è invertita, cioè c'è un lento ritorno dei processi che prima venivano esternalizzati verso i territori d'origine. "Questo fenomeno è chiamato reshoring, ed è l'opposto dell'offshoring. Le imprese fanno marcia indietro rispetto all'offshoring; sempre più aziende che negli ultimi anni, prima e dopo la crisi, avevano delocalizzato ora scelgono di rimpatriare, spinte dall'aumento dei costi del lavoro in Asia e dalla ripresa in America ed Europa, a volte invogliate anche da politiche fiscali e di semplificazione tese a riattivare in patria le imprese." (il sole 24 ore).

I distretti industriali hanno contribuito a creare occupazione ed un sistema di valorizzazione dei prodotti locali in Italia, affermando una formula che in altri paesi invece non è riuscita ad imporsi. Al giorno d'oggi infatti i distretti industriali non rappresentano solo oltre il 90% della produzione del made in Italy e contribuiscono per una grossa parte in posizioni leader in alcuni mercati, ma arrivano anche a rappresentare oltre il 30% dell'industria manifatturiera nostrana. Al netto di tutto ciò però, dalla fine del XX secolo ai giorni nostri,

complice anche la crisi finanziaria del 2007 che ha indebolito le economie occidentali, tali sistemi sono entrati in profonda crisi. Globalizzazione e concorrenza di paesi emergenti sui mercati di riferimento infatti hanno richiesto un cambio di modello, ormai vecchio, per poter mantenere l'eccellenza qualitativa dei prodotti fabbricati. Ma tale cambiamento, mentre in alcuni distretti più radicati sta venendo messo in atto, in altri invece sta velocizzando un processo di morte dei distretti stessi (fra il 2001 ed il 2011, secondo dati ISTAT, sono stati chiusi 40 distretti su 181). Ma come si sono evoluti tali distretti? Ci stiamo avviando verso una fase di evoluzione o di completa trasformazione di questo modello? Ma, soprattutto, saranno ancora un modello efficiente sul quale basare interi settori della nostra economia o sono a tutti gli effetti un sistema morente ed in via di superamento?

4. UN'EVOLUZIONE TRA MIGLIORAMENTO E TRASFORMAZIONE: LE MEDIE IMPRESE

Occorre innanzitutto sfatare l'idea che negli ultimi anni, il modello dei distretti industriali è andato talmente male da essere bollato come "causa del declino del sistema economico italiano". E' infatti vero che i distretti industriali dagli anni '90 in poi sono entrati in crisi, ma allo stesso tempo, complice anche un contemporaneo miglioramento della situazione distrettuale del Mezzogiorno, essi non solo hanno presentato dati migliori rispetto alla media nazionale ma anzi, in alcuni campi come l'export, alcuni distretti hanno dimostrato una vitalità non indifferente. Per quanto tali distretti dimostrino una vitalità minore rispetto alla tecnologia del resto dell'Europa e del mondo, stanno gradualmente sviluppandosi i cosiddetti distretti tecnologici, oggi traino delle economie locali altrimenti ingolfate. Tali nuovi distretti registrano una intensità tecnologica alta e medio alta a volte anche superiore rispetto alla media nazionale e ciò ha influito sulle esportazioni. In un periodo di calo dell'export le province italiane con sviluppati settori ad alto contenuto tecnologico hanno restituito performance migliori rispetto alla media delle esportazioni nazionali. La crisi dell'economia italiana quindi sembra più essere dettata da debolezze strutturali che l'Italia si porta dietro da anni e che, sotto il flagello della crisi scoppiata nel 2008, sono emerse contemporaneamente. L'economia italiana ha quindi bisogno di misure economiche strutturali che poco coinvolgono il sistema distretti. E' interessante capire come tali distretti si stiano evolvendo e perché oggi alcuni distretti già funzionano meglio, nonostante l'Italia non sia ancora pienamente uscita dalla congiuntura economica negativa. In tal senso è utile

evidenziare come il processo di evoluzione e ristrutturazione dei distretti sia iniziato agli inizi degli anni 2000 per fattori esterni la crisi, che possiamo identificare quali:

- L'apertura dei mercati a imprese emergenti che sono riuscite a portare prodotti di alta qualità in grado di competere con le piccole e medie imprese italiane;
- Un particolare sviluppo tecnologico, che ha fatto emergere un lato spesso conservativo di alcuni distretti che, non stando dietro a tale fattore, sono progressivamente scomparsi;
- La possibilità particolarmente vantaggiosa di delocalizzare parte della catena produttiva. Tale ragionamento, particolarmente conveniente in un periodo di poca ricchezza, ha però indebolito uno dei principi cardine del distretto marshalliano: la cooperazione e l'interconnessione di più distretti locali fra loro, a favore di una rapida circolazione delle tecnologie e della capacità di presentarsi su mercati in cui la concorrenza è rappresentata dalle grandi imprese italiane e non.

Negli ultimi vent'anni i distretti industriali hanno subito una forte concorrenza di imprese di economie emergenti, agevolate dalla repentina globalizzazione ed innovazione tecnologica che ha caratterizzato l'economia degli ultimi anni. Tali imprese hanno presentato un modello molto diverso rispetto a quello italiano, che si è rivelato estremamente competitivo e che ha in breve tempo colmato il gap in alcuni settori. Tale modello si basa sostanzialmente su due fattori: la presenza di distretti composti per lo più da grandi imprese, ed un bassissimo costo del lavoro, che restituisce un vantaggio competitivo sul mercato globale non indifferente, e soprattutto un prodotto di qualità molto alta ad un prezzo basso. Di fronte ad un mercato con due grandi mutamenti in atto (crescente integrazione internazionale e salto tecnologico), i distretti italiani hanno trovato particolari difficoltà a sviluppare una nuova politica economica per adattare la struttura industriale alle nuove opportunità. Se l'outsourcing internazionale, lungi dall'essere un rischio di impoverimento industriale, costituisce un'importante leva competitiva di cui può trarre vantaggio l'intera economia, un sistema produttivo basato su un'estrema frammentazione incontra naturalmente più ostacoli nell'adattarsi. A tali ostacoli, si aggiunge anche il fatto che si devono affrontare nuove e più approfondite distanze non solo geografiche, ma anche culturali, linguistiche e normative alle quali i distretti industriali non sono abituati a

confrontarsi. L'innovazione tecnologica cavalcata dagli altri competitor internazionali inoltre ha restituito un prodotto tutto sommato di qualità molto simile a quello delle imprese italiane, rendendo difficile continuare a basare il vantaggio dei prodotti italiani su un fattore reputazionale, destinato esso stesso a non durare nel lungo periodo. In Italia non si è riusciti a cogliere tale avanzamento tecnologico non solo per una generale lentezza della struttura dei distretti, troppo caratterizzata da più livelli decisionali e richiedente quindi una drastica riorganizzazione, ma anche da una serie di investimenti pubblici e privati, oggi falciati dalla crisi, di cui prima godevano i cluster locali e che sono venuti gradualmente a mancare. Tali complessità non sono invece presenti nella grande industria, che è invece maggiormente in grado di sostenere costi e rischi di investimento a rendimento differito nel tempo e che hanno un'organizzazione complessa ed una comunicazione interna estremamente più formalizzata, più adatte al linguaggio informatico e che possono trarre benefici dai guadagni di efficienza legati all'uso di tecnologie digitali e ai cambiamenti organizzativi, richiesti ogni certo periodo di tempo per potersi adattare a bruschi cambiamenti del mercato di riferimento. La grande impresa ha quindi la capacità di attenuare certe diseconomie di scala di carattere organizzativo che invece erano un problema ciclico del modello della piccola impresa. Modelli organizzativi poco elastici e il passaggio "tacito" e standardizzato delle innovazioni tecnologiche tendono a configurarsi male alla codificazione di tecnologie digitali. Un altro grande limite di questo sistema è che un rapido cambiamento tecnologico richiede altrettanto rapide riallocazioni delle risorse e incentivi all'avvio di attività innovative per loro natura rischiose all'inizio. Si assiste quindi al classico trade off fra garanzie di politiche statiche e gli incentivi di un panorama dinamico, fra difesa dell'esistente e panorami di crescita. Per troppi anni l'intervento pubblico in Italia, invece di agevolare il processo innovativo di una "distruzione creatrice" alla base dello sviluppo economico ha preferito conservare il sistema esistente, andando ad ingessare la struttura economica del paese.

CONCLUSIONI

Lo scopo di questo lavoro è stato quello di analizzare e approfondire il ruolo dei distretti industriali italiani, prima nel suolo nazionale poi nel loro percorso d'internazionalizzazione, che attualmente sta assumendo un peso sempre più rilevante. Infatti dall'analisi della letteratura esistente e dai dati rilevati, emerge come quello dell'internazionalizzazione sia ormai un fenomeno consolidato: le aziende italiane puntano sull'export fin dall'inizio della propria attività consapevoli del fatto che espandersi all'estero è ormai una strada obbligata per assicurarsi autonomia e continuità. Nonostante i limiti dimensionali e strutturali, che da sempre hanno caratterizzato le imprese italiane, esse si sono dimostrate competitive e capaci di esportare il Made in Italy all'estero, modificando il proprio posizionamento strategico e affidandosi all'intuito piuttosto che a una vera e propria pianificazione per l'entrata nei paesi esteri. L'espansione all'estero ha apportato benefici in termini d'incremento del fatturato annuo realizzato e ciò significa che le imprese italiane, nonostante i limiti sopra descritti, stanno migliorando la propria performance operando al di fuori del mercato locale. Dai risultati ottenuti, possiamo affermare che l'acquisizione di esperienza sui mercati, insieme con il numero di paesi serviti, sono tra i fattori che permettono alle imprese italiane di avere successo. Entrare in un Paese diverso da quello di origine comporta difficoltà e problematiche cui si può far fronte solo dopo una conoscenza e uno studio approfondito di quel mercato specifico. Infine, esiste una relazione di dipendenza tra l'approccio utilizzato per la selezione dei mercati esteri e la dimensione aziendale e la percentuale di fatturato estero realizzato dalle imprese italiane? Possiamo affermare che non sussiste alcuna relazione di dipendenza tra la dimensione aziendale e la percentuale di fatturato realizzata all'estero: le imprese italiane sono per lo più di piccole e medie dimensioni ma questo non impedisce loro di essere competitive e di avere successo su mercati anche molto lontani e diversi da quello di provenienza.

In conclusione possiamo affermare che i risultati della ricerca empirica hanno mostrato una vocazione internazionale rilevante da parte delle PMI italiane, nonostante i limiti strutturali e dimensionali. Affinché le nostre aziende possano continuare a crescere e a svilupparsi, sarà necessario incrementare la presenza all'estero e tentare di promuovere e affermare l'immagine e i valori del Made in Italy per fare in modo che i prodotti italiani possano competere in modo efficace sul mercato globale.

BIBLIOGRAFIA

- A. Marshall, Principles of economics 1 (First ed.), Macmillan, Londra, 1890.
- G. Becattini, Il concetto di industria e la teoria del valore, Bollati Boringhieri, Torino, 1962.
- G. Becattini, Modelli locali di sviluppo, Il Mulino, Bologna, 1989.
- M. Porter, On Competition, Harvard Business School, Boston, 1998.
- R. Huggins, H. Izushi, Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter, OXFORD, Londra, 2011.
- G. Dei Ottati (1995), Tra mercato e comunità: aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale, Franco Angeli.
- I. Nonaka and H. Takeuchi (1995), The knowledge – Creating company, Oxford University Press.
- S. Brusco, Distretti industriali e sviluppo locale: una raccolta di saggi (1990-2002), Il Mulino, 2007.
- P. Krugman, M. Obstfeld, M. Melitz, Economia internazionale 1, Pearson, Milano, 2015.
- A. Bruzzo, Analisi economica del territorio, Aracne, Ariccia, 2013.
- G. Ferrero, Marketing e creazione del valore, Giappichelli, 2013.
- M. Weber, L'etica protestante e lo spirito del capitalismo, BUR Biblioteca Universitaria Rizzoli, 1991.