

Capitolo 2

IL DISTRETTO SIMBIOTICO COME NUOVO MODELLO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE DISTRETTUALI ITALIANE

ANTONIO BORGHESI

I distretti sono la risultante di un tipico modello italiano di comportamento imprenditoriale di un sistema di piccole e medie imprese fra loro interattive ed il cui collante è rappresentato da una comune filiera merceologica e da un tessuto sociale di sostegno. Una specificità che ha permesso di fronteggiare con successo la crisi del modello « fordista » di produzione, proprio della grande impresa.

Come è noto le origini e la nascita del concetto di distretto possono essere fatte risalire agli studi di Alfred Marshall all'inizio del secolo. Marshall, infatti, nelle sue opere « *The Principles of Economics* » e « *Industry and Trade* » dimostra come anche le piccole e medie imprese possano ottenere vantaggi competitivi se inserite in una opportuna rete di relazioni.

La tradizione distrettuale, rilevata attraverso il suo contributo, ha identificato nell'esistenza delle economie esterne all'impresa, ma interne al distretto, le fondamenta della competitività di questi sistemi produttivi locali.

La pluralità degli attori presenti nel distretto, operando in un contesto concorrenziale mitigato dalla presenza di una cultura condivisa e radicata, determina, a livello sistemico, peculiari vantaggi competitivi che altrimenti singolarmente non sarebbero in grado di ottenere.

La localizzazione comune di molteplici imprese compenetrare produttivamente fra di loro dà luogo, per l'operare di diversi fattori, ad una riduzione dei costi di produzione (complessivamente e genericamente intesi) di ciascuna di esse (Belandi, 1982).

In « The Principles of Economics » Marshall inoltre introduce il paradigma distrettuale secondo il quale le economie esterne all'impresa e interne al distretto svolgono un ruolo fondamentale con i loro meccanismi autopropulsivi. Queste economie esterne hanno nella loro forma canonica le caratteristiche di essere fondamentalmente:

- a) *esterne* alle aziende ma interne alla comunità locale;
- b) *diffuse* poiché non possono essere fatte proprie da nessun attore individualmente;
- c) *localizzate* poiché appartengono a imprese ivi radicate;
- d) di carattere meramente *manifatturiero* in quanto espressione di relazioni di scambio tra imprese di tale natura;
- e) *condizionate* fortemente da determinanti tecnologiche, di mercato e socio-istituzionali solo in parte endogene al sistema distrettuale;
- f) *generate inconsapevolmente* tramite l'operare dei diversi attori produttivi locali.

La natura complessa del distretto che vede l'interazione di componenti storico-sociologiche ed economico industriali è stata sottolineata da Becattini, che ha interpretato il distretto come entità socio territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territorialmente circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali.

L'analisi teorica distrettuale porta ad individuare:

— *Teorie classiche*: approccio marshalliano classico recuperato innovativamente dal Becattini e dalla sua scuola che rilegge il ruolo e le funzioni attivate da diffuse esternalità positive come originaria leva performante. L'approccio (Lorenzoni, Mariotti, Varaldo) si riferisce a fattori che spingono la riorganizzazione interna dei distretti industriali per rispondere flessibilmente e rapidamente alle sfide dei mercati a forte variabilità. Si rilevano sovente processi guidati da un'impresa leader, che fondamentalmente detiene la funzioni di interfaccia con il mercato finale la cui incertezza e volatilità viene trasferita sulla rete o assorbita in buona parte da questa. D'altro lato ciò permette di internazionalizzare i vantaggi o le esternalità di rete, detenendo capacità, conoscenze e relazioni critiche. Censis assegna un ruolo determinante ai comportamenti degli attori (pubblici e locali) interpretando le dinamiche dei distretti industria-

li a partire dalle loro relazioni in un insieme di interdipendenze fra città, territorio e sistema organizzativo di piccole e medie imprese.

— *Teorie istituzionaliste e approccio cognitivista*: l'impresa non rappresenta un'entità isolata ma una componente attiva di un sistema sociale e comunitario aperto. Tali approcci (Loveman, Sangenberg, Stroper, Harrison, Rullani, Vaccà) evidenziano come i sistemi di piccole e medie impresa localizzati possono competere anche su scala globale purché in forme aggregate, specializzate e flessibili mediate da meta-organizzazioni.

Le determinanti dello sviluppo distrettuale possono essere ricondotte a:

1) *Determinanti socio-culturali*: solo in aree territoriali caratterizzate da tradizioni consolidate e da omogeneità culturali e sociali le singole imprese si sentono parte di un organismo più grande, in grado di confrontarsi con aziende di maggiori dimensioni. Non vi è dubbio che la consonanza tra variabili prettamente socio-culturali e variabili economiche pone in essere un « plus », un « asset » di tipo immateriale in grado di qualificare meglio l'offerta delle imprese distrettuali. Da un punto di vista organizzativo, il distretto si configura come una forma di quasi-mercato, caratterizzata appunto da costi di informazione e di coordinamento che si presentano piuttosto ridotti. Il fatto di poter contare su questo sistema di interrelazioni ha consentito di far circolare molto più velocemente l'informazione codificata (ossia quella interna alla realtà distrettuale).

2) *Determinanti competitive*: la competizione tra le imprese (e tra i distretti) non avviene generalmente sul prezzo, ma sulle caratteristiche qualitative dell'offerta. All'interno del singolo distretto, l'operazione « price » non è praticabile, in quanto il vantaggio competitivo è generalizzato e spesso gli operatori del distretto si specializzano in differenti fasi del processo produttivo; tra i vari distretti si potrebbe verificare, invece, una guerra di prezzo per accaparrarsi quote di mercato, tanto da far emergere inevitabilmente un'area distrettuale piuttosto che un'altra. Ma tutto ciò non si è prodotto nella dinamica evolutiva delle forme distrettuali italiane in quanto i percorsi di crescita e di sviluppo delle singole aree non sono omogenei dal punto di vista dell'offerta la quale subisce, quindi nel tempo, una costante differenziazione.

3) *Determinanti tecnologiche*: la tecnologia riveste un ruolo essenziale in quanto solo nel caso di processi scomponibili in singole fasi è possibile un'organizzazione atomistica della filiera produttiva come avviene nei distretti industriali. Il modello distrettuale non si adatta a realtà produttive contraddistinte da produzioni standardizzate afferenti ad un mercato di massa con rilevante presenza di « sunk costs ». Piuttosto l'inesistenza di barriere all'entrata e all'uscita dal settore fanno da catalizzatore sia per lo sviluppo del distretto che per la sua organizzazione nel tempo. Un'altra caratteristica relativa alle variabili tecnologiche è la sostanziale staticità delle tecnologie impiegate per queste produzioni. Infatti, solo in quei settori ove il ciclo tecnologico non conosce particolari cambiamenti è possibile mantenere a lungo i vantaggi della competizione che, nella maggior parte delle realtà distrettuali italiane, si è infatti svolta prevalentemente facendo leva sulle innovazioni di processo. Ciò a testimonianza di un quadro tecnologico sostanzialmente stabile che ha concesso alle imprese di sopravvivere anche per lunghi periodi, senza pressioni concorrenziali rilevanti da lato della tecnologia. Pertanto l'organizzazione distrettuale si è sviluppata in quei comparti caratterizzati da una tecnologia sostanzialmente matura, scomponibile in singole fasi produttive, dove non risulta penalizzante offrire produzioni principalmente « labour intensive » e dove la concorrenza si regge su fattori « non price ».

Le caratteristiche distintive connotanti un distretto possono essere così sintetizzate:

1) concentrazione geografica delle imprese in un territorio delimitato;

2) comunità sociale con sistema omogeneo di valori in termini di etica del lavoro e delle attività, della famiglia, della reciprocità, del cambiamento intriso di un forte contenuto relazionale e di condivisione che permette l'instaurarsi di un'atmosfera distrettuale;

3) presenza di un tessuto imprenditoriale costituito da una popolazione di piccole e medie imprese impegnate su specifiche lavorazioni di fase e collegate ad altre imprese dell'area, con un determinato orientamento produttivo che spesso si estrinseca nella realizzazione di un certo prodotto, tipico del

territorio, con modalità realizzative scomponibili e quindi parcellizzabili;

4) presenza di fitte e peculiari relazioni tra impresa ed impresa e tra impresa ed attori sociali;

5) ruolo attivo dei soggetti istituzionali dell'area con un contributo che si estrinseca attraverso l'erogazione di servizi, la predisposizione di infrastrutture, la realizzazione di iniziative formative e per lo sviluppo imprenditoriale.

Le modalità operative di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese distrettuali sono basate essenzialmente sulla loro *flessibilità*. Essa può essere vista come un percorso a stadi caratterizzati da livelli crescenti di coinvolgimento sui vari mercati esteri, alimentati da un processo di apprendimento incrementale che consente l'evoluzione delle forme di presidio di ciascun mercato estero. Così possiamo distinguere:

— *esportazione non regolare* in cui l'impegno verso i mercati esteri e la loro conoscenza sono minimi;

— *esportazione attraverso agenti* che si caratterizza per un più elevato flusso di informazioni sulle caratteristiche del mercato servito;

— *costituzione di filiali commerciali* con una internazionalizzazione del sistema di informazione sul mercato locale e di quello di gestione delle politiche commerciali;

— *insediamento produttivo* nel mercato locale che costituisce lo stadio in cui il coinvolgimento dell'impresa in termini di risorse destinate allo specifico mercato locale è massimo.

Il passaggio da uno stadio all'altro è consentito dal miglioramento delle conoscenze e dell'esperienza sul mercato di sbocco, e tale accumulo di conoscenza si traduce anche in una trasformazione organizzativa interna all'impresa con un rafforzamento delle strutture dedicate alla gestione delle attività internazionali.

La tesi che l'espansione sui mercati esteri corrisponda ad una evoluzione sequenziale di stadi sempre più coinvolgenti è largamente presente nella letteratura (Tookey 1969, Wind, Douglas e Perlmutter 1973, Johanson e Vahlne 1977, Bilkey e Tesar 1977, Cunnigaham e Homse 1982, Kirpalani 1985). La tesi contraria, cioè di uno sviluppo internazionale basato su motivi contingenti, è invece sostenuta, tra gli altri, da Reid 1983, Turnbull e Valla 1986, Turnbull 1992 e Varaldo 1992. Il presente la-

voro dimostra che anche l'internazionalizzazione delle imprese distrettuali appare coerente con quest'ultima prospettiva.

In definitiva, infatti, la possibilità per un'impresa di accedere stabilmente ad una scala d'azione internazionale in modo sostenibile e duraturo è condizionata dalla possibilità di formarsi un patrimonio di conoscenze adeguato sui vari mercati esteri che raggiunge.

Tale patrimonio di conoscenze si forma in larga misura solo attraverso la sperimentazione diretta delle caratteristiche di quel mercato. La conoscenza sperimentale è quindi il motore del processo di internazionalizzazione.

D'altro lato le principali motivazioni che spingono le piccole e medie imprese alla scelta di de-localizzare all'estero sono:

- *market seeking*: penetrazione su nuovi mercati o rafforzamento di posizioni già esistenti;

- *labour seeking*: trasferimento di attività produttive labour intensive e/o ricerca di manodopera qualificata a costi inferiori;

- *resource seeking*: accesso a materie prime ed altri fattori produttivi diversi dal lavoro a costi più bassi;

- *technology seeking*: acquisizione di know-how e competenze tecniche specifiche.

La caratteristica principale degli investimenti delle imprese distrettuali all'estero è che non possono definirsi esclusivamente di tipo *resource seeking* ma anche e principalmente di tipo *strategic asset seeking* dove le attività strategiche ricercate sono il mantenimento e lo sviluppo delle relazioni con altre imprese italiane e non presenti nel territorio di destinazione.

Spesso questa delocalizzazione ha in qualche modo indotto una trasformazione nei settori italiani di riferimento, frazionando le tipologie delle imprese e mantenendo in Italia le fasi più pregiate dei cicli dove avviene la concezione dei prodotti, la regia dei processi e il rapporto con i clienti-committenti.

Per quanto riguarda le imprese italiane che hanno effettuato investimenti diretti all'estero, fondando un'impresa autonoma rispetto all'impresa madre che si trova in Italia o dismettendola del tutto, questa può:

- a) essere di fase;

- b) effettuare il prodotto completo;
- c) collocarsi come nucleo di distribuzione ad altri subfornitori o come testa di ponte verso altri mercati vicini.

Le imprese distrettuali italiane hanno visto variare le dinamiche di mercato a causa:

- della maturità del mercato interno;
- della maggiore attenzione rivolta alla crescita delle esportazioni;
- della forte pressione competitiva sui mercati per la presenza di nuovi concorrenti.

L'evoluzione tecnologica ha messo i distretti di fronte alla:

- necessità di riorganizzare le fasi di lavorazione;
- necessità di introdurre sistemi di automazione ed informatizzazione.

Il comportamento imprenditoriale si è anche modificato e presenta problematiche per quanto riguarda:

- il trasferimento generazionale delle conoscenze;
- l'impossibilità di trasferire i segreti aziendali e la carica carismatica del vecchio imprenditore.

Per queste ragioni i distretti nella ricerca di possibili soluzioni dovranno adottare sistemi miranti alla rinascita di un processo di crescita creativa. La globalizzazione non consente di scegliere tra tecnologia e marketing, poiché richiede entrambe le competenze: produrre è importante ma vendere lo è ancora di più, soprattutto su scala internazionale.

Se il distretto non offre questo secondo ordine di competenze, le aziende che vivono nel distretto devono:

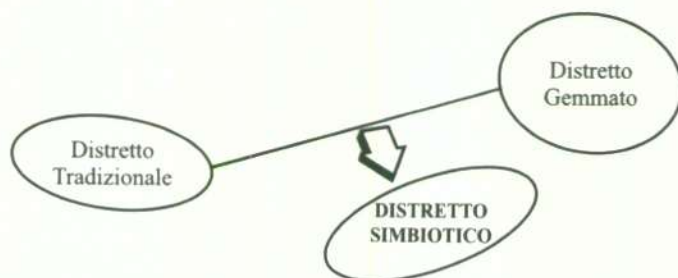
- sviluppare i necessari strumenti distributivi e di marketing;
- acquisire capacità manageriali, anche da altri mercati;
- attivare un processo di adattamento e di formazione, che affianchi alle originarie doti tecnico produttive anche le componenti distributive e di marketing sempre maggiormente indispensabili per competere sul mercato globale.

Per far fronte a queste esigenze talune imprese distrettuali italiane che decidano di seguire una strategia avanzata di internazionalizzazione (con investimenti per insediamenti produttivi all'estero) tendono ad affacciarsi sui mercati internazionali riproducendo modelli distrettuali speculari rispetto a quelli di partenza. Il distretto tende dunque ad aprirsi superando il vin-

colo dettato dalla contiguità territoriale. I rapporti tradizionali si conservano ed evolvono all'esterno del comprensorio originario, replicando modelli e routine organizzative sperimentali. Nasce pertanto una nuova concezione di distretto che possiamo definire « *distretto gemmato* ».

In futuro tale distretto potrà essere autonomo ma per il momento per la sua sopravvivenza necessita del supporto del distretto di partenza. Quindi il distretto gemmato può quasi essere considerato la culla di un nuovo distretto in termini evolutivi.

Il distretto tradizionale connesso al distretto gemmato costituiscono il « *distretto simbiotico* » il quale rappresenta solo uno dei possibili modelli di distretto allargato che potranno concretizzarsi nel tempo.



A livello territoriale il panorama che si ottiene fa decisamente superare la concezione tipica di distretto dimostrando come ormai si possa sempre più parlare di « *distretti allargati* » ed interconnessi. Quanto rimane in Italia è molto radicato e presenta strette relazioni tra le imprese locali, ma queste relazioni appaiono selettive legate a prodotti di alta qualità, o a parti pregiate dei cicli.

Le relazioni a rete prescindono frequentemente dalla contiguità spaziale favorendo rapporti tra imprese e sistemi locali tutt'altro che prossimi.

Quindi in sistemi produttivi in cui le relazioni interorganizzative sono intrattenute su base locale il futuro dipenderà largamente dai cambiamenti che interverranno sul fattore prossimità. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione

potrebbero ridurre drasticamente l'importanza della prossimità fisica.

Come precedentemente sottolineato una caratteristica distintiva del distretto tradizionale è il forte contenuto relazionale e di condivisione all'interno del distretto stesso. Questa peculiarità si affievolisce nel passaggio al distretto simbiotico.

La presenza di un tessuto produttivo caratterizzato da modalità scomponibili e parcellizzabili rimane il minimo comune denominatore nelle diverse definizioni di distretto.

La presenza di fitte e peculiari relazioni tra impresa ed impresa e impresa e attori sociali sussiste trasversalmente nel concetto di distretto simbiotico.

Questo modello è stato evidenziato da una ricerca empirica sui comportamenti imprenditoriali delle imprese venete delocalizzate in Romania.

Bibliografia.

- BELLANDI G. (1982), *Lavorazioni conto terzi e strategie di sviluppo delle imprese minori nel settore conciario*, in R. VARALDO, *Ristrutturazioni industriali e rapporti tra imprese*, Milano, Franco Angeli.
- BILKEY W.J. and G. TESAR (1977), *The Export Behaviour of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms*, in *Journal of International Business Studies* 8.
- BORGHESI A. and A. STAGNO (2000), *Comportamenti imprenditoriali delle imprese venete delocalizzate in Romania*, in corso di stampa.
- CUNNINGHAM M.T. and E. HOMSE (1982), *An Interaction Approach to Marketing Strategy*, in H. HAKANSSON, *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Chichester, Wiley.
- JOHANSON J. and J. VAHLNE (1977), *The internationalisation process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment*, in *Journal of International Business Studies* 8.
- KIRPALANI V.H. (1985), *International Marketing*, New York, Random House.
- REID S. (1983), *Firm Internationalisation, Transaction Costs and Strategic Choice*, in *International Marketing Review* 2.
- TOOKEY D. (1969), *International Business and Political Geography*, in *British Journal of Marketing*.
- TURNBULL P.W. (1992), *La teoria degli stadi di internazionalizzazione: rilievi critici e verifiche empiriche*, in VARALDO R. and P.J. ROSSON, *Profili gestionali delle imprese esportatrici*, Torino, Giappichelli.
- TURNBULL P.W. and J.P. VALLA (1986), *Strategies for International Industrial Marketing*, London, Croom Helm.

- VARALDO R. (1992), *Strategie e forme di esportazione delle piccole e medie imprese italiane*, in VARALDO R. and P.J. ROSSON, *Profili gestionali delle imprese esportatrici*, Torino, Giappichelli.
- WIND Y., S.P. DOUGLAS and H.V. PERLMUTTER (1973), *Guidelines for Developing International Marketing Strategies*, in *Journal of Marketing* 37.