

**Prof. Stefano Ecchia**  
Università Federico II, Napoli



**“PMI, distretti e reti evolute nei nuovi scenari glocalistici”**

Grazie, ringrazio per l'invito, cercherò di essere brevissimo, data l'ora, così andiamo a fare una rete gastronomica a lato.

Ho trovato spunti molto interessanti nelle relazioni precedenti, in particolare certi spunti che possono veramente stimolare la discussione, vengono dalla relazione del Prof. Giorgio Florida; certamente l'ordinamento giuridico e la tutela di certi beni, e in particolare di certi *intangibles*, sono particolarmente rilevanti, anche per il discorso che andremo a fare, e soprattutto per quanto riguarda il discorso della rete.

Affronterò il tema articolando su tre punti:

1. dapprima esamineremo le criticità del ruolo delle PMI italiane nel nuovo scenario, il quale presenta caratteri trasversali che vanno dal locale al globale;

2. poi esamineremo se l'appartenenza a sistemi locali di PMI (in particolare rappresentati da distretti) possa ancora rappresentare un elemento strategico rafforzativo della competitività rispetto a quella dell'impresa isolata;

3. alla luce dell'analisi precedente - che dovrà passare preliminarmente per una breve rievocazione delle ragioni dell'affermazione passata dei distretti nel contesto delle azioni spontanee delle PMI di difesa e rafforzamento dei loro spazi di mercato - vedremo se siano opportune e, in tal caso, quali possano essere le linee di adattamento della formula del sistema locale di tipo distrettuale ai nuovi scenari di minacce/opportunità offerte dalla globalizzazione; in questa fase finale di analisi verranno indagate, in particolare, le prospettive di internazionalizzazione delle reti di impresa e del riposizionamento strategico su stadi tecnologici più avanzati nella medesima filiera produttiva, nell'ottica di metamorfosi del modello

distrettuale tradizionale in espressioni più evolute, capaci di coniugare i vantaggi della formula di base con le esigenze poste dal nuovo contesto.

Non considereremo in questa sede, se non meramente di sfuggita, gli aspetti finanziari, peraltro importanti, del tema trattato.

## **1. I caratteri del nuovo scenario tra globale e locale**

### ***1.1. Innovazione, concorrenza e ricerca di nuovi equilibri: le condizioni attuali del gioco competitivo***

La complessa fenomenologia che si collega comunemente alla globalizzazione, e alle sue radici storiche, sociali e tecnologiche, ha portato non soltanto ad una notevole intensificazione della concorrenza ma anche ad una, almeno parziale, riconfigurazione dei termini in cui essa si sviluppa, sia sul piano internazionale sia all'interno dei singoli paesi. Innanzitutto il problema è di portata tale che oggi molto più che in passato sormonta i rapporti di competizione tra imprese: la competizione non è solo tra imprese di uno stesso paese e tra queste e quelle degli altri paesi ma investe i rapporti tra i singoli sistemi-paesi o tra aree economiche sovranazionali, tant'è che la gran parte dei paesi sta riorganizzando la propria struttura complessiva (sociale, economica e giuridica) alla luce di obiettivi di miglioramento in assoluto e di competitività con gli altri paesi. Non è detto che ciò valga a risolvere certi problemi creati dalla globalizzazione, in particolare certe strozzature determinate dalla diversa capacità di implementazione delle nuove tecnologie. Anzi, la diversa capacità di adeguamento ai nuovi scenari sarà fonte di nuove sperequazioni che si andranno a creare tra i vari paesi, ma con sensibili cambiamenti nelle rispettive posizioni di forza. L'economia mondiale presenta vari "bottleneck" a livello internazionale e molti altri "colli di bottiglia" si presentano all'interno delle varie economie nazionali, interagendo con i primi. Basti, al riguardo, ricordare due aspetti-chiave per comprendere le dinamiche competitive a livello internazionale e nelle interazioni con quelle nazionali e locali.

Il primo è dato dallo squilibrio strutturale tra le crescenti capacità produttive di aree economiche forti, trainate dalla capacità di innovazione tecnologica, e la capacità di assorbimento da parte della domanda interna a tali aree. La

conseguenza di una simile situazione è che queste ultime sono naturalmente proiettate alla conquista di mercati esteri, ove non si sviluppino politiche di sostegno della domanda interna.

Il secondo è la crescente competitività di paesi emergenti. Questa si è espressa dapprima, in funzione del basso costo del lavoro, su produzioni a bassa tecnologia, spiazzando quei paesi industrializzati largamente posizionati su tali produzioni ma con costo del lavoro più elevato, poi si è manifestata su talune produzioni a media tecnologia - spiazzando quindi certi paesi che erano maggiormente posizionati su tecnologie intermedie. Recentemente taluno di questi paesi emergenti si è avventurato anche su certi segmenti di alta tecnologia, creando problemi, in prospettiva, persino alle aree tecnologiche forti. Insomma, il quadro globale è in profondo cambiamento con rivolgimenti delle posizioni di forza dei diversi paesi, e con la prossima partecipazione di alcuni degli attuali paesi emergenti, specie quelli in grado di sviluppare un forte approccio alle tecnologie innovative (Cina e India), in posizione non più periferica e subordinata, ma sempre più centrale, alla ripartizione del prodotto lordo mondiale.

Sono già in atto, tuttavia, e ancor più si svilupperanno nei prossimi anni, fenomeni di reazione (più o meno rapida e più o meno intensa) da parte di alcuni dei sistemi attualmente "sotto attacco", che potrebbero intralciare o modificare le traiettorie evolutive e i prospettici rapporti di forza tra paesi quali oggi si vanno delineando. In definitiva le linee evolutive dello scenario sono lungi dall'essere compiutamente definite e saranno comunque caratterizzate da:

a) una forte dinamica di fattori di turbolenza/rinnovamento sotto la spinta principalmente, ma non solo, della prosecuzione della fase di grande intensità dell'innovazione tecnologica e dei fenomeni a cascata da questa prodotti;

b) la ricerca continua di nuovi equilibri a diversi livelli sui piani nazionale e internazionale.

Le azioni e reazioni poste in essere in questo quadro di globalizzazione hanno dato luogo, fra l'altro, per quanto riguarda specificamente le tematiche qui in esame, a tre fenomeni di notevole rilevanza, in larga misura ancora "in fieri" e con dinamiche intrecciate: il c.d. "glocalismo", le alleanze tra imprese e le alleanze tra reti di imprese.

## ***1.2. La combinazione tra globale e locale: le prospettive del glocalismo***

Il glocalismo, come tutti sanno e come evoca lo stesso termine, è il prodotto della combinazione del globale con il locale, dovuta all'interazione sempre più stretta fra i sistemi locali e i flussi di merci e capitali (ma anche di persone e quindi di valori culturali da queste espressi) che li attraversavano in misura crescente in parallelo con la crescente integrazione dei mercati. In progressione, i sistemi locali hanno cominciato anche a interagire fra loro, a costruire reti e comunque alleanze di varia natura e ai vari livelli, con sempre maggiore estensione dal nazionale all'internazionale, e con il coinvolgimento spesso di operatori pubblici accanto a quelli privati<sup>1</sup>. Il glocalismo, quindi, come complesso di interazioni fra globale e locale, fra sistemi locali di paesi diversi e di diversa area economica, è il naturale alveo di creazione di rapporti di collaborazione, di intese, e anche di forme forti di alleanze volte all'acquisizione di una maggior forza comune. La creazione di tali rapporti rappresenta una delle più efficaci risposte alle combinazioni di minacce/opportunità che scaturiscono dalla globalizzazione, potenziandone le opportunità e riducendone al contempo alcuni degli aspetti più aleatori.

Va da sé che questo scenario glocalistico, in cui l'impresa amplia il suo potenziale perimetro d'azione estendendolo negli spazi di una variegata geografia mondiale modifica, per l'impresa stessa, le valutazioni delle condizioni di convenienza comparata delle diverse combinazioni dei fattori produttivi rappresentati da capitale e lavoro. Mentre in un sistema chiuso o meno aperto alle influenze esterne, nella misura in cui i due fattori erano intercambiabili, la singola impresa si spostava verso quello a maggior convenienza, in un sistema aperto e globale sono le imprese a spostarsi (o a spostare le produzioni o parte di esse) nei paesi dove le combinazioni sono più convenienti<sup>2</sup>, pur

---

<sup>1</sup> BRESSI G., "Opportunità e sfide per lo sviluppo globale in Europa ed America Latina", in "Impresa & Stato", La rivista nel 2003, Camera di Commercio di Milano - Il web delle imprese.

<sup>2</sup> Di fatto non sono solo le imprese dei settori maturi e tradizionali delle economie industrializzate ad alto costo del lavoro che spostano le loro produzioni ad alto contenuto di lavoro (a bassa specializzazione) nelle economie emergenti, come quelle della Cina, dell'India,

mantenendo certe radici nel sistema locale di partenza che fanno intuire come una certa dose di localismo resti comunque nel DNA di qualsiasi impresa anche quando questa assume caratteri multinazionali. Fin tanto che questa dose non viene troppo diluita, cioè fin quando l'impresa sente il bisogno di conservare radici nel sistema locale poiché sente che certe connotazioni originarie continuano a costituire punti di forza anche per la competizione internazionale, siamo di fronte ad una tipologia chiaramente *glocalistica*, che implica proprie e tipiche strategie di competitività e posizionamento sui mercati.

Il discorso, qui condotto in termini molto generali, assume poi articolazioni diverse a seconda della categoria dimensionale d'impresa, del settore produttivo, del carattere pubblico o privato dell'impresa stessa, e così via.

Nell'analisi svolta in questa sede il carattere dimensionale assume particolare rilievo, insieme al settore produttivo.

## 2. Glocalismo e sistemi reticolari di imprese

---

della Russia e del Brasile, ma anche, e per contro, le imprese dei settori tecnologici di punta dei paesi avanzati che trasferiscono l'attività, talora proprio quella a più alto contenuto intellettuale, nei paesi emergenti. Emblematico, a quest'ultimo riguardo, il caso del trasferimento di ampie fasi dell'attività di ricerca di imprese statunitensi in paesi quali l'India, dove si verifica la concomitanza di basso costo del lavoro (basso per quel tipo di attività) e di alta dotazione di capitale intellettuale.

Naturalmente questo è un discorso "tranchant", e che comunque presuppone la parità di tutte le altre condizioni. Sappiamo bene che non si deve guardare al solo costo del lavoro ma anche alla elasticità di questo e al potenziale di mobilità; quindi alle complessive condizioni del fattore lavoro. Ancor più in generale si dovrebbe guardare alla dinamica della produttività totale dei fattori. Come pure bisognerebbe tener conto - cosa che del resto influisce su tale produttività totale - di altri elementi (efficienza della Pubblica Amministrazione, dell'ordinamento giuridico, della civiltà dei luoghi ecc., ossia delle condizioni complessive di contesto), che incidono profondamente nel determinare condizioni complessive di convenienza comparata ai fini delle decisioni delle imprese.

### 2.1. Sviluppo economico e tipologia dimensionale d'impresa: grande impresa, piccola e media impresa e il c.d. "terzo polo" (modello "a rete")

In tutti i paesi la categoria dimensionale che registra il maggior numero di presenze - e alla quale è attribuibile una quota abbastanza diversa da paese a paese, ma in tutti comunque molto considerevole, del PIL - è certamente quella della piccola o medio-piccola impresa. Com'è noto il nostro Paese si caratterizza in misura maggiore rispetto agli altri paesi industrializzati per la predominanza numerica delle PMI (oltre il 95% del totale), per la gran parte appartenenti ai settori maturi e particolarmente a quelli che tradizionalmente vanno sotto l'etichetta del "made in Italy" (abbigliamento, mobili, calzature, agroalimentare, meccanica strumentale). Eppure a lungo nell'analisi economica l'attenzione si è concentrata (praticamente fino agli anni '70) quasi esclusivamente sulle grandi imprese, in quanto ritenute il vero motore dello sviluppo economico. Le piccole venivano considerate elementi "residuali", e in molti casi semplice "indotto" delle grandi.

Un discorso razionale sulla piccola e media impresa non può prescindere da questo dato di partenza e vedere come esso si è modificato nel tempo.

Invero, è dibattuto se la grande impresa italiana - peraltro numericamente modesta e ancor più dimensionalmente modesta rispetto alle grandi imprese straniere, almeno quando il confronto sia fatto tra imprese private - abbia dato un largo contributo allo sviluppo economico italiano o non abbia invece prodotto, accanto a certi risultati positivi, anche delle strozzature sul mercato che hanno rallentato, là dove si configuravano caratteri di monopolio od oligopolio, la modernizzazione del paese (come sembra emergere dalla storiografia di stampo liberale).

Di fatto le già poco numerose imprese italiane di grandi dimensioni dei moderni settori produttivi hanno per lo più presentato *performance* modeste rispetto a quelle dei grandi paesi industrializzati, e anche frequenti crisi, malgrado le varie e ingenti forme di aiuto pubblico di cui, in maniera più o meno palese, hanno beneficiato non solo le imprese pubbliche ma anche, in forma diversa e in entità minore, quelle private. La riduzione di tali aiuti, data l'incompatibilità con i principi liberistici dell'Unione Europea e soprattutto con i vincoli di bilancio dello Stato

italiano, di necessità più rispettosi anch'essi degli impegni assunti a livello comunitario, ha portato a un fenomeno di diradamento ulteriore della grande impresa - anche per fenomeni di concentrazione aziendale - e il ritiro progressivo dello Stato dall'industria, con l'abbandono della filosofia dello Stato imprenditore. Il principale punto di debolezza delle grandi imprese italiane è stato individuato nella minore capacità, rispetto alle omologhe straniere, di alimentare gli investimenti in ricerca e sviluppo<sup>3</sup>. Le grandi imprese italiane si sono poste non già sul terreno dei pionieri ma su quello, principalmente, dei *followers*, importando su licenza innovazioni realizzate da altri. Così, da tempo, la configurazione del sistema delle grandi imprese italiane raramente si connota per una presenza significativa sui segmenti della tecnologia più avanzata<sup>4</sup>. La scarsa capacità innovativa delle grandi imprese, le sole ad essere a lungo considerate forze trainanti del progresso tecnologico, sarebbe all'origine di un presunto *trend* declinante dell'industria italiana nel suo complesso, con i conseguenti riflessi depressivi sullo sviluppo economico. Ma se le grandi imprese sono veramente le sole a trainare lo sviluppo tecnologico e se questo è la chiave dello sviluppo generale, considerato che le grandi imprese italiane avrebbero dato uno scarso contributo, appunto per carenza di capacità innovativa, allo sviluppo economico, l'Italia da molto tempo avrebbe dovuto registrare sintomi di declino. Invece solo da poco il problema del declino sta emergendo. Come si spiega, allora, che per circa un trentennio successivo all'avvento della terza rivoluzione

---

<sup>3</sup> Tesi sostenuta soprattutto dagli adepti della "nuova teoria della crescita", secondo i quali, a partire dalla seconda rivoluzione industriale, le spese in ricerca e sviluppo hanno rappresentato il fattore cruciale della crescita moderna, in considerazione dei rendimenti crescenti e delle externalità da essa create.

<sup>4</sup> Non mancano, naturalmente, i difensori di questo stato di cose, secondo i quali la scelta del livello e del tipo di tecnologia è l'espressione di una risposta razionale al livello dei prezzi relativi dei fattori produttivi e all'impiego ottimale di questi. L'elevata offerta di lavoro e il conseguente basso costo dello stesso, cioè, avrebbero naturalmente favorito la scelta di una funzione di produzione a minore intensità di capitale, cui si collega quasi necessariamente l'uso di tecnologie meno avanzate.

industriale l'Italia non abbia registrato una retrocessione all'interno della fascia dei paesi industrializzati, anche in termini di PIL, ben maggiore di quanto si è di fatto verificato solo negli ultimi tempi (e forse neppure in maniera irreversibile)? Fra le spiegazioni al riguardo due appaiono convincenti e fra loro non incompatibili: per lungo tempo l'Italia è andata a rimorchio delle locomotive mondiali beneficiando, in qualche misura, anche perché inserita nella Comunità europea, dell'effetto traino; solo di recente si sono manifestati i riflessi negativi della posizione di mero rincalzo nell'attività di ricerca e, quindi, dell'innovazione di punta. Questi effetti penalizzanti tardivi sullo sviluppo economico italiano derivano quindi, in qualche misura, dal fatto che comunque non erano trascurabili, seppur più limitati, i benefici derivanti dall'importazione, da parte delle grandi imprese, dell'innovazione realizzata da altri (effetto "rimorchio");

a) si è manifestata una spinta, per il sostegno allo sviluppo del Paese, compensativa delle carenze delle grandi imprese; tale spinta si deve attribuire alle strategie di reazione delle PMI ai nuovi scenari, e in particolare di una parte di esse che hanno fatto "sistema" su base locale, secondo un modello a rete che, in certe aree geografiche, ha rappresentato un'innovazione originale e tipicamente italiana di modello aggregativo *sui generis*; tale modello, definito "distrettuale" ha prodotto economie di vario genere, in particolare di tipo relazionale<sup>5</sup>, e ha favorito innovazioni di processo e di prodotto, come vedremo tra breve, tanto da far connotare simili sistemi locali come un "terzo polo" in una visione concettuale alternativa al classico dualismo tra grande e PMI<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> "L'impresa del distretto industriale mostra comportamenti e adotta tipologie di relazione (con le altre imprese, con il mercato, con l'ambiente esterno) del tutto dissimili rispetto alla piccola impresa *isolata* e che non opera all'interno di un sistema specifico di relazioni. In altri termini la piccola impresa *isolata* mostra gran parte dei tradizionali attributi dell'impresa arretrata, passiva, marginale (omissis) nonostante il forte cambiamento delle condizioni esterne soprattutto della tecnologia e dei mercati" GAROFOLI G., *Sistemi locali di impresa e performance dell'impresa minore in Italia*, [www.eco.uninsubria.it/webdo](http://www.eco.uninsubria.it/webdo), che rimanda anche a Brusco-Sabel (1981).

<sup>6</sup> Più di recente si è aggiunta la spinta di quello

Allargando, quindi, il campo di analisi dalle grandi imprese alle PMI e, in particolare, all'esperienza delle reti, le valutazioni pessimistiche circa il declino industriale dell'Italia potrebbero cambiare?

Proprio considerando l'esperienza delle reti di imprese su base locale alcuni hanno messo addirittura in discussione la tesi secondo cui l'Italia è caratterizzata da una capacità innovativa modesta se confrontata con quella di altri paesi. Si dovrebbe parlare, semmai, di capacità innovativa di diverso tipo rispetto all'innovazione alla portata delle grandi imprese, ma gli effetti sullo sviluppo, almeno in termini quantitativi e almeno nel medio termine, sono apparsi comunque compensativi rispetto al deficit di innovazione di queste ultime imprese.

La produzione di conoscenze innovative dei distretti, quali tipici sistemi locali, sarebbe stata, infatti, molto elevata, anche se difficilmente rilevabile con i consueti sistemi di misurazione perché non appariscente, in quanto rappresentata da innovazioni di tipo "incrementale" e generalmente non suscettibili di brevetto, perciò *tacita e non codificata*, come talora viene fatto osservare. Di fatto, abbastanza raramente la specializzazione italiana nei settori tradizionali (mobili, tessile, abbigliamento, pelletteria) consente la brevettabilità di prodotti innovativi, che peraltro non mancano certamente, anche se si tratta di innovazioni spesso atipiche e comunque non radicali.

Tuttavia, queste capacità innovative incrementali, espresse già a partire dagli anni '70 dalle imprese distrettuali, secondo molti non potrebbero essere sufficientemente compensative, soprattutto oggi, del perdurante deficit d'innovazione della grande industria e del declino di questa, così da evitare un complessivo

---

che talora viene definito "quarto polo", che fra l'altro avrebbe assunto un ruolo fortemente propulsivo proprio in concomitanza all'affievolimento, per contro, dell'azione in precedenza svolta dai distretti nel contrastare il declino industriale italiano. Tale polo appare costituito esclusivamente da medie imprese a forte specializzazione settoriale, cioè una categoria a sé stante e ben definita, di contro al generico raggruppamento rappresentato dalle PMI nel quale convivono fattispecie molto diverse. Tuttavia, un ruolo non dissimile (al di là della configurazione reticolare) appare svolto anche dalle imprese leader dei distretti, di cui si avrà modo di parlare in seguito.

declino industriale dell'intero Paese.

La ragione principale di ciò va individuata proprio nella "qualità" dell'innovazione, totalmente diversa nei due casi. L'innovazione all'interno dei sistemi locali è largamente condizionata, come si fa diffusamente osservare, dal regime tecnologico di riferimento, che nel caso dei sistemi locali di PMI, incentrati su produzioni a limitato contenuto tecnologico, non va, per la grandissima parte, al di là della seconda rivoluzione industriale e molto spesso è fermo alla prima e può solo beneficiare in via indiretta delle innovazioni di altre imprese che stanno sulla frontiera tecnologica della terza rivoluzione. La capacità innovativa dei sistemi locali resta quindi di qualità secondaria e di bassa soglia (facilmente accessibile ai concorrenti) e - contrariamente alle innovazioni pervasive solitamente derivanti da un'attività di R&S altamente organizzata, per lo più propria alle sole grandi imprese - rimane chiusa all'interno di quei sistemi locali, senza potenzialità diffusiva; non contribuisce, cioè, all'avanzamento dello stato della conoscenza a livello globale attraverso effetti di *cross fertilization*<sup>7</sup>.

Da qui la conclusione, largamente sostenuta, che l'Italia, per le caratteristiche di approccio culturale all'innovazione delle sue grandi imprese e per i limiti naturali delle PMI, non più di tanto ampliati dai sistemi locali di queste ultime, lungi dal tenere il passo con la terza rivoluzione industriale, starebbe regredendo addirittura verso i livelli della prima rivoluzione industriale, a seguito anche della sparizione o della privatizzazione di quelle imprese pubbliche che, pur con le loro inefficienze, restavano in qualche misura (più di quelle private, grazie ai finanziamenti pubblici) nei pressi della frontiera tecnologica. Da ciò conseguirebbe una sempre più ampia dipendenza tecnologica del nostro Paese dai paesi più avanzati, con il rischio per noi di essere confinati nella periferia dell'economia mondiale, alla stregua di colonia industriale. Solo un deciso *turn around* nell'approccio culturale all'innovazione delle nostre residue grandi industrie<sup>8</sup>, e la formazione

---

<sup>7</sup> Senza contare, poi, che quell'innovazione incrementale dei sistemi locali non è prerogativa soltanto di questi ma è naturalmente propria anche delle grandi imprese e dei settori più avanzati, in aggiunta a quella di tipo radicale.

<sup>8</sup> E anche un nuovo approccio ad una moderna cultura finanziaria, data la necessità di capitale

di altre attraverso processi di fusione, che produrrebbero notevoli economie di scala, potrebbero arrestare il declino.

Ma è veramente così? E' indiscutibile che in buona parte quelle argomentazioni fortemente critiche sul nostro modello di sviluppo abbiano solide basi concettuali. Ma per altra parte potrebbero essere eccessive e troppo generaliste. Soprattutto non sembrano tener conto delle possibili metamorfosi vincenti di un modello, sia pure tradizionale, quando la struttura di fondo di questo sia ispirata – segnatamente, come vedremo tra breve, nella fattispecie dei distretti - a un paradigma di tipo organizzativo/produttivo il quale non necessariamente risulta incompatibile con le attuali direttrici dell'evoluzione tecnologica. L'innovazione su questo piano, pur restando in parte anch'essa collegata alle caratteristiche dei regimi tecnologici sottesi al tipo di produzione, vale comunque a sfruttare in misura maggiore le potenzialità connesse alla realizzazione del processo produttivo.

Si tratta allora di esaminare quale sia stata la *ratio* del successo della formula "a rete", se e per quali motivi alcuni elementi di quella formula appaiono superati nella tipica configurazione distrettuale, e se, per contro, altri elementi di fondo restino di perdurante validità e quindi la formula – seppure, magari, non con un semplice *restyling* ma con un potenziamento e una traslazione su un nuovo piano e in forme più evolute - possa rappresentare un fattore di rinnovata competitività per una parte almeno del sistema delle PMI e possa anzi costituire un modello di riferimento per altri Paesi, soprattutto in termini di collaborazione tra certi sistemi esteri e il nostro.

## 2.2. Una rivisitazione dei vantaggi e degli

---

di rischio aggiuntivo per un'attività di R&S mirata all'innovazione non meramente incrementale. Ciò postula anche il potenziamento del mercato azionario, un obiettivo che è stato inquadrato in un più ampio disegno strategico di rafforzamento e razionalizzazione dell'intero sistema finanziario italiano a partire dalla disciplina giuridica che lo regola. Passi fondamentali di attuazione di questo progetto, non ancora interamente portati a termine, sono stati la riforma degli intermediari e dei mercati. Nella riforma societaria del 2003 sono poi contenuti elementi di grande apertura (insieme ad aspetti tuttora critici) all'arricchimento delle scelte finanziarie delle imprese.

## *svantaggi della struttura "a rete" in un contesto glocalistico*

Le reti d'impresa traggono la loro ragion d'essere sia dal fatto che commercialmente consentono di raggiungere una posizione di immagine e di forza maggiore di quella che avrebbero le singole imprese sia, e ancor più, dal fatto che, in generale, nessuno può essere tanto bravo, in un processo produttivo articolato su una molteplicità di fasi e passaggi, di fare tutto e meglio di ogni altro, ma ognuno possiede invece proprie competenze distintive che lo fanno eccellere in una o poche fasi ma solo in quelle. Pertanto i risultati migliori si ottengono attraverso l'aggregazione e la coordinazione di competenze specialistiche diverse, attraverso alleanze fra imprese con specializzazione diversa, magari anche aziende fra loro concorrenti che rinunciano a farsi la concorrenza e a lavorare ad un unico processo suddividendosi le singole fasi, oppure restando concorrenti ma alleandosi per fare in comune, con i medesimi impianti, una certa fase del processo produttivo, mettendo in comune *know how* e *know how do* relativamente a quella fase (con conseguenti economie di conoscenza), e ripartendosi i costi fissi degli impianti, così da abbassare la loro incidenza sul costo del prodotto finito (economie di scala). Questo fenomeno è ben noto (si pensi, ad esempio, alla diffusione che ha avuto nel settore automobilistico) e rappresenta un tratto caratteristico dell'evoluzione dello scenario che ha determinato una mutazione delle variabili che presiedono alla competitività delle imprese. In larghissima misura simile fenomeno è sospinto dall'interazione fra innovazione tecnologica ed evoluzione della domanda nel contesto dell'intreccio fra globale e locale.

Oggi i confini dei mercati vanno a delinearli in termini rapidamente mutevoli, oltre che completamente diversi da quelli geografici, per effetto di una tendenziale omologazione trasversale - quale determinata soprattutto dall'azione dei media - di buona parte dei costumi e degli stili di vita, con una spinta verso la standardizzazione dei prodotti. Questa, peraltro, convive con la permanenza, per altra parte, di modi di vita localistici - di cui quasi ogni individuo e ogni collettività avverte la necessità per la preservazione e la valorizzazione della propria identità - che alimentano anche una domanda di prodotti differenziati. E' un aspetto tipico dell'incontro, più che dello scontro, tra globale e locale. Ne risulta, nel complesso, una

gamma più ampia della domanda di beni e servizi, standardizzati e non, la quale, per giunta, spazia entro confini estesi del grado di qualità.

In questo contesto l'innovazione tecnologica, di processo e di prodotto, viene necessariamente stimolata e svolge certamente, in genere, un grande ruolo per la conquista e il mantenimento del vantaggio competitivo, incidendo sul modo di "fare impresa", con effetti sulla stessa catena del valore. Tuttavia ciò avviene in forme e in termini molto diversi da settore a settore. In taluni settori, poi, ha un impatto diretto e immediato, in altri settori un impatto più indiretto e dai tempi più lunghi.

L'innovazione tecnologica, inoltre, non può essere vista disgiuntamente dagli aspetti organizzativi dell'impresa. L'innovazione organizzativa, e più precisamente dell'organizzazione produttiva, da un lato condiziona le possibilità di successo dell'implementazione dell'innovazione tecnologica, dall'altro può rappresentare uno strumento per promuovere alleanze con altre imprese proprio per compensare un deficit di tecnologia e di capitale di conoscenza delle singole imprese.

Fino alla fine degli anni '70 il modello di organizzazione produttiva prevalente è stato quello dell'impresa integrata verticalmente.

L'integrazione verticale era idonea soprattutto alle imprese di grandi dimensioni, che proprio nella dimensione trovavano un vantaggio competitivo costituito dalle economie di scala. Questo vantaggio, tuttavia, come noto, è conseguibile solo in presenza di una domanda ampia e appagabile con prodotti standardizzati, che danno luogo ad una competizione tra imprese basata essenzialmente sul prezzo. Il prezzo, a parità di tutte le altre condizioni, può essere tenuto basso tenendo bassi i costi degli input produttivi e, in particolare, del costo del lavoro. In effetti a lungo, nel '900, il costo del lavoro rimase basso sia per un'azione sindacale meno incisiva di quella che si sarebbe sviluppata a partire dagli anni '60-70, sia perché si trattava di lavoro non specialistico dati i caratteri elementari delle operazioni necessarie a produrre beni standardizzati. In presenza di prodotti simili la domanda si concentrava su quelli a minore prezzo e l'ampiezza della domanda determinava la diluizione dei costi fissi inerenti agli ingenti macchinari dotati della grande capacità produttiva necessaria per far fronte a quella domanda. Le aziende che riuscivano ad intercettare una domanda estesa

potevano ammortizzare adeguatamente gli impianti, le altre uscivano dal mercato.

L'organizzazione produttiva, accentrata e verticalistica, dipendeva quindi da condizioni ambientali proprie ad uno scenario in scarso movimento, in cui l'evoluzione dell'economia e della domanda erano molto più facilmente prevedibili che non oggi.

Le nuove condizioni di scenario, promosse *in primis* dalla rivoluzione tecnologica, hanno determinato un completo rivolgimento dell'organizzazione produttiva. Per evitare il rischio di repentina obsolescenza economica dei macchinari a causa di impreviste variazioni dei gusti dei consumatori e quindi della domanda, si è cercato di progettare macchinari suscettibili di essere adattati, con un semplice mutamento del *software* di governo, a nuove produzioni, così da aderire a variazioni della domanda, ma questo può avvenire (con l'automazione flessibile) solo entro certi limiti dettati da paradigmi produttivi non eccessivamente dissimili, anche se la flessibilità di utilizzo dei macchinari viene continuamente ampliata dall'innovazione tecnologica. Data la permanenza di certi limiti è emerso che per reggere il continuo aggiornamento dei prodotti, quale imposto dalle strategie di marketing per promuovere o intercettare nuova domanda, non si poteva continuare a fare "tutto in casa" come postulato dal paradigma dell'integrazione verticale, ma occorreva dislocare all'esterno certe fasi del processo produttivo - precisamente quelle a non forte valenza strategica - ad altre aziende con maggiori competenze distintive in tali fasi.

La catena del valore si è così modificata attraverso la ricerca di strutture più flessibili, che è passata attraverso l'esternalizzazione di certe fasi del processo produttivo, con riduzione quindi degli anelli della catena situati all'interno di una medesima impresa<sup>9</sup>. Al conseguente

---

<sup>9</sup> Secondo un'altra prospettiva di analisi, di natura prettamente economica, grande influenza avrebbe avuto, su tale orientamento industriale, il crollo del sistema di cambi fissi basato sugli accordi di Bretton Woods e le crisi petrolifere che portarono ad un impressionante aumento dei costi energetici per i paesi europei. Questi eventi comportarono la svalutazione della lira e un'ondata inflattiva che portò a forti tensioni sindacali nella grande impresa e assai meno nelle piccole. Tali tensioni provocarono una profonda riorganizzazione della struttura produttiva del Paese che favorì il decentramento

accorciamento della dimensione verticale fa riscontro l'ampliamento della dimensione orizzontale per l'instaurazione di relazioni e di forme varie di collaborazione con fornitori, clienti e, a volte, persino con concorrenti, come si è detto. Tutto ciò va a modificare non solo il modo di produrre e vendere ma gli stessi confini tradizionali dell'impresa.

Queste forme di collaborazioni possono essere di vario tipo, spaziando dalle joint venture all'*outsourcing*, agli *spin off* industriali, alle vere e proprie "reti di imprese", dove ogni impresa rimane indipendente ma legata da vincoli di vario genere ad una "impresa guida". Ciascuna di quelle forme di collaborazione può consentire un proprio grado di flessibilità, variamente appropriato, secondo i diversi casi, allo specifico problema di sopravvivenza e di sviluppo dell'impresa.

In generale, comunque, ognuno di questi modelli di flessibilità postula legami orizzontali e interazioni tra aziende, e determina strutture aziendali più corte, deverticalizzate e decentrate. Nel prosieguo prenderemo in considerazione soltanto le reti di imprese.

Gli accordi di collaborazione e di divisione del lavoro che si stabiliscono all'interno della rete possono assumere una tipologia piuttosto varia. Hanno carattere verticale quando stretti fra imprese operanti su un medesimo ciclo produttivo e, in tal caso, possono spingersi fino a prevedere forme di produzione congiunta; hanno carattere orizzontale quando s'instaurano fra imprese concorrenti, e possono essere finalizzati all'acquisizione o al controllo di quote di mercato (attraverso, ad esempio, accordi sui prezzi e sulle aree geografiche di vendita), oppure alla realizzazione di specifiche attività di R & S, con condivisione dei relativi oneri. Possiamo avere anche accordi di partenariato transnazionali, magari tra imprese con produzioni complementari; questi ultimi sono anzi incentivati dall'Unione Europea per evitare dispersioni di sforzi<sup>10</sup>.

---

di fasi del processo produttivo, a minor contenuto tecnologico e di poca o nulla valenza strategica, dalla grande verso la piccola impresa. Ma è, questa, un prospettiva di analisi che non contrasta con quella qui considerata; semmai la completa.

<sup>10</sup> Al riguardo si fa notare che "gli obiettivi perseguiti dall'Unione Europea sono quelli di assistere le PMI nella creazione di reti e partenariati transnazionali per l'assorbimento e la diffusione di nuove tecnologie ed incoraggiare

E' evidente che la scelta di gestire le relazioni economiche attraverso accordi tra imprese, con la salvaguardia dell'indipendenza gestionale di ciascuna, in alternativa al modello monolitico di impresa verticalizzata<sup>11</sup>, dipende in larga misura dal costo delle diverse soluzioni.

Le relazioni di rete riducono i costi di rigidità ma comportano "costi di transazione", i quali (Ronald Coase, 1991), comprendono sia i costi di acquisizione delle informazioni relative ai fornitori o ai clienti coinvolti nell'accordo sia quelli, successivi, di controllo della correttezza degli adempimenti contrattuali. In definitiva si tratta di costi determinati dall'esigenza di ridurre i rischi inerenti alle asimmetrie informative tra i soggetti coinvolti.

Tuttavia, quando le relazioni economiche sono mantenute unicamente all'interno dell'impresa comportano pur sempre costi di transazione, sia pure interni (quelli che Demsetz qualificò come costi di Management), per cui la scelta di convenienza tra soluzione interna ed esterna discende, *coeteris paribus*, dal confronto tra costi di transazione interni ed esterni.

La dimensione e la struttura di tali costi dipendono in parte anche dal settore produttivo e quindi dalla tipologia di investimenti fissi. Alla luce dell'analisi di Williamson (1981), quando gli investimenti sono a bassa specificità (ossia sono potenzialmente utilizzabili anche per situazioni alternative rispetto a quella per la quale sono stati realizzati) e le transazioni tra le medesime aziende diventano particolarmente frequenti (il che favorisce certamente una maggior reciproca conoscenza fra le parti) le relazioni economiche presentano minori gradi di asimmetria (le asimmetrie informative molto elevate sono tipiche, infatti, degli accordi di collaborazione e divisione saltuaria del lavoro) e bassi rischi di comportamenti opportunistici. I costi di transazione sono quindi bassi. Questa situazione già rappresenta la base per una rete, quantomeno informale, basata su forti rapporti fiduciari, e dove i partner conservano integra la loro indipendenza gestionale. Emergono già così i vantaggi e vengono attenuati gli svantaggi

---

lo sviluppo di collegamenti transnazionali tra PMI, centri di ricerca e università", RICCIARDI A., *Le reti di imprese*, Franco Angeli, Milano, 2003, p.19.

<sup>11</sup> Ma in alternativa anche al modello di impresa, opposto, che non si pone in rete stabile ma realizza con altre imprese accordi meramente episodici, non inseriti in un modello consolidato di relazioni.

delle esternalizzazioni delle attività produttive, ossia:

1. la minore dimensione dei singoli partner consente una struttura più snella di controlli all'interno delle singole imprese - evitando gli eccessi informativi che i controlli richiesti dalla struttura organizzativa gerarchica creano nelle grandi imprese<sup>12</sup>- senza che vengano troppo ad abbassarsi le difese contro le asimmetrie informative;

2. vengono rafforzate le difese contro le condizioni di incertezza dovute alla turbolenza dei mercati grazie alla suddivisione dei rischi relativi all'intero processo produttivo in base alle competenze distintive di ogni partner; alla suddivisione dei ruoli si accompagna, infatti, un impatto forte sulla struttura dei costi di ogni partner, in particolare una rimodulazione e ripartizione dei costi fissi; l'azienda che esternalizza potrà così spostare il B.E.P. a sinistra e quindi ridurre il rischio della gestione operativa, poiché la riduzione dell'incidenza dei costi fissi su quelli totali determina una riduzione della sensibilità del ROI alla variabilità della domanda.

A fronte di questi vantaggi stanno, naturalmente, anche svantaggi e rischi, che possono essere individuati nei seguenti<sup>13</sup>:

- perdita del dominio di proprie tecnologie a seguito della condivisione di funzioni produttive;
- parziale dipendenza dal partner in quanto ad aspetti importanti come qualità, puntualità, rapidità, flessibilità, immagine;
- difficoltà nel passaggio da un sistema organizzativo quale quello connesso alla gestione internalizzata del processo produttivo ad altro sistema coerente con l'esternalizzazione di parte di tale processo;
- possibilità che gli stessi partner possano divenire in seguito agguerriti concorrenti grazie alle conoscenze acquisite in fatto di processi e tecniche di produzione gestite in comune; ossia un rischio di comportamenti opportunistici

---

<sup>12</sup> L'abbandono della struttura tradizionale di tipo verticale può divenire inevitabile per la sopravvivenza dell'impresa, non soltanto per problemi di competenze specifiche e riduzioni dei costi fissi (di cui si dirà al punto 2), ma anche quando tale struttura sia inadeguata rispetto ai nuovi scenari perché con funzionalità legata al rispetto di un ordine gerarchico, con meccanismi molto formalizzati di coordinamento e di controllo e quindi con problemi di rigidità burocratica e di eccessiva lentezza decisionale.

<sup>13</sup> Cfr. RICCIARDI, *op. cit.*, p.33.

particolarmente rilevante nei settori ad alta tecnologia, dove la cooperazione postula una più forte condivisione di conoscenze nella fase di creazione dell'innovazione.

Tali rischi assumono varia intensità a seconda delle situazioni specifiche e a volte si presentano tali da indurre le imprese a rinunciare ai benefici delle alleanze con altre imprese e a mantenere al proprio interno tutte le fasi della produzione o almeno quelle la cui esternalizzazione potrebbe causare i problemi di cui sopra. Non poche volte si è verificato il caso di imprese che sono tornate ad internalizzare fasi che erano state esternalizzate. Poiché tale ripensamento non sempre è possibile se l'esternalizzazione ha riguardato fasi del processo produttivo che richiedono competenze ormai perse dall'impresa originaria, vari studiosi suggeriscono di mantenere una strategia di internalizzazione che, seppure penalizzante nel breve periodo quando non in linea con mutamenti provvisori dello scenario, risulta vincente nel periodo medio-lungo, una volta superata la situazione contingente.

Qualsiasi estremismo in materia può essere particolarmente nocivo. E' ovvio che le scelte dell'impresa di esternalizzare o meno, e che cosa e in quale misura, devono essere coerenti con l'evoluzione di fondo dello scenario. Situazioni prettamente congiunturali non possono motivare soluzioni strategiche di esternalizzazioni di segmenti importanti del processo produttivo o distributivo, ma al più mere tattiche di temporaneo affidamento all'esterno di segmenti del processo produttivo di rilevanza molto scarsa o nulla sotto il profilo dell'appropriabilità di conoscenze. Sarebbe peraltro sicuramente perdente anche una strategia d'impresa fossilizzata pervicacemente sull'internalizzazione di tutte o della gran parte delle fasi del processo produttivo o anche solo poco tempestiva nel procedere ad alleanze con finalità di esternalizzazioni di certe fasi, anche se importanti, allorquando fondate previsioni circa l'evoluzione dello scenario lascino intravedere la necessità dell'esternalizzazione, con divisione del lavoro per competenze specialistiche, quale unica via per il mantenimento della competitività. In simili circostanze il tipo particolare di rete di imprese che si sviluppa all'interno dei distretti sembra spesso preferibile ad altri schemi di esternalizzazione proprio perché caratterizzata da aspetti (essenzialmente fiduciari) che riducono i rischi di ripensamento e i costi inerenti.

### 2.3 Peculiarità della struttura reticolare nel modello distrettuale tradizionale: punti di forza ed aspetti critici attuali.

La formula del distretto in cui i caratteri della rete hanno storicamente trovato particolare enfasi ed una peculiare espressione, rappresenta un fenomeno fino a poco tempo fa tipicamente italiano - anzi di talune aree geografiche del centro Italia, del nord e segnatamente del nord-est, con particolari caratteri socio-economici - che ha riscosso elevato successo negli ultimi trent'anni dello scorso secolo.

Le motivazioni di quel successo sono varie e convergenti e, pur condividendo per molti aspetti i fattori vincenti delle ordinarie reti d'impresa, per altri li trascendono per acquisire connotazioni proprie o più accentuate.

Molti attribuiscono quel successo alla maggiore presenza, in quelle aree, di valori condivisi, che si sarebbero riflessi in un migliore clima sociale e sindacale. Anche la ricerca storica ha evidenziato l'importanza dei valori dell'ambiente locale nel successo delle piccole imprese nei settori produttivi tradizionali (esemplare il caso della seta). Questo complesso di valori condivisi ha rappresentato un *intangibile* di grande importanza, che ha consentito di sfruttare appieno un elemento di notevole competitività quale il vantaggio, in termini comparati, di una elevata disponibilità del fattore lavoro locale.

Questo elemento si è rivelato di grande importanza negli anni '70, sotto la spinta del processo di crescente integrazione dei mercati europei, della connessa accentuazione della concorrenza, della modificazione del *trade off* capitale/lavoro (in considerazione, da un lato, delle nuove opportunità create dall'avanzamento della tecnologia, dall'altro delle notevoli disparità del costo del lavoro nei diversi paesi), e del conseguente spostamento del baricentro dei sistemi produttivi dei paesi più avanzati verso produzioni che incorporavano maggior tecnologia. Tale spostamento ha prodotto un *gap* complessivo di medio-lungo termine per il nostro paese, ma ha presentato un aspetto almeno *pro tempore* parzialmente compensativo e, appunto, a vantaggio delle PMI italiane. Queste, infatti, ben lontane, per la grandissima parte, per motivi culturali e di potenzialità economica, dall'attività di R&S e dall'innovazione di tipo radicale, e neppure motivate verso processi di fusione per raggiungere dimensioni maggiori e per spostarsi verso produzioni a maggior contenuto tecnologico - perché ancora competitive nel loro posizionamento sui settori

tradizionali grazie alla qualità della produzione e, appunto, al costo del lavoro comparativamente basso rispetto ai paesi europei più avanzati - vennero indirettamente a beneficiare delle strategie di riposizionamento adottate in quei paesi, che lasciavano scoperti ampi spazi commerciali relativi a certe produzioni tradizionali di largo mercato e ad alta intensità di lavoro.

Le imprese italiane si trovarono così a beneficiare di un forte flusso di domanda internazionale aggiuntiva. L'incremento della domanda fu tale da rendere in molti casi necessaria una esternalizzazione di parte del lavoro che prese sempre più la connotazione della divisione dello stesso per fasi diverse in relazione alle diverse competenze distintive delle imprese collocate nella filiera produttiva. I nuovi spazi di mercato incentivarono l'accesso anche a molte nuove imprese che andarono a posizionarsi soprattutto come fornitrici di quelle esistenti<sup>14</sup>. Proprio simili fenomeni e la connessa circolazione e diffusione delle conoscenze rappresentarono, in quel periodo, la leva per l'incremento dell'efficienza e quindi per un ulteriore accrescimento della competitività dei sistemi distrettuali italiani. Anzi, all'interno dei distretti il fenomeno ebbe un'ulteriore sviluppo virtuoso: dall'essere inizialmente di tipo infrasettoriale, divenne ben presto anche intersettoriale, con il coinvolgimento di settori complementari rispetto alle originarie produzioni specialistiche del sistema locale<sup>15</sup>. Quindi si può

---

<sup>14</sup> Si può anzi notare che molte delle imprese fornitrici in realtà provenivano dalle imprese già esistenti, a seguito di *spin off* aziendali, probabilmente volti a creare condizioni di elasticità del lavoro, attraverso l'esternalizzazione di lavoratori in aziende autonome.

<sup>15</sup> "Il primo carattere determinante del distretto industriale è dato dalla crescente divisione del lavoro tra le imprese locali. Ciò genera crescenti interdipendenze produttive tra le imprese, con il coinvolgimento di comparti produttivi e settori complementari rispetto alle produzioni di originaria specializzazione dell'area. Ciò significa che le interdipendenze produttive sono sia di tipo infrasettoriale (e quindi coinvolgono le imprese specializzate nelle varie fasi produttive e nelle diverse lavorazioni lungo il ciclo di produzione del bene caratteristico della produzione locale) che di tipo intersettoriale, coinvolgendo via via nuovi comparti e settori produttivi diversi sia da un punto di vista

ritenere che il processo di creazione spontanea di reti, specie in contesti distrettuali, trasse certamente forza, in via indiretta, da un processo di redistribuzione internazionale del lavoro a livello europeo motivata dalle strategie dei paesi avanzati di riposizionarsi sulle produzioni a maggior valore aggiunto; per effetto di tale processo un paese pur complessivamente perdente come il nostro sul piano del posizionamento tecnologico, traeva comunque indiscussi benefici indiretti, quantomeno per certe fasce di imprese, appartenenti a settori produttivi tradizionali e a bassa tecnologia. In particolare ne trassero vantaggio certi sistemi locali di imprese capaci di dotarsi di nuove forme di organizzazione produttiva, a loro volta incentrate sulla divisione del lavoro per competenze specialistiche.

La maggiore competitività dei prodotti tradizionali *made in Italy* e tipicamente *labor intensive* si consolidava soprattutto su fasce di prodotti ad elevata coppia qualità/ prezzo. Combinazione, si noti, in cui il prezzo si manteneva su livelli più alti di quelli dei nostri concorrenti europei per cui a giocare un ruolo fondamentale era la qualità (potenziata da quella divisione del lavoro per competenze distintive), decisamente maggiore, in genere, di quella dei nostri *competitors* per giustificare l'accettazione di un prezzo più elevato.

E' interessante osservare l'evoluzione successiva a quegli anni perché fa comprendere le ragioni di certe strategie e quale sia la validità di certe tesi critiche che sono state formulate contro la formula distrettuale.

Quella tendenza espansiva delle esportazioni del *Made in Italy* s'incrino nella seconda metà degli anni '80, dopo che le quote di mercato delle esportazioni italiane di quei prodotti erano giunte a punte che raggiungevano spesso la metà del totale dei mercati occidentali dei

---

merceologico (cfr. le fibre tessili artificiali – appartenenti al settore chimico – e le macchine tessili – appartenenti al settore meccanico – che vengono stimolate dalla produzione tessile, ad esempio, nei casi in cui essa rappresenta la specializzazione tipica del distretto) e dal punto di vista tecnologico (cioè con un processo di acquisizione delle conoscenze tecnologiche e della tecnica di produzione – e quindi anche di competenze professionali – completamente diverse da quelle del settore di specializzazione originario).” G. GAROFOLI, *Sistemi locali di impresa e performance dell'impresa minore in Italia*, p.4.

prodotti omologhi<sup>16</sup>. Oltre era ben difficile andare, per cui le possibilità di ulteriore espansione della produzione erano legate quasi esclusivamente ad una crescita della domanda globale. Ma la crescita della domanda di un prodotto dipende molto dalle caratteristiche di fondo dello stesso e, nella fattispecie delle produzioni in questione, la dinamica della domanda è *naturaliter* alquanto lenta.

Le imprese dei distretti italiani si trovarono a fare i conti con un errore di previsione circa le capacità di ulteriore espansione della domanda. Molte imprese si trovarono così con una capacità produttiva eccedente e alle prese con una concorrenza più intensa. Da qui il riposizionamento strategico di molte delle rimanenti. Tale riposizionamento avvenne con strategie di diversificazione produttiva (per favorire le compensazioni nelle oscillazioni della domanda) oppure di nicchie di mercato.

Negli anni '90 le politiche di “svalutazione competitiva” della lira determinarono una rinnovata ripresa della domanda dei prodotti italiani a scapito dei concorrenti esteri, tanto da superare, per le imprese distrettuali, la capacità produttiva “diretta” e indurre quindi le stesse al decentramento della produzione verso altre aree, non solo in Italia ma anche all'estero, specie nei paesi dell'est europeo, a costo del lavoro molto più basso. La strategia di delocalizzazione era quindi motivata sia, e prioritariamente, dall'esigenza di aumentare la produzione, sia dall'opportunità di abbassare i costi. I prezzi, tuttavia, restavano alti, dato il perdurante posizionamento su fasce alte di qualità.

E' stato criticamente osservato, al riguardo<sup>17</sup>, che questa tendenza a decentrare la produzione vale a trasformare l'impresa da industriale a commerciale e conseguentemente vale a mutarne certi caratteri di fondo, in termini di comportamenti e, in particolare, di propensione verso l'innovazione e l'investimento. Determina, cioè, un maggior orientamento verso posizioni di rendita (trasformazione del profitto in rendita) con perdita dello stimolo verso comportamenti e investimenti innovativi (e rischiosi). E' una cosa ben diversa dalla delocalizzazione, tipica della formula distrettuale fisiologica, finalizzata a trasferire all'esterno i componenti o le fasi produttive non strategiche per favorire la concentrazione sulle competenze distintive, sul *core business*, con stimolo al potenziamento

---

<sup>16</sup> *Ibidem*.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

dell'orientamento innovativo. E' una delocalizzazione, si dice, che provoca soprattutto deindustrializzazione, non lo spostamento verso forme di industrializzazione tecnologicamente più avanzate. Questa critica va tenuta in attenta considerazione ai fini delle osservazioni che svilupperemo in seguito.

Ma altri spunti critici derivano dalla prosecuzione dell'analisi dell'evoluzione dello scenario su cui si sono mossi i distretti e questa è cosa che riguarda ormai gli ultimi anni e che investe la strategia del collocamento, generalmente su livelli elevati, della combinazione qualità/prezzo delle produzioni tipiche del *made in Italy*.

Negli ultimi anni, l'assunzione di un peso maggiore del fattore prezzo nella competizione internazionale ha in parte ridimensionato, ma non più di tanto, la larga preminenza del fattore qualità delle nostre produzioni. Soprattutto ha spinto varie imprese ad affiancare all'alta e altissima qualità una fascia di qualità medio-alta a prezzi più contenuti, altre a posizionarsi solo su questa, cercando un trade off tra prezzo e qualità a livelli meno elevati.

La nuova competizione anche sul prezzo ha stimolato le imprese a ridurre i costi di produzione, il che poteva avvenire o attraverso investimenti innovativi (innovazione di processo) di tipo *labor saving*, oppure cercando lavoro a costo più basso e flessibile. Fra le due soluzioni è apparsa più spesso conveniente la seconda, visto che nei paesi emergenti si trovava abbondanza di manodopera a costo molto basso o bassissimo. Nei casi, meno frequenti, in cui si è avuto invece un potenziamento della capacità produttiva diretta ciò si è accompagnato ad una maggiore standardizzazione della produzione. Ma la standardizzazione, come si sa, non è compatibile con una qualità molto alta, il che ha comportato, per queste aziende, un riposizionamento su fasce di mercato diverse e più ampie.

Simile evoluzione, che ha caratterizzato questi ultimi anni, rischia di modificare in senso peggiorativo, secondo molti osservatori<sup>18</sup>, i caratteri di fondo del distretto sotto diversi aspetti.

1. Innanzitutto la nuova tendenza delle imprese del distretto a rivolgersi a sub-fornitori esterni al distretto, prima italiani poi di paesi emergenti, per comprimere i costi, mette in crisi quel meccanismo di cooperazione su cui si fondava il modello distrettuale e che portava ad

una specializzazione del lavoro per fasi e per lavorazioni all'interno dello stesso distretto. Ciò ha comportato, ma è una situazione che si va delineando ormai da parecchi anni (almeno 15), la perdita dei legami che si instauravano tipicamente ed esclusivamente (o quasi) all'interno del distretto e che valevano a creare in questo un senso di comunità a sé stante.

2. Si sta sempre più affermando il ruolo delle imprese leader nel distretto. È indubbio che se la leadership, da un lato, rafforza la rete e le conferisce maggiore organicità e visibilità, dall'altro, nelle forme troppo accentuate, può minare l'originario spirito aggregativo spontaneo del distretto e l'effettiva indipendenza delle imprese che costituiscono i "nodi" della rete. Queste possono vedere sminuito il loro ruolo a livello satellitare o largamente subalterno. Di fatto, si sono moltiplicati i casi in cui le imprese leader, in forza della loro posizione dominante sul piano finanziario e commerciale, hanno imposto rapporti di esclusività con le imprese fornitrici dello stesso distretto che in tal modo hanno dovuto rinunciare a diversificare cioè a produrre anche per altri. In pratica ciò crea dei circoli chiusi e potenzialmente viziosi, giacché le imprese-nodi che hanno rinunciato a diversificare la clientela per concentrarsi sulla sola impresa leader diventano prigionieri di questa anche sotto il profilo del prezzo. In altre parole l'impresa leader può diventare agevolmente *price maker* (cosa del tutto estranea allo spirito e all'operatività originaria del distretto), senza che le imprese-nodi possano sottrarsi all'imposizione del prezzo.

3. La capacità di innovazione si concentra nelle mani delle sole imprese leader, il che fa venir meno quella "imprenditorialità collettiva" che era la caratteristica fondamentale dei distretti. Per il resto si assisterebbe alla stagnazione delle imprese sulle piccole dimensioni, una dimensione che non consente le economie di scala, ossia la correlazione positiva che esiste fra incremento della produttività e dimensioni di impresa. La piccola impresa resta concettualmente avvinta al tipo di produzione su cui è nata e se tale linea produttiva risulta di tipo tradizionale e con domanda sensibile alle variazioni del prezzo (quale oggi più che mai influenzato dal costo del lavoro per produzioni a bassa intensità di capitale, ossia quelle su cui i distretti si sono specializzati) si trova facilmente esposta al rischio di emarginazione dal mercato.

4. L'involuzione del modello distrettuale originario verso un simile modello aggregativo di PMI fa sì che la rete cessi di essere flessibile e

---

<sup>18</sup> In particolare si legga il più volte citato lavoro di GAROFOLI.

reattiva ai mutamenti di scenario per tramutarsi in un organismo chiuso in se stesso, con conseguenze penalizzanti per gli equilibri aziendali e quindi per la permanenza sul mercato delle imprese.

5. La tendenza di diversi paesi emergenti a collocarsi sulle medesime produzioni tradizionali italiane ma con un costo del lavoro estremamente più basso fa sì che, man mano e nella misura in cui da questi paesi viene colmato il forte *gap* di qualità, le nostre imprese, anche quelle appartenenti ai distretti, tanto più se involuti, siano esposte a rischi di emarginazione.

### 3. L'evoluzione del modello di distretto tradizionale

#### 3.1. Strategie di riposizionamento delle imprese distrettuali: lo spostamento verso la produzione di beni strumentali lungo la medesima filiera produttiva

Indubbiamente, in vari casi, gli effetti di cui sopra hanno penalizzato l'originaria forza delle imprese distrettuali fino a determinare l'emarginazione di molti distretti dal mercato. Ma nella maggior parte dei casi la formula distrettuale ha retto. In particolare, effetti negativi maggiori si sono riscontrati per le imprese abbarbicate alle produzioni tradizionali che non hanno saputo uscire dalla formula statica del distretto originario o, peggio ancora, involuto per gli effetti sopra descritti. Lo stesso fenomeno, invece, non si è verificato nel caso delle imprese distrettuali che, senza rinunciare alla formula distrettuale di base, l'hanno però adattata alle esigenze poste dall'evoluzione dello scenario.

In una panoramica ampia emerge, in particolare, che hanno addirittura incrementato la loro quota di mercato quelle imprese che si sono riposizionate lungo la medesima filiera produttiva ma ad uno stadio tecnologico più evoluto e collocato più a monte, in quanto relativo alla produzione di beni strumentali rispetto ai beni in precedenza prodotti. In altri termini la strategia di simili imprese è stata quella di muoversi su linee contigue rispetto alla produzione precedente così da mantenere una base generale di competenze (*ergo* economie di conoscenza) senza peraltro ostinarsi a rimanere su segmenti della produzione ormai non più difendibili dagli attacchi di paesi emergenti i quali hanno migliorato di molto la combinazione prezzo/qualità conservando un vantaggio assoluto in termini di prezzo e riducendo il *gap*

sulla qualità.

Il riposizionamento di parte delle nostre imprese sulle fasi produttive a monte della medesima filiera rappresenta una via d'uscita non diversa, sotto certi aspetti, da quella che adottarono i paesi europei più avanzati a seguito dell'intensificazione del processo d'integrazione del mercato comunitario, abbandonando le posizioni sulle produzioni a basso contenuto di tecnologia, dove avevano difficoltà a difendersi, fra l'altro, proprio dalla concorrenza italiana. Ora quei paesi europei e ancor più gli Stati Uniti e il Giappone si sono portati su stadi ancor più avanzati di tecnologia, mentre le nostre imprese che vogliono restare competitive si apprestano a posizionarsi su stadi di tecnologia intermedia ma lungo filiere produttive in cui i prodotti finali dovranno essere differenziati per combinazioni qualità/prezzo in misura maggiore di quanto avveniva in passato<sup>19</sup>.

Questa maggior differenziazione qualitativa nasce da tendenze di modificazione della complessiva domanda. Non solo internazionale ma anche interna. Infatti la riduzione del potere di acquisto delle famiglie italiane come conseguenza della diminuzione del tasso di sviluppo - quale provocato proprio dalla concorrenza di quei paesi emergenti e dal crescere del nostro *gap tecnologico* rispetto ai paesi più avanzati (una situazione di interposizione fra incudine e martello, per l'Italia) - porterà probabilmente, salvo possibili inversioni del *trend*, ad una domanda "interna" complessivamente meno attenta alla qualità e più attenta, invece, al prezzo, quindi una domanda più ristretta non tanto sui prodotti di altissima qualità ma, quantomeno, sui prodotti di qualità medio-alta e ancor più media. Rischiano di trovarsi fuori mercato, poi, quelli italiani di qualità minore, completamente spiazzati dalle produzioni dei paesi emergenti. Da qui la necessità di conquistare nuovi spazi compensativi su mercati esteri con strategie diversificate: in certi casi puntate esclusivamente sulla massima qualità senza troppo riguardo al prezzo, in altre su un opportuno *trade off* qualità/prezzo su livelli più bassi al numeratore e al denominatore, ma comunque badando a conservare, si ribadisce, un vantaggio sul piano della qualità essendo impensabile la competitività di solo prezzo.

Simile riposizionamento può trovare ancora una

---

<sup>19</sup> Il che determina a monte, in parte, differenziazioni anche sulle tecnologie di produzione dei beni strumentali.

base di sostegno in un modello distrettuale che deve subire, certamente, una profonda metamorfosi per reggere la nuova concorrenza senza perdere *in toto* i punti di forza originari, i quali rappresentano tuttora un significativo potenziamento della normale formula di rete d'impresa e della divisione del lavoro per competenze specialistiche.

### **3.2. L'orientamento transnazionale: vantaggi e problemi di compatibilità con il modello classico**

Le *chances* di restare competitive non sono però limitate esclusivamente alle imprese in grado di riposizionarsi a monte della medesima filiera produttiva o a questa sola strategia di simile riposizionamento. Il glocalismo sembra consentire altre strategie, fra l'altro non necessariamente alternative a questa ma, semmai, opportunamente integrative.

Il punto attuale di maggior debolezza della struttura del distretto tradizionale è - accanto alla perdita di buona parte della capacità innovativa a causa del frequente ripiegamento su se stesso - l'altezza del costo del lavoro locale in concomitanza, per giunta, all'attenuazione del punto di forza rappresentato dalla qualità, sia come effetto di quella parziale perdita di capacità innovativa, sia come effetto di una causa esogena ai distretti, ossia il rilevato possibile andamento calante della domanda interna di prodotti di qualità elevata (soprattutto medio-alta), quale potenzialmente determinata dal basso tasso di crescita del PIL. La convergenza di questi elementi interni ed esterni fa saltare quell'equilibrio tra qualità e prezzo su livelli entrambi elevati che avevano caratterizzato la fase di espansione dei distretti. La via d'uscita potrebbe allora essere quella di allungare le reti d'impresa non già in termini di ulteriore aumento delle fasi produttive da esternalizzare<sup>20</sup> o in termini di "reti di reti" nazionali<sup>21</sup>, ma anche nel senso più spiccatamente "spaziale" (e di grandi spazi): ossia di prolungamento del distretto verso altre

---

<sup>20</sup> Spesso non possibile per certe produzioni o non conveniente, al di là di certi limiti, variabili da produzione a produzione, per la perdita di controllo che si avrebbe sul coordinamento dell'intero processo produttivo.

<sup>21</sup> O comunque di forme varie di alleanze tra reti nazionali per aumentare la forza complessiva delle imprese aggregate.

aree geografiche, verso altri paesi, perfino verso altri continenti. Ciò in vista del recupero di condizioni di competitività attraverso l'utilizzo di fattori localistici esteri più convenienti di quelli reperibili in Italia cercando, al contempo, di preservare o di non intaccare eccessivamente i perduranti elementi di competitività della formula distrettuale tradizionale, soprattutto quelli che di tale modello rappresentano lo "zoccolo duro".

Ovvio che la sostituibilità - oltre che l'intersostituibilità - fra i fattori reperibili sul mercato locale e quello estero riguarda la tecnologia e il lavoro.

La prima è sostanzialmente estranea alla miscela essenziale di elementi che è alla base del distretto e può essere tranquillamente cercata altrove, attraverso la costituzione di gemellaggi distrettuali (reti a ponte) nei paesi ricchi della specifica tecnologia occorrente.

Meno estraneo alla formula distrettuale tradizionale è il fattore rappresentato dal lavoro locale, di cui si prospetta talora la necessità, più ancora che l'opportunità, di sostituzione con lavoro di altre aree geografiche, a basso grado di sviluppo, considerate le complessive condizioni di convenienza comparata (in cui grande peso assumono gli aspetti di costo e mobilità del lavoro).

Ma anche in questo caso, pur se indubbiamente anche sul lavoro tipicamente locale (incluso quello di immigrati ormai integrati nell'ambiente locale) ha fatto perno in qualche misura quella miscela fiduciaria che permeava il distretto tradizionale, la base fiduciaria profonda riguardava soprattutto i rapporti tra imprenditori che ponevano in rete le loro imprese. Quindi, in caso di necessità, la sostituzione del lavoro dipendente locale con altro non locale - sostituzione che comunque, ai livelli di minore qualificazione, è da tempo in corso sul territorio nazionale attraverso il sempre più cospicuo inserimento di immigrati<sup>22</sup> - affievolisce ma non distrugge i legami interni al distretto, e porta per contro a restituire competitività alla rete attraverso l'abbassamento di un costo che è fondamentale per l'equilibrio economico delle imprese e delle reti a bassa tecnologia *labor saving*.

Ciò che vale per le situazioni di sostituzione di

---

<sup>22</sup> Anche e forse soprattutto di immigrati non ancora integrati nel contesto locale e nazionale, a costo ancor più basso finché l'integrazione non è completa, il che determina peraltro, in parallelo, problemi complessi sul piano sociale.

lavoro locale con lavoro immigrato può valere ancor più (non creando problemi sociali) per la sostituzione di lavoro locale con lavoro estero, ossia con la realizzazione di parte delle attività produttive direttamente in altro paese. Il che non significa la deindustrializzazione del paese (con i connessi problemi sul piano occupazionale) - quale derivante, invece, dalla semplice delocalizzazione di cui si è parlato in precedenza - se la creazione di imprese e di reti di imprese all'estero avviene con criteri che risultino premianti sia per il paese che delocalizza sia per i paesi nei quali viene delocalizzata l'attività. In definitiva si tratta di impostare i rapporti in modo non già che si abbia un gioco "a somma zero", nel quale ciò che va a vantaggio di un giocatore va a scapito dell'altro, ma piuttosto di replicare su un piano non più locale, come in precedenza, ma *glocale*, i vantaggi della divisione della filiera produttiva per competenze distintive. Tale divisione del lavoro, traducendosi in un miglioramento dell'efficienza e della qualità attraverso innovazioni (sia pure solo incrementali) di processo e di prodotto e attraverso effetti di *cross fertilization* (con diffusione dall'infrasettoriale all'intersettoriale), determina *creazione di valore*, cioè va ad accrescere la "torta" con beneficio di tutti i partecipanti al gioco, sia pure in misura differenziata. Quei paesi avrebbero i vantaggi di un'industrializzazione che, se da un lato è a bassa tecnologia, dall'altro è coerente, per l'intensità di lavoro, con un costo di quest'ultimo estremamente basso, con l'effetto complessivo di largo assorbimento di manodopera e riflessi positivi sul PIL di tali paesi. La parte italiana di questi distretti internazionali, a sua volta, avrebbe il vantaggio, mantenendo l'esclusività delle fasi produttive a maggior livello di qualificazione e valore aggiunto (progettazione ed assemblaggio finale) di riacquistare competitività nei confronti dei paesi emergenti che più minacciano le produzioni tipiche del *made in Italy*.

Queste "reti a ponte" potrebbero essere costituite anche con questi ultimi paesi, in una strategia di trasformazione dell'avversario in alleato, ma da un lato i più agguerriti degli attuali competitors possono pensare di procedere ormai da soli anche sulle fasi produttive a maggior grado di qualificazione, dall'altro può essere opportuno stabilire reti internazionali badando anche a traslare - nella nuova rete allargata - almeno in parte quell'elemento di forza del modello distrettuale

classico che è rappresentato dagli elementi fiduciari e solidaristici. Poiché tali elementi possono più facilmente attecchire su una base di tradizioni e di cultura sociale comuni o abbastanza affini, appaiono preferibili, sotto questo profilo, quei paesi dell'America latina che, pure a basso costo del lavoro, sono stati tradizionali luoghi di insediamento dei nostri emigrati, in certa misura provenienti proprio da regioni del nord est dove più forte si è manifestato quell'insieme di valori condivisi che hanno animato i primi distretti italiani. E' naturale che in quei paesi le comunità di italiani li emigrati e che già alimentano la domanda di prodotti italiani, rappresentino l'ambiente naturale più congeniale anche per l'offerta, ossia per la realizzazione in loco di parte del processo produttivo, e in generale per l'apertura a rapporti di collaborazione nei quali può giocare un ruolo importante la contiguità di ceppi culturali<sup>23</sup>.

In simili casi, già con la delocalizzazione di fasi produttive a imprese di quei paesi attrezzate per tali lavorazioni (o poste in condizioni di attrezzarsi) diviene possibile beneficiare di quelle condizioni di bassissimo costo che rappresentano il punto di forza di tali paesi, trasferendo al contempo nei prodotti quel consistente vantaggio di qualità che caratterizza il modo di produrre italiano. Nell'eventualità di carenza, invece, di imprese attrezzate per quel tipo di lavorazione e nei casi in cui può essere opportuno dar vita ad un rapporto non semplicemente di *outsourcing*, con semplici accordi di fornitura sulla base di un comune

---

<sup>23</sup> La tecnologia della comunicazione odierna, fra l'altro, elimina buona parte dei problemi rappresentati dalla distanza e altri vengono ridotti dagli avanzamenti nelle tecnologie dei trasporti. Se internet e i videotelefonati e simili non valgono certo a sostituire integralmente la comunicazione, l'informazione, lo scambio di conoscenze che scaturiscono dal rapporto continuo di prossimità fisica - sulla quale si sono costruiti il clima di fiducia e le economie di conoscenza che hanno fatto da principale collante nelle reti distrettuali tradizionali - costituiscono comunque un surrogato sempre più accettabile con il progredire stesso di tale tecnologia. E in ogni caso si realizza, con le alleanze tra reti di imprese, anche geograficamente lontane, la risposta pro tempore migliore al mix di opportunità, vincoli e minacce che scaturiscono dall'attuale stadio evolutivo dello scenario.

programma di sviluppo pluriennale, ma di alleanza più consolidata, risulta vantaggiosa l'alternativa di costituire in quei paesi aziende ad hoc, controllate dal distretto italiano o a capitale paritetico<sup>24</sup> o comunque la promozione anche in altre forme di aziende locali, esse stesse strutturate in rete fra loro e consorziate con reti italiane<sup>25</sup>.

Si va così a realizzare una vantaggiosa divisione internazionale del lavoro, anche se non più basata tanto sulle competenze specifiche quanto sul costo e sulla mobilità del lavoro quale criterio determinante per la sostituzione di personale estero a quello italiano (soprattutto per le fasi del processo produttivo a minore qualificazione). Non si tratta semplicemente di una versione edulcorata di deindustrializzazione italiana<sup>26</sup>, ma piuttosto di una rispecializzazione industriale. Infatti i distretti esteri consorziati con i nostri si collocherebbero sulle fasi produttive a maggior grado di lavoro esecutivo (la progettazione e le altre fasi di contributo qualitativo farebbero capo ai distretti italiani o avverrebbero comunque sotto una direzione italiana) mentre i distretti italiani riconvertirebbero la loro specializzazione produttiva verso beni strumentali a tecnologia

---

<sup>24</sup> E con personale direttivo in parte italiano e con funzioni di guida.

<sup>25</sup> Quanto detto trova conferma nei proto-distretti già sorti in alcuni di questi paesi e nella forte determinazione a portare avanti ulteriori iniziative sia da parte italiana (per i predetti vantaggi che possiamo trarne per le considerazioni sopra sviluppate) sia da parte di operatori economici di quei paesi. Emblematico è il caso del Brasile che fra l'altro rappresenta una delle piazze mondiali, con Russia, India e Cina, con aspettative di maggior sviluppo nei prossimi anni.

<sup>26</sup> Del resto l'utilizzo di lavoro estero o di lavoro immigrato non ancora pienamente integrato conseguirebbe comunque e *naturaliter* dall'evoluzione dello scenario internazionale, in cui la concorrenza sul prezzo lascia ben poche alternative per le aziende nazionali (anche se in forma distrettuale) allo slittamento di parte della produzione ad alta intensità di lavoro verso i paesi a basso costo del lavoro. Salvo, ovviamente, un drastico riorientamento, difficilmente ipotizzabile a breve e anche medio termine, delle organizzazioni sindacali e delle associazioni imprenditoriali verso forme condivise e decisamente elastiche di strutturazioni dei salari e di compartecipazione del lavoro dipendente ai risultati della gestione.

intermedia necessari per la produzione dei beni finali. Una strada già imboccata da quei distretti che sono riusciti ad ampliare le loro quote di mercato anche sull'estero<sup>27</sup>.

Questa riconversione produttiva dei distretti italiani grazie alla sponda estera, mentre creerebbe spazi di crescita ai paesi emergenti alleati in simile strategia<sup>28</sup> potrebbe avere riflessi positivi per l'Italia aggiuntivi rispetto a quelli, sopra esaminati, di appannaggio delle imprese distrettuali. Potrebbe infatti indurre, di riflesso, un riposizionamento anche della grande industria, sollecitata a spostare la sua produzione su stadi tecnologici più elevati, più prossimi, cioè, a quella frontiera tecnologica tipica della terza rivoluzione industriale per la quale ogni avanzamento necessita di cospicui investimenti in R & S.

## Conclusioni

E' del tutto lapalissiano osservare che per l'impresa è fondamentale intercettare la domanda a condizioni compatibili con gli equilibri dell'impresa stessa e che ciò avvenga nelle forme tradizionali o in forme innovative ha di per sé poca importanza. L'esperienza dimostra, tuttavia, che l'innovazione risulta *quasi sempre* essenziale in uno scenario fortemente dinamico. Il modello distrettuale è nato spontaneamente come formula di innovazione in cui ad un modello di divisione del lavoro per competenze distintive si abbinavano particolarissime connotazioni localistiche che rafforzavano i fondamenti fiduciari dei collegamenti reticolari d'impresa. Era un modello che se favoriva anche l'innovazione, sia pure meramente incrementale, di prodotto e di processo, non era collegato ai settori produttivi espressivi della frontiera più avanzata della ricerca scientifica e delle relative

---

<sup>27</sup> Circa i benefici ritraibili da una rispecializzazione dalla produzione dei beni finali del *made in Italy* a quella dei relativi beni capitali si veda l'analisi di De Arcangelis e Ferri, "La specializzazione dei distretti: dai beni finali ai macchinari del made in Italy?", in M.Omiccioli e L.F. Signorini (a cura di), *Sistemi locali e competizione globale*, Bologna, Il Mulino, 2005 (2005) sulla scorta anche della teoria di Grossman e Helpman (1991).

<sup>28</sup> Se applicata anche a certi paesi a noi vicini frenerebbe in parte le ondate migratorie di questi, ma non beneficerebbe di quei ceppi culturali comuni che si possono avere con i paesi dell'America Latina.

applicazioni tecnologiche, anzi era l'espressione di un'industria tradizionale e che tale voleva restare, mantenendosi al contempo competitiva pur in presenza di un cambiamento di scenario che rappresentava il riflesso di un salto tecnologico tale da far individuare i caratteri di una nuova rivoluzione industriale.

Certo, non si possono sottovalutare le obiezioni di coloro che ritengono che con le reti transnazionali viene ad annullarsi – ma in realtà, come visto, solo a ridursi e neppure tanto, quando si tratta dei paesi dell'America latina - quella caratteristica di fondo del distretto che è costituita da quel mix di conoscenza e di fiducia che scaturisce dalla frequentazione, dalla comunicazione personale e da una cultura comune, radicata nel territorio ed espressione di tipiche connotazioni localistiche. Ma il vincente non è il localismo bensì il *glocalismo*, ossia una ricetta che sappia combinare nelle giuste dosi il localismo con la globalizzazione.

Si può controbattere che con simili evoluzioni del modello tradizionale del distretto si realizza soltanto una disperata difesa del vecchio che può valere a prolungarne la vecchiaia ma certamente non può impedirne la fine? E' quello che molti pensano ma non è detto affatto che abbiano ragione. Il paradigma concettuale della divisione del lavoro (o per competenze specialistiche o per costo del lavoro) resta valido, e lo stesso si dica per l'elemento fiduciario alla base dei rapporti di rete. I settori produttivi tradizionali non sono destinati a scomparire per lasciare il posto ai settori tecnologici di punta ma, nella gran parte, piuttosto a coesistere con questi. Muta il modo di produrre, invece, e proprio grazie ai materiali e ai macchinari creati dai settori situati a monte della filiera produttiva e ai risultati della ricerca di punta. L'integrazione tra la tradizione e l'innovazione prevale sul pur inevitabile scontro iniziale.

In questo senso, allora, la logica del distretto conserva più che mai attualità. Non è la formula in sé ad essere in crisi, ma piuttosto la sua immutabilità nelle forme tradizionali in un contesto in cui taluni altri elementi (in particolare il costo del lavoro) non sono più compatibili con condizioni di competitività quali rivoluzionate dalla globalizzazione. La formula distrettuale tradizionale avrebbe poco successo se applicata autonomamente nei paesi emergenti senza il supporto della qualità italiana e non ha ormai più successo nel nostro paese nelle forme in cui si accompagna - come ora ai distretti in crisi - a una caduta dello spirito

innovativo abbinata a un alto costo del lavoro. Nel nostro Paese, che si trova tra incudine (paesi avanzati e a tecnologia innovativa) e martello (paesi emergenti a bassissimo costo del lavoro), il modello distrettuale ha bisogno di essere rivisitato secondo le considerazioni prima sviluppate, abbinando ai caratteri tradizionali e di origine localistica di perdurante validità gli aspetti innovativi congeniali ad un contesto glocalistico.

Con le strategie di cui sopra risulterebbero attenuate le tensioni che sempre si accompagnano alle fasi di transizioni produttive, e che sono determinate dal diverso grado di coabitazione dei diversi regimi tecnologici nei diversi paesi. Tali tensioni sono temporanee nei paesi orientati al cambiamento, e vissute come il portato inevitabile di "crisi di crescita". Sono drammatiche e durevoli, invece, nei paesi che si attestano su posizioni conservatrici e non più difendibili del sistema produttivo.

La gestione del cambiamento è un problema che si ripropone ad ogni salto tecnologico e che oggi è reso più complesso dal fenomeno della globalizzazione e del glocalismo di cui si è parlato.

Ma è proprio quest'ultimo che può valere ad attenuare gli effetti dirompenti della tecnologia e della globalizzazione. In particolare per l'Italia può rappresentare, attraverso l'alleanza tra reti di PMI a collocazione geografica anche lontana, una valida forma di difesa delle proprie produzioni tradizionali e di contemporanea estensione su produzioni a tecnologia intermedia (con riflessi positivi di spinta, per le grandi imprese nazionali, verso le tecnologie di frontiera della terza rivoluzione industriale).

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- BECATTINI G., Il distretto industriale, Rosenberg e Sellier, Torino, 2000.  
BECATTINI G. e RULLANI E., *Sistema locale e mercato globale*, Economia e politica industriale, n.80.  
BRUSCO S. SABEL C., *Artisan Production and Economic Growth*, in Wilkinson F., *The Dynamics of Labor Markets Segmentation*, Academic Press, London, 1981.  
CENSIS, *Imprese e istituzioni nei distretti che cambiano*, Franco Angeli, Milano, 1995.  
DE ARCANGELIS G. e FERRI G., "La specializzazione dei distretti: dai beni finali ai macchinari del made in Italy?", in M.Omiccioli e L.F. Signorini (a cura di), *Sistemi locali e competizione globale*, Bologna, Il Mulino, 2005.  
DEZI S., *Le dinamiche di convergenza imprenditoriale e settoriale. Risorse immateriali, outsourcing, reti di imprese, cross-border*, CEDAM, Padova, 1996.  
DYER J.H., *Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value*, Strategic Management Journal, 1997, vol. 18.  
FABIANI S., PELLEGRINI G., ROMAGNANO F. e SIGNORINI L.F., *L'efficienza delle imprese nei distretti industriali italiani*, Banca d'Italia, Servizio Studi, 2000.  
FERRUCCI L. e VARALDO R., "La natura e la dinamica dell'impresa distrettuale", in Boldizzoni D e Serio L., *Il fenomeno piccola impresa*, Angelo Guerini, 1996.  
FINALDI RUSSO e ROSSI P., "Costo e disponibilità del credito per le imprese nei Distretti industriali", in Signorini L.F. (a cura di), *Lo sviluppo locale. Un'indagine della Banca d'Italia sui Distretti Industriali*, Donzelli-Meridiana, Roma, 2000.  
GAROFOLI G., *Sistemi locali di impresa e performance dell'impresa minore in Italia*, eco.uninsubria.it/webdo.  
GROSSMAN G. e HELPMAN E., *Innovation and Growth in the Global Economy*, Cambridge MA, MIT Press, 1991.  
QUADRIO CURZIO A. e FORTIS M., *Complessità e distretti industriali*, Il Mulino, Bologna, 2002.  
RICCIARDI A., *Le reti di imprese*, Franco Angeli, Milano, 2003.  
RICCIARDI A., *Le relazioni non competitive tra imprese*, Centro Editoriale e librario, Università della Calabria, Rende, 2003.  
WILLIAMSON O.E., *The Economics of Organization: the Transaction Cost Approach*, American Journal of Sociology, n.87