

Francesco Napoli

IMPRESE DISTRETTUALI

**Una ricerca
sulle problematiche
economico-aziendali
dell'innovazione e
dell'internazionalizzazione**

FrancoAngeli

Francesco Napoli

IMPRESE DISTRETTUALI

**Una ricerca
sulle problematiche
economico-aziendali
dell'innovazione e
dell'internazionalizzazione**

FrancoAngeli

Copyright © 2008 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Alle mie figlie Annamaria Francesca e Silvia

INDICE

INTRODUZIONE	9
--------------	---

CAPITOLO PRIMO L'IMPRESA DISTRETTUALE AL CENTRO DI PROFONDI CAMBIAMENTI

1.1. Evoluzioni recenti: vincoli e minacce	13
1.2. Strategie attive di riposizionamento dei distretti	17
1.2.1. Le tecnologie di rete	18
1.2.2. Esportazione e catena internazionale del valore	24
1.3. Il distretto: un modello in movimento	26
1.4. L'importanza delle strategie deliberate delle imprese leader	29

CAPITOLO SECONDO INNOVAZIONI NELL'INFORMATION & COMMUNICATION TECHNOLOGY E DINAMICHE DISTRETTUALI

2.1. L'impatto delle tecnologie informatiche e di comunicazione sulla scelta tra le alternative di gerarchia e mercato: l'approccio transazionale	35
2.2. L'impatto delle tecnologie informatiche e di comunicazione sulla scelta tra le alternative di gerarchia e mercato: la teoria dell'agenzia	45
2.3. La non prevedibilità dell'impatto delle nuove tecnologie informatiche sui confini dell'impresa	52
2.4. L'integrazione dei sistemi informativi delle aziende reticolari	53
2.5. La nascita di nuovi modelli di business nella gestione delle relazioni tra imprese: dall'e-procurement all'e-marketplace	58
2.6. Gli ostacoli generali e specifici alla diffusione delle ICT e necessità di una governance per le ICT nei distretti	62
2.7. La diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nei distretti industriali italiani: gli effetti dei diversi modelli di governance	66

CAPITOLO TERZO
IMPRESE DISTRETTUALI E CATENE INTERNAZIONALI DEL
VALORE: ESPORTAZIONE E DELOCALIZZAZIONE

3.1. I modelli di governance e coordinamento di reti di imprese su scala internazionale	79
3.2. La proiezione internazionale delle imprese distrettuali italiane: le ricerche	82
3.3. Le tecnologie di rete a supporto dei processi di internazionalizzazione delle imprese distrettuali: le ricerche	88
3.4. Alcuni modelli di impresa emergenti dalle ricerche	92
3.5. Localizzazione geografica delle conoscenze e delle attività d'impresa	101
3.6. La logistica come fonte di vantaggio competitivo per operare nelle nuove catene globali del valore	109

CAPITOLO QUARTO
IL CASO DEI PRODUTTORI DI MACCHINE PER LA
CERAMICA DEL DISTRETTO DI SASSUOLO

4.1. Premessa	119
4.2. Genesi e sviluppo del distretto	120
4.3. Le esperienze di digitalizzazione nel distretto	125
4.4. Internazionalizzazione/globalizzazione: le strategie delle imprese leader del distretto	127
4.4.1. La produzione di tecnologie per la ceramica: il ruolo dei “saperi applicativi” e della loro localizzazione	140
4.4.2. Il ruolo dei saperi “astratti”: nuovi contesti tecnologici in Cina	143
4.5. Considerazioni conclusive	145
BIBLIOGRAFIA	149
SITI INTERNET CONSULTATI	160

INTRODUZIONE

I distretti hanno mostrato un'elevata capacità competitiva fino a quando il contesto ambientale, in cui hanno operato, si è presentato tendenzialmente statico.

Solo a partire dalla seconda metà degli anni Novanta diventa evidente che, di fronte all'evoluzione dello scenario economico, le semplici capacità di adattamento flessibile delle piccole imprese distrettuali non sono più, da sole, garanzia di successo.

Nello specifico, nel corso del primo capitolo, si mostra come due shock economici mettono, oggi, in difficoltà i modelli produttivi basati sullo *small business*: il primo è di natura tecnologica, in particolare con la diffusione dell'Ict e la pervasività del contenuto scientifico nella produzione industriale; il secondo è di natura geopolitica, con la globalizzazione (su scala mondiale) degli scambi commerciali e l'irrompere delle economie *low cost* nella divisione internazionale del lavoro.

Questi fattori di cambiamento, che spesso si intrecciano tra loro, definiscono un nuovo quadro di vincoli, ma anche di opportunità per lo sviluppo dei distretti.

Innanzitutto il cambiamento tecnologico favorisce processi di intensa *scomposizione* e *modularizzazione* dei cicli produttivi, da cui possono trarre beneficio anche le imprese di piccole dimensioni: esse vedono incrementare le alternative di specializzazione produttiva e le economie di scala conseguibili a parità di risorse disponibili. La letteratura (Arora A. - Fosfuri A. - Gambardella A., 2001) fa notare anche che tali processi di *scomposizione* e *modularizzazione* contribuiscono ad elevare la propensione all'innovazione delle piccole imprese. Ed infatti, se si guarda al progresso tecnologico in corso e alla diffusione del sistema dei brevetti, si ricava un'immagine tutt'altro che univoca sulle forme efficienti di innovazione: non è solo la grande impresa manageriale a dominare la scena, ma anche nuovi «sistemi imprenditoriali» – basati su processi molto spesso *localizzati* di creazione di nuove imprese mediante *start-up*, *spin-off* o evoluzione di attività e-

sistenti – che riescono a esplorare le frontiere tecnologiche con maggiore velocità e minore avversione al rischio rispetto alle organizzazioni maggiori. L'esempio recente più noto è certamente il caso di Catania, ormai noto come l'Etna Valley.

Il tema dell'innovazione tecnologica si intreccia con il tema della globalizzazione/internazionalizzazione, quando si considera il ruolo svolto dalle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione, a cui è dedicato il secondo capitolo.

In particolare, la diffusione capillare e pervasiva delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione consente di coordinare processi produttivi distribuiti a costi contenuti, valorizzando il contributo di specializzazioni geograficamente disperse su scala internazionale.

Come si esamina nel terzo capitolo, in questo rinnovato scenario, il distretto, che peraltro già appare come una struttura industriale internazionalizzata (nel senso che vende all'estero gran parte dei prodotti finiti), si trova a dover compiere scelte importanti che riguardano la propria collocazione all'interno di filiere transnazionali del valore (*global value chains*). In particolare, ci sono almeno due campi di internazionalizzazione molto promettenti, che alcune imprese distrettuali già stanno esplorando al di là dell'export:

1. la distribuzione transnazionale delle diverse attività produttive che compongono l'attuale catena del valore. Le imprese hanno un vantaggio decisivo se selezionano gli ambienti nazionali in funzione delle differenti caratteristiche di costo e di produttività. Date le differenze tra paesi, considerando anche i paesi emergenti a basso costo del lavoro, il massimo valore si ottiene distribuendo le attività in modo da sfruttare i vantaggi relativi di ciascun paese per la specifica fase che ospita;
2. la partecipazione attiva a reti internazionali di divisione del lavoro nel campo della produzione e utilizzazione della conoscenza. Le imprese acquisiscono un vantaggio decisivo perché si mettono in grado di utilizzare conoscenze e «specialismi» accessibili a scala mondiale, invece che produrle in proprio – o in un ambiente «vicino» – ad alto costo e rischio.

Pertanto, non si tratta unicamente di selezionare nuovi ambiti localizzativi in vista di un maggiore guadagno di efficienza a livello

produttivo, quanto di ripensare le forme di organizzazione della divisione del lavoro a scala transnazionale tenendo conto delle specificità locali, sia italiane che estere (AA.VV., 2004; Gereffi G. - Humphrey J. - Sturgeon T., 2005).

L'allargamento dei confini geografici, sulla spinta dei vantaggi economici e del supporto tecnologico, ha allentato i legami di contiguità territoriale che caratterizzavano il distretto italiano e sui quali basava la sua forza. Questo ha portato all'emergere di aziende leader i cui riferimenti, sia in termini di mercato di sbocco sia di fornitura, si muovono ormai da una logica territoriale locale o di prossimità, ad una logica allargata a scala globale, basata essenzialmente su strategie di convenienza e apparentemente senza più alcun vincolo territoriale.

Nel quarto capitolo, si riflette sulle strategie di internazionalizzazione attuate dalle imprese di tecnologie per la ceramica del distretto di Sassuolo. Tali imprese vantano una posizione di leadership sui mercati internazionali, conoscono molto bene i mercati esteri e in particolare quello cinese, ma proprio in relazione a quest'ultimo adottano strategie del tutto peculiari, almeno rispetto a quelle comunemente adottate da tante altre imprese leader distrettuali italiane.

Francesco Napoli

Rende, Università della Calabria, gennaio 2008

CAPITOLO PRIMO

L'IMPRESA DISTRETTUALE AL CENTRO DI PROFONDI CAMBIAMENTI

1.1. Evoluzioni recenti: vincoli e minacce

A partire dalla seconda metà degli anni Novanta diventa sempre più evidente che, di fronte all'evoluzione dello scenario economico, le semplici capacità di adattamento flessibile delle piccole imprese distrettuali non sono più, da sole, garanzia di successo. Nello specifico, sono tre gli shock economici che mettono in difficoltà i modelli produttivi basati sullo *small business*: il primo è di natura tecnologica, in particolare con la diffusione dell'Ict e la pervasività del contenuto scientifico nella produzione industriale; il secondo è di natura geopolitica, con l'irrompere delle economie *low cost* nella divisione internazionale del lavoro; il terzo è di tipo macroeconomico, con l'affermarsi dell'euro e di politiche valutarie e fiscali più restrittive. Questi tre fattori di cambiamento definiscono un nuovo quadro di vincoli ma anche di opportunità per lo sviluppo dei distretti. Vediamoli brevemente.

Il primo fattore da considerare è costituito dalla pervasività del cambiamento tecnologico le cui conseguenze si manifestano sia all'interno sia all'esterno delle imprese. All'interno delle aziende non è infatti più sufficiente un modello di apprendimento essenzialmente basato sull'esperienza, in cui la «conoscenza utile» costituisce un sotto-prodotto o un'externalità che comporta bassi investimenti specifici. Sempre più, invece, si rende necessario accrescere la capacità di assorbimento tecnico attraverso investimenti in capitale umano, ricerca, sviluppo dei prodotti, nuovi servizi, relazioni con altre imprese e con istituzioni specializzate. La crescita del contenuto tecnologico della produzione non ha effetti solo sui costi fissi, ma anche sull'altra causa dei rendimenti di scala, rappresentata dai costi marginali: tanto più aumenta la «componente informativa» della produzione, tanto

meno la quantità incide sui costi totali, con effetti rilevanti anche nella trasformazione delle strutture di mercato, le quali tendono sempre più ad assumere configurazioni oligopolistiche. Il contenuto della ricerca, lo sviluppo di brevetti, l'implementazione di sistemi informativi aziendali, le politiche di marketing e comunicazione, l'investimento sui servizi post-vendita ecc., sono tutti fattori che contribuiscono a cambiare le funzioni di costo delle imprese, spingendo in avanti le soglie di produzione minima efficiente. All'esterno delle aziende la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha contribuito a ridurre i costi di transazione internazionale, accrescendo la commerciabilità sia nei mercati dei beni e dei servizi, sia in quelli dei fattori produttivi.

Quest'ultimo fenomeno, congiuntamente agli straordinari cambiamenti dello scenario geopolitico, ha concorso in misura rilevante all'aumentare della pressione concorrenziale da parte di economie in via di sviluppo che, per molto tempo, erano state escluse dalla divisione internazionale del lavoro. È questa una seconda causa di cambiamento che modifica gli equilibri competitivi raggiunti nel secondo dopoguerra e che avevano consentito all'Italia di sviluppare propri vantaggi comparati in settori «tradizionali» con basse economie di scala. Non a caso il nuovo protagonismo internazionale delle economie emergenti sembra colpire oltre misura proprio il *Made in Italy*, le cui minori barriere tecniche all'entrata – che spiegano anche la maggiore presenza di piccole imprese – spingono una concorrenza di prezzo difficilmente sostenibile per un'economia ad alto costo del lavoro.

Diversamente da quanto sembra emergere dal dibattito sul declino dell'industria italiana, questa situazione non comporta, necessariamente, l'abbandono dei tradizionali settori di vantaggio comparato. Tuttavia, come in parte sta già avvenendo, si rendono necessari processi di riposizionamento qualitativo e lo sviluppo di nuove funzioni all'interno di catene sempre più globali del valore che, in ogni caso, contribuiscono a elevare i costi fissi di investimento e ad aumentare il contenuto immateriale della produzione. D'altro canto, anche il semplice allargamento dei mercati genera effetti di scala per le imprese che – come avviene in presenza di beni differenziati – vedono crescere la soglia di produzione efficiente. Quando i mercati sono di nicchia, le imprese più strutturate non hanno interesse a entrare. Ma

quando si supera una certa soglia di domanda servibile, allora la concorrenza su quel mercato diventa maggiore e le imprese sono obbligate a cercare la massima efficienza e a sviluppare economie di scala. In altri termini, anche per mantenere il presidio del *Made in Italy* bisogna considerare la tendenza verso una crescita dei rendimenti di scala.

Il cambiamento del regime macroeconomico – con la creazione dell'euro e la fissazione di rigidi vincoli alle politiche monetarie nazionali – è la risposta che l'Europa ha cercato di dare al mutato quadro dell'economia globale. L'impossibilità di ricorrere a svalutazioni competitive per recuperare i margini di inefficienza del sistema-paese scarica così sulle imprese più esposte alla concorrenza internazionale i recuperi di produttività, che diventano possibili anche attraverso la crescita della scala di produzione e una più dura selezione dell'offerta. Inoltre, il regime macroeconomico dell'euro incide sulla dimensione d'impresa in altri due modi: da un lato attraverso la riduzione dei tassi di interesse, che abbassano così i prezzi relativi del capitale investito; dall'altro, favorendo un'organizzazione multinazionale della produzione grazie al minore costo sia degli investimenti diretti esteri, sia delle importazioni di beni e input intermedi. In entrambi i casi, ad avvantaggiarsi sono le imprese più strutturate e più pronte a rispondere al nuovo sistema di incentivi macroeconomici. Inoltre, la proiezione internazionale che le imprese leader tendono ad assumere, anche all'interno dei distretti e delle reti produttive locali, genera effetti di sostituzione delle attività di fornitura, tradizionalmente assicurate dalle imprese minori locali.

Sembrerebbe facile, a questo punto, giungere alla seguente conclusione: se cresce l'importanza delle economie di scala, la risposta più efficiente è il ritorno alla grande impresa manageriale, abbandonando i discorsi sui distretti e sulle economie esterne, i cui destini sembrano ormai segnati. Ma non è affatto così. Per riprendere le tre ragioni di cambiamento appena discusse – progresso tecnico, globalizzazione, rigidità valutarie – possiamo infatti osservare che in ognuna di esse si presenta non solo un quadro di vincoli, ma anche un insieme di opportunità per le piccole imprese.

Il cambiamento tecnologico interviene, infatti, non solo nell'accrescere i rendimenti di scala, ma anche nel favorire processi di *scomposizione* e *modularizzazione* dei cicli produttivi, e nella com-

plementare formazione di «mercati della tecnologia», che forniscono anche alle piccole imprese rilevanti possibilità di accedere ai risultati applicativi della ricerca scientifico tecnologica (Arora A. - Fosfuri A. - Gambardella A., 2001). In questo modo anche le imprese di dimensione minore possono partecipare alle reti dell'innovazione senza essere costrette a integrare al proprio interno i costosi processi di ricerca e sviluppo non direttamente afferenti il proprio *core business*. Guardando al progresso tecnologico in corso e alla diffusione del sistema dei brevetti, se ne ricava, in realtà, un'immagine tutt'altro che univoca sulle forme efficienti di innovazione: non è solo la grande impresa manageriale a dominare la scena, ma anche nuovi «sistemi imprenditoriali» – basati su processi molto spesso *localizzati* di creazione di nuove imprese mediante *start-up*, *spin-off* o evoluzione di attività esistenti – che riescono a esplorare le frontiere tecnologiche con maggiore velocità e minore avversione al rischio rispetto alle organizzazioni maggiori.

Inoltre, bisogna ricordare che l'economia della conoscenza richiede un'attivazione personale che le piccole imprese sono in grado di assicurare meglio dei grandi apparati, e non è un caso che la riorganizzazione delle grandi *corporations* proceda, molte volte, mediante esternalizzazione dei cicli produttivi, una deverticalizzazione dei livelli gerarchici e l'attribuzione di crescenti margini di autonomia interna ai gruppi di lavoro e ai singoli individui. I sempre più frequenti processi di «consorzio tecnologico» costituiscono un'altra conferma del tentativo, non solo delle piccole imprese ma anche dei grandi gruppi multinazionali, di cercare strutture di condivisione della conoscenza nelle attività a maggior contenuto di innovazione.

Per queste ragioni, anche i minori costi di investimento garantiti dai bassi tassi di interesse non seguono solo la direzione della crescita *quantitativa* delle aziende, ma anche di quella *relazionale*, di cui le «medie imprese» costituiscono uno snodo decisivo. Come infatti documentano diverse ricerche, le medie imprese non rappresentano affatto l'ibrido incompiuto di una grande impresa, bensì il motore dell'evoluzione di una forma di organizzazione a rete, destinata a diventare sempre più importante in futuro. Ed è interessante osservare, come fa Marco Fortis, che sono soprattutto i distretti industriali gli

ambiti in cui più facilmente possono svilupparsi le «medie imprese» più dinamiche (Fortis M., 2006).

Anche la globalizzazione dei mercati e la crescita di nuove piattaforme manifatturiere nelle economie emergenti è un fenomeno che può generare effetti non sfavorevoli alle imprese di dimensione minore. Se, come abbiamo già ricordato, la capacità di partecipare a reti internazionali di produzione rende necessario accrescere la dimensione minima efficiente, dall'altro lato, proprio la disponibilità di decentrare all'estero le lavorazioni a maggiore intensità di lavoro «trasferibile» consente anche alle piccole imprese di espandere la produzione senza accrescere la dimensione tecnica degli impianti e la correlata rigidità dei processi. Ciò comporta, tuttavia, la capacità di crescere all'interno del «sistema del valore», sviluppando nuove funzioni di intelligenza terziaria nella base domestica. Un processo, quest'ultimo, che presuppone non solo investimenti interni su nuove tecnologie e capitale umano, ma anche nel sistema di relazioni con l'ambiente esterno – infrastrutture a elevata accessibilità internazionale, centri di ricerca scientifica, servizi evoluti, comunità professionali ecc. – che non sempre i tradizionali distretti industriali sono in grado di assicurare in misura e forma adeguata.

1.2. Strategie attive di riposizionamento dei distretti

I distretti hanno mostrato un'elevata capacità competitiva fino a quando il contesto competitivo, in cui hanno operato, si è presentato tendenzialmente statico. Ciò ha reso possibile che forme di apprendimento adattivo, caratterizzato da un comportamento di tipo «stimolo-risposta» fossero sufficienti ad acquisire differenziali competitivi.

Tuttavia, anche per i distretti industriali le macro trasformazioni indotte da alcuni scenari generalizzabili al contesto economico nazionale e richiamati precedentemente, stanno avendo effetti sempre più pervasivi sui settori e sui territori dell'economia e comportano processi di riconfigurazione degli assetti produttivi che ne stanno profondamente modificando i caratteri distintivi ed i fattori critici di successo. L'ambiente competitivo in cui si muovono oggi i distretti è più complesso e sembra mettere in forte crisi la stabilità dei distretti.

Per perseguire un approccio strategico attivo, finalizzato ad intraprendere la via «alta» del processo di riposizionamento competitivo dei distretti, è necessario in primo luogo, abbandonare qualsiasi logica basata su un possibile recupero di competitività da costi e, in secondo luogo, attuare con coraggio e tempestività alcune azioni strategiche, articolate su due assi verticali:

- il primo rappresentato dall'innovazione tecnologica/ trasferimento tecnologico e tecnologie di rete;
- il secondo rappresentato dall'internazionalizzazione/ globalizzazione.

1.2.1. Le tecnologie di rete

L'innovazione tecnologica è uno dei fattori più importanti nella strategia competitiva delle imprese. Le innovazioni di prodotto consentono di introdurre sui mercati beni che, per qualità e caratteristiche, sono superiori a quelli della concorrenza. Le innovazioni di processo permettono di ottenere incrementi di produttività, riduzioni dei costi e, di conseguenza, prezzi di produzione più bassi. Le imprese che riescono ad innovare con continuità e con successo sono dunque le candidate a imporre i propri prodotti tanto nel mercato interno che in quelli esteri.

Un aspetto di grande importanza nell'affrontare il tema dell'innovazione e del trasferimento tecnologico nei distretti industriali è quello che riguarda l'analisi della domanda delle imprese distrettuali, con particolare riferimento alle diverse tipologie in cui esse si articolano.

Da questo punto di vista, come si approfondirà nel prosieguo del lavoro, mediamente nei distretti si presentano due tipologie di imprese la prima, circa un 80% del totale, rappresentata da quelle che presentano un atteggiamento non particolarmente attivo rispetto alla tecnologia, in quanto la subiscono adeguandosi alle innovazioni tecnologiche, quando il deterioramento della loro competitività mette a rischio la propria quota di mercato. La scarsa percezione dei possibili sviluppi futuri, la mancanza di strategie organizzative tali da valorizzare le risorse umane, la scarsa dimestichezza con le tecnologie di comunicazione e le tecnologie informatiche, costringe queste imprese

a posizioni difensive della loro quota di mercato. Nella maggior parte di queste imprese il legame tecnologia e competitività appare piuttosto debole. L'innovazione tecnologica non solo non viene percepita come la causa della propria competitività, ma appare quasi come un fattore fisso di produzione che si cerca di ottimizzare in un'ottica prevalentemente statica, senza cioè una piena valutazione dei probabili incrementi di produttività e di qualità che ad essa dovrebbero essere associati. Così la tecnologia non viene generalmente associata ai fattori percepiti come più rilevanti per il successo dell'impresa, come la stabilità dei rapporti con i clienti, ma si associa ad un generico riferimento alla qualità del prodotto e alla capacità di mantenere bassi i costi di produzione e di ridurre i prezzi.

L'innovazione tecnologica è quindi fundamentalmente regolata dai produttori di materiali e macchinari nei confronti dei quali esse tendono ad adottare un atteggiamento sostanzialmente passivo (Consolati L., 2006). Le tecnologie sono completamente standardizzate e il livello di qualificazione della forza lavoro è inferiore alla media. Le possibilità di attrarre personale con buone capacità tecniche e manageriali sono quindi molto limitate.

La loro sopravvivenza fino ad oggi sembra essere stata permessa proprio dalla stabilità della traiettoria tecnologica su cui esse hanno operato e tuttora operano. Il cambiamento tecnologico in questi settori è infatti molto lento e soprattutto molto prevedibile (almeno in apparenza).

Ma questo ha contribuito ad indebolire queste imprese, che non riescono a gestire un'improvvisa accelerazione delle tecnologie rilevanti per il loro processo produttivo, come si dimostra dalla difficoltà di adeguamento che le stesse incontrano a fronte della discontinuità delle nuove traiettorie tecnologiche.

La seconda tipologia, circa un 20% di aziende distrettuali, è rappresentata da imprese che svolgono attività di ricerca, anche se non formalizzata, o che investono in strutture di progettazione, hanno fornitori internazionali oltre che nazionali, partecipano a fiere e mostre, seguono la stampa specializzata, investono in formazione del personale, hanno contatti con università e centri di ricerca, partecipano a programmi nazionali o comunitari di finanziamento all'innovazione.

Queste imprese in genere sono molto attente alle esigenze dei propri clienti e seguono attentamente gli sviluppi della tecnologia. Le