

Università degli studi di Padova



Facoltà di Scienze Statistiche

Corso di Laurea Specialistica

in Scienze Statistiche, Economiche, Finanziarie ed Aziendali

NUOVE IMPRESE E RELAZIONI, NEI DISTRETTI INDUSTRIALI: una ricerca sullo Sportsystem di Montebelluna.

Relatore: Ch.mo Prof. Roberto Grandinetti

Laureanda: Barbara Ferraro

Matricola n. 584078

ANNO ACCADEMICO 2010-2011

*A Francesca,
instancabile amica e sorella.*

Indice

PREMESSA	V
CAPITOLO 1.....	1
IL DISTRETTO	1
<i>1.1 Dal distretto artigianale - industriale a quello globale.</i>	<i>1</i>
Definizione.....	1
Evoluzione	2
1.1.1 Il Distretto Italiano	3
Fisionomia	5
I vantaggi	6
Gli svantaggi.....	8
1.1.2 L'evoluzione dei distretti Italiani	9
La storia	9
Il presente.....	11
LE NUOVE IMPRESE.....	12
<i>1.2 La nascita delle imprese</i>	<i>12</i>
Lo spin-off	13
Lo start-up.....	14
1.2.1 Il ruolo della Conoscenza	14
1.2.3 La fasi di nascita di una nuova impresa.....	15
Incubazione.....	15
Emergence	16
Start-up	17
<i>1.3 La crescita delle imprese</i>	<i>17</i>
Dimensionale	18
Qualitativa.....	18
Relazionale.....	19
CAPITOLO 2.....	23
DUE DISTRETTI DEL VENETO: SPORTSYSTEM E OCCHIALERIA.....	23

2.1 Veneto e caratteristiche delle imprese distrettuali.....	24
La piccola impresa distrettuale Veneta	25
2.2 Metodologia di Ricerca.....	28
2.3 Lo “Sportsystem”.....	29
2.3.1 Storia	29
2.3.2 Analisi descrittiva dei dati	31
Filtro fonte dati: Camera di Commercio, Provincia di Treviso	32
Fonte dati: AIDA, Sportsystem.....	34
Evoluzione della ricerca.....	35
2.4 L’“Occhialeria”	36
2.4.1 Storia	36
2.4.2 Analisi descrittiva dei dati	39
Fonte dati: Camera di Commercio, Provincia di Belluno.....	40
Fonte dati: AIDA, distretto dell’Occhiale	42
2.5 Uno sguardo al presente e la scelta dei casi.....	42
 CAPITOLO 3.....	45
CASES STUDY	45
3.1 FREE MINDS s.r.l.	45
3.1.1 Fase di incubazione	45
3.1.2 Fase di start-up	48
3.1.3 La trasformazione.....	49
3.1.4 Struttura attuale dell’azienda	52
3.2 O-THREE s.r.l.....	55
3.2.1 Fase di incubazione	55
3.2.2 Fase di start-up	57
3.2.3 La trasformazione.....	59
3.2.4 Struttura attuale dell’azienda	61
3.3 LA FONTE PADS s.r.l.	63
3.3.1 Fase di incubazione	63
3.3.2 Fase di start-up	68
3.3.3 La trasformazione.....	68
3.3.4 Struttura attuale dell’azienda	69
3.4 SOUL RACE	71
3.4.1 Fase di incubazione	71
3.4.2 Fase di start-up	72
3.4.3 La trasformazione.....	74
3.4.4 Struttura attuale dell’azienda	75

CAPITOLO 4.....	79
NASCERE NEI DISTRETTI INDUSTRIALI: VERSO UN NUOVO MODELLO DI INTERPRETAZIONE.	79
4. 1 Ruolo della conoscenza ereditata	81
4.2 Ruolo e composizione delle relazioni.....	90
4.3 Sistema distrettuale: limiti e opportunità per la nuova impresa	99
4.4 Il processo di start-up e l'innovazione.....	107
 CAPITOLO 5.....	 119
CONCLUSIONI.....	119
5.1 Considerazioni e riflessioni	119
 BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA	 125
Libri e Articoli	125

Premessa

Il bacino di imprese italiano si diversifica dagli altri paesi per il suo numero ridotto di aziende grandi, ossia manageriali e multinazionali, rispetto alle moltissime micro-imprese e imprese familiari. In particolare è il Veneto che ha la percentuale maggiore di quelle medie sul totale delle imprese, ed è interessante notare che la maggior parte di queste sono localizzate nei distretti industriali¹.

Il modello distrettuale è stato spesso considerato come la soluzione alla crisi delle grandi imprese che contraddistinguevano l'epoca fordista². Le competenze necessarie al successo imprenditoriale sono diffuse nel sistema locale e non più concentrate in una sola azienda di grandi dimensioni. Tale modello a rete permette la sopravvivenza di imprese di piccolissime dimensioni che contribuiscono a rendere il sistema produttivo flessibile e capace di rispondere più velocemente ai cambiamenti di mercato.

Tuttavia la rapida trasformazione dello scenario, dovuto al cambiamento in termini di competizione (ad es. Cina), di nuove tecnologie³ (ad es. il Web) e di nuovi mercati (ad es. consumatori globali, economia d'esperienza), porta cambiamenti radicali anche nel distretto (Di Maria e Micelli, 2006). La competizione globale ha modificato la struttura della distribuzione a livello internazionale, incentivando la crescita delle reti monomarca Guidolin (2008) a scapito dei grossisti. Questo da un lato rende difficile l'entrata nel mercato finale delle piccole imprese e la crescita di quelle aziende che non hanno marchio proprio, dall'altro offre vantaggi economici che hanno portato alla riorganizzazione della catena del valore a livello globale (si veda, Schmitz, 2004). In entrambi i casi queste modifiche hanno costretto molte aziende a

¹ Dato fornito da uno studio di Mediobanca-Unione camere nel 2007 (Grandinetti e Nassinbeni, 2007)

² questo termine fu coniato attorno agli anni trenta per descrivere il successo ottenuto nell'industria automobilistica a partire dal 1913 dall'industriale statunitense Henry Ford (1863 - 1947) con questo termine si intende indicare una forma di produzione basata principalmente sulla tecnologia delle catene di montaggio al fine di incrementare la produttività (Fonte: <<http://www.wikipedia.org/>>).

³ A questo proposito Durante (2000), in una sua intervista afferma: "Oggi la capacità produttiva è tale che due, tre aziende sarebbero in grado di soddisfare tutta la domanda mondiale di scarponi da sci".

cambiare radicalmente strategia, rinnovare il prodotto e in tanti casi optare per la cessazione dell'attività.

I dati sono chiari: come si evince dallo studio di Piccolo (2009)⁴, il saldo tra tasso di natività e mortalità delle imprese è negativo, il che rappresenta un segnale di allarme per la sopravvivenza dei distretti; la moria di queste, ha coinvolto, negli anni, soprattutto fornitori specializzati in un unico prodotto e produttori di beni finiti esclusivamente in conto terzi, incapaci di adattare la loro attività e la struttura dei costi (Gottardi, 2009). La piccola impresa è in difficoltà. In particolare cala il numero delle quelle individuali e delle società di persone, piuttosto che il numero di società di capitali, che invece hanno un andamento pressoché costante e talvolta in crescita (Piccolo, 2009). Come afferma Omiccioli (2009) il trend attuale prevede un graduale rafforzamento del peso delle aziende di maggiori dimensioni all'interno dei sistemi distrettuali; probabilmente loro rappresenteranno il traino per trascinare i distretti verso una nuova trasformazione e ristrutturazione. Inoltre oggi sembra essere più difficile fondare una nuova attività, di un tempo. Prima degli anni '90 molte si sono formate per *spin-off*⁵. Bastava che un imprenditore incentivasse un suo dipendente a sviluppare una fase della produzione autonomamente che presto veniva fondata. La conoscenza e l'esperienza lavorativa erano elementi sufficienti per garantire un successo dell'attività anche a medio termine. Per i futuri imprenditori di oggi è diverso. Una volta il "distretto" riduceva la mortalità delle nuove imprese perché si dimostrava un ambiente con basse barriere all'entrata e con una complessità tecnologica non molto elevata che permetteva alle nuove, di imitare quelle già presenti nel settore (Shepherd et al., 2000). Ora, per aprirne una di nuova, è necessario avere un valore aggiunto che permetta di entrare in un mercato di nicchia e la predisposizione di investire su idee nuove.

I due distretti del Veneto che hanno saputo distinguersi dagli altri presentando migliori performances sono il distretto dello Sportssystem e dell'Occhialeria.

⁴ Piccolo S. (2009) nella sua tesi, ha condotto un'analisi empirica sull'evoluzione dei distretti del Veneto.

⁵ aziende imprenditoriali fondate da ex-dipendenti di un'impresa attiva nel territorio (Agarwal et al., 2004).

Entrambi hanno subito negli anni una grande perdita nel numero di aziende attive nel territorio, ma questo non si è tradotto in una diminuzione, bensì in un aumento, degli occupati. Nel 1997 nel bellunese erano attive nel segmento dell'occhialeria 920 aziende con 12.700 addetti; dopo dieci anni (a fine 2007) le aziende erano scese a 482, ma gli addetti erano saliti a 12.806⁶. Questa tendenza si ritrova anche a Montebelluna, nel distretto dello Sportsystem: nel decennio 1998-2008 il numero di imprese è sceso del 4,65% circa, da 409 a 390 unità, ma è positivo per il numero degli addetti, da 7.583 a 7.629 unità, pari a una crescita dello 0,61% (Rapporto Osem, 2008). E' evidente che, consolidandosi, qualche grande azienda ha portato al suo interno parte della produzione che affidava fuori, offrendo comunque posti di lavoro (per esempio Geox, che continua a crescere, nel 2008 ha assunto 130 persone (Rapporto Osem, 2008)). In fin dei conti, è evidente che questi due distretti stanno cambiando la loro struttura. Cessano tante aziende perché non più competitive ma continuano a nascerne di nuove delle quali alcune saranno in grado di sopravvivere, altre invece no. Come afferma Anna Maria Artoni in una intervista al Sole 24 Ore⁷ si tratta di un cambiamento dovuto alla selezione "darwiniana" che porta ad un miglioramento del sistema: i più forti resistono e la specie si rafforza. Capire che cosa oggi determina il successo per le nuove nascite è importante, sia per incentivare il vecchio distretto ad investire su un modello diverso, magari un modello di rete dove diventa importante gestire delle relazioni di qualità, sia per guidare i policy makers nel rilancio delle infrastrutture e nel miglioramento dell'accesso al credito.

Passando agli argomenti specifici che ho analizzato nella tesi, i capitoli si strutturano nel modo seguente: nel primo ho fornito la definizione di distretto e presentato i più recenti modelli di nascita e crescita delle imprese in modo da procurare i supporti teorici che guidano l'interpretazione dei casi studio analizzati e più in generale per comprendere meglio l'ambiente in cui sono

⁶ Fonte: C. Pasqualetto, 27/12/2008, Belluno rilancia sulla creatività, *Il Sole 24 Ore*.

⁷ Fonte: L. Orlando, 17/03/2010, Politica distratta: senza impresa non c'è futuro, *Il Sole 24 Ore*.

inserite le *new ventures*. Nel secondo ho ripercorso la storia e l'evoluzione dei due distretti Sportssystem e Occhialeria e, attraverso la mia ricerca, ho dimostrato che le nuove imprese stanno puntando su attività complementari alla produzione⁸, più orientate ai servizi. Soprattutto attività di design e studi di progettazione dove l'elemento base non è la diffusione della conoscenza, ma bensì un approccio innovativo. Come afferma Rullani (2008), anche i distretti stanno iniziando a rinnovarsi, a produrre e vendere significati (*sense marketing*), a mettersi nei panni del cliente (*global service*) ed allargare la platea dei fruitori di una buona idea (*networking*). Oltre a questo, sono cambiate molte cose: prima di tutto la natività delle imprese è diminuita di molto rispetto a 30 anni fa', e comunque ora tende a rimanere stabile intorno al 3% (Piccolo, 2009) con poche eccezioni (il distretto dello Sportssystem è una di queste); in secondo luogo molte attività, in particolare la produzione, vengono affidate all'estero impoverendo il territorio distrettuale, terzo la piccola impresa sembra essere un organismo che rischia l'estinzione, in ultimo non è più la conoscenza ma la relazione che porta innovazione l'arma vincente. Relazione che molto spesso proviene dalla rete extra-distrettuale. Per questo, definito quali sono i settori di attività preferiti, l'obiettivo di questa tesi mira a rispondere ad alcuni quesiti. Chi sono le nuove imprese? Nascono ancora per *spin-off*? Che caratteristiche devono avere i nuovi imprenditori? Quali sono i fattori che ne determinano il successo nei primi anni di vita? E in tutto questo, come e in cosa influisce il distretto?

Per giungere a risolvere questi, ho analizzato la coorte di nuove imprese nate nel distretto dello Sportssystem dal 2000 in poi; data l'inadeguatezza delle fonti scelte per effettuare un'analisi quantitativa affidabile, ho voluto indirizzare la mia attenzione su un'analisi qualitativa che andasse ad analizzare in dettaglio gli aspetti elencati. Sono state selezionate quattro aziende e ne sono stati intervistati i rispettivi imprenditori. I dati raccolti dalle interviste sono riportate fedelmente nel Capitolo 3.

⁸ sempre più delocalizzata o concentrata in poche grandi imprese.

L'analisi e la discussione dei casi, riportata nel Capitolo 4, ha portato alla luce che i tre fattori che determinano e sostengono le fasi di nascita e di sviluppo sono: la conoscenza, la relazione e l'innovazione. Questi sono ancora più valorizzati se a fondare la nuova impresa è un individuo che ha già avuto esperienza in un'altra azienda del distretto (*spin-off*) proprio perché riesce ad acquisire, da questa, molte risorse legate ai tre fattori elencati.

In particolare è emerso che è l'innovazione la spinta principale che determina il successo perché permette all'azienda di poter entrare in un mercato di nicchia, di mantenersi competitiva rispetto alla concorrenza e riuscire crescere anche dimensionalmente. Il distretto ha, in questa circostanza, un ruolo di supporto sia nella fase di incubazione dell'idea innovativa che nella fase di realizzazione. La concentrazione di molte attività specializzate in un settore che sempre hanno puntato sull'eccellenza dei prodotti offerti e la crescente esperienza in materia di design e progettazione, rende il distretto un territorio entro il quale c'è una maggiore probabilità di venire a conoscenza di qualche idea innovativa. In secondo luogo, essendo il distretto ancora capace di assicurare una filiera produttiva flessibile e di alta qualità, permette di realizzare l'idea innovativa, di trovare tutte le risorse umane, risorse fisiche (laboratori) e immateriali (formazione, scuole) con facilità.

Limiti riscontrati nell'analisi e citazione di alcuni possibili sviluppi di ricerca futuri sul tema, sono esposti nel Capitolo 5.

Capitolo 1

Il Distretto

Il distretto è un territorio popolato da un gran numero di piccole e medie imprese distinte e indipendenti che impiegano le proprie risorse su una o più attività nella medesima *supply chain*⁹ (Camuffo e Grandinetti, 2006). Le relazioni e le collaborazioni commerciali che intercorrono fra gli attori appartenenti al territorio distrettuale, facilitano l'apprendimento (Grandinetti e Nassinbeni, 2007), la diffusione dell'innovazione (Camuffo e Grandinetti, 2006) e della conoscenza (Rullani, 2002): fattori chiave per il successo dell'intero sistema.

1.1 Dal distretto artigianale - industriale a quello globale.

Definizione

Il primo modello che descrive le caratteristiche del distretto industriale, è stato specificato da Alfred Marshall nella metà del XIX secolo, il quale osservò il distretto tessile del Lancashire e altre aree manifatturiere in Inghilterra dandone la seguente definizione: “Con il termine distretto industriale si fa riferimento ad un'entità socioeconomica costituita da un insieme d'impresa facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo, localizzato in un'area circoscritta, tra le quali vi è collaborazione ma anche concorrenza”.

Emerge quindi una realtà socio-economica di imprese che lavorano lungo la stessa filiera, hanno dei rapporti e sono localizzate in un territorio ben preciso.

⁹ supply-chain, in italiano catena di fornitura, si riferisce ai flussi di prodotti/servizi, denaro, informazioni che legano fornitore-distribuzione-cliente.

Oggi questa definizione si è trasformata in quello che in gergo tecnico è chiamato meta-distretto, ovvero una composizione territoriale discontinua che va oltre il gruppo dei comuni (Rullani, 2008). In altre parole, il contesto in cui avvengono le relazioni commerciali e di fornitura non è più esclusivamente legato al territorio regionale ma è sempre più legato alla convenienza economica o di business. Per questo molte aziende distrettuali hanno sempre più rapporti con i paesi asiatici per le attività a monte e con il Nord America, piuttosto che con il nord Europa, per quelle a valle. Il cuore del sistema, invece, rimane ancora radicato nel territorio dove il distretto ha fondato le origini perché è in quello, che la tradizione e l'esperienza accumulata di generazione in generazione permettono una maggiore diffusione del sapere su aspetti forse più immateriali della catena del valore ma sicuramente fondamentali, tra i quali ad esempio, la progettazione e design, la realizzazione di prototipi (Marangoni e Solari, 2009), la ricerca e sviluppo.

Evoluzione

Come afferma Rullani (2002) sull'evoluzione dei distretti, ci sono tre, diverse ma complementari, visioni teoriche sul modo di pensare il distretto:

1) *Distretto come Cluster*: il distretto nasce per effetto delle economie di agglomerazione. Il baricentro è basato sulla vicinanza territoriale, quindi composto da un mix di contiguità fisica, specializzazione, concentrazione numerica, cultura e mentalità simile e condivisa che facilita gli scambi commerciali. Il punto debole di questo concetto è che oggi l'agglomerazione produce più diseconomie che economie: la globalizzazione è un'opportunità che mostra come sia vantaggioso estendere il sistema produttivo più che addensarlo.

2) *Distretto come Sistema*: il sistema è guidato da forze di tipo amministrativo e associativo che agiscono a livello "macro" (come l'identità collettiva o l'istituzione delle *governance*) e non per effetto delle microscelte degli operatori. Il rischio di questo modello è che il "sistema" sia più impegnato a

conservare se stesso che a cambiare quello che davvero è necessario ai fini della competitività e della creazione del valore per le imprese.

3) *Distretto come Rete Cognitiva*: l'innovazione e lo sviluppo sono i fattori di successo che rendono competitivo un distretto e sono valorizzati dal processo di moltiplicazione delle conoscenze. L'idea della rete cognitiva suppone che le conoscenze non si trasferiscono e non si replicano soltanto grazie alla vicinanza fisica o grazie al clima di solidarietà e di cooperazione creato dalla *governance*, ma soprattutto perché sono presenti delle reti sociali a sostegno dell'interazione. Sono reti che permettono la comunicazione, la logistica, la divisione del lavoro tra i partecipanti e sono appoggiate sul territorio ma non sono racchiuse entro i suoi confini. Questo è molto importante perché la loro funzione non è solamente quella di rendere coerente e unito il sistema locale, ma quella di realizzare processi moltiplicativi mediante condivisione e ri-uso delle conoscenze, vera ricchezza distintiva dei distretti. E' quest'ultimo punto di vista quello che meglio si adatta a descrivere la dinamicità dei distretti attuali.

1.1.1 Il Distretto Italiano

L'origine e lo sviluppo dei distretti industriali in Italia è per la maggior parte legato ad una caratteristica del territorio, come la vicinanza alle risorse naturali, una posizione geografica vantaggiosa per lo scambio delle merci, un contesto socio culturale vivace.

Ad esempio, il distretto dello Sportsystem, successivamente analizzato nel Capitolo 2, ha avuto origine a Montebelluna paese che vive tra montagna e pianura e con vicino il bosco del Montello. La sua posizione si è dimostrata strategica, perché ha dato il via ad un circolo di scarpieri da un lato e boscaioli e montanari dall'altro (i primi in qualità di produttori e i secondi di clienti), permettendo la specializzazione nella produzione di scarpe e scarponi da montagna (Durante, 2000). Contemporaneamente si è affermato lo sviluppo dell'intera filiera di produzione: cominciano a nascere molte piccole imprese artigianali occupate a produrre un singolo componente, un'attività della *supply*

chain, o un prodotto di nicchia. Altri distretti hanno avuto origine grazie all'esistenza di grosse realtà industriali che hanno dato vita a degli *spin-off*, o dall'interesse delle istituzioni nel favorire lo sviluppo di un'attività.

La concentrazione geografica delle filiere consente una compartecipazione del rischio industriale perché è legata ad uno sviluppo armonico con la realtà locale (Di Somma, 2007). In altre parole, un distretto non è solo un insieme di imprese che producono nello stesso settore ma una vera e propria realtà locale, realtà che include istituzioni come ad es. il comune, l'amministrazione provinciale ma anche associazioni di imprenditori, unioni commerciali, banche locali, scuole, Camere di Commercio¹⁰, centri di servizio alle imprese (Vallesi, 2006), consorzi, fiere e musei. Questi attori generano valore aggiunto in termini di azioni o aggiustamenti sociali per migliorare la realtà. Agevolano gli scambi commerciali (Camuffo e Grandinetti, 2006) e forniscono la possibilità di sviluppare delle collaborazioni importanti. Ad esempio, si pensi alla collaborazione tra le imprese del distretto della concia con l'industria chimica (Piccolo, 2009), o alla scuola dell'occhiale a Belluno che fornisce alle imprese personale competente e specializzato, o ancora Tecnologia & Design società costituita nel 1998, i cui membri fondatori sono la Camera di Commercio di Treviso, Veneto Innovazione S.P.A., Unindustria di Treviso, Confartigianato ed il Comune di Montebelluna. Situata a Montebelluna quest'ultima è nata con lo scopo di fornire alle imprese un servizio di supporto specializzato durante le fasi di ideazione, progettazione ed ingegnerizzazione dei nuovi prodotti, con particolare riferimento all'adozione e all'utilizzo di tecnologie innovative (Guidolin, 2008) e quindi è di supporto per un'evoluzione tecnologica del distretto¹¹.

¹⁰ In questo senso negli ultimi anni si è vista la preziosa ma ancora timida presenza degli istituti regionali, che può essere complice della comunicazione all'esterno delle caratteristiche del distretto. Per la prima volta quest'anno si è arrivati ad un concetto di "sistema camerale". Si tratta di un nuovo soggetto di cui fanno parte non solo le Camere di commercio, le Unioni regionali, l'Union camere nazionale e le strutture del sistema ma anche le Camere di commercio italiane all'estero. Questo permette il rafforzamento della capacità di azione delle camere di commercio soprattutto per la promozione per lo sviluppo delle autonomie locale per rendere più competitivo il sistema Italia. Tra i compiti più importanti di questo organismo c'è l'internazionalizzazione e la promozione all'estero delle aziende. (Fonte: F.Dardanello, 11/2/2010, Sussidiarietà, efficienza e rappresentatività, *Il Sole 24 ore*)

¹¹ Sono inoltre affiancate attività di formazione e training, finalizzate all'apprendimento di avanzate tecniche per la progettazione e la produzione, progetti di ricerca realizzati utilizzando strumenti e

Fisionomia

Il distretto italiano si distingue sicuramente per la presenza di poche grandi aziende attorno alle quali si concentrano un gran numero di piccole imprese spesso a gestione familiare¹² (Grandinetti e Nassinbeni, 2007). Al suo interno, un'impresa riesce a nascere e a rimanere "piccola" nel tempo, perché vive in un contesto territoriale ricco di servizi e veloce nella diffusione delle competenze; se non ci fosse il territorio a fornire il contesto giusto, l'azienda dovrebbe nascere avendo già dentro di sé competenze, lavorazioni, capitali che normalmente una singola non ha (Rullani, 2002).

Allo stesso modo, invece, le poche grandi aziende hanno il compito indiretto di fare da leader per tutte le altre. Il loro ruolo è molto rilevante perché sono un esempio imitato da altre aziende e contribuiscono alla circolazione di conoscenze più allargate. Sono loro che hanno maggiore attitudine alla gestione dell'innovazione e che in generale sperimentano, per prime, nuovi sistemi di gestione, nuovi prodotti e nuovi modi di collaborare con attori interni ed esterni al distretto. Infatti, pur rimanendo legate al contesto locale, molte imprese svolgono gran parte delle loro attività all'estero (da cui proviene la definizione "global-local-firm") giocando la parte da *gatekeeper*¹³, portano cioè le informazioni rilevanti dall'esterno all'interno del sistema locale (Camuffo e Grandinetti, 2006) riuscendo con queste ad anticipare i cambiamenti del mercato e quindi poi diffonderle al resto del distretto.

tecnologie avanzati; Tecnologia&Design mantiene anche stabili i rapporti di collaborazione con facoltà universitarie, centri di ricerca e parchi tecnologici nazionali ed internazionali: è a tutti gli effetti un knowledge-intensive business service (KIBS).

I KIBS costituiscono un'interfaccia cognitive fra il contesto distrettuale e l'ambiente esterno, e permettono di combinare le conoscenze prodotte nel distretto con quelle provenienti da altri ambienti. Come sottolineato da Camuffo e Grandinetti (2005) è proprio la combinazione e rielaborazione delle conoscenze acquisite all'interno e all'esterno del distretto a consentire il trasferimento di competenze che altrimenti sarebbero difficilmente raggiungibili per la maggioranza delle imprese del distretto. (Guidolin, 2008)

¹² Ad esempio il distretto dell'occhiale è composto da 396 aziende di cui 5 industraili leader, 94 industriali medio piccole, 297 artigiane. (Confindustria Belluno Dolomiti, 22 Febbraio 2010)

¹³ dall' inglese: portinaio all'accesso, in economia sono chiamati anche KIBS come viene definito nella nota 5.

I vantaggi

I vantaggi che fanno da supporto ad un'impresa appartenente ad un distretto industriale italiano sono i seguenti.

- **Territorio:** l'essere italiani ha un duplice vantaggio, da un lato l'Italia essendo collocata nel cuore dell'Europa (al contrario di America e Asia) è facilitata negli scambi di import ed export del prodotto; dall'altro, la tradizione artigianale del "Bel Paese" ha permesso negli anni la consolidazione del marchio "*Made in Italy*". Questo marchio, che costituisce un valore aggiunto al prodotto, rappresenta un certificato di qualità che è la base strategica di tanti piccoli imprenditori.
- **Vicinanza e Diversità:** attualmente ciò che distingue i distretti è la loro capacità di combinare la vicinanza con la diversità (Lazerson e Lorenzoni, 1999). Una diversità che arricchisce, grazie proprio alla vicinanza e alla collaborazione che spesso unisce gli imprenditori nel sviluppare progetti di ricerca e sviluppo o di gestione della produzione. Questo, unito ad una omogeneità in termini di valori, di risorse umane e di contemporaneità tra la pianificazione e l'esecuzione, rendono le imprese distrettuali flessibili con la capacità di far circolare il *knowledge*¹⁴ velocemente e capaci di attuare un *problem solving*¹⁵ collettivo (Camuffo e Grandinetti, 2006).
- **Efficienza Produttiva:** il gruppo di piccole medie imprese organizzate raggiunge gli stessi obiettivi di un'unica grande, conseguendo vantaggi di costo nella produzione (per es. economie di scala¹⁶) e nelle attività logistiche (per es. riduzione costi di trasporto). Questo vantaggio non è conseguibile se le imprese non si impegnano a collaborare, pertanto più che un vantaggio è un'opportunità che deriva dall'organizzazione dell'industria locale in un modello a rete.

¹⁴ dall'inglese: conoscenza.

¹⁵ l'insieme dei processi atti ad analizzare, affrontare e risolvere positivamente situazioni problematiche.

¹⁶ economie di scala: sono il vantaggio economico che deriva dall'incremento della dimensione della capacità produttiva dell'azienda, dato un certo livello di utilizzo della capacità stessa. All'aumentare della scala di produzione diminuisce il costo medio unitario del prodotto.

- **Flessibilità:** caratteristica non solo dovuta ad una dimensione piccola ma piuttosto al sistema organizzativo che vive all'interno del distretto. Le risorse umane non vengono gestite in modo burocratico e non devono seguire degli schemi precisi ma piuttosto hanno diverse capacità, conoscono tutto il processo produttivo e spesso lavorano in team (Camuffo e Grandinetti, 2006). Si tratta quindi di manodopera che presenta *skills*¹⁷ facilmente intercambiabili, facendo in modo che la conoscenza si sviluppi e circoli in modo veloce ed omogeneo in tutti i livelli gerarchici. Si può parlare anche di flessibilità nella gestione del rischio perché se le imprese che sono indipendenti si impegnano a raggiungere i propri obiettivi, creano nel tempo un clima di fiducia che abbatte molte frontiere. Ad esempio la presenza di diverse imprese sub-fornitrici permette di spezzettare e decentrate parte dei rischi sui fornitori, che sono strategicamente più capaci di affrontarli (Gambarotto et al., 2009).
- **Comunicazione:** L'identità collettiva riduce le barriere alla comunicazione, riduce i costi di transizione e favorisce la fiducia, attenua i conflitti e facilita la formazione di circuiti di apprendimento tra gli operatori locali (Grandinetti, 1999). Questo identifica un'opportunità comune di crescita per il propagare l'apprendimento¹⁸ da impresa ad impresa (senza incrementi di costo) grazie alla ricca eterogeneità degli attori.

¹⁷ Dall'inglese: abilità.

¹⁸ Sviluppo per propagazione: dove ciascuno usa conoscenze, competenze e capitali degli altri, aggiungendovi del suo. Nessuno parte da zero e nessuno trattiene per se tutto quello che sa fare. Il sapere condiviso cresce man mano che la conoscenza si propaga su un bacino sempre più vasto e differenziato (Rullani, 2008).

Gli svantaggi

“Se da una parte il sistema si mostra un gigante produttivo, dall’altro è un nano strategico che non è dotato di capitale umano, di strutture produttive e di risorse finanziarie adeguate a sostenere il cambiamento (Vallesi, 2006)”.

In questa frase è possibile riconoscere le tre macro-aree che rappresentano il punto debole del sistema distrettuale italiano.

Primo: il capitale umano non è adeguato al cambiamento nella misura in cui, se a gestire l’impresa è l’imprenditore senza un sostegno da parte di un manager o vice-direttore, è difficile che da solo abbia le conoscenze, il tempo e la prontezza per coordinare tutte le variabili di gestione. Molti imprenditori, infatti, hanno ancora un’impostazione di conduzione dell’impresa “del passato” ovvero puntano più ad incrementare le risorse già presenti piuttosto che trovare il modo di rinnovarle per proporre qualcosa di nuovo. Un secondo problema, legato al primo, è quello di non investire opportunamente sulla comunicazione soprattutto quella con il cliente finale, quindi emerge la difficoltà di riuscire ad anticipare le sue richieste soprattutto se, come dice Rullani (2002), oggi i clienti sono sparsi in tutto il mondo e bisogna cercarli, seguirli, saperli interpretare. In secondo luogo non si investe in modo opportuno nella comunicazione con le istituzioni o ad esempio con le università, privandosi dell’opportunità di avere un appoggio a favore delle proprie debolezze.

Secondo: il problema delle strutture produttive non del tutto adeguate esiste, ma non è di soluzione immediata. Infatti bisogna considerare che, come dice anche Durante (2006) in una sua intervista sullo Sportsystem, “non si ha neanche più lo spazio per costruire grandi poli industriali”; in ogni caso, non avrebbe molto senso farlo dato che rimane conveniente impiegare la manodopera estera. Lo stesso discorso vale per i laboratori di ricerca. Non è ragionevole costruire grandi laboratori di ricerca nel distretto quando questi esistono già, anche se esterni. Quindi più di tutto, si dovrebbe investire in forme di collaborazione con strutture già esistenti, sia per quanto riguarda la produzione che le altre attività, in un clima di collaborazione e ottimizzazione piuttosto che di sfruttamento.

Terzo: mancanza di risorse finanziarie adeguate per sostenere il cambiamento. L'Italia, come abbiamo detto, ha una tradizione di piccola imprenditorialità che tra le note negative comporta un livello piuttosto basso di investimenti a lungo termine. Le lacune più evidenti in questo ambito riguardano il rinnovare i macchinari, adottare sistemi informativi adeguati e investire sul versante commerciale. Ad aggiungersi a questa “lista nera” di azioni da fare ma difficili da intraprendere, ci sono gli investimenti in R&S che risultano affetti da un forte grado di incertezza, rischio e di tempi lunghissimi prima di osservare un possibile risultato.

In ultimo, un problema che mette a repentaglio lo sviluppo futuro dei distretti, riguarda la delocalizzazione produttiva: sono molti anni che le imprese italiane hanno “la testa in Italia e le braccia fuori (Durante, 2006)” perché produrre all'estero è vantaggioso sotto molti aspetti. Se le imprese leader ipoteticamente facessero a meno dei rapporti di fornitura, vendita, relazioni e collaborazione con le piccole imprese del distretto, non ci vorrebbe molto perché queste spariscano; è necessario, quindi, che il processo di allontanamento sia graduale in modo che le imprese siano in grado di diversificare la loro produzione in attività più richieste o che da terzisti si trasformino in imprese produttrici a marchio proprio.

1.1.2 L'evoluzione dei distretti Italiani

Dopo aver definito gli aspetti più rilevanti dei distretti è necessario capire come questi si siano evoluti nella storia per poi arrivare a definire le opportunità di crescita.

La storia

Agli inizi dell'ottocento il distretto era composto da tanti piccoli laboratori artigianali con 1-5 addetti. La produzione era limitata, fatta a mano e le relazioni tra gli attori del sistema distrettuale erano per lo più orali, informali e basate sui valori della famiglia e del vicinato. Agli inizi del novecento alcuni laboratori si

trasformarono in aziende dove si attuava la divisione del lavoro¹⁹ (Durante, 2000). Risale a quegli anni l'introduzione delle prime macchine mantenendo comunque una netta prevalenza della manualità, e il distretto prende il nome di distretto artigiano-industriale. I marchi cominciavano a fare pubblicità, mentre i rapporti tra padrone e operai continuavano ad essere quelli paternalistici della tradizione artigiana (Durante, 2000).

Nella metà del novecento, con il boom economico italiano e le grandi innovazioni tecnologiche, si avvia invece un decentramento produttivo che modifica la struttura del distretto dando vita a moltissime aziende terziste. Inizia così un processo evolutivo e di gerarchizzazione che ha comportato da una parte un'intensificazione dell'attività di nicchia di alcune imprese e dall'altra la crescita dimensionale di altre (Belussi e Sedita, 2008). E' in questo periodo che la diversificazione produttiva favorisce la nascita di numerose altre piccole aziende (soprattutto per *spin-off*) e che i paesi cominciano a colorarsi di nuove culture, opportunità e cambiamenti (a partire dall'arrivo degli extracomunitari che risultano indispensabili per coprire la domanda di operai).

A partire dagli anni '70 entrano in gioco le multinazionali e si pone maggiore attenzione alle leve di marketing e all'innovazione tecnologica del prodotto con conseguente aumento di importanza del ruolo del manager. L'attività principale delle imprese comincia a diventare più progettuale che produttiva. Dall'altra parte l'offerta di giovani laureati cresce sempre più coprendo la domanda crescente di personale specializzato nelle mansioni di gestione, programmazione e sviluppo.

Successivamente il distretto vive una profonda metamorfosi. Dopo la caduta del muro di Berlino e la fine dei regimi comunisti nell'Europa Orientale (Durante, 2006), anche le piccole medie imprese cominciano ad avviare la delocalizzazione di alcune fasi del processo produttivo precedentemente svolte da fornitori locali. Si tratta di *outsourcing*²⁰ di attività che vengono trasferite in aree a basso costo del

¹⁹ Tipica dell'epoca fordista, nota sull'introduzione

²⁰ Outsourcing: termine usato per descrivere l'affidamento ad un fornitore esterno di un'attività aziendale spesso accompagnata dal trasferimento dello staff specialistico che gestiva l'attività all'interno. Altri

lavoro (soprattutto nell' est-Europa e nel continente asiatico) attraverso accordi di subfornitura o *joint venture*²¹. Le aziende terziste cominciano a chiudere perché sostituite da quelle estere, ed altre piccole o medie imprese vengono acquisite o soccombono alla concorrenza dei paesi emergenti.

Dal 2000 in poi hanno cominciato ad emergere paesi come Cina, India, Corea e altri paesi del sud-est asiatico che non solo hanno il vantaggio di utilizzare manodopera a basso costo ma controllano anche la materia prima e si concentrano sempre più nelle attività a valle, cercando di migliorarsi per raggiungere gli standard qualitativi (Foresti e Trenti, 2006) che sono già presenti nel sistema produttivo italiano²².

Il presente

Leggendo i dati del numero di imprese che appartengono ai distretti, in particolare nello studio di Piccolo (2009), in questi ultimi 10 anni di storia si è verificata una costante diminuzione delle stesse e del numero totale degli addetti. L'ondata di delocalizzazione, di innovazione tecnologica e di integrazione verticale deve ancora trovare un periodo di stabilità, di conseguenza le imprese sono ancora spaesate. Tuttavia bisogna considerare che le cause della crisi sono portate dal cambiamento del sistema globale, quindi il problema non è la delocalizzazione, la concorrenza o la Cina, il problema è la difficoltà per il sistema economico di re-inventare le proprie rotte. La domanda è cambiata, è meno fidelizzata e più esigente, il numero di informazioni è ingestibile senza un adeguato sistema gestionale. Insomma, è necessario saper programmare una rotta verso un modo innovativo di gestire l'azienda, la produzione, la comunicazione, cominciando dal migliorare la qualità di relazione con soggetti esterni all'impresa siano essi entro o fuori i confini distrettuali.

termini che possono rientrare nel significato sono: decentramento produttivo, terziarizzazione, subfornitura.

²¹ *joint venture*: Contratto con cui due o più imprese, anche appartenenti a stati diversi, si impegnano a collaborare nella realizzazione di un determinato progetto per suddividere i rischi e sfruttare le reciproche competenze.

²² È da qualche anno che gli immigrati aprono anche laboratori nelle aree più strategiche del paese diventando concorrenti diretti per le aziende distrettuali. (si pensi ai laboratori cinesi che hanno messo in crisi il distretto di tessuti di Prato)

Le nuove imprese

1.2 La nascita delle imprese

Il modo in cui si sviluppano le imprese e raggiungono o meno il successo, dipende molto dal modo in cui nascono e dalla storia ed esperienza di chi le fonda (si vedano Boeker (1989) e Burton (2001)). Tralasciando l'entrata in un nuovo mercato di quelle già attive che si diversificano attraverso una crescita interna ovvero tramite acquisizioni, o attraverso delle forme di *Joint Venture*²³ e *Franchise*²⁴, le imprese possono nascere tramite *spin-off* o *start-up*. Come descritto in seguito, la differenza tra questi è che nel primo caso l'azienda è fondata da persone che hanno già avuto un'esperienza lavorativa in una azienda appartenente allo stesso settore che la nuova andrà a servire, nel secondo no.

Per iniziare una nuova impresa (NI), il futuro imprenditore (FI) dovrà come primo obiettivo collezionare le risorse fisiche, umane e organizzative (Barney, 1991) necessarie ad avviarla. Oltre a questo è deve possedere delle conoscenze e delle abilità sul lavoro che andrà a svolgere, che possono essere state acquisite grazie alla formazione, all'intuito e all'esperienza; in caso contrario si rende necessario assumere una persona che queste abilità le ha già. Per questo un ex-impiegato che fonda una nuova impresa (*spin-off*) ha un vantaggio maggiore rispetto ad un altro: possiede già molte risorse o perlomeno conosce la strada più breve ed economica per acquisirle.

²³ Join-venture: Contratto con cui due o più imprese, anche appartenenti a stati diversi, si impegnano a collaborare nella realizzazione di un determinato progetto per suddividere i rischi e sfruttare le reciproche competenze. (Dizionario Italiano, "il Sabatini Coletti")

²⁴ Franchise: Concessione esclusiva ad altre imprese indipendenti di un marchio per la vendita di prodotti o la fornitura di servizi da parte di un'azienda, che in cambio percepisce un canone. (Dizionario Italiano, "il Sabatini Coletti")

Lo spin-off

Il processo denominato *spin-off* consiste nella fuoriuscita di personale da un'azienda che si mette in proprio e ne crea un'altra. L'impresa di partenza è vista come un'incubatrice di risorse specializzate per imprenditori che trasferiscono il *knowledge* acquisito nella loro nuova attività (Brunetti e Camuffo, 2000). Dallo studio della letteratura, è emerso che la nascita tramite *spin-off* vero e proprio riguarda in particolare dipendenti specializzati e competenti che, a causa di una frustrazione dovuta ad un rapporto poco stimolante con l'imprenditore, decidono di avviare una loro attività (Klepper e Sleeper, 2005). Spesso si tratta di contrasti dovuti ad idee innovative che il dipendente si vede rifiutare, opinioni diverse nella gestione di alcune attività o ancora quando si ha un cambiamento nella direzione (per esempio le aziende che prendono un CEO esterno che apporta cambiamenti rilevanti nello stile della direzione).

Tuttavia, con *spin-off*, si possono intendere anche NI nate grazie ad altri tipi di fondatori. Ad esempio si può parlare di *spin-off* ibrido quando la NI è formata da individui provenienti da un'azienda distrettuale insieme ad alcune risorse esterne (o parzialmente esterne) al distretto; un'altra tipologia è la *partnership* tra imprenditori, ovvero imprese fondate da due o più colleghi appartenenti alla stessa incubatrice che si mettono insieme condividendo le loro conoscenze. In entrambi i casi il sapere viene condiviso, ottenendo dalla diversità delle esperienze passate un tesoro che permette loro di avere *performance* ancora migliori (Klepper, 2001). Altro esempio di *spin-off* è quello a “parentato multiplo”, dove due o più aziende distrettuali con risorse complementari danno vita ad una NI che manterrà i contatti con i “genitori” conservando la sua autonomia in tutto e per tutto (Helfat e Lieberman, 2002), o quello “accademico”²⁵, che vede professori e ricercatori universitari fondare una NI basandosi sulla conoscenza maturata nell'ambiente universitario.

²⁵ Si tratta più correttamente di uno start-up hi-tech più che uno spin-off nel senso qui riportato.

Lo start-up

Le imprese che nascono senza che il fondatore abbia avuto alle spalle un'esperienza lavorativa nel settore si muovono sulla base del *learning-by-doing* imparando quindi dai propri errori, che a volte sono costosi.

Spesso, per colmare le lacune di conoscenze e abilità richieste, il FI assume personale che ha già maturato una esperienza lavorativa in un'azienda. Come nello *spin-off*, anche in questo caso l'individuo si fa strumento di trasferimento di abilità e conoscenze ma, come affermano Agarwal et al., (2004), il trasferimento di questa è molto limitata rispetto ad uno *spin-off*. Il FI è sicuramente più motivato ed interessato ad usare tutto il proprio bagaglio di conoscenze per il bene della NI, al contrario di un dipendente che pur mettendoci del suo, è meno motivato dell'imprenditore (Agarwal et al., 2004).

1.2.1 Il ruolo della Conoscenza

Il ruolo delle conoscenze *pre-entry*²⁶ è dominante nello sviluppo e nel successo dell'attività (Helfat e Lieberman, 2002). Sleeper nel 1998, in uno studio sul settore del laser negli USA, ha notato che ad uno stesso livello di esperienze precedenti all'entrata in un nuovo mercato, le imprese nate per *spin-off* sopravvivono più a lungo delle imprese nate per *start-up* o per diversificazione. Si tratta di conoscenze non solo specifiche professionali, ma soprattutto delle conoscenze più generiche che riguardano le caratteristiche del mercato, le nuove tecnologie disponibili, i contatti con i fornitori clienti e concorrenti che la nuova azienda eredita da quella madre permettendo migliori performances non solo in fase iniziale, ma anche in quelle successive di crescita (Colombo e Grilli, 2005). Questi vantaggi sono visibili soprattutto in casi di *spin-off* replicativi, perché la NI opera nello stesso settore dell'azienda incubatrice quindi il FI conosce esattamente tutte le fasi del processo produttivo, compresi i vantaggi, gli svantaggi e la gestione. Nel caso, invece, di uno *spin-off* innovativo dove il

²⁶ dall'inglese: prima di entrare

mercato, i fornitori, i clienti cambiano dall'impostazione precedente, la differenza non è la conoscenza specifica dell'attività o del settore, bensì la gestione delle relazioni, delle proprie conoscenze in maniera diversificata e dell'acquisizione delle risorse finanziarie, tecnologiche ed intangibili.

1.2.3 La fasi di nascita di una nuova impresa

Durante l'intero processo che porta allo *spin-off*, soprattutto il caso di un ex-dipendente che apre una NI, il fondatore sviluppa un set di relazioni all'interno e all'esterno dell'impresa incubatrice, che diventano cruciali nel determinare le chances di nascita e di sviluppo della nuova impresa (Furlan e Grandinetti, 2010). Basandosi su questa verità, Furlan e Grandinetti (2010) hanno identificato tre fasi che precedono l'apertura dell'attività: la fase di incubazione, la fase di *emergence*²⁷ e la fase di *start-up*. Durante queste, il FI crea, cura e sfrutta la propria rete di relazioni per poter ottenere le risorse necessarie a realizzare la propria idea di business. Questo tema verrà poi ripreso con il Capitolo 4.

Incubazione

Nella fase di incubazione il fondatore intuisce l'opportunità di business e comincia a raccogliere le informazioni per poterla realizzare. Inizialmente non c'è ancora la completa consapevolezza dell'intero progetto perciò, a questa fase, non segue necessariamente la creazione di una nuova impresa.

Il FI è volontariamente o involontariamente in relazione con diversi soggetti da cui trae vantaggi o idee: nell'azienda incubatrice apprende la conoscenza del *know-how* tecnologico e organizzativo, dalla relazione con clienti e fornitori comincia ad intravedere i reali bisogni del mercato e ottenere informazioni su nuovi materiali ed applicazioni, mentre dalla relazione con i famigliari e gli amici può trovare ad esempio dei complici (che possono diventare co-titolari) o può venire a conoscenza di nuove opportunità di business.

²⁷ Dall'inglese, fase in cui emerge l'idea di business e comincia a divenire concreta.

Elfring e Huisink, (2003) ritengono che in questa fase, maggiore è la varietà e l'intensità della relazione, maggiore è la conoscenza che si può apprendere, quindi un soggetto che ha appreso buone capacità relazionali ha anche più vantaggi. Agarwal (2004) puntualizza anche che più l'organizzazione-madre ha abbondanza di marketing innovativo e conoscenze tecnologiche, più l'ambiente di apprendimento (anche per lo stesso FI) è vivace e stimolante.

In altre parole, quanto più l'azienda in cui lavora il FI è ben strutturata e innovativa, tanto più una volta aperta la NI l'imprenditore sarà stimolato a rendere all'avanguardia anche la propria azienda.

Emergence

All'idea di business segue la fase di *emergence*, che come dicono Starr e MacMillan (1990) non è più che un esperimento commerciale: un set di ipotesi sui bisogni di mercato, di specificazione dei prodotti, di risorse disponibili, di capacità organizzative che richiedono di essere provate e testate facendo pratica. In questa fase, l'obiettivo principale è raccogliere le risorse necessarie e assemblarle per trasformare l'idea in business. Questo avviene attraverso un processo. Prima si intuisce un'opportunità di profitto alla quale segue la definizione dell'idea di prodotto o servizio; dopodiché il FI comincia a scegliere e collezionare le risorse necessarie: deciderà se aprire l'attività singolarmente e far leva sulle proprie conoscenze o se unirsi a qualcun altro. Poi studia l'accessibilità delle risorse tra cui l'accessibilità ai permessi necessari, sceglie se acquisire l'*equipment* tramite acquisto diretto, leasing o affitto, o se assumere il personale a contratto full-, part- time o *freelance*. Il FI deve poi verificare se le risorse di cui necessita sono ottenibili e azionarsi per procurarsene. Se questo è possibile, il business verrà formato, altrimenti rimane da ridefinire l'idea, gli obiettivi e la raggiungibilità delle risorse.

In questa fase, le relazioni con le persone che appartengono al contesto sociale o di business, sono volontariamente finalizzate ad ottenere più informazioni possibili. Ad esempio FI può cercare dalle relazioni che vivono all'interno dell'azienda incubatrice un supporto finanziario, dalle relazioni con gli altri attori

economici può trovare risorse materiali a basso costo, conoscenze tecnologiche specifiche, canali distributivi, investimenti, partner tecnologici e maggiori informazioni sui rischi e sulle caratteristiche di mercato. Dalle relazioni sociali come amici, parenti, conoscenti il FI ritrova degli elementi diversi ma allo stesso modo indispensabili che lo aiutano sia fisicamente (prestando lavoro gratuito o risorse finanziarie) che moralmente.

Start-up

Lo *start-up* è la fase in cui l'attività imprenditoriale ha inizio. Se lo *spin-off* è replicativo il FI farà leva sulla rete di relazioni precedentemente instaurate: ad esempio i clienti e i fornitori della NI saranno proprio gli stessi che erano presenti nell'azienda incubatrice. Questa caratteristica è chiamata “grado di sovrapposizione” della rete tra le diverse fasi e, come affermano Furlan e Grandinetti (2010), più si ripropone la medesima rete di relazioni (nelle diverse fasi di incubazione, *emergence*, *start-up*) più si hanno degli effetti positivi sulle performances della nuova impresa, almeno in termini di “rapporto di qualità”. I legami permanenti sono importanti perché la distanza tra due soggetti è minore nel corso del tempo favorendo un clima di fiducia e trasparenza, clima che tra gli attori del distretto è indispensabile in quanto incoraggia un impegno costante reciproco.

1.3 La crescita delle imprese

I modelli di crescita prendono come riferimento di base il ciclo di vita del prodotto, quindi una crescita “biologica” dell'organismo che li produce. Tuttavia questa base a carattere deterministico poco si addice al contesto presente (Grandinetti e Nassimbeni, 2007). Ad ogni modo, tra tutti i modelli, quelli di grande interesse sono i modelli di Larry e Greiner (1972) chiamati “*Evolution*

and Revolution” e il modello “Hanks” di Hanks (1990) rivisto anche negli anni successivi assieme anche a Watson, Jansen e Chandler.

Il primo prende il nome dall’idea che nel corso della sua vita l’impresa incontra diverse crisi (di leadership, controllo, autonomia, ecc); queste se affrontate e superate (rivoluzione) offrono un trampolino di lancio per una nuova fase (evoluzione). Il secondo modello identifica le classiche 4 fasi quali *start-up*, espansione, maturità e declino che si succedono attraverso una continua crescita dimensionale. L’autore afferma che se non c’è la crescita, l’unica alternativa è il declino. Nella forma rivisitata, questo modello considera e valorizza la possibilità di rimanere in una fase media per un tempo indefinito, magari impiegando le proprie risorse in attività alternative. A questa valutazione si adatta la realtà del “Nord-est” che è composta da una moltitudine di piccole imprese che rimangono piccole e crescono sotto altri aspetti; nella letteratura recente, un lavoro che si avvicina a questo è la crescita a tre dimensioni ideata da Furlan e Grandinetti (2008). La crescita dimensionale, qualitativa, relazionale.

Dimensionale

Per crescita dimensionale si intende l’ampliamento dei confini proprietari dell’impresa, per linee interne o per linee esterne (Grandinetti e Nassimbeni, 2007). Per linee interne è possibile crescere attraverso gli investimenti nella capacità produttiva, impostando nuove linee di prodotto, creando nuove unità produttive, logistiche o commerciali. Per linee esterne, invece, la crescita si ha tramite la fusione di due o più aziende, l’acquisizione del capitale sociale di una da parte di un’altra, o assumendo il controllo di un ramo di attività di una altra impresa.

Qualitativa

La crescita dimensionale deve essere supportata da un’adeguata crescita qualitativa relativa alle *capabilities*²⁸ aziendali (Grandinetti e Nassimbeni, 2007).

²⁸ dall’inglese: capacità

Facciamo un esempio: se l'imprenditore decide di ampliare la propria gamma prodotti dovrà prima fare un'attenta analisi di mercato, valutare la propria capacità produttiva, capire che genere di ulteriori figure ricercare per il nuovo tipo di attività. Questa ricerca richiede il coordinamento efficiente del flusso di informazioni all'interno dell'azienda e la cura per le relazioni con soggetti esterni. Nel lavoro di Grandinetti e Furlan (2008) si suddividono queste *capabilities* in tre gruppi principali:

- *capacità funzionali*: svolgere le attività di base (operazioni, marketing e R&S) e le funzioni di supporto (ad esempio gestione delle risorse umane, contabilità) con efficienza ed efficacia;
- *capacità relazionali*: efficace ed efficiente utilizzo delle risorse esterne: gestire con successo la rete esistente di *relationships*, (*supply chain* management e capacità di rapporto di gestione dei clienti);
- *capacità dinamiche*: processi di integrazione, riconfigurazione, uso delle risorse per creare o gestire un cambiamento del mercato o un'innovazione di prodotto.

Investire per svolgere bene queste funzioni permette all'organismo di fare leva sui propri punti di forza con maggiore efficacia e di sfruttare ogni punto di debolezza come opportunità di miglioramento e di crescita.

Relazionale

Un'impresa che punta su questo tipo di crescita è un soggetto che crede che l'ampliamento della rete delle relazioni sia fonte di vantaggio competitivo (Grandinetti e Nassinbeni, 2007). Le aree in cui si svolgono le relazioni strategiche possono essere tre (Furlan e Grandinetti, 2010):

- *relazioni-entro*, ovvero le relazioni tra le persone che lavorano entro la stessa azienda. Sono importanti nella misura in cui contribuiscono alla conoscenza del *know-how* tecnologico e organizzativo di ogni individuo.
- *relazioni-inter*, sono le relazioni che emergono dal contesto aziendale e che sono legate al business attraverso ad esempio rapporti di fornitura, di vendita o di compartecipazione nel capitale di rischio, di sviluppo di un nuovo prodotto attraverso un progetto congiunto.
- *relazioni sociali*, comprendono le relazioni che vivono nel contesto sociale che avvolge l'individuo, come la famiglia, gli amici, i compagni di squadra. Anche queste sono fondamentali sia come supporto morale e psicologico sia come fonte di confronto.

Nessuna impresa da sola ha le risorse, le capacità o la tecnologia necessarie a raggiungere i propri obiettivi quindi la sua crescita dipende in qualche modo dalle capacità, risorse, azioni ed intenzioni dei suoi fornitori, distributori, clienti e anche concorrenti (Ford et al., 2003).

Relazione e qualità

Trattandosi di collaborazione volta ad ottenere un vantaggio competitivo per più parti, come ad esempio lo sviluppo di una nuova linea prodotto attraverso un progetto congiunto, è fondamentale entrare in una logica di investire le proprie risorse e il proprio impegno orientati verso un obiettivo comune, non più strettamente a vantaggio proprio. E' qui che entra in gioco la qualità della relazione tra gli attori. Il flusso di informazioni deve essere trasparente e costante e, ad esempio, un soggetto che conosce più dettagli deve essere disposto a condividerli con gli altri così da creare un clima di complicità e lealtà. L'assimetria informativa alimenta, tra le parti in gioco, tensione nel rapporto (Cretì e Bettoni, 2001) e non salvaguarda il rischio di ottenere comportamenti opportunistici rovinando così le relazioni fino alla rottura delle stesse. La crescita

relazionale, unita alla qualità, è una ricca fonte da cui attingere idee per il successo e la crescita dell'impresa.

Relazione con le istituzioni pubbliche

Le relazioni che legano un'azienda al contesto sociale riguardano anche le istituzioni pubbliche. Nonostante la generale sfiducia delle imprese in queste entità, anche queste fanno parte delle relazioni che creano un vantaggio competitivo e un aumento del valore aggiunto. Gli istituti scolastici specializzati forniscono infatti la possibilità di assumere personale qualificato (esempi: nel distretto del mobile classico, Giuseppe Merlin ha fondato una scuola per insegnare ai giovani l'arte del restauro e della produzione di mobili; nel distretto vicentino della concia, nacque nel 1965 una scuola chimica conciaria (Piccolo, 2009)). Gli Istituti universitari e di ricerca possono essere lo strumento tramite cui, per esempio, studiare un'innovazione o testare nuovi materiali.

La relazione con l'ente pubblico, invece, permette l'accesso alle reti informative su brevetti, norme, contratti, l'acquisizione di contatti strategici con altri attori all'estero, l'opportunità di seguire dei corsi di formazione.

La crescita relazionale del distretto

Pensiamo ora al distretto come un soggetto economico unico. Per poter sopravvivere o mantenere il vantaggio competitivo conquistato negli anni, anche il distretto dovrà allargare ancor più i suoi orizzonti, sia in un ottica di conoscenze che provengono dall'esterno, sia mantenendo vive le relazioni con le imprese del distretto stesso.

Citando Rullani (2008), l'incertezza diventa opportunità per chi può contare in una fitta rete relazionale in ambito sociale, economico e professionale, e allo stesso tempo fornisce protezione in caso di fallimento. Quindi, se il distretto è all'effettivo una rete di imprese, allora ogni singola impresa che ne appartiene ha il vantaggio di sentirsi sostenuta e allo stesso tempo ha il "compito" di collaborare per cercare di trovare delle soluzioni ai problemi che siano positive per l'intera rete. In altri termini, ogni singola impresa appartenente al distretto

dovrà impegnarsi nel far crescere di qualità le relazioni che intercorrono tra i diversi attori. Qualità che, in questo caso, possono essere rappresentate da una maggiore trasparenza informativa o da uno sforzo di ogni impresa di collaborare in maniera attiva in progetti di ricerca e sviluppo comuni. In un distretto, il risultato di un'azione di un attore, influenza molto più velocemente le azioni di chi si relaziona con lui, piuttosto che in un ambiente normale; quindi la cooperazione, il conflitto, l'integrazione o la separazione possono essere delle carte determinanti.

Anche l'Ente pubblico fa parte della rete distrettuale e contribuisce in modo rilevante per quanto riguarda la creazione del *link* tra imprese di ricerca, imprese *leader* e le imprese medio-piccole che compongono il tessuto del distretto stesso (Cretì e Bettoni, 2001) e per migliorare le prestazioni del distretto attraverso interventi specifici. Ad esempio nel distretto della concia, dal 1976 al 1985 il comune di Arzignano (Vicenza) creò una zona industriale, esterna al centro urbano, in cui le imprese erano obbligate a trasferirsi e ad ammodernare i macchinari (lo scopo di quest'azione era quello di eliminare dal mercato le imprese più inefficienti); nel 1985 si realizzò un depuratore per promuovere nuove tecnologie non inquinanti. Queste due decisioni hanno fatto sì che il distretto avesse una crescita dimensionale ampia e prolifera.

Capitolo 2

Due distretti del Veneto: Sportsystem e Occhialeria.

I distretti del Veneto si distinguono per la cura ad elevati standard qualitativi dei prodotti realizzati: dall'attenzione accurata ai materiali, al design, alla creatività, alle particolari funzioni volte alla soddisfazione del cliente finale. Esiste quindi un particolare atteggiamento verso tutto quello che contribuisce a valorizzare quel Made in Italy che ha costituito l'arma vincente dell'economia italiana. Sono 70 i distretti e metadistretti caratterizzati da una folta popolazione di piccole imprese (quali la metà di queste con un numero da 1 a 4 addetti (Piccolo, 2009)), che rendono il modello dell'economia veneta unica in tutto il mondo. Tra questi, sono stati selezionati in particolare quelli dello Sportsystem e dell'Occhialeria, in quanto le aziende che ne appartengono hanno saputo cogliere le criticità dell'ambiente esterno e quindi mantenere il proprio valore aggiunto puntando sull'innovazione e sulla relazione. In questo Capitolo viene sinteticamente riportata la loro storia come preambolo per meglio comprendere il carattere di questi distretti. Successivamente viene presentato il risultato di un'analisi sulla natività basata su dati della Camera di Commercio e del *dataset* AIDA²⁹.

Gli obiettivi pre-posti sono stati: definire la tipologia di nascita delle imprese; studiare la crescita da un lato e la mortalità dall'altro, nei primi anni di attività della NI; verificare se il distretto offre o meno vantaggi alle imprese locali. Come emerge dalla lettura dei seguenti paragrafi, la completezza e l'affidabilità dei dati è stata insufficiente per perseguire questi obiettivi. Per questo motivo è stato

²⁹ banca dati che contiene i dati di bilancio e altre informazioni di oltre 200.000 società di capitali italiane. Aida offre, oltre ad una serie di informazioni anagrafiche delle aziende, il bilancio dettagliato, lo stato economico e lo stato patrimoniale aziendale riclassificato secondo la IV Direttiva delle CEE29, la serie storica dei bilanci fino ad un massimo degli ultimi 6 anni.

scelto di ridimensionarli, limitandosi ad un'analisi descrittiva dei dati. Se da una parte non si sono potuti sviluppare gli obiettivi di ricerca, dall'altra queste difficoltà sono state una conferma di come, effettivamente, i due distretti (in particolare quello di Belluno) sono in cambiamento. L'ambiente è diventato molto più selettivo, soprattutto per le nuove imprese di piccole dimensioni, e la rete distrettuale non contiene più tutte le risorse e le conoscenze di cui un'impresa necessita per crescere.

2.1 Veneto e caratteristiche delle imprese distrettuali

La caratteristica fondamentale del modello di impresa del Veneto è quella di fondarsi prevalentemente sul capitale umano e sulle conoscenze acquisite.

Come affermano Marangoni e Solari (2006) è la “cultura del lavoro” la determinante costante dello sviluppo veneto, un misto di cultura politica e organizzativa permeata nel senso del dovere dell'uomo nei confronti della sua comunità. La maggior parte delle imprese del nord-est hanno piccola dimensione, un numero di dipendenti che oscilla tra 4 e 15 individui, e soffrono spesso di un problema legato alla gestione economico-finanziaria. In generale sono aziende che puntano ad una crescita relazionale e qualitativa piuttosto che dimensionale e, come vedremo in seguito, questa caratteristica comporta spesso problemi legati alla competitività di prezzo e di *brand*. D'altra parte la piccola dimensione permette una flessibilità nella produzione e nell'innovazione che crea il vero valore aggiunto e che è ancor più valorizzata dal distretto. Infatti, essere parte di una rete di imprese legate tra loro dalla stessa filiera riesce a risolvere parte delle debolezze delle piccole dimensioni: attraverso la collaborazione si ottengono economie di scala, di scopo, ma soprattutto si ha molte più possibilità nel condividere progetti e idee comuni. Tuttavia questo rimane una percezione non ben condivisa tra gli attori del distretto perché ancora oggi troppe poche aziende

si trovano davanti ad un tavolo circolare per parlare di ricerca e sviluppo (Durante, 2008).

La piccola impresa distrettuale Veneta

La realtà della piccola impresa è spesso messa in discussione: una parte di economisti sostiene che lo sviluppo del sistema economico in termini globali porterà alla scomparsa delle piccole a favore delle medie grandi, più strutturate e portate ad investire in macchinari o progetti nuovi. Un'altra parte ritiene il modello di quelle piccole vincente, perché capace di essere flessibile e veloce nell'adattarsi ai cambiamenti della domanda e del mercato. Il valore e le possibilità delle imprese sono diverse in base alle dimensioni. In uno studio di Reijone e Raija Komppula (2007), si è dimostrato come le normali misure di performance, come ad esempio gli indicatori finanziari ed economici³⁰, o la crescita di fatturato, siano misure non adatte a piccole realtà. Esse non tengono in considerazione l'importanza del grado di autonomia, della soddisfazione lavorativa, dell'abilità di gestire in modo bilanciato lavoro e famiglia (Walker e Brown, 2004) che crea la piccola gestione. Le performance della piccola impresa, secondo questo studio, si devono misurare secondo la capacità di un imprenditore di raggiungere i propri obiettivi e di come questo crei benessere, osservando la qualità delle loro vite e soddisfazione, considerando l'auto-realizzazione nel vedere realizzato il proprio lavoro e propri sforzi (Reijonen e Raija Komppula, 2007). Sono variabili qualitative difficili da misurare ma che generano nel territorio, dove le piccole imprese sono localizzate, una riduzione delle ineguaglianze tra la popolazione, un interesse maggiore al proprio territorio e sicuramente un benessere più omogeneo tra gli individui.

Limiti e opportunità

La piccola impresa è caratterizzata da una manodopera molto specializzata con ruoli facilmente intercambiabili. Tale vantaggio, oltre a rendere flessibile

³⁰ Ad esempio ROI (redditività del capitale investito attraverso la gestione tipica dell'azienda), ROS (proporzionalità esistente fra fatturato e capitale investito), ROE (redditività del capitale proprio).

l'attività permettendo di soddisfare i bisogni dei consumatori più esigenti, crea un'atmosfera positiva di relazione tra l'imprenditore e il dipendente. Spesso quest'ultimo è complice nelle scelte strategiche, impara più cose velocemente e riesce a raggiungere una soddisfazione personale in modo più sereno, piuttosto che in ambienti più competitivi. Tale coinvolgimento del personale permette all'impresa di avere i dipendenti facilmente intercambiabile e quindi di riuscire a difendersi meglio dalle crisi economiche. Sotto l'aspetto occupazionale, infatti, i fallimenti delle grandi aziende mettono in difficoltà centinaia o migliaia di persone (ad esempio De Longhi o la Zoppas³¹), invece le piccole riescono a trovare delle soluzioni più flessibili come turni di lavoro o sfruttamento dei giorni di ferie; nel caso peggiore fanno perdere il lavoro a poche persone che comunque hanno alle spalle una ricca esperienza³².

Un altro punto di forza è il saper trasformare il sapere tacito in valore per la gestione. Le informazioni critiche solitamente non vengono codificate³³ dalla piccola impresa e quindi sono difficili da riprodurre e trasferire. Questo approccio può essere visto sotto un duplice aspetto: in negativo, in vista di un ricambio generazionale, e in positivo perché assicura flessibilità nella gestione delle conoscenze (Di Maria e Micelli, 2008) e permette alle persone di sviluppare una creatività maggiore rispetto a chi ha dei ruoli specifici prestabiliti da un comportamento di routine codificato. L'esempio di gestione flessibile è dato dalla capacità di re-inventare il proprio processo produttivo (Di Maria e Micelli, 2008) e di differenziare il proprio prodotto in tempi veloci e ad un costo contenuto rispetto ad una grande azienda.

Tornando a parlare di limiti, uno dei rischi più gravi è che la piccola impresa sia costruita attorno alle capacità di una sola persona, solitamente l'imprenditore. A questo poi si aggiunge l'incapacità nel saper scegliere le persone giuste a cui

³¹ due aziende venete che hanno suscitato grande scandalo a causa soprattutto della delocalizzazione che ha privato moltissime persone del proprio posto di lavoro.

³² E' noto che spesso gli ex dipendenti delle piccole imprese distrettuali vengano assunti dalle imprese leader dello stesso distretto. Questo anche grazie alla rete di relazioni.

³³ Conoscenza esplicita o codificata:utilizza un linguaggio specifico e tecnico, ed è semplice da trasferire (Es. manuali di qualità, regole di sicurezza); al contrario, la conoscenza tacita è insita negli individui quindi meno facile da esternalizzare (Cabigiosu, 2008).

affidare parti della gestione e che porta inevitabilmente il titolare a non delegare ma ad essere onnipresente nelle scelte anche ordinarie (Reijonen e Raija Komppula, 2007). Questo è un problema perché se l'imprenditore non si ferma a programmare e non sa delegare, è molto probabile che venga travolto da tante piccole incombenze (Durante, 2000) economiche e personali. Per trovare un giusto compromesso sarebbe cosa buona introdurre un manager esterno (Raija Komppula, 2007) che abbia un ruolo di supporto all'imprenditore e che lo stimoli verso un orientamento di gestione più a lungo termine o che guidi il passaggio dell'azienda da una gestione *product oriented*³⁴ ad una *market oriented*³⁵, disposta ad investire di più in comunicazione e marketing. Figura a cui gli imprenditori veneti sono avversi (Durante, 2000) o che non ritengono necessaria. Negli ultimi anni sembra molti aspetti stiano cambiando, infatti, molte imprese sopravvissute alla crisi hanno cominciato ad usare sistemi gestionali informatizzati, altre hanno cominciato ad affidarsi a collaboratori esterni per quanto riguarda la consulenza, la comunicazione, la produzione e anche nei distretti si comincia a percepire il bisogno di creare le basi per un valido gioco di squadra, soprattutto nei confronti degli attori esterni all'azienda³⁶.

³⁴ dall'inglese: orientata al prodotto. L'azienda product-oriented è quella che punta tutto sullo sviluppo di soluzioni nuove del prodotto. Questa azienda avrà una consistente componente di R&S, cercherà di mantenere il *know-how* all'interno dell'azienda, ha scarse risorse di vendita (il prodotto "si vende da solo") e quindi scarsissime risorse di marketing (<www.valmaconsult.it/daproduct2mktg.htm>).

³⁵ all'inglese: orientata al mercato. Azienda che nel pianificare la propria produzione tiene conto delle richieste e delle esigenze che si manifestano sul mercato (tra i consumatori). L'azienda *market oriented* non tiene conto soltanto della maggiore o minore qualità del prodotto offerto ma, sulla base di dati che le vengono forniti dalle società di ricerca di mercato, tenderà di fornire il bene o il servizio che più efficacemente può soddisfare le esigenze dell'acquirente finale (<www.simone.it/newdiz..>).

³⁶ Individualismo delle aziende si contrappone alla parola magica: modello di gestione a rete.

2.2 Metodologia di Ricerca

L'analisi ha avuto origine dai dati ricavati da diverse fonti:

- La Camera di Commercio di Treviso e di Belluno, dove si sono ricavate le informazioni di nascita e cessazione delle aziende. Come si dettaglierà in seguito, questa fonte dati è rappresentativa delle nuove imprese nate nei distretti al solo 65%³⁷; il dato è comunque rilevante per indicare il settore di attività che le imprese scelgono di svolgere.
- Aida, *database* che permette di avere informazioni dettagliate sul fatturato. In questa banca dati è possibile ricavare informazioni di bilancio e altre di tipo strutturale e finanziario delle società di capitale italiane con il totale valore della vendite dell'ultimo esercizio uguale o superiore a 1.000.000 €. Questo limite è stato un problema per la ricerca perché il vincolo di fatturato si adatta poco a piccole imprese distrettuali nate di recente.

I dati ottenuti con la Camera di Commercio sono più rappresentativi della realtà in termini assoluti poiché vengono considerate tutte le imprese, ma non contengono informazioni dettagliate riguardo gli aspetti economici e finanziari. Diverso è per la fonte dati Aida che, pur non contenendo tutte le realtà imprenditoriali nate, è comunque una fonte coerente. Inoltre fornisce informazioni dettagliate sul fatturato permettendo di studiarne l'evoluzione, analizzarne il tasso medio annuo di crescita ed eventualmente lo *spread* di fatturato dal momento dell'apertura sino all'ultimo anno disponibile. Tutti elementi che consentono di dare prova empirica allo sviluppo che hanno avuto le nuove imprese e poter delinearne le caratteristiche.

³⁷ dovuto al fatto che il numero di imprese iscritte a registro non corrisponde effettivamente al numero di imprese nate, come specificato in seguito.

L'estrapolazione dei dati è avvenuta tramite i filtri:

- territoriali: i comuni che appartengono ai due distretti
- i codici ATECO³⁸, ossia la classificazione in codici basata sulla descrizione sintetica dell'attività economica svolta nel territorio nazionale.

2.3 Lo “Sportsystem”

2.3.1 Storia

La definizione “Sportsystem” è data dalla vastità delle gamme di prodotti finiti e di accessoristica, in tutti i segmenti tecnico-sportivi. La sua importanza è dovuta al fatto che, da almeno trenta anni, l'area detiene una quota elevatissima della produzione mondiale: il 75% degli scarponi da sci, il 65% dei doposci, il 50% delle scarpe da montagna tecniche, l'80% degli stivali da motociclismo, il 25% dei pattini in linea (Bruniera, 2004).

I primi laboratori della scarpa da montagna fatta di cuoio e di legno proveniente dal vicino bosco del Montello nascono nel corso dell'800. Nel Veneto erano presenti due località, ancora oggi note, dedite alla produzione di scarpe: Strà, specializzata nelle calzature fine, e Montebelluna, orientata invece sulla calzatura sportiva. Nel corso degli anni il distretto ha visto una graduale affermazione nel mercato delle scarpe da montagna e degli scarponi da sci che esplose alla fine degli anni '50 con l'uso della plastica e l'introduzione di macchine ad iniezione. L'uso di materiali plastici ha rivoluzionato la produzione portando sostanziali riduzione di tempo e costo, permettendo un ampliamento significativo della gamma realizzabile per modelli e colori oltre che consentire il miglioramento delle prestazioni funzionali. In questo scenario il distretto, che non aveva ancora una lunga tradizione industriale, decise di decentrare fuori dell'azienda alcune attività ed affidarle agli operai più svegli ed intraprendenti, dando così vita a

³⁸ Classificazione delle attività economiche adottata dall'Istat.

molte aziende terziste. Nacquero così i tomaifici e le imprese dedicate alla produzione di stampi, macchine ad iniezione, componenti in metallo etc. In queste occasioni era spesso l'azienda madre che incoraggiava lo *start-up*, comprava le macchine, forniva il *know-how* e garantiva il lavoro alla nuova. Fu così che lo Sportsystem aumentò di prestigio e, se a metà degli anni '60 esistevano nel mondo 67 aziende che producevano scarponi da sci, dopo quindici anni si erano ridotte ad una decina, quasi tutte concentrate nel distretto di Montebelluna (Durante, 2008).

Non tutti i produttori hanno confidato nella potenzialità della plastica e alcune nuove imprese si sono lanciate nella produzione di scarpe sportive da calcio, ciclismo, danza, ghiaccio, etc. dando il via alla prima grande diversificazione.

Oggi i tradizionali scarponi non superano il 35% del totale fatturato del distretto mentre il restante è dovuto alla produzione delle scarpe adatte a tutti gli sport compresi gli scarponi da montagna e gli stivali da moto, dall'abbigliamento sportivo e casual agli accessori (Durante, 2000). L'abbigliamento e gli accessori, che prima erano una strategia di vendita per limitare l'effetto stagionalità dei prodotti da montagna, oggi sono entrati a pieno titolo fra le produzioni di punta di molte imprese e come vedremo della produzione del distretto.

A fine degli anni '90, questo scenario attraente comincia a crollare e ad entrare in crisi. Entrano in gioco le multinazionali e la concorrenza si fa più spietata soprattutto dai prodotti cinesi. Da un lato molte aziende devono trovare strategie di ri-posizionamento alternative, sia ad un livello di mercato sia di distribuzione e produzione. Un esempio sono Lotto e Diadora che inizialmente detenevano l'intera filiera produttiva a Montebelluna, poi, per motivi di costo e per competere con le multinazionali come Nike, Puma, Adidas (Marangoni e Solari, 2009), si sono completamente trasferite all'esterno. Dall'altro lato, l'acquisto della Nordica da parte della Benetton dà il via al processo di concentrazione delle grandi e medie imprese, che sconvolge gli antichi equilibri del distretto e accentua la sua verticalizzazione. Da qui in poi comincia a ridursi di molto il numero dei laboratori terzisti e cresce il peso della delocalizzazione verso la Cina e i paesi dell'est. Questo processo, durato quasi trent'anni, si è diluito nel tempo

permettendo alle aziende di riassetarsi e ai lavoratori di trovare alternative; per questo motivo il distretto dello Sportsystem è sopravvissuto e ancora oggi ha delle potenzialità notevoli.

Il caso della Geox³⁹ risulta opporsi allo scenario finora analizzato. Oggi l'azienda è leader mondiale della scarpa da città, articolo emerso dalla strategia di diversificazione del distretto, e nonostante l'innovazione introdotta (membrana traspirante in goretex) non fosse nuova nel settore degli articoli sportivi è riuscita a sconvolgere gli schemi del distretto mettendo il marketing al primo posto con la campagna pubblicitaria della “scarpa che respira”. Geox ha saputo anticipare quella che sarebbe stata la strategia vincente del decennio scorso, l'immagine e il valore del *brand*, ed è stata esempio per altre imprese distrettuali che l'hanno imitata. In pochi anni ha avuto una crescita eccezionale e pur delocalizzando completamente la produzione in paesi con manodopera a basso costo è riuscita a produrre benefici anche alla comunità locale.

2.3.2 Analisi descrittiva dei dati

Seguono i filtri utilizzati per l'analisi del distretto dello Sportsystem.

- I comuni che appartengono al distretto dello Sportsystem sono 29, in ordine alfabetico: Altivole, Arcade, Asolo, Caerano San Marco, Castelfranco Veneto, Castello di Godego, Cavaso del Tomba, Cornuda, Crocetta del Montello, Fonte, Gaverana del Montello, Istrana, Maser, Monfumo, Montebelluna, Nervesa della Battaglia, Pederobba, Ponzano Veneto, Povegliano, Riese Pio X, San Biagio di Callalta, San Zenone degli Ezzelini, Trevignano, Valdobbiadene, Veduggio, Vidor, Villorba, Volpago del Montello.
- Le attività del distretto sono state selezionate con riferimento alla classificazione Ateco 2007. Le imprese dello Sportsystem operano nella

³⁹ Goex S.p.A è un'azienda leader nel settore della scarpa da città e nell'abbigliamento casual. È stata fondata nel 1995 da Mario Moretti Polegato, ed è situata a Montebelluna.

Sezione C (“Attività manifatturiere”), precisamente nel comparto 14 (“Confezione di articoli di abbigliamento; confezione di articoli in pelle e pelliccia”), nel comparto 15 (“Fabbricazione di articoli in pelle e simili”, che raggruppa anche i produttori di calzature), e nel comparto 32 (“Altre industrie manifatturiere”, tra le quali rientrano le aziende produttrici di articoli sportivi)⁴⁰. In seguito, essendo il distretto dello Sportsystem legato anche alla lavorazione della plastica, ho selezionato le attività nel comparto 20 (“Fabbricazione di prodotti chimici”, in particolare di materie plastiche, gomma sintetica e fibre sintetiche e artificiali), nel comparto 22 (“Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche”, tra le quali fabbricazione di suole in gomma e altre parti in gomma per calzature, e parti in plastica per calzature), nel comparto 74 (“Altre attività professionali, scientifiche e tecniche”, con particolare riferimento ad attività di design di moda e design industriale).

- Anni di riferimento 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008.

Filtri fonte dati: Camera di Commercio, Provincia di Treviso

In totale questa ricerca ha coinvolto 258 imprese iscritte a registro in otto anni, per una media di 29 nate per anno. Il picco più basso lo si ha nel 2004, anno in cui sono nate 19 imprese; quello più alto, inaspettatamente, è nel 2008 con ben 43 nate.

Dal 2000 al 2008 hanno chiuso l’attività circa 321 imprese, con una media di 36 all’anno, confermando il calo del numero delle aziende nel distretto. Infatti, in valore assoluto sono più le imprese cessate che quelle nate, con un calo di circa 8 soggetti all’anno sul numero totale. In uno studio condotto da Guidolin (2008) con l’Università di Padova, è emerso che il maggior numero di imprese a cui la crisi ha recato un danno rilevante sono quelle piccole, in particolare le imprese individuali (Piccolo, 2009), a differenza invece delle medie e grandi, che

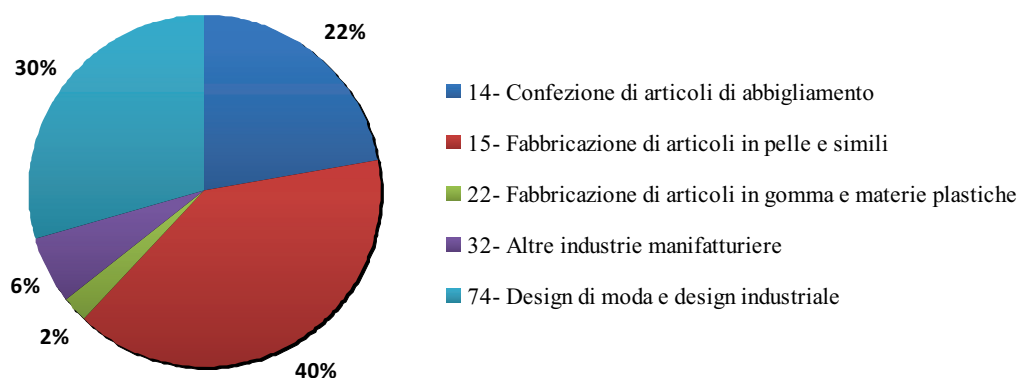
⁴⁰ www.osservatorio.distretti.it.

generalmente sono proprio quelle che producono calzature ed abbigliamento con marchio proprio. Questo conferma come la dimensione dell'azienda sia un fattore altamente critico nel determinare la sopravvivenza o meno della stessa (Guidolin, 2008).

Quasi la metà delle imprese del campione sono nate in 5 comuni, quali Altivole, Asolo, Castelfranco Veneto, Volpago del Montello ma soprattutto ne sono nate tante nel comune di Montebelluna (poco più del 25% delle totale) dimostrando ancora una volta la sua importanza come nucleo del distretto per la produzione di calzature e la lavorazione del cuoio.

Nel grafico a torta qui di seguito vengono suddivise le nuove aziende per attività economica.

Grafico 2.1: Attività svolte dalle nuove imprese del distretto dello Sport System



Fonte dati: Camera di Commercio di Treviso

L'attività che ha veduto maggiore proliferazione, come si evince dal Grafico 2.1, è la fabbricazione di calzature e la lavorazione del cuoio (codice Ateco: 15) che vede impiegate il 40% delle nuove imprese nate in 8 anni. Risultato sorprendente considerando che questa è un'attività a rischio nei confronti della globalizzazione la quale rende più conveniente la produzione all'estero (Guidolin, 2008) ma allo stesso tempo coerente essendo questa l'attività tradizionale del distretto.

Segue l'ambito del design di moda e design industriale, con un 30% netto. Questo risultato conferma l'andamento evolutivo che ha contraddistinto il distretto in questi ultimi anni, spostando le attività dal settore produttivo a quello

dei servizi. La produzione di articoli sportivi, contraddistinto dal codice ATECO con il numero 32 nell'ambito di "Altre Industrie manifatturiere" rappresenta un solo 6% sul totale delle imprese nate, seguito solo da "Fabbricazione di Articoli in gomma e plastica" con un modesto 2%.

Questo dato dimostra come questi tipi di attività siano diventati meno attraenti per chi vuole aprire una NI infatti, si tratta proprio delle attività che vengono maggiormente delocalizzate, che richiedono una ricca conoscenza specifica ed un costo di entrata al mercato notevole. In ultimo, l'attività di confezione di articoli di abbigliamento rappresenta il 22 % della popolazione in esame. Questa voce include oltre che alla confezione in serie di abbigliamento esterno, anche l'attività di sartoria, confezione di camice, T-shirt, accessori per l'abbigliamento, abbigliamento sportivo, articoli di maglieria e fabbricazione di calzature realizzate in materiale tessile senza suole applicate. E' importante vedere come questo settore, divenuto importante nello Sporsystem a seguito di una strategia di differenziazione, sia così importante anche nei termini della natività.

Fonte dati: AIDA, Sportsystem

Il totale delle imprese che hanno soddisfatto le condizioni di comune di provenienza, di codice attività, di anno di fondazione maggior-uguale al 2000, e ovviamente un fatturato di fine anno maggiore-uguale a 1.000.000 € è di 43.

Ad una prima analisi si nota una differenza riguardo all'attività che spicca maggiormente tra le nate. Il maggior numero delle imprese nella lista AIDA è registrato come operativa nel settore 14 del codice ATECO, cioè di confezione di articoli di abbigliamento mentre, a dispetto dei dati forniti dalla Camera di Commercio, la produzione di articoli in gomma e materie plastiche sale al 25%. Le attività di Design, invece, scendono al 2%.

Questi risultati non sono in contrasto se si considerano le caratteristiche delle fonti utilizzate. Difatti è normale pensare che le nuove attività di design siano rappresentate per lo più da strutture "individuali" e "micro" (Guidolin, 2008) e quindi che la piccola impresa non riesca nei primi anni di attività a generare più di 1.000.000 € di fatturato annuo. Lo stesso discorso lo si può riflettere

nell'ambito produttivo. Ad esempio, “confezione di articoli di abbigliamento” necessita di laboratori con un numero di dipendenti normalmente superiore a 4 quindi non micro-imprese ma più frequentemente di media dimensione come anticipato. La differenza di risultati, quindi, è frutto della diversità delle due fonti utilizzate.

Evoluzione della ricerca

Nel corso dell'analisi si è verificata l'impossibilità di ottenere le informazioni necessarie a seguire gli obiettivi di ricerca. Le fonti utilizzate non sono adeguate per questo tipo di analisi. Prima di tutto la data di iscrizione a registro nella lista delle 258 imprese non è la vera data di fondazione delle singole; in secondo luogo non compaiono né informazioni sulle caratteristiche del fondatore, né sull'andamento economico. Tuttavia, basta pensare che nel decennio di interesse tra le nuove imprese iscritte a registro della Camera di Commercio risultavano esserci “Nordica s.p.a.” e “Geox s.p.s.”, entrambe notoriamente fondate prima del 2000.

Per questo ho fatto un'accurata ricerca tramite web⁴¹ nella speranza di poter estrarre comunque un campione affidabile almeno sotto il punto di vista dell'anno di apertura della NI. Al termine della selezione, delle 258 unità presenti della lista originaria, ne sono rimaste 166 che corrisponde a poco più della metà. Lo stesso problema si è posto per la lista delle imprese cessate dal 2000 in poi. La data di cessazione dell'attività non rappresenta un effettivo fallimento, infatti, ben 96 aziende su 258 così classificate, erano presenti nella lista delle imprese nate con un nome simile al primo. Trattasi invece di unità economiche che cessano di usare il nome d'origine, per un altro, a seguito di un eventuale cambio gestione, cambio della proprietà, cambio di forma giuridica o di partita iva. Ad esempio, un'azienda fittizia di nome “Dante” fondata nel 1978, decide di cambiare struttura societaria dal gennaio 2002. Nel registro delle imprese questa azione viene registrata come cessazione della ditta “Dante” nel dicembre 2001 e

⁴¹ www.prontoimprese.it, www.misterimprese.it, www.trevisoimprese.it, www.treviso-imprese.it, www.trevisosystem-online.com.

come nuova impresa iscritta a registro con il nome “Dante & Co”, nel gennaio 2002. Si evince quindi che: la lista delle imprese cessate non rappresenta la lista delle imprese fallite (la ditta “Dante” non è infatti fallita) e la lista delle imprese nate non rappresenta la lista di *new ventures* (“Dante” non è stata fondata nel 2002 ma nel 1978). La medesima circostanza si è verificata utilizzando il dataset AIDA.

2.4 L’”Occhialeria”

2.4.1 Storia

Il distretto degli occhiali di Belluno è nato nei pressi di Calalzo dove nel 1878 venne fondata la prima fabbrica di occhiali. Ancora oggi nel Bellunese vengono prodotte le montature indossate da 4 italiani su 5 grazie a 480 grandi e piccole aziende sopravvissute alle crisi cicliche di un’industria che in Europa è stata cancellata in paesi come la Francia e la Germania⁴².

Nel corso degli anni l’area del distretto - tra la provincia di Belluno e l’alto Trevigiano - ha favorito lo sviluppo impetuoso di una filiera concentrata di imprese che si sono sviluppate nella realizzazione di componentistica, macchinari, lavorazioni complementari fino alla montatura completa. (Sopracolle, 2008) La fioritura del distretto si ha soprattutto grazie al boom economico avvenuto dopo la seconda guerra mondiale, durante il quale nascono le prime aziende specializzate di subfornitura e moltissime di loro specializzate nella produzione di una sola fase di lavorazione (attività di assemblaggio, pulitura, saldatura, verniciatura e trattamenti galvanici, produzione di minuterie, produzione e lavorazione delle lenti, produzione di astucci ed altri accessori). In questi anni si assiste alla formazione di grandi gruppi che ancora oggi detengono la leadership come il polo Agordino che poi ha portato alla costituzione nel 1961 di Luxottica s.a.s. e il polo Longaronese che ha dato origine a “Marcolin”, ma

⁴² Fonte: L. Piana, 23/12/2008, Aiuto si sono rotti gli occhiali, *L’Espresso*.

soprattutto si riscontra il cambiamento dei gusti dei consumatori. Col passare del tempo l'occhiale inizia ad avere un ruolo simbolico, che lo allontana sempre più dallo status di strumento strettamente funzionale legato alla vista, grazie alle più importanti griffe mondiali che usano l'occhiale come un accessorio. Il prezzo sui marchi non di primo livello comincia così a scendere favorendone l'acquisto a più persone. Sono questi gli anni d'oro per il distretto che si vede leader mondiale nella produzione dell'occhiale.

A partire dagli anni '90 vivono nel distretto due tipologie di imprese: poche di grandissime dimensioni⁴³ e molte di piccolissime dimensioni solitamente imprese artigiane o società di capitali che hanno puntato ad un'attività da terzisti o ad un prodotto di nicchia. Sebbene come dimensioni le due tipologie siano su poli opposti, i processi produttivi e l'organizzazione del lavoro usati nell'impresa grande si rispecchiavano similmente in quelli usati dalla piccola. Questo risultato è frutto della collaborazione, che da sempre è punto di forza strategico del distretto. Le imprese leader e successivamente quelle medie, si sono affidate alle piccole realtà del Bellunese per la lavorazione di alcune fasi del prodotto o del prodotto finito nei casi di eccesso di domanda, applicando la regola del "se dovevo fare 10 ero strutturato per fare 10 se dovevo fare 20 avevo la possibilità di esternalizzare certe lavorazioni e affrontare il surplus" (Sopracolle, 2008). Questo modello organizzativo a rete ha portato molti benefici all'indotto: ha favorito moltissimi *spin-off* che collaboravano insieme puntando ad ottenere economie di aggregazione⁴⁴ e ha favorito la circolazione di apprendimento e di conoscenza che di solito rimane tacita all'interno dell'impresa. Le aziende di piccole dimensioni sono state sicuramente funzionali nell'assorbire eccessi di domanda ma sono diventate un elemento a rischio sia quando si è consolidato il mercato, sia quando ha cominciato a ridursi. La loro strategia è stata concentrata più nel "fare" che nell'elaborazione e nell'acquisizione di nuova conoscenza

⁴³ Le imprese leader del distretto sono principalmente 4: Luxottica, Safilo, De Rigo, Marcolin.

⁴⁴ Le economie di aggregazione derivano dalla formazione di un gruppo di unità economiche giuridicamente indipendenti. Si tratta di accordi basati sulla relazione e la condivisione di know-how e permettono la formazione di legami di tipo tecnologico (trasferimento di tecnologia, sfruttamento delle complementarità tecnologiche, attività di R&S), produttivo (economie di scala derivanti da rapporti di sub-fornitura), commerciale (sviluppo di reti commerciali e di vendita, per aprire nuovi sbocchi).

tacita (Gambarotto et al., 2002) e in aggiunta molte di esse vivevano grazie alle commesse dei gruppi leader, quindi estremamente sensibili e condizionate dalle strategie altri.

Dopo un decennio di espansione si cominciarono a sentire i sintomi di una prima grande crisi. La competizione internazionale divenne più intensa, soprattutto quella proveniente dal mercato Cinese ma anche giapponese e coreano; per competere le imprese cominciarono ad integrarsi verticalmente con conseguente concentrazione dell'occupazione e perdita di flessibilità. Allo stesso tempo si avvia un crescente processo di delocalizzazione che segna la crisi definitiva per molti terzisti. Altre piccole imprese entrarono in crisi a causa della mancanza di un accesso diretto al mercato (sia nazionale sia soprattutto internazionale) e di un'adeguata struttura promozionale e di marketing.

A partire dal 2000 il distretto comincia a trasformarsi da produttivo a terziario concentrandosi per lo più su design e progettazione dell'occhiale. Per alcuni è stata la salvezza, per altri una nuova e inaspettata crescita (Sopracolle, 2008), per tantissimi altri invece la fine.

Il distretto è riuscito sì a sopravvivere meglio di altri ma il suo futuro è molto incerto perché si hanno i sintomi di un'ulteriore grande crisi. La scuola di ottica del Cadore lancia un allarme a causa dei pochissimi studenti iscritti: nessuno ha più fiducia che il distretto sopravviva e senza giovani che investono il loro futuro non è difficile pensare che la storia del distretto finisca con la prossima generazione. Un altro segnale dall'allarme proviene dal crollo dell'export americano (sceso del 9% nel 2008) in favore del monopolio distributivo degli occhiali cinesi. Questo dato è grave perché il 70% circa della produzione di occhiali è venduta all'estero e di questo, ben il 40% solo in America (Espresso, 23-12-08, Luca Piana). Dopotutto però, non si può avere solo una visione pessimistica della realtà, c'è infatti da dire che è impossibile per paesi che producono grandi volumi a basso costo riprodurre quell'intreccio fra qualità, creatività e servizio che è segno distintivo dell'occhialeria Bellunese.

2.4.2 Analisi descrittiva dei dati

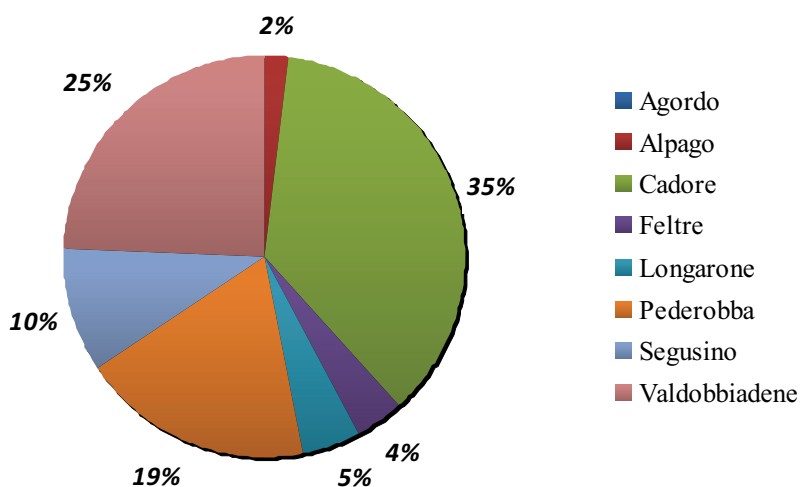
Per il distretto dell'occhialeria, i filtri di competenza sono:

- I comuni coinvolti nella ricerca sono in ordine alfabetico: Pederobba, Segusino, Valdobbiadene per la provincia di Treviso mentre per Belluno sono Agordo, Feltre, Longarone, le località del Cadore quindi Auronzo di C., Borca di C., Calalzo di C., Cibiana di C., Danta di C., Domegge di C., Lorenzago di C., Lozzo di C., Ospitale di C., Perarolo di C., Pieve di C., S.Pietro di C., S.Stefano di C., S.Vito di C., Selva di C., Valle di C., Vigo di C., Vodo di C., Zoppè di C., e le località d'Alpago come Chies d'A., Farra d'A., Pieve d'A., Puos d'A.
- Le attività selezionate con rispettivo codice Ateco 2007 sono legate alla catena del valore nella produzione di occhiali. Il comparto 25 ("Fabbricazione di prodotti in metallo") relativamente al trattamento e rivestimento dei metalli e fabbricazione di articoli e minuteria metallica, il comparto 26 ("Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi") che si riferisce più in dettaglio alla fabbricazione di elementi ottici, strumenti ottici di precisione, il comparto 27 ("Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche") con riferimento alla fabbricazione di cavi a fibra ottica per la trasmissione di dati o immagini, il comparto 32 ("Altre industrie manifatturiere", tra cui fabbricazione di armature e montature per occhiali), il comparto 47 ("Commercio al dettaglio" di materiale per ottica e fotografia), il comparto 74 ("Altre attività professionali, scientifiche, tecniche", che si riferisce solamente all'attività di design di moda e industriale).
- Anni di riferimento 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008.

Fonte dati: Camera di Commercio, Provincia di Belluno

Sono in totale 236 le nuove imprese iscritte a registro nella Camera di Commercio durante otto anni, per una media di 19 all'anno. Ciò nonostante è 500 il numero di quelle cui si ha registrato una cessazione di attività nel medesimo periodo di tempo, per una media annuale di 62; in media, quindi, sono 43 le imprese che spariscono ogni anno. Anche se questo dato ha un valore simbolico⁴⁵, si può sostenere che nel distretto è in corso un radicale cambiamento demografico delle imprese che ne appartengono. Ad esempio, tra quelle cessate sono più di 310 le imprese appartenenti al settore “fabbricazione di armature per occhiali e montature di occhiali comuni” (codice ATECO 32.50.50); a dimostrazione del fatto che questa attività è stata largamente delocalizzata in paesi a basso costo o propriamente internalizzata dai gruppi leader del territorio.

Grafico 2.2: Concentrazione di nuove imprese nei comuni del distretto dell'Occhiale.



Fonte dati: Camera di Commercio di Belluno

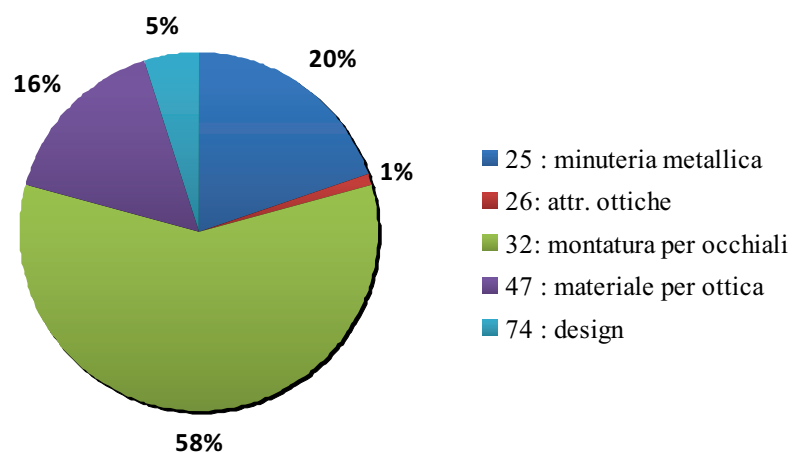
Come si evince dal Grafico 2.2, il 35% di nuove imprese è localizzata nella zona del Cadore, soprattutto a Calalzo punto d'origine dell'intera realtà, e a seguire i tre comuni della provincia di Treviso.

⁴⁵ Anche nelle fonti utilizzate per Belluno si sono riscontrati gli stessi limiti descritti nel paragrafo riguardante Montebelluna.

Di queste (Graf. 2.3), la maggior parte lavora nella fabbricazione di armature e montature per occhiale (codice 32), quindi il distretto continua a mantenere viva la propria tradizione. E' interessante notare come questa attività sia protagonista sia per il maggior numero di imprese nate che di quelle cessate. Questo fa pensare che le aziende di vecchia generazione abbiano lasciato spazio ad altre più attente all'innovazione e ad inseguire la domanda del mercato.

Segue per il 19% il codice 25 che rappresenta, assieme, il trattamento e rivestimento dei metalli e la fabbricazione di articoli metallici e minuteria metallica. Non si può nascondere, però che sono 60 quelle cessate, contro le 20 nate nel periodo di interesse, certamente un gap che rappresenta un declino anche in questa attività. Con il codice 47 viene considerato il commercio al dettaglio di materiale per ottica e fotografia che conta 16 imprese nate e sopravvissute, contro un ottantina di cessate. Solo il 5% delle imprese è impiegata in attività di design che, al contrario di Montebelluna con un 30%, non ha avuto un grandissimo sviluppo.

Grafico 2.3: Attività svolte dalle nuove imprese del distretto dell'Occhiale.



Fonte dati: Camera di Commercio di Belluno

Ancora più basso è il numero di imprese nate e che appartengono al settore 26, ovvero nella fabbricazione di attrezzature ottiche di misurazione e controllo, che registra un debole 1%. L'ultimo indicatore interessante dal punto di vista

demografico è la crescente presenza di attività fondate da imprenditori cinesi che rappresentano circa il 16% delle imprese nate e ancora attive nel distretto.

Fonte dati: AIDA, distretto dell'Occhiale

Le imprese estratte da AIDA per il distretto dell'occhialeria, sono in totale 28. Un numero piuttosto ridotto che rispecchia la diversa realtà che abita questo distretto nei confronti dello Sportsystem. La tipologia di attività in cui si contano più nate, è l'attività di produzione di montature di occhiali, che rappresenta il 39 % del campione. Non solo, ma anche le attività legate ad esse, come ad esempio trattamento e rivestimento dei metalli, fabbricazione di minuteria metallica e fabbricazione di strumenti e attrezzature ottiche rappresentano insieme il 35% delle attività interessate. Perciò l'attività legata alla produzione di montature per occhiali rappresenta un totale del 74%, confermando come le nuove imprese continuino a seguire la tradizione distintiva del distretto.

2.5 Uno sguardo al presente e la scelta dei casi

Rispetto al distretto dello Sportsystem, la zona del Cadore continua a vedere una continua diminuzione sia delle imprese che del numero di addetti impiegati nell'attività dell'occhialeria. I dati del 2009 sembrano confermare la difficile situazione: un calo delle esportazioni 23% e del 10% rispettivamente nel terzo e quarto trimestre del 2009⁴⁶ e un calo di occupati rispetto al 2008 del 4,87%. Il 2010 si è aperto con qualche timido segnale di ottimismo motivato dal fatto che il mercato sembra riprendersi dalla crisi. C'è anche da dire che le imprese stanno cominciando ad unire le proprie forze in forme collaborative⁴⁷; questo

⁴⁶ Paolo Cannicci Vice Presidente di SIPAO, la sezione di Confindustria Belluno Dolomiti che rappresenta i produttori di articoli per l'occhialeria (Fonte: <www.eyesway.net>).

⁴⁷ Il 5 Marzo 2010 il distretto dell'occhiale presenta la collettiva: 23 imprese si presentano sotto il marchio comune che le contraddistingue e le valorizza del Distretto dell'Occhiale. Renato Sopracolle, Rappresentante del Distretto dell'Occhiale, commenta: "Presentarsi in collettiva, con il marchio e l'immagine del Distretto dell'Occhiale è ancora e sempre più una scelta vincente. Gli occhiali di eccellenza, leader nel mondo, prodotti nel Distretto dell'Occhiale saranno valorizzati dalle immagini delle

probabilmente le aiuterà ad essere più competitive anche a livello globale. Una delle ultime innovazioni nella politica dell'immagine adottate dai distretti italiani è quella di formare e promuovere marchi di distretto, in modo da legare un territorio all'immagine di un prodotto affidabile e di indubbia qualità (Guidolin, 2008). In questo senso la CCIAA di Belluno ha varato un progetto per la creazione di un marchio per i suoi produttori di occhiali. Una agenzia pubblicitaria ha ideato un logotipo, "GLAD" acronimo di Glasses Dolomiti, che gioca sul significato della parola inglese (il senso di piacere) e, con effetti grafici, usa la lettera "A" per evocare le Dolomiti. Il marchio è stato depositato e le piccole e medie imprese del distretto dell'occhiale, con alcune modalità prescritte da un documento comune, potranno usarlo da solo o insieme al proprio simbolo aziendale (Chiesa, 2005). Questa è solo una delle iniziative proposte per la ripresa del distretto ma c'è da dire che se la provincia di Belluno continuerà a non essere in grado di incentivare il distretto come il turismo⁴⁸, è probabile che le imprese dedite alla lavorazione dell'occhiale si spostino in aree più servite, modificando i tradizionali confini territoriali del distretto.

Ad ogni modo, al fine della mia ricerca non ho potuto fare un'analisi corretta della percentuale delle imprese che dopo essere state fondate sono poi cessate. I dati forniti dalla Camera di Commercio sono inadeguati, bisognerebbe condurre un'indagine caso per caso per verificare l'esatta affidabilità della popolazione per poi estrarre un campione che sia rappresentativo della realtà studiata.

Lo stesso vale per il dataset Aida che pur avendo a disposizione molti indici economici e finanziari su cui fare uno studio approfondito, non è stata una fonte utile. Infatti, per il distretto di Belluno non sono stati trovati alcuni candidati su cui approfondire lo studio perché delle 28 nuove imprese estratte dal data base Aida, solo 8 sono state fondate nell'ultimo decennio e solo una di queste è risultata attiva ma non disponibile ad un'intervista.

Dolomiti patrimonio dell'Umanità, che trovano proprio in provincia di Belluno la loro espressione più diffusa e riconosciuta (Fonte: <www.eyesway.net>).

⁴⁸ Valter Da Rin Presidente di SIPAO, 2010 (Fonte: <www.eyesway.net>).

Per questo motivo ho ritenuto più opportuno concentrarmi solo sul distretto dello Sportsystem. Qui, di 20 aziende selezionate tramite AIDA ne sono state considerate 11 che mostravano un notevole incremento di fatturato dall'anno di apertura al 2008 (ultimo anno di disponibilità dei dati di bilancio). Queste sono state contattate telefonicamente e via mail ma solo 2 di queste hanno risposto e sono state disponibili ad un'intervista: Free Minds s.r.l. e La Fonte Pads s.r.l.. Per trovare gli altri casi ho dovuto considerare anche 11 aziende i cui nominativi mi erano stati forniti dalla lista della Camera di Commercio. Di queste altre due hanno risposto in maniera positiva, rispettivamente O-Three s.r.l. e Furmor Protect s.r.l..

Nel seguente Capitolo verranno pertanto presentati i risultati di queste interviste. L'analisi della storia di questi quattro casi⁴⁹ vuole far emergere quali siano le dinamiche di nascita e di crescita per le imprese distrettuali (dello Sportsystem) nate di recente (dopo il 2000) focalizzando l'attenzione sulle caratteristiche dei fondatori, sulle loro conoscenze ex-ante che influiscono sulle performance dell'azienda e in particolare sulla loro rete di relazioni. L'attività in qui sono inserite le quattro imprese intervistate sono: la confezione di abbigliamento sportivo, di indumenti articolari e di altri articoli di abbigliamento(codice ATECO 2007: 14.19.2) per "Free Minds" e "La Fonte Pads", la fabbricazione di calzature in gomma e plastica (codice ATECO: 15.20.1) per "O-Three" e la produzione di protezioni antinfortunistica sportiva e maglieria (codice ATECO: 32.3) per "Soul Race".

⁴⁹ Le interviste sono state fatte ai fondatori delle imprese e sono state della durata media di un ora e mezza ciascuna. Le domande sono state costruite sulla base degli argomenti trattati nel Capitolo 1.

Capitolo 3

Cases Study

3.1 FREE MINDS s.r.l.

Free Minds⁵⁰ è nata per *spin-off* nel 2001 come studio di progettazione ed è situata a Volpago del Montello (TV). Nel 2005 i tre soci hanno registrato il marchio Freem entrando nel mondo del motorsport. Secondo i dati di AIDA il suo fatturato è cresciuto in maniera esponenziale, passando da 259 mila euro nel 2004 a 1.357 mila euro nel 2008.

3.1.1 Fase di incubazione

Free Minds è stata fondata da tre ex-dipendenti della Northwave⁵¹ che svolgevano ruoli diversi all'interno dello stesso processo di produzione: la progettazione tecnologica di prodotti da snowboard e da ciclismo. Due di loro impiegati nella parte ingegneristica del prodotto mentre il terzo come modellista. L'idea di cominciare un nuovo business ha avuto origine dalla voglia di cambiamento e di aprire una società in proprio. In particolare, uno dei tre futuri imprenditori non condivideva la gestione dei costi del titolare e, quindi, necessitava di valutare strade diverse.

⁵⁰ www.freeminds.it: l'intervista della durata di un ora e mezza è stata effettuata al sig. Michele Fuffano, titolare dell'impresa. Ferraro Barbara è responsabile della redazione del caso nella versione qui presentata. Furlan Andrea ha fornito un contributo molto importante nella raccolta dei dati.

⁵¹ Northwave S.r.l. - Onigo di Pederobba (TV) – Dal 1991 Northwave è stata una delle aziende di punta del mercato dello snowboard. Northwave nata dapprima come azienda produttrice di scarponi da snowboard, successivamente, nel 1997 si specializza anche nello sviluppo e nella creazione di attacchi a marchio Drake. Nel 1998 acquisisce il marchio Bakoda, per arrivare poi al 2007 con la presentazione delle prime tavole a marchio Drake. Northwave può certamente definirsi come una delle aziende pioniere del mondo dello snowboard.

Al tempo, i tre soci collaboravano in attività professionali anche fuori all'ambiente lavorativo, ed è proprio in quelle occasioni che cominciarono a parlare dell'apertura e realizzazione di una nuova azienda. Tutti e tre avevano un'esperienza maturata in diversi anni di lavoro nel settore, erano ricchi di idee e di voglia di poterle realizzare. Fu così che nel 2001 i sig.ri Massimo Fuffano, Giuseppe Andretto e Agostino Visentin aprirono uno studio di progettazione.

Competenze

Dalle interviste sono state rilevate le competenze acquisite dai tre imprenditori durante il loro percorso professionale.

Massimo Fuffano, uscito dalla scuola superiore come perito meccanico, ha lavorato in Nordica⁵² per un anno e mezzo sullo scarpone da sci. Conosceva l'intero ciclo di produzione, dalla progettazione del prodotto al contatto con il fornitore, dal testing del prodotto agli aspetti commerciali tra cui la vendita e il rapporto con l'atleta. "Con prodotti molto tecnici come lo scarpone da sci, si ha bisogno della risposta degli atleti, quindi da subito ho avuto rapporti diretti con il cliente finale". Dopo gli scarponi da sci è passato alla progettazione dei Rollerblade (primi pattini in linea), degli scarponi da snowboard con Killer Loop⁵³ ed infine degli scarponi da montagna con Asolo⁵⁴. Queste esperienze, complementari, l'hanno formato nella parte operativa, mentre la successiva esperienza lavorativa, in Benetton durata circa 11 anni, è servita per raffinare le capacità di pianificazione e innovazione. In ultimo ha lavorato in Northwave per

⁵² Nordica S.p.A. - Gaverale del Montello (TV) – Nel 1939 i fratelli Adriano e Oddone Vaccari, fondano a Montebelluna la "Nordica", fabbrica di calzature generiche per il tempo libero. Nel dopoguerra Nordica si specializza negli scarponi da sci, pur continuando a fornire al mercato anche scarpe da fondo e da roccia. Costituisce la prima filiale, quella statunitense, risultato di un accordo tra Nordica e Rossignol, arrivando a coprire il 30% della produzione mondiale. Vengono aperte altre filiali in Austria, Giappone, Svizzera, Francia e Germania. Nel 2003 il marchio Nordica viene acquisito dal gruppo Tecnica. La nuova strategia aziendale punta al settore sci con particolare attenzione al prodotto Racing ed al settore delle competizioni.

⁵³ KillerLoop è un marchio conosciuto per gli articoli da snowboard (tavole, scarponi, accessori), da skates e da surf. Appartiene al gruppo Benetton.

⁵⁴ Asolo S.p.a - Nervesa della Battaglia (TV) – Fondata nel 1975 ricopre una indiscussa leadership a livello mondiale nel settore della scarpa tecnica per la montagna. La gamma di prodotti spazia dal settore alpinistico a quello di tempo libero, consentendo all'azienda di posizionarsi tra i pochi "player" mondiali in grado di coprire interamente l'area dell'outdoor. Le collezioni di scarpe Asolo comprendono prodotti dedicati all'alpinismo tecnico, all'escursionismo, al trekking. Asolo Spa è presente con filiali in Usa, Germania, Francia, Gran Bretagna, Olanda con distributori in tutti i continenti.

4-5 anni come responsabile tecnico della produzione di articoli per ciclismo e snowboard acquisendo quindi un *know-how* specifico nell'uso dei materiali più innovativi. Dopo essersi licenziato ha svolto per sei mesi attività di consulenza presso varie aziende e oggi, in Free Minds, segue lo studio del design, marketing Italia e al bisogno anche gli acquisti e il testing del prodotto.

Giuseppe Andretto, ha lavorato per anni come modellista alla Caber⁵⁵ dove si occupava della progettazione e design degli scarponi da sci. Oggi, in Free Minds, segue il marketing estero e la parte finanziaria e amministrativa dell'azienda.

Agostino Visentin, ha lavorato in Northwave come progettista della parte meccanica, conosce le funzionalità specifiche dei materiali, come ad esempio la tolleranza della plastica e la flessibilità dello scarpone. In Free Minds segue gli acquisti e la produzione.

Oltre alle capacità tecniche, queste persone hanno anche acquisito un sapere tacito come la mentalità degli imprenditori appartenenti al distretto, che è stato utile nel gestire i rapporti con le aziende una volta iniziata la loro attività.

Le difficoltà più rilevanti nella fase iniziale sono state connesse alla scarsità di risorse finanziarie. Questo li ha spinti a cercare tra le loro conoscenze degli appoggi: l'immobile, che fu concesso in uso da un amico ad un prezzo di favore, e le informazioni riguardanti il mercato.

“Chi inizia l'attività con capitali alti è in grado di svolgere un'attenta analisi del mercato, cosa che noi non riuscivamo a fare. Noi abbiamo ottenuto le informazioni sul mercato tramite uno scambio di opinioni e di idee con le persone che avevamo affianco. Quando abbiamo iniziato, abbiamo visto che la cosa funzionava e da quel punto in poi non è stato difficile avere idee continuamente nuove”.

⁵⁵ Caber – (TV) - Nel '63 nacque la Caber che in 11 anni diventò la seconda azienda al mondo nel ramo degli scarponi da sci subito dietro la Nordica: 600 mila paia contro 750mila. Nel '76 veniva lanciata una linea di doposci, nel '78 la linea di calzature casual per il tempo libero di giovani e sportivi.

3.1.2 Fase di start-up

Clienti

Il prodotto richiesto era lo sviluppo di un progetto, un file, che quindi non richiedeva nessun tipo di fornitura.

Il primo cliente era fornitore di Lange e poi anche di Northwave e produceva prima, come oggi, stampi per scarponi da sci. I fondatori avevano con lui un rapporto di collaborazione consolidato negli anni ed è stato sufficiente solo il contatto telefonico perché questi diventasse il loro cliente principale, assicurando le commesse per il primo anno di attività.

Come anticipato, in Northwave, i tre soci lavoravano tutti nello stesso ambito e quindi avevano già una rete di relazioni consolidata. Sia clienti che fornitori riconoscevano in loro competenza e fiducia e hanno mantenuto questa posizione anche con l'apertura della Free Minds. Altri clienti sono stati una stamperia, una produttrice di tecnologie per termosaldature e infine le aziende stesse, da cui loro hanno tratto le competenze per fare tutto questo, come Northwave e Lange. In particolare, queste ultime avevano una strategia inizialmente basata sull'*outsourcing* per gli ambiti della progettazione e della ricerca, che affidavano spesso a Free Minds; negli ultimi anni, invece, le aziende hanno ricominciato a portare al loro interno molte attività, facendo perdere l'attrattiva di svolgere funzioni da terzista.

Il resto dei clienti con cui ha lavorato Free Minds sono stati acquisiti con il passaparola, come Dainese, un produttore di plastica, ed altri ancora.

Innovazione

Come studio di progettazione, Free Minds ha brevettato diverse tecnologie tra cui una suola per la scarpa da calcio fissata senza l'uso della colla. Pur avendo numerose idee innovative, la scarsità di risorse finanziarie si è rivelata un importante ostacolo, tanto che molte di queste sono rimaste incompiute.

3.1.3 La trasformazione

L'incontro che ha ispirato l'idea di entrare nel mondo del motorsport è avvenuto per puro caso⁵⁶ grazie ad una persona nota nell'ambiente del karting, ovvero il sign. Chiesa, produttore di telai e gestore di piloti per cui attualmente corrono Hamilton, Rosberg e Nyck De Vries, un ragazzino olandese di 14 anni che è ora la nuova stella dei kart⁵⁷. Il sig. Chiesa ha lanciato quindi l'idea: "perché non fate protezioni per i kart?".

In questo settore, lo studio del design, come la ricerca dei materiali, era rimasto fermo a 20 anni prima perché le aziende fornitrici in questo campo erano poche, affermate e non investivano sull'innovazione. La tecnologia era applicata solo in caschi, cinture o in parti del kart in cui si poteva avere un rendimento quindi, dopo aver osservato l'opportunità di business, i tre soci hanno deciso di entrare nel settore registrando un marchio breve ma di effetto: Freem Racing. Fondamentale è stato il Sig. Chiesa, in quanto pur essendo una persona esterna alla rete di relazioni di Free Minds, era interessato al prodotto. Infatti, avendo credibilità e serietà nel mercato del karting, li aiutò a definire il mercato potenziale e suggerire qualche aggancio. "E' stata la persona giusta, al momento giusto".

I soci, avendo ora a disposizione risorse adeguate, hanno cominciato a progettare protezioni per i kart innovative rispetto a quelle un tempo in uso e hanno avuto successo. Nel 2005 hanno avuto l'omologazione FIA⁵⁸ che ha certificato l'azienda come produttore di protezioni, da quello che è all'interno della vettura, al pilota stesso - tuta, calzini, guanti, casco. Da allora si dedicano esclusivamente a questo settore.

⁵⁶ In una conversazione tra il sig. Andretto e il sig. Chiesa ad una cena di battesimo.

⁵⁷ Anche Zanardi ha corso con lui.

⁵⁸ FIA : Fédération Internationale de l'Automobile ,è il corpo governativo per il mondo del motor sport. Con sede a Parigi, amministra le regole e I regolamenti per tutte l e gare di motori a quattro ruote (www.fia.com).

Dalle protezioni per l'interno dei kart, alle tute

Fuffano afferma: “Una porta te la apre una persona di fiducia che ti dà un consiglio, tu hai un'idea geniale e l'altro vede il business”.

L'idea di produrre le tute ha avuto origine da un incontro casuale con la sig. Radaelli, che propose ai tre soci una collaborazione tra lei, esperta nella vestibilità e nella linea delle tute e loro, esperti in tecnologia. Dopo aver intuito che si trattava di un'interessante opportunità hanno cominciato il lavoro studiando il prodotto finito direttamente sul pilota riuscendo ad inventare qualcosa di nuovo. La tuta presentata era la prima ergonomica, con un corpetto flessibile ad incastri e rispondeva alla normativa vigente nell'ambiente dei kart; con il tempo hanno aggiunto la personalizzazione della grafica da parte del pilota, come per la macchina. Il primo pilota ad averla provata è stato proprio Zanardi (contattato attraverso il sig. Chiesa), che nonostante lui sia Sparco-sponsorizzato, il suo team usa tute Freem. La gamma si è poi ampliata con la realizzazione di abbigliamento, subito dopo che il loro primo partner (BMW) l'aveva richiesto per il suo team.

I punti del successo

La crescita rapida di Free Minds si deve principalmente a tre aspetti:

- a) Il prodotto. All'entrata dell'azienda nel mercato, il prodotto “tuta da kart” era buono ma potenzialmente sviluppabile. L'esperienza dei tre titolari nel mondo dello sci e del ciclismo ha permesso loro di vedere oltre la realtà di prima, vestendo la tuta di caratteristiche specifiche complesse. “Abbiamo portato la cultura degli altri sport: tecnologia abbinata al design ed è stato un successo”. La personalizzazione è basata sullo studio della grafica e del design che prima della loro entrata nel mercato non era molto ricercata.
- b) Gestione logistica del prodotto. Al contrario di altri concorrenti, Free Minds non ha il magazzino per le tute; questo consente loro di ottenere dei vantaggi economici e di flessibilità atta a soddisfare i clienti più esigenti. D'altra parte questa è anche una scelta determinata dalle caratteristiche del prodotto: piccoli pezzi come guanti e scarpe che vengono prodotti in lotti sono immagazzinabili, a

meno che non ci sia alla base una richiesta da parte del pilota, mentre la tuta Freem, di solito, è un pezzo unico e in tal caso non richiede magazzino.

c) I titolari. “Siamo piccoli ma abbiamo tutti i contatti per arrivare alle stesse tecnologie che possiedono le grandi aziende”. Le tecnologie vengono sviluppate principalmente dai tre titolari e il prodotto che riescono ad offrire ha una qualità apprezzata e riconosciuta. Oltre alla garanzia di una consegna rapida (determinante in questo sport) la particolarità vincente è la “presenza” della figura del titolare. Il rapporto commerciale avviene con il pilota dei kart e il titolare del team o dello sponsor che gradiscono il riuscire a parlare direttamente con il titolare dell’azienda senza ulteriori perdite di tempo.

L’ingrediente che lega in qualche modo i fattori determinanti del successo di questa impresa è l’abilità nel comunicare dei tre soci, in particolare in questo settore dove le formalità si abbattano è necessaria una completa disponibilità, attenzione e ascolto verso ogni interlocutore. Questa caratteristica ha creato le basi per fare leva sulla rete di relazioni ricavandone il meglio in termini opportunità e disponibilità di collaborazione.

Competitività

In questi anni il marchio Freem è riuscito a tenere testa a concorrenti affermati perché ha offerto al cliente un valore aggiunto sul prodotto. Personalizzando la tuta e usando un certo tipo di tecnologia, i titolari di Free Minds hanno modificato i precedenti equilibri di mercato e in breve tempo i concorrenti hanno cominciato ad imitarli.

Non potendo misurarsi con le grandi aziende (in termini di prezzo, possibilità di investimenti in R&S, diffusione del marchio, presidio di una quota di mercato grande) il loro obiettivo per mantenersi competitivi è quello di essere sempre primi nell’introdurre nuove idee, nuove linee, nuove tecniche ed essere sempre attenti alla volontà del cliente. Il fatto che questo mercato è di nicchia e quindi non presenta molti *competitors* permette loro di non preoccuparsi di difendere le proprie innovazioni tramite i brevetti –che richiedono tempo e costi sostanziosi- perché contano sul fatto che gli attori presenti nel mercato “fanno tutto di tutti”.

3.1.4 Struttura attuale dell'azienda

La sede, a Volpago del Montello, è il cuore dell'azienda dove si sviluppano le attività di gestione, design, qualche riparazione e il magazzino delle materie prime.

Per mantenere sempre competitivo il look della tuta e degli accessori Free Minds collabora da anni con la scuola di design e modelliera di Montebelluna, che garantisce un modo sempre nuovo di vedere il prodotto. La produzione è seguita da diversi piccoli laboratori appartenenti alla struttura distrettuale, ad esempio le taglierie, i laboratori di confezione ed altri che hanno sede nel giro di 20 km; questi permettono all'impresa di essere flessibile nella produzione e veloce nella consegna⁵⁹. Come altre aziende che affidano la produzione esterna anche per questa esiste il rischio che le informazioni, che rendono unico il prodotto "Freem", vengano diffuse tra i concorrenti⁶⁰. L'unico modo che Free Minds ha sviluppato per sviare il problema è instaurare un rapporto di fiducia e rispetto con i fornitori (che sono gli stessi per tutte le aziende del distretto).

Clienti

I clienti sono il team, il pilota o lo sponsor. Chi segue questa attività è di solito disposto a spendere molto ma il team che contatta le aziende produttrici richiede prima dell'acquisto l'omaggio di alcuni prodotti e poi si allarga al resto, magari acquistando l'abbigliamento per il team stesso. Il problema che emerge dal panorama italiano del motorsport, è che gli sponsor sono legati al pilota e se un pilota si ferma a metà anno, con lui, si perdono gli sponsor e quindi la relazione commerciale è costretta a interrompersi. Diversamente è in America, prima si crea il gruppo di sponsor e poi successivamente si forma il team, per evitare di avere qualche sponsor che non elargisca più finanziamenti o che i contratti si interrompano a metà.

Oltre ad essere un mercato veloce, è anche molto delicato a livello di immagine dell'azienda. E' sufficiente che in un blog si affermi che il prodotto non sia

⁵⁹ Le tempistiche di consegna variano tra la settimana ed i quindici giorni.

⁶⁰ ad esempio a loro fu copiato il modo di applicare il taglio ai capi.

buono per provocare l'esclusione dal mercato. Ciò che conta davvero è la fiducia che si riesce ad instaurare con i propri clienti. Per esempio se il rapporto titolare-pilota è personale come in Free Minds, l'errore commesso sulla produzione di una tuta non andrà a danneggiare l'immagine del marchio ma rimane una questione tra pilota e titolare, sicuramente più facile da gestire.

Rete di Vendita

La rete di vendita italiana si basa sulle "amicizie" e su relazioni consolidate, mentre quella estera è composta da diversi distributori. Il mercato italiano del motor sport è molto complesso. Free Minds ha come testimonial di prodotto ex-piloti di kart, come Miki Biason, Alex Caffi, Tomas Biaggi, tutti nomi conosciuti a chi appartiene a questa realtà. A livello promozionale si avvale di giovani appassionati *free-lance* che si presentano alle gare ed agli eventi indossando l'abbigliamento con il marchio Freem. Tuttavia Free Minds non ha né il nome né i numeri dei grandi colossi del settore, quindi se gli imprenditori volessero davvero trovare dei clienti dovrebbero essere loro per primi a cercarli e poi contare nel passaparola.

Strategie e progetti futuri

Ora che l'attività sta producendo un buon fatturato e che il marchio ha cominciato ad affermarsi nel mercato, è arrivato il momento per l'azienda di cominciare a portare al suo interno una parte della produzione. In particolare si vuole produrre guanti, scarpe e accessori che sono meno complessi rispetto alla produzione di una tuta. Non si tratta però di voler crescere dimensionalmente perché i soci vogliono mantenere l'impresa piccola in modo da riuscire a competere per flessibilità e innovazione.

Attualmente l'azienda è presente nel mercato internazionale con una sede commerciale a Miami ma ha l'intenzione di ampliare il presidio anche nel continente asiatico e in quello australiano. L'altro proposito futuro riguarda un ampliamento di gamma che vada a sfruttare le opportunità provenienti da altre nicchie di mercato.

In particolare ci sono due idee:

la prima riguarda la possibilità di entrare nel mondo dei cavalli, idea nata conversando con un amico appassionato di cavalli. I titolari hanno già realizzato un prototipo che sposa le esigenze dei fantini con le tecnologie da loro conosciute e l'idea ha avuto successo. Dopo il via libera del “Valentino Rossi” dei cavalli che l'ha provata e apprezzata, manca la creazione di un nuovo marchio e di una nuova rete vendita.

La seconda idea riguarda l'entrata nel mercato della Formula 1 nel giro di qualche anno.

Queste idee sono un po' frenate dalla mancanza di risorse finanziarie perché, sebbene il fatturato sia in continua crescita e i bilanci siano in positivo, le banche locali non sono disposte al prestito di capitali. Affidandosi solo al flusso di denaro che l'azienda riesce a generare non è possibile fare grossi investimenti in macchinari, immobili, né in studi approfonditi sui nuovi mercati dove si vorrebbe entrare.

3.2 O-THREE s.r.l.

O-Three⁶¹ è nata nel 2003 ed è inserita nella produzione di articoli sportivi dedicati alla disciplina dello snowboard, in particolare scarponi e attacchi.

Ha la sede principale ad Altivole, in provincia di Treviso ed è gestita dai coniugi Vendramini e i loro figli.

3.2.1 Fase di incubazione

L'azienda trae le sue origini dall'esperienza della sig.ra Vendramini la quale, proveniente da una lunga tradizione calzaturiera⁶², fonda negli anni 70 un'azienda che produce scarponi da snowboard, sport nato da poco negli Stati Uniti e che cominciava a svilupparsi anche in Italia. Erano gli anni d'oro del distretto che si arricchiva annualmente di nuove imprese che si inserivano nella produzione di articoli e accessori per lo sport. L'impresa è stata fondata dalla signora ed un amico; a partire dagli anni 90 partecipa all'attività l'attuale marito e dopo 5 anni vi lavora anche il primogenito.

Nel frattempo guastandosi i rapporti con il socio iniziale, nasce spontanea la decisione di cedere le proprie quote al socio ed insieme agli altri due figli ormai cresciuti fondare l'attuale impresa.

Competenze

L'azienda dove i due genitori e il figlio maggiore hanno lavorato prima di aprire O-Three, è stata incubatrice delle competenze e di quel *know-how* specifico che ha permesso loro di crescere velocemente. La formazione scolastica di entrambi i genitori si ferma alla quinta elementare ma negli anni hanno accumulato un bagaglio ricchissimo di esperienza che ha permesso loro di fondare un'azienda ben strutturata e di sviluppare un prodotto di qualità. Attualmente i due genitori sono responsabili della *produzione*.

⁶¹ www.o-three.it; l'intervista della durata di un'ora è stata effettuata alla sig.ra Luana Vendramini, titolare dell'impresa.

⁶² Produzione da due generazioni di scarponi, al tempo nello "scantinato di casa".

Il figlio più grande, che ora ha 35 anni, dopo le superiori ha seguito la scuola di specializzazione in design manifatturiero e si occupa dei prototipi. È lui che ad ogni lancio di produzione si reca in Serbia, dove hanno fondato uno stabilimento produttivo, per il controllo di qualità. La figlia, da quando O-Three è stata fondata è la responsabile commerciale e nel contempo ha conseguito la laurea in Giurisprudenza.

Il più piccolo dei tre è perito informatico, ha 25 anni ed è responsabile degli acquisti.

Una delle caratteristiche della gestione familiare nelle piccole imprese è che l'imprenditore confida che la propria attività abbia un futuro con la generazione successiva. Per questo l'imprenditore si impegna ad integrare, nelle attività dell'azienda, i figli quando questi finiscono gli studi o addirittura durante gli stessi come è successo nel caso di O-Three. Questo aspetto è per certi versi penalizzante in quanto "il giovane non ha l'opportunità di maturare esperienze in altre aziende e quindi mantiene una veduta meno ampia di chi ha l'opportunità di vivere esperienze esterne". A questo proposito Luana Vendramini afferma: "credo che la competenza sia la grande pecca che c'è nell'area di Montebelluna. È vero che questa è il centro a livello mondiale per quanto riguarda la calzatura e che tutte le aziende più importanti sono qui, ma essendo quasi tutte di piccola dimensione e a gestione familiare (fatta eccezione per esempio del caso di Geox o di Tecnica che sono medio-grandi e a gestione familiare) sono tanto limitate nell'apprendere od usare nuove strategie. Questo l'ho sofferto anch'io. Quando sono arrivata in azienda ho preso in mano l'area commerciale ma non avevo esperienza in questo campo, per cui ho dovuto crescere qua dentro anche sbagliando e, anno dopo anno - ormai sono 7 anni che ci lavoro, ho appreso il mio lavoro però spesso pago le conseguenze di non aver avuto un'esperienza prima".

I limiti di questa situazione si possono comprendere osservando la prima azienda, quella fondata dalla madre che è nata lo stesso anno della Northwave. La differenza tra queste due è che la seconda si è avvalsa di personale esterno avente competenza soprattutto in materia di marketing ed è quindi cresciuta, mentre la

prima è stata sempre e solo gestita dai due soci. L'errore più grande è stato quello di non aver saputo seguire il mercato puntando ad esempio sulla comunicazione, sull'identità del brand. Da soli non avevano le competenze per investire nella parte commerciale e promozionale, e come loro, così è per molte altre piccole aziende del distretto.

3.2.2 Fase di start-up

O-Three comincia la propria attività producendo scarponi da snowboard, chiaramente l'attività che conoscevano meglio, per poi offrire al cliente un prodotto completo che comprendesse anche le tavole, gli attacchi fino ai borsoni porta scarponi. Questi ultimi sono acquistati da uno storico fornitore austriaco, mentre la produzione di scarponi è delocalizzata in Serbia in un laboratorio che oggi conta 180 dipendenti, seguiti da un manager italiano che vive in loco con la sua famiglia.

Fornitori

Al momento della nascita dell'azienda tutte le relazioni con i fornitori, create prima nell'azienda incubatrice, sono state riutilizzate in O-Three. Si tratta per lo più di fornitori di materie prime come pellami, materiale sintetico, suole e accessori che compongono le scarpe. Fino alla fine degli anni novanta tutto veniva acquistato da fornitori locali, comuni a tutte le imprese appartenenti al distretto di Montebelluna. Con il tempo, la necessità di contenere i costi ha portato quasi tutte le aziende a rivolgersi a fornitori esteri, sia europei che cinesi. Ad ogni modo, anche adesso il numero di fornitori locali (circa il 60%) è superiore a quello dei fornitori esteri.

Clienti

Per quanto riguarda la rete di vendita, negli anni si è completamente trasformata. Dei clienti avuti all'inizio dell'attività, è rimasto solo un distributore austriaco con il quale hanno un rapporto ben consolidato. Partiti con O-Three avvalendosi

delle strutture di vendita conosciute (4 distributori in Europa e nessuno in Italia), solo dopo i primi tre anni di attività sono riusciti a sviluppare una loro rete di vendita. Come all'inizio, anche ora l'azienda basa la sua attività sull'export soprattutto in Canada e in Europa ma è riuscita anche ad avere dei collegamenti tramite agenti per vendere anche in Italia.

Una relazione particolare e vantaggiosa per O-Three è quella con il cliente principale: Decathlon; la relazione frequente e consolidata con questo permette di acquisire una mentalità non più locale e ristretta come quella caratteristica delle piccole imprese distrettuali ma aperta. Avendo Decathlon, un respiro mondiale “riesce a trasferirci delle conoscenze che noi non abbiamo e che ci consentono di migliorare”. La relazione con loro li ha spronati a certificare la fabbrica in Serbia dal punto di vista etico-sociale, ottimo biglietto da visita anche per delle possibili relazioni future con altri soggetti e li ha spinti ad adottare diverse procedure aziendali. Per O-Three è stato importante venire a conoscenza e poi applicare le procedure di controllo e valutazione del prodotto finito, aspetto che è subito evidente: se all'inizio del rapporto di fornitura avevano un reso “non conforme” del 9%, a distanza di 6 anni dall'applicazione delle nuove procedure sono arrivati allo 0,1%.

Concorrenti

Un vantaggio concorrenziale su cui punta O-Three risiede nel fatto che è rimasta l'unica azienda a mantenere la produzione in Europa. Tuttavia, non delocalizzandolo in Cina come i propri concorrenti, questa scelta risulta più penalizzante che gratificante. Il costo del prodotto finito per i concorrenti, è sicuramente inferiore a quelli prodotti nei paesi europei. La causa principale che non permette l'impresa di consolidare e ampliare di molto la propria quota di mercato, è il fatto che il marchio “O-Three” è quasi sconosciuto rispetto a quello dei concorrenti. Questi due aspetti, costi di produzione e incidenza del marchio sul mercato, fanno sì che i rivenditori preferiscano promuovere prodotti più conosciuti per ovvi motivi di remunerazione. I rapporti tra costi, prezzi

all'ingrosso, prezzo al dettaglio rapportati tra un prodotto brand e O-Three sono in modo approssimativo i seguenti:

	costo di produzione	prezzo all'ingrosso	vendita al dettaglio
O-Three	22,00	35,00	190,00
concorrente	20,00	40,00	290,00

Da questo specchio si evince chiaramente come i dettaglianti siano più propensi alla promozione di articoli ben pubblicizzati e conosciuti piuttosto che prodotti non conosciuti.

Relazioni con gli enti

In relazione alla possibilità di rapporto con le istituzioni e gli enti, emerge un sentimento di delusione per il fatto che non c'è il minimo supporto né a loro come O-Three né alle altre piccole imprese. Anche solo la richiesta di iscrivere l'azienda come membro dell'associazione calzaturifici italiani è stata vana. L'unico ente che con loro ha lavorato bene è stata la Camera di Commercio di Treviso. Quest'ultimo è venuto in aiuto di O-Three nelle operazioni doganali, fornendo loro tutte le informazioni che necessitavano e mettendoli in contatto con le Camere di Commercio Serbe.

Anche con loro, infatti, sono riusciti ad avere importanti relazioni: li hanno aiutati a fare delle pubblicazioni per la ricerca di clienti, guidati nel scegliere la rivista su cui fare l'inserzione e addirittura sono stati loro a fare la pubblicazione per la ricerca. In poche parole è stato tramite le Camere di Commercio che O-Three è riuscita ad ampliare la propria rete vendita all'estero.

3.2.3 La trasformazione

L'azienda deve la sua crescita a diversi aspetti come la comunicazione, l'ampliamento della gamma ma soprattutto l'innovazione che ha reso sempre dinamica l'attività dell'impresa.

Lo scarpone da snowboard è un prodotto in continua evoluzione ed è stato importante avere all'interno dell'azienda il proprio dipartimento di ricerca e sviluppo. Qui viene effettuata la ricerca di nuovi *concept* di prodotto, la ricerca della migliore tecnologia disponibile e dei migliori materiali con i quali studiare e realizzare il prototipo. Solo la parte di design⁶³ è, da poco tempo, affidata ad una agenzia esterna così da permettere una diversificazione dell'immagine del prodotto.

La ricerca e lo sviluppo sono sempre stati prioritari in azienda ed hanno permesso di proporre innovazioni tali da interessare marchi di tutto rispetto nel settore, racconta Luana Vendramini: “abbiamo lavorato con i marchi più importanti del settore⁶⁴, sviluppando assieme molti articoli, per esempio il primo *Step-in*, ovvero l'aggancio rapido dello scarpone sulla tavola che attualmente non si usa più ma che al tempo è stata un'innovazione di successo, è stato inventato grazie alla nostra collaborazione”. Questo è successo nei primi anni di O-Three ma oggi molte relazioni di questo tipo si sono interrotte perché tutti hanno spostato interamente, sia produzione che prototipazione, in Cina.

Un'altra innovazione poi brevettata si chiama “*Leinerblock*” e si tratta di due pezzi dentati in plastica applicati uno sulla scarpetta e uno sulla tomaia che permette allo scarpone di rimanere fermo e non avere oscillazioni. “Non sempre vale la pena brevettare l'innovazione trovata”, da una parte perché per la trafila per i brevetti è lunga e molto costosa, dall'altra i limiti che il brevetto pone ai concorrenti possono essere aggirati velocemente.

Ultimamente la loro innovazione riguarda un nuovo modo di concepire l'immagine dello scarpone da snowboard. Da sempre lo scarpone ha delle dimensioni un po' “allargate” quindi loro, per proporre qualcosa di diverso dalla concorrenza, hanno introdotto nel mercato un articolo che ha le dimensioni quasi simili a quelle di uno stivale da moto. Per far questo hanno unito i due pezzi, scarpetta e tomaia, in un unico pezzo e hanno ridotto lo spessore dei materiali. Questa innovazione ha anche un vantaggio funzionale: riducendo il volume si

⁶³ Che rappresenta il 10% dell'intera attività compresa in questa fase di processo.

⁶⁴ come ad esempio Sport 2000, Rossignol, Linestar, F2

riesce a controllare meglio la tavola, avendo meno materiale tra il piede e la tavola stessa così che gli impulsi trasmessi con i movimenti del piede si trasferiscono subito alla tavola. Inoltre questo scarpone è più corto rispetto a quelli abituali e questo è un vantaggio per chi, ad esempio, ha il piede lungo non essendo più costretto ad usare una tavola molto larga e permettono di avere dei “giri di lamina” più veloci, migliorando le prestazioni e quindi il divertimento.

3.3.4 Struttura attuale dell’azienda

Nella sede ad Altivole (TV) sono ubicati gli uffici amministrativi ed il dipartimento di ricerca e sviluppo. Vi lavorano 7 persone in totale, un titolare per ogni area di gestione e due dipendenti impegnati nella realizzazione dei prototipi. Nonostante il fatto che negli ultimi anni lo snowboard è uno sport meno in voga⁶⁵ e che la crisi economica mondiale ha portato molte persone a rinunciare agli acquisti “extra”, O-Three è riuscita a crescere tutti gli anni. Partita con un fatturato di circa 600 mila euro è arrivata a fatturare circa 3 milioni di euro (fatta eccezione per il 2008-2009, anno in cui il fatturato si è dimezzato rispetto a quello del 2007).

Comunicazione

In questo ultimo decennio la comunicazione e il marketing sono diventati determinanti per un’azienda, più ancora che nel passato. Il comportamento d’acquisto del consumatore infatti è cambiato: “Prima compri con gli occhi poi con il portafoglio”. In questa ottica, per iniziativa del primogenito, O-Three si avvale di un supporto esterno per quanto riguarda il design della scarpa. A questo si è aggiunta l’iniziativa della figlia di avvalersi di un’agenzia di comunicazione. Ci è voluto un po’ di tempo prima di convincere i genitori che ora è più importante basare le strategie puntando su leve come design e comunicazione piuttosto che solo nel rapporto qualità/prezzo. Ad ogni modo per loro queste sono state delle scelte strategiche che hanno contribuito alla crescita dell’impresa in

⁶⁵ c’è stata una forte ripresa dello sci e indicativamente ora si vendono 5 scarponi da sci ogni 1 da snowboard (L. Vendramini).

termini di una maggiore identità del brand che si è reso un po' più "conosciuto" e "riconoscibile" dal pubblico.

La strategia di comunicazione ora è rivolta a due target:

i dettaglianti italiani, per i quali viene fatta pubblicità in riviste specializzate e il consumatore finale che si cerca di raggiungere attraverso la creazione di cataloghi (emozionali più che tecnici) da mettere sul banco dei negozi o migliorando la visualizzazione del marchio nei negozi, attraverso l'ausilio di cartelli vetrina o altro. In aggiunta O-Three sponsorizza alcune scuole di snowboard e un'atleta importante di questo sport: Giulia Manfrini⁶⁶.

Ampliamento Gamma

Dal 2007 O-Three ha ampliato la sua gamma con il lancio di sandali per la linea estiva, che riesce in qualche modo a bilanciare la stagionalità dei prodotti invernali. L'ampliamento della gamma di calzature è molto impegnativa inserendosi in una fascia di mercato occupata da molte piccole aziende specializzate che da generazioni propongono un prodotto di qualità tipico della realtà distrettuale di Montebelluna ma questo sembra non essere un problema. Per un futuro prossimo si sta anche progettando la produzione e commercializzazione di abbigliamento outdoor.

⁶⁶ nata nell'88, nella stagione 2006/2007 vince la Coppa Italia di Snowboardcross Giovani femminile e il Campionato Regionale di Slalom, partecipa alla gara europea e mondiale concludendo 24esima prima e 22esima dopo.

3.3 LA FONTE PADS s.r.l.

La Fonte Pad⁶⁷ è stata fondata nel 2005 dal Sig. Fraccaro, fondatore e proprietario anche di Giessegi che produce fondelli personalizzati da bicicletta. Anche questa è a gestione familiare e attualmente ha sede a San Vito di Altivole (TV).

3.3.1 Fase di incubazione

Il Sign. Fraccaro Simone è stato per 10 anni professionista del ciclo, correndo con le maggiori icone degli anni 70. Come tutti gli atleti di rilievo, l'attività di ciclista gli dava molte soddisfazioni ma personalmente coltivava dentro sé anche una preoccupazione: "Oggi vinco, oggi prendo, ma domani?". In effetti quello del professionismo sportivo è tutto un mondo a parte, un mondo dove di solito "l'atleta non sa far altro al di fuori della sua professione e soprattutto non ha mai sviluppato la capacità di prendere decisioni importanti perché altri le prendono per lui". Il giovane Fraccaro, invece, finito ogni allenamento andava in cerca di lavoro perché sognava di poter creare un futuro per se stesso e per la sua famiglia.

All'età di 32 anni lui e un socio, che a quel tempo faceva il venditore ambulante di pentole, fondarono una piccola azienda che produceva scarpe sportive. Nessuno dei due aveva esperienza nel settore ma il sig. Fraccaro aveva le risorse finanziarie da investire e tante conoscenze appartenenti al mondo dello sport sulle quali contare, mentre il socio conosceva molti produttori di calzature da cui attingere per imparare il lavoro e assorbire informazioni importanti. L'attività, pur nascendo con dei buoni auspici, non ha avuto seguito per contrasti tra i soci. Dopo aver azzerato i debiti, il sig. Fraccaro ha ceduto la sua quota societaria e ha rivolto il proprio interesse su un altro prodotto.

⁶⁷ www.giessegi.com e www.lafonte-pad.com; l'intervista della durata di circa tre ore è stata effettuata in primis al responsabile del commercio estero e successivamente al titolare dell'impresa il sig. Simone Fraccaro, titolare dell'impresa. Ferraro Barbara è responsabile della redazione del caso nella versione qui presentata. Furlan Andrea ha fornito un contributo importante nella raccolta dei dati.

Negli anni 80 ci furono rilevanti cambiamenti tecnologici che portarono a innovazioni importanti nei tessuti usati per la tuta da ciclista. Dalle fibre naturali, come la lana o il cotone, si è cominciato a produrre maglie in fibra sintetica e il sig. Fraccaro, dopo essersene interessato e averli collaudati di persona, ha intuito una opportunità di business.

Avvalendosi di una persona esperta nel mondo della serigrafia, ha creato un'impresa di abbigliamento per ciclismo, la "Giessegi". Con essa ha cominciato a diffondersi la maglietta sintetica decorata (con la stampa a sublimazione) e anatomicamente perfetta⁶⁸.

Per i primi anni la crescita è stata modesta e il socio "serigafo" abbandonò presto l'impresa. Solo nell' '86 l'impresa ebbe una svolta, ovvero da quando un produttore tedesco di biciclette che abbinava alla sua offerta anche abbigliamento, colpito dopo la prova di un pantaloncino Giessegi, cominciò ad acquistare il prodotto. Grazie a questo incontro l'azienda ha cominciato a crescere e a farsi conoscere in Italia e all'estero. In Europa, dopo gli svizzeri, sono stati i primi ad utilizzare la tecnica di stampa a sublimazione per le maglie di ciclismo. La conoscenza della loro azienda si diffuse velocemente in Italia tramite un rappresentante, mentre in Canada, USA e nord Europa tramite la presenza nelle fiere di settore.

Competenze

Nel progettare l'attività della nuova azienda il titolare ha cercato di raccogliere più informazioni possibili sulle nuove modalità di stampaggio delle magliette per ciclismo e destino volle che tutte queste informazioni riguardanti la stampa sublimatica gli furono fornite da un titolare di un colorificio. Questi lo ha istruito, senza alcuna ricompensa, su come trasferire il colore dalla carta al tessuto, su quali erano le caratteristiche di certi colori e quali i trucchi del mestiere cosicché il sig. Fraccaro poté migliorare il proprio prodotto. Nel frattempo in America

⁶⁸Confronto al primo caso (Free Minds), in questo caso non è necessario il contatto con l'atleta per lo sviluppo del prodotto, perché l'atleta in questione è proprio il titolare. Era lui stesso che collaudava e sentiva i limiti, ne studiava le forme e le caratteristiche

cominciava a svilupparsi la stampa a sublimazione digitale e il titolare, grazie ad un aggancio a San Francisco, è riuscito a recuperare un piccolo esemplare della nuova tecnologia. Nell'arco di 8-9 anni viene dismessa la serigrafia, in quanto completamente sostituita da macchine da stampa digitale di facile utilizzo e con ampie possibilità grafiche a basso costo.

Per la parte di design, il sig. Fraccaro si rivolse ad un modellista esterno che l'ha aiutato a realizzare la prima collezione con uno stile di successo che venne presto imitato. Anche questa collaborazione durò per un tempo breve: il modellista vendette tutti i modelli realizzati per Giessegi ad un concorrente. Il rapporto si ruppe e da quel momento la grafica è rimasta all'interno dell'azienda.

Il resto delle competenze tecniche si sono sviluppate strada facendo, aiutate da una mentalità pignola e attenta ad ogni minimo dettaglio, tipica di un atleta professionista che lotta per il centesimo di secondo. Provando e collaudando le magliette su se stesso, ha imparato come era stata tagliata e cucita una maglia, quale era il tipo di fibra che teneva troppo caldo, quale troppo freddo e quindi selezionare le forniture migliori.

Situazione Attuale

Giessegi iniziò la propria attività come terzista, per poi dedicarsi esclusivamente a prodotti con marchio proprio; oggi ha 50 dipendenti ed è a gestione familiare. E' già passata alla seconda generazione con Ronny (34 anni), responsabile del commerciale estero, la figlia Claudia (30 anni) che cura l'immagine del prodotto. L'azienda fattura 7-8 milioni di euro e investe tutti gli anni in nuovi macchinari per disporre della migliore tecnologia. La produzione è interamente Made in Italy e, per essere elastici nella produzione, si avvalgono di molti laboratori della zona.

Prodotto

Il prodotto riguarda l'abbigliamento per ciclismo, come magliette, pantaloncini, ecc. tutti in tessuto sintetico, in particolare fibre di carbonio⁶⁹. Per realizzarli è necessario fare uno studio approfondito sul corpo umano, sia perché il materiale sta a contatto diretto con la pelle e quindi ha bisogno di rispondere ad alcune caratteristiche, sia perché l'abito deve valorizzare il corpo e le specificità di ogni singola persona.

Clienti

I clienti di Giessegi sono: i team di atleti che possono essere numerosi (100 pax) o meno (10 pax), il “negoziò” che generalmente sponsorizza una o più squadre e gli importatori per quanto riguarda l'estero. L'export rappresenta l'80% del fatturato e, rispetto al team o al negoziò, le aziende estere richiedono progetti più sostanziosi (100, 200 mila euro).

Fornitori e fasi di lavorazione

Le fasi di lavorazione sono 4: tessitura, nobilitazione, confezione, finissaggio⁷⁰. Circa l'80% delle materie prime proviene dalla Cina in quanto nessuna azienda italiana produce poliestere o tessuti sintetici, mentre tutto il processo di lavorazione viene svolto completamente in Italia. La materia prima viene lavorata in laboratori che nobilitano il tessuto e che hanno sede tra Milano e Bergamo (non più Prato che ha perso la leadership per questo tipo di lavorazione); i rotoli di tessuto vengono poi suddivisi in partite di bianco o colorati e posti in magazzino. All'interno dell'azienda l'iter produttivo prevede: lo studio della grafica, la stampa digitale della carta, il taglio automatico del

⁶⁹ Una ricerca di laboratorio ha dimostrato una diminuzione di 4 battiti cardiaci al minuto sotto sforzo per chi usa prodotti in fibre di carbonio. Questo è un vantaggio perché se uno va fuori soglia rischia di andare in crisi totale, se riesce a stare sotto di 4 riesce a restare un po' di più indenne allo sforzo (Fraccaro).

⁷⁰ Il finissaggio di un tessuto comprende i trattamenti compiuti per migliorarne le caratteristiche. Si applica a pezze già tessute. Alcune operazioni alterano la struttura dei tessuti per apportare miglioramenti qualitativi, altre portano modifiche superficiali per renderne più gradevole l'aspetto o adattarlo alle esigenze della moda. I trattamenti di finissaggio vengono effettuati da ditte specializzate con macchinari e tecnologie altamente sofisticate (www.wikipedia.org) Questa fase comprende anche il controllo, l'imbustaggio, lo stiro.

tessuto, il trasferimento a sublimazione⁷¹ sulla maglietta. L'assemblaggio dei pezzi e la confezione, che concludono il processo, sono di solito delegate a laboratori esterni. L'appoggio di laboratori esterni è importante. Il prodotto per il ciclo risente di stagionalità ed è difficile programmare la produzione perché il picco delle vendite è variabile sulla base delle temperature (primavera ed estate); anche per questo motivo da qualche anno Giessegi ha inserito anche una linea invernale. I 7-8 laboratori di confezione legati a Giessegi si trovano tutti nel raggio di sei chilometri; sono i laboratori storici e sopravvissuti alla crisi dei terzisti e spesso hanno "imprenditore italiano e operai cinesi". Alcuni di essi lavorano esclusivamente per Giessegi, con gli altri si ha una relazione di *partnership*, nel senso che ci si è impegnati a creare un clima di fiducia e rispetto di qualità.

L'idea di business per La Fonte Pads

La Fonte Pads è un'azienda che produce il fondello, ovvero un pezzo che viene cucito all'interno del pantaloncino da ciclismo. L'idea di fondare un'impresa dedicata a questa produzione, è nata dall'esigenza di avere un prodotto di alta qualità che i fornitori presenti nel mercato non avevano o che facevano pagare troppo.

Il problema era trovare la persona giusta a cui affidare la gestione non avendo, il sig. Fraccaro, la possibilità di seguire la nascita della nuova impresa.

Egli aveva un amico proprietario di un'azienda orafa nel vicentino e che fatturava 160 miliardi l'anno. L'amicizia nacque perché questo amico era tifoso del sig. Fraccaro quando correva ma le cose per lui non furono sempre felici. Ad un punto della sua vita si ritrovò con un nonnulla in mano e fu in quel momento che il sig. Fraccaro lo volle aiutare e gli chiese di aprire La Fonte Pads, gli fornì le risorse finanziarie e la rete di relazioni necessaria per la produzione. L'azienda fu fondata nel 2005.

⁷¹ Stampa che trasferisce il colore dalla carta al tessuto, tramite il calore.

3.3.2 Fase di start-up

La Fonte Pads nasce come terzista esclusivo di Giessegi. La persona che la gestiva era guidata passo dopo passo dal sig. Fraccaro che conosceva tutto, in particolare i fornitori, il processo di produzione, il metodo di gestione.

Lo stesso anno in cui è stata aperta l'attività, i due soci in affari hanno presentato alla fiera di Las Vegas il nuovo prodotto. I fondelli di "La Fonte Pads" ebbero molto successo grazie all'aiuto del rappresentante che riuscì a svolgere il proprio lavoro in modo eccellente. Dopo le due fiere, a Las Vegas ed in Germania per quanto riguarda il mercato europeo, si accorsero della potenzialità del mercato e della possibilità di espandersi.

Acquistarono macchine per la produzione e cominciarono a lavorare anche con il marchio proprio. Anche in questo caso la società non ebbe fortuna e dopo solo 3 anni il sig. Fraccaro si trovò a liquidare il socio a causa di contrasti insanabili.

3.3.3 La trasformazione

Nel 2008 la gestione è stata ripresa in mano dalla famiglia Fraccaro. Oggi l'azienda fattura 800 mila euro grazie soprattutto al buon nome che si è fatta e si prevede un aumento fino a 1,2 milioni di euro per il 2011.

Prodotto e innovazione

Quando il sig. Fraccaro gareggiava c'era già un tipo di fondello, i migliori in pelle ma che non si adattava completamente alle esigenze del ciclista. Grazie ai nuovi prodotti anallergici, antibatterici, ergonomici, il contatto diretto tra la sella e la parte intima del corpo non è più un problema.

Il costo base del prodotto è basso, l'alto valore aggiunto è determinato dal contenuto tecnologico e dallo studio accurato della personalizzazione sia della grafica, sia in base alla diversità tra uomo, donna, bambino e bici da corsa, mountain bike, running. "Possono esserci 50 modelli simili tra loro ma con uno solo ci si trova bene". La grafica è simile per tutti ma ciò che fa la differenza è l'uso o meno di materiali ricercati. Per fare degli esempi, La Fonte Pads ha

introdotto dei fondelli con all'interno un gel ospedaliero, il "crabion" ricavato dai gusci dei granchi, questo è antiarrossamento e cicatrizzante; altra invenzione è l'introduzione di fili d'argento ionizzato dentro il fondello⁷² i quali aiutano ad eliminare i batteri derivanti dalla sudorazione.

Non è sempre possibile per l'azienda introdurre nuovi prodotti. A seguito di una ricerca in collaborazione con l'università di Parma e un laboratorio di Parigi, è stato inventato un nuovo fondello che sembra attenui il mal di schiena quando si corre. Il risultato non è ancora stato certificato dai test medici e l'articolo è in attesa di un aggancio con una grande azienda che permetta di entrare nel mercato con una maggiore incisività.

3.3.4 Struttura attuale dell'azienda

Nella gestione di Giessegi ci sono state delle difficoltà che si sono verificate nelle opportunità di crescita: come afferma Fraccaro "chi vuole fare l'imprenditore deve avere sempre il coraggio di cambiare". Per esempio, una loro difficoltà è stata di aver assunto come direttore una persona sbagliata che pensava solo a se stessa, risolta solo in un secondo momento con il passaggio generazionale dell'azienda. Il figlio del sig. Fraccaro entrato nella gestione nel 2005, è riuscito a dimostrare attraverso i numeri come l'ex direttore gestiva male l'azienda e, dopo aver preso il suo posto, ha rinnovato il sistema di pianificazione e controllo. Scelta indispensabile per permettere al titolare di non navigare più a vista ma di essere consapevole, in ogni momento, della situazione finanziaria dell'azienda, aspetto che consente di migliorare anche i rapporti con le banche.

Il limite che questo comporta, però, è che "la gestione che guarda solo ai numeri e al budget, [genera un'avversione all'innovazione]. Bisogna modificare i codici nei programmi, iniziare collaborazioni nuovi, così che si diventa lenti e si sceglie di promuovere solo le innovazioni di valore. Questo è penalizzante perché è anche la piccolissima innovazione che fa la differenza: il cliente vede che sei in continua ricerca, che proponi sempre il meglio ed è per questo che ti sceglie!".

⁷² manca una vera e propria certificazione che l'argento all'interno del fondello garantisca le particolari proprietà e per questo si sta cercando una collaborazione con qualche istituto universitario o di ricerca.

Crescita

Nel giro di due-tre anni “La Fonte Pads” è cresciuta di dimensioni, da 4 persone che vi lavoravano nel 2008, oggi ne lavorano 10 senza considerare le persone che lavorano allo studio dell’immagine e della grafica, attività svolta all’interno di Giessegi. Proporzionalmente, il livello di commesse e di fatturato sono in crescita. Nel 2010 la produzione si attesta su circa 7-800 mila pezzi (di cui solo il 20% delle ordinazioni proviene da Giessegi) e per il 2011 si prevede di produrne oltre il milione. Grazie a queste premesse, il fondatore sta avviando le pratiche per acquistare un nuovo capannone, più grande, affianco di Giessegi; in questo modo rimangono due entità distinte e autonome quali sono ma allo stesso tempo riescono ad ottimizzare i tempi e la logistica.

Rete di vendita

La rete di vendita è stata rinnovata grazie ad una intuizione di Ronny (figlio del titolare). Invece di vendere direttamente alle aziende che producono abbigliamento del settore, ora vendono ai grossisti di materie prime e attraverso il loro canale di vendita riescono a raggiungere più aziende. Questo formula si è rivelata ideale in Spagna.

Strategie e Progetti futuri

La critica più frequente che viene fatta a “La Fonte Pads” è quella di avere un marchio debole rispetto ad aziende concorrenti hanno una qualità inferiore ma un marchio più affermato. A questo proposito stanno lavorando anche sull’immagine e la diffusione del brand, anche se il loro obiettivo principale rimane sempre la qualità del prodotto più che la comunicazione.

Considerazioni: competitività e Cina

“La Cina è imbattibile, non mi posso scontrare con loro. Lo stesso prodotto di quello realizzato in Italia, a parità di qualità ma ad un prezzo imbattibile. Quindi bisogna produrre cose che i Cinesi non faranno mai, come la personalizzazione.

E' ovvio che molte cose sono cambiate, anni addietro producemmo per una ditta tedesca 400mila paia di pantaloncini tutti uguali. Ora queste ditte si sono fatte le loro aziende di produzione in Cina. Io questo l'ho visto subito: se non c'è possibilità di continuare con i grandi volumi allora mi concentro sulla personalizzazione. Credo comunque che ci sia un ritorno. Intersport, che lavora a livello mondiale, sta producendo in Cina ma ora, dopo 10 anni, è tornato a chiederci dei prodotti anche con i nostri marchi, perché il mercato richiede prodotti di qualità Made in Italy. Il problema che è questo i cinesi l'hanno capito e, a maggior ragione, hanno aperto dei loro laboratori nel nostro territorio. Offrono prodotti meno costosi e ci fanno una concorrenza disonesta”.

3.4 SOUL RACE

Soul Race⁷³ viene fondata nel 2000 da Morellato Vivien e basa la sua produzione su protezioni per motociclisti.

3.4.1 Fase di incubazione

La signora Morellato fondò nel 1994 Furmor s.r.l, azienda che lavora per conto terzi nella produzione di protezioni per abbigliamento da moto. I clienti richiedevano la realizzazione del prodotto dalla progettazione in poi o, nella maggior parte dei casi, fornivano l'azienda produttrice del disegno o del prototipo già dettagliato. L'attività di progettazione, prototipazione e studio del design era svolta intermente da Michele Furlanetto e sua moglie Vivien Morellato.

⁷³ www.furmor.it e www.soul-race.com; l'intervista della durata di circa un ora è stata effettuata a Vivien Morellato, titolare dell'impresa insieme a Giuseppe Dal Gallo, responsabile commerciale. Ferraro Barbara è responsabile della redazione del caso nella versione qui presentata. Furlan Andrea ha fornito un contributo importante nella raccolta dei dati.

Competenze

Prima del 1994 il sig. Furlanetto faceva un altro lavoro e ha cominciato a lavorare nel mondo delle moto solo dopo aver conosciuto la moglie. E' da lei che ha appreso il *know how* specifico, in quanto la sua famiglia ha una lunga tradizione nella produzione di stivali da moto. Fin dall'inizio dell'attività lui si occupava della progettazione mentre lei si occupava della produzione e degli acquisti. Con Soul Race, il ruolo della sig.ra Modellato è diventato più articolato di prima: oltre a svolgere la funzione da titolare, si occupa del controllo di qualità di tutte le fasi di produzione e della cura dell'immagine di prodotto e di *packaging*.

L'esperienza della fondatrice, oltre che alla proprie origini, si deve anche al rapporto di fornitura che Furmor Protect aveva con i grandi marchi di articoli per motociclisti⁷⁴; da loro l'azienda ha assorbito il *knowledge* relativo ai prodotti e alla gestione delle imprese di rilievo, utile nel momento in cui è stata fondata la nuova impresa.

3.4.2 Fase di start-up

L'idea di *business* per Soul Race ha avuto origine grazie “all'inventiva del marito della titolare che, applicando le proprie conoscenze e competenze e collaborando con studi di progettazione esterni all'azienda, ha avuto delle intuizioni a livello di prodotto” che voleva perseguire con un marchio proprio. Se non si fosse aperta una nuova attività, Furmor avrebbe potuto perdere in parte il proprio bacino clienti. Questi, infatti, sarebbero stati nello stesso tempo fornitori e concorrenti. Quindi, nel 2000 Vivien Morellato apre un'azienda che replica esattamente l'attività di Furmor s.r.l, con l'unica differenza che oltre a produrre, vende i propri prodotti.

⁷⁴ Come Alpinestar, Dainese, Axor.

Fornitori

I fornitori di Soul Race sono stati “acquisiti” da Furmor. Dei 50 totali con cui Soul Race ha contatti, i 10 principali forniscono la materia prima (tessuto e plastica), gli stampi della termoformatura e la microiniezione di plastica. Sono per l’80% localizzate nel distretto di Montebelluna, solo 2 di queste si trovano a Verona e a Milano. Nel corso dei dieci anni di attività dell’azienda solo pochi fornitori sono cambiati perché diventati inadeguati nell’offerta del servizio, o perché falliti, mentre la maggior parte è rimasta la stessa per anni. Questo ha permesso la consolidazione dei rapporti, elemento di fondamentale importanza: i fornitori principali sono gli stessi per tutte le aziende che producono nella zona (per esempio i fornitori di stampi sono 3 e si trovano a Montebelluna, Cornuda e Caerano) e avere un rapporto di fiducia con questi è necessario per evitare che le proprie idee non vengano diffuse e poi replicate (come da poco successo, con l’invenzione da parte di Soul Race, di un paraschiena *ultra slim*, copiata in poco tempo). Oltre ad aver consolidato il rapporto, negli anni è cambiato il modo di interfacciarsi con i rispettivi fornitori. I fornitori sono diventati molto prudenti; mentre una volta c’era la massima disponibilità nel fare magazzino e si poteva contare sulla velocità di consegna senza l’aggravio del capitale fermo, ora i fornitori cercano di produrre sul venduto. E’ necessario quindi fare una programmazione più accurata per non trovarsi in ritardo nella produzione.

Come prima, anche oggi la relazione con fornitori specializzati nel settore spesso diventa redditizia quando si sta progettando un nuovo prodotto e si ha bisogno della collaborazione per svilupparlo e trovare limiti, opportunità e difetti.

Clienti

A differenza di quanto accaduto per i fornitori, Soul Race ha dovuto formare ex-novo tutti i contatti con quelli che sono diventati i suoi clienti. In questi anni hanno creato una rete vendita in Italia con agenti che vendono direttamente ai dettaglianti. Per l’estero invece, la rete è formata da distributori o gruppi d’acquisto e permette all’azienda di esportare circa il 40-45% della produzione. L’esportazione riguarda in particolare la Russia, il Giappone, l’Australia e gli

USA perché, in Europa il mercato principale era in Spagna e in Grecia ma in questi due anni si è rallentato molto a causa della crisi.

Enti

Per quanto riguarda la relazione con gli enti, Soul Race non è riuscita ad ottenere alcun beneficio. L'unico loro tentativo è stato di cercare dei fondi per perseguire le proprie innovazioni (per avere un'idea, un nuovo progetto può costare intorno ai 100 mila euro e rappresenta circa il 10% del fatturato dell'azienda) ma tale ricerca non ha dato alcun esito.

3.4.3 La trasformazione

Dal 2000 al 2008 la crescita di Soul Race in termini di fatturato è stata modesta con un fatturato che oscilla tra i 300 e i 500 mila euro. Nel 2009, grazie all'introduzione di un'innovazione, è riuscita a raddoppiarlo e si prevede un ulteriore aumento per gli anni futuri. In quell'anno sono stati introdotti due nuovi articoli: il primo paraschiena snodabile con sistema antitorsione denominato "*Flake*" ed il primo paraschiena rigido ripiegabile certificato ed omologato, "*MF Bender*". Quest'ultimo ha avuto molto successo nel mercato, ed è stato nominato "miglior innovazione 2009" dalla rivista Motociclismo.

L'intuizione è venuta al sig. Furlanetto parlando con conoscenti che usano la moto e che si lamentavano di non saper dove riporre il paraschiena, soprattutto nel caso di viaggi lunghi di 5-6 settimane. Potendolo ripiegare e porre nel sottosella o nello zaino, il paraschiena non è più un articolo ingombrante e quindi il problema è risolto senza perdere le caratteristiche in funzionalità e robustezza, specifiche delle protezioni per schiena. L'idea è nata nel 2006 e sono stati necessari tre anni per effettuare la progettazione, la certificazione, l'omologazione, il testing e il lancio nel mercato in una fiera del settore. Da allora non ha più smesso di avere successo tanto, che è in progetto di ampliare la propria rete commerciale. L'innovazione introdotta nel 2010 riguarda sempre il paraschiena, però questa volta si ha puntato sulla leggerezza con un prodotto

*super light*⁷⁵. Per il futuro hanno ancora molte idee e progetti già realizzati che aspettano solo il momento giusto per essere commercializzati.

3.4.4 Struttura attuale dell'azienda

All'interno di Soul Race oggi vi lavorano circa 15 persone tra interne ed esterne. La gestione dell'impresa è completamente in mano alla titolare, compatibile con il modello di impresa familiare del Veneto. Vi lavorano al suo interno anche la sorella e il marito di questa. Data la piccola dimensione dell'azienda e un fatturato non ancora consolidato, dei 14 dipendenti, 5 sono *free lance* ovvero personale incaricato nel campo amministrativo e commerciale che, possessori di una propria partita iva, svolgono la loro attività solo per le ore necessarie. Diverso è il rapporto con il sig. Furlanetto, proprietario di maggioranza di Furmor nonché marito della signora Vivien. E' lui ad inventare e a sviluppare i nuovi progetti anche in Soul Race, progetti che vengono tutti brevettati per poter essere difendibili. Oggi Furmor s.r.l. non ha più dipendenti impiegati nella produzione, anzi, proprio i dipendenti che lavoravano in essa sono stati trasferiti nel laboratorio di Soul Race trasformando questa anche in terzista (o meglio quartista) per quanto riguarda un 30% della "produzione" di Furmor.

Funzioni dell'attività

Per la produzione del capo finito vengono svolte le seguenti funzioni:

- Progettazione e sviluppo (funzione svolta in modo particolare dal Sig. Furlanetto Michele che collabora con il grafico per la soluzione estetica e trova dal confronto con gli agenti, che sono spesso ex-piloti, nuove idee che portano a migliorare il prodotto);
- Termoformatura degli stampi (funzione svolta da un laboratorio esterno);
- Stampaggio dei gusci (funzione affidata all'esterno);
- Assemblaggio (svolto all'interno, i pezzi vengono cuciti nei paraschiena);

⁷⁵ oltre alla leggerezza questo prodotto assicura anche maggiore sicurezza nella guida della moto, infatti meno peso c'è sulla moto più è corto lo spazio di frenata.

- Controllo qualità e collaudo interno –ex piloti che provano il prodotto in pista;
- Confezionamento.

La lavorazione è attribuita a laboratori italiani della zona. Questa scelta è basata sulla convenienza di poter essere sempre all'avanguardia con le tecnologie e sulla possibilità di rifiutare il prodotto non conforme agli standard richiesti. I benefici di questo modo di operare sono legati al non avere costi per innovazione di macchinari, formazione di dipendenti e nel riuscire a gestire meglio la stagionalità dei prodotti.

I clienti di Soul Race fanno ordini per un valore che oscilla dai 1.000 euro per i clienti standard ad un massimo di 5.000 euro per i clienti significativi; ordinano solo pochi pezzi per non fare magazzino e solo dopo averli venduti tornano a riacquistare. Solo per qualche commessa estera si riesce a fare lotti di produzione. Per questo motivo Soul Race deve fare magazzino ed essere molto attenta a programmare gli investimenti e a gestire la logistica.

Il prodotto

I prodotti tradizionali dell'azienda sono le protezioni per giacche e pantaloni da moto ed il paraschiena che risentono di stagionalità, moda e del benessere della popolazione dove vengono proposti. Si tratta di una passione-sport di lusso e le due principali categorie di consumatori finali sono gli appassionati di moto da corsa e quelli da cross, meno influenzati dei primi dalle mode.

Il mercato e le opportunità

Soul Race si occupa di protezioni per il motociclista e in particolare per la schiena. Ci raccontano che, tramite uno studio statistico effettuato nella regione Marche, l'80% di chi usa la moto al nord non usa protezioni, mentre per il sud-Italia la situazione è ancor più grave. Se poche persone acquistano protezioni

allora sviluppando una campagna di sensibilizzazione alla popolazione, il bacino dei consumatori potenziali si potrebbe allargare di molto.

Questa opportunità stimola l'impresa ad impegnarsi anche nel creare una cultura che sia più attenta alla protezione mentre si viaggia. Nel 2009, ad esempio Soul Race in collaborazione con la regione Marche, ha eseguito una dimostrazione di guida sicura per studenti, con piloti che indossavano le sue protezioni in modo corretto. Questo perché, sempre dallo studio condotto dalla regione Marche, è emerso che “gli incidenti che succedono ai ragazzi tra i 14 e 20 anni costano 8 milioni di euro all'anno alla regione solo per quanto riguarda le cure e le accompagnatorie per chi li assiste. L'uso delle protezioni, invece, potrebbe ridurre di circa l'80% l'intero costo e soprattutto diminuire i problemi fisici che ne derivano. Considerando questi aspetti si coglie una duplice *mission* su cui l'impresa basa le proprie azioni e innovazioni: la redditività e la possibilità di fare qualcosa di utile per la comunità.

Un altro segnale di potenziale ampliamento degli utilizzatori di protezioni sono proprio le forze dell'ordine. Secondo una loro indagine, l'acquisto delle protezioni sono a carico del singolo agente il quale non si preoccupa di acquistarle. La loro idea è quella di riuscire a stabilire una convenzione così da ottenere una parte il vantaggio di vendere più pezzi e dall'altra una maggiore protezione della persona.

Strategie presenti e future

Dal 2006 Soul Race vende anche articoli per gli sport invernali che, nel campo delle protezioni, si avvicinano al mondo della moto. Durante il 2010 è stato creato il primo catalogo e l'intenzione del futuro è quella di puntare e specializzarsi anche in questo settore.

Oltre a questo, l'ampliamento di gamma in corso, riguarda anche la vendita di intimo, come prodotto complementare per via di caratteristiche come la traspirabilità dei nuovi materiali e di cinture di gomma colorate.

Osservando il mercato è emerso che il prodotto Made in Italy non consente di ottenere grandi margini e che comunque il prezzo di vendita si distribuirà solo

sulla fascia alta e quella bassa, facendo scomparire la fascia media. Se Soul Race è presente nella fascia di prezzo medio-alto non rimane che entrare in quella bassa producendo una seconda linea di prodotti in Cina sempre però mantenendo dei buoni standard di qualità.

Oggi la convenienza dei prodotti cinesi nel campo della protezione va a danneggiare solo in parte la competitività di Soul Race. Purtroppo per chi l'acquista, il prodotto cinese è di scarsa qualità, attutisce il colpo ma non protegge davvero perché viene usata la plastica rigenerata, non quella di prima qualità più costosa. Questo è dimostrabile dal fatto che una ginocchiera che prende un colpo, se è cinese è visibilmente da buttare via, se non lo è la si riesce ad utilizzare ancora per la diversa resistenza dei materiali utilizzati.

Capitolo 4

Nascere nei distretti industriali: verso un nuovo modello di interpretazione.

Molti studi recenti hanno cercato di analizzare quali siano le dinamiche che permettono ad una nuova azienda di sopravvivere e di crescere. Prima di analizzare i casi studio effettuati con riferimento alla teoria sviluppata nei capitoli precedenti, è importante richiamare alcuni aspetti.

Innanzitutto è importante sottolineare che le caratteristiche personali (Reijonen e Raija Komppula, 2007), la storia (Boeker, 1989; Burton, 2001), le aspettative e i desideri (Witt, 2004) dell'imprenditore influiscono molto nel successo dello *start-up* e nelle performance di business (Wiklund, Patzelt e Shepherd, 2007). Il fondatore ideale è una persona che ha un'ottima abilità nel collezionare risorse (Birley, 1985), combinare le conoscenze provenienti da diverse fonti, relazionarsi con l'"altro" (Brüderl e Preisendörfer, 1998; Witt, 2004) ma è soprattutto capace di fare buon uso di quelle che ha a disposizione (Aldamonte, 2009).

In secondo luogo, l'imprenditore non è un *decision maker* isolato e autonomo, ma è un attore inserito in un micro-contesto (Brüderl e Preisendörfer, 1998). A questo proposito diventa importante considerare diversi elementi: le caratteristiche del territorio che in questo caso è il distretto dello Sportsystem, il settore in cui le aziende del distretto sono impiegate, quindi il settore manifatturiero legato alla calzatura sportiva e il settore industriale legato alla plastica e, infine, la presenza di una folta rete di piccole imprese, persone, enti ed istituzioni che condividono le stesse problematiche (Soreson, 2003).

In terzo e ultimo luogo, i quattro casi analizzati sono degli *spin-off*; i loro fondatori hanno acquisito, o meglio hanno ereditato, due fattori importantissimi

dalle esperienze precedenti: la conoscenza (Helfat e Lieberman, 2002; Witt, 2004) e la rete di relazioni (Brüderl e Preisendörfer, 1998). Questi, combinati con un'abilità innovativa, permettono alla nuova impresa di cominciare l'attività con successo (Keppler, 2009) e di avere maggiori possibilità di sviluppo e di crescita (Johannisson, 1998).

Il seguente capitolo vuole approfondire proprio questi aspetti: eredità di conoscenza, eredità di relazioni, input dal distretto e innovazione, prima dal punto di vista teorico e successivamente facendo l'analisi dei casi studio raccontati nel Capitolo 3. Al termine di ogni paragrafo vengono quindi formulate delle proposizioni che si propongono da una parte di fare emergere i concetti più significativi, dall'altra di tracciare alcune linee guida che possano essere utili nel delineare un nuovo modello interpretativo di nascita delle imprese.

Questo modello prevede che una nuova impresa nata per *spin-off*, acquisisca importanti risorse dall'impresa incubatrice che vive all'interno di un distretto, risorse non solo conoscitive ma anche relazionali che insieme formano una base solida su cui piantare le proprie radici. Gli effetti positivi di un giusto mix di risorse ereditate e nuove si incontrano in una maggiore predisposizione nell'aprire la nuova impresa con successo (non tutti gli imprenditori che vogliono di intraprendere la nascita di un impresa riescono a realizzarla per davvero) e nelle maggiori performance di business iniziali. Gli effetti negativi potrebbero essere legati al fattore *embadded*, nel senso che l'imprenditore che ha già alle spalle una buona conoscenza e una rete di relazioni consolidata, tende ad essere meno innovativo perché ritiene più conveniente ottimizzare le risorse che già possiede piuttosto che raccoglierne di nuove. Per questo motivo, un imprenditore che vuole emergere e presentare al mercato prodotti nuovi, dovrà allargare le proprie conoscenze e relazioni iniziali anche con istituzioni, laboratori, aziende esterni al distretto.

4. 1 Ruolo della conoscenza ereditata

Alcuni elementi che influiscono maggiormente sulle performance di una nuova impresa dipendono dal contesto tecnologico e territoriale, dalle caratteristiche del fondatore, dalla qualità della conoscenza appartenente all'impresa (Klepper, 2009). Solo di recente la letteratura ha posto molta attenzione sulla nascita delle imprese e di come il *background* del rispettivo fondatore influenzi la loro storia. In particolare nel caso della nascita per *spin-off* o *spinouts* (Klepper, 2009).

Lo *spin-off* è spesso legato al concetto di trasferimento della conoscenza e dell'apprendimento (Klepper e Sleeper, 2005). L'azienda di partenza è vista come un'incubatrice di risorse specializzate per imprenditori che trasferiscono il *knowledge* acquisito nella prima, alla nuova azienda (Brunetti e Camuffo 2000; Agarwal et. al, 2004). Questo significa che l'impiego della conoscenza ereditata influenzerà non solo la creazione della nuova impresa ma anche la strategie di prodotto, di marketing, ecc.; a questo si riferiscono Agarwal et al. (2004) quando affermano che la nascita per *spin-off* aumenta la probabilità di sopravvivere e di avere migliori performance.

Questo potrebbe anche spiegare il perché lo *spin-off* è spesso legato all'agglomerazione delle imprese e all'origine di molti distretti. In un sistema distrettuale, infatti, esiste una minore avversione al rischio nel fondare una nuova impresa, che fa registrare un più alto tasso di *spin-off*, grazie al fatto che, sempre l'agglomerazione, consente in quell'area un migliore sviluppo delle infrastrutture per supportare l'economia. In molti casi anche il distretto stesso ha il ruolo di incubatore di conoscenza, perlopiù tacita e legata all'abilità comunicativa e relazionale.

Come afferma Klepper, (2009), gli *spin-off* hanno origine per diverse ragioni; alcune sono volontarie, nel senso che l'apertura della nuova azienda è voluta e guidata dalla casa madre, altre sono dovute fondamentalmente dal desiderio di un individuo di essere lui stesso un imprenditore quindi non volute dalla casa madre.

La seconda tipologia è quella più frequente. Infatti i casi considerati dalla letteratura riguardano in larga parte ex dipendenti che a causa di aspirazioni personali, frustrazione dovuta ad un rapporto poco stimolante con l'imprenditore o perché sono in disaccordo con il management riguardo alle decisioni strategiche (o addirittura sulla struttura del management), decidono di aprire una nuova impresa in proprio (Klepper e Sleeper, 2005; Klepper, 2009).

Detto questo, la nascita per *spin-off* può assumere due forme: la replicazione esatta del prodotto e dell'attività dell'impresa incubatrice, o un'attività completamente innovativa e diversificata (Camuffo e Grandinetti, 2006). In particolare Klepper (2009), nel suo lavoro di sintesi e revisione, afferma che le imprese fondate da ex-dipendenti che lavorano nello stesso settore o con lo stesso prodotto della casa-madre, presentano migliori performance di altre (Helfat e Lieberman, 2002). Questo pone in evidenza come l'eredità di conoscenza, trasferita in un'impresa molto simile alla prima, abbia un potenziale maggiore.

I casi più frequenti sono:

- *Employee Spin-off*: ex-dipendente che fuoriesce da un'azienda e fonda la propria.
- *Spin-off* multiplo: più FI che fondano insieme una NI. Questo si distingue in due sottocasi che si diversificano in base alla provenienza dei soci. Essi possono provenire da diverse aziende oppure possono provenire dalla stessa azienda ed avere diversi ruoli o competenze specifiche. In entrambi i casi, l'unione di due o più persone che combinano le conoscenze e le relazioni proveniente da diversi *background* (si veda, Dobb e Hamilton, 2007), hanno migliori performance perché insieme completano il bacino di competenze necessarie ad iniziare l'attività (Klepper, 2001).
- *Parent-spin-off* o "imprenditoriale": questa tipologia si ha quando un'impresa solida mette a disposizione capitale e tecnologia ad un proprio dipendente perché gestisca la realizzazione di un nuovo prodotto. In questo caso la NI è autonoma ma rimane molto legata all'appoggio con quella

madre. I motivi che spingono un imprenditore a prendere tale decisione sono: la consapevolezza di non essere in possesso di tutte le competenze e le risorse necessarie, la paura di contrarre un fallimento e il voler evitare di lanciare un prodotto che rovini in qualche modo l'immagine costruita (Helfat e Lieberman, 2002). Molte collaborazioni di questo tipo sono state mosse anche dall'esigenza di *outsourcing* di una particolare fase di produzione che viene di solito affidata al dipendente che si ritiene più adeguato nello svolgere un tale compito⁷⁶.

- *Parent-spin-off* multiplo: in questo caso sono due o più aziende che danno vita ad una NI e che mettono al suo servizio le risorse e le conoscenze possedute. Accade soprattutto in attività che richiedono risorse e conoscenze complesse e molto costose (Helfat e Lieberman, 2002).

A questo punto è doveroso specificare che le linee teoriche fin qui riportate devono essere contestualizzate nel territorio preso in esame ovvero il distretto di Montebelluna.

Infatti, gli studi più importanti che esaminano gli *spin-off* si riferiscono in modo particolare all'industria *high-tech*⁷⁷, che poco si adatta al contesto manifatturiero del Veneto, dove c'è una forte presenza di piccole imprese soprattutto a gestione familiare, con prodotto di nicchia e dove la componente culturale e tradizionale influisce molto sulle caratteristiche dell'imprenditore.

Queste variabili influenzano sia le scelte, che le cause e le caratteristiche dello *spin-off* rendendolo diverso da quello studiato nella letteratura. Ad esempio, uno può avere origine a causa di un disaccordo tra due o più soci di un azienda che,

⁷⁶ ci sono esempi di NI che sono entrati in un nuovo mercato totalmente incerto. La casa madre possiede un'opzione di acquisto dell'impresa in modo che la nuova impresa ha successo, verrà acquisita e tornerà a far parte del genitore, altrimenti no. (così è stato per molti *spin-off* derivati da internet e creati verso la fine degli anni 90 che sono state riacquisite per tornare a fare parte dell'azienda madre) (Helfat e Lieberman, 2002)

⁷⁷ produttori di semiconduttori (si veda, Klepper, 2009) nella Silicon Valley, biotecnologie (si veda, Mitton, 1990; Stuart and Sorenson, 2003); produttori di automobili in US (Klepper, 2007), Inghilterra (si veda Bosma e Wenting, 2007), Germania (si veda, von Rhein, 2008), di pneumatici in Akron, Ohio (si veda, Buenstorf and Klepper, 2009a, 2009b); disk driver (Agarwal et al., 2004; si veda, Franco and Filson, 2006; McKendrick et al., 2009), lasers (Sleeper, 1998; Klepper and Sleeper, 2005; si veda, Sherer, 2006; Buenstorf, 2007), Israeli Information Communication Technology (ICT) firms (si veda Ellis et al., 2008).

separandosi, danno vita ad aziende differenti. In questo caso, allora, andrebbe introdotta una nuova categoria: l' *ex-entrepreneur*⁷⁸ *spin-off*.

In secondo luogo, il pregio e difetto di lavorare in una piccola azienda riguarda il fatto che l'individuo sa fare "tutto e niente", nel senso che il FI riesce a conoscere molti aspetti funzionali e tecnico-specifici dell'attività perché è molto coinvolto e ha molte responsabilità, quindi ha più probabilità di riuscire bene in quello che fa.

D'altra parte, però, ereditare una conoscenza così ricca e dettagliata risulta essere un limite perché si tende a replicare le conoscenze acquisite senza impegnarsi ad approfondire gli aspetti che si conoscono meno.

Analisi dei casi:

Free Minds s.r.l è uno *spin-off* nato da una "*partnership* tra imprenditori"⁷⁹; i tre fondatori della NI sono ex-colleghi di una grande azienda che opera nel settore dello scarpone da snowboard, Northwave, entro la quale entrambi lavoravano nella progettazione tecnologica del prodotto ma in compiti diversi. L'idea di fondare un nuovo business ha avuto origine da un contrasto personale tra uno dei tre FI e il suo responsabile, proprio come affermano Klepper e Sleeper (2005) quando nella definizione di *spin-off* parlano in particolare di dipendenti specializzati e molto bravi, che a causa di una frustrazione dovuta ad un rapporto poco stimolante con l'imprenditore, decidono di avviare una loro attività. Il primo fattore importante che ha influito nella sopravvivenza e performance aziendali, è legato al trasferimento della conoscenza appresa in un'attività che era la stessa svolta in precedenza. Free Minds è nata come studio di progettazione, quindi ha replicato esattamente, non il prodotto ma la funzione svolta all'interno della casa madre. Inoltre, secondo fattore, le conoscenze tecniche, creative, comunicative e ovviamente molte relazioni con clienti e fornitori interni al

⁷⁸ Dall'inglese: ex-imprenditore.

⁷⁹ imprese fondate da due o più colleghi che appartenenti alla stessa azienda si mettono insieme condividendo le loro conoscenze (Camuffo e Grandinetti, 2006).

distretto, sono state acquisite non solo dall'azienda incubatrice (Northwave) ma anche da altre esperienze precedenti a questa. Come si evince dalla Fig.4.1, prima di lavorare in Northwave uno dei fondatori aveva già avuto tre esperienze lavorative in tre imprese distrettuali diverse, più una breve, prima di entrare in Free Minds (Fig.4.1: i tre più uno cerchi di minore dimensione). Lo stesso è stato per gli altri due fondatori. Questo aspetto è importante perché, l'unione di più persone, ognuna proveniente da più esperienze lavorative, ha permesso loro di gestire una complessità⁸⁰ di prodotto, o meglio di servizio, con ottimi risultati. Il terzo fattore di successo di questa *new venture* è dovuta alla relazione positiva e costruttiva tra i tre fondatori che ha permesso loro di collaborare, condividere le proprie risorse con serenità ed entusiasmo dall'origine dell'idea fino ad ora.

O-Three s.r.l. ha avuto origine perché due soci si sono separati da un'azienda incubatrice di cui erano proprietari, a causa di contrasti personali con il terzo socio di questa (quindi entrerebbe a far parte nella nuova classe definita *ex-entrepreneur spin-off*). Le persone uscite dall'azienda "madre" erano in totale tre (Fig. 4.2): due, marito e moglie, impiegati nella produzione e il terzo, il primogenito, specializzato nella prototipazione. Il fatto che moglie e marito fossero titolari dell'impresa incubatrice ha permesso loro di essere molto avvantaggiati nell'apertura della NI (replicativa): conoscevano il prodotto, il mercato, la rete di clienti e fornitori, le problematiche di gestione dei costi e avevano l'amore e l'impegno per la qualità dei materiali. Per di più, una volta deciso di aprire l'impresa, nominando come socio titolare ogni componente della famiglia, non è stato difficile trasferire le conoscenze agli altri due figli che avevano appena completato gli studi, perché la relazione con loro era trasparente e valorizzata da un clima di complicità.

Quindi, i fattori che hanno permesso alla NI di avere buona performance e di sopravvivere con successo nella fase di *start-up* sono la conoscenza di tutte le fasi del prodotto, grazie al fatto che l'attività svolta era la stessa di quella appresa

⁸⁰ Lo *spin-off* è inversamente legato alla complessità delle informazioni da trasferire: più la struttura della conoscenza è semplice, più è facile il processo di trasferimento (Rivkin, 2001).

nella precedente esperienza lavorativa e il forte legame tra i componenti della famiglia.

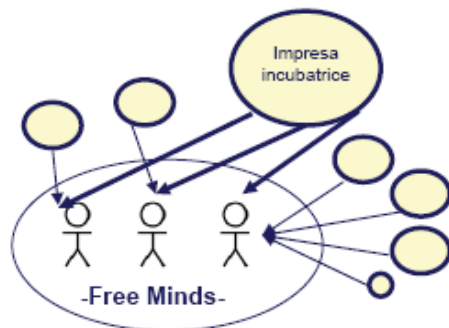


Figura 4.1: Trasferimento della conoscenza, Free Minds s.r.l.

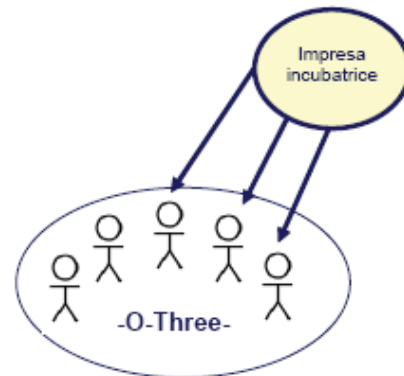


Figura 4.2: Trasferimento della conoscenza, O-Three s.r.l.

A differenza delle prime due che sono fondamentalmente una società di persone, queste descritte in seguito, sono state fondate da un solo imprenditore e hanno entrambe mantenuto un legame con la casa incubatrice rappresentato, nelle figure, dalla linea tratteggiata in verde.

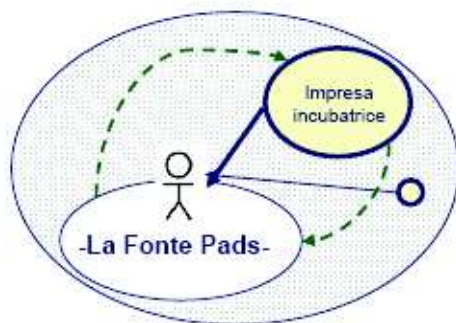


Figura 4.3: Trasferimento della conoscenza, La Fonte Pads s.r.l.

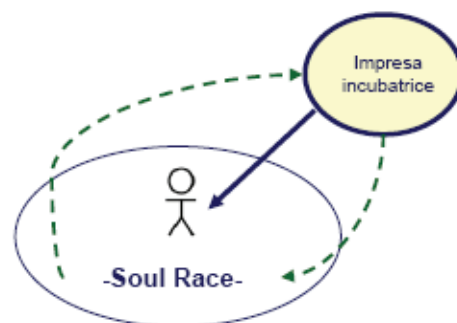


Figura 4.4: Trasferimento della conoscenza, Soul Races r.l.

La Fonte Pads s.r.l., rientra nella classe dei *parent-spin-off*. Il proprietario di Giessegi (impresa incubatrice) che produce abbigliamento da ciclista ha consegnato risorse monetarie, tecnologiche e di conoscenza ad un amico affiancandolo nella fase di *emergence* e di *start-up* della NI. Questa, che produce

fondelli da confezionare all'interno del pantaloncino da ciclista, è nata come terzista dell'azienda incubatrice. Le motivazioni che hanno spinto l'imprenditore ad investire su un nuovo business sono legate all'esigenza di trovare un fornitore che producesse un prodotto che rispondesse alla qualità richiesta, a buon prezzo. Questo, unito alla capacità innovativa e imprenditoriale del fondatore e alla disponibilità del suo amico, ha permesso un ingresso sereno della NI nel mercato. All'inizio dell'attività la relazione tra i due protagonisti è stata trasparente, non conflittuale, il che ha permesso una migliore circolazione di informazioni e di conoscenze, dalla casa madre alla NI.

Il trasferimento delle conoscenze coinvolge tre soggetti: l'azienda incubatrice (Fig. 4.3: per impresa incubatrice sono compresi entrambi i cerchi; il più grande è Giessegi, il più piccolo rappresenta l'impresa di calzatura sportiva aperta prima di fondare Giessegi) in cui ha origine la conoscenza, il fondatore, che trasferisce il *knowledge* dall'impresa-madre alla nuova e la persona che assimila le conoscenze acquisite dal fondatore per gestire l'impresa. I fattori di successo di questa NI sono legati alla creatività e alla qualità del prodotto e al fatto che a guidare l'impresa è stato un imprenditore che aveva alle spalle un'azienda stabile. Il prodotto realizzato dalle due imprese non è lo stesso ma quello che ha fatto la differenza è stato il forte rapporto di fornitura-clientela tra le due (rappresentato dalle frecce tratteggiate nella Fig.4.3). L'impresa incubatrice forniva la nuova di risorse finanziarie, tecnologiche e di conoscenza su aspetti legati al design e all'immagine. La nuova impresa, a sua volta, forniva all'azienda madre un prodotto ad alta qualità. Come succede spesso in questi casi, dopo cinque anni di vita, la nuova impresa è stata assorbita completamente dall'azienda madre (motivo che spiega il cerchio di colore grigio che racchiude le due aziende nella Fig.4.3); la gestione è stata tolta all'amico ed è tornata completamente nelle mani del fondatore ufficiale.

Soul Race, è il secondo esempio di *ex-entrepreneur spin-off*. L'azienda incubatrice da cui ha origine la NI, era gestita da due coniugi. Questi conoscevano molto bene il prodotto, le caratteristiche di mercato e dei materiali,

perché lavoravano come terzisti per alcuni importanti marchi dell'abbigliamento da moto. L'idea di business è nata non per conflittualità tra i due titolari ma per interesse nel creare un'azienda che potesse produrre e vendere con marchio proprio e con cui sperimentare alcune innovazioni. Il fatto che l'azienda incubatrice fosse terzista e la nuova in proprio, ha reso necessario mantenere separate le due attività così da non entrare in concorrenza con i propri clienti e, in secondo luogo, per proteggere l'azienda madre da eventuali rischi come ad esempio il rovinare l'immagine dell'azienda in caso di fallimento (Helfat, Lieberman, 2002). I fattori di successo dello *start-up* sono per primo, il fatto che questo è un caso di *spin-off* decisamente replicativo (entrambe le aziende producono e confezionano le protezioni per l'abbigliamento da moto), dove la conoscenza specifica e la rete di relazioni acquisita, sono completamente riutilizzate nella nuova impresa. Per secondo, la relazione tra i due coniugi, che lega inevitabilmente le due aziende permettendo uno scambio continuo di opinioni, innovazioni e anche risorse umane che dall'impresa incubatrice vengono trasferite nella nuova. Reciprocamente, la NI ha rapporti di fornitura con l'impresa incubatrice (freccia di colore verde tratteggiata nella Fig.4.4).

Discussione e proposizioni:

In conclusione, ogni fondatore ha un proprio modo di usare la conoscenza ereditata. Riassumendo gli aspetti più rilevanti dei casi studio analizzati sono state formulate le seguenti ipotesi.

Proposizione 1 (a): Un imprenditore che ha ereditato una conoscenza nelle esperienze lavorative precedenti alla fondazione della NI, riesce ad avviarla con più facilità rispetto a chi la apre ex-novo.

Quest'ipotesi è già stata confermata da studi e analisi empiriche che si ritrovano in letteratura.

La capacità di un'impresa di assorbire conoscenza, risorse e abilità, è legata al livello della conoscenza a priori (Agarwal et al., 2004; Camuffo e Grandinetti, 2006); più questa è simile a quella necessaria ad aprire l'attività, più è facile che la NI entri nel mercato (Helfat e Lieberman, 2002; Aldamonte, 2009). In altre parole, più le risorse e le capacità umane che il FI ha prima di entrare nel mercato con la NI, simili a quelle necessarie all'entrata, più è probabile che la fase di *start-up* abbia successo perché, come per i figli, l'eredità di conoscenza guida le loro decisioni e azioni (Helfat e Lieberman, 2002) che vengono prese con più maturità. Per questo motivo, oltre al successo nella prima fase di vita dell'azienda, l'eredità di conoscenza permette alla NI di avere un tempo di sopravvivenza dell'impresa più lungo (Helfat e Lieberman, 2002; si veda Klepper, 2007; Boschi e Wenting, 2007) di altre nate imprese per *start-up*.

Questo vantaggio è reso più forte se la NI abita in un distretto perché le informazioni rilevanti sul mercato, sulla domanda del cliente, sulle caratteristiche del prodotto, sulla tecnologia ma anche su fornitori e concorrenti (Helfat e Lieberman, 2002) sono molto omogenee nel distretto piuttosto che in un altro sistema industriale, pertanto sono informazioni più facili da trasferire, condividere e gestire.

Proposizione 1 (b): E' più probabile che un impresa nata da uno spin-off presenti delle caratteristiche molto simili a quelle dell'azienda madre o ad una parte di essa perché in questo modo si ottiene un'ottimizzazione del trasferimento della conoscenza.

La conoscenza dei FI è molto legata all'attività e alle caratteristiche dell'impresa incubatrice quindi è più probabile che gli *spin-off* siano di tipo replicativo (Klepper e Sleeper 2005; Klepper, 2009). Ciò nonostante, gli stessi Klepper e Sleeper (2005), affermano che più il *knowledge* è strutturato, più è difficile trasmettere la conoscenza dall'azienda madre a quella nuova. Questo limite è concreto ma può essere superato se a fondare l'impresa non è uno, ma più persone che provenienti da uno stesso o diverso *background* riescono a creare

una conoscenza combinata che permette loro di ottenere migliori performance (Klepper, 2001; Agarwal et al., 2004).

Proposizione 2 (a): Nei distretti la mobilità del personale tra un'impresa e l'altra è alta quindi è più probabile che un FI abbia più esperienze lavorative.

Proposizione 2 (b): Il sistema relazionale che vive all'interno del distretto aumenta la possibilità che lo spin-off sia avviato da più FI e quindi che sia più complesso.

Il caso di Free Minds conferma questa intuizione. I tre soci hanno capacità e abilità complementari (Furlan e Grandinetti, 2010) legate alla progettazione, quindi una risorsa immateriale il cui apprendimento è difficile da assemblare, condividere, gestire. L'aver unito i saperi posseduti da ognuno ha permesso di oltrepassare i limiti che derivano dalla complessità e quindi di riuscire a produrre profittevolmente da subito. Oltretutto ognuno dei tre fondatori possedeva un *know-how* già in partenza ampio e diversificato perché prima di lavorare all'interno di Northwave, hanno fatto esperienza in diverse aziende, tutte appartenenti allo stesso distretto. Unendosi in un progetto comune, quale la fondazione della NI, hanno quindi amplificato le loro singole capacità e conoscenze ottenendo buoni risultati.

4.2 Ruolo e composizione delle relazioni

Lo sviluppo del terziario e delle reti tecnologiche, comunicative e di marketing alimentano la crescita delle relazioni nell'economia globale (Rullani, 2002; Stuart e Sorenson, 2007) così che diventa più facile venire a conoscenza di nuove opportunità.

In questo senso, la delocalizzazione e l'export non sono importanti solo per ottenere risorse a basso costo⁸¹ o per avere un mercato alternativo ma diventano una fonte di competenze e opportunità complementari a quelle distrettuali. D'altra parte, la ricchezza che proviene dalla diversità, è una risorsa che un particolare sistema distrettuale può ottenere confrontandosi con qualsiasi altro sistema industriale o che una piccola impresa può ottenere confrontandosi con qualsiasi altra impresa, sia esso/a in territorio nazionale o internazionale. Con parole diverse, un imprenditore che riesce a creare un *knowledge* composto da quello di cui è in possesso e quello ottenuto dalle relazioni con diversi attori, ha maggiori probabilità di sopravvivere e di avere migliori performance di sviluppo nel lungo termine (Zucchella, 2006; Brüderl e Preisendörfer, 1998).

Come suddiviso da Furlan e Grandinetti (2010), gli attori potenziali della rete che giocano un ruolo importante nelle prime fasi di vita della NI, appartengono:

- al contesto sociale, ad esempio famiglia, amici, compagni di squadra;
- all'impresa incubatrice, quindi colleghi, titolare, responsabili (relazioni *intra-organizational*);
- al contesto di business legato all'azienda incubatrice, quindi clienti, fornitori, concorrenti (relazioni *inter-organizational*).

A queste si aggiungono anche le relazioni con altri attori necessari ad avviare l'impresa come le banche, assicurazioni, imprese leader, enti e istituzioni come le università, i laboratori di ricerca, la Camera di Commercio, ecc. (Witt, 2004; Birley, 1985) interne o esterne al distretto.

La rete di relazioni ha quindi un ruolo implicito di completare le proprie conoscenze e svilupparne di nuove, in un contesto che non vede confini territoriali ma va' a cercare quali siano le migliori opportunità di investimento per la crescita dimensionale, relazionale e qualitativa (Camuffo e Grandinetti, 2006).

⁸¹ non bisognerebbe solo pensare allo sfruttamento delle risorse ma investire nella loro riproducibilità (Corò e Micelli, 2008).

Il relational mix

Ogni individuo possiede una propria rete di relazioni (Johannisson, 1998; Birley, 1985), e nel caso della piccola azienda, la rete dell'imprenditore spesso si identifica con quella dell'azienda (Stuart e Sorenson, 2007). Per le imprese pluri-imprenditoriali, invece, la rete di relazioni è un mix tra quelle possedute da ogni fondatore. Ad ogni modo, come ogni individuo possiede una rete di relazioni diversa in base alla propria storia e occupazione così, ad una diversa fase di vita dell'impresa, corrisponde un diverso "*relational mix*" (si veda Lechner, Dowling e Welppe 2006, pg 15)⁸².

Nella prima fase il fondatore cerca ottenere dalla propria rete di relazioni un supporto fisico (ad esempio risorse finanziarie, umane, di conoscenza) e morale (Birley, 1985) per costruire l'azienda, pertanto la rete è formata da un alto numero di legami forti (Granovetter, 1983) e da un numero ridotto di legami deboli (soprattutto nei casi di *spin-off*). Nel contesto studiato, gli *strong ties* (legami deboli) più influenti appartengono al sistema distrettuale, siano essi appartenenti al contesto sociale⁸³ o a quello economico (punto di partenza del modello rappresentato nella Fig. 4.5).

In particolare emergono come significativi i legami acquisiti dall'impresa incubatrice perché il fondatore, avendo con loro un rapporto consolidato negli anni, riesce ad ottenere migliori risorse, informazioni e benefici (Brüderl e Preisendörfer, 1998; Johannisson, 1988). Come descrive la letteratura, avere un supporto di rete con il quale si ha una buona reputazione (Stuart e Sorenson, 2007; Stuart e Sorenson, 2003) e un rapporto di fiducia (Johannisson, 1998; Stuart e Sorenson, 2007; Witt, 2004) facilita e velocizza tale processo, garantendo un maggiore successo alla fase di *start-up* (Furlan e Grandinetti, 2010; Lechner,

⁸² questo è vero poiché ogni fase di vita dell'azienda necessita di risorse e competenze diverse, e in ogni fase di vita l'azienda ha una struttura e delle esigenze differenti.

⁸³ famiglia, amici, tutti attori che hanno con l'imprenditore un legame emozionale che li spinge ad aiutarli con più intensità (Brüderl e Preisendörfer, 1998). Per Johannisson (1998) gli imprenditori che fanno più affidamento sulle reti sociali sono quelli più giovani e quelli che aprono delle imprese di piccola dimensione, Brüderl e Preisendörfer (1998) aggiungono che in generale sono quelli che possiedono meno capitale umano e finanziario iniziale.

Dowling e Welpé, 2006; Larson e Starr, 1993). I legami formali o deboli, invece, diventano importanti quando gli elementi della nuova impresa sono “pronti” (Birley, 1985) e il fondatore cerca di completare le competenze necessarie. Usando altre parole, la fase di incubazione viene giocata da attori appartenenti ad una rete che ha come centro il fondatore della nuova impresa (Brüderl e Preisendörfer, 1998) e come nodi le relazioni *intra- e inter-organizational*. Nel passare dalla fase di incubazione dell’idea alla fase di *start-up*, la relazione si trasforma da casuale a pianificata e voluta (Lechner, Dowling e Welpé, 2006; Furlan e Grandinetti, 2010), ovvero, le relazioni che il fondatore possiede vengono selezionate, eliminate, altre vengono approfondite o ne vengono create di nuove (Larson e Starr, 1993) in base alle necessità⁸⁴. Si viene così a creare una nuova rete di relazioni che può includere o meno le relazioni presenti nella rete precedente.

Furlan e Grandinetti (2010) affermano che più le due reti di relazioni sono sovrapposte, più entra in gioco un rapporto di fiducia, trasparenza e reciproca collaborazione, che manifesta i suoi aspetti positivi nel garantire alla NI una maggiore probabilità di sopravvivenza⁸⁵. Più queste relazioni che si consolidano appartengono al distretto, più vantaggi si possono ottenere, perché è facile ottenere da loro le risorse necessarie. Di conseguenza, l’entrata nel mercato (Helfat e Lieberman, 2002) e l’ottenimento di risultati (Lechner et al., 2006) anche economici, è più veloce. Questo aspetto è anche legato alla diminuzione del rischio di fallimento: poiché legami forti sono più stabili (Granovetter, 1983), il supporto da loro ottenuto è affidabile anche nel tempo.

Appurato questo, si può affermare che la sovrapposizione delle reti tra le due fasi permette alla NI di avere una maggior qualità nelle relazioni (abbattimento delle barriere) e nel prodotto (tradizione e specializzazione).

⁸⁴ In questo passaggio le scelte dell’imprenditore sono guidate da due fattori: l’esperienza precedente e il consiglio o l’assistenza che riceve (Birley, 1985).

⁸⁵ Questo avviene perché la frequenza e l’intensità del rapporto rafforza la relazione (Sorenson, 2003) che una volta di qualità velocizza e agevola le *performance* di *start-up*.

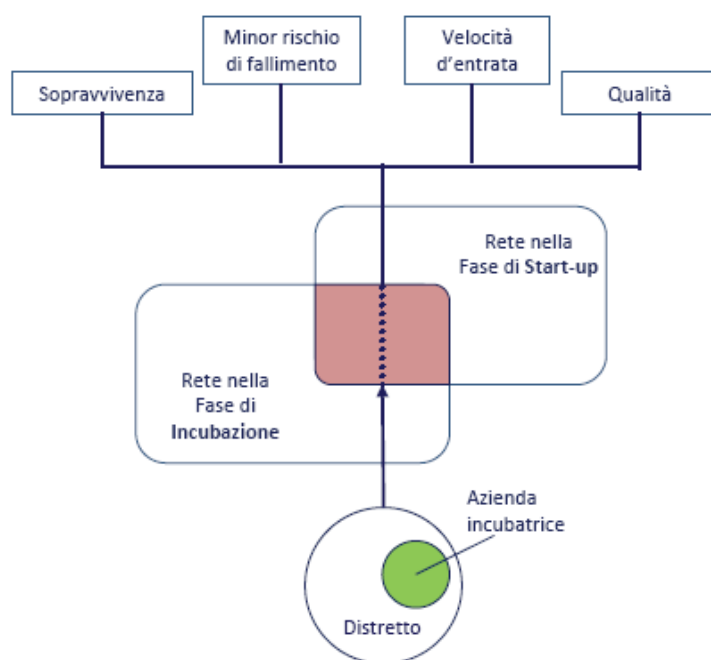


Figura 4.5: La rete di relazioni dell'impresa nella fase di start-up. Origine ed effetti.

Una volta iniziata l'attività, la struttura dell'impresa ha già preso forma e comincia a produrre risultati e il fondatore è più portato ad allargare la sua attenzione anche ad altre relazioni. Si comincia a gestire la rete di legami deboli e ad allargare il proprio bacino di relazioni anche all'esterno del distretto. Questo processo avviene in maniera graduale. Più l'impresa riesce ad essere autonoma e si sente più stabile, più si lasciano le relazioni acquisite precedentemente per acquisirne di nuove, soprattutto se possiede uno stile innovativo e di continua ricerca. Infatti le aziende che sono orientate a sviluppare un prodotto unico, quindi potenzialmente di nicchia, hanno una rete che è legata più all'esterno che all'interno del distretto proprio perché è da loro che acquisiscono degli input di competenze e di idee, supplementari a quelle possedute (Johannisson, 1998). Al contrario, un'impresa che punta la strategia su un prodotto di qualità con un costo contenuto, è più portata a rimanere radicata nel territorio distrettuale e a non perdere tempo con altre relazioni (proprio perché nel distretto si possono ancora trovare vantaggi di efficienza ed efficacia). Lechner, Dowling e Welpé (2006), hanno spiegato questo fatto osservando che negli anni successivi alla fondazione

dell'impresa, il numero di legami forti è associato in maniera negativa alle performance di impresa mentre il numero di collaborazioni è correlato positivamente. Questo risultato supporta l'ipotesi che nella fase successiva allo *start-up* l'imprenditore che vuole crescere e innovarsi dovrà ampliare la propria rete di relazioni e contemporaneamente impegnarsi in collaborazioni.

Ad ogni modo, i benefici che produce la rete di relazioni non sono scontati. Per prima cosa essi dipendono dalla struttura della rete: dimensione, densità, diversità, preponderanza di *strong* o *weak ties*, ridondanza (Brüderl e Preisendörfer, 1998). Ad esempio per avere delle buone performance di crescita è necessario avere una rete varia e diversificata (Furlan e Grandinetti, 2010) altrimenti si riducono le possibilità di venire a conoscenza di opportunità nuove⁸⁶. Come seconda cosa, invece, è necessario che l'imprenditore possieda un mix di conoscenze e di capacità non indifferenti, tra le quali l'abilità nel costruire i contatti, di svilupparli (Birley, 1985) e la capacità di assorbimento (si veda Cohen e Levinthal, 1990) come la buona abilità nel selezionare i *partner* giusti per assorbire conoscenze preziose⁸⁷ (Furlan e Grandinetti, 2010).

Analisi dei casi:

L'analisi dei casi qui riportata cerca di fare emergere la composizione della rete di relazioni che caratterizza la nuova impresa al momento dello *start-up*. Come già detto, parte della rete con cui un imprenditore comincia la sua attività è ereditata dall'impresa incubatrice e le relazioni principali sono proprio con quei soggetti con cui si ha un legame forte. Essi appartengono al contesto sociale, *intra-* o *inter-organizational*.

⁸⁶ Questo dipende anche dal contesto nel quale la NI è inserita. Se il distretto è particolarmente innovativo, avere molti legami forti al suo interno permette di ottenere informazioni più precise (Birely, 1985) anche sulle innovazioni.

⁸⁷ Questo elemento si è dimostrato fondamentale nel caso di O-Three, che ha affidato la produzione ad un responsabile in Serbia dov'è delocalizzato il laboratorio consentendo ai fondatori di riservare più tempo alle analisi e alle decisioni di più alto livello. Ma mancante nel caso di La Fonte Pads dove il fondatore, scegliendo le persone sbagliate a cui affidare la gestione, ha subito delle perdite rilevanti che si sono riflesse sull'immagine aziendale.

Free Minds

La rete di relazioni di Free Minds ha preso forma dall'unione delle reti appartenenti ai tre soci fondatori. In questo modo la rete è più varia e numerosa di quanto è nel caso di un singolo fondatore, permettendo sin dall'inizio di poter fare una selezione più vantaggiosa di quelle che sono le relazioni mantenute e "utilizzate" al momento dello *start-up*. I legami che hanno inciso di più al successo della NI, sono in modo particolare provenienti dalla rete *inter-organizational*. Tra queste, la relazione più importante è stata con un fornitore di stampi che da fornitore dell'azienda incubatrice è divenuto il principale cliente della NI per i primi tre anni; a seguito altri, come una stamperia, un produttore di tecnologie per termosaldature. Rientrano in questa classe di provenienza anche il rapporto di clientela che la NI ha avuto con le aziende incubatrici stesse. In questo caso non sono stati utilizzati i legami con la famiglia o con soggetti esterni al distretto. Ciò che emerge dalla loro storia è che la maggior parte delle relazioni che hanno permesso un rapido accesso al mercato e la sopravvivenza della NI nella prima fase di vita, sono state ereditate dalle precedenti esperienze lavorative di ogni singolo fondatore.

La Fonte Pads

Per capire la composizione della rete di La Fonte Pads bisogna dare uno sguardo alle sue origini. Giessegi è stata fondata da un imprenditore che conosceva bene le esigenze del cliente finale, lo era lui stesso ma non conosceva e non aveva ereditato le competenze per svolgere l'attività. Questo ha fatto sì che per acquisire le risorse mancanti, l'imprenditore ha dovuto e voluto cercarle, trovando nel distretto tutto ciò che serviva per realizzare il miglioramento del prodotto. Quindi la sua rete di relazioni iniziale non era costellata di legami forti, bensì deboli e molto vari tra di loro. Così è anche la rete iniziale della nuova impresa, con un'unica differenza: essendo quest'ultima "figlia" di un'impresa già strutturata e appartenente allo stesso mercato, le relazioni sono state inevitabilmente acquisite e create sulla base di quelle dell'azienda madre. Al momento dello *start-up* l'impresa lavorava in gran parte per conto dell'impresa

incubatrice, quindi il cliente principale era Giessegi; per quanto riguarda i rapporti di fornitura, essi sono stati creati nuovi ma sulla base di quelli ereditati. In ultimo per La Fonte Pads sono state importanti anche le relazioni appartenente all'ambiente sociale, ovvero l'imprenditore si è sempre confrontato con i propri amici ciclisti per testare il prodotto e ottenere qualche idea in più.

Soul Race

L'impresa è nata e cresciuta sulla base del legame forte che unisce i due titolari (dell'impresa nuova e di quella *incumbent*⁸⁸) e delle relazioni acquisite dall'impresa incubatrice (*inter-organizational*, soprattutto fornitori). Essendo la sovrapposizione delle reti, tra la fase di incubazione e la fase di *start-up*, molto alta, la nuova impresa non ha avuto molte difficoltà nell'iniziare la propria attività. Inoltre, al momento della nascita, l'impresa era terzista dell'impresa incubatrice, quindi, avendo un forte legame con l'ambiente *intra-organizational*, Soul Race ha potuto ottenere una remunerazione del proprio lavoro da subito.

O-Three

Questa è una azienda familiare che ben descrive come nella fase di *emergence* avere dei legami forti (in questo caso familiari) permetta la costituzione di una NI che riesce a sopravvivere e crescere meglio di altre (Birley, 1985). La forza di questa impresa non è stata la diversità e l'ampiezza di rete, bensì la relazione con pochi attori di fiducia. Il rapporto consolidato con i fornitori e i clienti con cui i fondatori avevano lavorato nell'azienda incubatrice, ha permesso loro di ottenere vantaggi di costo e di affidabilità nello scambio commerciale. Il buon rapporto tra i componenti della famiglia che insieme completano il numero di risorse umane necessarie a svolgere le principali attività dell'azienda, ha permesso di impiegare meno sforzi nella gestione delle stesse.

⁸⁸ Dall'inglese: già presenti sul mercato, in questo caso di Furmor Protect, azienda-madre di Soul Race.

Per quanto riguarda i contatti con i clienti e i fornitori, i fondatori hanno fatto leva sulle relazioni acquisite dall'impresa incubatrice (legami *inter-organizational*).

Discussione e proposizioni:

Dall'analisi di questi casi sono state formulate due proposizioni in linea con quanto detto sulle relazioni.

Proposizione 3 (a): Quando lo spin-off è replicativo è più probabile che il fondatore faccia uso dei legami acquisiti durante le precedenti esperienze lavorative.

C'è una differenza sostanziale nel mix di legami forti e deboli delle prime due imprese, in confronto con le ultime due. E' vero che per tutte e quattro le imprese la maggior parte dei legami importanti al momento dello *start-up* sono relazioni nate all'interno dell'azienda incubatrice ma le prime due hanno con queste un rapporto di supporto per arrivare a creare nuove relazioni, mentre le seconde hanno un rapporto molto più esclusivo che mira a consolidare il rapporto di fiducia. In altre parole, l'attività delle prime due imprese ha successo anche grazie alla varietà della loro rete iniziale, invece le ultime due ottengono successo dalla relazione con meno attori che assicura più efficienza. Non a caso, proprio le ultime due (Soul Race e O-Three) sono *ex-entrepreneur spin-off*, producono lo stesso prodotto realizzato dall'impresa incubatrice e hanno dei forti legami con i componenti della famiglia. Come vedremo in seguito queste due aziende sono anche le meno innovative. A questo punto si può sostenere che la preponderanza di legami forti dipende dal numero dei soci, dall'avere o meno il legame con l'impresa incubatrice, dalla complessità della conoscenza necessaria ad avviare il nuovo business e dalla quantità di conoscenza che viene trasferita dall'impresa incubatrice a quella nuova. Conoscenza e relazione sono quindi elementi interdipendenti per lo sviluppo delle imprese.

Proposizione 3 (b): Meno trasferibile è la conoscenza, meno sono importanti le relazioni ereditate e viceversa.

Ciò che caratterizza le prime due imprese (Free Minds e La Fonte Pads) è che il numero di legami forti e deboli è più equilibrato; sicuramente questo dipende dalle caratteristiche imprenditoriali dei soci, forse più portati dei secondi ad instaurare relazioni ma è anche legato anche al fatto che i primi non avessero il *know-how* completo per avviare il business.

Free Minds aveva tante competenze tecniche ma mancava delle capacità imprenditoriali e di un numero solido e diversificato di clienti, quindi ha dovuto per forza fare leva sui propri legami deboli soprattutto ad attività avviata. La Fonte Pads, al contrario, aveva buona abilità nel gestire l'azienda, conosceva già molti potenziali clienti ma possedeva poca competenza nella realizzazione del prodotto. Quindi: più complessa è l'attività, più è necessario avere una vasta rete di relazioni composta soprattutto da legami deboli; mentre, più un imprenditore è a conoscenza di tutti gli aspetti di business, più rimane chiuso e fedele ai propri legami consolidati.

4.3 Sistema distrettuale: limiti e opportunità per la nuova impresa.

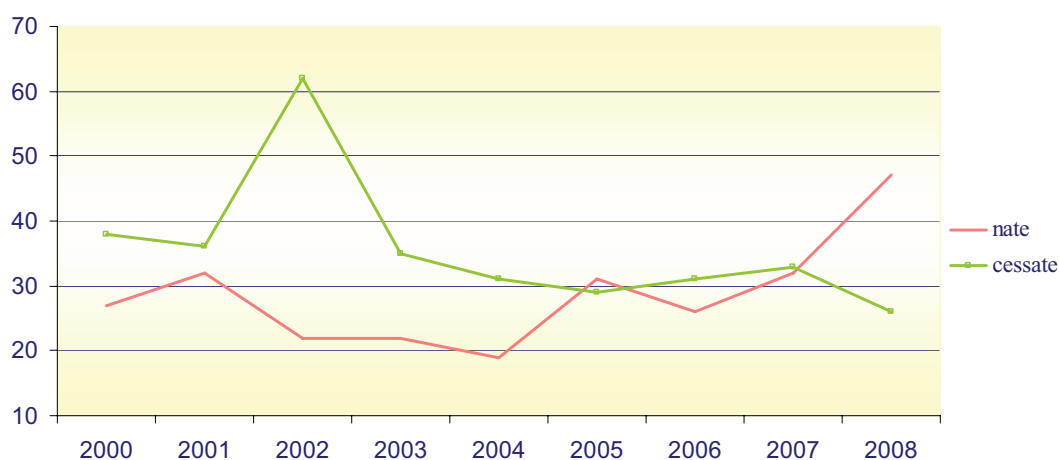
Il distretto incrementa l'efficienza produttiva della singola impresa (Sorenson, 2003) perché, grazie alla vicinanza fisica degli attori economici, si riescono ad avere bassi costi di distribuzione, economie di agglomerazione e una diffusione di un "sapere" che migliorano le performance. Questa prospettiva sembra però essere debole se si guarda alla realtà presente. Prima della globalizzazione l'intera filiera produttiva era gestita da aziende appartenenti al distretto o comunque al territorio nazionale. Questo offriva l'opportunità di ottenere migliori performance di efficienza ed efficacia, alta qualità del prodotto e la

possibilità di instaurare delle collaborazioni significative a favore della ricerca, sviluppo e innovazione dei prodotti. Oggi la situazione è cambiata: l'ambiente è più selettivo, le imprese non nascono più nel numero e nello stile che faceva del distretto una realtà particolarmente vivace; quelle di media o grande dimensione ma anche quelle piccole, per avere una produzione efficiente, delocalizzano gran parte delle attività all'estero, impoverendo così il tessuto distrettuale di molte opportunità.

Da una parte questo ha comportato la perdita di un grande numero di aziende soprattutto individuali e di piccole dimensioni: in otto anni il distretto di Montebelluna ha perso 68 imprese, numero che rappresenta il gap tra quello di imprese iscritte a registro (258) e quelle cessate (321).

Nel grafico sotto (Gaf 4.4) si evidenzia che, fatta eccezione per il 2008, il numero delle imprese iscritte a registro è minore delle cessate.

Grafico 4.4: Imprese nate e cessate dal 2000 al 2008.



Fonte dati: Camera di Commercio di Treviso

D'altra parte, però, questo cambiamento ha portato due conseguenze interessanti. Spostando la produzione di massa all'estero, in Montebelluna le imprese si stanno specializzando sempre più in attività di design, di sviluppo formativo e tecnologico, di comunicazione e marketing. Quindi, da un lato il sistema si sta specializzando in attività ad alto contenuto cognitivo e di alto valore aggiunto, dall'altro, se il numero di imprese diminuisce ma il distretto non ha perso

l'importanza che ha sempre avuto, può significare che le imprese che sopravvivono sono di "qualità" e che il distretto si sta evolvendo su percorsi innovativi.

Il seguente paragrafo cerca quindi di capire in che modo e in cosa questo sistema di imprese, persone ed enti, impregnato in una cultura del "piccolo" e della "qualità", limita o favorisce l'attività di una nuova azienda nei tempi attuali.

Il potenziale della relazione entro il distretto.

Sorenson (2003) e Klepper (2009) al termine dei loro studi affermano che un FI ottiene migliori performance se l'impresa che vuole fondare appartiene al settore in cui l'imprenditore ha esperienza, soprattutto se è localizzata nella regione in cui egli vive. Andando in profondità della questione, emerge il fatto che nonostante tutto, il sistema distrettuale offre delle risorse intangibili ma di gran valore per la nuova impresa: la cultura, la conoscenza e le relazioni. Le imprese sono formate da persone che appartengono ad un contesto sociale, culturale ed economico omogeneo⁸⁹, per cui la lingua, i valori, le norme e comportamenti di uso comune sono elementi che influenzano la vita dell'attività anche solo perché facilitano la relazione tra gli attori del sistema (Furlan e Gandinetti, 2010). I legami sono più simmetrici, basati sull'uguaglianza e rispetto per le altre parti. In questo contesto l'imprenditore ha più opportunità di instaurare un rapporto di fiducia e quindi avere più possibilità di ridefinire le proprie idee (Johannisson, 1998). Oltre a questo, se la maggior parte degli attori del distretto è specializzata in un settore (Treviso con le calzature sportive e Belluno con l'occhiale), è proprio in quel territorio specifico che vengono riversate le richieste da parte dei potenziali clienti; dunque è in questo che si trovano i laboratori più specializzati, i tecnici più innovativi, le ricerche più avanzate e una varietà maggiore di interlocutori⁹⁰. Ad esempio, una scuola di ottica o di design

⁸⁹ Le persone preferiscono sviluppare e mantenere dei legami con chi ha un *background* simile al proprio, e un interesse alla stessa attività; inoltre la prossimità fisica influenza positivamente la durata di queste relazioni (Sorenson, 2003).

⁹⁰ I FI che appartengono ad un local cluster vivace hanno un numero di relazioni 7 volte maggiore rispetto agli altri contesti (Johannisson, 1988).

si rendono possibili solo grazie ad un numero adeguato di partecipanti e, non a caso, queste scuole hanno sede rispettivamente nella provincia di Belluno e di Treviso. Lo stesso discorso vale per i corsi di formazione di settore, i quali avranno più frequenza e profondità nel territorio distrettuale piuttosto che in altri. Questo è uno dei motivi per cui è evidente che l'intero ambiente distrettuale ha anche un ruolo da incubatore o meglio da meta-incubatore di conoscenza per nuovi imprenditori (Furlan e Gandinetti, 2010).

In aggiunta, la presenza di molti imprenditori indipendenti e molto motivati rende l'ambiente stimolante, incentiva la ricerca di soluzioni sempre innovative, facilita l'apprendimento dell'auto-organizzazione del lavoro e stimola ogni dipendente a provvedere in modo continuativo al proprio impegno (Corò e Micelli, 2008).

Ad esempio per fondare una nuova impresa è necessario selezionare del personale qualificato e la persona più adatta è inevitabilmente qualcuno che ha già lavorato in aziende del settore (magari anche in un'azienda leader del distretto), che possiede specifiche capacità e una rete di relazioni già consolidata (Stuart e Sorenson, 2003). Oppure, se un'azienda è interessata a migliorare le proprie capacità di ricerca e sviluppo, di comunicazione, di innovazione, il miglior partner è indubbiamente un altro attore che vive nello stesso ambiente, che è alimentato dagli stessi sogni e che basa la propria relazione sugli stessi obiettivi⁹¹.

I punti deboli

La varietà e l'intensità delle interazioni tra l'imprenditore e gli altri attori sono maggiori in un distretto (Furlan e Grandinetti, 2010) piuttosto che in altri sistemi industriali e questo fornisce all'impresa un supporto continuo e diversificato di qualità.

Tuttavia la comunità distrettuale può causare anche un effetto opposto.

⁹¹ ad esempio (GLAD per l'occhialeria comunicazione commerciale e di promozione e Tecnologia & Design per lo SportSystem ricerca e sviluppo).

Come accennato nel paragrafo precedente, la nascita per *spin-off* implica una maggiore sovrapposizione delle reti tra la fase di incubazione a quella di *start-up*. Questo comporta una maggiore consolidazione dei legami tra gli attori del distretto e implica il fatto che il fondatore tenderà a mantenerli. Da un lato perché è meno costoso utilizzare le risorse di rete che già⁹² si possiedono, dall'altro perché è un istinto naturale quello di fidarsi delle persone con cui si ha una buona relazione. Questa caratteristica ripetuta per più imprenditori, per più anni, genera l'omogeneità (Granovetter, 1983)⁹³ di pensiero e di azione, che si pone in conflitto con la possibilità di ottenere informazioni diverse da quelle possedute. Questo è un effetto chiamato di *lock-in*, o *embadded*, nel senso che maggiore è il numero di legami forti nel mix relazionale dell'impresa, maggiore è la probabilità che l'imprenditore rimanga chiuso nell'ambiente che conosce senza cercare qualcosa di diverso.

Nel caso del distretto di Montebelluna, una conseguenza dovuta alla fitta diffusione di legami forti potrebbe essere la presenza massiccia di imprenditori chiusi nei loro modi di fare e nei loro schemi. Una seconda, è l'incontrastata centralità della figura dell'imprenditore nel processo decisionale dell'impresa (Reijonen e Raija Komppula, 2007), problema che aumenta in misura del fatto che egli basa le proprie scelte principalmente sull'esperienza e l'intuito, piuttosto che su un'attenta analisi dei costi, di pianificazione e controllo⁹⁴. Una terza conseguenza è la diffusa avversione nell'investimento in fattori immateriali tra i quali, in particolare, il valore e la notorietà del *brand* e la ricerca e sviluppo. La causa di questo aspetto potrebbe essere legato al fatto che, in generale, gli imprenditori impiegano più volentieri le loro energie per aumentare la qualità del prodotto piuttosto che spendere "tanto" per investimenti che hanno di per se un

⁹² Motivo in più che spiega il perché è più facile che gli *spin-off* siano replicativi piuttosto che innovativi (Furlan e Grandinetti, 2010; Birley, 1985).

⁹³ Nel *paper* di Granovetter sulla forza dei legami deboli, rivisto dopo i suoi studi empirici nel 1973, emerge che i legami forti hanno il vantaggio di essere più affidabili nel raggiungere degli obiettivi comuni e nel consentire un'organizzazione del lavoro migliore. I legami deboli, invece, sono come dei ponti: permettono più dei legami forti di venire a conoscenza di nuove opportunità e nuove idee.

⁹⁴ Anche la gestione delle risorse umane è dettata dalle caratteristiche dell'imprenditore, più che seguendo delle tecniche anche ad incentivi, che stimolino il dipendente. Questo ha dei vantaggi se l'imprenditore ha delle doti naturali pregiate nella gestione del personale, mentre può essere causa di gravi problemi nel caso contrario, problemi che poi si riflettono sulla produzione e la crescita aziendale.

alto tasso di incertezza. Una chiusura quindi di mentalità che porta il fondatore a voler affidarsi solo alle proprie forze e a dimenticare che se si collaborasse di più con altre aziende, istituti di ricerca o enti, molti limiti potrebbero essere superati.

Analisi dei casi:

Diversi sono gli input che le imprese intervistate hanno colto dal distretto. Tra questi sono stati considerati i più rilevanti nell'influire o supportare la nascita e la crescita della nuova impresa: la cultura, l'influenza della tradizione familiare, il supporto da enti ed istituzioni ed infine il sostegno più o meno importante ottenuto dalla presenza di una vasta rete di laboratori di fornitura specializzati.

Free Minds

Il modello aziendale di Free Minds è comune nel contesto del distretto di Montebelluna. Per i primi tre anni di attività l'azienda era composta da tre dipendenti, che sono aumentati fino ad arrivare a sette persone attuali. Questa struttura da un lato è limitante perché non permette di avere un giro di affari tale da poter permettersi di brevettare le proprie idee innovative, dall'altra favorisce la flessibilità e la possibilità di diversificazione. Infatti la loro attività da progettazione è passata alla commercializzazione delle protezioni per i kart, alle tute e abbigliamento per i *team* di kart e probabilmente in futuro anche abbigliamento per i fantini. Campi, questi, che mostrano come l'azienda si è dimostrata capace di offrire qualcosa di diverso a partire dalla propria conoscenza acquisita e di offrirla al mercato ad un costo equilibrato e ad una rapida velocità di consegna. Tutto ciò è possibile perché a supportare le loro azioni c'è il sistema distrettuale. La cultura e il sapere tacito insito dei fondatori permette loro di avere un'interlocuzione con gli altri più efficiente, conoscono come e cosa comunicare per ottenere i risultati voluti. Per Free Minds è vantaggiosa anche la vicinanza con la scuola di Design e Modelleria di Treviso, fonte per ottenere nuovi stimoli e idee ma soprattutto perché ha consentito di trovare personale qualificato da assumere come stagista e occasionalmente a tempo indeterminato. Infine, il fattore determinante per questa azienda, è la

possibilità di affidare la produzione ai piccolissimi e specializzati laboratori della provincia. Tramite loro, Free Minds si può permettere di realizzare un prodotto a misura del cliente, con i migliori materiali e la più alta professionalità, contando su un rapporto di fiducia consolidato in anni di rapporto che li rassicura sul fatto che le informazioni del loro prodotto non vengano diffuse ad altri.

La Fonte Pads

La storia di Giessegi ha origine dalla passione per il ciclismo propria del titolare, e così è stato anche per La Fonte Pads. Non è la famiglia, né il vivere all'interno del distretto che caratterizza la struttura dell'azienda e le sue scelte aziendali bensì l'amore per lo sport. La strategia dell'azienda è basata sulla ricerca di materiali innovativi e il supporto di ricerca e di test necessario viene fornito per lo più da laboratori e università esterni al distretto. L'unico supporto di valore fornito dal distretto riguarda la presenza di tanti laboratori specializzati (alcuni dei quali lavorano esclusivamente per l'azienda) tramite i quali La Fonte Pads può gestire la personalizzazione di prodotto ad un costo contenuto.

Soul Race

La titolare di Soul Race, proviene da due generazioni di “scarpieri”. L'aver sempre vissuto e lavorato in questo distretto le ha permesso di avere un *background* di abilità, per esempio l'attenzione ai dettagli e la scelta di materiali tecnici pregiati che ha sfruttato nell'abbigliamento e negli stivali da moto prima, e nelle protezioni per l'abbigliamento da moto poi. Il caso di questa impresa è interessante nella misura in cui il prodotto di Soul Race sposa i due settori tradizionali del distretto: lo sport e la plastica (le protezioni per le giacche da moto vengono realizzate in plastica). La fondatrice è quindi l'esempio di un'imprenditrice che ha saputo attingere la conoscenza e la rete di relazioni dal distretto e la capacità organizzativa e gestionale dalla sua famiglia. Oltre al sapere tacito e alla cultura familiare, anche la presenza di fornitori specializzati è stata importante. Grazie a loro, l'impresa ha attuato una strategia di ampliamento della gamma con l'obiettivo di contrastare la forte stagionalità. Oltre a vendere

articoli per la protezione del motociclista, l'azienda vende anche paraschiena adatti agli amanti degli sport invernali e altri accessori come cinture, intimo, ecc. Un fattore svantaggioso di Solu Race è la piccola dimensione: l'impresa spesso si trova in difficoltà nel recuperare le risorse finanziarie necessarie a brevettare ogni nuova idea.

O-Three

Questa azienda familiare, essendo la quarta generazione che produce scarponi, è molto influenzata da una componente culturale e dal sapere tacito. Costruita sull'esperienza di tre dei cinque titolari che avevano lavorato all'interno dell'impresa incubatrice, O-Three ha iniziato la propria attività basando la propria strategia su leve di prezzo e qualità. I fondatori erano molto abili nella realizzazione del prodotto ma mancavano del resto. Solo grazie all'intervento dei figli, l'azienda ha cominciato a collaborare con laboratori interni al distretto, impegnando risorse umane e finanziarie anche in attività di comunicazione e di immagine. Questo cambio di strategia è stato importante, perché ha permesso all'impresa molto chiusa in se stessa (dovuto anche al fatto che affida il totale della produzione in un proprio stabilimento delocalizzato in Serbia) di aprirsi e ampliare le proprie potenzialità. Il supporto dei laboratori del distretto non è tanto influente, se non per l'acquisizione di prodotti commercializzati. Diventa importante, invece, la presenza di agenzie di design e progettazione perché partner efficaci nel sostenere l'impresa e della Camera di Commercio di Treviso che spesso si è fatta da intermediario nella gestione delle relazioni con i distributori o fornitori esteri.

Discussione e proposizioni:

Un primo aspetto che emerge dall'analisi dei quattro casi è che l'individuo che nasce e cresce in un territorio distrettuale possiede un sapere tacito e una cultura locale che facilita l'avviamento della nuova impresa e lo aiuta a sfruttare meglio le relazioni con i soggetti lungo la filiera.

Ogni distretto si diversifica da un altro sì in base al settore di appartenenza ma più di tutto in base alla tipologia di popolazione che lo rappresenta. Soprattutto in Italia, ogni regione e ogni provincia ha una propria personalità e i propri problemi. Per questo, è naturale pensare che un imprenditore di Montebelluna si trovi più facilitato ad aprire un'attività nella provincia di Treviso piuttosto che ad esempio a Perugia, perché conosce gli usi e i costumi di chi gli sta attorno.

In aggiunta, un sistema territoriale ricco di piccole imprese specializzate e di infrastrutture adeguate nell'agevolare gli scambi e l'investimento nel territorio, aumenta la probabilità che la piccola impresa sopravviva. Il *local cluster* procura la base di conoscenza e la rete di *supplychain* da cui una nuova impresa può attingere per potersi facilmente introdurre in qualche produzione di nicchia e trovare il modo di essere competitiva anche se le sue dimensioni sono umili. Grazie a questo sistema, le piccole imprese (comprese quelle intervistate, ad eccezione di O-Three) riescono a realizzare il proprio prodotto di punta interamente in Italia⁹⁵, puntando la loro strategia sulla qualità dei materiali, sulla flessibilità e personalizzazione produttiva. Personalizzazione che si traduce nella realizzazione di prodotti “su misura” per il cliente (come La Fonte Pads), che spesso sono pezzi unici (come Free Minds); caratteristica peculiare della piccola dimensione che consente di cambiare, sperimentare, azzardare, senza sottostare alle faticose lungaggini che si sperimentano nella grande impresa (Rapporto Osem, 2002).

4.4 Il processo di start-up e l'innovazione

L'innovazione è lo spartiacque tra uno stile replicativo nel gestire le risorse acquisite e uno stile nuovo, più personale; è inoltre il salto che, se superato con successo, permette all'impresa di crescere e di espandersi. E' importante

⁹⁵ osservando i comportamenti strategici delle imprese, Gagliardi (2006) afferma che nel 79,6% dei casi il “prodotto di punta” viene realizzato interamente in Italia dunque, appare evidente il radicamento della produzione sul territorio italiano.

sottolineare che per innovazione qui si intende una forma più incrementale piuttosto che radicale, nel senso che per la maggior parte delle piccole imprese l'innovatività è frutto dell'intuito dell'imprenditore anziché di continui investimenti in R&S e verte sul concetto molto semplice del "fare le stesse cose con più successo".

Gli elementi dell'innovazione: il fattore imprenditoriale, la conoscenza ereditata e le relazioni.

I fattori che influiscono maggiormente sull'innovazione di una NI nata per *spin-off* in un distretto industriale sono: il fattore imprenditoriale, la conoscenza ereditata e le relazioni.

- Fattore imprenditoriale.
I/il fondatori/e sono persone con buone capacità di osservazione dell'ambiente economico che li circonda, capaci di ascoltare le persone con cui sono in relazione e in grado di interpretare i bisogni dei consumatori. Infatti, come emerge dalla figura del Sig. Fraccaro (La Fonte Pads), l'imprenditore innovativo deve essere una persona che non necessariamente deve saper fare bene quel tipo di prodotto ma deve piuttosto avere una propensione innata all'innovazione e un modo di relazionarsi propositivo e curioso.
- La conoscenza.
Il fondatore che ha alle spalle un'esperienza lavorativa all'interno di un'azienda innovativa (intesa come un'azienda capace di rinnovarsi in continuazione, di investire su progetti nuovi e di realizzarli) è più preparato nel gestire un modo nuovo di concepire il prodotto, l'immagine o la comunicazione, piuttosto che uno stesso fondatore che ha avuto esperienza in un altro tipo di azienda meno innovativa, a parità di condizioni. Agarwal (2004) puntualizza che, più l'organizzazione-madre ha abbondanza di

marketing innovativo e conoscenze tecnologiche, più l'ambiente di apprendimento (anche per lo stesso FI) risulta vivace e stimolante. In altre parole, quanto più l'azienda in cui lavora il FI è ben strutturata e innovativa, tanto più, una volta aperta la NI, l'imprenditore sarà stimolato a costruire la propria azienda secondo uno stile innovativo.

- La relazione.

Elfring e Huisink, (2003) ritengono che maggiori sono la varietà e l'intensità della relazione, maggiore sarà la conoscenza che si può apprendere; quindi un soggetto che vive in un contesto relazionale favorevole è di per sé più innovativo di altri. Questo significa che i fondatori che possiedono molte reti relazionali hanno più probabilità di avere un approccio innovativo (Witt, 2004), soprattutto se queste reti appartengono a contesti diversi (Stuart e Sorenson, 2007). L'essere parte della rete, offre la possibilità di venire a contatto con idee innovative (Stuart e Sorenson, 2007; Marangoni e Solari, 2009) e di contrarre collaborazioni⁹⁶ che creano lo sfondo per ideare nuove tecnologie o nuovi *concept* di prodotto (Cabigiusu, 2008).

Anche il distretto è un fattore che influenza positivamente o negativamente l'innovatività delle imprese che ne fanno parte. Più un distretto è innovativo più è maggiore la possibilità che il FI sia a sua volta innovativo. Questo si deve al fatto che in un distretto è presente un'ampia rete di team di ricercatori e tecnici eccellenti (Corò e Micelli, 2008) su cui contare per studiare una nuova idea e di una rete di clienti-fornitori-concorrenti dal quale l'imprenditore può assorbire idee già presenti sul mercato ma non sfruttate a dovere (Stuart e Sorenson, 2003). In aggiunta il distretto, offrendo la possibilità di partecipare a fiere e corsi di formazione specifici in quell'attività, permette al FI di avere più probabilità di altri di venire a conoscenza di nuove opportunità.

⁹⁶ Unendo le forze, le conoscenze e le proprie abilità creative si allargano gli orizzonti e si hanno delle prospettive diverse da quelle che si riuscirebbero a trovare da soli.

L'innovazione incrementale:

E' innovativo qualsiasi prodotto che si diversifica da uno già in commercio. Le due tipologie di innovazione più frequenti all'interno del distretto dello Sprtsystem sono le seguenti:

- migliorare quello che si sta facendo;
- sfruttare un'opportunità che si intravede nel mercato.

Entrambi gli approcci trattano un'innovazione di tipo incrementale⁹⁷, ovvero più che l'introduzione di un prodotto completamente nuovo, si tratta di tentativi di miglioramento di prodotti già presenti sul mercato. I fattori che incidono maggiormente nella prima tipologia sono le relazioni con i legami forti e un *knowledge* specifico completo. Nella seconda tipologia, invece, c'è una forte influenza dei legami deboli che spesso appartengono ad ambienti e settori esterni al distretto.

Nel primo caso l'imprenditore ottiene un vantaggio combinando la conoscenza di cui già dispone con quella assorbita dall'ambiente distrettuale (Camuffo e Grandinetti, 2006). Questa può essere assimilata tramite l'imitazione di un concorrente o di un prodotto già collaudato dalle imprese leader, dalla formazione (partecipazione a seminari) e dalla presenza alle fiere di settore. Spesso sono innovazioni che nascono dall'esperienza dell'imprenditore e che sono sostenute dai legami forti, ad esempio con un fornitore di fiducia o con l'impresa incubatrice. Nel migliorare un prodotto l'azienda soddisfa il mercato ma non lo anticipa, quindi la sua crescita è limitata.

Diverso è per l'imprenditore che usa le proprie conoscenze e le proprie relazioni per inseguire una nuova idea di business. La relazione è il mezzo con cui l'imprenditore viene a conoscenza di un'idea e la conoscenza è lo strumento necessario per poter percepire che si tratta di un'innovazione che vale la pena

⁹⁷ L'innovazione radicale è più costosa e rischiosa; è promossa generalmente dalla grande impresa/istituzione o spesso è frutto del lavoro di reti di imprese. L'innovazione radicale crea delle rotture con il passato (Cabigiusu, 2008) come per la "rivoluzione" dell'uso della plastica, nel distretto dello Sport System.

seguire. Le opportunità offerte dal mercato non sono ovvie per tutti gli imprenditori del sistema economico e in particolare, ogni persona scopre solo quelle opportunità che sono relazionate alla sua conoscenza (Shane, 2000) e riesce a realizzarla solo se possiede una particolare propensione all'innovazione. Sono le idee innovative che vanno a servire un particolare mercato di nicchia e cercano di anticipare i bisogni del consumatore e hanno una potenzialità di successo maggiore del semplice "migliorare il proprio prodotto". Si tratta di una condizione vantaggiosa ma temporanea: cioè dura finché il prodotto non viene imitato (Cabigiosu, 2008).

Analisi dei casi:

Sulla base dei concetti sopra esposti ho voluto analizzare i casi secondo il seguente processo: al tempo zero, quando la NI inizia la propria attività, il FI fa maggiormente leva su legami forti, soprattutto appartenenti al distretto e acquisiti dall'azienda incubatrice; dalla fase di *start-up* in poi comincia a far leva sui legami deboli, partendo da quelli acquisiti in precedenza e sviluppandone di nuovi più mirati ad ottenere un beneficio particolare. Quando l'azienda ha preso il via e comincia a produrre dei profitti, il fondatore comincia a sviluppare collaborazioni con attori esterni al distretto da cui ricavare nuove idee e opportunità. In questo processo si passa da una imprenditorialità autonoma ad una più collettiva che promuove anche l'innovazione (Johannisson, 1988). In base agli obiettivi e alle caratteristiche di ogni singolo imprenditore, l'innovazione può essere di grado più o meno alto e quindi comportare un maggiore o minore cambiamento della struttura dell'impresa. In generale, però, dopo che l'idea innovativa emerge, viene realizzata e successivamente introdotta nel mercato, la rete di relazioni legata all'impresa si trasforma.

Free Minds

Free Minds ha iniziato la propria attività replicando le proprie conoscenze acquisite dall'impresa incubatrice a quella nuova; al tempo zero la sua rete di relazioni è molto legata al distretto, entro il quale vive l'impresa incubatrice. Nel

coso dell'attività l'impresa amplia la propria rete relazionale dando il via a nuovi rapporti di clientela appartenenti da settori diversi, tanti dei quali esterni al distretto: dopo la fase di *start-up* la rete di relazione comincia a diversificarsi. Dopo 4 anni i tre fondatori decidono di seguire un'idea di business innovativa: si tratta della progettazione di protezioni per l'interno dei kart che offrono al pilota il massimo confort con i migliori materiali disponibili. Da questo momento in poi i fondatori non hanno smesso⁹⁸ di creare nuovi *concept* di prodotto, passando a produrre le protezioni per il pilota come la tuta, i guanti, gli stivali, personalizzandoli con grafiche e materiali ricercati. Il successo della loro diversificazione è dovuto sia all'incontro con due conoscenze, sia dalla capacità di trasferire la conoscenza di materiali e tecniche acquisite dalla disciplina sciistica in questo nuovo business.

L'idea, la ricerca di mercato e i contatti con i nuovi clienti e fornitori sono stati suggeriti da legami deboli ed esterni all'azienda: il primo appartenente all'ambiente sociale (sig. Chiesa), il secondo all'ambiente intra-relazionale (sig. Radaelli) ed entrambi appartenenti al mondo dello sport ma non al distretto dello Sportsystem, né alla tradizione manifatturiera della calzatura sportiva.

In conclusione, dopo l'introduzione della prima innovazione i fondatori hanno abbandonato completamente la rete di relazioni che avevano prima, per crearne di nuove e sempre più dinamiche. Ora il mix di relazioni è composto sia da relazioni interne al distretto, le quali sono legate principalmente a rapporti di fornitura, sia da relazioni provenienti dall'esterno. Il vantaggio e il successo dell'impresa non è più basato sulla conoscenza nello svolgere l'attività di progettazione, né sul rapporto di fiducia con la rete di relazioni acquisite dall'impresa incubatrice ma è diventata la capacità di sfruttare la forza dei legami deboli (Grandinetter, 1983) e di combinare la loro conoscenza, in un prodotto "nuovo".

⁹⁸ Questo entusiasmo è alla base della loro strategia: cercare di arrivare prima di altri a proporre un nuovo mercato, potersi accaparrare una fetta di quota di mercato e riuscire a mantenerla proponendo sempre qualcosa di nuovo prima che arrivino i "grandi" concorrenti.

La Fonte Pads

Questa impresa è sempre all'avanguardia proponendo materiali ricercati e studiati e offrendo al ciclista la possibilità di avere un “fondello” che permetta di migliorare la propria performance di corsa. In questo caso, la rete di relazioni dell'azienda è sempre stata dinamica ed equilibrata, con un numero adeguato di contatti interni al distretto su cui contare per la produzione e un buon numero di contatti esterni al distretto per uno scambio di informazioni e di opinioni. La maggior parte delle idee di business sono emerse conversando amichevolmente con colleghi appassionati di ciclismo, che a loro volta possedevano un'impresa ma in altri settori (i.e. argento, crabion, ecc). La concretizzazione dell'idea e il testing del prodotto sono spesso eseguite in collaborazione con università e laboratori di ricerca, comunque esterni al distretto. Ciò che emerge da questo esempio è che l'imprenditore ha sempre mirato ad ottenere il migliore prodotto nel mercato e ciò che lo aiuta non sono tanto dei legami forti, né il distretto ma la passione per lo sport. Questo approccio ha ottenuto i suoi risultati positivi perché l'impresa è riuscita in cinque anni a quadruplicare il proprio fatturato passando da terzista di Giessegi a vivere di luce propria in brevissimo tempo.

Soul Race

Nei primi otto anni di attività, Soul race ha replicato l'attività dell'azienda incubatrice apportando solamente qualche miglioria estetica o di confezione.

Il punto di svolta è dovuto al lancio, nel mercato, della propria innovazione più importante: un paraschiena da moto che agevola il motociclista prima costretto a portare con sé un oggetto ingombrante e che ora può piegare e porre all'interno dei bauletti o nel sottosella della moto. L'idea è emersa conversando con amici e conoscenti ed è stata ideata dal marito della titolare, prototipata all'interno dell'azienda incubatrice e realizzata grazie ai laboratori del distretto. L'innovazione ha avuto il successo sperato, permettendo alla piccola impresa di emergere, di farsi conoscere e di accrescere il proprio fatturato. Le relazioni si sono ampliate a partire dal maggior numero di clienti e quindi di fornitori interni al distretto; in un secondo momento l'impresa ha cominciato a cercare anche

all'esterno delle collaborazioni. Ad esempio Soul Race collabora con Regione e Comuni per la sensibilizzazione dei giovani verso le protezioni da moto e scooter. Attraverso questa, l'azienda si fa conoscere, pubblicizza il proprio prodotto e riesce a trovare una motivazione "in più" per svolgere al meglio il proprio lavoro: quella di essere complice nella riduzione del numero di persone che subiscono un danno permanente alla schiena a causa di cadute da un motore a due ruote. Rispetto all'inizio dell'attività, prettamente replicativa, ora l'azienda è più vivace nel proporre innovazioni che riguardano altre nicchie. Tuttavia, la rete di relazione non è cambiata molto rispetto ad allora, il numero di relazioni con gli attori interni al distretto rimane alto e preponderante.

O-Three

Nonostante questa sia l'unica azienda, tra le quattro, che affida la produzione completamente ad una loro controllata all'estero (in Serbia), le relazioni di maggiore influenza per la crescita e l'innovazione dell'impresa sono sempre state racchiuse entro i confini distrettuali. Le cause maggiori di questa chiusura sono principalmente due: il prodotto da loro offerto è maturo e ha una concorrenza molto elevata tra gli attori del distretto, quindi l'innovazione, se non è radicale, non ha successo; secondo, ciò che limita gli imprenditori è la "troppa" conoscenza del loro lavoro. I fondatori, insieme, possiedono tutte le competenze necessarie a far funzionare bene l'azienda quindi, soprattutto nella fase di *strat-up*, l'impresa non ha cercato molto supporto all'esterno. Solo in un secondo momento l'impresa ha allargato le proprie relazioni nel distretto con l'obiettivo di poter ottenere un supporto per migliorare gli aspetti come il marketing ed il design. Bisogna anche considerare che all'inizio dell'attività l'impresa collaborava con altre produttrici di snowboard nei campi della progettazione e dello sviluppo ma nel corso del tempo queste sono diminuite. Non perché l'impresa non fosse più interessata a studiare le innovazioni con altri attori ma perché la maggior parte di questi hanno delocalizzato la prototipazione e la ricerca, oltre che la produzione, all'estero.

Per questo l'azienda ha investito molto nella progettazione interna, arrivando comunque a proporre due innovazioni di rilievo. La prima chiamata "*leinerblock*" che consiste in un componente aggiuntivo che lega tomaia e scarpetta, e la seconda legata al cambiamento dell'estetica del prodotto. Lo scarpone da snowboard, invece che grosso e tozzo come offrono da anni i grandi marchi, è stata proposta da O-Three in una versione più simile ad uno stivale da moto. La prima innovazione è stata frutto di una ricerca interna di sviluppo prodotto, mentre il restyling del prodotto è frutto di un mix tra il lavoro eseguito dall'area di R&S interno all'azienda e l'osservazione dei concorrenti, unita alla collaborazione con un'agenzia di design. Tuttavia l'introduzione sia della prima che della seconda innovazione, non ha rappresentato un punto di svolta né sotto il profilo di ampliamento di rete, né di profitto: è servito solo a mantenersi in vita.

Discussione e ipotesi:

Ciò che emerge in primis dall'analisi dei casi aziendali è che, fatta eccezione di La Fonte Pads, le imprese intervistate sono nate replicative e solo in un secondo momento hanno cominciato a diversificarsi. Il caso di La Fonte è un'eccezione perché trattandosi di uno *spin-off* imprenditoriale, non avrebbe avuto senso riproporre lo stesso prodotto o la stessa attività dell'impresa incubatrice.

Proposizione 4: Le imprese nate per spin-off nascono più frequentemente replicative e possono diventare innovative nel tempo.

Questa peculiarità è molto legata alla convenienza di riutilizzare le conoscenze e le relazioni che già si possiedono. Almeno nella prima fase di vita dell'azienda.

Lo stesso Witt (2004), afferma che nelle aziende che hanno meno di tre anni di attività, la diversità di rete ha un effetto negativo sulla profittabilità. Questo supporta la proposizione 3 (a) e conferma il fatto che nella prima fase di vita per l'azienda è meglio avere poche relazioni ma che siano quelle chiave. Con le parole di Granovetter (1983) si potrebbe dire che, se l'imprenditore ha una rete iniziale composta prevalentemente da legami forti e strategici riesce a una

parte ad accedere velocemente a delle risorse convenienti e dall'altra, possedendo già in prima battuta una rete di clienti, riesce ad ottenere un guadagno almeno sufficiente a coprire i costi. Questi legami sono quelli consolidati, dove le transazioni avvengono in un clima di fiducia, cioè sono quei legami che si ottengono dalla sovrapposizione delle reti tra la fase in incubazione e la fase di inizio attività (Furlan e Grandinetti, 2010) e che si ereditano dall'impresa incubatrice.

Oltre alla convenienza di utilizzare la rete di relazioni di cui l'imprenditore è già in possesso, rimane il fatto che le imprese nate per *spin-off* sono tendenzialmente replicative perché è più usuale per un imprenditore iniziare un'attività di cui conosce tutti gli aspetti, piuttosto che avventurarsi in un'attività nuova e quindi più rischiosa. Come emerso dai casi analizzati, così si suppone possa essere una realtà generalizzata. E' solo nella fase successiva allo *start-up*, quando il business comincia ad avviarsi, che l'imprenditore è più predisposto ad allargare i propri orizzonti ed ampliare la propria rete di relazioni. Più predisposto non vuol dire che sicuramente questo avvenga. E' necessario considerare che in base alle caratteristiche dell'impresa, del mercato di nicchia nel quale è inserita e alle aspirazioni dell'imprenditore, l'azienda può scegliere di rimanere con le stesse risorse con cui ha iniziato l'attività, consapevole, però, che ha minori probabilità di crescere. Infatti, più l'impresa rimane concentrata nei legami appartenenti al distretto e in modo particolare ai legami forti, minore è la possibilità di venire a conoscenza di qualche opportunità di innovazione (effetto di *lock-in*). Vale anche il contrario, ovvero che più numerose e diverse tra loro sono le relazioni che appartengono alla rete, più è alta la probabilità di identificare nuove opportunità (Stuart e Sorenson, 2007; Johannisson, 1998) e avere successo (Witt, 2004; Furlan e Grandinetti, 2010).

Proposizione 5: Maggiore è il grado di innovazione di una NI più è probabile che il FI si incentivi a tessere nuove relazioni.

In particolare, dai casi è emerso che è proprio l'introduzione dell'innovazione che comporta un cambiamento spesso radicale, della rete di relazioni dell'impresa. Introdotta l'innovazione infatti, cambiano le esigenze di conoscenza, di fornitura di collaborazione; conseguentemente, cambiano le relazioni. Per Free Minds, la cui innovazione ha completamente stravolto l'attività dell'azienda, il cambiamento delle rete di relazioni è stata radicale. E' stato necessario formare fin dal principio la rete di clienti, di fornitori (che non avevano come studio di progettazione), di partner. Per Soul Race, l'introduzione dell'innovazione ha comportato un aumento consistente dei clienti e gli ha dato la possibilità di creare un giro d'affari maggiore. In questo caso la rete è aumentata di dimensioni ma meno di varietà, infatti le relazioni principali dell'azienda provengono comunque dal distretto, a differenza di Free Minds, che ora si appoggia soprattutto alla rete di relazioni esterna al distretto.

Si può affermare che la rete di relazione di un imprenditore innovativo è più dinamica (Johannisson, 1998) di altri che lo sono meno e supporre che, passare dai legami forti a quelli deboli e passare dai legami interni al distretto a quelli esterni, aumenta la propensione dell'individuo all'innovazione.

Proposizione 6: L'innovatività del fondatore aumenta la possibilità che la rete di relazioni dell'impresa sia composta da legami deboli, soprattutto esterni al distretto.

La diffusione dell'innovazione si ha lungo delle reti già esistenti, soprattutto se comprensive di molti legami deboli (Sorenson, 2003) ma dalle interviste analizzate è emerso un ulteriore aspetto. L'imprenditore che cerca aspetti abitudinari, come degli alleati con cui condividere idee, costi e progetti, trova nella rete distrettuale le persone che gli servono più facilmente che fuori dal distretto. Appena però cerca di ottenere quel "qualcosa in più", come informazioni sulle caratteristiche di qualche materiale pregiato (La Fonte Pads) o diversi modi per fare business a partire dalle proprie conoscenze (Free Minds) egli si rivolge con più successo ad attori esterni al distretto. Considerando quindi

le Proposizioni 4 e 6, l'impresa inizialmente ottiene più successo dalla rete di relazioni locali e dalla conoscenza acquisita nelle precedenti esperienze lavorative, successivamente queste si pongono come un limite alla crescita e diventa quindi necessario allargarsi a modi nuovi di vedere la realtà. E' quasi come un bimbo che quando nasce ha bisogno delle cose "normali", essenziali, quando comincia a crescere, aumenta in lui la capacità di osservare, aumentano gli input che provengono dall'esterno e automaticamente si allarga a nuove relazioni sempre più esterne al nucleo familiare.

In conclusione, se è vero che l'innovazione è l'ingrediente principale per il successo dell'impresa, è necessario un salto culturale da parte dell'imprenditore che lo porti ad aprirsi in collaborazioni alternative, ad esempio con istituti di ricerca e universitari, investendo su questi. Rimane in ultimo da ricordare che anche nel caso di nuove imprese di recente apertura, il distretto come *local cluster* gioca un ruolo importante anche nel campo dell'innovazione. Sia prima che la nuova idea abbia origine, perché la vasta rete di relazioni incentiva la creazione di nuove idee e la vivacità del distretto stimola anche gli imprenditori più pigri; sia dopo aver acquisito l'idea, perché dispone di quella filiera che permette alla NI di realizzarla ad una qualità eccellente.

Capitolo 5

Conclusioni

5.1 Considerazioni e riflessioni

Nella piccola azienda il *knowledge* interno è dominato dalle competenze dell'imprenditore-proprietario ed è importante avere il supporto necessario per poterle amplificare. In questo, il distretto gioca un ruolo da attore principale perché si presenta come un contesto ricco di risorse e di persone che sono legate tra loro da un rapporto di fiducia, di collaborazione ma anche di concorrenza e forma una rete tramite la quale le risorse e le conoscenze vengono trasmesse con più facilità (Johannisson, 1998). Questi vantaggi sono utili particolarmente per una piccola-nuova-impresa. Ad esempio quelle che iniziano l'attività con un basso capitale finanziario possono ottenere, dalla propria rete, risorse materiali meno costose di quanto non siano nel mercato (Witt, 2004). Lo stesso vale per quelle che nascono piccole e rimangono piccole: tramite la diffusione della conoscenza e le proprie relazioni, riescono a realizzare un prodotto di qualità ad un costo più contenuto di quello che sarebbe chiesto loro se, a parità di condizioni, non appartenessero al distretto.

L'elemento che più di tutti caratterizza le quattro storie analizzate, è che i fondatori hanno cominciato la loro attività partendo da una base già solida, di conoscenza e di relazioni, ereditata in gran parte dalle singole esperienze lavorative e imprenditoriali dei fondatori. In aggiunta è emerso che più il business in cui è inserita l'impresa incubatrice è simile alla nuova (*spin-off* replicativi), più è facile trasferire e ri-utilizzare le conoscenze e le relazioni acquisite, quindi si riescono ad ottenere più vantaggi.

Nel dettaglio, l'eredità della conoscenza riguarda tutto quel "saper fare" che include il saper gestire un'impresa, le persone, saper realizzare il prodotto,

scegliere i materiali, relazionarsi con il cliente e/o fornitore e permette all'imprenditore di prendere le decisioni aziendali in modo consapevole. Secondo quanto emerso da questa ricerca, inoltre, più l'azienda ha una piccola dimensione, più è probabile che l'individuo erediti una conoscenza completa e una rete di relazioni varia, che gli permette di percepire meglio i propri punti di forza e di debolezza e di elaborare una strategia d'azione più mirata a far breccia sul mercato. Allo stesso modo, più l'impresa incubatrice ha buone performance, maggiore è la probabilità che la NI possieda a sua volta buone performance (Klepper, 2009).

L'eredità di relazioni riguarda, invece, il mantenere tutti o alcuni legami commerciali che hanno avuto origine nell'azienda incubatrice e che continuano ad esserci nella nuova impresa. Attraverso queste relazioni, siano esse appartenenti al contesto sociale, *intra-* o *inter-organizational* (Furlan e Gandinetti, 2010), il FI riesce ad ottenere risorse finanziarie e materiali o di tipo intangibile come la reputazione, la fiducia, i contatti con altri clienti, che non sarebbero così facilmente raggiungibili nel mercato (Witt, 2004) e che garantiscono una maggiore stabilità almeno nella prima fase di vita dell'impresa. A quelle ereditate se ne aggiungono di nuove (Dubini e Aldiche, 1991) così, nel tempo, la rete si diversifica e aumenta di quella complessità (Larson e Starr, 1993) che genera nuove idee. Il *relational mix* prende forma in base alle singole capacità relazionali dei fondatori, delle loro competenze e soprattutto dei loro obiettivi. Per questo, la rete può essere composta da più o meno legami consolidati o deboli e da relazioni che provengono dal distretto o dal suo esterno. In particolare, quando l'imprenditore ha obiettivi di efficienza ed efficacia uniti a quelli di massima qualità del prodotto, trova nel sistema distrettuale tutti gli strumenti utili, proprio perché si tratta di informazioni "ordinarie" e diffuse su larga scala. Quando, invece, l'imprenditore è in qualche modo interessato a studiare un nuovo prodotto o cercare un modo innovativo di gestire la propria impresa (informazioni "straordinarie" rispetto a quelle già presenti nel sistema distrettuale), è più facile che si appoggi ai legami deboli soprattutto esterni al distretto. Tuttavia, se si considerano da una parte l'avversione naturale dell'uomo

di fidarsi delle relazioni nuove quando si possiede già una fitta rete di legami forti pronti ad aiutare e dall'altra il tempo e il costo che comporta cercarli, si riesce a comprendere perché è importante l'effetto *embadded*, ovvero perché è più frequente che un imprenditore ricicli la propria rete per diversi progetti (Johannisson,1988) piuttosto che allargarsi al di fuori. Per questo motivo sono poche le imprese che hanno un'alta predisposizione all'innovazione e che riescono ad emergere rispetto allo standard del distretto.

Concludendo, è giusto che l'impresa si radichi in quei territori e in quelle comunità che rappresentano la fonte primaria dei saperi contestuali, dei gusti, della cultura (Gagliardi, 2006). Proprio come un albero che assorbe dalle radici i sali minerali necessari alla propria sopravvivenza e crescita, così un'impresa assorbe dal proprio sistema distrettuale le risorse che le servono per rinnovarsi. Sarà poi compito dell'imprenditore allargare i propri rami all'esterno così che, unendo la ricchezza che proviene da diverse relazioni e dalla propria conoscenza acquisita, la NI riesca a realizzare quelle innovazioni che le permettono di fare un salto di qualità nella crescita.

L'eredità di *knowledge*, di relazione e le abilità innovative, sono quindi potenziate se il sistema in cui una NI nasce è vario, vivace, folto di imprese diversificate in tante attività che sono a loro volta unite da una specie di *fil rouge*. Nel caso di Montebelluna, l'elemento che lega le imprese è lo sport e gli ingredienti che lo rendono così vivace sono la qualità, l'eccellenza nella lavorazione di nicchia e la presenza di sempre più numerose aziende legate alla progettazione, allo studio del design. Queste ultime sono una buona base per incentivare il distretto ed essere dinamico nel proporre nuove idee e trasferirle lungo i canali relazionali. Più aziende saranno capaci di rinnovarsi, più quelle già presenti sono costrette a migliorarsi. In aggiunta, è necessario diffondere una cultura di aggregazione che potrebbe dare una chiave di svolta a molte realtà che hanno potenzialità inesprese e che non hanno la forza di inserirsi in dinamiche di marketing efficaci ma si sa che l'imprenditore medio è un personaggio egocentrico che investe nell'azienda le proprie aspirazioni per una certa forma di autocelebrazione. Questo emerge in tutto il nordest che se da un lato è stato il volano dell'economia

per due decenni, ora trova tutte i propri limiti nell'affrontare la globalizzazione che richiede strategie ad ampio raggio.

5.2 Limiti e spunti per uno sviluppo futuro, nell'ambito della ricerca

L'obiettivo iniziale di questa tesi era di provare, tramite un'analisi empirica, che le imprese nate per *spin-off* hanno migliori performance di altre nate in modo diverso. Ci eravamo proposto poi, di fare un confronto tra due distretti del Veneto, l'occhialeria e lo Sportsystem, per confermare il fatto che il secondo ha una struttura e una storia che ancora oggi si dimostra a sostegno per le imprese che ne appartengono. A causa dell'inadeguatezza delle fonti utilizzate, però, si è potuto analizzare solo in parte quanto era in progetto.

Aver trovato, tramite il dataset AIDA, solo 28 nuove imprese per Belluno, di cui solo 8 davvero fondate dopo il 2000, invece ben 63 a Montebelluna di cui 28 "rimaste", ha confermato che quello dello Sportsystem è un distretto particolarmente vivace rispetto ad altri. Elemento in linea con la letteratura recente (si vedano: Corò et. al., 1998; Pilotti, 2000; Codarda e Morato, 2002; Sammarra e Belussi, 2006; Sciascia, 2008; Gottardo e Scarso, 2009). In aggiunta alla vivacità, questo distretto è anche all'avanguardia per la diversificazione produttiva e l'innovazione, fattori più volte enfatizzati da questa tesi ma che non sono universali: non tutti i distretti hanno delle performance così favorevoli. Pertanto le proposizioni formulate in questo lavoro non sono generalizzabili ad altri distretti, se non prima di un'analisi empirica e qualitativa più ampia. Lo stesso discorso vale per il numero dei casi considerati che diventano utili solamente per costruire la base da cui partire per una ricerca futura.

In vista di un possibile approfondimento del quadro concettuale, costruito e presentato in questa ricerca, sarebbe interessante studiare a fondo un campione consistente di nuove imprese appartenenti allo Sportsystem. Solo se ritenuto necessario in un secondo *step* si potrebbe estendere l'attenzione anche alla popolazione di nuove imprese appartenente a distretti diversi. L'analisi

preferibile è di tipo qualitativa-longitudinale, in modo che si possano raccogliere informazioni dettagliate sia sulla fase di nascita dell'impresa, che di crescita. La raccolta dei dati può essere condotta tramite intervista al singolo fondatore se il campione di imprese rimane entro un numero ristretto di unità, mentre è preferibile un'indagine telefonica nel caso contrario; queste interviste andrebbero ad approfondire il ruolo dell'eredità della rete di relazioni, come questa varia nel tempo e quali sono gli effetti sulle performance dell'impresa. Sarebbe necessario, quindi, raccogliere informazioni sul mix di relazioni che caratterizzano la rete in un periodo di tempo, ovvero trovare il modo di poter misurare se questa è più diversificata o omogenea, acquisita o nuova, con un più alto numero di relazioni dentro o fuori al distretto, con legami forti o deboli, provenienti dall'ambiente sociale o meno. Successivamente andrebbero raccolte informazioni sulle performance dell'impresa, tra le quali: numero di dipendenti, fatturato, commesse, numero di innovazioni introdotte ma anche soddisfazione del titolare, benessere dei dipendenti, clima relazionale interno all'impresa.

BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA

Libri e Articoli

- AGARWAL R., ECHAMBADI R., FRANCO A.M., SARKAR M. (2004), Knowledge transfer through inheritance: spinout generation, development, and survival, *Academy of Management Journal*, 47 (4), pp. 501–522.
- ALDAMONTE M. (2009), Creazione d'impresa: istruzioni per l'uso, *Lavoro e Impresa*, 18 Maggio, [online]. Disponibile su: <<http://www.pmi.it/lavoro-e-imprenditoria/articoli/4720/creazione-dimpresa-istruzioni-per-luso.html>> [Data di accesso: 18/05/2009].
- BARNEY J. B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 (1), pp. 121-154.
- BELUSSI F., SCARPEL M. (2002), L'evoluzione recente del distretto della Riviera del Brenta: un approccio organizzativo, *Economia e politica industriale*, n. 115, pp. 63-90.
- BELUSSI F., SEDITA S.R. (2010), *Industrial districts as open learning systems: combining emergent and deliberate knowledge structures*, [online]. London: Imperial College London Business School, Disponibile su: <<http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=501635&cf=43>> [Data di accesso: 30/07/2010].
- BIRLEY S. (1985), The role of networks in the entrepreneurial process, *Journal of Business Venturing*, 1 (1), pp. 107–117.
- BRAMANTI A., GAMBAROTTO F. (2008), *Il distretto bellunese dell'occhiale: leadership mondiale o fine del distretto?*, Enciclopedia delle economie territoriali, in “Quaderni Fondazione Fiera Milano” (a cura di) 24 ORE Motta Cultura, Milano.
- BRÜDERL J., PREISENDÖRFER P. (1998), Network support and the success of newly founded businesses, *Small Business Economics*, 10 (3), pp. 213–225.
- BRUNETTI G., CAMUFFO A. (2000), *Del Vecchio e Luxottica. Come si diventa leader mondiali*, Isedi, Torino.

- BRUNIERA D. (2004), *Studio preliminare sui potenziali nuovi mercati di sbocco per lo Sport System Montebellunese*, Profili economici n. 23, CCIAA di Treviso, 2004.
- BONESSO S., CORAIN L., SALMASO L. (2003), *L'evoluzione del settore occhialeria e gli scenari previsivi del triennio 2004-2007*, [online]. Università di Padova. Disponibile su: http://www.gest.unipd.it/~salmaso/Sito_Conjoint/File_vari/Scenari_evolution_e_Occhialeria.pdf [Data di accesso: 17/03/2010].
- CABIGIOSU A. (2008), *Formazione delle strategie e strategie basate sulla conoscenza: la Knowledge Based View*, [online]. Università di Padova. Disponibile su: http://www lettere.unipd.it/static/docenti/823/Lezione_4_Rivista.pdf [Data di accesso: 13/05/2010].
- CAMPAGNOLO D., FURLAN A., GRANDINETTI R. (2009) , *Le imprese-rete del Nord Est*, [online] Fondazione Irso - Progetto Nord - Regione Veneto. Disponibile su: <http://www.statistica.unipd.it/insegnamenti/labecgi/matdid/TrDispensa2.doc> [Data di accesso: 26/02/2010].
- CAINELLI G., IACOBUCCI D., MORGANTE E. (2006), Spatial agglomeration and business groups: new evidence from Italian industrial districts, *Regional Studies*, 40 (4), pp. 507-518.
- CAMUFFO A., FURLAN A., ROMANO P., VINELLI A. (2008), Breathing shoes and complementarities: strategic innovation in a mature industry , *International Journal of Innovation Management*, 12 (2), pp. 139-160.
- CAMUFFO A., GRANDINETTI R. (2006), I distretti industriali come sistemi locali di innovazione, *Sinergie-Rivista di studi e Ricerche*, 24 (69).
- CHIESA F. (2005), *I Distretti industriali e la sfida dell'internazionalizzazione*, Torino, 4 Marzo [online]. Università di Torino. Disponibile su: <http://www.cirpet.unito.it/ricerca1/CIRPET%202004%20Chiesa%20-%20Distretti%20industriali.pdf> [Data di accesso: 26/04/2010].
- CRETÌ A., BETTONI G. (2001), *Dai distretti ai metadistretti: una definizione*, Serie Economia e Istituzioni, Liuc Paper, n.96.

- COLOMBO M G., GRILLI L. (2005), Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view, *Research Policy* , 34, pp. 795–816.
- CORÒ G., MICELLI S. (2007), The industrial districts as local innovation systems, *Review of economic conditions in Italy*, 1 (6), pp. 41-67.
- DI MARIA E., MICELLI S. (2006), *District leader as open networks: emerging business strategies in Italian industrial districts*, Working Paper “Marco Fanno” n. 38.
- DI MARIA E., MICELLI S. (2008), *SMEs and competitive advantage: a mix of innovation, marketing and ICT. The case of “made in Italy”*, Working Paper “Marco Fanno”, n.70.
- DI SOMMA P. (2007), I distretti industriali: punti di forza e prospettive di sviluppo. *Lavoro e Impresa*, 4 Giugno [online]. Disponibile su: <<http://www.pmi.it/lavoro-e-imprenditoria/articoli/949/i-distretti-industriali-in-italia.html>> [Data di accesso: 21/12/2009].
- DI SOMMA P. (2010), La capacità di networking in azienda. *Project Management*, 12 Marzo [online]. Disponibile su: <<http://www.pmi.it/project-management/articoli/6573/la-capacita-di-networking-in-azienda.html>> [Data di accesso: 2/04/2010].
- DI SOMMA P. (2010), Networking aziendale: questionario e modello di analisi delle proprie capacità. *Project Management*, 19 Marzo [online]. Disponibile su: <<http://www.pmi.it/project-management/articoli/6575/networking-aziendale-questionario-e-modello.html>> [Data di accesso: 12/05/2010].
- DURANTE A. (2000), Montebelluna Sportsystem. *Distretto cosmopolita* [online]. Disponibile su: <http://www.montebellunadistrict.com/docs/libri_durante/mont_sportsystem_intervista.pdf> [Data di accesso: 27/05/2010].
- DURANTE V. (2002), (a cura di), Montebelluna Sportsystem. *Rapporto OSEM 2002*, 18^a edizione, [online]. Disponibile su: <<http://www.museoscarpone.it/index.php/il-distretto/rapporto-osem>>, [Data di accesso: 17/12/09].
- DURANTE A., DURANTE V., POLEGATO R. (2006), (a cura di), Montebelluna Sportsystem. *Rapporto OSEM 2005*, 22^a edizione, Veneto Banca, [online].

- Diponibile su: <<http://www.museoscarpone.it/index.php/il-distretto/rapporto-osem>>, [Data di accesso: 10/02/10].
- DURANTE A., DURANTE V. (2008), (a cura di), Montebelluna Sportsystem. *Rapporto OSEM 2008*, 24^a edizione, Veneto Banca, [online]. Diponibile su: <<http://www.museoscarpone.it/index.php/il-distretto/rapporto-osem>>, [Data di accesso: 10/02/10].
- DURANTE A. (2006), *Patto per lo sviluppo del distretto dello Sportsystem Montebellunese* (2006-2008) [online]. Disponibile su: <http://www.osservatoriodistretti.org/osservatorio/30_ve_distretto-verona-prontomoda.htm> [Data di accesso: 10/05/2010].
- ELFRING T., HULSING W. (2003), Networks in entrepreneurship: The case of high-technology firms, *Small Business Economics*, 21 (4), pp. 409–422.
- FAIRLIE R. W., ROBB FAMILIES A. (2007), Human Capital, and Small Business: Evidence from the Characteristics of Business Owners Survey, *Industrial and Labor Relations Review*, 60 (2), pp. 225-245.
- FINI R., GRIMALDI R., SOBRERO M. (2009), Factors fostering academics to start up new ventures: an assessment of Italian founders' incentives, *Journal of Technology Transfer*, 34 (4), pp. 380-402.
- FORESTI G., TRENTI S. (2006), *Apertura delle filiere produttive: la nuova collocazione dell'industria italiana nello scenario internazionale*, in Tattara, Corò e Volpe (2006).
- FORD D., GADDE L., HÅKANSSON H., SNEHOTA I. (2003), *Managing business relationships*, Wiley, Chichester.
- FORD D., GADDE L., HÅKANSSON H., SNEHOTA I. (2002), *Managing networks*, paper presented at the 18th IMP Conference, December, 2002, Perth.
- FURLAN A., GRADINETTI R., CAMPAGNOLO D. (2009), Local networks in global networks: is it possible?, *The Industrial Marketing and Purchasing Journal*, 3 (3).
- FURLAN A., GRANDINETTI R. (2009), *A Multidimensional Approach to Firm Growth: Size, Relationships and Capabilities in Action*, paper presented at the Academy of Management annual meeting, August 7-11, Chiacago, Illinois, USA.

- FURLAN A., GRANDINETTI R. (2010), *Enterpreneurial innovation, local clusters and spinoff performance: a network approach*, paper presented at the 19th IMP Conference, April, 2010, Lugano.
- GAGLIARDI C. (2006), Strategie di filiera e radicamento sul territorio delle medie imprese industriali italiane, *Economia italiana*, 3, pp. 689-720.
- GAMBAROTTO F., RANGONE M., SOLARI S. (2002), Competenze, attori, istituzioni. Le forme dell'apprendimento collettivo nel milieu dell'occhiale e della scarpa sportiva di Montebelluna, in Capello R., Camagni R. (a cura di), *Apprendimento collettivo e competitività territoriale*, Milano: Franco Angeli, pp. 291-312.
- GAROFOLI G. (1994), New firm formation and regional development: The Italian Case, in *Regional Studies*, 28 (4) , pp. 381-393.
- GAROFOLI G. (2006), Strategie di sviluppo e politiche per l'innovazione nei distretti industriali, in Quintieri B. (a cura di), *I distretti industriali dal locale al globale*, Catanzaro: Rubbettino.
- GARNSEY E. (1998), A theory of the Early Growth of the Firm, *Industrial and Corporate Change*, 7 (3), pp. 523-556.
- GELDEREN M., THURIK R., BOSMA N. (2005), Success and Risk Factors in the Pre-Startup Phase, *Small Business Economics*, 24 (4), pp. 365-380.
- GRANDINETTI R. (2007), I percorsi di crescita delle imprese: un percorso evolutivo pluridimensionale, in: Corò G., Grandinetti R. (a cura di), *Le strategie di crescita delle medie imprese*, Milano: Il Sole 24 Ore.
- GRANDINETTI R. (1999), Il ruolo degli attori istituzionali e della politica industriale nell'evoluzione del distretto, in Gradinetti R. (a cura di), *Il seggiolaio e l'economia globale. La transizione evolutiva del distretto friulano della sedia attraverso i risultati di una indagine sul campo*, Padova: Cedam.
- GRANDINETTI R., NASSIMBENI G., a cura di (2007), *Le dimensioni della crescita aziendale*, Milano: Franco Angeli.
- GRANOVETTER M. (1983), The strength of weak ties: a network theory revisited, *Sociological Theory*, 1 , pp. 201-233.
- GOTTARDI G. (2009), *Nuovi modelli di gestione dell'impresa*, Roma: Carrocci, pp. 200-265.

- GUIDOLIN M. (2009), Concentrazione demografica e percorsi innovativi del distretto di Asolo e Montebelluna, in Marangoni G. Solari S., (a cura di), *Aggregazione Industriale e Internazionalizzazione della produzione*, Padova: Cedam, pp. 121-135.
- HELFAT E., LIEBERMAN B. (2002), The birth of Capabilities: market entry and the importance of pre-history, *Industrial and Corporate Change*, 11 (4), pp. 725-760.
- JOHANNISSON B. (1988), Business formation: A network approach, *Scandinavian Journal of Management*, 4 (3/4), pp. 83–99.
- JOHANNISSON B. (1998), Personal networks in emerging knowledge-based firms: spatial and functional patterns, *Entrepreneurship & Regional Development*, 10, (4), pp. 297 – 312.
- JONGHOON B., JUN K. (2009), The nature of local knowledge and new firm formation, *Industrial and Corporate Change*, 18 (3), pp. 473-496.
- KLEPPER S. (2001), Employee startups in high-tech industries, *Industrial and Corporate Change*, 10 (3), pp. 639–674.
- KLEPPER S., SLEEPER S. (2005), Entry by Spinoffs, *Management Science*, 51 (8), pp. 1291-1306.
- LARSON A., STARR J.A. (1993), A network model of organization formation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17 (2), pp. 5–15.
- LAZERSON M. H., LORENZONI G. (1999), The Firms that Feed Industrial Districts: A Return to the Italian Source, *Industrial and Corporate Change*, 8 (2), pp. 235-266.
- LECHNER C., DOWLING M., WELPE I. (2006), Firm networks and firm development: The role of the relational mix, *Journal of Business Venturing*, 21 (4), pp. 514–540.
- MARANGONI G., SOLARI S. (2009), *Aggregazione Industriale e Internazionalizzazione della produzione*, Padova: Cedam.
- MARCHI (2006), *Introduzione all'Economia Aziendale*, Torino: Giappichelli, pp. 51-64.
- MARQUIS C., BATTILANA J. (2009), Acting globally but thinking locally? The enduring influence of local communities on organizations, *Research in Organizational Behavior*, 29, pp. 238-302.

- OMICCIOLI O. (2009) *"I distretti industriali: prima, dentro e oltre la crisi"*, Il Ponte, n. 9.
- PENROSE E.T (1959), *The theory of the growth of the firm*, Oxford: Basil Blackwel.
- PICCOLO S. (2009), *L'evoluzione dei distretti veneti: tra declino e sviluppo. Un'analisi empirica*, Prova finale in Scienze Statistiche, Università di Padova.
- PROGETTO CHALLENGE (2008), *Piano Integrato del Distretto dello sport system di Montebelluna*, [online] (a cura di) Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, Regione Veneto, Unioncamere Veneto. Disponibile su: <http://www.venetolavoro.it/portal/html/v4/news/2008/07/02/dossiers/DOSSIER%2002.pdf> [Data di accesso: 07/04/2010].
- REIJONEN H., RAIJA KOMPPULA R. (2007), Perception of success and its effect on small firm performance, Department of Business and Economics, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (4), pp. 689-701.
- RICCI N. (2008), CNA: piccole imprese, grandi prospettive, *Lavoro e impresa*, 8 Aprile [online]. Disponibile su: <http://www.pmi.it/lavoro-e-imprenditoria/news/2498/cna-piccole-imprese-grandi-prospettive.html> [Data di accesso: 24/02/2010].
- RULLANI E. (2002), *I distretti stanno cambiando. Ma come?* [online]. Disponibile su: <http://www.finlombarda.it/acm-on-line/Home/.../documento11001396.html> [Data di accesso: 16/03/2010].
- RULLANI E. (2008), *L'internalizzazione dei distretti industriali, Creatività e valore nella nuova economia globale della conoscenza*. Udine, 11 Aprile [online]. Disponibile su: http://www.confindustria.ud.it/portale/progetti/innovazione/docs/Workshop110408_Rullani.pdf [Data di accesso: 5/04/2010].
- SANTARELLI E., VIVARELLI M. (2007) , Entrepreneurship and the process of firms' entry, survival and growth , *Industrial and Corporate Change*, 16 (3), pp. 455-488.
- SHANE S. (2000), Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities, *Organization Science*, 11 (4), pp. 448-469.
- SHEPHERD D.A., DOUGLAS E. J., SHANLEY M. (2000), New venture survival: ignorance, external shocks, and risk reduction strategies, *Journal of Business Venturing*, 15 (5), pp. 393-410.

- SLEEPER S.D. (1998), *The role of firm capabilities in the evolution of the laser industry: the making of a high-tech market*, Ph.D. dissertation, Carnegie Mellon University.
- SOPRACOLLE R. (2008), *Il distretto dell'occhialeria di Belluno* [online]. Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, (a cura di) Symbola. Disponibile su: <http://www.ftsnet.it/documenti/641/Osservatorio%20Nazionale%20Distretti%20Italiani_primo%20rapporto_Fondazione%20Symbola.pdf> [Data di accesso: 26/2/2010].
- SORENSEN O. (2003), Social networks and industrial geography, *Journal of Evolutionary Economics*, 13 (5), pp. 513–527.
- STARR J.A., MACMILLAN I.A. (1990), Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures, *Strategic Management Journal*, 11 (S1), pp. 79–92.
- STUART T.E., SORENSON O. (2003), The geography of opportunity: Spatial heterogeneity in founding rates and the performance of biotechnology firms, *Research Policy*, 32 (2), pp. 229–253.
- STUART T.E., SORENSON O. (2007), Strategic networks and entrepreneurial ventures, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (3/4), pp.211–227.
- TATTARA G. (2005), Il diverso modo in cui le piccole imprese misurano il loro successo, *Economia e società Regionale*, 4, pp. 30-57.
- VALLESI I. (2005), *Ruolo e trasformazione dei distretti industriali nell'attuale problematica di politica economica: il caso dell'area fermano maceratese* [online]. Concorso Marche '900. Disponibile su: <http://www.bobbato.it/fileadmin/grpmnt/1133/Vallesi_Ilaria.pdf> [Data di accesso: 7/4/2010].
- WALKER E., BROWN A. (2004), What success factors are important to small business owners?, *International Small Business Journal*, 22 (4), pp. 577-94.
- WESTHEAD P., WRIGHT M., UCBASARAN D. (2001), The internationalization of new and small firms: a resource-based view, *Journal of Business Venturing*, 16 (4), pp. 333–358.
- WIKLUND J., PATZELT H., SHEPHERD D.A. (2009), Building an integrative model of small business growth, *Small Bus Economics*, 32 (4), pp. 351-374.

- WITT P. (2004), Entrepreneurs' networks and the success of start-ups, *Entrepreneurship & Regional Development*, 16 (5), pp. 391–412.
- ZUCHELLA A. (2006), Firm internationalization and business to business relationships, *The issue of local and International networking in a multiple embeddedness frame work* [online]. University of Pavia. Disponibile su: <<http://www.impgroup.org/uploads/papers/5791.pdf>>, [24/05/2010].