



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
"MARCO FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE

Tesi di laurea

I GRUPPI D'IMPRESA E LE NUOVE FORME ORGANIZZATIVE DEL
CAPITALISMO LOCALE ITALIANO

CORPORATE GROUPS AND THE NEW ORGANIZATIONAL FORMS OF
THE ITALIAN LOCAL CAPITALISM

Relatore:

Prof. CAINELLI GIULIO

Laureando:

SANTI FEDERICO

Anno Accademico 2015-2016

INDICE

Introduzione.....	3
1. Caratteristiche del sistema industriale manifatturiero e caratteri innovativi.....	5
1.1 Il gruppo come forma organizzativa d'impresa.....	5
1.2 Statistiche ufficiali Istat del panorama industriale italiano odierno e dei gruppi d'impresa.....	6
1.3 Gruppi d'impresa: soluzione per l'autonomia aziendale ed il controllo nelle fasi di avvio e sviluppo.....	8
2. Trasformazioni organizzative.....	12
2.1 Il gruppo distrettuale e le nuove forme organizzative del capitalismo locale.....	12
2.2 Gruppi d'impresa e distretti industriali: le sfide del nuovo secolo.....	13
2.2.1 Involuzione.....	14
2.2.2 Gerarchizzazione.....	15
2.2.3 Evoluzione policentrica.....	16
2.3 Le conseguenze dell'evoluzione dei distretti.....	16
Conclusioni.....	18
Bibliografia.....	21

INTRODUZIONE

L'accesso dibattito sulle caratteristiche dimensionali ed organizzative e sulla competitività del sistema industriale italiano si è sviluppato, negli ultimi decenni, lungo due diverse prospettive di analisi. La prima vede nella prevalenza di piccole imprese organizzate in distretti industriali una sorta di “anomalia” positiva del sistema. Le performance fatte registrare dalle piccole imprese (distrettuali) negli anni '80 e nei primi anni '90 e la loro crescente presenza e penetrazione nei mercati internazionali, hanno offerto ai sostenitori di questa prospettiva un'ampia evidenza empirica sulle potenzialità e le capacità competitive di un modello di economia basato sulla piccola dimensione. Negli ultimi anni è notevolmente aumentato l'interesse internazionale nei confronti di queste realtà economiche. Lo studio dei meccanismi di trasferimento della conoscenza tecnologica stimolata dai processi agglomerativi e della contiguità spaziale hanno consentito di definire modelli di generazione e diffusione delle attività innovative alternative a quelle più classiche basate sull'investimento in ricerca e sviluppo (che risultano più dispendiose).

A questa prospettiva di analisi si contrappone una visione più attenta alla grande impresa ed al suo ruolo di leadership nei processi di innovazione ed internazionalizzazione. Secondo questa interpretazione l'impresa di grande dimensione è assunta come elemento centrale attorno al quale ruotano i processi di generazione e diffusione dell'attività innovativa. Chi sostiene questa visione dell'industria italiana vede per converso la prevalenza dell'impresa minore come una ‘debolezza strutturale’ del nostro sistema, alla base dei problemi di competitività dell'industria italiana.

Dalla seconda metà degli anni novanta si è aggiunto a queste due impostazioni di analisi un terzo punto di vista. In seguito a nuove ricerche condotte a livello nazionale (Barca et al. 1994) e locale (Balloni e Iacobucci, 1997; Brioschi e Cainelli 2001) il focus si è spostato dall'impresa intesa come unità giuridica all'impresa intesa come gruppo. Questo filone ha cercato di abbandonare la vecchia contrapposizione piccola/grande impresa per impostare una più attenta analisi delle forme organizzative d'impresa, le loro strategie di crescita e la capacità di modificare gli assetti e le strutture di governance.

Nel primo capitolo si analizza la realtà locale dei gruppi d'impresa, con il supporto delle statistiche ufficiali Istat. In questa analisi si cercherà di riprodurre una fotografia della situazione attuale del sistema industriale italiano, con particolare attenzione ai gruppi, al loro stile di governance, ai loro confini e caratteri innovativi.

Nel capitolo successivo verranno analizzati i mutamenti nelle forme organizzative e di governance dei gruppi di imprese negli ultimi anni, approfondendo il contesto nel quale i essi

sembrano trovare terreno fertile: il distretto industriale. Verranno discusse le principali caratteristiche dei distretti, le problematiche che hanno dovuto affrontare nel nuovo secolo e le linee evolutive che hanno intrapreso per cercare di uscire dalla crisi.

Nel capitolo conclusivo viene evidenziato come il riconoscimento del peso dei gruppi nel panorama industriale locale rappresenta un elemento imprescindibile sia per la comprensione e l'interpretazione nella struttura industriale, sia per la definizione delle politiche industriali a sostegno e a governo di tali processi. La trattazione si conclude con delle indicazioni relative ad alcune linee di policy che potrebbero favorire il sistema dei gruppi d'impresa e giovare di conseguenza all'economia del nostro paese.

1. Caratteristiche del sistema industriale manifatturiero e caratteri innovativi

1.1 Il gruppo come forma organizzativa d'impresa

Negli ultimi decenni, la maggior parte delle imprese italiane ha continuato ad operare all'interno dei settori tradizionali specializzandosi spesso in prodotti di nicchia (unici e, spesso, inimitabili) (Becattini, Bellandi, 2002). In particolare molte imprese pur rimanendo piccole e mantenendo una struttura a carattere prevalentemente familiare, hanno adottato una serie di strategie di aggregazione con altre imprese attraverso, soprattutto, il rafforzamento della loro presenza nei distretti industriali, l'inserimento in gruppi, la realizzazione di consorzi, la definizione di accordi di collaborazione al fine di acquisire i vantaggi e le economie di scala tipici delle imprese di medio-grandi dimensioni. In generale, la creazione e il rafforzamento del sistema di relazioni hanno rappresentato finora una strategia vincente che ha permesso al nostro sistema industriale di rispondere a nuove sfide competitive come ad esempio l'ingresso nei mercati internazionali dei paesi asiatici. L'aggregazione di più imprese in gruppi e, in generale, in un sistema a rete sembra rappresentare una forma organizzativa adottata da molte imprese italiane in questi ultimi anni per mantenere e rafforzare la propria posizione competitiva nei mercati mondiali. Ma cos'è un gruppo d'impresa? E' un'associazione di unità legali controllate da un'unità vertice; il Regolamento comunitario n. 696/1993 definisce il gruppo di impresa come "un'associazione di imprese retta da legami di tipo finanziario e non avente diversi centri decisionali, in particolare per quel che concerne la politica della produzione, della vendita, degli utili" e in grado di "unificare alcuni aspetti della gestione finanziaria e della fiscalità". Il gruppo si caratterizza come "l'entità economica che può effettuare scelte con particolare riguardo alle unità alleate che lo compongono". Recentemente gli economisti hanno focalizzato l'attenzione su una realtà da tempo nota agli studiosi di stampo aziendalista, o comunque emersa attraverso ricerche specifiche sul campo, cioè sul fatto che la forma organizzativa del gruppo ha un grado di diffusione estremamente ampio nel nostro paese, e che quindi il numero di centri decisionali autonomi (imprese economiche) è molto inferiore a quello delle imprese giuridicamente indipendenti. Queste ipotesi negli ultimi anni hanno avuto un riscontro dal punto di vista statistico.

1.2 Statistiche ufficiali Istat del panorama industriale italiano odierno e dei gruppi d'impresa

Dando uno sguardo alle statistiche Istat aggiornate al 2013, i gruppi di impresa in Italia sono oltre 92 mila, comprendono più di 212 mila imprese attive residenti, occupano oltre 5,5 milioni di addetti e oltre 274 mila lavoratori esterni (con contratti di collaborazione o sotto forma di lavoro somministrato o temporaneo). Rispetto al 2012 il numero di gruppi aumenta del 2,2%, le imprese attive del 2,6%. Diverse indagini empiriche nell'ultimo ventennio hanno evidenziato che la diffusione dei gruppi non avviene solo fra le grandi imprese ma anche fra quelle di minor dimensione. Tuttavia le attività che ne fanno parte presentano caratteristiche marcatamente polarizzate tra poche strutture di grandi dimensioni con rilevante peso economico e molti gruppi di piccola e piccolissima dimensione. I gruppi con almeno 500 addetti rappresentano solo l'1,5% del totale dei gruppi ma pesano in termini di addetti per il 57,6% (vedi figura 1 e 2).

GRUPPI PER CLASSI DI ADDETTI DEI GRUPPI

Anno 2013, composizione percentuale

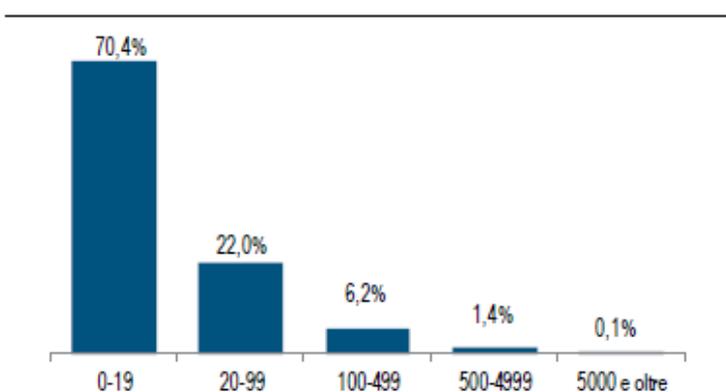


Figura 1, Archivio online www.istat.it consultato a settembre 2016

ADDETTI DEI GRUPPI PER CLASSI DI ADDETTI

Anno 2013. composizione percentuale

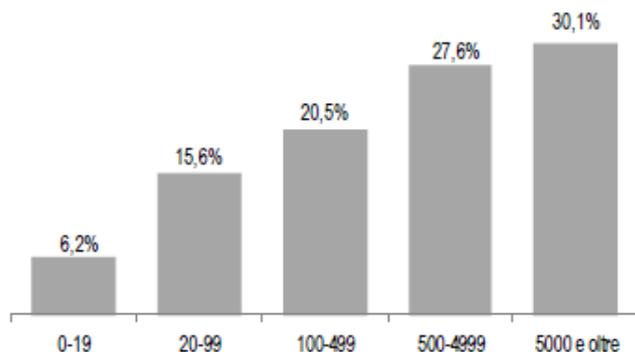


Figura 2, Archivio online www.istat.it consultato a settembre 2016

Il 75,2% dei gruppi ha una struttura elementare (1-2 imprese attive); quelli con strutture più articolate (con 10 e più imprese residenti) sono la minoranza ma rivestono un ruolo rilevante dal punto di vista dell'occupazione, con oltre 1,8 milioni di addetti. Le imprese appartenenti a gruppi generano oltre 364 miliardi di valore aggiunto, circa il 70% del valore aggiunto delle società di capitali che operano nei settori dell'industria e dei servizi e il 73,2% del fatturato. Si consideri che le statistiche riguardano solo le caratteristiche delle imprese italiane, molti gruppi soprattutto di grande dimensione tuttavia coinvolgono nei loro accordi aziende estere, che non vengono qui rilevate: la realtà locale riguardante i collegamenti tra diverse aziende ha quindi potenzialità maggiori a quelle che possiamo aspettarci basandoci semplicemente sui dati in nostro possesso. La presenza dei gruppi tende ad accentuare la dicotomia del nostro sistema dominato dalle piccole imprese, ma favorisce la formazione di un tessuto di medie e grandi imprese più "robuste" di quanto non appaia a prima vista. La formazione di gruppi di imprese non rappresenta, tuttavia, l'unica ed esclusiva forma di aggregazione tra imprese. Molte attività hanno creato, soprattutto negli ultimi anni, una serie di legami spesso informali e non soggetti ad una rigorosa disciplina giuridica. Nell'ambito delle varie relazioni in rete, gli accordi di collaborazione sembrano avere assunto un ruolo particolarmente rilevante soprattutto tra le imprese con meno di 100 addetti.

Di seguito un grafico relativo alle relazioni intrattenute dalle imprese per classe di addetti 2011/2012 (valori percentuali).

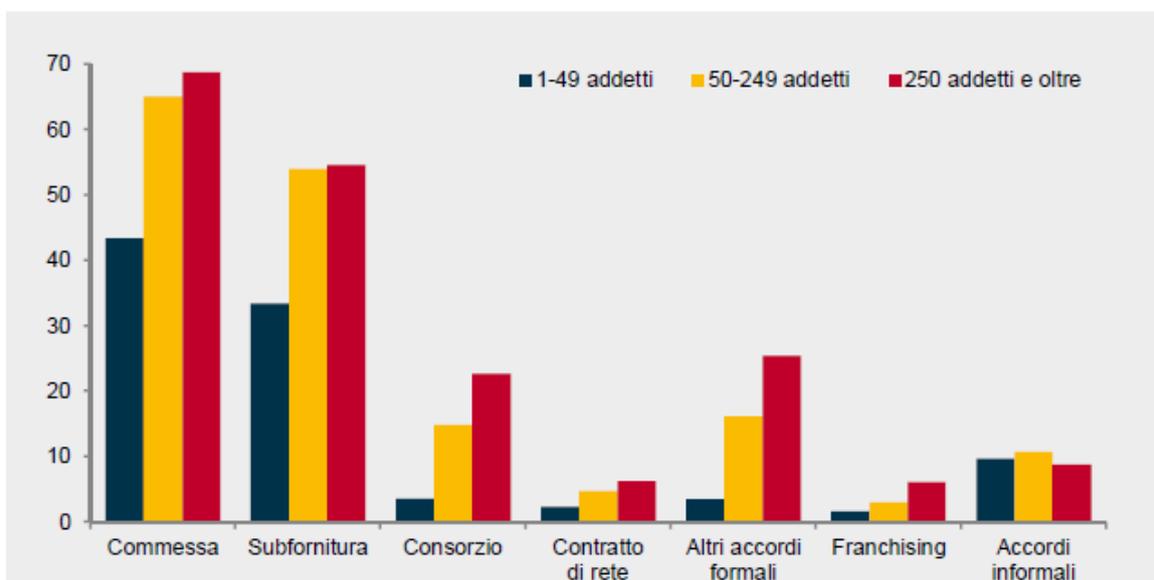


Figura 3, Archivio online www.istat.it consultato a settembre 2016

1.3 Gruppi d'impresa: soluzione per l'autonomia aziendale ed il controllo nelle fasi di avvio e sviluppo

La presenza di un numero sempre maggiore di accordi e collaborazioni, pone questioni rilevanti attorno alla definizione stessa di impresa ed alle modalità con le quali viene esercitato il suo controllo (governance). Penrose riteneva che ai fini dell'analisi economica, i confini dovessero includere le unità per le quali si rileva un coordinamento di tipo amministrativo ed escludere quelle nelle quali il legame è puramente finanziario. Questa distinzione tuttavia non è facile da attuare in pratica e può risultare poco convincente. L'appartenenza al gruppo pone infatti le imprese sotto il controllo di uno stesso vertice a prescindere dalla presenza di un coordinamento amministrativo. Qualunque sia il grado di autonomia delle singole imprese, la prerogativa di chi esercita il controllo è quella di poter intervenire in modo discrezionale sulle principali scelte aziendali, come le decisioni relative alle attività da sviluppare, inserire o eliminare dal perimetro di controllo e le conseguenti decisioni di reperimento di risorse finanziarie. In materia legislativa il Decreto Legislativo n. 6/2003¹, ha introdotto alcuni articoli (artt. 2497 e seguenti) in tema di "direzione e coordinamento di società" da parte di altre società. L'art 2497-sexies presume che vi sia attività di direzione e coordinamento di società ogni qualvolta una società è giuridicamente controllata da un'altra società. Abbiamo finora descritto le principali

¹ La riforma della disciplina delle società di capitale, introduce alcune disposizioni di particolare rilevanza ai fini della protezione degli interessi dei soci di minoranza di società controllate da altre società che possono essere svantaggiati dalla "violazione dei principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale" (art. 2497) della società da parte della controllante.

caratteristiche del nostro sistema, definito cos'è un gruppo di imprese e quali sono i suoi "confini"; non abbiamo ancora analizzato però, quali siano effettivamente le ragioni che spingono le realtà imprenditoriali ad aggregarsi secondo questa forma. I motivi possono essere i più disparati, ma la principale spiegazione per l'adozione di questa forma organizzativa è da ricercare nell'importanza dell'attuazione di strategie di crescita per differenziazione segmentale (orizzontale e verticale) e per diversificazione correlata. Le imprese intraprendono questi percorsi per diverse ragioni, ma il loro fine è esclusivamente uno: essere più competitive. Nel grafico sottostante sono riportati i principali fattori che generalmente ostacolano la competitività delle imprese, che spesso e volentieri sono anche le cause che le spingono alla ricerca di nuove realtà con cui collaborare, fondersi, creare collegamenti. Di seguito un grafico relativo ai principali fattori che ostacolano la competitività delle imprese per classe di addetti 2011 (valori percentuali).

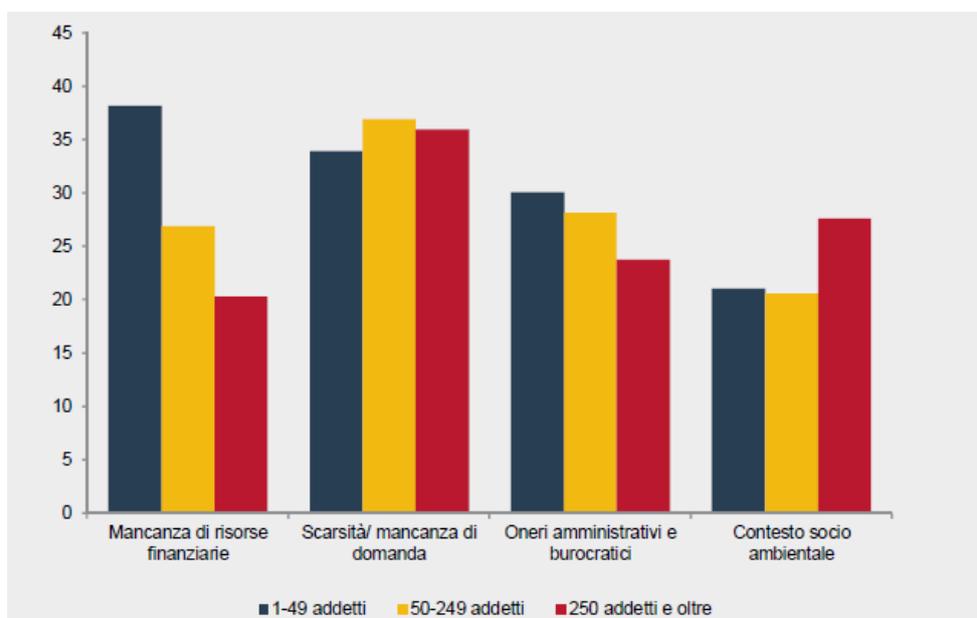


Figura 4, Archivio online www.istat.it consultato a settembre 2016

E' evidente infatti come il problema principale che affligge le piccole imprese è la mancanza di risorse. La fusione o l'aggregazione con altre imprese, che possono invece tranquillamente fronteggiare questa difficoltà, permette di ampliare i propri orizzonti traendone un beneficio economico. Anche la scarsità di domanda può spingere le attività alla ricerca dell'unione: è possibile cercare collaborazioni con chi ha una forte domanda e potrebbe beneficiare di alcune conoscenze settoriali accumulate nel tempo grazie all'esperienza sul campo. I cambiamenti avvenuti negli ultimi decenni nella configurazione dei mercati finali e intermedi e

nell'evoluzione della tecnologia, hanno contribuito ad abbassare la soglia dimensionale a partire dalla quale le imprese iniziano a perseguire politiche di differenziazione e diversificazione. L'attuazione di queste strategie impone una differente struttura organizzativa al fine di fornire sufficiente autonomia strategica ed operativa alle unità che presidiano le nuove attività. La maggiore autonomia è resa necessaria da diversi fattori:

- La diversità degli stili produttivi e commerciali: un esempio potrebbe essere il passaggio dalla fascia bassa alla fascia alta di una produzione, questo può implicare il passaggio da una filosofia produttiva basata sui volumi e il controllo dei costi, ad una filosofia produttiva basata sui piccoli lotti e l'attenzione alle caratteristiche di differenziazione.
- La necessità di gestire marchi diversi e di evitare il loro accostamento o sovrapposizione
- La possibilità di operare contemporaneamente per il mercato e per altre attività del gruppo (nel caso di integrazione di attività a monte).
- La possibilità di gestire autonomamente i contratti con clienti e fornitori
- Una più efficace possibilità di valutazione della performance della nuova iniziativa
- Un più efficace isolamento del rischio associato alla nuova attività.

La ragione per cui gli imprenditori preferiscono costituire una nuova società, piuttosto che sviluppare divisioni nell'entità giuridica di partenza, è anche funzione della fase di sviluppo della nuova iniziativa. L'autonomia giuridica è cruciale nelle fasi di avvio e sviluppo, permette infatti una più attenta valutazione dei rischi e delle performance. Nel momento in cui la nuova iniziativa risulta consolidata, in alcuni casi diventa preminente razionalizzare le attività svolte dal gruppo, ad esempio con un accorpamento. Nel caso delle acquisizioni rimane comunque vantaggiosa la permanenza dell'autonomia giuridica per i motivi sopra elencati a cui aggiungiamo la necessità di isolare rischi associati ai processi di integrazione che seguono l'acquisizione stessa. In sostanza, nelle imprese la manipolazione degli assetti proprietari non è la causa ultima della presenza di strutture in gruppo, è piuttosto funzionale alla soluzione di problemi organizzativi associati ai processi di crescita e diversificazione delle attività d'impresa. Avviare nuove attività richiede l'impiego di significative dosi di organizzazione imprenditoriale, nelle piccole imprese ciò è spesso associato alla disponibilità di tempo dell'imprenditore. Per questo in molti casi la costituzione di nuove unità giuridiche necessita un allargamento del team imprenditoriale. Non è tuttavia semplice per un imprenditore trovare

qualcuno che sappia dargli certezze sul piano dell'affidabilità, della capacità e della volontà di raggiungere gli stessi obiettivi. Accade frequentemente infatti che i soggetti coinvolti nella proprietà e nella gestione delle nuove iniziative siano ex-dipendenti cui il proprietario ha deciso di delegare funzioni imprenditoriali. La diffusione della forma gruppo tra le imprese di media dimensione non ne modifica la caratteristica di imprese "familiari", mette in luce però la presenza di strutture di controllo anche complesse, funzionali all'esigenza di assecondare i processi di crescita. La modalità di scelta dei partners imprenditoriali adottata dai nei gruppi di piccola e media dimensione, basata sul coinvolgimento nel team imprenditoriale di ex-dipendenti o familiari, sembra però confermare uno stile di governance che posa su rapporti di fiducia personale piuttosto che sul disegno e l'implementazione di specifici meccanismi organizzativi.

2. Trasformazioni organizzative

2.1 Il gruppo distrettuale e le nuove forme organizzative del capitalismo

locale

Nel precedente capitolo si è discusso di come il gruppo rappresenti una forma organizzativa e di controllo delle attività aziendali. E' stata messa sotto esame la struttura organizzativa e delle unità che compongono un gruppo, analizzando alcuni aspetti delle strategie di crescita adottate dalle singole imprese e i processi evolutivi che interessano i "confini" di queste unità al mutare delle condizioni di mercato e del contesto ambientale in cui operano. In quanto segue si intende interpretare i processi di mutamento delle forme organizzative e nella struttura di governance del capitalismo locale italiano. Fino alla prima metà degli anni 90 l'analisi dei sistemi locali di piccola impresa si era incentrata su quello che si può definire il tradizionale modello Beccattiniano di distretto industriale². Secondo questo modello il distretto industriale era un insieme di piccole e micro imprese, omogenee dal punto di vista organizzativo, che tuttavia beneficiavano di economie esterne di agglomerazione e di un vantaggio competitivo di natura "sistemica". Ogni unità viene a configurarsi quindi come una semplice "replicazione" organizzativa di quelle già esistenti. In questo modo si viene a formare una visione del tutto "orizzontale" del distretto, dal quale viene escluso il ruolo assunto dalle imprese leader del sistema locale. Dalla seconda metà degli anni novanta in poi, questo approccio ha dovuto confrontarsi con due diverse impostazioni d'analisi del capitalismo locale italiano. Il primo di questi due approcci ha spostato l'attenzione dell'analisi dal distretto considerato come forma "statica" di organizzazione industriale, al distretto considerato come "spazio" all'interno del quale si realizzano specifiche forme di economie di agglomerazione. Il secondo approccio di analisi invece si focalizza sul ruolo e l'impatto sui sistemi locali delle strategie di crescita adottate dalle medie imprese. Questo filone di ricerca, partendo dall'osservazione del percorso di crescita "preferito" da piccole e medie imprese, ha constatato che le imprese manifatturiere italiane non si sviluppano per crescita "interna", bensì per via "esterna" (tramite la costituzione di nuove imprese o l'acquisizione di attività già esistenti). Bisogna inoltre aggiungere che è stato riscontrato che questa specifica modalità di crescita di imprese trova nei **distretti industriali** un ambiente favorevole per potersi realizzare. La diffusione dei gruppi nei distretti industriali può essere spiegata dal minor costo che si registra all'interno degli stessi nell'acquisizione di informazioni relative alle caratteristiche dei concorrenti e dei fornitori. La

² Cfr. Beccattini G. (1979), *Dal "settore" industriale al "distretto" industriale*

prossimità spaziale facilita la trasmissione e condivisione di informazioni tra le diverse unità produttive, con un conseguente risparmio di risorse che si sarebbero altrimenti dovute investire in ricerca e sviluppo. I distretti industriali sono realtà consolidate da più di quarant'anni, ma la valutazione dell'impatto di questi processi sull'organizzazione e la struttura interna risulta ancora difficile. Non si dispone infatti di termini di paragone col passato sufficientemente dettagliati da fornire dati di comparazione. Negli ultimi anni, le dinamiche dei mercati internazionali sono profondamente mutati, e di conseguenza anche le scelte strategiche delle aziende distrettuali. Le politiche di differenziazione orizzontale e integrazione verticale attuate dagli imprenditori, unite al contesto socio-economico in cui viviamo, hanno fatto sì che la natura del grado di gerarchizzazione dei sistemi e l'azione delle forze agglomerative producessero una rivoluzione delle strutture organizzative locali. Nel prossimo paragrafo saranno discusse le principali difficoltà affrontate negli ultimi anni dalle imprese distrettuali, e le principali linee evolutive seguite.

2.2 Gruppi d'impresa e distretti industriali: le sfide del nuovo secolo

I distretti industriali sono agglomerati produttivi costituiti da un'elevata concentrazione, sullo stesso territorio, di piccole e medie aziende del medesimo settore, in genere manifatturiere di qualità, che si rapportano tra loro seguendo dinamiche di cooperazione e concorrenza. Sono poli produttivi complessi, le cui attività hanno un'immediata ricaduta locale in termini di lavoro e che, per questo, spesso operano in sinergia con le istituzioni territoriali. Alla base di questi sistemi produttivi c'è soprattutto l'interdipendenza produttiva degli attori economici e delle loro attività, nonché la condivisione di risorse e relazioni. La prossimità spaziale di imprese che operano in uno stesso settore produttivo, permette loro, ad esempio, di specializzarsi in un solo step della catena produttiva (aumentando qualità e quantità delle proprie performance), di scambiarsi know-how tecnologico e gestionale, di condividere beni e servizi territoriali (materiali e immateriali), di agire congiuntamente sulle amministrazioni locali per suggerire politiche e investimenti più attenti alle loro esigenze, di pianificare strategie normative e lavorative, di moltiplicare le proprie informazioni sui mercati di riferimento e sui prodotti concorrenti, di operare delle join venture temporanee.

Nella maggior parte dei casi, la realtà dei distretti industriali attraversa tre diverse fasi di vita. Nel corso della prima fase, le aziende facenti parte di questa aggregazione cercano di specializzare la loro produzione. In un secondo momento si cerca invece di irrobustire i rapporti

tra diverse imprese, per poi raggiungere infine la “maturità”³. A questo punto la realtà distrettuale può affrontare, nel momento in cui le istituzioni politiche non sono in grado di stimolare le attività, un momento di stasi. Nel caso italiano questo si è verificato nella seconda metà degli anni novanta e i policy maker non hanno avuto la lungimiranza di migliorare una situazione economica che aveva subito rallentamenti, ingigantiti pochi anni dopo dalla crisi economica mondiale. L’uscita dalla crisi comporta una radicale trasformazione, e la risposta dei distretti industriali italiani è stata varia. I ricercatori hanno cercato di studiare le dinamiche di queste realtà, cercando di capire secondo quali linee evolutive i distretti hanno affrontato le difficoltà del nuovo secolo. I fattori principali che sono comuni a questi processi sono: lo scenario di crisi globalizzata, la dinamicità aziendale del singolo distretto industriale e le problematiche legate al contesto territoriale di appartenenza⁴. Pertanto, le trasformazioni subite dai distretti industriali dalla metà degli anni Novanta ad oggi sono state sostanzialmente di tre tipi: involuzione, gerarchizzazione e policentrismo.

2.2.1 Involuzione

Con questa formula si intende ovviamente definire una generale inversione della tendenza di crescita, che ha colpito nel nostro territorio diversi distretti, tra i quali; Orafo di Vicenza, Coltelleria di Maniago, Maglieria di Treviso, Salottificio della Murgia, Seta di Bologna e Tessile di Como⁵. Le principali difficoltà che hanno colpito questi sistemi sono legate principalmente al drastico calo del numero di aziende territoriali, che implica un numero molto più basso di rapporti tra le aziende. L’impossibilità di cooperare infrange di conseguenza il principio basilare che contraddistingue il distretto: la specializzazione produttiva. L’incapacità del distretto di reagire efficientemente e unitamente a queste difficoltà, mina progressivamente le relazioni tra le aziende specializzate, che sono obbligate a chiudere a catena. Il conseguente impoverimento della popolazione industriale comporta il logoramento e la trasformazione delle relazioni tra le imprese. Tutto ciò è dovuto a esigenze concorrenziali ed alla ricerca di nuove collaborazioni esterne al contesto di appartenenza originario. Se da un lato gli atteggiamenti che mirano a salvaguardare la propria competitività sono essenziali per permettere ad un’azienda di sopravvivere, è anche vero che in questo modo viene meno l’atmosfera produttiva caratteristica del distretto, che lentamente si degrada. Si assiste così alla diminuzione del profilo

³ Cfr. A. Ricciardi, *I distretti industriali italiani*, cit., p. 31.

⁴ Cfr. V. De Marchi, R. Grandinetti, *Industrial district and the collapse of the Marshallian model*

⁵ Grandinetti, V. De Marchi, *Crisi e trasformazione dei distretti industriali veneti*

specialistico e all'allentamento dei rapporti del distretto col territorio di appartenenza, che spesso appare incapace di stimolare nuovamente le aziende a cambiamenti vincenti.

2.2.2 Gerarchizzazione

Con “gerarchizzazione” s'intende la ristrutturazione del distretto industriale per vie interne verticali. Casi concreti di questo processo evolutivo si sono riscontrati nei distretti dell'Occhiale di Belluno, della Calzatura di San Mauro Pascoli, della Calzetteria di Castel Goffredo, del Mobile in Brianza e a Pesaro, e nella Grafica Cartotecnica di Città di Castello. Contrariamente al modello di evoluzione descritto nel paragrafo precedente, il modello di gerarchizzazione è una risposta positiva (anche se parziale e temporanea) alla crisi, e sembra essere il processo evolutivo maggiormente diffuso⁶. Questo processo si verifica quando le aziende meglio strutturate del territorio concentrano su se stesse ciò che resta dell'intera filiera produttiva, acquisendo talvolta le società più piccole o monopolizzando per la produzione la specializzazione di quelle ancora indipendenti. Queste aziende sono riuscite infatti a compiere scelte strategiche vincenti, ad estendere le loro competenze anche ad altri settori produttivi e soprattutto a puntare sull'innovazione tecnologica di prodotto e il suo innalzamento qualitativo⁷. Presentano inoltre una spiccata tendenza a muoversi su mercati globalizzati. Si assiste così all'ipercrescita nel distretto di pochissime aziende leader nel settore – che per vari motivi sono state capaci di reggere alle nuove sfide – e al controllo per vie interne verticali dell'intera filiera specifica distrettuale. Questo controllo avviene attraverso la gerarchizzazione dei rapporti produttivi tra le imprese del distretto, che perdono la dimensione paritaria e orizzontale (autonomia strategica) a favore di altre configurazioni, di tipo verticistico e gregario⁸. Rispetto al modello descritto precedentemente il calo del numero di imprese è più contenuto, si assiste piuttosto ad una selezione degli attori produttivi ed al cambiamento dei rapporti che li legano. Inoltre la diminuzione del numero di imprese non si traduce in un minor numero di lavoratori, poiché questi vengono riqualificati, spostati o assorbiti da aziende di maggiore entità. La conseguenza principale della riduzione della filiera produttiva è che molte fasi ora vengono internalizzate dalle grandi aziende, mentre precedentemente venivano spesso affidate a piccole aziende di subfornitura locale. Ci sono tuttavia alcune eccezioni per la quale si decide di esternalizzare alcuni processi di lavorazione intermedia ad alcune società estranee al distretto per convenienza. In questo modo il distretto viene a dipendere anche da aziende

⁶ G. Cainelli, *L'evoluzione dei distretti industriali in Italia*, cit., p. 17

⁷ V. De Marchi, R. Grandinetti, *I distretti industriali veneti*

⁸ R. Grandinetti, V. De Marchi, *Crisi e trasformazione dei distretti industriali veneti*

esterne, che però si affidano solo alle imprese leader nel settore, e non alle piccole e medie imprese sopravvissute. Le poche aziende di media grandezza che ancora resistono devono confrontarsi con un mercato sempre più competitivo, che talvolta faticano ad affrontare. Le piccole e piccolissime aziende finiscono così per dipendere interamente dalle leader, per la loro sopravvivenza. In questo modo, risulta alterata la dimensione relazionale e sociale che prima caratterizzava il distretto, a vantaggio di una riconfigurazione dei rapporti che non sono più basati sull'interdipendenza, ma su una dipendenza unidirezionale e verticistica.

2.2.3 Evoluzione policentrica

Con questa dicitura si intende definire il processo seguito dai distretti che hanno seguito un processo di trasformazione caratterizzato da policentrismo. Hanno seguito questa linea evolutiva diversi distretti locali come: Legno di Cantù, della Meccanica di Pordenone, del Calzaturiero di Riviera del Brenta, della Calzatura di Vigevano⁹. Questo modello di evoluzione si verifica quando le imprese più innovative e dinamiche compiono processi di riqualificazione delle loro attività, investendo parte delle loro risorse in ricerca e sviluppo; di conseguenza, molte piccole imprese, tendono a ruotare attorno alle “aziende-guida”, spinte dall'opportunità di rinnovarsi, specializzarsi e instaurare rapporti esclusivi con le imprese maggiori. Il risultato finale è un modello distrettuale composto da una serie di “poli” produttivi separati e tra loro e concorrenti. Questo percorso conta una mortalità di imprese più bassa rispetto ai due modelli sopra citati, in un contesto dove la ristrutturazione e riqualificazione di attività, personale e obiettivi strategici, sono momenti di passaggio verso una nuova identità distrettuale. In questo modello il distretto viene rilanciato in un'ottica di innovazione e nuova competitività. Bisogna considerare tuttavia che i cambiamenti possono portare anche alla morte di quelle aziende più statiche, incapaci di riposizionarsi nel nuovo contesto della produzione globalizzata. È il modello evolutivo che presenta il maggior tasso di aspettative positive per l'intero distretto, il quale, pur profondamente modificato, può cominciare un'altra importante fase di vita.

2.3 Le conseguenze dell'evoluzione dei distretti

L'accesa competitività globale che caratterizza il panorama internazionale odierno, unitamente alla recente crisi economica, ha contribuito a modificare notevolmente i rapporti tra le imprese nel nostro territorio, in particolare nei distretti industriali. Molte attività hanno attuato strategie di delocalizzazione e innovazione, e buona parte di esse sicuramente non corrisponde più al

⁹ Cfr. R. Grandinetti, V. De Marchi, *Crisi e trasformazione dei distretti industriali veneti*, cit., p. 18

profilo generale di impresa distrettuale tradizionale italiana. Le risposte strategiche intraprese dalle società per mantenersi competitive, portano spesso e volentieri all'involuzione del distretto ed alla sua fine. Una delle più significative conseguenze della trasformazione distrettuale è la globalizzazione. Le attività nostrane, caratterizzate in passato da una concorrenza per lo più interna, si sono dovute scontrare negli ultimi anni con colossi di portata internazionale col quale risulta molto difficile competere. In altri casi, alcuni concorrenti provengono da contesti economico-culturali diversi, nella quale è talvolta più facile e meno costoso reperire materie prime. Una pressione fiscale più agevole può permettere inoltre di offrire certi beni al cliente finale ad un prezzo per altri impensabile. L'effetto di questi scontri sui mercati da un lato ha messo in difficoltà le imprese ancorate ai vecchi sistemi distrettuali, dall'altro ha favorito lo "svecchiamento" delle logiche produttive delle aziende maggiormente dinamiche e lungimiranti. Per quanto riguarda i distretti che hanno seguito il processo di gerarchizzazione, si è notata una tendenza ad esternalizzare alcuni processi della filiera produttiva, tipicamente quelli a bassa specializzazione. Al contrario nei distretti in cui si è verificata una gruppificazione policentrica, le attività esternalizzate sono state quelle ad avanzato contenuto tecnologico, poiché le aziende più dinamiche faticano a reperirle nel territorio, se non ad un prezzo elevato. Come anticipato in precedenza, la filiera produttiva distrettuale era basata su molti passaggi di attività ad alta specializzazione ma a basso contenuto tecnologico, anche per l'incapacità delle piccole e piccolissime aziende di sopportarne i costi. La necessità di affrontare efficacemente lo scenario di crisi globalizzata di cui si è detto, ha portato invece ad un'inversione di tendenza¹⁰.

L'innovazione tecnologica è stata negli ultimi anni uno spartiacque: benefica per le aziende che la hanno sfruttata, distruttiva per quelle che non sono state al passo coi tempi. Lo stesso si è verificato nei distretti industriali, che hanno visto premiati i loro sforzi competitivi. L'aiuto della tecnologia è fondamentale per le imprese italiane distrettuali e non, richiede però una formazione adeguata. Se i lavoratori non sono adeguatamente formati, la tecnologia diventa un elemento frenante anziché trainante¹¹. Il fattore formativo è diventato quindi uno degli elementi che caratterizza e guida il cambiamento affrontato dai distretti industriali negli ultimi quindici anni, per affrontare le problematiche del nuovo secolo.

¹⁰ A. Ricciardi, *I distretti industriali italiani*

¹¹ Richard Daft, *Organizzazione aziendale*

CONCLUSIONI

Il distretto produttivo tradizionale, che ha svolto fino a poco tempo fa un ruolo importante di trascinatore dello sviluppo dell'economia italiana, appare un sistema fortemente legato alle attività di trasformazione manifatturiera, e questo di per sé non è un aspetto negativo, ma a volte mostra di essere un po' lento nel riposizionarsi rispetto alle profonde trasformazioni che stanno caratterizzando l'economia mondiale. La globalizzazione ha infatti messo a dura prova la tenuta dei distretti industriali manifatturieri, provocando inevitabilmente dei rimescolamenti nei processi di produzione e di sviluppo, ed accentuando l'importanza del rapporto tra attività economiche e territorio. In Italia si vive da diversi anni in una fase di bassa crescita economica ed anche di transizione politico-istituzionale, di cui però non si è ancora riusciti a stabilire un epilogo chiaro e ben definito. Il sentiero di sviluppo industriale italiano, fortemente caratterizzato dalla presenza e dal contributo dei distretti, è apparso a molti osservatori caratterizzato da varie criticità, come ad esempio la scarsa intensità di Ricerca e Sviluppo (R&S), l'Italia è infatti fra i paesi europei che destinano una quota molto modesta alla ricerca (1,31% del PIL secondo i dati Istat 2013). I policy maker negli ultimi anni evidentemente non hanno sostenuto a sufficienza la ripresa delle attività industriali nel nostro paese. Da questo lavoro possono essere tratti, a mio parere, una serie di suggerimenti di politica industriale per favorire il sistema di relazioni in rete.

Sarebbe utile creare, in particolar modo, meccanismi agevolativi volti a premiare accordi di collaborazione fra diverse imprese e istituzioni (università, centri di ricerca e sviluppo, etc.) ad esempio tramite incentivi e sgravi fiscali alle imprese nostrane. Appare necessario riconoscere il ruolo fondamentale delle imprese leader che, negli ultimi anni, hanno intrapreso scelte strategiche volte all'innovazione e all'internazionalizzazione, che fungono da modello esemplare e da elemento aggregante di diverse istituzioni attorno ad un progetto ben definito. Nel contempo è opportuno rivolgere una maggiore attenzione alle imprese di più modesta dimensione, che appaiono meno propense ad accorparsi formalmente con altre imprese. Molti imprenditori sono restii all'unione con altre società, tuttavia se questo passaggio fosse seguito e tutelato dalle istituzioni durante le sue complesse fasi, risulterebbe essere più appetibile. Inutile aggiungere quanto sia necessario promuovere il "made in Italy", sinonimo di qualità in tutto il mondo. Giacomo Becattini ha più volte insistito sul ruolo cruciale del capitale sociale che, a suo giudizio, costituisce l'architrave più importante che sostiene tutta l'impalcatura della competitività dei distretti, in quanto esso è il collante che lega le imprese e tutti gli attori del distretto, e che porta con sé la partecipazione motivata dei lavoratori, minori asimmetrie tra clienti e fornitori, la stretta relazione tra reputazione ed il rispetto degli impegni negli affari, e

posizioni di rilievo nelle agende politiche locali. Questa complessa architettura socio culturale trasforma in produttività e competitività la coesione sociale e fa la vera differenza tra un distretto industriale e un semplice aggregato territoriale di imprese. Quindi, per replicare l'esperienza dei distretti bisogna in qualche modo creare o riprodurre il capitale sociale, tenendo anzitutto conto della multidimensionalità dello sviluppo, che ovviamente non riguarda soltanto la dimensione tecnologica e la conquista di quote di mercato, ma anche la dotazione e la qualità delle infrastrutture materiali ed immateriali, la reputazione e l'efficienza delle istituzioni, i legami di fruttuosa collaborazione fra mondo delle imprese ed università e centri di ricerca, ecc. Occorre procedere ad una rimodulazione delle politiche a favore dello sviluppo locale tornando a dare maggiore enfasi al livello nazionale del governo dell'economia e a strumenti come la programmazione economica a livello settoriale o le politiche per la Ricerca di base e per l'innovazione tecnologica. Strumenti ed azioni che come le esperienze di altri paesi hanno evidenziato, appaiono di solito contraddistinte da una maggiore capacità di pianificazione strategica e quindi da un maggior impatto di lungo periodo. La forma organizzativa del gruppo si è dimostrata molto efficace nel consentire di coniugare la crescita dimensionale, lo sviluppo multinazionale e nelle attività distributive con la flessibilità originaria e la rapidità di risposta alle esigenze del mercato, tipico vantaggio competitivo sia delle piccole imprese dei distretti che dei nuovi gruppi medi e medio-grandi. La competizione interna al distretto diminuisce a favore di quella esterna, ma non più di azienda contro azienda bensì di sistema contro sistema. Il fenomeno della globalizzazione favorisce insomma il passaggio dalla competizione distrettuale classica a quella che alcuni definiscono *ipercompetizione*¹². I policy maker dovrebbero tenerne conto, promuovendo e regolamentando queste dimensioni, che potrebbero trainare la nostra sofferente economia in acque più calme. Riconoscere il peso dei gruppi d'impresa nel panorama industriale italiano “...potrà consentire alla rete di farsi riconoscere come interlocutore anche nei confronti della pubblica amministrazione, del fisco, del sistema bancario e creditizio”¹³. Questo lavoro ha cercato di fornire una fotografia, quantitativa e qualitativa, su alcuni recenti fenomeni che hanno caratterizzato, soprattutto in questi ultimi anni, una parte della struttura produttiva italiana. In particolare, attraverso la costituzione in gruppi di imprese, la formazione di distretti industriali e la definizione di un diffuso sistema di relazioni in rete (sia formali che informali), molte imprese hanno cercato (attuando diverse strategie) di rispondere alla crescente sfida posta sui mercati mondiali. Ho cercato di definire alcune ragionevoli politiche industriali che potrebbero favorire la rifioritura di questo sistema. Se da un lato è vero che un distretto industriale non si crea dal nulla, si può certamente fare

¹² M. R. Napolitano, *Dal marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio*

¹³ Vecchia A., 2007, *Comportarsi da grandi senza diventarlo*

molto per la sopravvivenza e la competitività di quelli che oggi caratterizzano la nostra economia. La crescente competitività dei mercati internazionali mette a dura prova il nostro sistema economico da diversi anni, ma alcune politiche lungimiranti potranno giovare alla collettività. L'unica soluzione per cambiare il nostro futuro migliorandolo, al di là delle politiche che le istituzioni possono decidere di attuare, è credere in prima persona in un domani migliore, con un atteggiamento positivo che mira a costruire a lungo termine il nostro destino e quello del nostro paese.

BIBLIOGRAFIA

Balconi, M., Moisello, A., Mutinelli, M. (1998), *La fine della polarizzazione: le Caratteristiche e la crescita dei gruppi medi italiani*, in «Economia e politica industriale», vol. n. 97

Becattini, G. (1979), Dal "settore" industriale al "distretto" industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale., in «L'Industria», vol. n. 1

Becattini, Giacomo (1998), *Distretti industriali e made in Italy*, Bollati Boringhieri, Torino.

Cainelli, Giulio (2002), *L'evoluzione dei distretti industriali in Italia*, Istituto di Ricerca sulla Dinamica dei Sistemi economici (IDSE), Torino.

De Marchi, Valentina – Grandinetti, Roberto (2014), *I distretti industriali veneti tra crisi ed evoluzione*, in Marco Bellandi, Annalisa Caloffi (cura), *I nuovi distretti industriali. Rapporto di Artimino sullo sviluppo locale 2012-2013*, il Mulino, Bologna.

Grandinetti, Roberto – De Marchi, Valentina (cura) (2012), *Crisi e trasformazione dei distretti industrialiveneti. Gioielli, occhiali e calzature a confronto*, Unioncamere Veneto, Venezia.

Iacobucci, D., Rosa, P. (2004). *Business groups as evolutionary entrepreneurial Systems*

ISTAT (2014), *Dati del censimento delle imprese 2013*

Lorenzoni, G. (1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Bologna, Il Mulino.

Napolitano, Maria R. (2000), *Dal marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.

Ricciardi, Antonio (2013), *I distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive*, «Sinergie», Rivistadi Studi e Ricerche, n. 91, Maggio-Agosto.

Vecchia A., (2007), *Comportarsi da grandi senza diventarlo*