

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

FACOLTÀ DI SCIENZE STATISTICHE

*CORSO DI LAUREA IN
STATISTICA E GESTIONE DELLE IMPRESE*

TESI DI LAUREA



*L'EVOLUZIONE DEI DISTRETTI INDUSTRIALI.
IL CASO DEL DISTRETTO DEL MARMO E DELLE
PIETRE DEL VENETO.*

Relatore: Roberto Grandinetti

Laureanda: Erica Libralato
Matricola: 514707

Anno Accademico: 2006/2007

INDICE GENERALE

Introduzione	5
<u>Capitolo 1. I distretti industriali</u>	
1.1. Cenni storici	7
1.2. Nascita del distretto: caratteristiche distintive	9
1.3. Formule imprenditoriali tipiche del distretto	14
1.4. Prospettive future: distretti in crisi o in evoluzione?	20
<u>Capitolo 2. Il distretto del marmo e delle pietre</u>	
2.1. Introduzione	25
2.2. Disciplina dei distretti produttivi e interventi di politica locale	26
2.3. Struttura del distretto lapideo veronese	28
2.4. La filiera produttiva	30
2.5. Impiego dei fattori lapidei	31
2.6. Fattori competitivi ed elementi di criticità	34
2.7. Evoluzione del distretto	38
2.8. La necessità di internazionalizzare	40
2.9. Il concetto di internazionalizzazione per la competitività del distretto	42
2.10. Possibili strategie applicabili dai distretti	46
2.11. Riflessione sul distretto	49
2.12. Esempio di un caso aziendale: Pietra della Lessinia srl	52
<u>Capitolo 3. Progetto Cina</u>	
3.1. Progetto stage	57
3.2. Struttura dell'economia cinese	60
3.3. Interscambio commerciale	62
Considerazioni conclusive	65
Bibliografia	67

INTRODUZIONE

La seguente relazione è frutto di un lavoro svolto dopo un periodo di stage presso l'azienda EGQ srl di Vigodarzere (PD). Il lavoro a me assegnato prevedeva uno studio di alcuni distretti presenti nel territorio veneto, nello specifico il distretto del marmo e delle pietre, quello dell'oro e quello del packaging.

Nella presente relazione si descrive il contesto generale del distretto e quale sia la sua struttura tipica, nonché tracciare i principali punti che possono determinare la forza o la debolezza del contesto distrettuale.

Per quanto concerne i distretti di interesse analizzati durante lo stage si è scelto di descrivere e analizzare tra questi il distretto del marmo e delle pietre del Veneto, descrivendo la struttura industriale di tale settore e analizzando le principali fasi che avvengono nell'ambito della filiera di produzione.

Si è poi cercato di tracciare il percorso evolutivo che il distretto sta vivendo, sottolineando la sempre più pressante necessità di internazionalizzare per potersi confrontare con nuovi partners economici e per ampliare le possibilità di mercato. La globalizzazione è ormai una realtà presente in ogni aspetto dell'economia e il distretto non può rimanere escluso da questo nuovo sistema che si sta formando. A testimonianza dell'evoluzione che sta vivendo il distretto si riporta un caso aziendale dell'azienda Pietra della Lessinia.

L'ultima parte della relazione tratta più approfonditamente il progetto svolto durante lo stage e descrive le aspettative e le intenzioni di chi porterà avanti il progetto stesso. Per concludere si fa una descrizione dell'attuale situazione del mercato cinese, di interesse per quanto riguarda l'applicazione del progetto sopra citato.

CAPITOLO 1

I DISTRETTI INDUSTRIALI

1.1. Cenni storici

Il periodo del secondo dopoguerra, che si chiude nei primi anni Settanta, vede un'espansione economica dell'Italia quasi ininterrotta e, all'interno di questa lunga fase, c'è un sottoperiodo (dal 1958 al 1963) che viene definito "miracolo economico".

Ci sono molte spiegazioni riguardo la forte crescita che caratterizza un paese fondamentalmente agricolo-artigianale e con poche industrie. Fra queste si trova innanzitutto l'abbondanza di offerta di lavoro a basso costo, dovuta dai milioni di disoccupati dell'immediato dopoguerra e alla sottoccupazione agricola; un'altra spiegazione fa riferimento ad una liberazione di un potenziale d'iniziativa individuale proprio dei lavoratori dipendenti più qualificati, che vedono sotto utilizzate le loro capacità, si ha quindi una sorta di "esplosione dell'imprenditorialità".

Nel ventennio 1950-1970 nasce l'imprenditoria medio-piccola e media: nella maggior parte dei casi si tratta di operai specializzati che si mettono in proprio, di imprese familiari che diventano società per azioni e addirittura quotano in Borsa le loro aziende, di artigiani che si allargano e creano piccole imprese manifatturiere o, se scompaiono, ai diradamenti corrispondono agglomerazioni in luoghi in cui c'è già una certa concentrazione produttiva. In particolare nel centro-nord-est (Toscana, Marche, Emilia-Romagna, Veneto) emergono concentrazioni territoriali di imprese che successivamente prenderanno il nome di distretti industriali, localizzati nella cosiddetta "Terza Italia".

Il distretto industriale è un modello imprenditoriale che costituisce, a partire dalla seconda metà degli anni Sessanta, un'efficace risposta alle esigenze di competitività di costo e di flessibilità emergenti dai mercati di riferimento. Il modello di sviluppo caratterizzato dal ruolo prevalente della grande impresa localizzata nel nord-ovest viene messo in discussione da una serie di cambiamenti di tipo strutturale; sul finire degli anni Sessanta, infatti, la produzione di massa nella fabbrica di grandi dimensioni si trova a dover affrontare sia tensioni culturali (i nuovi atteggiamenti nei confronti del lavoro e dei consumi) e politiche (in relazione al potere conseguito dagli interessi organizzati), sia

nuove sfide tecnologiche (a fronte di spazi di innovazione nei modelli di organizzazione del lavoro) e di mercato (con riferimento all'emergere di nuovi bisogni dei consumatori e, più in generale, le difficoltà incontrate dalle imprese di maggiori dimensioni; ci sono poi una serie di fattori endogeni, quali un'elevata divisione del lavoro tra le imprese, una specializzazione produttiva che facilita lo sviluppo e l'introduzione di nuove tecnologie, la molteplicità dei soggetti economici locali, la progressiva formazione di un efficiente sistema informativo a livello di area, la diffusa professionalità dei lavoratori.

Nell'analisi dei distretti industriali italiani è necessario considerare anche il concetto di made in Italy. Questo concetto fa riferimento ad una serie di prodotti ad uso ripetuto per la cura della persona, del complesso arredo-casa, alimentari e alle produzioni strumentali e collaterali legate, i quali sono strettamente associati all'immagine del nostro paese e che si sono affermati sui mercati mondiali. Gli elementi che caratterizzano queste attività sono il collegamento delle relative produzioni industriali con specializzazioni di tipo artigianale, la capacità di lavorare certe materie prime e di curare il design, la scelta dei materiali, le prestazioni e il servizio. Inoltre, la posizione raggiunta dall'Italia nel panorama mondiale ha favorito anche lo sviluppo di un'industria di semilavorati, di componenti e di macchinari, una realtà che costituisce l'asse portante del sistema produttivo italiano.

Il collegamento tra distretti industriali e made in Italy consiste nel fatto che i beni in cui l'Italia si è conquistata un vantaggio competitivo vengono prodotti soprattutto nei distretti industriali.

Il distretto industriale, costituisce quindi uno dei tratti più rilevanti dell'attuale struttura economica italiana. In sintesi, lo sviluppo postbellico di questo modello si inserisce nei seguenti avvenimenti:

- Il considerevole e continuo aumento delle possibilità di collocare certi tipi di prodotto sui mercati di paesi che hanno realizzato un aumento sensibile e continuo del loro PIL procapite;
- L'incapacità di soddisfare pienamente quel particolare tipo di bisogni, sia da parte dei paesi che hanno sperimentato un'industrializzazione classica, sia da parte dei paesi civilmente arretrati;
- Il fatto che l'Italia conservi, ancora alla fine della seconda guerra mondiale, in alcune sue zone, le organizzazioni produttive tipiche della fase storica antecedente

alla rivoluzione industriale, come la fabbrica, il laboratorio artigiano, il lavoro a domicilio.

1.2. Nascita del distretto: caratteristiche distintive

Per quanto riguarda la genesi del distretto industriale, secondo molti studiosi l'elemento caratterizzante del passaggio da un agglomerato di imprese che agiscono tutte nello stesso settore a distretto industriale è il meccanismo di competitività-collaborazione. Quando in una stessa area geografica si incontrano imprese che operano nello stesso settore produttivo e nello stesso territorio, le condizioni normali sono di accesa competitività, e questo è inevitabile perché esse si rivolgono di norma allo stesso mercato, si avvalgono dei lavoratori dello stesso gruppo, hanno generalmente un uguale livello di cultura industriale.

Non è però difficile incontrare agglomerati di piccole imprese che agiscono nello stesso settore e, anche se in concorrenza fra loro, convivono facilmente, soprattutto quando l'origine del processo di industrializzazione parte da un'evoluzione dell'artigianato. Vi è un momento in cui si passa dalla pura competizione a forme sempre più complesse di collaborazione tra imprese, e allora dal semplice agglomerato di imprese si ha la nascita del distretto.

Le condizioni che innescano la creazione del distretto sono moltissime e non riguardano solo le caratteristiche economico-culturali del territorio dove si è formato l'agglomerato di imprese; gli studiosi del fenomeno insistono molto sulle caratteristiche del localismo ma, anche se non c'è dubbio che i caratteri di una popolazione sono rilevanti, bisogna anche verificare l'esistenza di condizioni oggettive che determinino il passaggio dalla concorrenza fra imprese alla loro collaborazione. In particolare queste riguardano le condizioni tecniche della produzione e il ruolo del settore delle macchine utensili.

È necessario iniziare dalle condizioni tecniche della produzione. La funzione di produzione può generalmente essere suddivisa in fasi, che vengono attuate tutte dentro la fabbrica. Se in un territorio nascono una serie di imprese che operano nello stesso settore, tutte avranno più o meno le stesse strategie produttive, le stesse funzioni di produzione e gli stessi prodotti e saranno in concorrenza fra loro; ciò che normalmente avviene è che le imprese più deboli escono dal mercato e le imprese più forti aumentano di dimensione,

ottengono i vantaggi delle economie di scala e diventano medie e grandi imprese. Ma nelle regioni italiane del centro-nord le cose non sono andate così. Il mercato seleziona anche qui le imprese migliori, ma non si giunge alla scomparsa delle imprese più piccole e deboli, bensì inizia quella collaborazione-competizione che è il carattere dominante del distretto. La funzione di produzione viene “suddivisa in segmenti”: l’impresa principale, la più forte, quella che nel modello tradizionale eliminerebbe dal mercato i concorrenti, affida fuori dell’azienda quei segmenti produttivi che possono essere decentrati; per l’impresa minore, la più debole, quella che la concorrenza sta per mettere fuori dal mercato, la specializzazione in una o poche fasi produttive può consentire la sua sopravvivenza e anche il suo successo.

Un altro elemento da prendere in considerazione nella nascita del distretto deve essere individuato nel ruolo del settore delle macchine utensili; infatti si può dire che un agglomerato di imprese che agiscono in uno stesso ambito territoriale si trasforma in un distretto quando in esso si verifica, accanto alla produzione principale del settore merceologico, la produzione di macchine utensili per quello stesso settore. Il distretto si organizza non solo per una collaborazione orizzontale fra le imprese che lo compongono, ma anche per forme di sviluppo verticale. Dalla produzione del prodotto iniziale si passa alla produzione di macchine per la fabbricazione e per la lavorazione dei beni principali che vengono prodotti. Quando l’aggregato ha iniziato ad organizzarsi secondo i metodi produttivi del distretto, allora nasce la convenienza economica per alcune imprese, spesso le più avanzate, di procedere verso obiettivi di differenziazione verticale e quindi di iniziare a produrre macchine per le altre imprese del distretto.

Passando agli elementi caratterizzanti il modello distrettuale bisogna sottolineare che la letteratura in tema di distretti è molto ampia, e numerosi studiosi hanno cercato di delineare le caratteristiche fondamentali di questo modello economico. Il distretto industriale può essere definito come una entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un’area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di popolazione di imprese industriali. Gli elementi che connotano il distretto possono comunque essere sintetizzati nei seguenti fattori:

- il primo è la *delimitazione territoriale*: il distretto nasce e si sviluppa su un'area geografica circoscritta, le cui caratteristiche sono spesso uniche, e che la differenziano rispetto alle aree limitrofe;
- il secondo coincide con la *presenza di un'ampia popolazione di piccole e medie imprese*, tendenzialmente impegnate su specifiche lavorazioni di fase e collegate in varie forme ad altre imprese dell'area. In particolare si può osservare che le relazioni interaziendali assumono una natura complessa, dando vita a fenomeni di cooperazione ma anche di concorrenza diretta; inoltre le imprese possono accedere ad un mercato del lavoro in cui esiste una professionalità diffusa e qualificata, ricca di competenze specifiche; infine ci sono sia una elevata mobilità all'interno del sistema, sia una estrema varietà dei comportamenti imprenditoriali, dovute all'esistenza di ampi spazi per la nascita e lo sviluppo di nuove imprese;
- il terzo consiste nella tendenza ad una *suddivisione progressiva del processo in fasi distinte*, operate normalmente per due motivi: in primo luogo è il mezzo necessario per l'aumento di produttività del lavoro; in secondo luogo permette che il rapporto tra apparato produttivo e normale svolgimento delle attività generi uno sviluppo e un utilizzo a pieno del tempo, delle conoscenze e delle energie lavorative, e che tutto questo si trasformi in beni e servizi collocabili sul mercato. Ciò genera interdipendenze produttive tra le imprese, con il coinvolgimento di comparti produttivi e settori complementari rispetto alle produzioni di originaria specializzazione dell'area;
- come quarto punto si ha *l'integrazione fra sapere contestuale e sapere codificato* nel complesso dei processi produttivi tipici del distretto. Il sapere codificato è quello scientifico-tecnico, mentre quello contestuale coincide con il know-how ed è dato per scontato nel distretto. La progressiva accumulazione di conoscenze e di competenze tecniche a livello locale comporta l'emergere di economie esterne all'impresa, ma interne all'area; queste consentono che le economie esterne costituiscano veri e propri "beni pubblici", che rendono più efficienti e competitive le imprese locali e la cui accessibilità è loro garantita;
- il quinto elemento riguarda *la formazione di mercati locali e di altre istituzioni distrettuali*. Il collocamento regolare dei prodotti distrettuali sui mercati esterni e l'inserimento nel processo distrettuale dei nuovi agenti produttivi creano una

struttura economico-sociale sempre più complessa. Ad esempio la rete dei mercati locali che si viene a formare sarà alimentata, dal lato dei fornitori, sia da imprese “autonome”, sia da imprese “partecipate” (finanziariamente, per legami familiari) dalle committenti. Ci sono così nel distretto, oltre a molte piccole imprese autonome disposte a lavorare per chiunque, alcuni produttori di fase focalizzati su qualche impresa committente. All’interno del distretto si andrà anche a costituire un sistema locale dei prezzi, in base ai quali si negoziano certi semilavorati e certe operazioni produttive, che risulta essere un sottoinsieme del sistema totale (nazionale o mondiale). Dato che questo sistema appartiene ad un distretto, esso deve consentire una soddisfacente distribuzione del prodotto netto distrettuale fra i gruppi sociali e quindi la riproduzione nel mercato dei suoi presupposti socioculturali. La crescente suddivisione in fasi, la formazione di squadre aperte di imprese specializzate, la nascita di mercati interni al distretto e di un sistema locale dei prezzi sono aspetti diversi di un unico processo: la formazione graduale di una pluralità d’istituzioni locali, formali (associazioni artigiane, scuole tecniche, consorzi di acquisto e di vendita, ecc.) e informali che, da un lato, sviluppano le istituzioni e i valori del luogo e, dall’altro, predispongono la base socioculturale necessaria alle imprese sul mercato esterno. Le strutture regolative locali si sviluppano spesso come varianti locali di strutture nazionali, ma questo non deve ridurre le prime a una semplice specificazione locale delle seconde;

- il sesto processo distintivo è dato dalla *formazione di figure e istituzioni interfaccia fra le diverse specializzazioni*. I distretti industriali hanno portato al successo economico imprese e famiglie che erano rimaste ai margini dei grandi mercati. Questa emarginazione economica, spesso anche sociale e politica, ha radicato nei produttori di quelle aree una grande capacità e prontezza nel cogliere le variazioni del consumo e nello sfruttare le possibilità della tecnica. Uno dei tratti caratteristici del distretto industriale è dato proprio dalla ricchezza di figure imprenditoriali, ma anche di managers e tecnici di vario livello, che si collocano a cavallo delle diverse specializzazioni, al fine di mediare tra le vaste opportunità sia sul lato della produzione sia su quello degli sbocchi;
- il settimo carattere consiste nell’*elevato tasso di formazione di nuove imprese*, che differenzia nettamente i comportamenti dei distretti industriali rispetto ad altre

aree, con possibilità di produzione e riproduzione di capacità organizzative-imprenditoriali, che vengono rafforzate dall'apprendimento sul campo, dall'elevata mobilità sociale e dalla diffusione di valori che premiano e promuovono socialmente gli innovatori e chi assume rischi. Il distretto è contemporaneamente il luogo in cui si compra e vende lavoro e il luogo in cui si forma l'imprenditorialità minore. Si può dire che lo stesso processo socioculturale produce lavoratori e piccoli imprenditori. Ci sono sempre nuovi stimoli all'accesso all'attività imprenditoriale e questo è possibile grazie anche all'atteggiamento positivo verso il rischio d'impresa, da intendersi non come un gratuito e diffuso ottimismo, bensì come una interiorizzazione del soggetto di esperienze ripetute della propria comunità o di comunità simili, che hanno raggiunto i loro obiettivi, e una convinzione di poter avere successo.

Se si vuole dare uno sguardo alla realtà distrettuale italiana, ci sono diverse ricerche volte a quantificare e individuare geograficamente i distretti industriali in Italia, le quali incontrano due tipologie di difficoltà: la prima coincide con la varietà dei localismi produttivi esistenti; la seconda fa riferimento alla variabilità del modello e ai conseguenti cambiamenti strutturali che possono verificarsi anche in tempi brevi. E' proprio per questi motivi che le numerose ricerche finalizzate a censire le aree caratterizzate da una produzione tipica e popolate da imprese di piccole e medie dimensioni hanno portato spesso a conclusioni disomogenee.

Accanto a distretti storici noti, come quelli tessili di Prato, Biella e Como, quello conciario di Santa Croce sull'Arno o quello modenese delle ceramiche, vi sono distretti specializzati in nicchie particolari di mercato, piccoli, anche se leader a livello mondiale, come il distretto bergamasco dei bottoni, quello vicentino delle selle per bicicletta o quello delle forbici di Premana nel lecchese. Molti distretti rappresentano invece realtà di grandi dimensioni, da quelle orafe di Arezzo e Vicenza a quelle conciarie di Arzignano e Solofra, dal polo calzaturiero marchigiano ai centri mobiliari della Brianza, dell'Alto Livenza e del pesarese. Si possono poi citare altri casi di distretti di grandi dimensioni che nell'ultimo decennio hanno consolidato la loro posizione a livello mondiale nei rispettivi settori di specializzazione: i due distretti piemontese (Lago d'Orta-Valsesia) e bresciano (Lumezzane) della rubinetteria-valvolame, quello bolognese delle macchine per confezionamento e imballaggio, quello delle calze femminili di Castelfelfredo (provincia

di Mantova) e quello del mobile imbottito della Murgia (a cavallo tra le province di Bari e Matera).

Nel sud esistono già alcuni importanti distretti produttivi - quello di Bari-Matera nel mobile imbottito, quello di Solofra (Avellino) nella concia e il polo pugliese della calzatura – mentre ne stanno emergendo altri, ad esempio il distretto tessile di San Giuseppe Vesuviano o quello degli abiti da sposa di Putignano.

Dalle diverse ricerche finalizzate a censire il modello del distretto industriale sono emersi tre fattori significativi:

- nell'ambito della struttura economica del paese, i distretti industriali assumono un ruolo di primo piano, dalla numerosità delle imprese in essi operanti a dal contributo offerto sul piano della occupazione, dei flussi di esportazione e così via;
- per quanto riguarda la tipologia delle produzioni, i distretti si caratterizzano per una sorta di coerenza merceologica: si va dai beni di consumo durevoli per la persona (abbigliamento, calzature, oreficeria, occhialeria) alle relative materie prime (tessuti, pelli), alle macchine per la produzione di quei beni; o ancora dai beni durevoli per la casa (mobili, casalinghi) agli impianti industriali per la loro produzione;
- si tratta di un fenomeno in evoluzione, come si può capire dalla rilevanza dei casi emergenti che vanno ad affiancarsi alle esperienze più consolidate.

1.3. Formule imprenditoriali tipiche del distretto

La formula imprenditoriale è il modello di interazione con l'ambiente attraverso il quale l'impresa persegue una certa idea di successo imprenditoriale, ossia rappresenta il risultato delle scelte operate dall'impresa e che la collocano all'interno di un determinato percorso di sviluppo. Il contesto locale condiziona non solo la fase di avvio dell'iniziativa imprenditoriale, ma anche il suo successivo sviluppo; gli ambiti d'indagine necessari per capire le caratteristiche delle imprese operanti nei distretti industriali sono: *l'assetto istituzionale, la strategia competitiva, il profilo economico-finanziario, le relazioni interaziendali e i punti di debolezza.*

L'assetto istituzionale fa riferimento alla configurazione assunta in un dato momento da diversi elementi, quali gli attori che partecipano direttamente o indirettamente all'azienda, i contributi che tali soggetti apportano all'impresa stessa, le ricompense che i diversi attori ottengono in base alla loro partecipazione all'impresa, le strutture e i processi che tendono a tenere in equilibrio dinamico gli attori coinvolti. L'appartenenza al distretto intensifica le relazioni con i diversi attori e genera un flusso di contributi e di ricompense fondamentali per la vita duratura dello stesso e dell'impresa. Questa dinamica emerge sia se si considerano le relazioni di cooperazione interna che si sviluppano tra l'impresa e i lavoratori sia quelle di cooperazione esterna con imprese clienti o fornitrici.

Nel primo caso si riproducono atteggiamenti tipici delle piccole e medie imprese: elevato coinvolgimento, fiducia reciproca, senso di appartenenza e responsabilità. La criticità assunta dalle competenze di cui il lavoratore è portatore inducono l'impresa a ricercare le condizioni per assicurarsi una collaborazione duratura; talvolta invece la manodopera intravede la possibilità di avviare una propria iniziativa imprenditoriale e può essere sostenuta in questo dall'impresa, sempre che la sua attività non sia direttamente in concorrenza con quella originaria.

Per quanto riguarda la cooperazione esterna, le relazioni interaziendali assumono una particolare rilevanza nell'ambito dei processi di crescita, il più delle volte realizzati mediante la formazione di gruppi di imprese. E' possibile constatare come le opportunità offerte dal sistema locale - in termini di valori condivisi, di conoscenza diretta dei soggetti interessati, di efficacia dei flussi informativi, di disponibilità di esperienze cui fare riferimento - costituiscano delle condizioni facilitanti e non ostacolanti la realizzazione di processi di crescita anche complessi.

Il secondo elemento da prendere in considerazione è *la strategia competitiva di un'azienda*, ossia l'insieme delle azioni intraprese al fine di ottenere e difendere il proprio vantaggio competitivo. L'ambiente distrettuale tende a creare condizioni strutturali che favoriscono non solo la varietà delle scelte di posizionamento competitivo, ma anche la loro variabilità nel tempo. Con riferimento alla varietà degli ambiti competitivi, anche se il distretto tende a connotarsi per una produzione tipica, le variabili di segmentazione risultano particolarmente numerose e l'ampiezza e la varietà delle combinazioni prodotto/mercato perseguibili sono consistenti. Con riferimento alla variabilità dei

comportamenti, la flessibilità dell'impresa distrettuale coincide con la capacità dell'impresa di adattarsi alle richieste del mercato, ricercando le fonti di risposta più adeguate, che le permettono di modificare il sistema di prodotto senza alterare la strategia esistente.

Una possibile classificazione dei *comportamenti competitivi* delle imprese distrettuali si basa su due variabili: il grado di libertà nella formulazione della strategia competitiva e la propensione a sviluppare competenze distintive nelle aree della gestione aziendale. Per quanto riguarda il primo aspetto ci sono aziende che costituiscono l'anello finale del sistema e che sono caratterizzate da elevata autonomia strategica ed imprese che, operando in fasi intermedie della filiera produttiva, risultano vincolate in termini di clientela servita e i cui margini di libertà risultano ridotti. La seconda dimensione discrimina i casi in cui l'organizzazione aziendale ha sviluppato capacità distintive in molteplici aree gestionali rispetto a quelle situazioni in cui l'apprendimento imprenditoriale si concentra su una specifica area funzionale. E' possibile identificare gli archetipi di comportamento strategico-competitivo con la seguente matrice:

Figura 1.3. Gli archetipi competitivi.

LIBERTÀ STRATEGICA	ELEVATA	Impresa guida	Impresa trainata
	LIMITATA	Impresa specializzata	Impresa bloccata
		DIFFUSO NELLE DIVERSE AREE GESTIONALI	CONCENTRATO IN UNA SPECIFICA AREA
		SVILUPPO DI COMPETENZE	

L'impresa guida

A questa categoria appartengono le imprese distrettuali che operano sul mercato in forma autonoma e che hanno conquistato una posizione dominante in un determinato territorio competitivo, esprimendo un proprio ruolo originale nei confronti delle imprese rivali. Sotto il profilo organizzativo, l'impresa guida tende ad esprimere un modello che attribuisce grande importanza alla dimensione commerciale, a quella progettuale e alla gestione delle imprese di subfornitura.

L'impresa trainata

Si tratta di imprese che riescono a muoversi con relativa autonomia nell'ambito delle opportunità che il mercato offre, ma che non hanno sviluppato competenze specifiche nell'area progettuale e che gestiscono i rapporti di filiera in maniera diversa dalle imprese guida. L'assetto organizzativo prevede una funzione commerciale strutturata e dei ruoli organizzativi dedicati al coordinamento delle lavorazioni esterne; a differenza dell'impresa guida c'è invece una sostanziale assenza della funzione di progettazione.

L'impresa specializzata

La peculiarità di questa impresa consiste nella sua capacità tecnica e nella sua elevata specializzazione produttiva. Spesso essa costituisce l'unica azienda nelle vicinanze in grado di svolgere una determinata lavorazione. Le imprese specializzate si caratterizzano non solo per la grande attenzione riservata alla riduzione dei costi, ma anche per la ricerca di una propria specificità a livello di valenze di servizio, standard qualitativi, capacità di soluzione di problematiche tecniche complesse e così via. L'impresa si trova nella condizione di poter sviluppare una propria politica di mercato mantenendo rapporti privilegiati con le imprese guida del distretto, con le quali si consolidano nel tempo forme stabili di collaborazione, e attraendo potenziali clienti anche dall'esterno dell'area, interessati a quello specifico prodotto o a quella specifica lavorazione.

L'impresa bloccata

L'impresa bloccata è quella che esegue, per conto di uno o più committenti, specifiche lavorazioni, offrendo una determinata potenzialità produttiva e concentrandosi sulla riduzione dei costi, pur mantenendo adeguati standard di servizio. Il profilo organizzativo è imperniato sulla figura dell'imprenditore, che è portatore di competenze di tipo tecnico-

produttivo e che costituisce il referente per qualsiasi problema gestionale su cui risulti necessario intervenire; dato che il portafoglio clienti varia e l'acquisizione di nuovi avviene il più delle volte facendo ricorso alla variabile prezzo, la strategia commerciale in buona sostanza non esiste.

Il terzo elemento da considerare è il profilo economico-finanziario. I comportamenti e le scelte dell'impresa operante in un distretto non si allontanano da quelli attuati dalle imprese di minori dimensioni: attento controllo dei costi di struttura, resistenza ad avviare percorsi di crescita dimensionale, diffusa propensione all'indebitamento, scarsa patrimonializzazione. Le imprese operanti nei distretti si caratterizzano per il fatto di generare un valore aggiunto strutturalmente basso, sia a causa dell'elevata incidenza dei consumi sul valore totale della produzione, sia per il forte ricorso al terzismo produttivo. Risulta quindi più conveniente decentrare parte della produzione e avvalersi quindi di imprese subfornitrici. L'impresa operante in un distretto dispone di condizioni produttive "esterne" che le consentono di far fronte alle esigenze del mercato senza dover ricorrere ad investimenti diretti di tipo tecnico o di natura commerciale.

Con riferimento alla struttura finanziaria, anche in questo caso le imprese distrettuali non si discostano dai comportamenti delle imprese di minori dimensioni; vi è infatti una maggiore propensione a fare ricorso a fonti di finanziamento esterne.

Il quarto elemento di analisi riguarda il ruolo delle relazioni interaziendali. L'impresa operante in un distretto è inevitabilmente parte del sistema nel suo complesso e ne viene influenzata non solo a livello di profilo competitivo e di assetto economico-finanziario, ma anche con riguardo alla dimensione sociale e ai rapporti con gli attori locali. Essa si trova all'interno di una trama di relazioni che ne condizionano significativamente l'attività e i risultati. Le relazioni intrattenute dall'impresa con gli altri attori locali possono essere formali o informali, possono assumere una natura permanente piuttosto che transitoria, possono riguardare pochi o molti interlocutori e così via.

L'ultimo elemento di analisi riguarda i punti di debolezza dell'impresa distrettuale. Il profilo visibile della strategia dell'impresa risulta ispirato ed alimentato da una serie di atteggiamenti, idee-guida, valori che sono non solo dell'impresa ma anche dell'ambiente locale. L'impresa distrettuale, attingendo a questo patrimonio di opportunità e di competenze, è in grado di sviluppare un modello imprenditoriale portatore di validi

risultati; tuttavia accade anche che i comportamenti imprenditoriali siano di adattamento e orientati al breve periodo. La vulnerabilità dell'impresa operante in un distretto si manifesta sul piano concorrenziale, a livello di area funzionale e di continuità del ruolo imprenditoriale.

Il punto di debolezza consiste nel primo caso nel fatto che il distretto rischia di costituire per la singola impresa una sorta di involucro protettivo, che attiva meccanismi di traino in condizioni favorevoli di mercato e che invece tende ad ammortizzare gli effetti di congiunture negative. L'impresa deve cercare di cambiare le modalità di appartenenza al distretto, eliminando la dipendenza per avviare percorsi di sviluppo finalizzati a migliorare l'efficienza, la professionalità, l'innovatività e a raggiungere le soglie minime dimensionali necessarie affinché i processi di trasformazione tecnica, di ricerca, di approvvigionamento, ma soprattutto commerciali, possano essere economicamente convenienti.

I punti di debolezza a livello di specifiche aree funzionali possono riguardare la fragilità commerciale, l'inconsistenza dei sistemi di marketing, la dipendenza dall'iniziativa degli intermediari, la difficoltà di esercitare un efficace controllo sui diversi fattori che influenzano la qualità dei prodotti finiti e dei servizi alla clientela. La possibilità di intervenire su queste ed altre aree critiche presuppone la disponibilità di risorse finanziarie che consentano di realizzare e gestire gli investimenti necessari.

Il terzo fattore fa riferimento alla situazione di molte imprese distrettuali che si trovano a dover fronteggiare quelle problematiche di transizione imprenditoriale, di trasferimento alle nuove generazioni delle competenze per il governo dell'impresa, di inserimento di risorse qualificate, che finiscono in non pochi casi per costituire un elemento di ostacolo allo sviluppo delle imprese di piccole e medie dimensioni. Questo punto di debolezza può far venir meno le motivazioni imprenditoriali, che sono una delle condizioni di successo del modello distrettuale.

1.4. Prospettive future: distretti in crisi o in evoluzione?

Negli ultimi tempi sono molti i distretti industriali che hanno subito un processo di destrutturazione come effetto di una maggiore attenzione alla funzione commerciale rispetto a quella produttiva, che ha spinto molte imprese ad attuare strategie di decentramento internazionale della produzione alla ricerca di un abbassamento dei costi. Queste strategie hanno progressivamente rallentato le relazioni tra le imprese locali e la diffusione di conoscenze.

I rischi di rottura e di collasso del modello del distretto industriale possono essere diversi e sono generalmente connessi all'adozione di strategie non coerenti al posizionamento di questi sistemi nella competizione globale e all'insufficiente investimento nella riproduzione dei vantaggi competitivi locali. La crisi dei distretti industriali può essere attribuita a diversi motivi:

- incapacità di gestire il processo di innovazione tecnologico e organizzativo nelle fasi di lavorazione, dell'automazione e nella informatizzazione delle funzioni aziendali;
- incapacità di perseguire una strategia di produzione imperniata sulla qualità e sulla diversificazione e innovazione del prodotto;
- delocalizzazione produttiva che può portare ad una rottura del ciclo di produzione e spezza il pieno utilizzo delle competenze esistenti nell'ambito dell'area, allo scopo di ottenere risparmi di costo in certe lavorazioni di fase o di ricercare materie prime, risorse e competenze non disponibili in loco;
- mancato ricambio imprenditoriale e difficoltà nei processi di transizione imprenditoriale e di trasferimento delle conoscenze critiche per il successo aziendale;
- insufficiente modifica della struttura occupazionale rispetto alla modifica dell'offerta di lavoro e delle aspettative e delle aspirazioni delle generazioni più giovani. Questa rappresenta una tipica contraddizione socio-culturale del sistema di piccole imprese che emerge quando il sistema locale non percepisce per tempo la necessità del cambiamento e dell'introduzione di nuove figure professionali nell'ambito delle imprese del sistema. In altri termini, il distretto corre il rischio che vengano rifiutate le condizioni tradizionali dell'organizzazione del lavoro e

che non siano ricoperte le figure professionali tradizionalmente richieste dalle imprese;

- la maturità del mercato e la diminuita concorrenzialità delle esportazioni italiane;
- la pressione competitiva sviluppata sulle fasce inferiori dai concorrenti emergenti, in particolare dai paesi che possono contare su vantaggi di costo legati alla manodopera, come quelli dell'Est Asiatico e dell'America Latina.

L'impatto che tali fenomeni manifestano sulla struttura e sulle competenze tradizionali del distretto è rilevante. Innanzitutto perché la necessità di operare in contesti competitivi più ampi impone lo sviluppo di specifiche competenze nell'area dell'innovazione di prodotto e l'approntamento di adeguate strutture distributive; in secondo luogo perché l'esigenza di intervenire contemporaneamente tanto sul fronte commerciale quanto sull'area tecnologica evidenzia i limiti strutturali delle imprese che di norma popolano i distretti: dimensioni troppo contenute per affrontare pesanti piani di investimento, scarsità di risorse finanziarie, resistenza ad aprire il capitale a finanziatori esterni, competenze manageriali specialistiche e poco sensibili al cambiamento.

Accanto agli elementi che possono essere motivo di crisi del modello distrettuale bisogna sottolineare l'esistenza di significative linee evolutive all'interno delle singole imprese, che possono senz'altro contribuire a far superare l'eventuale stato di sofferenza dei distretti:

- innanzitutto la *distinzione tra proprietà e controllo*, con la presenza di figure e di responsabilità tipiche delle società di capitali: imprenditori, soci, azionisti. La famiglia dell'imprenditore che generalmente è stata determinante nella fase di nascita dell'impresa non scompare, ma mantiene un ruolo saldo e importante anche nella fase evolutiva, occupando sia posizioni gestionali con ruoli più specifici di prima, sia eventuali ruoli di controllo e/o proprietà;
- l'introduzione di *competenze manageriali nell'organo imprenditoriale e qualificazione funzionale e un maggior sviluppo organizzativo*. Una fonte importante di rinnovamento è l'ingresso della seconda generazione di imprenditori, che rispetto alla prima ha generalmente un livello di istruzione superiore; inoltre, alle modalità accentrate di gestione in cui gli imprenditori seguono tutte le attività aziendale, dalla nascita del prodotto alla produzione, alla comunicazione post-vendita, ai rapporti con i clienti e agenti, si affiancano modalità organizzative

basate sui principi della specializzazione e della delega. Pur in presenza di un organigramma semplice, molte imprese costituiscono specifici uffici e reparti con diversi livelli e ambiti di specializzazione; si distingue tra la funzione di progettazione e di ingegnerizzazione del prodotto; emergono funzioni che distinguono i compiti di natura commerciale da quelli marketing, la gestione del mercato interno rispetto a quello esterno;

- c'è poi la *propensione alla crescita dimensionale*, con scopi diversi: ridurre la pericolosità e numerosità dei concorrenti, ampliare o diversificare la gamma dei prodotti, aumentare l'efficienza, accrescere le economie di scala, beneficiare di sinergie ed economie di scopo, presidiare i mercati di sbocco, controllare i mercati di approvvigionamento; una modalità privilegiata è la costituzione di gruppi industriali, non solo per perseguire economie di scala, ma anche in base ai criteri di economie di diversificazione e di flessibilità. Il gruppo è concepito sia in funzione del perseguimento di una politica di specializzazione delle diverse unità che migliori l'efficienza della combinazione produttiva e la capacità di risposta al mercato, sia in funzione dell'ottimizzazione del capitale investito, con ripartizione del rischio su attività differenziate e su mercati fortemente segmentati. La formula del gruppo è connotata da modalità organizzative flessibili, dotate di una buona capacità di adattamento all'ambiente con un sistema di relazioni tra imprese caratterizzato da scarsa burocratizzazione e improntato piuttosto a relazioni personali che abbattano i costi di coordinamento;
- si ha poi il *presidio dei mercati di approvvigionamento*, attraverso procedure volte ad assicurare che i materiali, i prodotti, e i servizi acquistati presentino i requisiti di qualità richiesti. Entrano in uso metodologie di selezione e di valutazione dei fornitori; beni strumentali, intermedi e servizi possono essere reperiti anche all'esterno del distretto, in particolare in altre aree di specializzazione produttiva a elevata competitività;
- il *presidio dei mercati di sbocco e la leadership in segmenti specifici*. A seconda della grandezza del mercato di sbocco le imprese crescono con linee di prodotti complementari, simili, e anche diversificati, ottenendo quote di mercato spesso interstiziali, ma consistenti sui mercati internazionali. Una chiave di questo successo è costituita dalla grande attenzione rivolta al cliente unita al

miglioramento della distribuzione attraverso l'individuazione di sbocchi appropriati, l'organizzazione dei tradizionali intermediari commerciali con modalità e formule politiche commerciali mirano alla costituzione di rapporti di partnership con i clienti, allo sviluppo di reti di concessionari monomarca, alla messa a punto di strumenti di marketing per la rete commerciale, alle promozioni, allo sviluppo di collegamenti informatici con i punti vendita, ecc.

- infine si ha *la globalizzazione dei processi economici*, che porta i distretti a trasformarsi in reti aperte ai circuiti dell'economia globale da organizzazioni chiuse quali erano fino a poco tempo fa. Infatti in passato i distretti funzionavano secondo una logica prevalentemente chiusa, sviluppando i mercati intermedi di beni e servizi e comunicando con l'esterno solo nei punti terminali, dove la capacità di presidiare i canali di collegamento con l'esterno risultava debole. In particolare, per quanto riguarda la commercializzazione dei prodotti nei mercati esteri, prevalevano strategie d'ingresso e di distribuzione con scarso coinvolgimento e scarso interesse informativo dei mercati. Oggi questo modello di rete chiusa non è più adatto agli attuali scenari, ed i distretti si stanno muovendo lungo molteplici percorsi, per creare sistemi maggiormente aperti al panorama internazionale.

Si va dalla delocalizzazione di alcune fasi della filiera produttiva tramite accordi di subfornitura o tramite l'investimento diretto all'estero in attività produttive, all'insediamento di attività commerciali nei principali mercati esteri di sbocco fino allo sviluppo di relazioni strategiche con fornitori extra distrettuali di servizi in attività come l'innovazione tecnologica, la progettazione dei prodotti e il design, il marketing, i servizi finanziari.

In altri casi, l'internazionalizzazione si basa sulla terziarizzazione commerciale della piccola impresa manifatturiera, nella quale la funzione commerciale prevale su quella produttiva, dato che l'impresa opera per altri produttori distrettuali che non possiedono le risorse e le competenze per interfacciare direttamente il mercato finale.

Altre esperienze riguardano le imprese che si trovano negli stadi intermedi della filiera produttiva e che hanno sviluppato conoscenze e competenze specialistiche nella realizzazione di un componente o in una fase di lavorazione; esse si sono internazionalizzate allargando la loro clientela e diventando subfornitori globali.

Infine si ha anche l'internazionalizzazione dei distretti produttori di macchine per le lavorazioni e di altri beni strumentali, di materiali utilizzati nel processo produttivo, di beni complementari o correlati sotto il profilo tecnologico o commerciale, di servizi di varia natura; in questo caso l'internazionalizzazione risulta essere più complessa, in quanto include una pluralità di settori, che possono muoversi su percorsi di crescita internazionale in modo autonomo o collegato alle strategie di imprese impegnate nella produzione principale del distretto.

CAPITOLO 2

IL DISTRETTO DEL MARMO E DELLE PIETRE

2.1. Introduzione

Il distretto del marmo e delle pietre del Veneto è distribuito in un territorio che abbraccia le zone veronesi della Valpolicella, Lessinia e Valpantena e quelle delle valli vicentine e la zona di Asiago.

La Valpolicella può rappresentare l'ideale punto di avvio della fascia pedemontana veneta, e costituisce anche una sorta di cerniera tra l'area trentina e quella bresciana, cioè le due aree lungo le quali prosegue oltre il Veneto la configurazione distrettuale del Nordest.

Il distretto ha origini molto antiche, infatti, la storia dell'escavazione dei materiali pregiati tipici del veronese provengono dalle formazioni calcaree presenti nel territorio.

Si ha testimonianza dell'uso dei marmi veronesi già dall'epoca romana, quando le pietre scaligere hanno cominciato ad essere esportate in maniera sempre più consistente, via acqua, nelle regioni limitrofe, si pensi inoltre ad alcuni monumenti come l'anfiteatro Arena dove la quantità di marmo rosso e bianco impiegato è notevole.

Per la zona di Vicenza si ricorda invece il bacino padano la "pietra di Vicenza" dove si possono trovare i vari marmi colorati "porfirico", "perlato", "mandorlato" e "rosa" che Andrea Palladio scelse per numerose delle sue opere.

Il distretto industriale veronese, unitamente a quello di Carrara, rappresenta uno dei due principali poli per la lavorazione del marmo e del granito ed è il più importante, a livello mondiale, per la produzione di agglomerati. Mentre il distretto di Carrara è noto per la produzione, il Veneto rappresenta il principale nucleo di lavorazione e trasformazione dei blocchi grezzi.

La lunga tradizione e la diffusione della lavorazione del marmo nel veronese e la presenza di aziende dello stesso settore, fortemente specializzate, hanno generato competenze e conoscenze specifiche che hanno permesso di raggiungere una elevata qualità dei prodotti e la possibilità di soddisfare qualsiasi richiesta del mercato relativa alle svariate tipologie di materiale.

2.2. Disciplina dei distretti produttivi e interventi di politica locale

Dall'approvazione della legge n. 317/1991 (che ha introdotto il distretto industriale come possibile strumento di politica economica a sostegno delle PMI), molto è cambiato nel panorama nazionale, ma soprattutto nel Veneto, in materia di distretti industriali.

L'art. 36 della citata legge definiva il distretto industriale come un sistema locale caratterizzato da una elevata concentrazione di piccole e medie imprese specializzate in una produzione manifatturiera. La legge attribuiva alle Regioni il compito sia di individuare gli ambiti territoriali distrettuali, sulla base di parametri statistici forniti dai decreti attuativi delle leggi stesse, sia di definire risorse e iniziative per progetti di sviluppo industriale.

Tuttavia, l'applicazione dei parametri fissati da un Decreto del Ministero dell'Industria nel 1993 fu di difficile applicazione, soprattutto a causa della loro eccessiva rigidità che non consentiva di adattare il procedimento di individuazione a situazioni diverse tra loro. Tale decreto venne superato dalla legge n. 140/1999, che modificava la legge n. 317/1991 definendo i distretti industriali come casi particolari di una tipologia più generale costituita dai sistemi produttivi locali. Questi ultimi erano definiti come “contesti produttivi omogenei caratterizzati da una elevata concentrazione di imprese, prevalentemente di piccole e medie dimensioni, e da una peculiare organizzazione interna”, mentre i distretti industriali erano definiti “sistemi produttivi locali caratterizzati da una elevata concentrazione di imprese industriali nonché dalla specializzazione produttiva di sistemi di imprese”. Alle Regioni veniva attribuito il compito di individuare, mediante criteri propri, i sistemi produttivi locali presenti sul territorio.

Nel Veneto, la definizione dei distretti industriali è avvenuta con Deliberazione del Consiglio Regionale n. 79 del 1999, “Individuazione dei distretti industriali del Veneto (art. 36 della legge 5 ottobre 1991, n. 317 e successive modificazioni)”, con la quale sono state identificate, su base territoriale, 19 aree di “specializzazione produttiva” presenti nel territorio regionale che comprendevano sia le aree caratterizzate come distretti industriali veri e propri, sia altre forme di sistemi produttivi locali.

Tra i 19 distretti produttivi individuati, 3 facevano riferimento alla provincia di Verona: legno e mobile della Bassa Pianura veronese (complessivamente 29 comuni veronesi, insieme ad alcuni comuni della provincia di Padova), calzatura della collina veronese (11

comuni), marmo veronese (20 comuni). Il distretto del tessile e abbigliamento dell'Area Meridionale coinvolgeva parzialmente la provincia di Verona (con 6 comuni), mentre faceva riferimento maggiormente alle province di Vicenza, Padova e Rovigo.

Con la legge n.8 del 4 aprile 2003, la Regione Veneto innova la propria politica industriale, introducendo il concetto di distretto produttivo, definito come espressione della capacità del sistema di imprese e delle istituzioni locali di sviluppare una progettualità strategica, orientata a creare e rafforzare i fattori territoriali di competitività. L'esistenza di un distretto produttivo non dipende più solo dalla possibilità di misurare su un dato territorio alcune variabili strutturali (numero di imprese, occupazione, grado di specializzazione), ma anche dalla capacità degli attori locali di costruire strategie cooperative e di investire in progetti e istituzioni comuni.

La legge n.8/2003 disciplina in modo innovativo l'individuazione e le procedure di riconoscimento dei distretti, nonché le modalità di attuazione degli interventi per lo sviluppo locale. Secondo la nuova normativa, il distretto produttivo è caratterizzato dalla compresenza sul territorio:

- di un'elevata concentrazione di imprese fra loro integrate in un sistema produttivo rilevante;
- di un insieme di attori istituzionali aventi competenze ed operanti nell'attività di sostegno dell'economia locale che siano in grado di sviluppare una progettualità strategica che si esprima in un "patto per lo sviluppo del distretto" (di durata triennale).

Questa definizione comporta un superamento del vecchio concetto di distretto, inteso come un'entità geografica delimitata, specializzata in un particolare comparto e apre la strada alla configurazione di una realtà nuova: un settore merceologico-manifatturiero (ma anche dei servizi) ben definito, con tutto il suo indotto a monte e a valle, comprensivo di quel tessuto di aziende fornitrici di macchinari e di tecnologie necessarie al funzionamento del comparto. Un distretto può così estendersi su più province, ragionando in questo modo per filiera e non più per entità territoriale.

La nuova legge sui distretti produttivi ha rappresentato una buona occasione per mettere in rete centinaia di aziende e creare rapporti più consolidati tra imprese, territorio e istituzioni. In ogni provincia della regione Veneto, un numero minimo di 80 imprese con almeno 250 addetti, adeguatamente supportate da un insieme di attori istituzionali, hanno

avuto la possibilità di far richiesta alla locale Camera di Commercio per essere ammessi al vaglio regionale, teso a “consacrare” i patti proposti come nuovi distretti produttivi veneti. I patti riconosciuti hanno avuto la possibilità di partecipare a bandi regionali, che prevedevano il co-finanziamento ad investimenti che si riferivano ad una serie di “Misure” (osservatori e banche dati, ricerca e sviluppo tecnologico, marchi di distretto, portali, internazionalizzazione, ecc.).

Nel 2003 i distretti veneti approvati sono stati 28, di cui 7 nella provincia scaligera, che ha fatto la parte del leone. Sono state 12 invece le “new entry” nel panorama dei distretti produttivi veneti nel 2004, che hanno fatto salire a 40 il numero delle realtà distrettuali della nostra regione. Verona si è confermata nuovamente al primo posto per numero di patti ammessi, ben 4, sintomo che appare ben radicata nella cultura imprenditoriale scaligera l’esigenza di fare sistema per poter affrontare i problemi di competitività dell’economia locale.

Nel 2005, i distretti ammessi dalla Regione Veneto sono stati 6 (2 per Padova, 2 per Belluno, 1 per Vicenza e 1 per Treviso). Si è quindi arrivati al riconoscimento di 46 distretti produttivi, con oltre 8mila imprese aderenti (con più di 200mila addetti) ai rispettivi patti di sviluppo.

Al terzo anno di applicazione della legge regionale n. 8/2003, i distretti veronesi presentati alla Camera di Commercio e dalla stessa ammessi, successivamente riconosciuti dalla Regione Veneto, erano 11 (su 46 presenti in tutto il territorio regionale) tra i quali anche il distretto veronese del marmo e delle pietre.

2.3. Struttura del distretto lapideo veronese

Dagli ultimi dati camerali del 2005 risulta che le imprese sottoscrittrici il patto del distretto sono 287 di cui 233 di Verona, 50 di Vicenza, 2 di Belluno e 2 di Padova e le aziende che operano attivamente nel settore sono passate dalle 637 nel 2000 a 742 nel 2005, di cui più della metà sono di tipo artigianale, dislocate principalmente nelle aree della Valpolicella e della Valpantena.

La natura del distretto risulta formata da piccole imprese: soltanto un esiguo numero di aziende che ne fanno parte raggiunge un volume di affari superiore ai 5 milioni di Euro ed

allo stesso modo il numero di dipendenti non raggiunge cifre elevate, infatti circa il 70% delle aziende conta meno di 15 dipendenti.

Il settore lapideo italiano è contraddistinto da una forte polverizzazione produttiva. In particolare a valle dell'estrazione dei materiali grezzi, il processo produttivo soffre a causa della marcata frammentazione delle aziende, spesso a gestione familiare che porta ad adottare comportamenti di individualità e autonomia.

Molte aziende non hanno mai trovato, o voluto trovare, la forza di superare questa logica per poter raggiungere una dimensione aziendale di più ampio respiro e di maggior impatto e forza settoriale e di conseguenza la forza del singolo si è raramente tradotta nella forza del gruppo.

Le aziende del settore possono essere suddivise tra quelle esclusivamente commerciali ossia che si occupano di compra-vendita dei blocchi e quelle che invece sono impegnate nelle varie fasi lavorative, dall'estrazione alla lavorazione.

Il distretto del marmo si configura come una struttura a rete, caratterizzata da forme di integrazione verticale e concorrenza orizzontale. Tale struttura risulta flessibile e dinamica, consentendo una notevole adattabilità agli shock esterni.

La numerosa presenza di aziende dello stesso settore (tipica del distretto) permette di soddisfare qualsiasi richiesta di mercato.

La notorietà legata al distretto ha origine nel legame col territorio, dove la massiccia presenza di aziende del settore lapideo ha prodotto una diffusa cultura sociale orientata ai valori di impresa, che a sua volta è stata motore di nuove iniziative imprenditoriali.

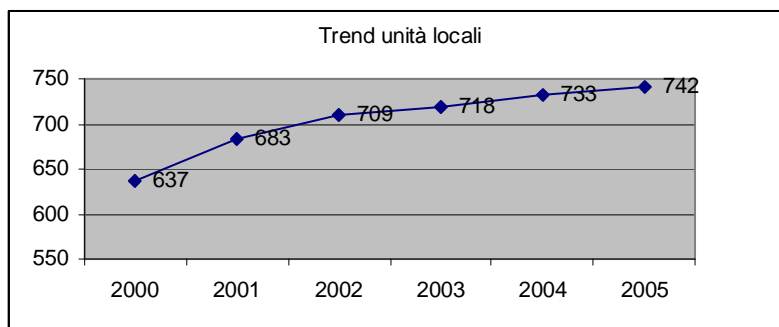
All'interno del comparto lapideo veronese, si possono dividere le aziende in sottogruppi in base alla specializzazione produttiva e, di conseguenza, alle dimensioni. Avremo quindi aziende di grandi, medie e piccole dimensioni.

Da quanto detto in precedenza, è facile intuire che nella lavorazione ed estrazione di marmi e graniti troviamo un numero estremamente ridotto di aziende di grandi dimensioni: al loro interno riassumono tutto il processo produttivo dalla cava alla vendita, alcune di queste aziende sono fra i leader mondiali del settore. Esse producono per la maggior parte semilavorati che vengono distribuiti presso terzi.

Le aziende di medie dimensioni operano sia nell'ambito della produzione di lavorati e lastre di marmo e granito conto terzi per i grandi gruppi del settore, sia nel commercio, diretto principalmente sul mercato europeo.

Le aziende di piccole dimensioni sono quelle che costituiscono la maggioranza delle aziende del distretto del marmo e lavorano principalmente conto terzi a servizio delle aziende di fascia grande e media ricevendo da quest'ultime prodotti semilavorati e restituendo prodotti finiti. Le piccole aziende sono quindi quelle che raggiungono un elevato grado di specializzazione ed alta flessibilità nelle ultime fasi della lavorazione.

Figura 2.3. Trend 2000-2005 delle unità locali attive di Verona



2.4. La filiera produttiva

Nel distretto si svolgono tutte le fasi del processo produttivo, dalle più serializzate e industrializzate, alle artigianali e alle lavorazioni artistiche. Sono due le fasi principali della produzione lapidea:

- La prima riguarda le attività svolte in cava, ossia l'estrazione e la prima lavorazione dei materiali grezzi;
- La seconda riguarda la lavorazione in luoghi diversi dalla cava dei blocchi estratti.

Nel processo produttivo, i blocchi di marmo provenienti dalle cave vengono ridotti in lastre, in spessori o in filagne mediante segagione. Le lastre di marmo o granito possono anche essere trasformate in pezzi quadrati o rettangolari di dimensioni prefissate. Le lastre ottenute dalla segagione sono grezze, e possono quindi essere vendute subito oppure inviate per la trasformazione. Quest'ultima è divisa in diverse fasi:

- Lucidatura, che conferisce alla lastra un aspetto più liscio e ne fa risaltare i colori;

- levigatura, per sottolineare il tono opaco della pietra (per ottenere l'effetto opaco non si conclude il ciclo di lucidatura);
- bocciardatura o sabbiatura, invece, conferisce un aspetto ruvido alla superficie trattata;
- sfiammatura solo per il granito e serve per far risaltare il reticolo cristallino della pietra.
- infine le operazioni di finitura delle lastre tagliate che consistono nel definire meglio la fase precedente se durante il taglio la pietra è stata rovinata in superficie.

Oltre ai processi produttivi che sono stati sommariamente descritti ce ne possono essere altri che si aggiungono a seconda della destinazione di impiego che il prodotto andrà a ricoprire.

Tutte queste operazioni comunque, alterano il colore e la consistenza dei materiali selezionati per renderli più pregevoli, gradevoli al tatto e resistenti alle graffiature.

Nel distretto si concentrano capacità tecniche e professionali che consentono di trasformare il marmo per qualsiasi destinazione e impiego.

Oltre alle produzioni legate al business principale, sono presenti nel territorio altre produzioni collegate come la produzione di macchine e impianti per l'estrazione dei materiali grezzi, della produzione di componenti e utensili diamantati e dell'industria complementare dei materiali abrasivi.

2.5. Impiego dei prodotti lapidei

In passato gli alti costi dell'attività di estrazione, lavorazione e trasporto del grezzo e dei prodotti finiti stessi, hanno costituito un grande ostacolo alla diffusione degli impieghi del marmo e del granito. Questi materiali venivano associati all'idea di fasto e lusso, e perciò destinati solo alla costruzione di grandi opere.

Al giorno d'oggi, grazie agli sviluppi delle tecniche che hanno ridotto le difficoltà connesse alla lavorazione dei marmi, si rendono disponibili tali beni a condizioni economiche più accessibili e inoltre si è arrivati ad una lavorazione sempre più attenta e precisa dei lapidei che ne garantisce ulteriormente la bellezza.

Le applicazioni per questo prodotto sono molteplici, si possono così riassumere i campi di impiego:

- edile;
- arte funeraria;
- creazioni artistiche, oggettistica e arredo abitativo;
- arredo urbano;
- restauro;
- utilizzo dei sottoprodotti di cava, cocciame e fanghi di lavorazione.

Per quanto riguarda l'edilizia si fa riferimento sia alla pubblica con ospedali, uffici pubblici, stazioni ferroviarie, scuole ed impianti sportivi, sia alla religiosa con chiese, complessi cimiteriali, conventi, nonché alla civile che consiste in abitazioni e complessi residenziali.

Da sempre quest'ultimo ambito rappresenta il canale di riferimento per eccellenza per la produzione marmorea, tanto per gli usi esterni, quanto per quelli interni, però in questo caso come rivestimento piuttosto che assolvente a funzioni di tipo strutturale (colonne, archi). Per queste costruzioni i vari tipi di marmo confermano la loro abilità a soddisfare sia gli aspetti estetici, sia quelli di igiene e pulizia assolutamente indispensabili per ospedali, scuole e case di riposo.

L'arte funeraria riguarda da una parte le produzioni seriali e dall'altra produzioni tipicizzate come busti, mausolei, ceppi ed elementi architettonici non standard.

Le creazioni artistiche, oggettistica e arredo abitativo come statue, formelle, vasi, fioriere, soprammobili, caminetti, lampade, tavoli e così via. L'uso dei lapidei in questo senso ha radici molto antiche si possono citare, ad esempio, tanto i greci quanto i romani che impiegavano abitualmente questo materiale.

L'arredo urbano, con tale espressione si fa riferimento a: fontane, fioriere, sedili, monoliti, monumenti. In questo comparto, i lapidei di pregio non conoscono rivali, a maggior ragione se paragonati a quelli di provenienza industriale. Ciò è dovuto alla facilità in essi connaturata, in quanto prodotto naturale, di collegare il paesaggio agreste evocato col mondo costruito.

Il successo di queste opere è decisamente dipendente dalla roccia che viene scelta per la realizzazione del prodotto in quanto maggiore è la resistenza del blocco alle intemperie

tanto migliore sarà il risultato che si otterrà, assicurando così che il lavoro soddisfi l'effetto auspicato.

L'ultima possibilità di destinazione è l'utilizzo dei sottoprodotti di cava. Essa risolverebbe in modo ottimale la spinosa questione dello smaltimento dei residui della lavorazione riuscendo a trasformare tali rifiuti in materie prime di partenza per altre produzioni. Questo scenario sarebbe molto vantaggioso in quanto garantirebbe la creazione di nuova ricchezza e di nuovi posti di lavoro, eliminando nel frattempo una serie di costi che pesano sui bilanci delle aziende del settore vale a dire il trasporto dei fanghi e la gestione delle discariche controllate.

Le possibilità di sfruttamento di tali scarti sono tuttora allo studio di équipe di esperti che stanno valutandone le reali modalità e convenienze di attuazione.

Le principali ipotesi riguardano i blocchi informi e i frammenti di lavorazione da destinare ad esempio al settore delle costruzioni per intonaci e rivestimenti o come calcestruzzi ovvero nella produzione di mattonelle per pavimenti e simili. Ulteriori applicazioni sono possibili nel settore agricolo, impiegando il carbonato di calcio di cui sono costituiti per correggere il pH dei terreni acidi. Nella zootecnia per produrre mangimi, o ancora in alcuni processi industriali che necessitano di sostanze di carica economiche come per la produzione di carta, plastica, gomma, ceramiche, vernici, cementi.

Quando l'attenzione si focalizza sui fanghi però, la problematicità aumenta, in quanto la loro composizione, e quindi di riflesso il possibile ambito di riutilizzo, dipende in larga misura sia dal materiale dal quale derivano, sia dal tipo di abrasivo chimico impiegato nella lavorazione. In generale si può affermare che comunque si potrebbero utilmente utilizzare per produrre cemento, addizionati a resine per costruire piani cottura, sostanze di carica per produzione di carta e cartoni, abbattimento di fumi contenenti anidride solforosa nelle centrali termoelettriche e pavimentazione stradale.

2.6. Fattori competitivi ed elementi di criticità

Punti di forza

La crescente pressione competitiva internazionale sta mettendo in difficoltà le imprese scaligere, che si trovano allora nella necessità di studiare soluzioni e strategie per incrementare la propria forza e riuscire a confrontarsi con la concorrenza internazionale.

Tra i fattori che rendono competitive le imprese veronesi sono da menzionare la lunga tradizione e la diffusione della lavorazione del marmo nella provincia, che hanno generato competenze e conoscenze che hanno permesso di raggiungere un'elevata qualità dei prodotti.

La lavorazione industriale prende piede solamente dalla metà del '900, prima di allora la lavorazione era affidata a un'ampia comunità di scalpellini che lavoravano la pietra con metodi artigianali che hanno comunque saputo trasmettere le competenze e le conoscenze accumulate nel corso della tradizione: le capacità acquisite e tramandate nel corso delle generazioni sono state il grande vantaggio competitivo che ha permesso alle imprese di coniugare l'aumento delle quantità prodotte con la qualità delle lavorazioni. L'esperienza accumulata e tramandata di generazione in generazione è stata infatti utilizzata nel processo di meccanizzazione della lavorazione della pietra.

Il successo ottenuto dalle imprese veronesi è stato un input per la formazione di nuove aziende e questo processo ha rappresentato uno stimolo per lo sviluppo di nuovi prodotti e la ricerca di nuovi segmenti di mercato per l'innovazione di processi produttivi, determinando un'elevata specializzazione produttiva.

Nel distretto sono il mercato e la contiguità fisica delle imprese che permettono la collaborazione tra le aziende: la vicinanza fisica delle imprese permette la riduzione dei costi di trasporto e consente una maggiore cooperazione; l'elevata competizione che si viene a creare genera una continua ricerca di efficienza e di innovazione.

La trasmissione del sapere è uno dei nodi cruciali per l'evoluzione del sistema distrettuale e riguarda il rapporto tra il sapere tacito e il sapere codificato in relazione al continuo rinvio tra dimensione locale e globale.

Il sapere tacito deriva dall'esperienza diretta di imprenditori e lavoratori ed è quella risorsa intangibile e di fondamentale importanza, che rappresenta il bagaglio di conoscenze e competenze di ciascun attore del settore. Così il distretto non è solo un sistema di imprese,

istituzioni, associazioni, ma anche un nodo di valori e saperi sedimentati ed ancorati al territorio. Pertanto il sapere legato al territorio rappresenta per ogni impresa distrettuale una potenzialità aziendale che viene definita come risorsa immateriale. Oggi queste risorse possono essere rese disponibili all'uso solo se precedute da accordi tra imprese e da creazioni di sistemi aziendali a rete, al cui interno si collabora e si interagisce condividendo queste conoscenze e competenze specifiche.

Il sapere codificato, invece, è quel sapere che consente di accedere alle reti globali e di utilizzarne i linguaggi per poter restare al passo con i tempi e riuscire a comunicare nonostante le distanze e i diversi linguaggi.

Naturalmente i due saperi non coincidono e, soprattutto, possono entrare in contrasto tra loro quanto a contenuti ed esperienze professionali e formative. Il punto, invece, è che devono imparare a convivere perché il sapere tacito dell'esperienza non è semplicemente qualcosa che si limita a standardizzare i linguaggi e la comunicazione del mercato.

Ciascuno è invece necessario all'altro perché il sapere che viene dall'esperienza utilizza risorse disponibili gratuitamente nell'ambiente locale come le tradizioni, la cultura locale, le relazioni basate sulla conoscenza personale e la fiducia reciproca; il sapere codificato è quello che consente di uscire dallo spazio del sistema locale e di comunicare con clienti e fornitori lontani proprio perché standardizza la comunicazione in codici conosciuti indipendentemente dai contesti.

La combinazione dei due saperi è ciò che permette di generare valore economico e di conseguenza di avere un vantaggio competitivo. Nei sistemi industriali l'obiettivo è quello di creare e mantenere reti di lungo raggio nell'economia globale senza far venire meno i vantaggi che derivano da un'esperienza condivisa localmente.

Punti di debolezza

Gli elementi di criticità del settore risultano invece essere dovuti principalmente alla ridotta dimensione aziendale, ai problemi legati all'approvvigionamento della materia prima, gli elevati costi dei servizi, la scarsa attenzione al marketing, e l'eccessiva concentrazione dei mercati di sbocco.

Ridotta dimensione aziendale

Nonostante le aziende veronesi che operano nel settore lapideo siano mediamente più grandi rispetto alla media del settore manifatturiero italiano, l'attuale dimensione non

appare comunque adeguata ad affrontare il nuovo scenario competitivo internazionale. La dimensione aziendale appare avere un impatto rilevante sui risultati economico-finanziari delle imprese. Le aziende di grandi dimensioni dimostrano una migliore capacità di ripresa della redditività rispetto alle altre imprese in caso di crisi.

Ci si chiede allora perché le aziende non decidano di aumentare le proprie dimensioni. Le ragioni sono molteplici: economiche in quanto il modello distrettuale è stato di grande successo nel recente passato e quindi non si è mai sentita la necessità di ampliare la dimensione aziendale; giuridiche in quanto la legislazione prevede diversi trattamenti per la protezione dell'occupazione (nelle aziende con più di 15 dipendenti non si può licenziare se non per giusta causa); culturali in quanto nel distretto si ha la concezione della direzione familiare e l'ingrandimento aziendale richiederebbe l'entrata di nuovi soci esterni.

Problemi legati all'approvvigionamento della materia prima

Le aziende del distretto veronese sono concentrate nella fase di trasformazione e lavorazione della pietra. Nel territorio sono presenti solo pochi tipi di pietra naturale e quindi le aziende scaligere si rivolgono a cavaatori di altre regioni italiane e soprattutto ai Paesi esteri per approvvigionarsi del materiale grezzo.

L'incremento di produzione nei paesi emergenti sta determinando una crescente domanda di materiale grezzo, con una conseguente tensione sui prezzi. Tale tendenza è inoltre aggravata dalla disponibilità dei produttori dei paesi emergenti a pagare il materiale a prezzi più alti potendo contare su vantaggi di costo sulla trasformazione.

Si aggiunga poi che le cave in questi Paesi sono in mano a poche grandi imprese che si trovano quindi in una forte posizione contrattuale nei confronti di chi si occupa dell'attività di trasformazione. Alcune di queste aziende inoltre hanno cominciato anche ad occuparsi della lavorazione e spesso impongono la vendita di semilavorati affiancata a quella delle lastre grezze con un conseguente aumento del prezzo finale.

Un ulteriore problema è la difficoltà di ottenere l'esclusività dei materiali: non possedendo cave di proprietà più imprese possono lavorare lo stesso materiale e questo può essere un grave inconveniente in quanto nei paesi in via di sviluppo, che godono di costi inferiori, si possono vendere gli stessi materiali ad un prezzo inferiore.

Elevati costi dei servizi

Le aziende italiane lamentano costi superiori a quelli dei concorrenti internazionali, in particolare per quanto riguarda i servizi di trasporto per il fatto che i trasporti dei blocchi verso l'Italia viene fatto da poche aziende che hanno così alto potere contrattuale, l'energia, lo smaltimento degli scarti di lavorazione che rappresentano fino al 50% del materiale trasformato sono regolamentati da una legislazione molto severa che impone costi aggiuntivi rispetto a quelli dei paesi emergenti, e l'eccesso di burocrazia e regolamentazione che ha indirette conseguenze sui costi.

Scarsa attenzione al marketing

Nelle aziende veronesi hanno scarsa attenzione al marketing anche se da alcuni anni solo nelle aziende più grosse sta nascendo la coscienza di puntare sulla promozione per incrementare le vendite e dedicano risorse, anche se scarse, al marketing. Solo le aziende di maggiori dimensioni hanno la capacità di investire in maniera consistente per l'attività di comunicazione e promozione rivolta principalmente ai costruttori e architetti (il consumatore finale viene scarsamente considerato).

Da considerare che sono state realizzate anche per le aziende più piccole azioni comuni, come ad esempio il marchio collettivo "Pietra Naturale", marchio che è sinonimo di qualità dei prodotti italiani. Tale iniziativa è stata sostenuta dalle principali associazioni di categoria: Assomarmi, Associazione dell'Industria marmifera italiana e delle industrie affini, Associazione industriali di Verona, Massa Carrara e Lucca.

Eccessiva concentrazione dei mercati di sbocco

Le esportazioni risultano estremamente concentrate: Germania e Stati Uniti sono i due principali mercati di sbocco delle pietre veronesi e da soli assorbono da soli circa il 60% delle esportazioni veronesi dei prodotti lavorati.

Questa situazione può rivelarsi rischiosa perché il mercato si trova ad essere fortemente collegato agli andamenti critici di questi due mercati.

La crisi del mercato tedesco avvenuta nel 2002-2003 ha fatto ridurre gli acquisti tedeschi di materiale lapideo scaligero. Fortunatamente la crisi è stata in parte compensata dalla domanda da parte degli Stati Uniti che negli ultimi anni è risultata in forte aumento.

Ciò però testimonia la rischiosità prima menzionata.

2.7. Evoluzione del distretto

Le produzioni di forza dell'area della Valpolicella sono nel corso del tempo mutate, seguendo un percorso evolutivo che, probabilmente, rappresenta uno degli esempi più interessanti di ricostruzione dinamica del vantaggio competitivo locale.

Originariamente, come molte aree a ridosso dei sistemi prealpini, è stata l'estrazione del marmo e della pietra ad innescare il processo di industrializzazione. Va per altro ricordato che la Valpolicella conserva ancora oggi una forte presenza dell'attività agricola, in particolare nella produzione di vini.

Con l'estrazione si è contestualmente affermata anche l'attività di lavorazione della pietra, attività che ha costituito la base per la creazione di una elaborata competenza lavorativa. Nell'area ha sede anche una importante scuola professionale (fondata ancora nel 1867) che prepara tecnici qualificati nella lavorazione dei materiali lapidei.

Ad un certo punto, questa competenza è diventata la risorsa strategica per superare i vincoli imposti dall'esaurimento della materia prima in loco delle zone scaligere. Oggi, nonostante nell'area l'attività estrattiva assuma un carattere residuale, nel distretto della Valpolicella operano molte imprese specializzate con un ruolo di leadership mondiale nella lavorazione di graniti e marmo di qualità.

La varietà di materiali lavorati rende difficile ottenere dati precisi sulle quote complessive del mercato, si sottolinea comunque che per alcuni tipi di marmo e granito, la lavorazione locale abbia un ruolo preponderante nella produzione mondiale.

Ad esempio nella produzione di agglomerato si hanno nell'area i più importanti produttori mondiali.

E' evidente che, una tale dimensione aziendale di attività comporti due fondamentali problemi: il primo è quello delle macchine speciali per il taglio e la lavorazione (telai di granito e diamantati, levigatrici, impianti a filo elicoidale, gru e argani, ecc.), macchine le cui caratteristiche rendono questo mercato di beni intermedi molto particolare; il secondo è quello del trasporto della materia prima, e poi, di distribuzione della pietra lavorata nei mercati di destinazione, che, dati il peso e le dimensioni del prodotto, rendono questa attività, come abbiamo già visto, altamente costosa in rapporto al valore aggiunto.

Proprio questi due settori, che ad un certo punto potevano rappresentare svantaggi selettivi per l'area, sono diventati quelli che nel corso degli ultimi anni si sono sviluppati

maggiormente, rafforzando l'originario vantaggio nella lavorazione con le competenze specialistiche nella meccanica strumentale e, soprattutto, nei sistemi di logistica-trasporti.

Proprio nel centro principale del distretto, a Sant'Ambrogio Valpolicella, ha sede una delle più importanti fiere mondiale sulle tecnologie del marmo. A Domegliara, frazione di Sant'Ambrogio, è stato invece realizzato un importante terminal ferroviario privato, con un consorzio tra imprese ed enti locali che gestisce direttamente i collegamenti con i principali porti del Tirreno e con la Sardegna.

Da quanto descritto è evidente che il settore lapideo, nella sua concezione ampliata, è diventato molto fiorente ed importante per l'economia nazionale .

Inoltre l'entrata in vigore della legge regionale del 4 aprile 2003 n.8 ha segnato una tappa decisiva per la provincia di Verona, il riconoscimento del Distretto del Marmo e delle pietre del Veneto, avvenuto con la presente legge è stato particolarmente importante perché ha ufficializzato un settore industriale che in questo territorio era già da anni molto fiorente e attivo, e oggi rappresenta uno dei due poli principali dell'industria lapidea dopo il comprensorio di Carrara.

Oggi però, a causa delle forti pressioni derivate dai mercati concorrenti, il distretto del marmo sta affrontando una congiuntura economica sfavorevole.

In particolare i principali fattori di influenza sul mercato italiano sono:

- crisi nell'esportazione di granito e marmo lavorato, in particolare verso il mercato tedesco, maggior importatore di materiale in blocchi (come abbiamo già visto questo è un punto di forte criticità).
- Concorrenza dei paesi emergenti quali: Cina, per la produzione di cava di materiali lapidei e per l'export di lavorati; Turchia, per la produzione estrattiva; Spagna, per la produzione di lavorati; Brasile, per la capacità di valorizzare al meglio i propri materiali e renderli unici.
- Minaccia di un prodotto concorrente, la ceramica, che imita la bellezza del marmo dichiarando di non avere gli stessi difetti.

La strada dell'internazionalizzazione rappresenta un passaggio obbligato in questo contesto imprenditoriale per reagire all'elevata concorrenza presente nei mercati dove operano le aziende veronesi.

2.8. La necessità di internazionalizzare

I mutamenti avvenuti negli ultimi anni, dalla diffusione di mezzi sempre più veloci di trasporto di persone, di cose e di informazioni, che ha attenuato il fattore distanza e ha consentito di attuare il processo di comunicazione in tempo reale, alla caduta dei confini nazionali con la conseguente creazione di una rete di aree di libero scambio, hanno rapidamente portato ad una riorganizzazione del sistema produttivo su scala mondiale che ha coinvolto non solo le grandi imprese, abituate ad un contesto non solo nazionale, ma anche e soprattutto le piccole e medie imprese. Esse hanno dovuto imparare a proteggersi dalla concorrenza sempre più pressante delle imprese straniere, per poter concorrere su scala internazionale all'acquisizione di risorse e alla conquista dei mercati esteri.

L'affermarsi di fenomeni di internazionalizzazione e globalizzazione e la conseguente estensione dei confini dei mercati e concorrenza, rende più difficile la delimitazione dei settori industriali e impone all'impresa una maggiore flessibilità e mobilità che significa anche saper promuovere un rapporto più attivo di interscambio con l'esterno.

L'interscambio diventa un fattore essenziale per l'evoluzione dell'impresa in un sistema aperto. La maggiore complessità dello scenario competitivo porta l'impresa a creare delle alleanze strategiche, o reti, con altre imprese in modo da fronteggiare al meglio il mercato e poter avere un'influenza più marcata nel contesto esterno dove intendono operare.

L'economia globale, mettendo in concorrenza i diversi sistemi locali che in essa coabitano, induce le imprese a dover affrontare i problemi generati dal cambiamento competitivo, rispettando però le peculiarità e le specificità che sono proprie di ciascun luogo e agendo nei tempi e nei modi richiesti dallo scenario globale. E' bene quindi rimanere legati al sistema locale dove le imprese si sono evolute e sviluppate, infatti il contesto locale condiziona la vita dell'impresa in ogni sua fase, dalla costituzione al successivo sviluppo.

Il distretto si configura quindi come una rete di piccole e medie imprese locali, caratterizzate generalmente da una capacità altamente innovativa ed auto-organizzativa dove le imprese sono collegate tra loro attraverso relazioni verticali con fornitori e committenti e relazioni orizzontali con imprese e concorrenti attraverso accordi ed alleanze.

Lo sviluppo del distretto è garantito da questa fitta rete di rapporti personali fra i gestori delle istituzioni locali pubbliche e private e fra i gestori delle imprese, che si confrontano e coordinano al fine di assicurare l'attuazione di politiche produttive funzionali all'evoluzione del distretto.

All'interno del distretto la continua concorrenza tra le imprese tende ad elevare in modo continuo gli standard qualitativi e ad innovare i processi di produzione affinché rispondano nel modo migliore alle esigenze di mercato, sono quindi presenti a tutti i livelli flussi continui di conoscenza, informazioni e know-how.

Le imprese che per prime in genere riescono ad ottenere il successo occupando la posizione di leader generalmente sono presenti sul mercato in forma autonoma e hanno sviluppato competenze tali da poter sostenere la concorrenza esterna. La loro presenza è strategica e fondamentale: sono riuscite per prime ad introdurre innovazioni tecnologiche o a penetrare nuovi mercati geografici o semplicemente sono riuscite a resistere su mercati altamente competitivi, facendo in questo modo da traino alle altre imprese e consentendo così di aprire il sistema all'intero ambito distrettuale.

Oggi, attraverso strategie mirate, sostenute dalla Regione Veneto, dal Ministero delle Attività Produttive e dalle Camere di Commercio delle varie province, anche le piccole imprese distrettuali sono riuscite ad avere relazioni con l'esterno grazie a missioni di diplomazia commerciale per l'accrescimento del potere negoziale e l'organizzazione di seminari; inoltre sono numerose le attività a sostegno delle PMI e dei distretti stessi e le attività promozionali del settore di interesse di gruppi di imprese, accompagnamento in progetti di investimento congiunti e monitoraggio sui progetti stessi.

Nonostante le difficoltà che i distretti incontrano nel competere sui mercati internazionali, essi svolgono una funzione trainante, specie per le imprese minori che ricordiamo, favoriscono la specializzazione produttiva e l'innovazione, che sono fattori essenziali per alimentare la competitività del Made in Italy in tutti i settori produttivi.

Per consentire una più rapida capacità di reazione alla concorrenza, i vari enti sopra citati, mediante la stipula di accordi, cercano di offrire un valido aiuto indirizzando i distretti all'internazionalizzazione attraverso attività di formazione, elaborazione di progetti promozionali che valorizzino l'aggregazione delle imprese, e incentivino la loro partecipazione ai contatti con istituzioni e imprese estere.

In questo modello di collaborazione, i rapporti tra imprese non emergono soltanto come organizzazione produttiva, basata sulla divisione e specializzazione del lavoro, ma come il progetto congiunto delle singole imprese del distretto che mirano allo sviluppo locale. La qualità dei prodotti, elemento essenziale per la sopravvivenza delle aziende del distretto, è infatti basata principalmente sulle capacità delle singole imprese di coniugare al meglio le tradizioni produttive già consolidate e le esigenze di innovazione e specializzazione che vengono espresse e percepite dal mercato.

2.9. Il concetto di internazionalizzazione per la competitività del distretto

Come già detto, l'economia globale sta cambiando e con essa i distretti industriali che per non rimanere esclusi e occupare i nuovi spazi, devono modificare i prodotti che fanno e il modo in cui li fanno, a partire dalle competenze esclusive e specialistiche accumulate in un certo campo. Per stare al passo con questa evoluzione, il distretto deve specializzare in modo sempre più accurato le competenze possedute e diversificare il loro campo di applicazione.

I distretti vivono da tempo una fase di profondo cambiamento che li porta ad oltrepassare i confini locali ma anche i confini del modello di economia che, tradizionalmente, essi hanno rappresentato e che stanno superando, per avvicinarsi al concetto di comunità d'impresa aperto al mercato globale.

L'internazionalizzazione che si sviluppa oggi è, prima di tutto, un fenomeno cognitivo: le conoscenze si spostano, infatti, con grande facilità e rapidità da un angolo all'altro del mercato globale, muovendosi lungo le reti della scienza e della tecnologia, lungo le linee delle comunicazioni a distanza. Ogni giorno si muovono conoscenze variamente codificate e validate.

I circuiti cognitivi sono diventati transnazionali, cosicché la conoscenza si presenta oggi come una risorsa accessibile, utilizzabile da paesi a diverso grado di sviluppo che sanno dotarsi di una efficiente capacità di assorbimento. Grazie a percorsi di assorbimento e apprendimento sempre più rapidi, paesi che si situano a diversi livelli di costo e hanno diverse tradizioni e culture, entrano dunque in possesso, ogni giorno, di conoscenze simili, spesso concorrenti.

La propagazione globale delle conoscenze più facilmente trasferibili o imitabili rende uguali, dal punto di vista cognitivo, paesi che sono invece fundamentalmente diversi dal punto di vista dei costi, delle norme, delle tradizioni culturali.

L'internazionalizzazione cognitiva avvicina e rende concorrenti paesi e imprese che, in sua assenza, sarebbero rimasti separati da un gap difficilmente superabile, se non nel lungo periodo. La conoscenza, che è la forza produttiva chiave della produzione moderna, genera valore propagandosi e allargando il bacino dei potenziali usi, cosicché diventa sempre più difficile e impensabile imporre delle restrizioni alla sua circolazione e al suo uso.

L'allargamento è in parte di tipo merceologico, nel senso che la stessa base di conoscenza viene impiegata per applicazioni diverse, spesso rivolte a bisogni e settori di uso lontani. Ma c'è anche un allargamento di tipo geografico: se i confini sono abbastanza permeabili, non si ha vantaggio economico a produrre conoscenze simili in luoghi diversi, duplicando i costi e i rischi. La tendenza spontanea dei mercati, e anche i criteri di benessere collettivo, spingono verso un'altra direzione: è conveniente specializzare i processi di apprendimento che si svolgono in ciascun luogo, collegando a valle questi percorsi specializzati, in modo che possano scambiarsi quanto hanno imparato nei rispettivi campi, mettendo in comune le conoscenze da condividere.

Tradizionalmente i distretti hanno pensato ai paesi esteri soprattutto come mercati di sbocco o come fonte di materia prima, sviluppando un modello di internazionalizzazione essenzialmente mercantile, mostrando cioè attenzione solo alle dinamiche di import-export. Come abbiamo visto però, ciò non è sufficiente per ottenere un vantaggio competitivo, il distretto e le sue imprese non possono far leva unicamente sulle risorse e sulle capacità di innovazione locale, ma devono partecipare ad un più ampio sistema di divisione del lavoro che oltrepassi i confini distrettuali. La divisione del lavoro genera valore propagando un fattore mobile per eccellenza e modificando, con questa propagazione dei valori mobili o immobili localizzati nei diversi paesi.

I vantaggi di questa divisione del lavoro cognitivo tra luoghi diversi, dunque, non sono di tipo allocativo. Si tratta di replicare a costo zero, o quasi, le conoscenze prodotte in un luogo, allargando al massimo il loro bacino di impiego. La conoscenza che viene "importata" o "esportata", è qualcosa in più, che si aggiunge alle conoscenze già possedute da ciascuno. Lo scambio di conoscenze da un luogo all'altro non impoverisce

gli altri usi, perché la conoscenza è una risorsa che non si consuma con l'uso, ma può essere invece moltiplicata e condivisa. Averla non toglie niente agli altri, anzi aggiunge qualcosa a vantaggio di chi la riceve e di chi la usa.

La capacità di un'impresa di stare sul mercato dipende fortemente dalla sua capacità di partecipare a sistemi del valore, a reti di relazione di scale internazionale; la sua abilità cioè nel riconoscere ed acquisire innovazioni, conoscenze, competenze e relazioni prodotte anche in altri contesi, da integrare e valorizzare con le conoscenze e le specificità aziendali e territoriali. Ecco quindi, che si tende appunto a dare più spazio agli scambi transnazionali di conoscenze, invece di limitare i rapporti esterni alla sola commercializzazione dei prodotti finiti o intermedi. Pertanto, diventa necessario per un'impresa che vuole essere competitiva, avere un'apertura globale sia in termini di commercializzazioni, di produzione, sia di scambio di servizi e di conoscenza, per poter crescere e non morire nell'ambito locale. Le imprese italiane e in particolare le imprese collocate nei distretti industriali, hanno avuto significativi successi nella penetrazione dei mercati esteri. La crescita delle esportazioni italiane nei settori caratterizzati dalla piccola dimensione aziendale, testimonia la vitalità competitiva delle imprese e la loro capacità di muoversi nei mercati internazionali. Ciò nonostante, le esportazioni non sono più l'unico fattore che mantiene internazionale un'impresa: essa deve impegnarsi all'estero con forme più complesse della semplice commercializzazione del prodotto finito. Esportare può essere non significativo o essenziale per acquisire uno status internazionale nella competizione transnazionale in tutti quei casi in cui le esportazioni non bastano ad intercettare i vantaggi competitivi che si generano nelle diverse aree mondiali.

Imprese che esportano poco possono cioè avere uno standard competitivo internazionale, mentre imprese che esportano molto possono non averlo.

Tradizionalmente i distretti si descrivono come catene di fornitura locali, chiuse ad apporti esterni nelle fasi a monte, e fortemente internazionalizzate nelle fasi terminali, di vendita ed assistenza ai clienti. Finora, sono stati i prodotti finiti ad andare sui mercati esterni attraverso le reti commerciali internazionali.

Le lavorazioni a monte e le competenze relative sono invece sedimentate localmente alimentando la competitività dei produttori a valle. Si trattava quindi di un modello orientato all'esportazione che però poteva trovarsi in situazioni di forte tensione ed ecco la necessità di adeguarsi alle nuove forme di produzione transnazionale del valore.

La ricerca di una maggior competitività internazionale coincide quindi con il posizionamento su una gamma ampia di livelli della divisione del lavoro e dall'affiancamento ai flussi di esportazione di strategie di comunicazione e relazione stabili con i mercati, in grado di produrre altra conoscenza da incorporare in prodotti e processi.

Le imprese hanno vantaggio competitivo decisivo se sono in grado di supportare servizi in grado di stabilizzare il contatto, di favorire lo scambio di conoscenze, di sostenere il riallineamento delle produzioni locali alle caratteristiche della domanda, di entrare in rapporto con tutti i livelli in cui si articola la catena del valore nella divisione del lavoro. Ci sono infatti, vantaggi decisivi nell'estendere la divisione del lavoro cognitivo (specialisti) a scala transnazionale, non solo per l'ampiezza del mercato globale, ma anche, perché entrando in contatto con una varietà di culture e di stili di vita, ciascuna impresa può ampliare la gamma delle idee e delle risorse a cui ha accesso e le possibilità di apprendimento su cui può contare.

Del resto, anche sul piano dei costi, l'internazionalizzazione costituisce sempre più spesso la carta vincente, perché dà accesso a differenziali nazionali di costo che possono essere decisivi nel confronto competitivo.

Una volta l'internazionalizzazione e l'allargamento della divisione del lavoro cognitivo poteva essere fatta dalle grandi aziende multinazionali attraverso lo sviluppo di una rete delle loro filiali. Oggi può essere fatta da tutte le imprese, attraverso lo sviluppo di reti di collaborazione o di servizi, con un limitato uso di filiali limitatamente controllate. Anche le imprese piccole e medie possono in questo modo far parte di una catena transnazionale del valore, potendo superare le barriere che rendono loro difficile investire e agire in condizioni e ambienti locali, poco conosciuti e spesso discretamente ostili.

Nel caso di partecipazione attiva a reti internazionali di divisione del lavoro, le imprese acquisiscono vantaggio decisivo perché si mettono in grado di utilizzare le conoscenze e gli specialisti accessibili su scala mondiale, invece che produrle in proprio, o in un ambiente vicino ad alto costo e rischio. La possibilità di entrare a far parte di questa rete permette all'impresa di specializzarsi in un sapere specifico, valorizzabile a scala mondiale, e di contare per tutto il resto sulla fornitura di macchine, servizi, tecnologie, competenze e anche lavorazioni di altre imprese, con cui si ha un rapporto di fiducia e di comunicazione collaudato.

Va comunque ricordato che nella costruzione delle reti transnazionali non vanno persi gli elementi di specificità che hanno sempre contraddistinto le produzioni locali, al contrario, questi rapporti complessi vengono ad instaurarsi solo quando vengono valorizzate le caratteristiche peculiari di ciascun attore nello scambio, cioè solo nel momento in cui il contesto locale è in grado di far valere la propria originalità distintiva nel panorama delle varietà territoriali che entrano in rapporto tra loro. La valorizzazione delle risorse distintive del locale diventa la condizione per sostenere e qualificare la presenza nella dimensione transnazionale. In questo entrano in gioco gli aspetti peculiari ad un determinato territorio, la qualità delle interazioni locali, nonché l'originalità e l'attrattiva delle produzioni locali. Così, la competitività delle imprese non può più fare a meno di un ambiente denso di relazioni tra attività produttive, formazione e ricerca, organizzate in modo aperto e al contempo integrato. Si può quindi affermare che solo una comunità di attori locali è in grado di organizzare e mantenere un tale ambiente, nelle sue dimensioni tecnologiche, sociali, culturali. Proprio quello che caratterizza i distretti industriali italiani che hanno saputo assecondare le nuove dinamiche globali.

L'internazionalizzazione non è più un fenomeno elitario, che può riguardare soltanto o principalmente le imprese abbastanza grandi da fuoriuscire dall'ambito del mercato nazionale. L'internazionalizzazione è oggi una necessità per tutte le imprese, per il fatto che la produzione del valore richiede sempre di più una divisione del lavoro a scala globale.

2.10. Possibili strategie applicabili dai distretti

Di fronte a un'economia mondiale fortemente caratterizzata da interdipendenza fra Paesi e con un quadro competitivo ormai ampiamente influenzato dai processi di divisione del lavoro a livello internazionale, le strategie che le piccole e medie imprese appartenenti ai distretti possono adottare, devono mirare a rendere compatibili le caratteristiche di queste imprese con lo scenario che si va a delineare, cercando in questo modo di mantenere il vantaggio che in passato ha consentito il loro sviluppo.

Una prima direzione fa riferimento alle strategie competitive adottabili dalle imprese ed è relativa a strategie di differenziazione. Queste, già ampiamente adottate dalle imprese minori, si fondano su elementi distintivi che possono riguardare le caratteristiche dei

prodotti (qualità, innovazione, materiali, marchio) ma anche il servizio ad essi abbinato. Questa strategia è caratterizzata da un approccio di nicchia dinamico, cioè orientato ad una proiezione globale della nicchia stessa.

La strategia di nicchia non è più vista come una restrizione del campo d'azione dell'impresa a una porzione del mercato meglio presidiabile, ma come una scelta di segmenti di mercato dove operare, frutto di un processo di suddivisione del mercato potenziale. L'azienda non si limita a scegliere fra segmenti dati, ma li crea essa stessa, interpretando in modo originale i parametri di segmentazione del mercato e utilizzando la propria capacità cognitiva per individuare nuove nicchie che altrimenti non sarebbero identificabili. La nicchia è quindi frutto di un'aggregazione di bisogni e comportamenti omogenei altrimenti dispersi in un contesto globale.

In questo modo l'impresa, focalizzandosi sull'unicità dell'offerta, tende a ridurre il grado di complessità dei mercati internazionali (in termini di conoscenza e controllo sul segmento creato), dell'ambiente competitivo e organizzativo. Tuttavia, affinché questa strategia possa sostenersi, occorre seguire un approccio dinamico alla nicchia, fondando un vantaggio competitivo permanente sul continuo spostamento del fronte di innovazione e unicità del prodotto o del servizio o nell'uso delle leve del marketing.

In questo senso anche la marca assume un valore che va oltre la semplice identificabilità del prodotto o del produttore, per assumere una funzione di garanzia rispetto alla qualità, alla capacità di servizio dell'impresa o alla capacità di mantenere un'avanguardia stilistica e di design.

La seconda direzione possibile da prendere riguarda le strategie di networking, finalizzate a valorizzare il ruolo di connessione che le imprese distrettuali possono esercitare anche in una prospettiva globale. La prospettiva seguita in questi casi è quella di configurare la supply chain su base internazionale con attività che, pur rimanendo parzialmente entro il distretto, vengono integrate con attività produttive delocalizzate (accordi di subfornitura, joint venture, investimenti diretti), insediamenti commerciali nei principali mercati di destinazione e attività di ricerca e sviluppo, progettazione dei prodotti, marketing o servizi finanziari, gestite in collaborazione con partner esterni.

Tale sviluppo viene favorito dalla riduzione dei costi di transazione e comunicazione, soprattutto grazie alle tecnologie telematiche e all'abbassamento dei costi di trasporto.

L'impresa si concentra sullo sviluppo delle competenze su cui maggiormente fonda il suo vantaggio competitivo e da cui maggiormente riesce a trarre valore.

Questo porta a introdurre nuove specializzazioni all'interno del distretto, con una tendenziale terziarizzazione degli attori presenti: minore peso delle attività manifatturiere e a basso valore aggiunto a favore di altre che traggano beneficio dalla vicinanza fisica e dall'interazione costante con l'impresa leader, quali R&D, innovazione, sviluppo del design, servizi a elevato valore aggiunto sul fronte tecnologico.

La presenza dei distretti industriali in ambito globale si deve fondare sulle capacità di coordinamento e sulla velocità dei processi decisionali e cognitivi, al fine di non compromettere la dinamicità dell'azione di mercato e allo stesso tempo assicurare un vantaggio di efficienza che sia proporzionalmente superiore rispetto all'onere derivante dalle sopravvenute distanze fisiche.

Un'ulteriore area di sviluppo di strategie, è quella del neo-regionalismo. La strategia incontra dei vincoli derivanti dallo spostamento su frontiere più avanzate di efficienza e velocità e il conseguente riemergere della distanza fisica quale fattore in grado di rallentare lo svolgimento dei processi produttivi e commerciali. Tenendo conto di ciò, per le imprese minori una piena strategia globale può essere espressa con difficoltà, sono invece più adeguate delle strategie focalizzate su macroaree rispetto alle quali guardare come bacini su cui ricostruire catene del valore internazionalizzate, tenendo conto del mercato di riferimento che deve essere ravvicinato a tali aree. In questo modo si privilegiano le prossimità e si favoriscono i processi più sensibili a variabili quali rapidità di interazione e vicinanza sia fisica che culturale dei soggetti coinvolti. Questa sembra un ritorno al passato anche se in realtà è un'evoluzione rispetto alle logiche pienamente globalizzanti che in alcuni casi si traducono in potenziali inefficienze, dilatazioni nei tempi e, per le imprese minori, maggiori difficoltà organizzative e di coordinamento.

La realizzazione delle strategie indicate dipendono dalla presenza di alcuni fattori critici rilevanti nelle imprese minori, che si ripercuotono sullo sviluppo dell'innovazione e dell'internazionalizzazione dei mercati. Tali fattori critici sono: la piccola dimensione delle imprese, la necessità di essere maggiormente presenti a livello internazionale, l'esigenza di sviluppo di capacità logistiche e informatiche.

Tali fattori rappresentano vincoli di cui tenere conto per la scelta delle strategie di impresa e di conseguenza devono essere individuati modelli di governo sia delle imprese che delle

relazioni che esse sostengono. Tuttavia tale condizione può essere affrontata con le competenze delle imprese ma è importante anche la presenza di leve di governo dell'economia e l'esistenza di un sistema di accesso al credito per costruire strategie di successo.

È necessaria quindi una complementarietà fra imprese, soggetti esterni e istituzioni, affinché le condizioni interne ed esterne alle imprese possano evolvere in funzione di obiettivi confluenti e fra loro coerenti.

2.11. Riflessione sul distretto

Il settore lapideo è, come più volte abbiamo detto, composto per lo più da piccole e medie imprese; l'individualismo degli imprenditori può però costituire un freno allo sviluppo delle imprese.

Il frazionamento delle imprese del distretto è dunque un'arma a doppio taglio: la maggioranza è costituita da imprese familiari e il capitale sociale è principalmente detenuto nelle mani della famiglia. Questo aspetto può essere un vincolo alla crescita, per la presenza contemporanea di due forze contrapposte: da una parte quella dell'impresa che per essere competitiva ha bisogno di crescere e dall'altra quella della famiglia orientata a non perdere il controllo.

Le imprese dovrebbero cercare di trasformare il proprio patrimonio di competenze integrando il sapere industriale con conoscenze distributive e di comunicazione e marketing e puntando direttamente al consumatore e di conseguenza alla capacità di vendita. Occorre, in altri termini, spostare l'attenzione dalla produzione materiale verso una componente immateriale fatta di immagine, strategia di vendita, comunicazione, promozione. Le aziende devono quindi orientare le loro strategie verso l'offerta di un servizio oltre a quella del prodotto stesso.

In questo il distretto del marmo trova un suo punto di debolezza: la poca attenzione nel valorizzare il prodotto attraverso un'adeguata politica commerciale, fondamentale in un mercato globalizzato.

La competizione sul mercato internazionale non può essere sostenuta a lungo se si fa affidamento solo sulla riconosciuta qualità: è necessario un comportamento strategico

delle imprese verso un legame più diretto con le imprese costruttrici al fine di sviluppare una comunicazione indiretta con il consumatore finale.

Nei distretti italiani in generale si sta assistendo ad una fase di cambiamento che ha portato molti imprenditori a diventare produttori per grandi aziende che, disponendo di notevoli capacità manageriali, sono state maggiormente abili nel saper vendere, nel commercializzare e nel distribuire nel nuovo contesto competitivo. In altre parole, le qualità imprenditoriali necessarie per competere con successo si sono modificate, iniziando così a spostare l'attenzione dalla fabbricazione alla logistica, dallo stilismo intuitivo alla progettazione sistemica, dalla vendita al marketing, dal fare al dirigere.

Alla luce del cambiamento dello scenario competitivo, una possibile strategia che le imprese possono applicare è quella dell'aggregazione aziendale. Questo cambiamento di assetto è già in realtà iniziato: le società attive solo nel settore commerciale tendono a diminuire e si riscontra una tendenza alla concentrazione e alla nascita di gruppi che riassumono in sé tutto il processo produttivo dalla cava, segheria, impiantistica, distribuzione e vendita. Questa struttura commerciale e di marketing dovrebbe essere in grado di far fronte a congiunture sfavorevoli del mercato individuando dei mercati alternativi.

Le aziende leader dovrebbero guidare questo processo di aggregazione in quanto sono le uniche in grado di trasferire il loro know how anche a quelle più piccole. Si possono quindi costituire delle forme di joint-venture fra imprese esistenti o appositamente costituite finalizzate ad interventi comuni in uno o più segmenti della filiera produttiva.

Una delle principali lacune evidenziate all'interno del comparto lapideo nazionale è la pressoché totale assenza di attività promozionali e pubblicità volte al rafforzamento del prodotto marmo.

Le aziende del settore non hanno, fino ad oggi, investito particolari risorse in spese pubblicitarie e promozionali rivolte al consumatore finale, individuando come unico mezzo promozionale la partecipazione a fiere di categorie e la distribuzione di cataloghi ad aziende già clienti.

In una situazione di mercato come quella attuale vi è la necessità di trovare nuovi canali di distribuzione e nuovi mercati sviluppando nuove iniziative promozionali attraverso i diversi mezzi di comunicazione.

Il settore può inoltre raggiungere nuovi targets instaurando rapporti con categorie vicine al settore edilizio come, ad esempio, gli architetti.

Il distretto lapideo veronese ha vissuto su una rendita di posizione costituita dal mercato tedesco. La restrizione di quest'ultimo e l'emersione di paesi concorrenti, impongono un diverso atteggiamento da parte dell'imprenditoria locale. La fiera di Verona non può più essere considerata come l'unico appuntamento e mezzo di promozione del marmo e occorre individuare nuovi canali iniziando attraverso forme pubblicitarie più dirette.

All'interno di tale contesto la creazione di un "Portale del Marmo" potrebbe rivestire un'importanza basilare, sia come strumento di promozione ed informazione sui prodotti lapidei e della loro lavorazione, che come mezzo conoscitivo fra le varie aziende del distretto, nonché come strumento di comunicazione fra le stesse, al fine di condividere problematiche ed esperienze fino ad arrivare alla conclusione di eventuali accordi commerciali. Una ulteriore evoluzione di questo strumento potrebbe portare pertanto alla creazione di un vero e proprio "market place" per gli addetti del settore.

Dall'analisi della situazione strutturale del distretto veronese del marmo ed alla luce delle difficoltà che lo stesso sta attraversando, risulterebbe necessaria un'apertura delle aziende che ne fanno parte verso l'esterno e contemporaneamente un rafforzamento qualitativo dei rapporti tra le imprese all'interno del distretto.

Il raggiungimento di tale obiettivo deve necessariamente passare attraverso la configurazione di una rete locale integrata in network globali di produzione, circolazione e utilizzazione delle conoscenze.

Tali relazioni non dovrebbero essere finalizzate esclusivamente allo scambio delle materie prime, semilavorati o prodotti finiti, ma anche nello scambio delle conoscenze, competenze e capacità individuali finalizzate alla crescita di tutti i partecipanti alla rete.

Il distretto veronese del marmo dovrebbe inoltre creare relazioni propositive con gli altri sistemi organizzati di imprese esistenti nel resto del mondo.

Lo scopo di tale organizzazione dovrebbe essere l'individuazione di un percorso attraverso il quale il distretto sia in grado di assorbire l'impatto della globalizzazione, attraverso una pluralità di punti di contatto lungo l'intera catena del valore, con riferimento a tutte le imprese che concorrono alla produzione e commercializzazione dei prodotti marmorei, e l'insieme dei mercati delle risorse.

2.12. Esempio di un caso aziendale: Pietra della Lessinia srl

Dopo aver analizzato la configurazione attuale del distretto e l'evoluzione che sta vivendo, è interessante vedere come stanno realmente operando le piccole aziende che si trovano sul territorio di interesse.

A questo scopo ho intervistato il sig. Quintarelli Attilio, titolare dell'azienda Pietra della Lessinia srl che ha sede a S. Anna D'Alfaedo (VR) nel cuore della Valpolicella.

Il sig. Quintarelli ha voluto darmi innanzitutto la sua visione della situazione attuale del settore del marmo a Verona: gli specialisti del settore ritengono che Verona abbia negli ultimi anni addirittura superato Carrara per quanto riguarda la lavorazione dei prodotti lapidei, le aziende veronesi hanno saputo affiancare alle produzioni tradizionali anche nuovi prodotti e nuove lavorazioni tutte comunque caratterizzate da un elevato grado di qualità.

La qualità, sottolinea il titolare, è una delle principali caratteristiche che oggi il cliente guarda ed è forse uno dei principali elementi che rendono possibile la sopravvivenza delle piccole aziende veronesi diventando il loro punto di forza.

La maggiore causa di delocalizzazione secondo il titolare è il fatto che c'è maggiore domanda di questi prodotti per quanto riguarda l'export ed è quindi necessario reperire nuova materia prima ed inoltre anche il fatto che si può entrare in possesso di materiali che non sono reperibili nelle cave presenti nel territorio veronese.

IL sig. Quintarelli passa poi a descrivermi la sua azienda e come sono mutate le attività in base ai cambiamenti del mercato.

Pietra della Lessinia è un'azienda fondata da Luciano, Luigi ed Adriano Quintarelli, tre fratelli che operavano artigianalmente nel settore della lavorazione della pietra. La dedizione e l'esperienza dei Quintarelli trasformatasi in maestria della lavorazione della pietra della Lessinia, si trasferisce negli anni ai figli ed ai nipoti. Nei primi anni '80 la famiglia raccoglie la conoscenza, la perizia e la capacità accumulata negli anni dai familiari con cui hanno così strettamente collaborato e fondano la società Pietra della Lessinia che dalla sola attività di estrazione del marmo da cave di proprietà, passa presto anche all'attività di lavorazione.

Questa nuova realtà segna il passaggio della famiglia Quintarelli da un ambito prettamente artigianale verso una dimensione più moderna e dinamica, senza però dimenticare di

mantenere vive quelle tradizioni e quelle tecniche di lavorazione che hanno reso così caratteristiche le creazioni realizzate dalla Pietra della Lessinia.

Il risultato è un perfetto mix di moderni macchinari guidati da operatori qualificati e la perizia nel saper ancora realizzare finiture a mano.

Negli anni la società ha saputo farsi apprezzare localmente e nel mondo, per le sue lavorazioni, sempre particolari che continuano a contraddistinguerla; alcuni esempi di lavorazioni ed installazioni realizzate dalla società sono: il lungolago di Lazise in provincia di Verona, la pavimentazione di Piazza Vittorio Emanuele in Modena, la pavimentazione interna ed esterna del Centro direzionale Toyota a Roma, alcune opere in Kuwait e vanto della società e dell'imprenditore la Sinagoga Cimbalista presso l'università di Tel Aviv.

L'azienda ha quindi l'assetto tipico delle PMI locali: è un'impresa familiare dove la proprietà si passa di generazione in generazione. Oggi all'interno dell'impresa operano oltre ai componenti della famiglia altre figure professionali volute dall'imprenditore per comprendere meglio il mercato e per farsi conoscere maggiormente. La prima figura trattasi di un'esperta di ricerche di mercato che sta cercando contatti con Dubai, America, Inghilterra e altri paesi europei, per riuscire a capire meglio i territori di interesse e cercare in questo modo di essere più competitivi. Le altre due figure professionali sono degli agenti che lavorano in esclusiva per Pietra della Lessinia con il compito di svolgere un lavoro di rappresentanza dei prodotti realizzati dall'azienda in modo da far conoscere in maniera più approfondita l'offerta.

In realtà il prodotto è uno solo: la Pietra della Lessinia ma sono le molteplicità di applicazioni che la pietra può impiegare a far la forza dell'azienda che ha saputo offrire un'ampia varietà di articoli sia per l'arredo interno che esterno sia per la costruzione di opere. Un ulteriore prodotto che ha aperto nuovi sbocchi di mercato sono i blocchi di grandi formati (dimensioni fino a 2m x 3m) che vengono tagliati con un moderno macchinario che permette un taglio di spessore calibrato. In questo modo la pietra può trovare il suo impiego anche per le pavimentazioni in quanto la messa in opera risulta più semplice e si offre un materiale diverso dalla solita ceramica.

Per essere competitivi oltre all'abilità imprenditoriale associata alla qualità dei prodotti, il sig. Quintarelli sottolinea il fatto che per questo mestiere è importante la "cultura della pietra" ossia quell'esperienza che ci si faceva lavorando nei cantieri per anni e anni e

imparando dai più esperti come poteva essere impiegata la pietra, che invece al giorno d'oggi è difficile da trovare. L'avvento delle nuove tecnologie è senz'altro un fattore positivo per la produzione e per tutte le attività correlate alla vita aziendale ma purtroppo a volte prevalgono sul "fattore creatività" che invece in questo, come in ogni altro settore è importante. L'intenzione del titolare è quindi quella di fare della formazione all'interno dell'azienda per cercare di trasmettere almeno in parte quella cultura che è stata tramandata anche a lui. Si è quindi sentito il bisogno di far circolare le conoscenze e le competenze che sono il motore per il mantenimento del successo avuto finora.

Con i prodotti ricavati dalla pietra della Lessinia, che viene estratta da cave di proprietà, l'azienda soddisfa un ampio ventaglio di clientela che va dal singolo privato all'ente pubblico ma anche imprese edili ed architetti.

La categoria dei marmisti non veniva però molto soddisfatta in quanto i prodotti offerti erano i prodotti finiti e ai marmisti invece servono più spesso le lastre semilavorate che possono rifinire loro. A tal proposito è stata fondata la società Stilpietre srl che si rivolge appunto a questa categoria o comunque a chi avesse bisogno del prodotto non ancora completato. Questo atteggiamento da parte dei titolari denota una certa attenzione verso il cliente e le sue esigenze e cercano di farsi conoscere anche attraverso fiere e manifestazioni, l'ultima delle quali è stata a Norimberga dove erano presenti con uno stand di 300 m².

La strategia di aggregazione aziendale proposta come possibile strategia è per l'azienda già una realtà, infatti è associata ad Asmave (il sig. Attilio ne è il vicepresidente) che rappresenta l'aggregazione delle aziende lapidee della zona di Sant'Ambrogio e con la quale organizza eventi come per esempio l'appena citata fiera a Norimberga.

È inoltre associata anche con il Consorzio Pietra della Lessinia (il fratello è il presidente) e con il Consorzio di cavaatori.

Come si è già accennato prima, l'azienda opera anche all'estero, in particolare con il Kuwait, Dubai, Francia, Germania, USA e marginalmente Cina.

Le prospettive future dell'imprenditore riguardano maggiormente l'aspetto dell'import più che quello dell'export anche se questa opzione è vista con un po' di timore perché è difficile riuscire ad ottenere i contatti giusti per portare avanti un business interessante.

Uno dei mercati che si vorrebbe presidiare in maniera un po' più attiva è il mercato cinese ma per questo mercato in particolare c'è il rischio di rimanere impigliati in relazioni che

possono rivelarsi più sfavorevoli che vantaggiose in quanto la legislazione è diversa dalla nostra e le condizioni contrattuali possono cambiare da un giorno all'altro mandando in crisi l'azienda. In questo sarebbe utile quindi avere la collaborazione di chi già conosce e presidia quel mercato in modo che possa creare delle relazioni sicure.

Le intenzioni dell'azienda sono quindi quelle di ampliare i propri confini e adottare delle strategie che possano portare ad un'evoluzione dell'impresa contribuendo quindi all'evoluzione del distretto stesso.

CAPITOLO 3

PROGETTO CINA

3.1. Progetto stage

L'approfondimento riguardante i distretti industriali che ho finora descritto, deriva dall'esperienza di stage che ho svolto presso l'azienda EGQ srl.

Il progetto richiedeva di identificare quali fossero le aziende che operavano nei distretti veneti del marmo, dell'oro e del packaging. L'informativa sul progetto faceva riferimento a dei contatti che EGQ aveva preso con dei funzionari della regione dello Shandong in Cina e queste aree distrettuali sembrano poter essere un punto di contatto tra l'imprenditoria italiana e quella cinese per una loro maggiore collaborazione a vantaggio dell'economia sia italiana che cinese.

EGQ, che è una società di consulenza per la qualità e sicurezza, si occupa però anche di progetti di internazionalizzazione e finanziamenti collaborando con altre società di consulenza e direzione che sempre più affiancano l'imprenditore nelle scelte strategiche di delocalizzazione e internazionalizzazione, consigliando "dove andare e con chi". Abbiamo visto che questi aspetti sono diventati oggi oggetto indispensabile per l'evoluzione del distretto e motivo per limitare il fenomeno della mortalità imprenditoriale.

Queste società hanno formalizzato tra loro accordi di collaborazione creando un network codificato che porta il marchio di "Modello Veneto".

Durante lo svolgimento dello stage il progetto mi è stato illustrato in maniera più chiara, e sono venuta a conoscenza del fatto che questo "Progetto Cina" vede impegnati in maniera molto attiva i rappresentanti delle società del network: il mio stage è cominciato a seguito di un viaggio esplorativo-conoscitivo in Cina fatto dai soci di due di queste società.

Il viaggio aveva l'obiettivo principale di toccare con mano cosa sta succedendo in questo Paese e se possibile individuare sbocchi di crescita professionali.

Faceva parte della delegazione anche un dirigente di banca che ha colto l'occasione del viaggio per visitare i siti produttivi in Cina di alcuni clienti da questo affidati.

Due dei quattro siti visitati erano nella regione dello Shandong.

Questa regione è risultata estremamente interessante per le società di Modello Veneto in quanto, tramite il direttore di uno di questi siti è stato possibile incontrare un funzionario

della municipalit  di Yantai che ha illustrato i programmi di incentivazione agli investimenti in quell' area effettuati da aziende straniere. Questo funzionario, Michel Humbert,   un ex uomo di marketing della Air Liquid francese, che da quattro anni   a capo dell'Ente governativo "Yantai investment development board". Questo ente si occupa di incentivare e divulgare le potenzialit  della regione fuori della Cina. Ha uno staff di circa 30 persone, suddivise per area, di cui una dozzina solo per l'UE.

Le agevolazioni non sono relative ad ogni tipologia di azienda, ma mirate a dei determinati settori.

I settori sono 8 di cui ben 3 relativi a distretti industriali noti e consolidati nel Veneto: lavorazione del marmo; lavorazione dell'oro; coltivazione, conservazione e packaging dell'ortofrutta.

È interessante sottolineare i fattori che rendono interessante l'approfondimento per questi distretti e quali siano le motivazioni che possono spingere le aziende italiane ad insediarsi in questo territorio:

- Innanzitutto l'ubicazione di questa regione e le infrastrutture presenti sul territorio. Yantai si trova a circa 40 minuti di aereo da Pechino, a circa un'ora e mezzo da Seoul e circa 3 ore di volo da Osaka.
Le infrastrutture interne, autostrade e aeroporti, sono buone e anche il porto   ben attrezzato. C'  una buona disponibilit  di linee ADSL ed energia elettrica. Le universit  locali sono ben attrezzate e trasmettono competenze soprattutto tecniche.
- Presenza nella regione di materie prime: molte cave di marmo di alta qualit , miniere d'oro che rappresentano il 25% della totale estrazione cinese, coltivazioni molto estese di frutta e ortaggi e vigneti con produzioni di vini di qualit .
- Previsione di crescita del mercato locale soprattutto per prodotti di alta gamma per le quali le autorit  locali stanno attuando processi di incentivazione per l'insediamento in loco di aziende estere che possono portare know how.

La delegazione   rientrata in Italia stimolata ad approfondire il tema per offrire alle PMI venete un supporto tecnico-gestionale per valutare, e se nel caso implementare, un investimento in quelle zone non necessariamente produttivo ma anche eventualmente commerciale.

Pur essendoci anche altri settori di notevole interesse in questa regione (vedi metalmeccanico con il sottosistema dell'automotive che avrà un elevato sviluppo a seguito dell'insediamento nell'area di stabilimenti produttivi della General Motors, Toyota, Hunday, Daewoo, nonché il settore turistico visto che la municipalità di Yantai si affaccia sul mar Giallo e ad oggi ha una ricettività turistica di circa 10 milioni di turisti russi che vi trascorrono le vacanze), mi è stato dato l'incarico di mappare le aziende più significative dei settori marmo, oro e packaging in quanto questi sono quelli che hanno distrettualità nel Veneto, per successivamente confezionare un prodotto da offrire a queste aziende.

Le prospettive future su questo progetto e il passo successivo alla mappatura che i consulenti intendono fare è di offrire un nuovo prodotto, avvalendosi anche di nuove risorse umane da introdurre nel team, che si basa su alcuni bisogni da tempo identificati presso i clienti del network stesso. Questi bisogni possono essere così individuati:

- Necessità di incrementare la parte di fatturato derivante dall'export come primo passo verso l'internazionalizzazione;
- Consulenza tecnica e gestionale nell'ambito del mercato estero. Il target di clientela del network si riferisce alle PMI che hanno quindi dimensioni medio-piccole e che spesso hanno risorse manageriali non sufficientemente preparate per affrontare mercati esteri complessi come può essere per esempio il mercato cinese.
- Spesso anche se nell'azienda sono presenti le risorse, non è possibile destinarle anche alla ricerca di potenziali nuovi mercati o potenziali nuovi partner in quanto queste risorse sono di frequente sottodimensionate.

Individuati questi bisogni si sta progettando il prodotto che in realtà si identifica in un servizio per il cliente e che si può definire come “manager a tempo o a progetto” che abbia una conoscenza approfondita del mercato estero dove si intende operare o dove comunque ci siano risorse utili e disponibili per l'azienda cliente (in questo caso si tratta del mercato cinese ma potrebbe essere anche quello russo piuttosto che quello cecoslovacco), che per conto del committente inizi la fase di penetrazione commerciale, crei i giusti contatti, inizi con le prime consegne e poi dia nelle mani del committente il “pacchetto confezionato e funzionante”.

L'idea è quindi di aiutare le aziende in quella fase che al giorno d'oggi per molte di loro può rappresentare o un elemento di criticità o un elemento di forza. L'idea di esportare il

modello del distretto veneto è quella di poter ampliare la dimensione aziendale delle imprese clienti e di ampliare il loro potere contrattuale con fornitori e clienti in quanto con insediamenti all'estero possono avere maggiori agevolazioni in alcune fasi della catena del valore.

Ora non resta che vedere come si svilupperà il progetto e come sarà accolta l'iniziativa dalle PMI: potrebbe essere un'ulteriore passo dell'evoluzione del distretto.

3.2. Struttura dell'economia cinese

Vediamo dunque come è strutturato il mercato cinese, che è quello di riferimento per la realizzazione del progetto dei soci di Modello Veneto.

Da quasi trent'anni, la crescita economica cinese desta l'attenzione degli operatori economici internazionali.

Una serie di riforme ed il processo di apertura al mondo esterno, che hanno avuto inizio nel 1978, hanno permesso alla Cina di sviluppare la propria produzione ad un ritmo senza precedenti. Il PIL è aumentato da 362 miliardi di RMB nel 1978 a 18.232 miliardi di RMB nel 2005 e il tasso medio annuo di crescita ha toccato il 9,3%, un valore molto più alto rispetto a quello registrato negli stessi anni dalla media mondiale (3,3%).

Questo trentennio di rapido sviluppo economico ha efficientemente rafforzato la potenza economica cinese, ed ha consentito un notevole miglioramento del tenore di vita della popolazione.

La sostenuta crescita economica che ha caratterizzato la Cina negli scorsi decenni, ha inoltre promosso una sostanziale trasformazione della sua economia. Lo stesso Partito Comunista, a partire dal 1991, ha accelerato il processo di riforma ed apertura economica del Paese e nel 1993 ha adottato la formula di "economia socialista di mercato" al fine di sottolineare la progressiva integrazione dei meccanismi tipici dell'economia capitalista all'interno di un'economia pianificata dal Governo centrale.

Nell'ambito delle unità produttive è possibile quindi distinguere tra:

- Imprese statali: operano sotto il controllo dei ministeri e degli organi amministrativi centrali;

- Imprese collettive: operano per lo più al di fuori dell'organizzazione centrale e sono spesso poste sotto il controllo di organi amministrativi locali. La loro struttura è simile a quella delle cooperative;
- Imprese a proprietà individuale: il peso di tali imprese è in forte crescita, anche grazie alle ultime disposizioni normative da parte del Governo cinese, che tende a favorire sempre di più lo sviluppo dell'impresa privata.

I settori produttivi tradizionali dell'economia cinese sono principalmente quello agricolo, manifatturiero ed energetico. Nel corso degli anni la struttura economica della Cina si è fortemente diversificata ed ormai comprende quasi tutti i principali settori produttivi. Le riforme economico-industriali che sono state perseguite negli ultimi due decenni hanno avuto come principale obiettivo la crescita dell'industria leggera, dei servizi e del commercio internazionale.

La progressiva apertura al mercato ha permesso ai settori dell'industria leggera e del terziario di adattarsi velocemente ed efficacemente all'utilizzo di nuove tecnologie importate dall'estero, colmando il divario di produttività precedentemente esistente tra questi settori e quelli dell'industria pesante e dell'agricoltura, che storicamente hanno rappresentato per il Governo cinese gli obiettivi prioritari di sviluppo.

Nonostante il permanere di una certa connotazione agricola e malgrado il settore primario sia quello che impiega la maggior percentuale di forza lavoro, l'industria rappresenta il settore portante dell'economia, avendo generato il 51% del PIL nei primi sei mesi del 2006 contro il 40% del settore terziario ed il 9% del settore primario. L'agricoltura è concentrata nelle colture del riso, nelle regioni meridionali, e del frumento nel nord del Paese. Fra le risorse energetiche, abbonda il carbone mentre è in aumento l'estrazione del petrolio e del gas naturale. Gran parte dell'energia elettrica prodotta deriva da centrali termiche.

L'industria pesante (mineraria, siderurgica, metallurgica e chimica di base) è prevalentemente concentrata nel nord-est del Paese mentre nelle aree costiere meridionali, nelle zone franche e nelle zone economiche speciali prevalgono le industrie leggere (agroalimentare, tessile, abbigliamento, elettronica di consumo, IT, farmaceutica, elettrodomestici, orologi, mobili, giocattoli).

3.3. Interscambio commerciale

Il commercio con l'estero costituisce uno dei fattori determinanti dell'espansione economica della Cina.

A partire dal 1979 il Paese ha adottato la cosiddetta "politica della porta aperta" ovvero il perseguimento di una progressiva integrazione con le economie del resto del mondo, ed in particolare con quelle occidentali, che ha consentito alla Cina di registrare, nel corso degli ultimi anni, crescenti surplus commerciali.

Nel 2005 l'interscambio commerciale totale cinese aveva raggiunto i 1.422,5 miliardi di dollari, registrando un aumento, su base annua, del 23,2%.

Per quanto riguarda l'interscambio commerciale e investimenti tra Cina e Italia, secondo i dati statistici ufficiali cinesi, nel 2005, l'interscambio commerciale bilaterale Italia-Cina è cresciuto del 18,6% rispetto al 2004 ed è stato pari, in valore, a 18,6 miliardi di dollari. Il deficit per l'Italia, è stato di 4,8 miliardi di dollari, in crescita anch'esso del 73,2% rispetto al 2004.

Le stesse fonti riportano un aumento delle esportazioni italiane relative al 2005: queste sono state pari, in valore, a 6,9 miliardi di dollari, in crescita rispetto al 2004 del 6,9%. Principali componenti delle nostre esportazioni verso la Cina risultano essere i macchinari (oltre 53%), seguiti a distanza da tessili e abbigliamento (13,53%), metalli comuni (12%), prodotti chimici (7,5%) e calzature (6%).

Le importazioni italiane dalla Cina hanno invece raggiunto, nello stesso anno, 11,7 miliardi di dollari, in aumento del 26,8% rispetto all'anno precedente.

Principali voci merceologiche di tale flusso commerciale sono i macchinari (27,5%) e i prodotti dei settori tessile (25%), dei metalli comuni (9,8%), chimico (5,8%) e delle calzature (4,5%).

In ambito comunitario l'Italia risulta essere, rispettivamente, terzo Paese fornitore della Cina dopo Germania e Francia, e quarto Paese cliente dopo Germania, Paesi Bassi e Regno Unito.

Gli investimenti diretti esteri italiani, in base ai dati forniti dal Ministero del Commercio cinese, nel 2005, sono stati pari a 322 milioni di dollari, relativi a 481 nuovi progetti ed hanno registrato crescite annue rispettivamente del 14,6% e del 34,3%. In tal maniera

l'ammontare cumulato degli investimenti diretti esteri italiani in Cina, è arrivato nel 2005 a 2.546,6 milioni di dollari; di questi 21,27 milioni si riferiscono al solo 2005.

Nel complesso sono circa 1500 le aziende italiane operanti in Cina (escludendo Hong Kong) con una presenza diretta. Questa può assumere diverse forme quali ufficio acquisti, show room, ufficio vendite, centro servizi con partner locale, produzione in loco, ecc. La maggior parte delle imprese italiane ha scelto la formula dell'ufficio di rappresentanza per presidiare il mercato cinese.

Generalmente gli investimenti esteri in Cina risultano, in media, equamente suddivisi tra joint ventures e progetti a totale partecipazione straniera. Per quanto riguarda invece le iniziative si registra una certa prevalenza della prima categoria, all'interno della quale risultano preponderanti i progetti a maggioranza di capitale cinese (54%), seguiti da quelli nei quali la quota di controllo è italiana (27%) e da quelli paritetici (il restante 19%).

Il 75% degli investimenti italiani è riconducibile alle aziende di dimensioni maggiori e soltanto il 10% è ascrivibile alle piccole e medie imprese (l'aspirazione di Modello Veneto è di far aumentar questa percentuale).

Dal punto di vista settoriale, gli investimenti italiani sono abbastanza diversificati, con quote comunque significative per i settori dell'automotive, della meccanica, della chimica e del tessile.

È in forte sviluppo la presenza di banche, società di spedizione, studi legali e di consulenza. Per questi tipi di attività le aree preferite sono risultate quelle di Pechino e Shanghai.

Emerge inoltre una certa concentrazione geografica delle iniziative all'interno del territorio cinese: oltre i tre quarti degli investimenti italiani sono ad ora effettuati principalmente in 5 delle 31 Province del Paese, situate nella fascia costiera: Shanghai, Jiangsu, Shandong, Hebei e Tianjin. Imprese italiane sono comunque presenti in ben 25 Province.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'attenzione che si è data in questo lavoro all'impresa distrettuale e il suo ambiente è stata necessaria per comprendere i motivi che hanno portato all'evoluzione del modello distrettuale. Per restare al passo con i tempi sempre più veloci, con dinamiche di mercato sempre più complesse e con una concorrenza allargata ormai su scala globale, ogni distretto ha dovuto lavorare duramente per creare un modello produttivo che riuscisse a resistere a queste condizioni e che si evolvesse verso una nuova forma di organizzazione distrettuale.

Il mutamento è avvenuto con il passaggio da una struttura chiusa e ristretta ad una aperta, collegata con il resto del mondo, e in costante sintonia con esso grazie ad un rapporto di collaborazione creato principalmente dalla presenza di imprese dinamiche e aperte al cambiamento all'interno di ogni distretto, le quali sono riuscite ad emergere e a trascinare nel loro avanzamento sul mercato mondiale anche le imprese più piccole. Ciò è stato fondamentale per la sopravvivenza della piccola impresa distrettuale fino ad oggi.

L'importanza all'interno dei distretti di tali imprese leader è stata la fortuna di queste organizzazioni produttive, infatti esse hanno trascinato tutte le altre nella loro evoluzione e crescita economica generando una rete molto efficiente tra esse, ma anche aperta al resto del mondo, sia dal punto di vista produttivo che informativo e cognitivo. In questo ultimo caso, infatti, si è assistito ad una rifioritura delle risorse immateriali all'interno di ogni impresa.

Queste risorse preziosissime e fondamentali, nonostante molto spesso vengano sottovalutate, rappresentano per l'impresa una sorta di vantaggio all'interno della competizione globale che, combinato con il sapere codificato a livello globale, provoca un successo immediato. Il sapere, per esempio, legato al territorio, know-how territoriale, è una risorsa preziosissima all'interno di un mercato tutto uguale, tale risorsa ha fatto emergere una distinzione del prodotto italiano, del Made in Italy e della relativa qualità rispetto alle altre produzioni globali.

L'evoluzione e la spinta delle imprese ad affrontare mercati sconosciuti, la quale è stata provocata inizialmente dalla presenza di imprese capofila che fungevano da traino per le altre, inoltre, è stata largamente sostenuta dal settore pubblico, infatti esso ha cercato di indirizzare tutte le imprese verso la loro internazionalizzazione, sia quelle di maggior

dimensione che quelle di minore dimensione. Il supporto offerto da queste strutture di servizi a disposizione di tutte le imprese di un distretto industriale (vedi le Camere di Commercio delle varie province, sostenute da altre strutture come Videomarmoteca per la città di Verona oppure poli informatici ed osservatori come il Centro prove, che studia i materiali lapidei, e che affianca le attività di formazione, ricerca e sviluppo di Videomarmoteca) è stato di importanza strategica. Infatti attraverso strategie mirate, sostenute dal Ministero delle Attività Produttive e dalle Camere di Commercio, anche le piccole imprese distrettuali sono riuscite ad avere relazioni con l'esterno, attraverso attività di informazione/formazione, elaborazione di progetti promozionali che valorizzano l'aggregazione delle imprese, e sviluppano la loro partecipazione ai contatti con istituzioni e imprese estere.

Questo significa che, con il sostegno offerto da queste strutture, ogni impresa riesce ad avere con più facilità rapporti con altre imprese estere e ciò provoca un aumento della competitività delle imprese anche su mercati più ampi e con concorrenza più agguerrita.

Perciò la partecipazione attiva a reti internazionali di divisione del lavoro, sia nel campo della produzione sia nell'utilizzazione della conoscenza, ha come diretta conseguenza il continuo miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi dell'attività produttiva.

Questa trasformazione e partecipazione è il passaggio necessario per avere anche una diversa internazionalizzazione delle imprese, che potrà essere maggiormente articolata rispetto al modello della pura esportazione del prodotto finito. La questione da porre è quella di non "svendere" le competenze e i vantaggi del distretto, ma di espandere il tessuto relazionale interno facendogli perdere la sua ristrettezza geografica.

In questo senso la variabile strategica non è più nè l'esportazione di merci (che non favorisce le alleanze con partners esteri); ma è la formazione di canali di scambio regolato delle conoscenze e di accumulazione congiunta di nuove conoscenze. L'ingresso in rete di nuovi partners (anche esteri) deve essere visto anche come un'occasione di apprendimento: ci sono nuovi mercati e nuove competenze che, scambiandosi con quelle tradizionali del distretto, possono aprire nuovi business, esplorare nuovi bisogni, suggerire nuovi prodotti e nuove utilizzazioni dei prodotti tradizionali. Solo in questo modo l'evoluzione verso l'esterno, che è inevitabile, potrà non essere un momento di impoverimento del distretto, ma innescare un'evoluzione verso varietà e competenze non ancora esplorate.

BIBLIOGRAFIA

Becattini G., a cura di, 1989, *Modelli locali di sviluppo*, Il Mulino, Bologna

Becattini G., 2000, *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, Torino

Camuffo A., Grandinetti R., 2006, *I distretti industriali come sistemi locali di innovazione*, Sinergie n. 69.

ICE Pechino, Settembre 2006, *Il mercato cinese e le opportunità per il sistema Italia con particolare riferimento alle PMI*.

Quadrio Curzio A.- Fortis M., 2000, *Il made in Italy oltre il 2000*, Il Mulino, Bologna

Rullani E., 2005, *L'internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive*, Sinergie n. 69

Saba A., 1995, *Il modello italiano*, Franco Angeli, Milano

Saggio realizzato da BANCO POPOLARE, 2005, *Il settore lapideo nella provincia di Verona*.

Saggio realizzato dal LABORATORIO DELLE IMPRESE, 2006, *Il settore lapideo di Verona*.

Visconti F., 1996, *Le condizioni di sviluppo delle imprese operanti nei distretti industriali*, Egea, Milano

I miei ringraziamenti vanno al professor Roberto Grandinetti per la collaborazione, a tutta la mia famiglia per il sostegno datami nel corso dei miei studi, a tutti i miei amici e soprattutto a Davide per essermi stato sempre accanto anche nei momenti difficili.