



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

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

Tesi di laurea

**Network relazionale dei distretti industriali: Ergoteg s.r.l.**  
*Relations in industrial district: Ergotek s.r.l.*

Relatore:

Prof. DI MARIA ELEONORA

Laureando:

DURI' ALESSANDRA

Anno Accademico 2015-2016



## *CAPITOLO 1*

<b>1. Introduzione: I distretti industriali</b>	3
1.1. La storia	4
1.2. Il ruolo dei gruppi nel distretto industriale	5
1.3. Capitale relazionale e sociale	6
1.4. Reti di comunicazione all'interno e all'esterno dei distretti industriali	7

## *CAPITOLO 2*

<b>2. Il distretto industriale della sedia</b>	9
2.1. Storia territoriale	9
2.2. Interdipendenza tra PMI del distretto	10
2.3. Networking regionale: le relazioni dentro il distretto	14
2.4. Operare nel mercato globale	18

## *CAPITOLO 3*

<b>3. Caso ERGOTEK s.r.l.</b>	21
3.1. La società	21
3.2. Un mercato di nicchia	23
3.3. Perché funziona?	25
3.4. L'estero come maggior cliente	27
<b>4. Conclusione</b>	29
<b>5. Bibliografia</b>	31



## **1. Introduzione: I distretti industriali**

I distretti industriali sono ormai da quasi tre decenni oggetto d'interesse e di dibattito scientifico da parte di ricercatori appartenenti a diversi ambiti disciplinari. Questo interesse si spiega soprattutto alla luce della rilevanza che i distretti hanno nel sistema economico italiano, di cui costituiscono un elemento distintivo. In tempi più recenti, il dibattito è stato fortemente alimentato dai cambiamenti indotti dal fenomeno della globalizzazione. I distretti costituiscono una forma originale di agglomerazione di imprese, caratterizzata da una forte specializzazione industriale, ossia da una particolare vocazione delle produzioni verso un settore o più settori tra loro correlati. Nella loro forma tradizionale, essi sono sistemi manifatturieri locali, formati da numerose imprese artigiane e industriali, soprattutto di piccole e piccolissime dimensioni, legate fra loro da strette relazioni.

I distretti industriali sono un insieme di piccole-medie imprese in un ambito territoriale circoscritto e storicamente determinato specializzate nello stesso settore e fortemente interconnesse tra loro. Da oltre vent'anni i distretti industriali vengono studiati e sottoposti ad attente analisi per misurarne il grado di efficienza e le motivazioni che hanno portato queste entità a svilupparsi e crescere tanto da diventare un simbolo della produzione industriale italiana. Quando parliamo di distretti industriali parliamo di un sistema di PMI che focalizzano le proprie risorse su una o più fasi del processo produttivo.

Ciò che caratterizza in maniera assolutamente distintiva i distretti industriali sono le relazioni e la base socio-culturale sulla quale si fondano che è stata essenza vitale per la loro nascita e formazione e che è l'ancora di salvezza che mantiene in vita la struttura peculiare dei distretti industriali. In questo saggio verranno mostrate le caratteristiche fondamentali del Network relazionale dei distretti, come si sviluppa all'interno di essi e perché queste entità non potrebbero farne a meno. I distretti industriali non nascono solo grazie a fattori e condizioni economiche favorevoli ma soprattutto grazie ai contesti socio-culturali in cui si trovano. Il distretto costituisce una realtà caratterizzata da un insieme di valori condivisi e consolidati nella struttura sociale del territorio in cui proliferano. Non si può scindere all'interno dei distretti industriali la parte economico-produttiva da quella sociale, sono un tutt'uno. Prescindono l'uno dall'altro e non esisterebbero l'uno senza l'altro. Relazioni e rapporti interpersonali strettamente sono collegati con l'attività economica territoriale.

## 1.1. La storia

“Con il termine distretto industriale si fa riferimento ad un'entità socioeconomica costituita da un insieme di imprese, facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo, localizzato in un'area circoscritta, tra le quali vi è collaborazione ma anche concorrenza.”, con questo significato Alfred Marshall coniò il termine “distretto industriale”. Questo fenomeno non è solamente italiano. Infatti diversi casi di distretti si verificarono sia in Inghilterra che in Francia, Germania e altri stati ma solo in Italia si consolidarono nel tempo. In tutti gli altri casi si svilupparono nuovi settori industriali che portarono al conseguente abbandono della struttura produttiva del distretto. Possiamo dire quindi che è un fenomeno tipicamente italiano\*<sup>1</sup>.

In Italia i distretti vantano un posto significativo nella storia e nella vita economia del Paese. Tra gli anni 70 e gli anni 80 ci fu una grande espansione dei distretti industriali caratterizzata dalla nascita di nuove imprese che col tempo hanno fatto le radici. Ci sono dei fattori che hanno portato all'espansione del mercato e al consolidamento di queste realtà. Innanzitutto bisogna riconoscere un ruolo fondamentale alle città insieme alla presenza di grandi imprese. La grande impresa ha contribuito a diffondere nell'ambiente quelle competenze specifiche di vedere profitto nell'attività produttiva. Un altro fattore determinante è stata la nascita delle scuole professionali che formavano gli operai con elementi teorici e pratici del mestiere. Le comunità locali hanno accumulato competenze e capacità imprenditoriali, tecniche, commerciali nonostante la scarsa disponibilità di capitale e la poca rilevanza del risparmio.

La storia dei distretti industriali italiani evidenzia come questi abbiano seguito degli iter evolutivi piuttosto simili. Le differenze riscontrabili nei diversi stadi di sviluppo del ciclo di vita di un distretto sembrano riconducibili alle diverse caratterizzazioni assunte da alcuni aspetti peculiari come l'organizzazione del processo produttivo e dei rapporti tra le imprese, le caratteristiche dello scenario competitivo e del posizionamento del distretto sul mercato, le caratteristiche del tessuto imprenditoriale e la struttura dell'area economica. Nella fase di formazione di un distretto la caratteristica principale è l'elevata parcellizzazione del processo produttivo che si abbina a un'elevata specializzazione tecnica delle imprese. Invece per quanto riguarda lo sviluppo dell'area, il distretto deve la sua espansione al tipo e alla qualità di risorse presenti sul territorio. Nella fase di maturità il distretto può assumere caratteristiche

---

<sup>1</sup> “L'evoluzione dei distretti veneti: tra declino e sviluppo. Un'analisi empirica.” Tesi di Laurea a cura di Stefania Piccolo

diverse a seconda delle strategie adottate da imprese. Una delle opzioni possibili consiste nel delocalizzare gli impianti, o alcune fasi del processo produttivo, in aree a più basso costo del lavoro. Un'altra strategia è quella di internalizzare alcune fasi o funzioni del processo produttivo nel tentativo di realizzare un più efficace coordinamento fra le varie fasi.

Le piccole medie imprese ed i sistemi di sviluppo locale hanno rappresentato la via di uscita dell'Italia dalla crisi che ha colpito la grande impresa della produzione di massa negli anni '70. Questo modello industriale e sociale, fondato sulla flessibilità, sulla specializzazione e sulla informalità delle relazioni, ha assunto nel tempo pieno riconoscimento e ha consentito l'affermazione nel mondo del made in Italy. L'elevata specializzazione degli attori del sistema, unita ad una attiva cooperazione e interazione fra soggetti immersi nel medesimo conteso di esperienza ha consentito l'affermazione del modello del distretto industriale rispetto al paradigma consolidato della grande impresa. Le imprese distrettuali hanno saputo distinguersi per l'innovazione del prodotto e per i tempi rapidi di risposta con un'ampia varietà di offerta mutevole alle esigenze del mercato. È l'appartenenza al territorio che struttura e consolida l'identità collettiva. Fiducia e linguaggi condivisi necessari a sviluppare comunicazioni interattive tra gli operatori sono possibili solo in territori con elementi culturali e valoriali propri della terra che non possono essere codificati e riutilizzati allo stesso modo altrove. Il linguaggio di un distretto è proprio di quel distretto e non ci sarà nessun'altra realtà in grado di riprodurre in modo identico le relazioni presenti per effetto di un processo culturale che è avvenuto negli anni. I linguaggi condivisi e le relazioni che intercorrono in un distretto sono come il DNA, unico.

## 1.2. Il ruolo dei gruppi nel distretto industriale

Il tema dei gruppi di imprese è un argomento sul quale si è molto dibattuto. Alcuni autori sostengono che il gruppo non possa essere considerato come una forma di impresa ma piuttosto come una forma di governance. Al contrario altri affermano che in forza dei legami e del coordinamento amministrativo tra le singole unità legali, è il gruppo a dover essere considerato l'unità dell'analisi economica in quanto rappresenta una forma di impresa.

La formazione dei gruppi di imprese<sup>\*2</sup> rappresenta uno dei fenomeni evolutivi più appariscenti in molti distretti industriali italiani, dove le imprese leader acquisiscono la configurazione del gruppo in particolare tramite operazioni di shopping di altre imprese, generalmente più piccole, del distretto. La maggior parte delle imprese italiane si sono

---

<sup>2</sup> "I gruppi di imprese nel settore manifatturiero: un'analisi regionale." A cura di Anna Rinaldi

organizzate nella forma del gruppo e anche le imprese di media e piccola dimensione sono ricorse a questa architettura giuridica. Per il diritto italiano il legame che intercorre tra le società affiliate al gruppo può essere di tipo proprietario o può derivare da accordi specifici. Il legame proprietario è generalmente determinato dal possesso della maggioranza delle quote societarie, o comunque di una quota abbastanza rilevante da assicurare il controllo a chi la detiene. In base alla definizione di gruppo fornita dal diritto societario italiano, gli elementi caratterizzanti del gruppo sono: la pluralità delle unità giuridiche, la formale autonomia delle unità giuridiche, la direzione imprenditoriale unitaria, il controllo o il coordinamento.

### 1.3. Capitale relazionale e sociale

Il tema del capitale sociale negli ultimi tempi è stato ampiamente studiato e sempre maggiormente aveva un ruolo chiave all'interno dell'impresa. Adesso il capitale sociale è inteso come capitale di un'impresa, in senso economico. È quel qualcosa che può dare un valore aggiunto all'azienda. Infatti non è inusuale, anzi, che le aziende investano moltissimo in capitale sociale. È inteso come “la somma delle risorse reali e potenziali disponibili e derivate dalla rete di relazioni possedute da un individuo o da un'unità sociale”. Esiste una particolare connotazione del capitale che è quella del capitale sociale organizzativo che esprime il carattere delle relazioni sociali all'interno dell'organizzazione, createsi grazie al livello di orientamento ai traguardi collettivi e di fiducia condivisa posseduti dai suoi membri”. Il capitale sociale è una risorsa che non risiede né negli individui né nella produzione ma nella struttura delle relazioni sociali. È quindi una risorsa collettiva che nasce grazie alla dipendenza e alla reciprocità delle relazioni sociali.

In campo economico il concetto di capitale sociale viene spesso utilizzato ed è fondamentale per la crescita del territorio e delle aziende. Sotto questo aspetto viene inteso come insieme di reti di relazioni fra attori economici che diffondono know-how, conoscenze, tecniche. Si può quindi definire come l'insieme di risorse che sono contenute all'interno di un determinato insieme di relazioni e che permettono a colui che vi ha accesso di trarne beneficio per sé. Non solo, il capitale sociale è anche fonte di diffusione di fiducia per la collaborazione. La valorizzazione e lo sviluppo del capitale sociale inteso come intangibile asset anti-crisi<sup>3</sup>, è uno dei fattori di successo di un'impresa, è un'assicurazione anti-crisi. Questo è quindi una risorsa collettiva, una risorsa per l'azione che usa le reti di relazioni della struttura sociale. il

---

<sup>3</sup> “La creazione di capitale relazionale in azienda attraverso l'uso appropriato di incentive e motivazioni.” A cura di Agnes Festre e Luca Giustiniano



capitale sociale però è un concetto molto ampio che comprende anche il capitale relazionale, ovvero ciò che è intrinseco nella persona e che attraverso le relazioni può diffondere. Alla base del capitale sociale infatti ci sono gli individui, ognuno dei quali ha una specifica competenza che può essere fondamentale per un'impresa.

In un'impresa si ricorre al capitale sociale come una vera e propria forma di capitale in senso economico. Il capitale sociale dunque non è rappresentato come qualcosa di statico come un macchinario, ma piuttosto come qualcosa di mutevole, flessibile. Come il capitale monetario anche il capitale sociale deve essere alimentato attraverso investimenti o altre forme di accrescimento. È una risorsa che non può e non deve mancare in un'azienda al giorno d'oggi, dove l'unico modo per crescere è investire in conoscenze.

Il carattere informale del capitale sociale deriva dall'abilità delle persone di lavorare insieme per un obiettivo comune. I teorici della network analysis definiscono il capitale sociale rifacendosi alla teoria dell'embeddedness<sup>4</sup>: ogni individuo/gruppo/organizzazione è immerso (embedded) in un sistema di relazioni sociali e possiede la sua rete di relazioni, e la struttura e la posizione degli individui nella rete sociale forniscono un concreto vantaggio competitivo (o uno svantaggio) nell'identificare, raccogliere e interpretare importanti informazioni. Queste informazioni possono essere utilizzate per sviluppare nuove capacità (skill), e per applicare queste abilità per migliorare e innovare radicalmente le procedure operative, i prodotti e i servizi. Secondo questa prospettiva il capitale sociale può essere visto come l'insieme delle "risorse incardinate (embedded) nella struttura sociale, a cui si accede e/o che vengono mobilitate in azioni premeditate", o meglio è "allo stesso tempo l'insieme delle risorse di cui si tiene contatto e la struttura dei contatti nel network", ovvero gli "amici, colleghi, e più in generale contatti attraverso cui puoi ricevere opportunità da utilizzare per il tuo capitale umano e finanziario".

#### 1.4. Reti di comunicazione all'interno e all'esterno dei distretti industriali

Oggi la struttura dei distretti industriali è continuamente sottoposta ai rapidi cambiamenti che hanno coinvolto i mercati internazionali a seguito dell'ingresso sulla scena produttiva di grandi competitor a vocazione manifatturiera.

L'esistenza di economie esterne ha consentito ai distretti di realizzare economie di scala in quanto facenti parte di un sistema interdipendente con un continuo flusso di informazioni e

---

<sup>4</sup> "La misura del capitale sociale organizzativo attraverso le reti informali." A cura di Aberto De Toni e Fabio Nonino

conoscenze. Ma il l'ingresso sui mercati mondiali dei paesi emergenti e il salto tecnologico degli ultimi anni ha modificato pesantemente le condizioni dei mercati internazionali\*<sup>5</sup>. Sia dal lato della domanda sia da quello dell'offerta le cose sono cambiate. La domanda ha visto l'introduzione di nuovi prodotti mentre dal lato dell'offerta le aziende con l'innovazione tecnologica son riuscite a contenere i costi. Tutto questo grava sulle piccole medie imprese che devono adeguarsi. Di fronte a questi cambiamenti le strategie di delocalizzazione di parti del sistema produttivo possono essere una soluzione per abbassare i costi ma dall'altro potrebbero causare una destrutturazione del distretto industriale. Un'altra strada percorribile è quella dell'innovazione della produzione di alta qualità. Tutti gli studiosi concordano sull'idea che la risposta competitiva adeguata alla concorrenza di prezzo derivante dalla globalizzazione sia quella di una strategia competitiva che faccia leva su un'integrazione fra prodotti e servizi avanzati. L'apertura verso l'esterno non va concepita come delocalizzazione produttiva ma è essenziale ai fini della internazionalizzazione delle conoscenze: è sull'integrazione tra saperi e competenze esterne e quelle interne al distretto che si rafforza la capacità innovativa. Si impone il passaggio tra reti locali e internazionali che siano integrate nei processi di fornitura e di commercializzazione dei prodotti anche al fine di poter intercettare la domanda proveniente dai paesi emergenti. Questo processo non è di facile applicazione a causa della struttura storicamente localizzata dei vantaggi competitivi e delle tradizioni commerciali delle imprese italiane.

L'instaurazione di legami forti e strutturati con le altre imprese che intervengono nelle diverse fasi del ciclo produttivo, sembra costituire d'altra parte la risposta più efficace per fronteggiare i cambiamenti che stanno investendo lo scenario competitivo di riferimento. Di fronte al modificarsi dei fattori critici di successo, con il progressivo aumento dell'importanza di elementi quali la qualità del prodotto, la puntualità nei tempi di consegna, la capacità innovativa, le reti di comunicazione sono l'unica cosa che assicura all'impresa una garanzia.

---

<sup>5</sup> "I distretti industriali dal locale al globale." A cura di Beniamino Quintieri

## 2. Il distretto industriale della sedia

Il distretto industriale della sedia comprende aziende specializzate quasi esclusivamente nella produzione di sedie, nelle singole fasi del processo produttivo, dalla produzione della componentistica, all'assemblaggio e rifinitura dei prodotti, garantendo know-how e una perfetta coniugazione tra la tradizione e la più moderna tecnologia. I risultati vengono esportati in tutto il mondo e vede nella sua capacità di generare competenze interne la sua forza.

### 2.1 Storia territoriale

Il distretto industriale della sedia è una realtà produttiva collocata nel cuore del Friuli Venezia-Giulia. Il nucleo originario era costituito dai comuni di Manzano, Corno di Rosazzo e San Giovanni al Natisone, il famoso Triangolo della sedia. Con il passare del tempo e con l'aumentare dell'attività produttiva il triangolo della sedia si è via via esteso fino a comprendere 11 comuni della provincia di Udine con un'estensione di 220 km quadrati.

La storia del distretto industriale della sedia è strettamente collegata allo sviluppo industriale del Friuli Venezia-Giulia come regione. Le prime botteghe di artigiani nacquero alla fine del '700 quando fu concesso il taglio della selva di Ternova da Maria Teresa D'Asburgo.

Nei primi anni del Novecento i settori agricoli ed industriali si svilupparono fortemente, ma causa dello scoppio della Prima Guerra Mondiale, molti uomini furono costretti ad arruolarsi, e quindi a lasciare le loro botteghe e le piccole imprese con il conseguente crollo dell'economia mondiale e quindi anche friulana. Al termine della guerra il 70% del potenziale industriale era annientato e le fabbriche distrutte. Tuttavia, tra i primi anni Venti e il 1927 il numero di imprese presenti nell'area di Manzano si quadruplicò: si trattava di piccole o piccolissime imprese a conduzione familiare contigue all'abitazione. Dopo le guerre e soprattutto dopo la prima si vide un aumento delle imprese familiari che si moltiplicavano di zona in zona. La guerra aveva da un lato portato tanta distruzione e miseria e dall'altro portò un sentimento di patriottismo e amore per la propria terra e per quello che in passato le famiglie avevano costruito che gli uomini tornati dalla guerra ricostruirono le botteghe, le tradizioni e in generale tutto ciò che era andato perduto a causa della grande guerra. Si iniziò

inoltre a creare una rete di aziende che si completavano tra di loro e a cui le industrie più grandi cominciarono a subappaltare parte dei componenti della seduta.

Con il boom economico che si è verificato tra gli anni '60 e '70 la produzione aumentò esponenzialmente e la domanda interna ne risentì con uno slancio all'industrializzazione. Questo boom servì per ricaricare le batterie e riprendersi psicologicamente ed economicamente dalle guerre ma portò con sé anche un eccessivo ed improprio uso delle materie prime, ad esempio il petrolio, e questo causò poi una pesantissima svalutazione della lira che riportò nuovamente la crisi. Per rispondere efficacemente alla crisi si rafforzarono le aggregazioni industriali perchè le singole imprese non sarebbero state in grado di contrastare gli effetti della crisi economica da sole, così si aiutarono a vicenda aumentando la possibilità di industrializzazione e creando una fitta rete di dipendenza tra le aziende.

## 2.2. Interdipendenza tra PMI del distretto

La forte concentrazione spaziale di imprese e l'elevata specializzazione produttiva sono i primi due elementi distintivi di un distretto industriale. A tali elementi si associa, inoltre, l'elevata divisione del lavoro tra le imprese locali e la conseguente forte interdipendenza tra le stesse. Le imprese, di piccole e talvolta piccolissime dimensioni, si specializzano in fasi produttive specifiche, il che favorisce lo sviluppo di competenze fortemente specializzate e dà luogo ad un processo di divisione del lavoro inter-aziendale. Nel distretto si realizza, quindi, un processo completo di produzione, ossia si riproduce l'attività tipica della grande impresa verticalmente integrata.

Ulteriori elementi di specificità del modello distrettuale sono la formazione di un mercato del lavoro unico e originale e l'esistenza di un mix di complesse relazioni di cooperazione e competizione tra le imprese distrettuali. Tra i beni/servizi realizzati sussistono relazioni di complementarità in taluni casi (ponendosi le imprese a livelli diversi della filiera produttiva) e di sostituibilità in altri. Da esse derivano, rispettivamente, relazioni di cooperazione e competizione.

Su cosa si basa la nascita di questa particolare struttura produttiva? Le piccole medie imprese sono imprese di dimensioni ridotte le quali non hanno la forza di sostenere tutto il processo produttivo al loro interno. L'Italia e l'ambiente economico italiano è per la maggior parte costituito da imprese piccole o piccolo-medie a conduzione familiare. Ciò significa che un'azienda per poter sopravvivere all'interno di questo ambiente deve affidarsi ad altre

aziende diverse da essa ma complementari. La peculiarità dei distretti industriali si fonda sulla dipendenza di un'azienda da tutte le altre che ne fanno parte.

Le relazioni di complementarietà sono fondamentali in quanto assicurano la ricomposizione della filiera a livello complessivo di distretto e sono alla base della riduzione dei costi di transazione. La peculiare 'atmosfera industriale' del distretto, la condivisione di linguaggi, consuetudini e tradizioni assicura un efficiente coordinamento ed integrazione tra le attività complementari svolte dai vari operatori. Questo aspetto rimanda al ruolo del capitale sociale. Il meccanismo di crescita è basato sull'accumulazione di capitale umano, fisico e immateriale (know-how). I fattori della crescita non sono riconducibili ai tradizionali fattori produttivi ma piuttosto, come sostengono alcuni studiosi, alla fiducia nelle relazioni reciproche tra gli individui e alla capacità dei singoli di cooperare. Max Weber sottolinea anche l'importanza e il ruolo che hanno giocato le motivazioni, istituzioni e forme di organizzazione sociale. Da un lato è fondamentale la cultura e i valori della società su cui si fonda il distretto ma, non da sottovalutare, è anche la presenza delle istituzioni. Tutto questo si concentra nel concetto de "le social capabilities" \*<sup>6</sup> formulato da Abramovitz, secondo il quale le conoscenze e le capacità intrinseche in ciascun individuo determinano un processo interattivo e cumulativo.

Le aziende che fanno parte di un distretto operano tutte quante nello stesso settore in questo caso nel settore legno-arredo e, in quanto parte dello stesso settore, svolgono attività per lo stesso processo produttivo. Sono una catena di montaggio che dalla materia prima arrivano all'output. Un output alla cui realizzazione tante imprese hanno contribuito, e ciascuna per la sua parte, dalla ferramenta alla verniciatura alla tappezzeria. La dipendenza di una azienda dalle altre è un motivo voluto e ricercato nel distretto industriale\*<sup>7</sup>. È in parte un motivo di sopravvivenza per una piccola-media impresa che, in quanto tale, sul territorio non potrebbe essere indipendente dalle altre perché non ha le risorse per poter esportare e crescere. Si crea così una rete di imprese dove per rete si intende le relazioni fra imprese distinte giuridicamente. Si instaura quindi un atteggiamento di collaborazione reciproca, passando dalle reti di impresa alle reti di collaborazione, come si può vedere da questo grafico qui sotto.

---

<sup>6</sup> "Sviluppo locale e capitale sociale: il caso delle regioni italiane." A cura di Paolo Rizzi. Facoltà di Economia, Università degli Studi di Piacenza

<sup>7</sup> "Osservatorio nazionale distretti industriali"

**Fig. 10 - Leve strategiche per rilanciare la competitività dei distretti produttivi (risposte in %)**



*Il totale non dà 100 poiché erano possibili più risposte*

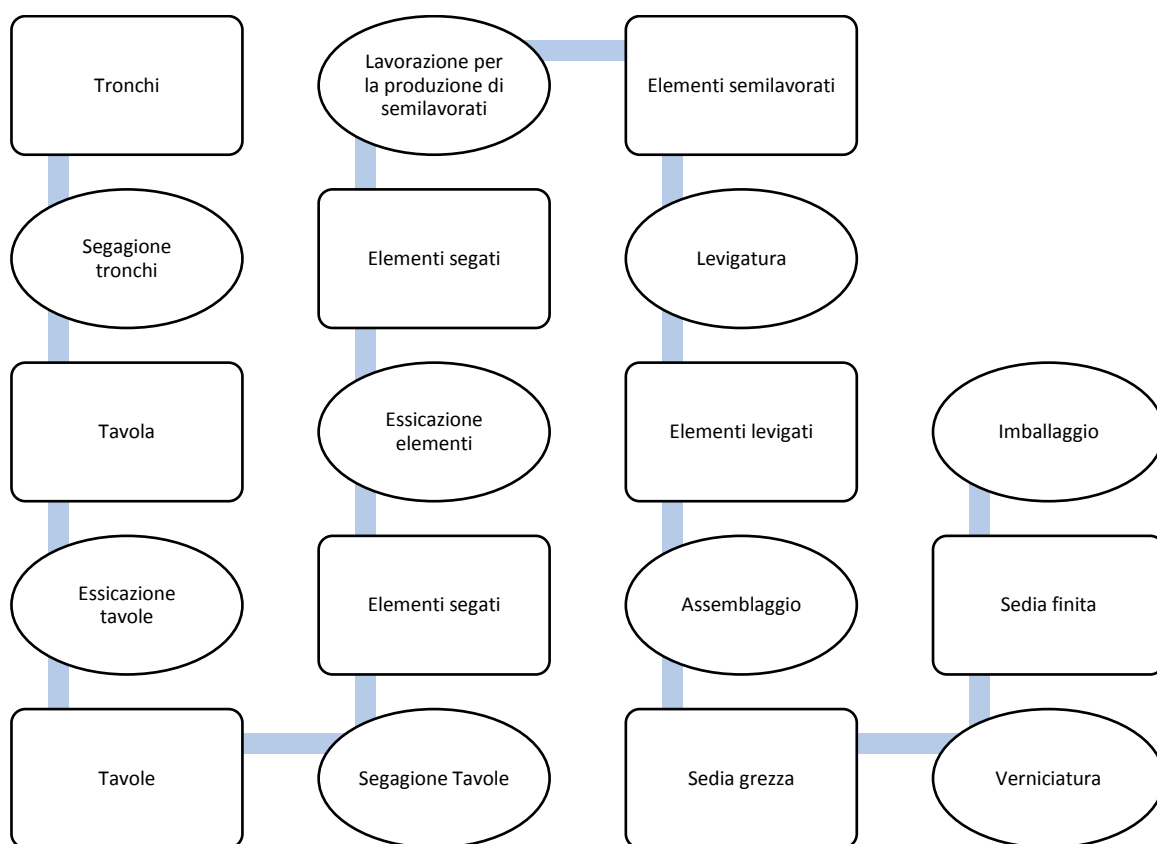
*Fonte: indagine Censis, 2010*

Le interdipendenze che si creano fra le imprese di un distretto industriale possono essere di diverso tipo a seconda della funzione che svolgono. I collegamenti possono essere di tipo verticale o orizzontale. Per verticale si intende aziende che interagiscono tra loro per il compimento dello stesso prodotto; mentre si ha un rapporto orizzontale tra aziende che operano in concorrenza e che interagiscono per uno scambio di conoscenza.

Il forte ancoraggio socio-culturale ad un territorio circoscritto favorisce, in primo luogo, una rapida circolazione del know-how e la nascita di una identità comune: non esiste solo la condivisione delle conoscenze tecnico-produttive in quanto risulta primaria la valorizzazione della cultura imprenditoriale e l'identificazione negli interessi del distretto. L'altro fattore è legato alla natura reticolare delle strutture organizzative distrettuali rivolte alla flessibilità e molto sensibili al contesto competitivo. Nascono, inoltre, rapporti molto stabili, spesso basati su relazioni di mutua fiducia (anche personali), in grado di favorire la ricerca di nuove forme di coordinamento e integrazione. I vantaggi legati a questa forma di imprenditorialità sono, quindi, molteplici, a partire dai meccanismi innescati dalla vicinanza geografica in grado di facilitare la trasmissione di conoscenza tra le imprese e tra i lavoratori. La diffusione del know-how favorisce i processi innovativi e può diventare un traino per lo sviluppo dell'intero sistema industriale. La natura e l'intensità delle relazioni di cooperazione ha reso il sistema molto dinamico riducendo sia i costi di transazione che gli "sforzi" in attività di

coordinamento, essendo il sistema relazionale basato prevalentemente su accordi informali, fondati di frequente sulla fiducia e sulla conoscenza anche personale. La crescita di una rete di imprese, orientate a gestire i processi di progettazione e produzione, utilizzando sistemi di codifica comuni con la programmazione degli impegni e dei carichi reciproci, implica la necessità di trovare strumenti in grado di rendere agevole ed efficace lo scambio delle informazioni tra i vari attori per affrontare in modo concreto le problematiche relative lo svolgimento delle singole attività.

Riguardo la filiera produttiva della sedia possiamo notare la scomponibilità del ciclo di produzione. Le formule imprenditoriali che ricorrono con maggior frequenza sono quelle a “specializzazione di lavorazione” \*, ovvero quelle imprese che concentrano la propria attività nella produzione di un’unica e specifica parte del processo produttivo. Molto frequenti sono le imprese che operano per “subfornitura integrata omogenea” \*<sup>8</sup> cioè aziende plurispecializzate. Lo scope che caratterizza questa formula riunisce diverse attività elementari della filiera volte alla fornitura di output di diverso tipo. Questo grafico offre una visione dall’alto della filiera produttiva: i rettangoli rappresentano gli input, le ellissi invece rappresentano le fasi specializzate e tecnologicamente distinte.



<sup>8</sup> “Conoscenze, relazioni e tecnologie di rete nelle filiere distrettuali. Il caso del distretto della sedia.” A cura di Alberto De Toni e Roberto Grandinetti

### 2.3. Networking regionale: le relazioni dentro il distretto

I distretti industriali italiani sono caratterizzati da una forte identità storica e socio-culturale, che funge da collante tra le imprese, gli attori sociali e il territorio. Nota caratterizzante i distretti è la specializzazione. Le imprese che formano un distretto, come già detto, sono specializzate in differenti fasi della produzione e sono collegate tra loro da intensi rapporti di sub-fornitura. Dal punto di vista funzionale ed organizzativo questa forma di distribuzione del lavoro favorisce l'efficienza dell'intero sistema di produzione locale.

La rete non è solo un concetto ma una straordinaria rappresentazione della realtà che ci circonda: il mondo così come lo conosciamo è un network. Un network organizzativo informale è “una rete di relazioni che gli attori di un'organizzazione creano trasversalmente alle funzioni e alle divisioni per portare a termine rapidamente i propri compiti” \*<sup>9</sup>. Il cambiamento strutturale della nuova economia knowledge-based mette al centro della nuova competizione culturale le regioni come depositari di conoscenze e idee.

La capacità dei sistemi locali di promuovere lo sviluppo e la competitività tramite il network fisico ma anche culturale e valoriale, con rapporti di mercato ed esterni ad esso. Il network è una combinazione di processi di coordinamento prevalentemente non gerarchici e di strutture organizzative basate sull'integrazione per linee orizzontali e su una gestione aperta dei confini, per ottenere contemporaneamente obiettivi di efficienza dinamica e di varietà di combinazioni produttive e di prodotti su una larga scala di attività, in ambienti dinamici e ad alto rischio. L'intelligenza collettiva è determinata dalle relazioni dei singoli agenti e può produrre apprendimenti e innovazione migliorando i singoli e il sistema. Il networking\*<sup>10</sup> di un sistema locale può intendere numerosi aspetti ma uno soprattutto è fondamentale, ovvero la regolazione delle relazioni all'interno di un sistema, il concetto di governance. Un ruolo importante è svolto anche dalle istituzioni pubbliche e/o private che, sia pure con modalità e ruoli differenti a seconda dei diversi contesti, fungono da organi di meta-management del distretto e ne influenzano le traiettorie evolutive.

Concentrandosi sulle reti tra imprese i network principali possono essere classificati come accordi per la produzione, che comprendono subfornitura, accordi su acquisti e vendite o

---

<sup>9</sup> “La misura del capitale sociale organizzativo attraverso le reti informali.” A cura di Alberto De Toni e Fabio Nonino

<sup>10</sup> “Sviluppo locale e capitale sociale: il caso delle regioni italiane.” A cura di Paolo Rizzi. Facoltà di Economia, Università degli Studi di Piacenza



accordi per lo sviluppo, cioè che riguardano reti di imprese per la gestione delle scorte, marketing e anche ricerca. Questi network sono maggiori in corrispondenza di una determinata area geografica: i fornitori più vicini più intense sono le relazioni, come mostra il grafico qui riportato.

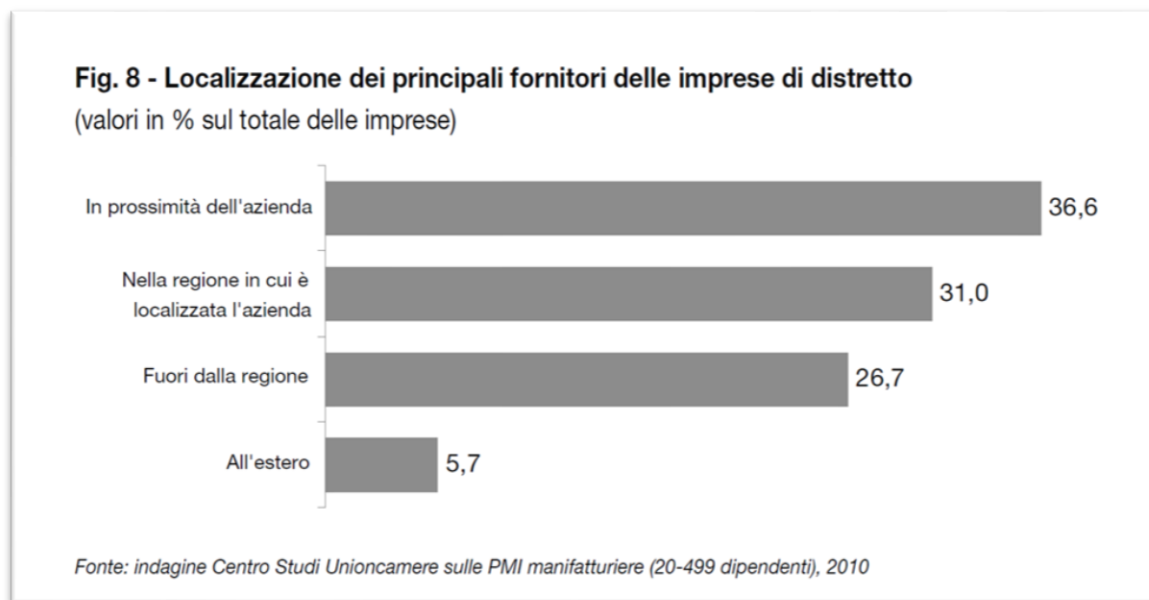


Grafico da “Osservatorio nazionale distretti italiani.”

Nel contesto competitivo attuale, caratterizzato da cambiamenti nella domanda, nelle tecnologie e della concorrenza, la rete rappresenta una forma di coordinamento tra imprese che attrae attorno a sé sempre maggiori interessi. Le relazioni e i nodi che creano sono pertanto gli elementi costitutivi di una rete; nella fattispecie aziendale attraverso la rete si scambiano output sia fisici sia immateriali necessari alla sopravvivenza dell'impresa. Si distingue generalmente tra due tipi di relazioni adattate da un'impresa:

- network verticali: si instaurano tra buyer e seller, sono anche chiamate relazioni dirette e possono formarsi in modi molto diversi. Tali relazioni sono di solito visibili e hanno alla base la distribuzione di attività e risorse tra le catene del valore di diversi attori operanti nel medesimo sistema produttivo, finalizzati al raggiungimento di interessi comuni (accordi cooperativi)
- network orizzontali: sono basati su relazioni indirette e si instaurano tra competitor. Le relazioni orizzontali, a differenza di quelle verticali, sono spesso conflittuali in quanto i partner non sempre perseguono gli stessi obiettivi; inoltre, anche quando tali legami

sono taciti, i competitor sono sempre informati delle rispettive azioni grazie ai comportamenti di fornitori, clienti, distributori.

Emerge come ciò che spinge a muoversi verso l'esterno siano quindi le mancanze in termini di risorse che un'impresa può avere al suo interno.

I rapporti fra le imprese di fase e quelle terminali sono generalmente di tipo negoziale e contrattuale, vengono cioè definiti nel breve periodo con nessuna garanzia di continuità nel tempo

La struttura distrettuale fatta di produttori consapevoli del fatto che il loro potere di mercato si regge sulla loro capacità di stimolare continuamente la domanda. Nonostante questa sia una microimpresa, essa non agisce per nulla in un mercato perfettamente concorrenziale, ma al contrario, segue una logica di tipo "monopolista" \*<sup>11</sup>.

La tecnologia ha sicuramente dato una svolta al modo di comunicare e alla quantità di informazioni che si potevano avere in brevi tempi e costi irrisori. Le nuove tecnologie consentono di estendere l'ambito delle relazioni e accrescono, allo stesso tempo, la ricchezza del rapporto e dell'interazione. Questa espansione delle reti di rapporti che caratterizza la net-economy\*<sup>12</sup> impatta soprattutto sui processi di creazione, gestione e diffusione di nuovo sapere in cui le conoscenze detenute dai singoli possono essere valorizzate nel network e assumere forte specializzazione. La rete favorisce l'outsourcing e la specializzazione di ciascuno su core competence sempre più focalizzate, offerte ad un numero sempre maggiore di utilizzatori potenziali.

Aspetti economici, quali la specializzazione flessibile e la divisione interaziendale del lavoro, s'intrecciano con la forte integrazione sociale e culturale all'interno della comunità di imprese e di persone che popolano il distretto. Le due dimensioni sono strettamente collegate, giacché la condivisione di valori storicamente consolidati, nonché i rapporti di amicizia e parentela spiegano la capacità dei distretti di abbattere i costi di transazione e, in generale, i problemi legati all'incertezza e al rischio di comportamenti opportunistici che caratterizzano il ricorso al mercato quale meccanismo di governance. Il distretto, quindi, non è soltanto una popolazione di imprese, ma un ambiente sociale, una comunità di persone che condividono cultura, storia, linguaggio e saperi, valori e regole di

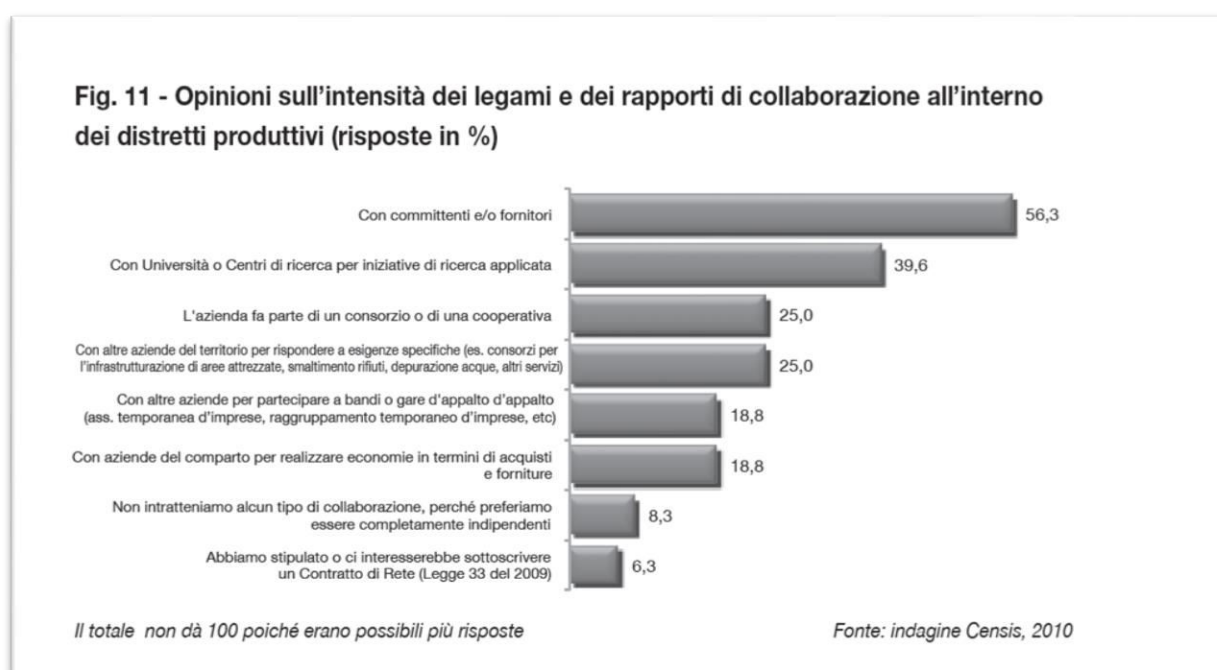
---

<sup>11</sup> "Relazione tra imprese e distretti industriali: luci e ombre di una storia italiana." A cura di Adriano Giannola e Adriano Lopes. Dipartimento di scienze Economiche, Matematiche e Statistiche, Università degli Studi di Foggia.

<sup>12</sup> "Da reti chiuse a reti aperte. Tecnologie di rete e internazionalizzazione nelle imprese." A cura di Maria Chiarvesio

comportamento, che determinano fiducia e coesione sociale. Intense relazioni sociali, di natura informale, regole condivise consolidate e consuetudini fanno sì che il coordinamento tra le imprese si realizzi in modo 'automatico', senza costi legati al ricorso al mercato e al tempo stesso facilitano la condivisione e lo scambio di informazioni. In quest'ottica, il distretto industriale rappresenta una rete in primo luogo fiduciaria, che si alimenta attraverso il capitale sociale formatosi nel suo territorio.

La caratteristica che appare più evidente dei distretti industriali in generale è la rete e il modo informale in cui circolano le informazioni. La rete abbiamo visto come abbia effetti positivi sia sul prodotto che sul processo produttivo. La forma di interscambio che appare più diffusa è infatti quella con i fornitori e i committenti. Accanto a questa connotazione tradizionale di rete collaborativa, negli ultimi anni sembra prendere piede quella finalizzata ad incentivare un'innovazione più strutturata e a sostenere attività di ricerca applicata attraverso legami stabili tra le imprese di distretto e centri universitari di ricerca\*<sup>13</sup>. Questo tipo, più complesso, di rete sembra lentamente farsi spazio nella pratica distrettuale, ancorché limitato ad un raggio di azione ridotto. Le esperienze più note, infatti, mettono in evidenza come le imprese operino prevalentemente con le strutture universitarie più vicine, quasi di prossimità. È comunque evidente dal grafico come l'intensità dei rapporti con l'Università o centri di ricerca sia seconda solo alle relazioni coi committenti e/o fornitori.



## 2.4. Operare nel mercato globale

<sup>13</sup> "Osservazione nazionale distretti italiani"

Il distretto della sedia risulta specializzato quasi esclusivamente nella produzione di sedie e complementi d'arredo, ed è caratterizzato da un'intensa divisione del lavoro tra piccole e medie imprese, tutte altamente specializzate nelle singole fasi del processo produttivo, dalla produzione della componentistica, all'assemblaggio e rifinitura dei prodotti. Comune denominatore di tutta la produzione è la garanzia di un know-how che coniuga la tradizione alla più moderna tecnologia, l'alto standard qualitativo di ogni singola componente e quindi del prodotto finale, un qualificato e puntuale servizio alla clientela.

Il livello di internazionalizzazione di un'impresa non deriva soltanto dalla quantità di beni finali o intermedi che essa esporta, ma dalla proiezione internazionale della sua catena di valore: dalla vendita all'approvvigionamento, dalla gestione delle risorse al finanziamento. Nell'area della sedia questo fenomeno riguarda principalmente le aziende leader nel settore. Il distretto friulano ha sviluppato nel tempo una vocazione all'esportazione che vede come attori principali le imprese più grosse ma non sono da meno le PMI. La trasformazione dello scenario competitivo internazionale pone il sistema distrettuale di fronte ad una duplice alternativa. Da un lato bisogna affrontare la possibilità di crisi dovuta al maggior numero di competitor, dall'altra è un'opportunità per ripensare al modello distrettuale. In quest'ottica sarebbe auspicabile guardare all'internazionalizzazione come opportunità per rinnovarsi e diventare il più possibile competitivi su uno scenario internazionale. Il distretto deve quindi essere in grado di rinnovamento per essere un sistema produttivo in grado di partecipare pienamente al circuito internazionale. D'altro canto il distretto industriale si è storicamente distinto per la capacità di auto-generare le risorse umane, finanziarie e cognitive necessarie alla propria produzione nel tempo e queste caratteristiche rappresentano una limitazione al cambiamento.

Il vero cambiamento degli ultimi anni, come indicato in precedenza, si sostanzia non solo nella crescente propensione a sviluppare e migliorare i prodotti del Made in Italy ma anche a comprendere come collocare nel miglior modo possibile tali prodotti, soprattutto sui mercati esteri. Le strategie più comunemente usate dalle imprese leader per una proiezione extra-distrettuale sono delocalizzare e presidiare i mercati di sbocco. Per quanto riguarda la proiezione extra-distrettuale\*<sup>14</sup> della catena del valore sul lato della vendita e del marketing, gli imprenditori cercano di focalizzare l'attenzione e di migliorare le tecniche di vendita usufruendo di beni immateriali. Mentre per la strategia della delocalizzazione ne fanno uso soprattutto quei distretti in cui la scomposizione delle fasi è più netta, come quello della sedia.

---

<sup>14</sup> "Strategia di delocalizzazione e processi evolutivi nei distretti industriali italiani." A cura di Giancarlo Corò e Roberto Grandinetti

Questa divisione internazionale del lavoro è caratterizzata principalmente da imprese che separano le fasi della loro attività (lungo tutta la catena del valore: dall'ideazione alla progettazione, alla realizzazione, alla distribuzione, alla vendita, ai servizi post-vendita) in moduli differenti; e localizzano in paesi diversi questi moduli (ripartendo così fasi della produzione precedentemente integrate in un solo sito), al fine di sfruttare le differenti condizioni localizzative. In primis, ma non solo, i differenziali nei costi di produzione, in particolare, nel costo della manodopera\*<sup>15</sup>. Il trasferimento della produzione (o di fasi) in paesi con un basso costo del lavoro non abbia generalmente un effetto negativo sulle imprese finali domestiche. Le imprese sono spinte a riorganizzare le loro attività e a sostituire mansioni che richiedono basse competenze con altre che ne richiedono di elevate\*<sup>16</sup>.

Qui di seguito proporrò due tabelle che spiegano in maniera schematica gli effetti che alcune forme di internazionalizzazione possono avere sul territorio italiano e all'estero.

Tabella 6.1: Impatti socio-economici e ambientali della delocalizzazione delle imprese italiane sul contesto interno

TIPOLOGIA di INTERNAZIONALIZZAZIONE		IMPATTI IN ITALIA		
		ECONOMICO	SOCIALE	AMBIENTALE
<b>A</b>	<b>Penetrazione mercati esteri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento della produzione locale</li> <li>- Specializzazione e concentramento delle imprese</li> <li>- Import di materie prime grezze</li> <li>- la minor dipendenza dall'offerta interna di legname</li> </ul>		
<b>B</b>	<b>Subfornitura dall'estero</b>	Diminuzione di produzione di semilavorati	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuzione del numero di addetti</li> </ul>	
<b>C</b>	<b>Delocalizzazione produttiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuzione UL di prima e seconda lavorazione</li> <li>- Ristrutturazione dei distretti industriali</li> <li>- Specializzazione nella lavorazione delle materie povere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento dei servizi all'industria per l'internazionalizzazione</li> <li>- Cambiamento della composizione interna del lavoro (meno manodopera con competenze generiche, più addetti ad alto livello di qualifica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riduzione delle utilizzazioni forestali</li> <li>- Crescita dello stock di biomassa disponibile</li> <li>- Invecchiamento delle formazioni forestali</li> </ul>
<b>D</b>	<b>Espansione commerciale</b>	Diminuzione della vendita al dettaglio e dei servizi per l'Export		
<b>E</b>	<b>Diversificazione produttiva</b>			

<sup>15</sup> "La delocalizzazione internazionale del *made in Italy*". A cura di Francesco Prota e Gianfranco Viesti

<sup>16</sup> "La delocalizzazione internazionale del *made in Italy*". A cura di Francesco Prota e Gianfranco Viesti

Tabella 6.2: Impatti socio-economici e ambientali della delocalizzazione delle imprese italiane sul contesto estero

TIPOLOGIA di INTERNAZIONALIZZAZIONE		IMPATTI ALL'ESTERO		
		ECONOMICO	SOCIALE	AMBIENTALE
<b>A</b>	<b>Penetrazione mercati esteri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Punti vendita italiani</li> <li>- Innesco possibili fenomeni di imitazione per prodotti a prezzo più basso (es.: Macedonia)</li> </ul>		Crescita domanda di materie prime, soprattutto di pregio (latifoglie tropicali e temperate)
<b>B</b>	<b>Subfornitura dall'estero</b>	Aumento della produzione di semilavorati		
<b>C</b>	<b>Delocalizzazione produttiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento delle UL per la prima e seconda lavorazione e degli</li> <li>- Ristrutturazione industriale ed ev. gemmazione delle imprese o imitazioni da parte di imprenditori locali</li> <li>- Aumento dei servizi all'industria (CC, banche, uffici rappresentanza, ecc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento impiegati nella prima e seconda lavorazione</li> <li>- Aumento del reddito medio del settore</li> </ul>	Aumento dei consumi di materia prima
<b>D</b>	<b>Espansione commerciale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuova occupazione</li> <li>- Imitazione, creazione della <i>supply chain</i> locale</li> </ul>	Nuova occupazione	Utilizzo di materie prime più intenso anche con specie non locali (es. tropicali)
<b>E</b>	<b>Diversificazione produttiva</b>	Diminuzione dell'import del prodotto da altri paesi	Aumento degli impiegati nel settore specifico	Maggior utilizzo materie prime

### **3. Caso ERGOTEK s.r.l.**

Questo capitolo è frutto di un'esperienza personale di stage all'interno di Ergotek. Quello che vado a presentare è l'elaborazione di un'intervista proposta al titolare dell'azienda e ai dipendenti coi quali ho lavorato per due mesi circa.

#### 3.1. La società

Ergotek è un'impresa che ha sede nel territorio del distretto industriale della sedia, più precisamente a Buttrio. È una PMI che si occupa di trovare e creare delle soluzioni d'arredo per luoghi comuni di strutture socio-assistenziali. Da qui deriva il nome Ergotek, un'unione tra "ergonomia" e tecnologia". Ergonomia è la disciplina che studia l'interazione tra lavoro umano, macchina e ambiente di lavoro, di individuare le soluzioni più idonee alle esigenze psicofisiche dei lavoratori. La tecnologia è tutto ciò che riguarda l'innovazione con i macchinari e il know-how personale e aziendale.

Come la maggior parte delle aziende del distretto, anche Ergotek deriva da esperienze familiari di conduzione di una piccola impresa presente nel distretto che operava all'interno del settore arredamento, diverso, però, da quello in cui opera Ergotek.

L'impresa nasce nel 2005 con un capitale economico ridotto e un'atmosfera distrettuale che presentava più capacità produttiva rispetto alla domanda di lavoro. Il distretto della sedia è composto da un'enormità di piccole imprese che operano e si occupano di tutte le fasi della filiera produttiva.

La struttura del distretto industriale fu un'incredibile risorsa nei primi momenti di vita dell'azienda. Essendoci molte imprese, ognuna specializzata in una fase della filiera, si poteva aspirare a grandi competenze per sviluppare il progetto e grande flessibilità nel farlo. Le imprese sono legate tra di loro dalla filiera produttiva ma slegate nella produzione. Sono estremamente dipendenti l'una dall'altra ma nella creazione del loro prodotto non necessitano competenze altrui e in questo senso possono sviluppare un progetto in totale indipendenza.

Nel distretto esistono realtà parallele ma diverse, ad esempio due aziende che producono lo stesso prodotto lo fanno in maniera diversa a seconda del cliente, della funzione, del rapporto qualità-prezzo. Anche per questo motivo la realtà distrettuale è una risorsa non comparabile

ad altre. A seconda delle esigenze, delle tempistiche, della quantità di capitale economico a disposizione si può scegliere l'azienda più idonea ai propri bisogni.

In Ergotek tutto parte da un'idea che dev'essere sempre accompagnata dall'etica. L'etica è ciò che guida tutti noi nelle scelte di ogni giorno, e così è anche per gli imprenditori. Nelle scelte alla base di Ergotek e della nascita della stessa azienda ci sono, sì, delle idee, ma anche una morale che guida. Da qui lo sviluppo dell'argomento etico/sociale di intervenire nelle problematiche relative ai disagi che incontrano persone fragili come gli anziani nella vita quotidiana, situazioni che sembrano quasi banali ma che se sottovalutate, peggiorano necessariamente la qualità della vita dei soggetti interessati. L'idea di base è quella di rispondere contestualmente ai bisogni delle persone in difficoltà, e alle necessità di coloro che di queste persone devono occuparsi. Individuati i punti cardine, vengono formulati la mission e la vision, concetti che accompagnano (e accompagneranno per sempre) l'azienda in ogni decisione. Per Ergotek la mission è *“Creare ed offrire “Care Solutions” in grado di migliorare la qualità della vita dei residenti e degli operatori e soddisfare le singole esigenze dei committenti”*. Investendo in ricerca e sviluppo per continuare a migliorarsi e cercare di offrire sempre la miglior soluzione per ogni esigenza, Ergotek ha come vision quella di diventare un punto di riferimento nel suo mercato.

La struttura commerciale Ergotek s.r.l. è composta da un ufficio commerciale estero che si occupa delle relazioni con i clienti provenienti da paesi europei come Francia, Germania, Belgio (e altri), e da un ufficio commerciale Italia che tratta le commesse provenienti da clienti italiani. Questo secondo ufficio è situato a Bologna, lontano dalla sede principale delle attività aziendali. Ergotek fa parte di un network di imprese, con sede a Bologna, chiamato *Pol Group* che pur operando su mercati e settori diversificati, sono fortemente orientate alla stessa Mission e filosofia per la Qualità. La mission infatti si pone l'obiettivo di proporre soluzioni atte a migliorare la qualità di vita. Le imprese hanno completa autonomia decisionale e operano indipendentemente nei rispettivi settori; tuttavia hanno deciso di condividere i costi dei servizi base quali amministrazione e gestione finanziaria e contabilità, gestione del personale, servizi per l'Italia, centrale acquisto per determinati beni e immobili.

Avendo avuto l'opportunità di lavorare in questa realtà posso testimoniare come modifiche apparentemente banali apportate a una normale seduta possano risultare fondamentali per migliorare la qualità di vita di persone fragili agevolando loro i movimenti e allo stesso tempo facilitando il lavoro degli operatori.



Un fattore da sottolineare è la particolare divisione degli articoli in base al tipo di ambiente a cui ogni prodotto è destinato. Gli ambienti sono quattro: “attività” in cui rientrano, per esempio, luoghi comuni di attività, laboratori; “convivialità” cioè quelle zone in cui poter passare del tempo in compagnia; “relax”, zone in cui riposare e rilassarsi; infine “camera”, considerato un ambiente privato.

Il settore che si occupa della terza età è in una fase di espansione dovuta soprattutto all’aumento delle persone anziane nel mondo. Ergotek mira a diventare un punto di riferimento in questo settore continuando in una direzione di ricerca e sviluppo ad hoc per proporre sempre i prodotti migliori.

### 3.2. Un mercato di nicchia

Una nicchia è, per definizione, uno spazio di mercato dalle dimensioni molto ridotte, in cui opera un numero ristretto di persone che esprimono un bisogno molto specifico. Tale numero può essere ristretto sia perché il bisogno in questione si manifesta solo per determinati gruppi di consumatori, sia perché il bene oggetto della transazione è molto scarso e quindi costituisce di per sé una nicchia.

Una caratteristica delle PMI è che le sue strategie competitive sono molto spesso centrate su un gruppo specifico di clienti, su una gamma ristretta di prodotti oppure su un’area geografica circoscritta. Tali strategie, che implicano la scelta di un’area ristretta di competizione nell’ambito di un settore, sono definite da Michael Porter di FOCALIZZAZIONE. In riferimento a queste strategie di focalizzazione si possono identificare tre comportamenti:

- le strategie di focalizzazione su segmenti di alta qualità /alto prezzo;
- le strategie di focalizzazione geografica (localizzazione);
- le strategie di focalizzazione di fase.

La prima tipologia riflette la situazione di numerose imprese operanti in settori tradizionali dell’economia, dove si affermano strategie imperniate su contenuti di differenziazione (qualità intrinseca del prodotto, immagine design, ecc) affiancate da politiche price-premium. La scelta delle imprese di focalizzarsi su una ristretta nicchia di mercato, come succede nel caso di imprese di piccola dimensione, dimostra la volontà di ridurre la complessità e di circoscrivere gli elementi di variabilità per cercare di operare sempre in un ambiente noto.

Un approccio di nicchia presuppone una visione ristretta del mercato e la focalizzazione dell’azione imprenditoriale al servizio di una porzione limitata.

Il rapporto tra impresa di nicchia e il suo mercato si fonda sulla capacità di aggregare bisogni e comportamenti omogenei altrimenti dispersi in un conteso globale.

L'opzione strategica della nicchia è sempre il frutto di una scelta consapevole, non di stampo difensivo. La nicchia costituisce il risultato di un processo creativo di aggregazione di bisogni omogenei.

Sul piano strategico, il problema non è quello di ritagliarsi uno spazio economico, quanto piuttosto quello di consolidarlo attraverso una strategia di sviluppo. L'aumento degli scambi internazionali e l'ingresso di competitor esteri in grado di fornire prodotti di qualità crescente a prezzi significativamente più bassi spinge le PMI italiane che perseguono strategie di focalizzazione, a rivolgersi a segmenti sempre più ristretti di mercato.

È chiaro che se l'unica leva di competizione è il prezzo di vendita sarà impossibile riuscire a sopravvivere in un mercato dominato da paesi che hanno un costo del lavoro enormemente più basso del nostro. Un chiaro esempio è rappresentato dal distretto della sedia che fa comprendere come la delocalizzazione abbia creato concorrenza dai paesi in via di sviluppo, causata dal know-how portato per il mondo dalle nostre imprese che non sono state capaci di proteggere opportunamente il proprio prodotti.

Un mercato di nicchia essendo così ristretto e dalle caratteristiche peculiari, un piccolo mondo all'interno di un settore molto più grande, ha sia i suoi pro che i suoi contro. Ogni settore ha dei pro e dei contro, ma nelle nicchie sono più che accentuati vista la ristretta gamma o di prodotti o di clienti. Per quanto riguarda i pro sicuramente il fattore concorrenza gioca un ruolo fondamentale. In una nicchia c'è una minore esposizione alla concorrenza e può accadere in alcuni casi che vi sia una totale assenza di concorrenza. Inoltre c'è la possibilità di sviluppare un expertise molto verticale con conseguenti maggiori possibilità di soddisfare i clienti rispetto ad aziende generaliste. Infine è da sottolineare che pur posizionandosi nella coda del mercato, i mercati di nicchia offrono prodotti e servizi che hanno sicuramente una loro domanda. Di contro, avere una domanda limitata e ridotta porta con sé sempre i suoi svantaggi. Come ad esempio nel caso di concorrenza è facile cedere alla tentazione verso l'ulteriore differenziazione dell'offerta con la creazione di sotto-nicchie che possono diventare dei veri e propri punti deboli se non si raggiunge il consenso di una clientela già molto ridotta. Un problema, per le aziende che puntano alla crescita, può essere l'individuazione di direttici di crescita una volta saturata la nicchia.

Uno degli indicatori principali per capire se un mercato è di nicchia è guardare il fatturato totale che viene prodotto. Nel settore arredamento in generale, preso nella sua totalità, il fatturato è pari circa a trecento milioni di euro. Tutti i settori sono composti da delle minoranze, non intese come aziende, ma come parti dello stesso settore che per differenziazioni di prezzo o prodotto di rivolgono a una clientela diversa, ovvero le nicchie. Queste nicchie, appunto per le loro dimensioni ridotte, contribuiscono al fatturato totale del

settore di appartenenza, ma in maniera molto poco incisiva. Nel nostro caso, Ergotek e le altre aziende che si rivolgono allo stesso pubblico con un'offerta simile raggiungono solo 1% del fatturato a livello mondiale del settore arredamento.

Un mercato di nicchia necessita di alcune leve per poter continuare a sviluppare i propri progetti. Nel caso di Ergotek di fondamentale importanza è stata la presenza del distretto industriale e della sua particolare struttura produttiva che è, per natura, collaborativa e flessibile.

Bisogna sottolineare che Ergotek non punta a una quantità elevata ma a una quantità contenuta ma con ripetitività alta. La produzione su commesse ripetitive coinvolge diversi prodotti. Sono tendenzialmente commesse piccole che avvengono a ripetitività molto alta. Questo permette anche un'elevata personalizzazione dei prodotti con progetti che vengono fatti su misura per un determinato cliente piuttosto che per una specifica esigenza. Tutti questi aspetti del distretto industriale sono resi possibili anche dalla produzione just in time, cioè attraverso una logica pull per cui bisogna produrre solo quello che è già stato venduto o che si presuppone vendere in tempi brevi.

### 3.3. Perché funziona?

L'Italia in generale e nel nostro caso il settore arredamento sono in crisi e allora viene da chiedersi come mai alcune aziende che operano in mercati di nicchia continuano a sopravvivere?

Non esiste una vera e propria risposta a questa domanda. Secondo Ergotek il motivo per cui rimangono sul mercato senza (quasi) subire gli effetti della crisi, è una situazione di equilibrio costante e ricercato fra efficacia e efficienza, ovvero il concetto di cost-effectiveness: raggiungere gli obiettivi nel miglior modo e al minor costo possibile. Efficacia ed efficienza non potrebbero essere raggiunti senza alcuni prerequisiti del mercato e dell'azienda: la flessibilità, come già detto in precedenza è una caratteristica fondamentale del distretto industriale; competenza, senza la quale nessun progetto potrebbe essere sviluppato; l'organizzazione senza la quale è impossibile sopravvivere in una situazione di crisi. La competenza è non solo un elemento necessario ma indispensabile. È essenza vitale del distretto stesso. Le competenze sono molte: ce n'è una diversa a seconda del tipo di funzione richiesta dal mercato. Fondamentale è la capacità di ascolto delle esigenze e di comprensione delle stesse per individuare i punti critici e i punti di forza. Molto importante è poi la capacità di rielaborazione delle informazioni, rilevate dall'ascolto, che vengono tradotte in chiave materiale, cioè cercando di attribuire loro un valore fisico, per poi creare la soluzione ad hoc per uno specifico bisogno. L'ultimo step è rappresentato dalla progettazione. La

progettazione, all'interno di Ergotek, avviene in due fasi distinte: la prima riguarda la costruzione vera e propria in 3D del progetto per renderlo reale, la seconda ricrea l'ambiente del cliente con i prodotti scelta attraverso una visualizzazione, sempre in 3D.

Quando questo delicato equilibrio di forze e soggetti viene rispettato il mercato funziona. Ovviamente però non basta. Nel mondo globalizzato di oggi le imprese devono confrontarsi con la concorrenza che può avere delle ripercussioni sia positive che negative. Costringe e stimola le aziende a innovarsi e migliorarsi sempre, cercando di esplorare tutte le risorse che la tecnologia d'oggi offre, mentre le imprese, più ancorate alla tradizione, difficilmente riescono a stare al passo con i cambiamenti che la globalizzazione porta con sé. Divenendo via via sempre meno competitive.

Per vincere la concorrenza è necessario crescere di visibilità e creare differenziazione. Ciò si realizza con piani di marketing strategico mirati.

Fino qui abbiamo parlato dei punti di forza propri del distretto e dell'azienda e l'abbiamo fatto guardando il panorama con un'ottica interna, di chi lavora in azienda e della struttura produttiva che la circonda. Le decisioni prese da un titolare sono fondamentali in quanto condizionano in tutto e per tutto l'andamento dell'azienda. Se un'idea è troppo tradizionalista o troppo visionaria rischia di fallire, al contrario pesare ogni scelta è necessario per crescere. Possiamo quindi affermare che il nodo centrale della discussione sul funzionamento di Ergotek, e più in generale di tutte le imprese, sta sulle scelte compiute in azienda.

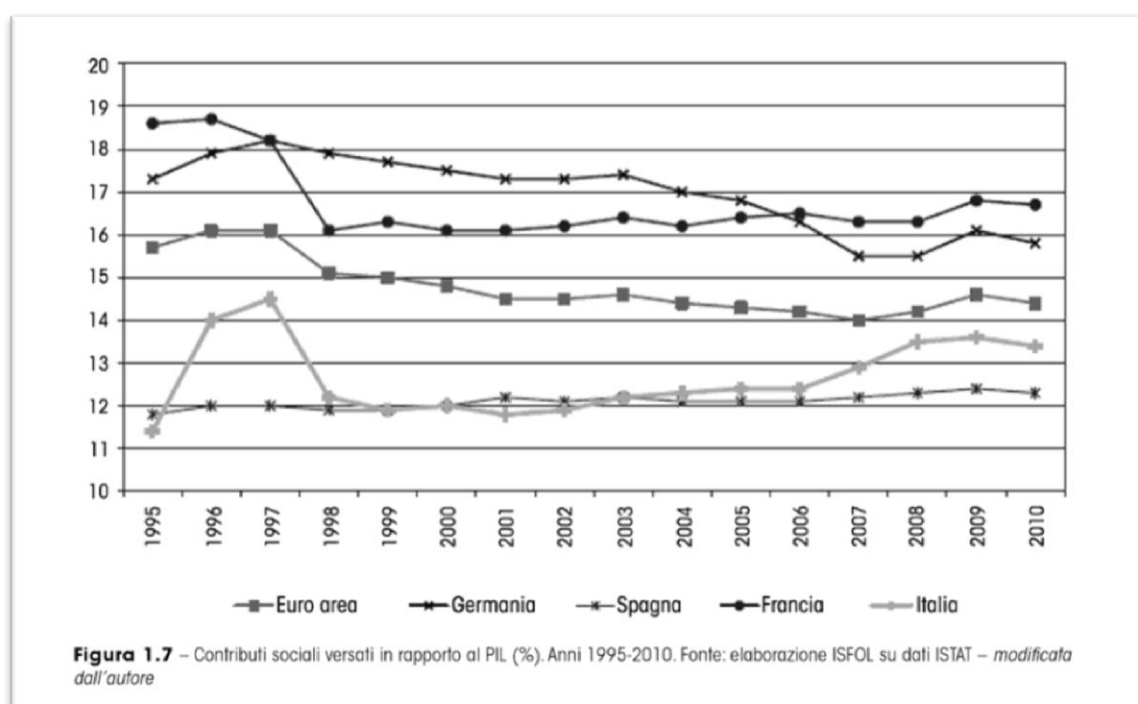
Esiste però anche un altro punto di vista, esterno all'azienda, che non può essere controllato né dall'azienda né da altri organi: gli anziani stanno aumentando. Quello del care solution non è un mercato che cesserà di esistere, anzi, le persone anziane sono in aumento in tutto il mondo e sono sempre più necessarie politiche rivolte al miglioramento della qualità di tutto quello che riguarda l'health care.

Le strategie operate in un mercato di nicchia sono vantaggiose perché consentono la possibilità di concentrare in modo più efficace le risorse disponibili dall'azienda in modo da non disperderle su molti mercati/prodotti. Inoltre creano un'immagine più chiara e definita dell'azienda, che si presenta quale specialista nella soluzione di una specifica categoria di problemi. Infine possiamo dire che un ulteriore vantaggio è dato dalla probabilità di trovarsi a competere con un numero di imprese inferiore, in quanto specialista di settore.

### 3.4. L'estero come maggior cliente

L'attività di Ergotek è rivolta soprattutto al mercato estero. Le maggiori commesse provengono infatti dalla Germania, dalla Francia e dalla Svizzera.

La ragione principale è da ricercarsi certamente nella maggior attenzione che questi paesi riservano alle necessità delle persone con disabilità, deficit motori in generale e agli anziani. Tra i paesi dell'Unione Europea l'Italia dedica una quota decisamente bassa del PIL. La Commissione Europea indica nel 26,4% la quota di PIL dedica dall'Italia alla spesa per la protezione sociale contro un valore medio dei Paesi dell'Unione di 31,5%\*<sup>17</sup>.



\*18

L'interesse riservato a questi problemi ha come conseguenza notevoli investimenti riservati al settore del *care solution* e quindi ai prodotti e agli articoli proposti sul mercato da Ergotek.

I rapporti economici con l'estero risultano poi convenienti e facilitati anche dalla certezza dei pagamenti che avviene, di regola, in trenta, quaranta giorni, mentre in Italia è normalmente prevista in novanta giorni.

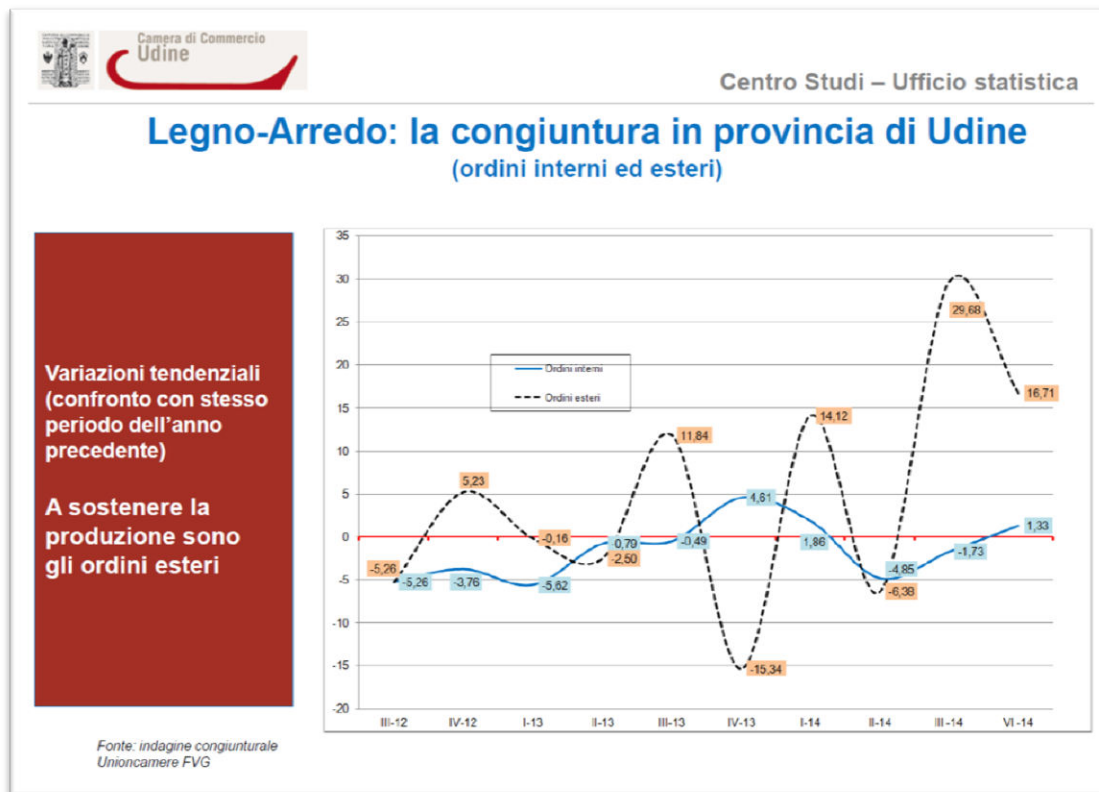
Per poter condurre al meglio i rapporti con il mercato estero la Ergotek si è dotata di un ufficio commerciale con collaboratori preparati tecnicamente e in grado di parlare e scrivere

<sup>17</sup> Le strutture socio-assistenziali e residenziali per anziani e disabili. Esperienze e modelli innovativi." A cura di Marzia Morena

<sup>18</sup> "Le strutture socio-assistenziali e residenziali per anziani e disabili. Esperienze e modelli innovativi." A cura di Marzia Morena

fluentemente in tre lingue: inglese, francese e tedesco. La padronanza delle lingue da parte dell'intero ufficio dà certamente all'azienda un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti.

Il grafico\*<sup>19</sup> qui proposta mostra come sia il commercio estero a sostenere la produzione del



distr  
etto  
friul  
ano.  
Moti  
vo  
in  
più  
per  
Ergo  
tek  
per  
cont  
inua  
re in  
ques  
ta

direzione.

<sup>19</sup> Grafico presente nel "Rapporto redatto dal centro studi- Ufficio statistica e prezzo" Camera di commercio di Udine

## 4. Conclusioni

La comunicazione e le reti di informazioni sono ciò che caratterizza i distretti industriali e la struttura produttiva italiana. I distretti industriali in Italia si sono consolidati nel tempo grazie ai valori, alla cultura e alla tradizione che si sono tramandati di generazione in generazione. Inizialmente erano solo delle piccole botteghe di artigiani che creavano con le proprie mani qualcosa da vendere e una tradizione da tramandare. In Italia oggi in ogni zona del paese si trova un distretto industriale specializzato in un determinato settore.

Il triangolo della sedia di Manzano è famoso in tutto il mondo per la produzione di mobilio in legno. Il distretto industriale friulano ha acquisito una fama riconosciuta per le grandi competenze che sono maturate nel tempo nella produzione soprattutto di sedute, ma non solo. Nonostante il settore arredamento sia oggi in crisi la realtà distrettuale mantiene la sua immagine pur subendo degli effetti della crisi e della globalizzazione. La crisi ha portato con sé moltissimi effetti negativi legati principalmente al valore economico, ma con la globalizzazione il distretto industriale ha vissuto due fenomeni: da una parte c'è chi si è perfettamente adattato e ha sfruttato le risorse che l'apertura ai mercati internazionali fornisce, e dall'altra chi invece ha voluto portare avanti le tradizioni di famiglia senza apportare alcuna modifica al suo processo produttivo. Questa seconda categoria di aziende ha percepito il connubio crisi-globalizzazione come catastrofico e ha avuto ripercussioni molto più pesanti rispetto a chi invece è riuscito ad adattarsi almeno a uno dei due eventi.

La più grande occasione che la globalizzazione ha fornito è stata l'apertura ai mercati internazionali, aumentando da una parte la concorrenza e offrendo innumerevoli possibilità di innovazione e miglioramento dall'altra. Non solo, ha anche creato delle possibili soluzioni che possono portare a una diminuzione dei costi fissi, come ad esempio la delocalizzazione di parte della produzione in un altro paese. La globalizzazione è un fenomeno che coinvolge tutti gli individui e tutte le aziende e per questo motivo un distretto industriale, inteso come un sistema composto da molte realtà, dovrebbe affrontarla con una visione d'azione condivisa. Questo però non sempre si realizza. Molte delle criticità legate alla globalizzazione di un distretto provengono dalla definizione stessa di distretto, ovvero: un sistema produttivo che si basa sulle tradizioni. Queste sono la causa principale di atteggiamenti anti-globalizzazione che impediscono una visione comune e una strategia di marketing del distretto.

L'internazionalizzazione è spesso vista con diffidenza come fenomeno con implicazioni negative. La realtà invece ha dimostrato che delocalizzare può offrire delle possibilità, quali ad esempio: concentrarsi su altri aspetti aziendali e portare le proprie competenze all'esterno. Trasmettere le proprie competenze anche al di fuori dei confini nazionali può essere

vantaggioso in termini di reputazione: chiunque entri in contatto con queste competenze sarà spinto a diffonderle. Le informazioni che circolano, se positive, sono il miglior modo per crearsi una reputazione anche all'estero e questo risulterà di enorme vantaggio per l'immagine aziendale che acquisirà sempre maggiori riconoscimenti.

Ergotek è una realtà distrettuale che opera nel distretto della sedia, ma lo fa concentrandosi su una domanda limitata. La scelta di occuparsi dei problemi che le persone fragili incontrano quotidianamente è innanzitutto una scelta personale basata su dei valori e un'etica condivisi dall'azienda. Proponendo dei prodotti che vanno a risolvere queste problematiche specifiche migliorano non solo la qualità di vita delle persone fragili ma aiutano, con piccoli accorgimenti apportati ai prodotti, anche il lavoro degli operatori.

Alla base del successo di Ergotek c'è un'attenta ricerca e un ascolto attivo dei problemi che può incontrare una persona assistita in una struttura socio-assistenziale. La volontà di capire come poter migliorare la qualità di vita di una persona in difficoltà da una connotazione molto umana all'azienda in quanto lo spirito che guida le decisioni deriva da un valore morale piuttosto che unicamente economico. Questo unito alla capacità dell'ufficio produzione, che è quello a diretto contatto con le altre realtà distrettuali, di sfruttare nel modo migliore le risorse che il distretto offre, inquadra l'azienda sotto un profilo estremamente positivo riconosciuto dai clienti.



## 5. Bibliografia

### *Pubblicazioni*

- Buiatti Francesca, Maria Cappello e Mario Passon (2015), *Rapporto redatto dal centro studi -Ufficio statistica e prezzo. Camera di commercio di Udine.*
- Corò Giancarlo e Grandinetti Roberto (1999), *Strategie di delocalizzazione e processi evolutivi nei distretti industriali italiani.*
- De Toni Alberto e Grandinetti Roberto (2006), *Conoscenze, relazioni e tecnologie di rete nelle filiere distrettuali. Il caso del distretto della sedia.*
- De Toni Alberto e Nonino Fabio (2009), *La misura del capitale sociale organizzativo attraverso le reti informali.*
- Festrè Agnes e Giustiniano Luca (2012), *La creazione di capitale relazionale in azienda attraverso l'uso appropriato di incentivi e motivazioni.*
- Giannola Adriano e Lopes Antonio (2007), *Relazione tra imprese e distretti industriali: luci e ombre di una storia italiana.*
- Morena Marzia (2014), *Le strutture socio-assistenziali e residenziali per anziani e disabili. Esperienze e modelli innovativi.*
- Prota Francesco e Viesti Gianfranco (2007), *La delocalizzazione internazionale del made in Italy.*
- Quarto Angelo e Imbruglia Renata (2014), *Distretti industriali e reti d'impresa.*
- Quintieri Beniamino (2006), *I distretti industriali dal locale al globale.*
- Rapporto dell'osservatorio nazionale dei distretti industriali (2014).
- Rinaldi Anna, *I gruppi di imprese nel settore manifatturiero: un'analisi regionale.*
- Rizzi Paolo (2003), *Sviluppo locale e capitale sociale: il caso delle regioni italiane.*
- Schiavone Francesco (2003), *Governance, Reti d'impresa e distretti industriali: considerazioni metodologiche.*

### Sitografia

<http://manzanoturismo.it/it/tradizione-della-sedia>

[www.dieresi.eu](http://www.dieresi.eu)

[www.pmi.it](http://www.pmi.it)

[www.osservatoriodistretti.org](http://www.osservatoriodistretti.org)