

Polo, distretto, cluster: alcune riflessioni ed una simulazione empirica

Mario Pezzillo Iacono
Università degli Studi del Molise
Via De Sanctis, Polifunzionale II, Campobasso, Italia
e-mail: mapezzil@unimol.it

Alessia Berni
Università degli Studi del Molise
Via De Sanctis, Polifunzionale II, Campobasso, Italia
e-mail: alessia.berni@unimol.it

1. Abstract e obiettivi

L'articolo indaga l'insieme delle piccole e medie imprese costituenti il comparto dell'industria ferroviaria operanti nella Provincia di Napoli.

L'obiettivo conoscitivo è quello di interpretare, alla luce dei principali contributi teorici presenti in letteratura, l'assetto che caratterizza il *set* di aziende oggetto di analisi; in particolare la ricerca si è focalizzata sia sulle caratteristiche e i comportamenti organizzativi attinenti alle singole imprese del *set*, sia sui caratteri afferenti al sistema di aziende in quanto tale, al fine di inquadrare i tratti peculiari del modello di assetto del network, nonché i punti di forza e di debolezza di tale assetto.

¹ Sebbene il paper sia frutto del lavoro congiunto dei due autori, tuttavia i paragrafi 1 e 2 sono da attribuirsi ad Alessia Berni, mentre i paragrafi 3 e 4 sono da attribuirsi a Mario Pezzillo.

Rispetto a questi obiettivi, il secondo paragrafo è dedicato all'inquadramento dei principali approcci teorici che hanno ad oggetto aspetti definitivi e costitutivi riguardanti aggregati di imprese caratterizzati da una elevata prossimità geografica, con particolare riferimento ai concetti di distretto industriale, *cluster* e polo. Il terzo paragrafo si articola in tre sezioni: nella prima si descrive la metodologia utilizzata per l'identificazione delle aziende oggetto di analisi e il metodo di rilevazione dei dati nell'indagine di campo; la seconda ha ad oggetto le caratteristiche strutturali, organizzative e strategiche delle singole imprese del *set*, e mette in evidenza un significativo isomorfismo negli assetti e nei meccanismi di relazione utilizzati dalle aziende; nella terza, infine si prendono in esame i caratteri ed il funzionamento dei sistemi di relazione afferenti al sistema di aziende in quanto tale, individuando, rispetto ad alcune variabili, aspetti tipici dei distretti industriali.

In conclusione è possibile affermare che, in coerenza con un *framework* di analisi che ha avuto ad oggetto una pluralità di dimensioni (localizzazione, divisione e specializzazione del lavoro, cooperazione e competizione, propensione all'imprenditorialità, relazioni sociali), la tipologia di assetto riconosciuta applicabile alla realtà dell'industria ferrotranviaria napoletana è quella del "distretto satellite" o "distretto gerarchico", in cui l'elemento portante è costituito dalla leadership di una o più imprese focali o guida, e nel quale il ruolo dei partecipanti è significativamente orientato sulla base delle strategie organizzative e di mercato di queste entità centrali.

2. Il quadro teorico di riferimento

In letteratura sono presenti una pluralità di contributi ed approcci che hanno ad oggetto gli aspetti costitutivi ed evolutivi di insiemi di imprese caratterizzati da un'elevata prossimità geografica.

In generale, la specificità dei contesti locali è ricondotta, nei diversi contributi teorici, ad alcuni fattori economici, strutturali, infrastrutturali, culturali e sociali, ritenuti in grado di incidere sullo sviluppo dei contesti medesimi e su quello delle imprese ivi localizzate (Becattini, 1989; Becattini e Rullani, 1993; Rullani, 1996; Porter, 1990; 1998).

Da un'analisi sul tema emergono differenti approcci metodologici e problematiche definitorie che esplicitano gli elementi di differenziazione di alcune categorie concettuali che appaiono coerenti con le caratteristiche dell'assetto di network che emergono dalla ricerca empirica, in particolare si fa riferimento ai concetti di distretto industriale, *cluster* e polo.

In prima istanza si analizzano gli aspetti costitutivi che caratterizzano la categoria concettuale del distretto industriale. Non si ha intenzione di affrontare una rassegna critica della sterminata letteratura sui distretti, che trascenderebbe le finalità dell'articolo: ci si limiterà ad alcune considerazioni funzionali agli obiettivi argomentativi. In particolare per confrontare la nozione di distretto industriale con quella di polo di sviluppo e di *cluster*, in questo articolo si farà riferimento alla

nozione di distretto nell'approccio interpretativo che ha guidato le riflessioni teoriche degli economisti e dei sociologi definiti come neo-marshalliani (Becattini, 1979, 1989; Bellandi, 1982, 1992; Dei Ottati, 1987, 1994a, 1994b, 1995; Sforzi, 1989, 1990; Brusco, 1982, 1989; Trigilia, 1986, 1990;) che hanno analizzato il concetto di distretto come nuova unità di indagine dell'analisi economica a cavallo tra il concetto di settore e quello di impresa.

La tradizione distrettualista, sin dal contributo pionieristico di Alfred Marshall, ha identificato nell'esistenza delle economie esterne all'impresa ma interne al distretto le fondamenta della competitività di questi sistemi produttivi locali. L'aggregazione spaziale di numerose imprese - ciascuna di esse operante in condizioni di efficienza tecnica e organizzativa e compenstrate tra di loro sul piano dei processi manifatturieri e commerciali - determina una particolare condizione di efficienza a livello di sistema produttivo complessivo. Nella definizione marshalliana, il distretto non è considerato solo un modo per organizzare la produzione, ma un ambiente in cui le relazioni tra gli attori sono peculiari e rappresentative di un aggregato sociale storicamente e geograficamente determinato (Marshall, 1975).

In un'elaborazione teorica che, per molti aspetti costituisce una rivitalizzazione della concezione marshalliana, il distretto è definito come "un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva in un'area territoriale circoscritta naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali" (Becattini 1992); definizione che mette in risalto la pervasività di un approccio interpretativo fondato sull'interrelazione tra sfera economica, sociale e politica a livello locale, sull'intreccio di relazioni che intercorrono tra un sistema di imprese localizzate in un certo territorio e la comunità locale che in quel territorio vive e lavora.

Non a caso Becattini individua la griglia interpretativa del distretto in una prospettiva socioeconomica complessa che si focalizza in due concetti distinti ma, al contempo, fortemente interrelati: comunità di persone e popolazione di imprese. La comunità locale condivide un sistema di valori, comportamenti, aspettative e linguaggi comuni che si esprimono in termini di etica del lavoro, della famiglia, della reciprocità e del cambiamento, dove la presenza di una pluralità di istituzioni (mercato, imprese, famiglie, chiesa, scuola, amministrazioni pubbliche, enti locali, etc), diffonde, garantisce e trasmette quegli stessi valori. La popolazione di imprese si configura come una concentrazione di imprese tipicamente di media e piccola dimensione, concentrate in un'area geograficamente determinata, caratterizzate da una elevata specializzazione in una o pochi settori di attività complementari, nonché per la spinta divisione del lavoro fondata sulla specializzazione in fasi diverse del processo produttivo.

La letteratura sui distretti industriali (Becattini, 1989; Dei Ottati, 1994a, 1994b, 1995; Sforzi, 1990; Brusco, 1982, 1989; Trigilia, 1986, 1990) mostra come gli stessi nascano sia dai vantaggi delle imprese nel riunirsi in un'area geografica al fine di trarre profitto dalla divisione sociale del lavoro, sia dall'esistenza di processi cumulativi e rendimenti crescenti nei processi produttivi territorialmente concentrati rispetto a quelli isolati. Gli elementi costitutivi del distretto sembrano essere, quindi, sia di natura quantitativa che qualitativa. In particolare, elementi di natura quantitativa

possono essere individuati nella concentrazione di imprese in un ambito territoriale circoscritto e nella divisione del lavoro connessa alla specializzazione di ogni impresa in una fase del processo produttivo; parallelamente tra quelli di natura qualitativa possono ricomprendersi: l'ambiente culturale e istituzionale all'interno del quale le imprese agiscono, la facilità di circolazione delle informazioni, l'individuazione di reti che connettono le imprese del distretto in un ambiente economico più vasto delle dimensioni "formali" della rete stessa.

Adottare questo schema interpretativo consente di individuare una serie di criteri distintivi per l'identificazione di un'agglomerazione di imprese come distretto industriale, attraverso una logica relativamente prescrittiva. Tali criteri trovano una possibile codificazione nelle seguenti dimensioni:

- localizzazione circoscritta;
- divisione e specializzazione del lavoro: alcuni autori (Piore e Sabel 1984) fanno riferimento alla "specializzazione flessibile" per evidenziare la caratterizzazione di un modello di industrializzazione fondato sull'integrazione e sul coordinamento esterno delle singole unità di produzione, attraverso un processo parcellizzato in una molteplicità di fasi, fondato su una suddivisione del lavoro di tipo verticale ed orizzontale;
- cooperazione e competizione: è la stessa specializzazione produttiva che da un lato porta alla cooperazione come risposta al coordinamento tra gli attori che svolgono attività complementari, e dall'altro alimenta la concorrenza tra le imprese che svolgono attività simili (Dei Ottati, 1987);
- iniziativa individuale e tessuto imprenditoriale: le aree distrettuali si distinguono per una comunità che pur essendo caratterizzata da tasso di scolarizzazione inferiore alla media nazionale, mostra una spiccata propensione all'imprenditorialità, all'autorealizzazione congiunta, all'iniziativa individuale;
- relazioni sociali: la parcellizzazione del processo produttivo e la spiccata divisione del lavoro tipica del distretto è resa possibile da una omogeneità socioculturale che si concretizza in una solida rete di integrazione sociale e culturale (Brusco, 1982); si sottolinea, inoltre, la pervasività del concetto di mercato comunitario inteso come mercato regolato da vincoli di riconoscimento comunitario correlati alle relazioni sociali, di amicizia e di parentela, al ruolo svolto dalle istituzioni locali e dalle famiglie nelle relazioni economiche (Dei Ottati, 1995). Nella considerazione della compenetrazione del concetto di distretto con quello di "mercato comunitario" è latente il concetto di capitale sociale (Biggiero, 2002).

Il tema dei distretti industriali porta, in modo sequenziale, a quello più nuovo e tipicamente anglosassone, dei *cluster* (grappoli).

In letteratura è aperto il dibattito sulle differenze tra distretto e *cluster*. Non si può non sottolineare come, ad esempio, nella stessa traduzione italiana del volume *On Competition* di Michael Porter (Porter, 1998), inventore del concetto di *cluster*, si utilizzi il termine distretto come traduzione letterale di *cluster*. Tuttavia la differenza tra i due concetti, secondo alcuni, è da riconoscersi nel paradigma teorico che ne costituisce la base (Sforzi, 1990): mentre il distretto nasce come superamento sul piano teorico del concetto di impresa e settore industriale (Becattini 1979), Porter

assume proprio il settore industriale come unità elementare di analisi del quale il *cluster* rappresenta la modalità d'espressione geografica definibile a varie scale territoriali (Porter, 1998).

In generale, quando si parla di *cluster* si fa riferimento a sistemi ad alta concentrazione di imprese e di istituzioni che sono fortemente interrelate; il *cluster* può essere definito come "un gruppo di imprese interconnesse e di istituzioni associate operanti in un particolare campo, territorialmente contigue e collegate da elementi di comunanza e complementarità; un sistema che nel suo insieme ha un valore maggiore della somma delle singole parti" (Porter, 2000, 2001).

L'ambito territoriale di un *cluster* può andare da un'unica città o regione fino ad un intero paese e persino ad una serie di paesi confinanti (Porter, 1998).

Il *cluster*, come unità d'indagine, si allinea significativamente con la natura della concorrenza e con le fonti del vantaggio competitivo (Porter, 2001, Saxenian 2002).

I *cluster*, più ampi delle industrie, catturano, infatti, importanti connessioni, complementarità ed esternalità insite in tecnologie, competenze, informazioni, marketing ed esigenze dei clienti che tagliano trasversalmente imprese, industrie e settori. Il fatto di considerare un gruppo di imprese ed istituzioni come un *cluster* mette in luce l'opportunità di realizzare un coordinamento e dei miglioramenti reciprocamente vantaggiosi in aree di interesse comune senza rischiare di distorcere la concorrenza o d'indebolirne l'intensità (Porter, 2001). Tale approccio consente anche di spiegare ed analizzare il raggiungimento di adeguati livelli di performance da parte delle imprese localizzate all'interno del *cluster* (Lomi, 1997; Boari and Lipparini, 1999).

In questa prospettiva, nell'identificazione degli attori del *cluster* bisogna comprendere i fornitori ma anche altri attori istituzionali quali università, agenzie, associazioni commerciali e imprenditoriali più direttamente associabili ad un ruolo sociale di coordinamento. A questo riguardo è importante ricordare che in letteratura viene attentamente considerato il rilievo che l'adozione di un approccio di tipo networking ha nell'affrontare la densa concentrazione e sovrapposizione tra legami sociali e professionali che caratterizza i *cluster*.

Recenti studi sulla "dinamica relazionale" delle imprese hanno rilevato, come lo sviluppo di una rete di legami sociali, sottostanti ai rapporti di lavoro, incida a sua volta sulla prestazione del contesto *in toto*, e su quella delle imprese che vi prendono parte (Saxenian, 1991; 1994). Il tessuto sociale delle relazioni economiche, in sostanza, influenzerebbe le prestazioni sia delle singole imprese che della rete in cui queste operano. La vicinanza geografica favorisce l'interazione costante e la fiducia reciproca, necessarie per consolidare le relazioni di collaborazione ed accelerare la continua ricombinazione tra tecnologie ed abilità personali. La sola prossimità geografica, ossia la presenza di un *cluster* soltanto di tipo fisico, non crea necessariamente interdipendenze positive comuni. "È soprattutto una questione organizzativa, non di tecnologia, di dimensioni aziendali o prossimità geografica in senso stretto" (Saxenian, 2002).

L'ultima categoria concettuale cui si farà cenno è quella di polo industriale, nozione che, secondo alcuni (Sforzi, 1990), si configura come base della nozione di distretto, pur evidenziando che l'utilizzazione del paradigma teorico del distretto

come lente per l'analisi dello sviluppo e del cambiamento industriale ed economico nasce proprio dalla contrapposizione al concetto di polo.

Il polo industriale può essere definito come “un insieme di imprese capace di generare effetti culturali ed economici che favoriscono lo sviluppo” (Perroux, 1987).

A partire dalla formulazione originaria di Perroux, la teoria dei poli di sviluppo si è poi articolata in una vasta gamma di modelli di sviluppo regionali.

Le similitudini dell'analisi del concetto di polo con quello di distretto possono individuarsi negli stessi elementi costitutivi che li sottendono: la presenza di una popolazione di imprese e di una comunità di persone. In entrambi i casi, si evidenzia, inoltre, la presenza di una pluralità di attori che competono e concorrono e soprattutto l'esistenza di economie esterne all'impresa ed interne all'ambiente di propagazione.

Includendo nell'analisi del modello dei poli la concezione dell'irriducibilità dei fatti ambientali a fenomeni di puro scambio, la negazione delle dinamiche territoriali in termini puramente meccanicistici, le interrelazioni tra la popolazione di imprese e la comunità di persone, questa si avvicina significativamente all'analisi dei distretti industriali. Tuttavia, mentre il paradigma teorico latente nella nozione di distretto individua nelle forze endogene il motore dello sviluppo e del cambiamento, nel modello dei poli, l'impresa motrice (Perroux 1987) è in grado di sollecitare lo sviluppo di un luogo solo a partire da forze esterne, che, rafforzate da quelle endogene, può portare ad una crescita ed un sviluppo strutturale e permanente (Russo, 1995).

3. La ricerca²

3.1 La metodologia

La metodologia che ha consentito di individuare l'universo delle aziende oggetto della ricerca si è focalizzata su tre dimensioni di analisi:

- i bisogni o le “funzioni” richiesti dalla clientela: attività di progettazione, di consulenza, costruzione, riparazione e manutenzione di materiale rotabile e di impianti fissi (di segnalamento, comando, controllo, alimentazione);
- i clienti delle aziende: le aziende di trasporto collettivo su rotaia in ambito urbano, regionale e nazionale;
- le tecnologie (meccaniche, elettriche, elettroniche ed elettromeccaniche).

Una volta costruiti i confini metodologici si è proceduto all'individuazione delle aziende che potenzialmente potevano rientrare nell'universo, attraverso una pluralità di fonti: associazioni di categoria, albi fornitori delle aziende di trasporto e delle imprese di produzione, riviste specializzate.

² La presente ricerca è parte di un progetto di ricerca più ampio finanziato dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, Cofin 2004/05, dal titolo “Modelli organizzativi emergenti nei *cluster* in fase di maturità e crisi”.

Ai criteri oggettivi relativi alle tecnologie impiegate e ai prodotti realizzati, si è ritenuto necessario aggiungerne un altro, al fine di individuare l'effettiva appartenenza della singola azienda al settore: in particolare si fa riferimento alla rilevanza strategica del settore per l'azienda e dell'azienda per il settore. La variabile utilizzata, in riferimento a questo criterio, è il valore medio dell'incidenza percentuale del fatturato realizzato per produzioni ferrotranviarie, rispetto a quello totale del triennio 2001-2003; in coerenza a tale variabile sono state escluse dall'analisi tutte le aziende con una quota percentuale di fatturato ferrotranviario inferiore al 10%.

Sono state pertanto individuate 54 aziende che, in linea di massima, evidenziano la seguente caratterizzazione:

- un *player* globale internazionale, il Gruppo Ansaldo (AnsaldoBreda, Ansaldo Segnalamento, Ansaldo Trasporti Sistemi Ferroviari), con un ruolo di integratore di sistema e di produttore di prodotti completi nel materiale rotabile;
- aziende di piccola e media dimensione (per addetti e fatturato), produttrici di subsistemi, componenti e parti sia per il comparto del materiale rotabile (principalmente) sia per quello degli impianti di comunicazione e segnalamento (in piccola parte), che forniscono prodotti e/o servizi ai produttori e/o alle aziende di trasporto.
- aziende di manutenzione, riparazione e revamping di materiale rotabile.

Il Gruppo Ansaldo è stato escluso dall'indagine per la significativa disomogeneità con le altre realtà presenti sul territorio, in riferimento agli aspetti dimensionali, organizzativi e strategici.

La metodologia di analisi sul campo è stata caratterizzata da un approccio empirico-applicativo prevalentemente attraverso un'analisi diretta ed indiretta su un campione costituito dall'80% dell'universo complessivo, volta ad identificare dati di natura quantitativa (identificazione dei profili aziendali riferiti a occupazione, capacità produttiva, fatturato, performance, relazioni interorganizzative ecc.) e qualitativa (valutazione dei caratteri e delle tendenze di comportamento competitivo, misurabile attraverso parametri quali i profili delle competenze e capacità tecnologiche e commerciali, i vincoli/opportunità di integrazione industriale, le potenzialità sui mercati extra-regione).

In particolare l'analisi di campo è stata condotta attraverso:

- effettuazione di interviste presso le sedi delle aziende, attraverso un questionario semistrutturato, articolato nelle seguenti sezioni: dati anagrafici e dimensionali, tecnologia e prodotti, mercato di riferimento, networking.
- raccolta e analisi dei bilanci.

3.2 Le caratteristiche organizzative delle aziende del set

L'analisi delle caratteristiche strutturali, organizzative e strategiche delle imprese del settore ha evidenziato un significativo isomorfismo negli assetti e nei meccanismi di relazione utilizzati dalle aziende (de Vita, 2000). La "somiglianza" strategico-organizzativa è rinvenibile in una pluralità di dimensioni che saranno di seguito oggetto di descrizione: la presenza su uno stesso territorio, la dimensione delle

aziende, la sovrapposizione istituzionale tra proprietà e management e l'imprenditorialità diffusa, la tipologia tecnologico-produttiva utilizzata, le caratteristiche della domanda finale.

La ripartizione geografica delle sedi operative principali appare sostanzialmente equidistribuita in tutto il territorio provinciale, anche se è possibile evidenziare una certa concentrazione attorno a sei "micro-poli" che raggruppano la maggior parte delle unità produttive (Napoli e Marano di Napoli, l'area Flegrea, l'area tra Castellammare di Stabia, Torre Annunziata, l'area dei paesi vesuviani, la zona nord-est e l'area occidentale della periferia napoletana).

Tra i fattori rilevabili a livello di singole imprese osservate, che concorrono a strutturare il sistema nel suo complesso, non si può prescindere dal partire dal dato morfologico di fondo che è la dimensione imprenditoriale e strutturale delle aziende, che risulta molto limitata. Le imprese con meno di 20 dipendenti sono, infatti, oltre il 35%; le "micro-imprese", ossia le aziende con un numero di dipendenti inferiore a 4, costituiscono il 10% circa del totale; il 44% delle aziende ha un numero di dipendenti ricompreso tra 21 e 50 unità e soltanto il 23% sono le aziende con più di 50 dipendenti. Il fatturato medio si attesta all'incirca sui 3,5 milioni di euro all'anno nel triennio oggetto di analisi (2001-2003). Il peso delle attività ferrotranviarie incide in termini di fatturato intorno alla metà del totale, anche se, è doveroso sottolineare, questo dato nasce da una spiccata eterogeneità correlata all'indicatore del grado di focalizzazione delle aziende nel settore³.

Altra dimensione che rileva la tendenza all'isomorfismo del *set* di aziende oggetto di analisi, è quella relativa all'assetto intraorganizzativo. Si rileva, infatti, una struttura organizzativa elementare con un basso - e in alcuni casi nullo - grado di articolazione sia nella dimensione verticale sia in quella orizzontale. La bassa complessità organizzativa si evidenzia nella dimensione verticale con un limitato decentramento decisionale, con strutture molto piatte che spesso vedono partecipare alla vita organizzativa, nelle politiche commerciali, nelle fasi di progettazione e nella produzione, lo stesso l'imprenditore, con le evidenti conseguenze di compressione e spesso deviazione del ruolo originario. È l'imprenditore che, in più del 70% dei casi, controlla in prima persona ogni ambito e processo della realtà aziendale.

Parallelamente è da evidenziare che la maggioranza delle imprese sono gestite non dal solo imprenditore ma da più persone legate tra loro da vincoli di parentela: nel 60% delle realtà esaminate, infatti, lavorano anche familiari dell'imprenditore. Nella maggioranza dei casi la scelta del fondatore è per la progressiva cooptazione dei familiari nelle posizioni di vertice, indicatore questa della priorità accordata al legame di parentela rispetto a considerazioni relative al merito o alle competenze.

Anche l'origine imprenditoriale testimonia l'importanza dei legami familiari: il 23% circa degli imprenditori del settore ha rilevato l'attività attraverso un processo di successione imprenditoriale nella proprietà. Sempre sull'origine imprenditoriale è interessante notare come ben il 40% dell'universo sia composto da aziende nate da processi di *spin off* operati da dipendenti di imprese dello stesso settore. Questo dato

³ Per grado di focalizzazione delle aziende nel settore si intende il rapporto tra fatturato ferrotranviario e fatturato totale.

può configurarsi come un segnale che testimonia l'elevata attitudine e disponibilità delle singole persone e delle famiglie al lavoro autonomo, nelle sue diverse forme; elementi che favoriscono la formazione e la diffusione di capacità organizzative, di creatività, di pragmatismo, di abilità individuali e di gruppo (Sforzi, 1990).

Infine, probabilmente, l'elemento che mette in luce in misura più significativa la somiglianza delle PMI del comparto e nel contempo fa da premessa all'analisi delle dinamiche interorganizzative tra le imprese, è individuabile nelle caratteristiche della domanda finale, nella struttura del loro portafoglio clienti, particolarmente ristretto nel numero e nella differenziazione delle imprese committenti (caratteristica questa che, pur mostrando nella realtà napoletana e campana un forte radicamento e una significativa rigidità, appare molto diffusa nel settore ferrotranviario, non solo nazionale). Queste aziende si dimostrano caratterizzate da una forte dipendenza non solo tecnico-economica, ma anche strategica e "culturale", da pochissimi o addirittura da un unico cliente, che risultano essere o aziende industriali ferrotranviarie e/o aziende di trasporto ferrotranviario.

Nel primo caso le industrie campane sono fornitrici o subfornitrici (di parti e componenti meccaniche od elettriche) di imprese industriali di maggiori dimensioni.

Il sistema di piccole imprese del comparto ferroviario napoletano risente fortemente della presenza di un leader nazionale industriale. La politica degli acquisti di AnsaldoBreda coinvolge con l'acquisto di lavorazioni e componenti, infatti, l'80% delle aziende napoletane del settore e la quasi totalità di quelle del comparto della componentistica meccanica e elettrica/elettronica. Queste relazioni di scambio sono caratterizzate da una considerevole stabilità temporale (molti rapporti di sub-fornitura sono ormai in essere da diversi anni) e soprattutto in alcuni casi (circa il 20%), a testimoniare l'importanza della relazione, AnsaldoBreda rappresenta l'unico cliente.

Altro importante attore per il comparto è Firema Trasporti, azienda della provincia di Caserta, che acquista i prodotti del 43% delle aziende napoletane.

La seconda tipologia di clienti delle PMI si concretizza nelle aziende di trasporto ferroviario sia nazionali che locali; in particolare il 50% delle aziende ha come cliente Trenitalia e/o RFI.

In ogni modo solo il 37% delle imprese ha più di cinque aziende nel portafoglio prodotti.

La struttura e la dinamica del portafoglio commerciale, entrambe estremamente compresse, testimoniano, come avviene in altre realtà industriali, l'importanza delle aziende traenti⁴ e soprattutto di quelle presenti sul territorio nel determinare l'assetto strutturale e l'andamento economico e competitivo dell'industria ferrotranviaria della provincia di Napoli.

⁴ Su questo tema vedi Mercurio R., *L'azienda traente*, 1983, Cedam, Padova. Vedi anche Lorenzoni G. (1992), *Accordi reti e vantaggio competitivo*, Etas, Milano.

3.3 L'analisi delle caratteristiche di assetto del network

L'analisi delle caratteristiche di assetto del sistema di imprese del settore ferroviario in provincia di Napoli, non può prescindere dall'esame dei caratteri e del funzionamento dei sistemi di relazione interni afferenti al sistema in quanto tale, analisi che risulterà più chiara alla luce dei dati e delle considerazioni già esposte con riferimento agli aspetti organizzativi attinenti alle singole imprese e al loro mercato di riferimento.

L'organizzazione della produzione dell'industria ferroviaria napoletana si realizza attraverso una popolazione di piccole imprese indipendenti, specializzate in fasi diverse del processo, tendenzialmente coincidenti con le singole unità produttive di fase, connesse da reti di transazioni specializzate e coordinate da forme di cooperazione più o meno esplicita, rese possibili dalla divisibilità tecnica del processo stesso e dalle caratteristiche della domanda, fortemente concentrata in poche grandi aziende di produzione (Ansaldo e Firema) e/o di gestione di servizi di trasporto (Gruppo FS).

Il processo produttivo, che si avvantaggia delle economie esterne di localizzazione, più che delle economie interne di scala, appare, dunque, fortemente parcellizzato sia nella dimensione verticale che orizzontale; è possibile così fare riferimento ad una rete di imprese che utilizzano meccanismi di coordinamento in parte competitivi (il 60% delle imprese intervistate individua il principale concorrente all'interno del contesto locale), in parte cooperativi (attraverso una pluralità di meccanismi istituzionali di coordinamento, consorzi, accordi di fornitura di lungo periodo, associazioni temporanee d'impresa), comunque determinati su base territoriale, tipica delle realtà distrettuali. In particolare, la descrizione dei meccanismi di coordinamento di tipo cooperativo tra le aziende ferroviarie napoletane, deve necessariamente partire, per la quantità delle imprese coinvolte, dal consorzio, una forma relazionale fondata su prospettive di durata temporale lunga, che testimonia la volontà dei partecipanti di strutturare stabilmente un tessuto di relazioni solido.

Un recente esempio di tale più articolata e strutturata azione di networking è rappresentato dalla costituzione di *Campaniaferr*, consorzio nato principalmente con l'obiettivo dell'attuazione di un contratto di programma finalizzato alla realizzazione di un "polo ferroviario avanzato" nel territorio della regione Campania⁵. Il consorzio, che coinvolge anche imprese localizzate al di fuori della provincia di Napoli, ha tra i suoi componenti circa il 90% delle imprese dell'universo.

La forma di networking sicuramente più interessante nel settore è rinvenibile nel comparto della riparazione, con la presenza di altri due accordi consortili. Entrambi, nati nel 2002, hanno principalmente l'obiettivo di creare sinergie tra le differenti competenze delle otto aziende complessivamente ricomprese nel contratto.

Nel settore sono rinvenibili anche numerose associazioni temporanee di imprese, che coinvolgono circa il 30% delle aziende. Chiaramente il grado di stabilità di tali

⁵ Il contratto di programma è finalizzato all'ottenimento di finanziamenti per l'ammodernamento dei siti produttivi e la realizzazione di nuovi impianti.

rapporti è meno accentuato ed è fortemente legato ad opportunità di lavoro, di volta in volta recepite dai rispettivi partecipanti. Si tratta, comunque, di un canale di trasmissione importante per quel che riguarda lo scambio di competenze ed esperienze e, in termini generali, funge da meccanismo di equilibrio all'interno del sistema. Infine il 60% delle imprese ferroviarie napoletane dichiara di avere forme di partnership (legate o all'innovazione oppure più specificamente al processo produttivo) e/o accordi di fornitura di lungo periodo con altre imprese del *set*.

Tuttavia, le scelte strategiche di tipo collaborativo attivate dalle imprese, sebbene diffuse, vanno analizzate nella giusta prospettiva: nella maggioranza dei casi sono il risultato di una strategia occasionale, dettata dalle opportunità e solo raramente si configura come scelta esplicita, consapevole e intenzionale. In un certo senso, questo aspetto segna il confine tra piccole imprese strutturalmente deboli e piccole imprese che attivano meccanismi cooperativi e associativi atti a garantirne la sopravvivenza, nonché a consentire lo sviluppo.

Le prime sono "comprese" da un'imprenditorialità limitata, dalla ricerca dell'autosufficienza e soffrono una debolezza strategica che ne compromette la salvaguardia del ruolo. Le seconde sono, invece, caratterizzate da un'imprenditorialità orientata alla crescita che sfrutta i punti di forza della piccola dimensione in modo sempre più strategico. Questa seconda tipologia di impresa privilegia percorsi di crescita non lineari, instaura legami più o meno forti con imprese terze, dà vita ad aggregazioni intermedie che sfumano oltre i confini della singola azienda (Boldizzoni, 1996).

Molto forti nel settore e importanti per le potenzialità di networking ancora inesprese sono, inoltre, le relazioni sociali rinvenibili. Rapporti di amicizia, conoscenze personali, legami di parentela tra i soci delle aziende sono molto diffusi e riflettono la natura distrettuale del *set*. Nel 94% dei casi, gli intervistati dichiarano di conoscere personalmente fornitori, concorrenti e clienti e nel 20% dei casi esistono legami familiari tra i soci delle aziende del settore.

La fiducia permette alle relazioni di produzione, di scambio e di cooperazione di funzionare più fluidamente in quanto associata a relazioni inter-personali e sociali (Rullani, 2002).

In questo senso è individuabile nel contesto locale quel concetto di capitale sociale, inteso come caratteristica dell'organizzazione sociale che migliora l'efficienza della società facilitandone l'azione coordinata (Putnam, 1993).

4. Conclusioni e sviluppi futuri della ricerca

Il quadro emerso dall'analisi dei caratteri strutturali, imprenditoriali, tecnologici, commerciali e relazionali del sistema di PMI ferrotranviarie napoletane, condotto sia a livello di singola entità aziendale sia a livello di sistema, consente di identificare un modello di assetto della rete in cui coesistono elementi di forza e di debolezza.

Il *set* presenta, infatti, alcuni degli elementi che tipicamente caratterizzano un distretto industriale: ambito territoriale delimitato, omogeneità di business,

isomorfismo organizzativo e strategico, elevata frammentazione del processo produttivo sia nella dimensione orizzontale che in quella verticale, compresenza di meccanismi di coordinamento di tipo competitivo e cooperativo, significativa propensione all'imprenditorialità, elevato livello di integrazione "sociale" tra gli attori, orientamento baricentrato verso un'impresa focale.

La tipologia riconosciuta applicabile a tale realtà è quella del "distretto gerarchico" o "distretto satellite"⁶, i cui tratti distintivi sono rinvenibili nella dipendenza da poche imprese committenti di dimensioni elevate (Ansaldo, Gruppo FS), interdipendenze sequenziali verso una o più imprese focali o guida, strategie organizzative e commerciali significativamente orientate sulla base delle scelte di mercato di queste entità centrali.

Il ruolo di leadership della/delle imprese guida, tuttavia, non si riflette in alcuni parametri che tipicamente caratterizzano l'apparato distrettuale e che, diversamente, si evidenziano come elementi di debolezza della realtà considerata.

La divisione del lavoro non appare come il risultato di un processo coordinato e definito, con molte lacune o sovrapposizioni di capacità e competenze; nella maggioranza dei casi l'integrazione tra le unità distrettuali e le scelte di tipo collaborativo sono il risultato di una strategia occasionale, dettata dalle opportunità e solo raramente si configura come scelta esplicita e consapevole di crescita per linee esterne.

Allo stesso tempo l'aggregato in esame non appare pienamente integrato internamente, non si rilevano ruoli guida tra il novero dei fornitori e le esperienze congiunte tra le aziende del distretto appaiono scarsamente diffuse; laddove si configurano meccanismi di coordinamento formalmente strutturati (vedi *Campaniaferr*), si evidenziano in realtà elevate problematicità nel governo e nel funzionamento effettivo degli stessi; appaiono così irrisolte alcune tematiche rilevanti, che evidenziano la presenza di aspetti critici rispetto all'espressione di più forti potenzialità sia nelle linee strategico-commerciali sia in quelle organizzative dell'entità distrettuale.

Per concludere può essere opportuno segnalare la possibilità di un ulteriore approfondimento della ricerca estendendo l'analisi delle caratteristiche e delle dinamiche interorganizzative delle PMI dell'industria ferrotranviaria all'intera Regione Campania, al fine di comprendere se l'ambito territoriale oggetto del presente articolo, che nel paper è considerato una variabile esogena, si configuri come un limite rispetto alla possibilità di rinvenire un modello di assetto del network di tipo distrettuale a livello regionale.

⁶ Per approfondimenti sul tema della classificazione tassonomica dei distretti industriali si veda Paniccia I. (2002), *Industrial Districts: evolution and competitiveness in italian firms*, Edward Elgar, Cheltenham, UK; Corò G., Grandinetti R. (1999), Strategie di delocalizzazione e processi evolutivi nei distretti industriali italiani, *l'Industria*, 4.

Bibliografia di riferimento

- Alberti F., (2002), *Industrial District, inter-firm networks*, Guerini Scientifica.
- Becattini G., (1979), "Dal "settore" industriale al "distretto" industriale: alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale", *Rivista di Economia e Politica Industriale*.
- Becattini G., (1989), *Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico*, "Stato e Mercato", 25.
- Becattini G., Rullani E., (1993), "Sistema locale e mercato globale", *Economia e Politica Industriale*, 80.
- Becattini G. (2000), *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Bellandi M., (1982), "Il distretto industriale in Alfred Marshall", *L'Industria*, a.III, n.3.
- Bellandi M., (1992), "The Incentive to decentralized Industrial creativity in local systems of small firms", *Revue d'Économie Industrielle*, n.59.
- Biggiero L. (2002), *Identità e Marketing nelle politiche di governo locale*, in L. Biggiero, A. Sammarra (2001), (a cura di), *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Carocci, Roma.
- Boari C. e Lipparini A., (1999), "Networks within Industrial Districts: Organising Knowledge creation and transfer by means of moderate hierarchies", *Journal of Management and Governanc*, Vol.3, Netherlands.
- Boldizzoni D. (1996), "Impresa e famiglia: caratteristiche, problemi, prospettive del family business in Italia", in Boldizzoni D., Serio L. (a cura di), *Il fenomeno piccola impresa: una prospettiva pluridisciplinare*, Milano, Guerini e Associati.
- Brusco S., (1982), "The Emilian Model: Productive Disintegration and Social Integration", *Cambridge Journal of Economics*, 6.
- Brusco S., (1989), *Piccole imprese e distretti industriali*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Corò G., Grandinetti R. (1999), *Strategie di delocalizzazione e processi evolutivi nei distretti industriali italiani*, *l'Industria*, 4.
- Davis G. e Powell W., (1992), "Organization-Environment Relations", in Dunnette M.(ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol.3 Consulting Psychologists Press.
- de Vita P. (2000), *I confini dell'azione organizzativa*, in R. Mercurio F. Testa in Mercurio R. e Testa F. (2000) (a cura di), *Organizzazione. Assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli, Torino.
- Dei Ottati G., (1987), "Il mercato comunitario", in Becattini G. (a cura di) *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Dei Ottati G., (1987), "Il mercato comunitario", in Becattini G. (a cura di) *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Dei Ottati G., (1994a), "Co-operation and Competition in the Industrial District as Organization Model", *European Planning Studies*, vol. II, n. 4.
- Dei Ottati G., (1994b), "Trust, Interlinking Transactions and Credit in the Industrial District", *Cambridge Journal of Economics*, vol. XVIII, n. 6.

- Dei Ottati G., (1995), *Tra mercato e comunità: aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale*, Franco Angeli, Milano.
- Grandori A. Soda G., (1995), "Interfirm Networks: Antecedents, Mechanism and Forms" *Organization Studies*, 16/2.
- Lomi A., (1997), *L'analisi relazionale delle organizzazioni* (a cura di), Il Mulino, Bologna.
- Lorenzoni G., (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etas Libri, Milano.
- Marshall A. (1975), *Economia della produzione*, ISEDI, Milano 1975 (ed. or. *The Economy of Industry*, Macmillan, London 1879)
- Mercurio R., *L'azienda traente*, 1983, Cedam, Padova.
- Mercurio R., Testa F., (2000), *Organizzazione, Assetto e Relazioni nel sistema di Business*, Giappichelli, Torino.
- Paniccia I. (2002), *Industrial Districts: evolution and competitiveness in italian firms*, Edward Elgar, Cheltenham, Uk.
- Perroux F., (1987), "L'espace et le temps dans la théorie générale des unites actives", *Economie Appliquée*, n.2, 1987.
- Porter M.E., (1998), *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston (trad. it. (2001), *Strategia e competizione*)
- Porter M.E., (2000), "Location, Clusters and Company Strategy", *Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press.
- Porter M.E., (2001), "Regions and new economics of competitions", *Global city regions: trends theory policy*, Oxford University Press.
- Piore M.J., Sabel C.F., (1984), *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York, (trad. It. "Le due vie dello sviluppo industriale. Produzione di massa e produzione flessibile", ISEDI- Petrini, Torino 1987).
- Putnam (1993), *The Prosepeuros Community: Social Capital and Public Life*. American Prospect.
- Rullani E., (1995), "Distretti industriali ed economia globale", *Economia e Società Regionale – Oltre il Ponte*, 50.
- Rullani E., (2002), "Tecnologia della conoscenza e distretti industriali, due linee di evoluzione" in Micelli S., De Maria E. (a cura di) "Distretti industriali e tecnologie di rete: progettare la convergenza", Franco Angeli, Milano.
- Russo M. (1995), *Industrial Complex, Pole de Developpement, Distretto industriale*, Materiali di discussione.
- Sammarra A., (2003), "Lo sviluppo dei distretti industriali", Carocci, Roma.
- Saxenian A.L., (1994), *Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Saxenian A.L., (2002), *Il vantaggio competitivo dei sistemi locali nell'era della globalizzazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Sforzi F., (1989), "Sistemi locali e sviluppo economico: alcune riflessioni", *Impresa e Stato*, n. 4.
- Sforzi F., (1990), "The Quantitative Importance of Marshallian Industrial Districts in the Italian Economy", Pyke F., Becattini G., Sengenberger W., (eds.), *Industrial Districts and Interfirm Co-operation in Italy*, ILO, Geneva.

Triglia C., (1986), *Grandi partiti e piccole imprese. Comunisti e democristiani nelle regioni a economia diffusa*, Il Mulino, Bologna.

Triglia C., (1990), "Work and Politics in the Third Italy's Industrial Districts, Pyke F., Becattini G., Sengenberger W., (eds.), *Industrial Districts and Interfirm Cooperation in Italy*, ILO, Geneva.