

NUOVI MODELLI DI RELAZIONI INTER-ORGANIZZATIVE NEI DISTRETTI INDUSTRIALI: IL RUOLO DELL'IMPRESA LEADER

Nunzia CARBONARA
DPPI, Politecnico di Bari

1. Introduzione

I distretti industriali rappresentano realtà socio-economiche di tipo locale di grande rilievo per l'economia italiana e sono ormai da tempo oggetto di numerosi studi teorici e empirici (Becattini, 1989; Brusco, 1989; Gandolfi, 1988; Mistri, 1993; Moussanet e Paolazzi, 1992; Nuti, 1992; Unioncamere, 1995). Si è peraltro recentemente evidenziato anche a livello internazionale un particolare interesse verso tali sistemi quali possibili modelli di sviluppo locale (Piore e Sabel, 1984; Porter, 1990; 1998; Storper ed Harrison, 1992).

Il modello produttivo dei distretti si è contrapposto al paradigma della produzione di massa e, storicamente, il distretto industriale ha segnato il passaggio dall'impresa di grandi dimensioni di tipico stampo fordista, basata sulla standardizzazione dei processi e dei prodotti, alla suddivisione del lavoro tra piccole imprese strettamente interdipendenti e concentrate in un'area definita (Becattini, 1989), che rappresenta un modello di specializzazione di tipo flessibile, in grado di sostituire e superare il modello fordista, ritenuto ormai poco adatto a reagire alla turbolenza ambientale.

La letteratura concorda nel sostenere che i fattori critici di successo di tale modello produttivo sono da ricondursi a differenti fenomeni caratteristici dei distretti industriali, quali i

processi di divisione del lavoro tra le imprese, la specializzazione produttiva a livello di impresa con la conseguente accumulazione di conoscenze specifiche, la formazione di reti relazionali di natura prevalentemente informale tra gli attori del sistema (Garofoli, 1989), lo sviluppo di capacità innovativa diffusa, che ha sostenuto i processi innovativi sopperendo alla mancanza della tradizionale R&S delle imprese di media e grande dimensione (Bellandi, 1989) e infine la presenza, a livello locale, di un comune sistema di valori socio-culturali (Becattini, 1989).

Tuttavia, questi fattori, che hanno decretato il successo dei distretti industriali in condizioni di domanda crescente e, soprattutto, non particolarmente sofisticata, si sono rivelati insufficienti allorché le imprese sono state chiamate a confrontarsi con uno scenario competitivo profondamente mutato dai processi di internazionalizzazione, dall'introduzione di nuove tecnologie, dall'affacciarsi di nuovi competitori e di nuovi fattori critici competitivi quali la qualità e l'innovazione a fronte di quelli più tradizionali di costo.

Nel mutato contesto competitivo, l'analisi empirica dei casi consente di evidenziare che i distretti industriali più dinamici hanno modificato profondamente la loro configurazione abbandonando la struttura tradizionale del modello di distretto industriale marshalliano (Carminucci e Casucci, 1997; Corò e Grandinetti, 1998; Nuti, 1997; Pilotti, 1998; Unioncamere, 1995). Gli aspetti più rilevanti di tale cambiamento sono: l'affermazione di imprese con posizione di leadership e lo sviluppo di modelli di network inter-organizzativi più strutturati e formalizzati.

Obiettivo di questo lavoro è quello di analizzare il cambiamento dei DI guardando alla dimensione relazionale che, come ampiamente evidenziato dalla letteratura, costituisce una delle principali caratteristiche distintive dei DI (Lomi, 1991; 1992).

2. Le strategie di crescita dell'impresa leader

Nel corso degli ultimi anni, a seguito dei cambiamenti nel contesto competitivo, i DI più dinamici sono stati interessati da un intenso processo di trasformazione, caratterizzato principalmente dalla crescita e affermazione di alcune imprese leader che assumono un ruolo critico, di tipo proattivo, nel processo di riorganizzazione e di sviluppo dei DI¹.

In particolare, dall'analisi di molti DI emerge che le imprese leader distrettuali, nel tentativo di consolidare la propria posizione competitiva a livello internazionale, modificano il loro radicamento con la realtà locale e, abbandonando il sistema di regole organizzative e inter-organizzative distrettuali e acquisendone di nuove, disallineano i loro comportamenti rispetto a quelli tipici delle imprese distrettuali. Questa trasformazione è il risultato di un processo di apprendimento che comporta una modifica radicale delle mappe cognitive di tali soggetti imprenditoriali, in quanto non è più basato esclusivamente sul sito distrettuale, inteso come bacino di competenze e conoscenze e come luogo che fornisce indicazioni e mezzi materiali e immateriali per operare, ma attinge anche da siti esterni al distretto.

Di fronte ai mutamenti strutturali del contesto competitivo, quindi, l'impresa leader si trova a perseguire proprie condotte strategiche, frutto delle competenze e conoscenze sedimentate, di provenienza distrettuale, ma, altresì, e in modo crescente, di altre competenze e conoscenze derivanti da altri diversi siti di apprendimento (relazioni con clienti e fornitori esterni, con laboratori di ricerca, ecc.) (Corò e Grandinetti, 1998; Ferrucci, 1996; Varaldo, 1994; Visconti, 1996).

È proprio a tali scelte strategiche, piuttosto che all'operare dei fattori sociali e culturali locali, che si ritiene maggiormente ascrivibile il cambiamento delle relazioni inter-organizzative nei DI. Il che significa, in altre parole, spiegare il mutamento delle relazioni inter-organizzative e, più in generale, dell'organizzazione distrettuale come il risultato delle strategie delle singole imprese leader.

In particolare, ciò che si rileva dallo studio di alcuni casi reali riportati nella letteratura (Boldizzoni e Serio, 1997; Bursi, 1997; Ferrucci e Varaldo, 1997; Lipparini, 1996; Lipparini e Lazerson, 1997; Unioncamere, 1995) è che le imprese leader stanno attivando strategie di crescita, seguendo essenzialmente due percorsi, quello della "crescita per linee esterne" e quello della "crescita per linee interne", che determinano la formazione di nuovi modelli inter e intra-organizzativi.

Nel processo di crescita “per linee esterne”, l’impresa leader resta focalizzata sulle proprie core competencies. In particolare, l’impresa leader, da un lato, accentra quelle funzioni aziendali che appaiono necessarie a sviluppare il proprio core business e a controllare la filiera produttiva, e, dall’altro lato, si rivolge ad imprese esterne per acquisire competenze e input complementari, svolgendo all’interno del network di imprese ad essa collegate una funzione di coordinamento (Gottardi, 1997; Onida, 1992). Le modalità con cui l’impresa leader può intraprendere percorsi di crescita per linee esterne sono differenti, essa infatti può adottare strategie consortili o strategie di filiera. La formula consortile rappresenta la modalità privilegiata con cui le imprese leader distrettuali, poco propense alla crescita per linee interne ma disponibili a collaborare con altre imprese, tentano di rispondere alle esigenze di sviluppo di specifiche aree gestionali. Tra le esperienze di successo realizzate nei DI italiani vale la pena ricordare l’iniziativa consortile nel distretto mobiliario di Cantù e il consorzio di San Daniele del Friuli. Nel caso di strategie di filiera l’impresa leader si distingue dalle altre imprese con cui si relaziona per una superiore capacità di monitoraggio dell’intero ciclo produttivo, di gestione dei componenti della filiera e, infine, di integrazione dei differenti contributi provenienti dalle altre imprese. L’azione dell’impresa leader è quella di sperimentare possibili modalità di gestione dell’intero ciclo produttivo al fine di renderlo più efficiente, più flessibile e più razionale, e di identificare e presidiare quelli che sono i nodi strategici del funzionamento della filiera. E’ questo il processo di crescita seguito prevalentemente dai grandi produttori di cucine leader operanti nel distretto del mobile di Pesaro (Omiccioli e Tamburini, 1999).

Nel percorso di crescita “per linee interne” l’impresa leader, nel tentativo di aumentare il proprio controllo sull’intero processo produttivo e sulle relative competenze o, semplicemente, accrescere la scala dei processi produttivi, attiva un processo di internalizzazione. Questo può essere realizzato sia tramite investimenti di ampliamento dell’unità esistente sia attraverso la formazione di veri e propri gruppi industriali. Nel primo caso le lavorazioni che prima erano esternalizzate vengono effettuate all’interno dell’impresa leader, che aumenta notevolmente le sue dimensioni, sia in termini di fatturato che di numero di addetti. Nel secondo caso, l’impresa

leader attiva processi creazione di nuove imprese o di acquisizione, sia orizzontali che verticali, di imprese già esistenti (Grandori e Soda, 1995; Ring e Van de Ven, 1992). I gruppi industriali che si vengono così a formare si presentano come aggregazioni di imprese che, sebbene controllate finanziariamente e strategicamente dall'impresa leader, conservano generalmente una propria autonomia operativa, un proprio management e soprattutto, nel caso dei DI, la propria cultura industriale e localizzazione spaziale (Grandori, 1989; Viesti, 1992).

Da un punto di vista strettamente strategico, la crescita in forma di gruppo appare stimolata dai seguenti fattori principali (Visconti, 1996):

- la ricerca di elevati livelli di efficienza nell'area produttiva, mediante la creazione di unità specializzate su singole fasi di lavorazione, al servizio del gruppo ma impegnate anche sul mercato;
- l'obiettivo di assicurare condizioni di autonomia e di flessibilità allo sviluppo delle singole combinazioni prodotto-mercato;
- l'esigenza di mantenere un legame privilegiato con collaboratori che abbiano maturato competenze critiche per il funzionamento dell'impresa.

Tale modalità di crescita rappresenta una delle principali linee evolutive dei comportamenti delle imprese leader operanti nei DI ed appare più coerente con le caratteristiche specifiche delle imprese distrettuali. Infatti, la varietà dei prodotti realizzati e dei mercati serviti, la scomponibilità del ciclo produttivo, la specializzazione delle competenze tecniche, sono tutti fattori che allontanano l'impresa distrettuale da un modello di crescita "rigido" qual'è quello della espansione interna e la indirizzano verso un percorso più flessibile qual è quello costituito dal gruppo. Non solo, ma la strategia di gruppo appare stimolata anche da condizioni intrinseche al sistema: la conoscenza diretta degli interlocutori interessati, l'accesso alle informazioni in merito ad aziende acquisibili, ai loro punti di forza e di debolezza e così via.

Al di là della struttura giuridico formale², ciò che è importante rilevare è l'esistenza di un'impresa capofila che formula la visione di sviluppo, matura le decisioni di investimento/disinvestimento, alloca i compiti e le responsabilità tra le diverse società, controlla

i risultati conseguiti, ecc.; l'esistenza, in sintesi, di una unità strategica (Lorenzoni, 1990) che svolge l'attività di governo del gruppo, assumendosi tanto compiti di natura imprenditoriale quanto responsabilità più tipicamente manageriali (la programmazione della produzione, l'allocazione delle risorse finanziarie, l'integrazione dell'attività delle aziende del gruppo).

Nell'ambito di tale processo di crescita si rilevano modalità differenziate di formazione del gruppo. In numerosi casi, per esempio, l'impresa leader distrettuale ha fatto ricorso alla formula della filiazione³, in altri casi, soprattutto negli anni più recenti, la crescita si è incentrata su processi di acquisizione indotti, da un lato, dall'esigenza delle unità capofila di acquisire in tempi rapidi know-how, capacità produttiva e accessi a nuovi mercati e, dall'altro lato, dalla disponibilità di aziende che potevano essere acquisite a costi relativamente contenuti⁴.

Se si prendono in considerazione i contenuti della crescita, nel comportamento delle imprese leader distrettuali è possibile riconoscere i tratti distintivi sia dello sviluppo verticale che di quello orizzontale. L'impresa leader cresce in forma verticale quando acquisisce il controllo di fasi produttive a monte o a valle del ciclo. L'idea di sviluppo prende forma mediante investimenti diretti in attività che consentono di realizzare sinergie verticali e, più in generale, un rafforzamento della posizione complessiva del gruppo: si spiegano in quest'ambito le scelte maturate da alcune imprese calzaturiere toscane e marchigiane (Nutti, 1992). Accanto allo sviluppo verticale, si registrano spesso iniziative di sviluppo orizzontale. In tal caso l'impresa leader si orienta verso una logica di sviluppo "multibusiness", replicando la formula imprenditoriale storica su nuove combinazioni prodotto/mercato e valorizzando le interrelazioni tangibili ed intangibili tra le diverse aree di business⁵.

E' bene evidenziare che i due differenti percorsi di crescita delineati non sono mutuamente escludentesi e che nella realtà l'impresa leader tende ad attivarli entrambi simultaneamente o in maniera differita nel tempo prediligendo dapprima una crescita per linee interne e successivamente una per linee esterne o viceversa. Inoltre, si osservi che le scelte strategiche di crescita possono essere perseguite all'interno dei confini dell'area sistema o possono muoversi in una logica di espansione oltre i confini del sistema e manifestarsi in una delocalizzazione o

decentramento produttivo verso fornitori esterni al sistema (Albino, Carbonara e Schiuma, 1998).

3. Le relazioni inter-organizzative nei DI: il ruolo dell'impresa leader

Il processo di crescita dell'impresa leader si traduce in una profonda modifica delle relazioni inter-organizzative caratterizzanti il distretto industriale. Ciò si realizza essenzialmente attraverso due fenomeni principali, uno di natura diretta, legato alle strategie competitive adottate dall'impresa leader, e l'altro di natura indiretta, determinato dalla posizione di influenza dell'impresa leader nel distretto. Nel primo caso, l'impresa leader, nel tentativo di migliorare le proprie performance e rafforzare il proprio vantaggio competitivo, attua specifiche politiche di controllo ed orientamento del processo di sviluppo del network di imprese ad essa collegate, determinando così direttamente un processo di ristrutturazione delle relazioni inter-organizzative. Nel secondo caso, grazie al successo economico, l'impresa leader acquisisce nel distretto una posizione di riferimento, che le conferisce una capacità di influenza sulle scelte strategiche di networking di tutte le altre imprese operanti in conto proprio nel DI che tendono ad imitare il processo di crescita adottato dall'impresa leader (Albino, Carbonara e Schiuma, 1998).

3.1. Le relazioni inter-organizzative nel processo di crescita per linee esterne

Quando l'impresa leader adotta strategie di crescita per linee esterne, essa demanda ad imprese esterne altamente specializzate la maggior parte delle produzioni e definisce con queste imprese strette relazioni (Belussi e Arcangeli, 1998). In particolare, le relazioni inter-organizzative tra l'impresa leader e le sue subfornitrici hanno come principali obiettivi il decentramento di specialità e lo sviluppo di innovazioni congiunte (Albino, Carbonara e Schiuma, 1999; Belussi e Arcangeli, 1998).

La forma delle relazioni va dagli accordi contrattuali alla mutua cooperazione (Onida, 1992; Richardson, 1996). Nel caso specifico di relazioni finalizzate allo sviluppo congiunto di innovazioni, le imprese leader tendono a definire accordi di mutua cooperazione, formali o informali, stabili nel tempo. Si tratta, infatti, di relazioni di lungo periodo, i cui risultati non

sono prevedibili ex ante o misurabili ex post, che richiedono elevati investimenti relazionali specifici, per le quali il coordinamento tra le imprese è garantito da intense interazioni personali e dal mutuo adattamento tra i membri delle organizzazioni che si trasferiscono conoscenza tacita.

In tali casi il modo di concepire i rapporti inter-organizzativi è profondamente modificato, infatti, con lo scopo di operare con una base comune di obiettivi strategici, come se si trattasse di un'unica grande azienda, tra l'impresa leader e le imprese terze si viene a realizzare un sistema di relazioni di partnership o di co-makership. Si tratta di relazioni proiettate nel lungo termine che presuppongono oltretutto la gestione integrata anche la cooperazione nella progettazione di nuovi prodotti/tecnologie, investimenti congiunti in R&S e il continuo scambio di informazioni sui prodotti e sui processi (Lamming, 1993). Naturalmente, i criteri di scelta delle imprese partner sono molto selettivi e tendono a privilegiare le capacità imprenditoriali e innovative, che si traducono nella capacità di assecondare, suggerire e collaborare al processo di miglioramento continuo e di cambiamento, per gli ambiti specifici di competenza.

All'interno del network l'impresa leader assume un ruolo di coordinamento e di interfaccia tra le imprese del network e l'ambiente esterno (Lipparini, 1996). Essa, in particolare, gestisce i flussi informativi e coordina le attività delle differenti imprese che intervengono nella realizzazione del prodotto. L'influenza esercitata dall'impresa leader sulle imprese del proprio network non è dovuta né ad una pura logica di mercato, né ad accordi di tipo contrattuale, bensì ad una leadership riconosciuta e legittimata, grazie al posizionamento sul mercato ed alla superiore dotazione di risorse materiali ed immateriali "rare" (Mariotti, 1989; Visconti, 1996). Nonostante ciò, l'intero network non può funzionare senza la presenza delle imprese "periferiche", poiché nell'impresa leader non vengono realizzate quelle attività che sono invece demandate alle imprese del network.

Può accadere, in taluni casi, che l'impresa leader stratifichi il network delle imprese ad essa collegate, definendo un segmento di imprese "intermedie" che producono o assemblano parti e componenti. In tali casi l'impresa leader riduce il numero delle imprese con cui si relaziona,

semplificando così la sua attività relazionale, e tra le imprese terziste si sviluppa una fitta rete di relazioni e scambi.

Relazioni inter-organizzative di questo tipo sono state instaurate per esempio dalle imprese leader operanti nel distretto di Pesaro che hanno adottato strategie di crescita di filiera (Omiccioli e Tamburini, 1999).

3.2. Le relazioni inter-organizzative nel processo di crescita per linee interne

Nel caso in cui l'impresa leader segue processi di crescita per linee interne, e cioè tende a realizzare, attraverso investimenti di ampliamento e/o acquisizioni di imprese, una piena integrazione a monte e/o a valle, essa, al fine di ottenere un desiderato livello di flessibilità e di differenziazione produttiva, continua a mantenere relazioni inter-organizzative con un piccolo numero di subfornitori selezionati, che risultano formalmente autonomi. Le relazioni con queste imprese assumono i connotati specifici di un rapporto di tipo "evoluto", sono cioè proiettate nel medio-lungo periodo, prevedono elevati livelli di dedica e contratti di esclusività, l'oscillazione dei prezzi sulla base di criteri concordati, garanzie sulla qualità delle subforniture, assenza di scorte, forniture frequenti in piccoli lotti nell'ambito di ordini aperti, consulenza e training dell'impresa committente alle subfornitrici, miglioramento continuo della qualità. Ne consegue che la selezione delle imprese esterne è fatta sulla base di parametri di qualità, efficienza, capacità manageriali e organizzative (Richardson, 1996).

L'impresa leader non limita il rapporto al semplice scambio merceologico, ma fornisce alle imprese esterne suggerimenti, incentivi e assistenza al fine di metterle nelle condizioni di realizzare prodotti di qualità. Ad esempio, per quanto riguarda subfornitori e terzisti è frequente, da parte dell'impresa committente, la fornitura di materie prime, componenti, semilavorati e di attrezzature per lavorazioni specifiche, o, in alternativa, di indicazioni sui mercati di approvvigionamento; non mancano anche attività di formazione su particolari ambiti (qualità, tecniche produttive, ecc.), collaborazioni di inizio commessa, visite di controllo.

All'interno del network, costituito sia da imprese controllate attraverso una partecipazione nel capitale sociale che da imprese formalmente autonome, l'impresa leader assume un ruolo di

governo gerarchico, di tipo formale o informale (Stinchcombe e Heimer, 1985). All'impresa leader è riconosciuta una certa discrezionalità nel riconfigurare gran parte del network di imprese con cui si relaziona e la possibilità di influenzare la sopravvivenza dei propri fornitori e subfornitori, ad esempio tramite la fissazione di regole di selezione (inclusione ed esclusione) delle imprese.

4. L'analisi empirica

L'osservazione di alcuni DI italiani combinata con un'analisi teorica delle dinamiche relazionali delle imprese induce ad affermare che le strategie di crescita dell'impresa leader comportano processi di ristrutturazione dei reticoli relazionali caratterizzanti i DI, con la conseguente formazione di nuovi modelli di network inter-organizzativi. Questi, ciascuno con le relative peculiarità, si configurano come network strutturati, caratterizzati cioè dalla presenza di:

- una impresa leader;
- (sub)fornitori selezionati;
- relazioni stabili o ricorrenti caratterizzate da un grado di dipendenza e/o un grado di collaborazione elevato;
- relazioni fondate su impegni proprietari o formalizzate in accordi contrattuali;
- relazioni di mutua cooperazione.

Al fine di supportare le riflessioni teoriche con l'evidenza empirica è stata svolta un'indagine empirica condotta su 4 distretti industriali italiani. L'indagine, utilizzando la metodologia del "*case study*", ha sviluppato otto studi focalizzati imprese leader operanti nei distretti localizzati nelle province di Bari e Matera, di Forlì, di Pistoia e di Udine e specializzati nelle produzioni del settore del mobile-arredamento⁶.

Le informazioni su ciascuna azienda sono state raccolte attraverso una duplice indagine: una basata sulla consultazione di documenti aziendali; l'altra realizzata attraverso interviste svolte con responsabili e manager delle aziende. Le informazioni raccolte hanno riguardato le modalità di crescita adottate, le caratteristiche dei processi produttivi e dei network di imprese esterne, e la natura delle relazioni che si stabiliscono con le imprese del network.

Un primo importante risultato dell'indagine empirica condotta è che le imprese leader localizzate nei quattro distretti analizzati stanno seguendo una strategia di crescita che, con le dovute differenze e specificità, è prevalentemente per linee interne (Figura 1; Tabella 1; Tabella 2). In particolare, l'indagine ha evidenziato che alla base di questa scelta strategica vi è l'esigenza di assumere un maggior controllo sulle conoscenze strategiche e sulla qualità dei prodotti, e di ottimizzare l'intera organizzazione della produzione.

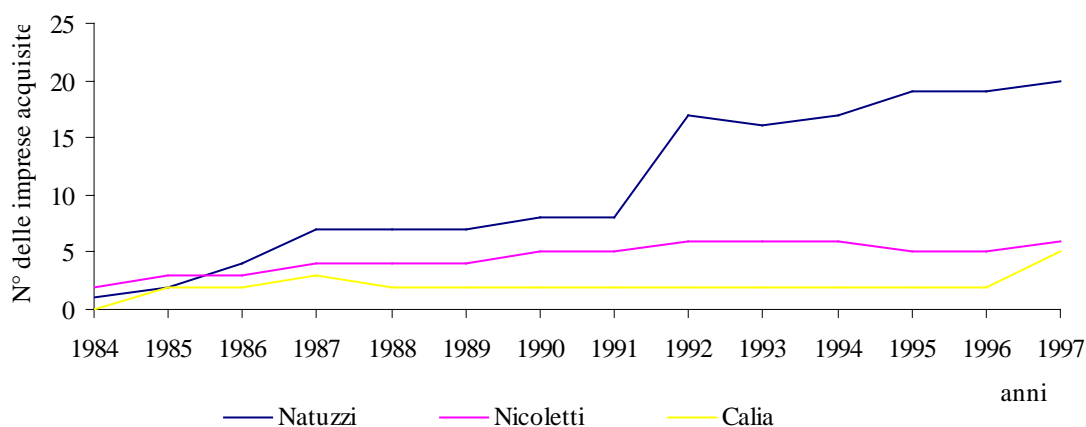


Figura 1. Andamento dell'incidenza percentuale del costo delle lavorazioni esterne sul costo delle lavorazioni interne per ciascuna impresa leader del distretto "murgiano".

Tabella 1. Valore percentuale, attuale e passato, della produzione internalizzata dalle imprese Tre Erre, Cierre, Gamma arredamenti e Nieri per ciascuna fase del processo produttivo.

Impresa leader	% di internalizzaz.*	Fasi principali del processo produttivo				
		Taglio Pelle/tessuto	Cucito	Lavorazione Fusto	Lavorazione imbottito	Assemblaggio
Tre erre	Val. attuale	100%	50-60%	85%	0%	70-80%
	Val. passato**	100%	30-40%	0%	0%	30-40%
Cierre	Val. attuale	85%	60%	0%	100%	90%
	Val. passato	100%	80%	0%	100%	90%
Gamma arredamenti	Val. attuale	100%	66%	0%	0%	66%
	Val. passato	90%	46%	0%	0%	46%
Nieri	Val. attuale	60%	60%	100%	100%	60%
	Val. passato	80%	80%	0%	0%	86%

Tabella 2. Valore percentuale, attuale e passato, della produzione internalizzata dal Gruppo Lovato per ciascuna fase del processo produttivo.

Fasi del processo	Internalizzazione* (val. attuale %)	Internalizzazione (val. passato** %)
Prime lavorazioni del legno	0%	0%
Produz. Elementi grezzi	0%	0%
Scorniciatura	70%	20%
Lavoraz. e produz. Di componenti	95%	60%
Levigatura	0%	60%
Verniciatura	90%	80%
Produz. elementi tappezzati	0%	0%
Assemblaggio	95%	80%

(*) La percentuale di produzione internalizzata include anche la quota di produzione realizzata all'esterno da imprese facenti parte del gruppo (controllo proprietario).

(**) Il valore passato si riferisce ad un orizzonte temporale superiore ai 5 anni.

La caratteristica principale dei percorsi di crescita seguiti dalle imprese leader analizzate è quella della formazione di gruppi industriali. Attraverso processi di acquisizione e fusioni per incorporazione di imprese già esistenti e/o attraverso la formazione di nuove imprese, la maggior parte delle imprese leader analizzate hanno creato gruppi industriali (Figura 2).

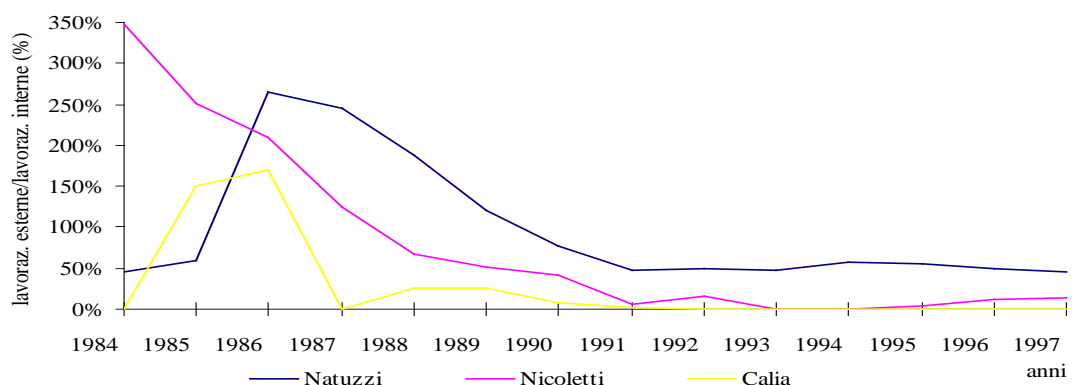


Figura 2. Andamento delle acquisizioni di imprese realizzate dalle imprese leader del distretto "murgiano".

Si tratta in alcuni casi, come per la Natuzzi, la Nicoletti e il Gruppo Lovato, di gruppi formalizzati aventi una struttura complessa, in cui sono state realizzate holding finanziarie o società capogruppo allo scopo di rafforzare la componente strategica delle imprese e coordinarne le attività. In altri casi, invece, le imprese leader si sono limitate ad acquisire quote in partecipazione, spesso di minoranza, di alcuni loro subfornitori o fornitori ritenuti più strategici. I gruppi in tal caso fanno capo direttamente agli imprenditori proprietari dell'impresa leader attraverso quote di partecipazione possedute a titolo personale e sono in sostanza visti come la continuazione di un processo di crescita imprenditoriale individuale nel senso di allargamento delle proprie attività, e non come il passaggio verso un diverso rapporto tra proprietà e gestione.

Il secondo aspetto rilevato dall'indagine empirica è, insieme al fenomeno dei gruppi industriali, il processo di ristrutturazione dei network e delle relazioni inter-organizzative avviato dalle imprese leader.

La necessità di dare stabilità alle relazioni di fornitura e subfornitura; di controllare i flussi materiali, costituiti da prodotti, componenti e semilavorati, e immateriali, di informazioni e conoscenze tacite e codificate; e di ridurre i rischi dovuti ad inefficienze nella gestione della catena del valore ha portato le imprese leader a ristrutturare i network di imprese ad esse collegate.

In particolare, la maggior parte delle imprese leader analizzate ha avviato un processo di selezione delle imprese con cui si relazionano, basato non solo sul fattore prezzo ma anche sull'affidabilità, sulla flessibilità e sulla capacità di recepire e promuovere i cambiamenti, che ha portato alla riduzione del numero di imprese appartenenti ai relativi network.

Le relazioni che si stabiliscono tra le imprese leader e le imprese dei relativi network sono stabili nel tempo, anche se in taluni casi sono formalizzate da contratti di breve durata che si riferiscono alla singola commessa, e caratterizzate da un elevato livello di dipendenza. Nella maggior parte dei casi infatti l'impresa leader richiede l'esclusività del rapporto, programma la produzione realizzata dalle imprese terze, gestisce il flusso delle informazioni e delle

conoscenze, fornisce le materie prime necessarie, non delega mai la fase di progettazione (Tabella 3 e Tabella 4).

Tabella 3. Matrice di valutazione del grado di dipendenza delle relazioni inter-organizzative tra le imprese leader e le imprese dei relativi network.

Impresa leader	Imprese del network	Parametri				
		Rapporto esclusivo	Livello di dedica	% di imprese dedicate	Interscambiabilità delle imprese dell'indotto	Possesso di tecnologie e/o competenze
Natuzzi	T. ⁱ	Si	Alto	Alto	Alto	No
	S. ⁱⁱ	No	Alto	Alto	Alto	No
	F. ⁱⁱⁱ	No	Basso	Basso	Alto	No
Nicoletti	T.	Si	Alto	Alto	Alto	No
	S.	No	Alto	Alto	Alto	No
	F.	No	Basso	Basso	Alto	No
Calia	T.	-	-	-	-	-
	S.	No	Basso	Basso	Alto	No
	F.	No	Basso	Basso	Alto	No
Tre Erre	T.	Si	Alto	Alto	Basso	Si
	S.	No	Medio	Alto	Basso	Si
	F.	No	Basso	Basso	Alto	Si
Cierre	T.	Si	Medio	Alto	Basso	Si
	S.	No	Medio	-	Basso	Si
	F.	No	Basso	-	Alto	Si
Gamma Arredamenti	T.	Si	Medio	Medio	Basso	Si
	S.	No	Basso	-	Basso	Si
	F.	No	Basso	-	Alto	Si
Nieri	T.	Si	Medio	Basso	Alto	No
	S.	-	-	-	-	-
	F.	No	Basso	-	Alto	Si
Gruppo Lovato	T.	No	Basso	No	Alto	No
	S.	No	Alto	Alto	Basso	Si
	F.	No	Basso	Basso	Alto	No

(ⁱ)Terzista - (ⁱⁱ) Subfornitore - (ⁱⁱⁱ)Fornitore

Tabella 4. Matrice di valutazione dei meccanismi di governo delle relazioni inter-organizzative tra le imprese leader e le imprese dei relativi network.

Impresa leader	Imprese del network	Parametri		Impresa leader	Imprese del network	Parametri	
		Durata del contratto	Vettori informativi			Durata del contratto	Vettori informativi
Natuzzi	T.	B.t.	Regole	Cierre	T.	B.t.	Norme
	S.	B.t.	Regole		S.	B.t.	Norme
	F.	B.t.	Prezzi		F.	M/L t.	Prezzi
Nicoletti	T.	B.t.	Regole	Gamma Arred.	T.	M/L t.	Norme
	S.	B.t.	Norme		S.	B.t.	Norme
	F.	B.t.	Prezzi		F.	B.t.	Prezzi
Calia	T.	-	-	Nieri	T.	B.t.	Regole

	S.	B.t.	Norme		S.	-	Norme
	F.	B.t.	Prezzi		F.	B.t.	Prezzi
Tre Erre	T.	B.t.	Regole	Gruppo Lovato	T.	B.t.	Prezzi
	S.	B.t.	Regole		S.	M/L t.	Norme
	F.	M/L t.	Prezzi		F.	M/L t.	Norme

Tuttavia, nonostante la superiorità gerarchica delle imprese leader nei confronti delle imprese del distretto con cui si relazionano, si è verificato in molti casi che le imprese leader, per esempio Natuzzi, Nicoletti, Nieri e Gamma, non usano il proprio potere per scaricare sulle imprese terze le fluttuazioni i mercato, in qualità di capacity buffer; al contrario, esse protegge la crescita dell'impresa subfornitrice tanto più quanto più quest'ultima è dipendente da essa per la quota di fatturato dedicato.

Va detto, infine, che le diverse modalità con cui le imprese leader hanno perseguito le strategie di crescita per linee interne hanno avuto un differente impatto sulla struttura dei rispettivi network, sulla forma delle relazioni inter-organizzative e sui meccanismi che le governano. Infatti, pur manifestandosi per ciascuna impresa leader la prevalente tendenza a definire, con le imprese dei relativi network, relazioni di dipendenza regolate da meccanismi di gerarchia, si è riscontrato per alcune imprese leader (Nicoletti e Gruppo Lovato), un orientamento alla definizione di legami di collaborazione con imprese impegnate in fasi strategiche o dotate di competenze complementari e capacità innovative (Tabella 5).

In particolare, combinando i dati e le informazioni risultanti dalle interviste, si può desumere che il processo di ristrutturazione delle relazioni inter-organizzative indotto dalle imprese leader conduce alla definizione di relazioni di collaborazione solo nel caso in cui le imprese con cui si stabilisce il legame rivestono un ruolo strategico nella filiera produttiva o nel caso in cui possiedano competenze complementari ritenute fondamentali per acquisire differenziali competitivi. Sulle restanti imprese dei network, tipicamente quelle fornitrici di componenti e semilavorati ritenuti non strategici, le imprese leader esercitano una elevata influenza relazionale, che rinviene dalla capacità di saturare con le loro commesse la capacità produttiva delle imprese con cui si relazionano, dall'elevata intercambiabilità che tali imprese presentano

all'interno dei distretti, dal posizionamento che le imprese leader hanno sul mercato e dalla loro superiore dotazione di risorse materiali e immateriali.

Tabella 5. Matrice di valutazione del grado di collaborazione delle relazioni inter-organizzative tra le imprese leader e le imprese dei relativi network.

	Impresa leader			Imprese del network	Parametri			
	T.	Alto	Si		Frequenza delle comunicaz.	Scambio di risorse e attrezzature di processo	Interventi diretti di tecnici	Scambi informazioni prodotti/p
NatuZZi	T.	Alto	Si	Si	Si	No		
	S.	Alto	No	No	Si	No		
	F.	Alto	No	No	No	No		
Nicoletti	T.	Alto	Si	Si	Si	Si		
	S.	Alto	Si	Si	Si	Si		
	F.	Alto	No	No	No	No		
Calia	T.	-	-	-	-	-		
	S.	Alto	No	No	Si	No		
	F.	Alto	No	No	No	No		
Tre Erre	T.	Alto	Si	Si	Si	No		
	S.	Alto	Si	Si	Si	No		
	F.	Alto	No	No	No	Si		
Cierre	T.	Alto	Si	Si	Si	No		
	S.	Alto	Si	Si	Si	No		
	F.	Medio	No	No	Si	Si		
Gamma Arredamenti	T.	Alto	Si	Si	Si	Si		
	S.	Alto	Si	Si	Si	No		
	F.	Alto	No	No	Si	Si		
Nieri	T.	Alto	Si	Si	Si	No		
	S.	-	-	-	-	-		
	F.	Alto	No	No	No	Si		
Gruppo Lovato	T.	Basso	No	No	No	No		
	S.	Alto	Si	Si	Si	Si		
	F.	Basso	No	No	No	No		

5. Conclusione

Nel presente lavoro il cambiamento in atto in molti DI italiani è stato analizzato adottando un approccio centrato sulle relazioni inter-organizzative, che, come ampiamente evidenziato dalla letteratura, costituiscono uno dei principali fattori caratterizzanti i distretti (Lomi, 1991; 1992).

In base ad alcune osservazioni sulla realtà distrettuale italiana, è stato presentato un modello

teorico del cambiamento delle relazioni inter-organizzative. Nel modello proposto il cambiamento delle relazioni inter-organizzative e, in particolare, la tendenza alla formazione di network più strutturati e formalizzati è messa in relazione con le strategie di crescita adottate dalle imprese leader presenti nel distretto. Nel modello sono stati identificati due principali processi di crescita dell'impresa leader: un primo processo, detto di "crescita per linee interne", con verticalizzazione dell'impresa leader e un secondo, detto di "crescita per linee esterne", con formazione di una rete non proprietaria di relazioni inter-organizzative centrata sull'impresa leader. A ciascun processo di crescita adottato dall'impresa leader viene associata una specifica connotazione del network inter-organizzativo.

Il modello di analisi del cambiamento delle relazioni inter-organizzative proposto si è avvalso dei risultati di un'indagine empirica condotta su quattro distretti industriali italiani. L'indagine, utilizzando la metodologia del "case study", ha sviluppato otto studi approfonditi su imprese leader operanti nei distretti localizzati nelle province di Bari e Matera, di Forlì, di Pistoia e di Udine e specializzati nelle produzioni del settore del mobile-arredamento.

L'indagine svolta non intende avere una validità statistica, essendo il campione di analisi limitato a 8 imprese, tuttavia, tramite l'analisi delle imprese leader osservate nella realtà, si vuol dare un contributo all'individuazione delle principali traiettorie di cambiamento delle relazioni inter-organizzative nei DI e verificare se le strategie adottate dalle imprese leader abbiano come sbocco dominante la formazione di "network strutturati".

Note

¹ Vi è anche un ulteriore fenomeno che sta emergendo in alcuni DI riconducibile all'affermazione di attori non imprenditoriali (istituzionali, soggetti misti pubblico-privati e centri di servizio) con funzioni di meta-management (Pilotti, 1998; Albino e Schiuma, 1999).

² Le modalità di articolazione formale dei gruppi sono piuttosto varie: dalla forma più semplice che vede una famiglia controllare più aziende attraverso la diretta partecipazione azionaria, alla forma più evoluta con la presenza di una holding tanto di controllo finanziario, quanto di definizione delle strategie e di centralizzazione dei servizi del gruppo.

³ Emblematico è il caso della "Unoerre", azienda orafa operante nel distretto di Arezzo. Il processo di sviluppo che ha portato l'azienda ad assumere il ruolo di leader su molti mercati internazionali, è stato sostenuto dalla costituzione di diverse società operative, il cui obiettivo era e rimane quello di presidiare tanto le fasi più critiche del ciclo produttivo quanto le aree di prodotto/mercato ritenute più importanti (Visconti, 1996).

⁴ Particolarmente significativa è la strategia di crescita del gruppo “Marazzi”, gruppo che riveste una posizione di primaria importanza in campo internazionale e che incentra la propria attività nel distretto ceramico di Sassuolo (Onida, Viesti e Falzoni, 1992).

⁵ Significativo, al riguardo, è il disegno di sviluppo del gruppo pratese “Linea Più” che, mediante le società controllate, è in grado di offrire una gamma di filati che va dalla fascia alta del mercato a quella media, che esprime un contenuto tanto classico che fantasia, e che è in condizione di servire sia l’industria della maglieria quanto il settore della pelletteria (Onida, Viesti e Falzoni, 1992).

⁶ I casi di studio hanno riguardato le seguenti imprese: Calia S.p.A., Natuzzi S.p.A. e Nicoletti S.p.A. per il distretto di Bari-Matera; Cierre Imbottiti S.r.l., Gamma Arredamenti S.p.A., e Tre Erre S.p.A. per il distretto di Forlì; Nieri S.p.A. per il distretto di Quarrata; Gruppo Lovato per il distretto di Udine.

6. Bibliografia

Albino, V., Carbonara, N., Schiuma, G. 1998. Le strategie di sviluppo dei network locali. *Sviluppo e Organizzazione*, 170: 33-46.

Albino, V., Carbonara, N., Schiuma, G. 1999. Knowledge in inter-firm relationships of an industrial district. Atti del 44° Convegno Internazionale ICSB Innovation and economic development: the role of entrepreneurship and small and medium enterprises. Napoli, 20-23 giugno.

Albino, V., Schiuma, G. 1999. Nuove modalità di creazione e diffusione della conoscenza nei distretti industriali. Atti del Convegno Nazionale Il Futuro dei distretti. Vicenza, 4 giugno.

Becattini, G. 1989. Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico. *Stato e Mercato*, 25: 111-128.

Bellandi, M. 1989. Capacità innovativa diffusa e sistemi locali di imprese. In Becattini, G. (a cura di) *Modelli locali di sviluppo*. Bologna. Il Mulino.

Belussi, F., Arcangeli, F. 1998. A typology of networks: flexible and evolutionary firms. *Research Policy*, 27/4: 415-428.

Boldizzoni, D., Serio, L. 1997. Crescita delle PMI e sviluppo locale: dal sistema distrettuale all’impresa distrettuale. Atti del Convegno La molteplicità dei modelli di sviluppo nell’Italia del Nord. Parma, 6-7 Novembre.

Brusco, S. 1989. *Piccole imprese e distretti industriali*. Torino. Rosenberg & Sellier.

- Bursi, T. 1997. Strategie di crescita delle imprese dei distretti industriali: il caso dell'industria ceramica italiana. Atti del Convegno La molteplicità dei modelli di sviluppo nell'Italia del Nord. Parma, 6-7 Novembre.
- Carminucci, C., Casucci, S. 1997. Il ciclo di vita dei distretti industriali: ipotesi teoriche ed evidenze empiriche. *L'industria*, 2: 283-315.
- Corò, G., Grandinetti, R. 1998. Modalità di apertura internazionale e modelli evolutivi dei distretti industriali italiani: primi risultati di un'indagine empirica. Atti del 2° Workshop I processi innovativi nella piccola impresa. Urbino, 21-22 maggio.
- Ferrucci, L. 1996. I processi evolutivi nei sistemi di piccole imprese. Milano. Guerini Scientifica.
- Ferrucci, L., Varaldo, R. 1997. Lineapiù: oltre le frontiere imprenditoriali del distretto. In Centro Studi Unione Industriale Pratese (a cura di) *L'albero e la foresta. Protagonisti dei distretti industriali italiani.*: 79-97. Milano. Guerini e Associati.
- Gandolfi, V. 1988. Aree sistema: internazionalizzazione e reti telematiche. Milano. F. Angeli.
- Garofoli, G. 1989. Modelli locali di sviluppo: i sistemi di piccola impresa. In Becattini, G. (a cura di) *Modelli locali di sviluppo*. Bologna. Il Mulino.
- Gottardi, G. 1997. I distretti industriali. In Bertelè, U. (a cura di) *Cambiamento e innovazione: strategie e politiche per le imprese e per le aree sistema.*: 51-84. Milano. Quaderni AiIG, Studi e Ricerche.
- Grandori, A. 1989. Reti inter-organizzative: progettazione e negoziazione. *Economia & Management*, 7: 28-40.
- Grandori, A., Soda, G. 1995. Inter-firm networks. Antecedents, mechanism and forms. *Organization Studies*, 16/2: 183-214.
- Lamming, R. 1993. *Beyond Partnership*. London. Prentice Hall.
- Lipparini, A. 1996. Architetture relazionali inter-impresa: promuovere l'innovazione attraverso le reti d'impresa. *Sviluppo e Organizzazione*, 153: 33-51.

- Lipparini, A., Lazerson, M.H. 1997. Lanificio Mario Bellucci: sul crinale fra tradizione e innovazione. In Centro Studi Unione Industriale Pratese (a cura di) *L'albero e la foresta. Protagonisti dei distretti industriali italiani.*: 65-77. Milano. Guerini e Associati.
- Lomi, A. 1991. *Reti Organizzative. Teoria, tecnica e applicazioni.* Bologna. Il Mulino.
- Lomi, A. 1992. L'organizzazione a rete nella teoria organizzativa. In Lorenzoni, G. (a cura di) *Accordi, reti e vantaggio competitivo.* Milano. Etaslibri.
- Lorenzoni, G. 1990. *L'architettura di sviluppo delle imprese minori.* Bologna. Il Mulino.
- Mariotti, S. 1989. Efficienza dinamica e sistemi di imprese. *Economia e politica industriale*, 64: 91-123.
- Mistri, M. 1993. *Distretti industriali e mercato unico europeo.* Milano. F. Angeli.
- Moussanet, M., Paolazzi, L. (a cura di) 1992. *Gioielli, bambole e coltelli. Viaggio de «Il Sole-24 Ore» nei distretti produttivi italiani.* Milano. Edizioni il Sole 24 Ore.
- Nuti, F. 1992. *I distretti dell'industria manifatturiera in Italia.* Milano. F. Angeli.
- Nuti, F. 1997. Frantumazione dei distretti industriali e nuova organizzazione dei rapporti tra imprese. In Belfanti, C.M., Maccarelli, T. (a cura di) *Un paradigma per i distretti industriali.*: 161-173. Brescia. Grafo Edizioni.
- Omiccioli, M., Tamburini, P. 1999. Il distretto del mobile di Pesaro. *Economia Marche*, 3: 67-83.
- Onida, F. 1992. Introduzione. In Onida, F., Viesti, G., Falzoni, A. (a cura di) *I distretti industriali: crisi o evoluzione?.*: 1-9. Torino. Egea.
- Onida, F., Viesti, G., Falzoni, A. (a cura di) 1992. *I distretti industriali: crisi o evoluzione?.* Torino. Egea.
- Pilotti, L. 1998. I distretti innovativi del Nordest. *Sviluppo e Organizzazione*, 167: 15-32.
- Piore, M., Sabel, C. 1984. *The second industrial divide: possibilities for prosperity.* New York. Basic Books.
- Porter, M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations.* Londra. Macmillan.

- Porter, M. 1998. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76/6: 77-90
- Richardson, J. 1996. Vertical integration and rapid response in fashion apparel. *Organization Science*, 7/4: 400-412.
- Ring, P.S., Van de Ven, A.H. 1992. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13: 483-498.
- Stinchcombe, A.L., Heimer, C.A. 1985. *Organization theory and project management*. Norway. University Press.
- Unioncamere 1995. *Imprese e istituzioni nei distretti industriali che cambiano*. Milano. F. Angeli.
- Varaldo, R. 1994. La natura e la dinamica dell'impresa distrettuale. In Dioguardi, G. (a cura di) *Sistemi di imprese. Le nuove configurazioni dell'impresa e dei mercati.*: 123-146. Milano. Etaslibri.
- Viesti, G. 1992. Crisi ed evoluzione dei distretti industriali. In Onida, F., Viesti, G., Falzoni, A. (a cura di) *I distretti industriali: crisi o evoluzione?.*: 11-28. Torino. Egea.
- Visconti, F. 1996. *Le condizioni di sviluppo delle imprese operanti nei distretti industriali*. Milano. Egea.