



Munich Personal RePEc Archive

**Presentation of the special issue of  
Sinergie Journal on "The  
internationalization of small businesses  
and industrial districts"**

Ferrero, Giancarlo and Musso, Fabio

University of Urbino "Carlo Bo"

2006

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/31640/>  
MPRA Paper No. 31640, posted 18 Jun 2011 19:03 UTC

## Presentazione

GIANCARLO FERRERO\* - FABIO MUSSO\*\*

Questo numero di Sinergie raccoglie le relazioni presentate al convegno che si è tenuto a Urbino nell'aprile 2005 su *L'internazionalizzazione delle imprese e dei distretti industriali*, organizzato dalla Facoltà di Economia dell'Università "Carlo Bo".

L'iniziativa è stata un'occasione per riflettere su un tema, i processi di internazionalizzazione dei distretti industriali, in continua evoluzione e rispetto al quale sono possibili svariate prospettive di osservazione, che è bene siano confrontate fra loro per favorire una visione rispettosa della natura complessa del fenomeno.

Il convegno si è svolto in un anno in cui molte dinamiche evolutive dei distretti, che avevano già iniziato a manifestarsi da diverso tempo, hanno superato livelli di soglia tali da renderle chiaramente evidenti. Si è dunque propagata una diffusa percezione dell'intensità e rapidità di tali mutamenti e degli elementi di criticità che essi comportano. Di fronte a questi processi, tuttavia, la ricerca di risposte rischia ancora di essere condizionata da analisi di breve periodo o, peggio, diventare preda di facili luoghi comuni.

L'intensità e le nuove forme che sta assumendo la divisione internazionale del lavoro, l'estensione delle filiere a nuove aree geografiche e la minaccia del neofordismo asiatico sono fra i principali fattori destabilizzanti della capacità competitiva finora dimostrata dalle piccole e medie imprese, basata sull'articolazione e l'integrazione dei processi di generazione del valore nell'ambito dei distretti industriali. Si pone, dunque, l'interrogativo se i distretti industriali potranno continuare a costituire un efficace fattore di sviluppo industriale nel nostro Paese e, comunque, al verificarsi di quali condizioni ciò potrà essere possibile.

Le ricerche presentate al convegno e qui pubblicate, realizzate da studiosi appartenenti a diverse aree disciplinari, offrono non solo un'ampia panoramica sulla letteratura esistente sull'argomento ma anche differenti chiavi interpretative dei processi in atto, anche se in parte complementari, poiché alcuni privilegiano una prospettiva di analisi focalizzata sui processi evolutivi determinati nei distretti dai fenomeni di internazionalizzazione, altri adottano un approccio incentrato sui

---

\* Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo".

e-mail: giaferre@tin.it

\*\* Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo".

e-mail: musso@econ.uniurb.it

processi di internazionalizzazione seguiti dalle singole imprese che operano nei distretti.

Se si assume a riferimento la letteratura degli ultimi decenni, le due interpretazioni non sempre risultano convergenti, né sono giunte a un punto in cui possa ritenersi completata l'architettura dei modelli di riferimento. La prima delle due prospettive richiamate è stata sempre privilegiata, specie in Italia, dagli economisti; la seconda trova alimento negli studi di matrice aziendale che, tuttavia, non di rado hanno seguito approcci basati su analisi settoriali o di filiera piuttosto che sui fattori caratterizzanti le imprese distrettuali, rendendo talvolta difficoltoso il riconoscimento delle specificità dell'impresa distrettuale rispetto all'impresa non contestualizzata. La capacità di operare efficacemente nel mercato e generare valore dell'impresa distrettuale, infatti, deriva in modo rilevante dalla qualità delle relazioni che sviluppa sul territorio e dalle economie esterne (esterne alle imprese ma interne ai sistemi di relazioni) di cui fruisce.

A rendere difficile la comparazione e l'integrazione tra le due modalità di analisi richiamate contribuisce la diversità dei linguaggi utilizzati, che concorre ad ostacolare lo sviluppo di una maggiore interdisciplinarietà nello studio dei distretti, utile per offrire una rappresentazione più articolata, incisiva e realistica della loro natura. La possibilità, offerta dal convegno e da questo numero di Sinergie, di affiancare e confrontare le indicazioni che scaturiscono dai due approcci risulta, quindi, di particolare interesse.

Alcune altre considerazioni vanno fatte sulle difficoltà di inquadramento teorico del tema dell'internazionalizzazione delle imprese minori.

Innanzitutto, occorre ricordare che i modelli interpretativi generalmente applicati sono stati elaborati soprattutto sulla base di analisi condotte sulle grandi imprese e anche gli studi più recenti, maggiormente focalizzati sulla piccola dimensione, risentono comunque delle impostazioni concettuali di tali modelli. Per esempio, spesso si trascura di approfondire in modo adeguato l'influenza dei fattori soggettivi sui processi di internazionalizzazione seguiti dalle piccole imprese, mentre il tipo di esperienze vissute da chi le governa e gli obiettivi personali perseguiti possono consentire di comprendere e spiegare la natura e la rapidità di taluni percorsi.

In secondo luogo, l'eterogeneità dell'universo delle piccole imprese e la mancanza, come detto, di modelli interpretativi appropriati per la piccola dimensione e ampiamente condivisi ha portato ad affrontare i numerosi aspetti indagati con metodologie spesso diverse, con risultati non sempre integrabili o comparabili e questo, se da un lato ha contribuito a rendere ricca e articolata l'osservazione del fenomeno, da un altro lato ha reso più difficile interpretazioni organiche dei processi di internazionalizzazione. D'altra parte, la disomogeneità dei profili e dei comportamenti delle imprese minori rende oggettivamente difficile individuare prospettive generalizzabili.

In terzo luogo, occorre considerare le difficoltà di dialogo e comprensione che spesso insorgono fra chi guida le imprese e chi le osserva. Il fatto che il sapere su cui si fondano i comportamenti delle imprese sia in larga parte tacito e il fatto che la formulazione delle strategie avvenga prevalentemente secondo logiche incrementali

rendono i comportamenti meno facilmente interpretabili e la razionalità dell'imprenditore meno trasparente. A ciò deve aggiungersi la considerazione che chi gestisce l'impresa spesso non ha tempo, voglia, capacità per un approfondito confronto con chi conduce le indagini e, viceversa, i ricercatori spesso non sanno trattare la realtà dell'impresa minore con categorie concettuali adeguate. Di conseguenza, molte indagini tendono ad approcciare lo studio della piccola impresa più con finalità statistico-descrittive o normative (cosa dovrebbe fare) che con finalità interpretative delle logiche che ne orientano le scelte.

Vi è infine da considerare il condizionamento esercitato sullo studio dei processi di internazionalizzazione dalla dinamica tecnologica, che porta a modificare costantemente i presupposti su cui si articolano le architetture relazionali e si fondano i modelli di impresa adottati. E' risaputo che storicamente vi sono stati salti evolutivi nello sviluppo dei sistemi economici, contrassegnati da innovazioni che hanno determinato l'introduzione di modelli di produzione e di scambio innovativi. Le varie "rivoluzioni" che si sono susseguite, indipendentemente dalla rapidità con cui si sono manifestate, hanno introdotto nuove regole per la competizione. Quello che si sta verificando in questi anni nel campo delle tecnologie di elaborazione e scambio delle informazioni può essere considerato un altro importante salto evolutivo. Le conseguenze più immediate, rispetto ai temi di cui ci stiamo occupando, sono individuabili nello sviluppo dell'economia della conoscenza e nella globalizzazione, di cui la divisione internazionale del lavoro e, in particolare, l'estensione su scala mondiale delle filiere produttive, sono certamente due degli aspetti più rilevanti. I processi evolutivi in atto nelle tecnologie e nei costi per accedere ad esse hanno diretti riflessi sulle possibili articolazioni organizzative e strategiche delle imprese per operare nei mercati internazionali: per esempio, le scelte di delocalizzazione produttiva e *offshoring* di attività terziarie dipendono in larga misura dalla velocità e dai costi dell'interscambio informativo, con dirette conseguenze sulle decisioni di scomposizione a livello internazionale della catena del valore. Nel contempo, la rapidità dei cambiamenti nelle tecnologie e l'impossibilità di prevedere a medio termine le applicazioni utilizzabili dalle imprese rende difficile valutare l'efficacia nel tempo dei modelli di comportamento oggi ipotizzabili. In queste condizioni, elaborare una teoria che interpreti le forme dei processi di internazionalizzazione delle imprese e descriva le traiettorie di cambiamento dei sistemi distrettuali rischia di essere un puro esercizio intellettuale. Ciò che può essere fatto è trovare un riferimento temporale entro cui le riflessioni teoriche possano rivelarsi utili per le imprese, in modo da contribuire a fare maggiore chiarezza sui cambiamenti che si stanno concretamente prospettando, senza limitare l'analisi a quanto è già accaduto o sta accadendo, perché destinato a rapida obsolescenza, e senza, nello stesso tempo, proiettare le interpretazioni su scenari troppo lontani e scarsamente attendibili.

Dunque, la complessità di osservazione legata al tema dell'internazionalizzazione delle piccole imprese e dei distretti industriali rende doveroso un approccio prudente sia alla riflessione teorica, sia alla formulazione di indicazioni normative.

I contributi forniti al convegno appaiono coerenti con le riflessioni da noi presentate. Vengono efficacemente evidenziati i caratteri nuovi che stanno assumendo i processi di internazionalizzazione, che implicano approcci diversi alla loro analisi; nel contempo, vengono formulate analisi ed indicazioni normative attente a evitare proposte astratte e di difficile applicazione nel contesto italiano. Così, per esempio, risulta forte la consapevolezza che il modello industriale e di internazionalizzazione finora seguito in Italia non può essere radicalmente e rapidamente modificato, per cui l'assunto secondo cui le nazioni evolute devono puntare sulla tecnologia per conservare la loro leadership, lasciando ai paesi emergenti il presidio dei settori maturi, non può essere meccanicamente accolto nel caso dell'Italia, dato il ritardo accumulato e la mancanza di condizioni per recuperare nel medio termine tale ritardo (d'altra parte, non è scontata la validità di tale assunto considerata, per esempio, la velocità con cui la Cina sta rapidamente modificando il suo assetto da paese inseguitore/imitatore a paese innovatore). La direzione da seguire deve, al contrario, partire dai fattori distintivi del sistema industriale italiano, pienamente spendibili nella nuova ripartizione di ruoli a livello internazionale, che sono innanzitutto culturali, a partire dalla capacità di sviluppo applicativo dell'innovazione, dalla capacità di realizzazione di combinazioni complesse di prodotti e servizi, dalla capacità di costruire sostenere reti di relazioni.

Il saggio di Enzo Rullani sottolinea l'esigenza di interpretare i processi di trasformazione in corso superando le prospettive finora utilizzate, centrate sui modelli allocativi o gerarchici di internazionalizzazione, a favore di un'ottica riferita all'internazionalizzazione come fenomeno cognitivo, in cui i protagonisti delle filiere transnazionali mettono in comune conoscenze che hanno origine e destinazione in Paesi diversi. Secondo questa prospettiva, il ruolo delle imprese italiane può essere identificato non tanto nella produzione/propagazione di nuove conoscenze di base o ad alto contenuto di scienza e tecnologia, quanto nella produzione/propagazione di conoscenze applicative connesse alle innovazioni d'uso. L'apparente impoverimento e le scarse prospettive di sviluppo che ne potrebbero conseguire nascondono in realtà un potenziale, se si considera che le innovazioni d'uso fanno parte a pieno titolo della filiera cognitiva transnazionale senza che necessariamente i produttori di conoscenze di base debbano essere considerati più importanti e più remunerati degli utilizzatori intelligenti che propagano le conoscenze. Conta quindi la combinazione fra capacità di assorbimento di conoscenze altrui, creatività e sistema di collegamenti, capace di moltiplicare le occasioni di sfruttamento delle innovazioni d'uso. La natura dei distretti si presta al perseguimento di questi fronti – ne sono esempio numerose medie imprese al loro interno che hanno intrapreso questa direzione – ma occorre un investimento per trasferire la trasmissione cognitiva da un piano di linguaggi informali a quello di linguaggi formali, a partire da condizioni di istruzione e capacità di interazione che devono necessariamente evolvere in modo diffuso fra tutti gli attori presenti nei distretti.

Anche il contributo di Camuffo e Grandinetti sottolinea l'importanza della componente cognitiva nei processi di generazione di valore attivati all'interno dei

distretti, che si sviluppa soprattutto sulla base dell'osservazione finalizzata alla riproduzione delle idee di prodotto e dell'innovazione, delle relazioni interpersonali/interorganizzative e della mobilità delle risorse umane. Tali prerogative, che in passato hanno permesso ai distretti di affermarsi come bacini locali di innovazione, si confrontano attualmente con l'esigenza di un livello superiore di apertura cognitiva all'esterno.

Vi sono casi di imprese italiane, definibili come distrettuali-globali, che si mostrano avviate verso un processo equilibrato di apertura, integrando le relazioni distrettuali con la delocalizzazione di alcune fasi della filiera produttiva, il presidio dei canali distributivi all'estero, lo sviluppo di relazioni con fornitori extradistrettuali di servizi, la cooperazione con partner extra-distrettuali. In questi casi si rivela importante la capacità di entrare in circuiti globali, riuscendo a codificare conoscenze tacite per riuscire ad accedere a reti cognitive universali. Così i legami con il distretto non vengono recisi ma servono anzi a rafforzare la competitività delle imprese che si aprono alle reti esterne e internazionali.

Esempi di efficace evoluzione provengono anche dalle imprese che si riposizionano attraverso strategie di crescita internazionale associata a focalizzazione – andando a presidiare nicchie di mercato globali – e flessibilità, sfruttando i legami distrettuali per accelerare la velocità di risposta alle dinamiche del mercato. Anche la terziarizzazione dell'attività dell'impresa rientra fra i percorsi adottabili, in questo caso enfatizzando la funzione di coordinamento a livello internazionale (e di collegamento con l'interno del distretto).

Il paper di Fabio Musso prende in considerazione i percorsi strategici adottabili dalle imprese, per i quali va tenuto conto di come i cambiamenti di scenario a livello internazionale stiano alterando le condizioni che hanno permesso in passato di affermare modelli di internazionalizzazione centrati sulla piccola dimensione e sull'appartenenza ai distretti.

Le direzioni individuate si muovono lungo tre principali direttrici: strategie di differenziazione, analoghe a quelle già frequentemente adottate in precedenza ma interpretate in chiave fortemente dinamica, tali da assicurare un vantaggio fondato soprattutto sulla dinamica della differenziazione, più che sulla differenziazione stessa; strategie di *networking*, finalizzate a valorizzare il ruolo di connessione che le imprese distrettuali possono esercitare anche in una prospettiva globale, rafforzando la componente terziaria nelle attività direttamente presidiate – per le quali viene recuperato il coinvolgimento del distretto – e lasciando a soggetti esterni internazionali lo svolgimento di attività rispetto a cui mantenere comunque una posizione baricentrica; strategie orientate a un neo-regionalismo, tenendo conto dello spostamento della competizione su frontiere più avanzate di efficienza e velocità e il conseguente riemergere della distanza fisica quale fattore in grado di rallentare lo svolgimento dei processi produttivi dispersi e di quelli commerciali.

Tali direzioni strategiche vanno comunque rapportate ai limiti tuttora presenti nelle imprese e che, in modo diretto o indiretto, sono riconducibili alla dimensione eccessivamente ridotta che caratterizza molte delle imprese distrettuali, di cui l'effetto più rilevante è la inadeguatezza a partecipare a network sempre più evoluti.

In tal senso, se le medie imprese rappresentano il riferimento, già ricco di esempi, a cui guardare per individuare le direzioni più efficaci, occorre riflettere sul modo in cui sostenere le piccole e piccolissime imprese, che sono la maggioranza, nel non restare escluse dai circuiti produttivi, commerciali e cognitivi, e non frenarne l'evoluzione.

La diversità di casistica che caratterizza i distretti industriali e il loro modo di aprirsi a livello internazionale è il punto da cui parte l'analisi di Giovanni Solinas, che individua cinque diversi modi – non tutti di successo – con cui i distretti italiani hanno reagito ai processi di integrazione dei mercati mondiali: la delocalizzazione, attuata da parte di imprese medie e grandi, riguardante prodotti poco sofisticati realizzabili in serie lunghe; la sottomissione a committenti esterni detentori di brand globali, che sottraggono al distretto le competenze sul design, il marchio, il rapporto col mercato; l'inserimento nello scenario globale in modo attivo, facendo da apripista alle restanti imprese del distretto, oppure passivo, ospitando nel distretto scelte di localizzazione di imprese estere, attratte per la presenza di particolari competenze tecniche o progettuali; l'abbassamento della qualità dei prodotti offerti, puntando su prezzi bassi in competizione con i paesi emergenti; l'innalzamento del livello qualitativo dei prodotti e il contemporaneo accorciamento dei cicli di produzione/commercializzazione (rilevabile soprattutto nei settori legati alla moda).

Solo alcuni di questi comportamenti sono efficaci di fronte all'esigenza di sostenere il confronto con i nuovi competitori. A questo proposito, occorre anche riconoscere che guardare ai paesi maggiormente sviluppati per seguirne l'esempio è una strada impraticabile per l'Italia, a causa delle diverse condizioni esistenti, soprattutto per ciò che concerne la struttura industriale e il livello della ricerca scientifica e tecnologica. Occorre invece ricercare un ruolo attivo nello scenario internazionale a partire dalle competenze già sviluppate, e quando si parla di economia della conoscenza non si fa riferimento solo ai settori tecnologici ma anche a quelli tradizionali dove possono essere sviluppate applicazioni che recuperano saper fare, creatività ed elementi culturali di cui l'Italia, e la cultura presente nei distretti, dispongono.

Il lavoro di Cosetta Pepe focalizza l'analisi sul modo in cui le imprese minori, e in particolare quelle distrettuali, vivono il rapporto con i canali distributivi evoluti, soffermando l'attenzione su un aspetto spesso sottostimato dagli studi sui distretti in quanto il rapporto con i mercati intermedi e quelli finali viene spesso considerato un problema esterno rispetto alle dinamiche distrettuali. Nel paper viene rilevato come il fenomeno della fornitura a imprese della grande distribuzione stia assumendo una dimensione sempre più rilevante per le piccole imprese e costituisce per esse un'occasione per essere proiettate nei mercati esteri, così come rilevante è il rapporto di fornitura che a livello locale si sviluppa fra le imprese minori e imprese internazionali che si impiantano nel loro territorio.

Dall'analisi emerge come il rapporto con le grandi imprese commerciali debba comunque essere improntato a efficienza e capacità di sostenere interazioni evolute. Diventa allora importante la capacità di innovazione tecnologica dell'impresa fornitrice, non solo in campo produttivo, ma anche logistico e della comunicazione,

per informatizzare la filiera e razionalizzare il circuito, rendendolo efficiente e tempestivo.

Nel caso delle imprese distrettuali, si tratta di capire se vi è complementarità fra il ruolo del distretto e i grandi distributori o se vi sia, invece, sovrapposizione e incompatibilità, soprattutto se il grande distributore assume un ruolo sostitutivo rispetto a quello del distretto. Il rapporto con la grande distribuzione può rappresentare per la piccola impresa l'occasione di una crescita che la sottrae alla cultura del distretto, ma ciò finisce per indebolire il tessuto distrettuale, così come viene indebolito il tessuto distrettuale nel momento in cui un'impresa spezza le economie interne delocalizzando alcune delle produzioni.

L'analisi di Gaetano Fausto Esposito approfondisce i fronti di intervento per il sostegno della competitività delle imprese nazionali. Viene sottolineata l'importanza che il supporto alle imprese si riveli efficace non solo in sede di promozione ma anche nei successivi processi di sviluppo e consolidamento della presenza internazionale. La pluralità dei soggetti coinvolti, e la complementarità che ne deve caratterizzare l'operato, non fa che suggerire un approccio di squadra, quale forma intermedia fra mercato e gerarchia secondo un principio di co-responsabilità, la cui coesione (della squadra) è ottenibile solamente con un rafforzamento dei circuiti informativi, in grado di consolidare le basi fiduciarie e favorire la cooperazione nell'ambito di specializzazioni di compiti funzionali a un disegno comune. Nel fornire servizi e supporti alle imprese l'equilibrio fra soggetti pubblici e operatori privati dipende dal tipo di intervento necessario, secondo una mappatura che l'Autore ricostruisce e nella quale individua momenti e ruoli attribuibili a ciascuna fase.

Il paper di Ilario Favaretto affronta l'evoluzione dei sistemi locali di una regione – le Marche – rappresentativa di un modello di sviluppo territorialmente diffuso. Il saggio pone in relazione il grado di apertura dei sistemi locali con alcune caratteristiche delle imprese e i mutamenti che le interessano in termini di localizzazione. Se si assume la globalizzazione come integrazione fra aree ed economie, la competitività di un sistema non può essere letta solo attraverso la capacità di collocare prodotti e servizi sui mercati esteri, ma anche nella capacità di ottimizzare contemporaneamente la collocazione dell'output con l'utilizzazione degli input provenienti dall'esterno: è in questo progredire dell'integrazione nella globalità, nel sistematizzare un mutuo interscambio fra diverse economie e sistemi non di soli prodotti, ma di tecnologie, conoscenze, esperienze, che i sistemi locali stessi trovano linfa ulteriore e decisiva per i loro processi di evoluzione.

Il saggio considera come le imprese che innovano (e per le quali i processi di innovazione hanno sortito effetti non trascurabili in termini di posizioni di mercato) si avvantaggino della maggiore apertura all'esterno sul piano, per esempio, della localizzazione dei committenti. E considera la significatività che tale aspetto assume in relazione alle aree spaziali in cui è possibile suddividere i sistemi locali. Ne discendono indicazioni per il *policy maker* centrale e periferico, che deve assumere strategie e strumentazioni adeguatamente differenziate, secondo l'articolazione del quadro che si trova di fronte in termini settoriali e territoriali.

Il lavoro di Vittoria Marino analizza le problematiche dei sistemi distrettuali della moda, interpretandole alla luce del modello del ciclo di vita internazionale del prodotto. Partendo dalla constatazione della forte criticità che caratterizza i distretti del settore in Italia, le direzioni individuate per invertire la tendenza vengono ricondotte a scelte che possono permettere di difendere il vantaggio legato all'innovazione. I fattori rilevanti nella competizione internazionale di tale settore, infatti, sono sottoposti alla minaccia di appropriazione da parte di economie meno evolute delle innovazioni di prodotto e/o di processo. Gli accordi collaborativi, basati su solide relazioni fiduciarie, possono consentire di mantenere un controllo attivo nella messa a punto di innovazioni anche della produzione esternalizzata e ciò può rendere controllabile il livello di apprendimento dei partner esteri.

Ciò che caratterizza, nel loro complesso, i contributi presentati è una lettura dei processi evolutivi in atto capace di delineare in modo analitico e incisivo le tendenze che si manifestano e le problematiche più urgenti da affrontare, inquadrando, però, in una visione prospettica di medio termine consapevole della natura, della rilevanza e della rapidità dei mutamenti di scenario che si stanno verificando. L'attenzione è rivolta non solo alle imprese ma anche agli altri attori che dovrebbero svolgere ruoli protagonisti nei sistemi del valore e nei processi di internazionalizzazione: le istituzioni, le società di servizi, gli intermediari commerciali e in particolare la grande distribuzione. Le proposte formulate vanno nel senso di valorizzare i caratteri distintivi del sistema industriale nazionale per basare le prospettive di sviluppo sul recupero di un'identità e di un ruolo distintivo, coerente con le dinamiche in atto. Un'altra indicazione importante è che l'economia della conoscenza, la flessibilità/velocità di risposta alle dinamiche competitive, le strategie di nicchia in chiave dinamica, la terziarizzazione di molte attività svolte, sono tutti fronti che richiedono, per manifestare efficacia, un rafforzamento dei circuiti relazionali in cui tutte le imprese, comprese quelle di più piccole dimensioni, devono riuscire a entrare.

Va infine considerato il rilievo critico che assume il rafforzamento dei supporti infrastrutturali, per consentire al nostro sistema industriale di potersi confrontare quanto meno ad armi pari con i competitori esteri sul fronte della logistica, quale presupposto irrinunciabile per attivare, coordinare o semplicemente partecipare a network internazionali.