



Munich Personal RePEc Archive

**Logistics in the industrial districts.  
Evolutionary trends for supply chains  
integration**

Cerruti, Corrado and Musso, Fabio

Macerata University (Italy), Urbino University (Italy)

2004

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/31645/>  
MPRA Paper No. 31645, posted 18 Jun 2011 19:07 UTC

# La logistica nei distretti industriali. Scenari di evoluzione per l'integrazione delle filiere

Corrado Cerruti – Professore associato - Università degli Studi di Macerata  
Fabio Musso - Professore associato - Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo"<sup>\*\*</sup>

## **Abstract**

Integrated logistics inside industrial districts, in spite of its potential, still faces infrastructural and cultural barriers. The article analyses fourteen cases of logistic innovation within industrial district firms, highlighting both the current status and intervention areas for building up a higher level of innovation and for integrating logistic structures and activities.

## **1 Dinamiche distrettuali e potenzialità della logistica**

I sistemi locali di imprese sono sottoposti in questi anni a forti stimoli al cambiamento derivanti dall'evoluzione delle tecnologie e dalla crescente tensione competitiva che si manifesta sia nel mercato interno che in quelli internazionali. Tali dinamiche stanno mettendo in discussione i modelli di generazione del valore affermati con successo in passato e si riflettono sull'articolazione delle filiere, sulle dimensioni aziendali e sui processi di concentrazione fra imprese, sulle scelte di diversificazione e innovazione, sui rapporti di mercato. In questo scenario la logistica assume particolare importanza nei distretti industriali per il ruolo di connettore di network locali fondati sulla capacità delle imprese di interagire e coordinarsi efficacemente, e di gestire con velocità e flessibilità i mercati di approvvigionamento e di sbocco.

L'analisi delle problematiche logistiche va, per queste ragioni, collocata entro l'osservazione dei percorsi di cambiamento dei distretti - sia nel loro insieme che nelle vicende dei singoli soggetti (le imprese) - privilegiando un'ottica di distretto industriale come sistema evolutivo (Corò, Rullani, 1998) nel quale poter distinguere gli elementi di continuità da quelli di rottura nella combinazione dei connotati di prodotto, processo e mercato.<sup>1</sup>

Obiettivo di questo lavoro è analizzare lo stato di evoluzione della funzione logistica nei sistemi produttivi locali, prendendo spunto da una ricerca effettuata nelle Marche, regione tipicamente caratterizzata da un forte peso delle aree distrettuali nel suo tessuto industriale, con un duplice intento: da una parte, sulla base delle condizioni riscontrate all'interno delle imprese, delineare i confini del fenomeno e individuarne i possibili percorsi di cambiamento; dall'altra, fornire indicazioni per politiche di intervento, sia a livello locale che nazionale, finalizzate ad assicurare alle imprese condizioni di crescita soddisfacenti e fornire loro adeguati stimoli all'adozione di soluzioni innovative.

A tale scopo si è seguita una metodologia di indagine di tipo qualitativo focalizzata sulle esperienze delle imprese più evolute, che fossero cioè in grado di segnalare la "frontiera" di sviluppo degli aspetti indagati. Ne è scaturita una *analisi per casi aziendali* effettuata sulle maggiori imprese di tre distretti presenti nella regione, che in quanto tali si è presupposto fossero in grado di esprimere capacità organizzative e di

---

\* Pur essendo questo lavoro frutto di una comune attività di ricerca e di riflessioni svolte congiuntamente, il paragrafi 1, 2 e 5 possono essere attribuiti a Fabio Musso, i paragrafi 3, 4 e 6 a Corrado Cerruti.

<sup>1</sup> Si veda, a tale proposito: Penrose, 1973. Tale combinazione di vettori del processo di diversificazione, pur essendo stata adottata con riferimento alla singola impresa, viene utilizzata in questo caso con riferimento ai sistemi distrettuali.

innovazione superiori rispetto alla media del distretto. In merito a tali imprese, state considerate le condizioni di sviluppo della funzione logistica (sia interna che nell'interfaccia con l'esterno), gli orientamenti espressi in merito al ruolo e all'importanza ad essa attribuita, le difficoltà incontrate.

L'analisi di singoli casi ha permesso di delineare le dinamiche del fenomeno da un punto di osservazione proiettato sugli sviluppi più innovativi, mettendo in evidenza sia l'adeguatezza di tali imprese nel recitare un ruolo guida per il distretto, sia i limiti alla diffusione delle innovazioni lungo le filiere distrettuali ed extradistrettuali.

Ciò ha significato, da una parte, interpretare queste esperienze alla luce delle dinamiche che stanno caratterizzando la logistica di impresa e, dall'altra, considerarle come esperienze pilota rispetto a contesti produttivi locali costituiti prevalentemente da imprese meno evolute, meno strutturate e meno orientate strategicamente. Si è quindi cercato anche di comprendere quanto il tessuto industriale locale può assecondare i percorsi di sviluppo guidati da imprese leader e quanto tali percorsi possano essere spontanei, stimolati dai meccanismi di mercato o quanto, invece, debbano essere sollecitati da "meta-organizzatori di sistema" (Pilotti, 1999) interni o esterni al contesto di riferimento.

## **2 Logistica di impresa e logistica di distretto: due prospettive complementari**

Parlare di logistica, oggi, significa farlo seguendo un'ottica che guarda non alla singola impresa, in funzione della sua permanenza nel mercato in condizioni di redditività, ma al sistema di relazioni di cui essa fa parte e attraverso cui se ne determina l'efficacia competitiva.

La ridotta dimensione di impresa e, ancor più, l'inserimento in contesti distrettuali, sono caratteri che accentuano il ruolo di connettore esercitato dalle attività logistiche in presenza di meccanismi di divisione del lavoro e di specializzazione. Tali meccanismi, incompleti nelle forme di trasferimento e ritrasferimento delle conoscenze (Di Bernardo, Rullani, 1990), necessitano, soprattutto nei settori maturi, di infrastrutture di servizio in grado di supportare traiettorie innovative per fondare nuovi vantaggi competitivi stabili (Albertini, Pilotti, 1996). La logistica ricopre, in questo, un ruolo rilevante, ponendosi quale variabile che *esplica le sue potenzialità sul doppio fronte impresa e sistema di relazioni fra imprese*.

Con specifico riferimento alla *logistica di impresa*, è ormai ampiamente riconosciuto il ruolo che essa assume per ottimizzare le interrelazioni fra approvvigionamenti, produzione e vendite, attraverso la pianificazione, l'organizzazione e il controllo delle attività di movimentazione e stoccaggio dei beni dai punti di acquisizione dei materiali, lungo il processo produttivo fino al cliente finale.<sup>2</sup>

Le tradizionali attività di cui si compone il ciclo logistico (*stoccaggio e gestione scorte, trasporto,<sup>3</sup> magazzino prodotti finiti e merci in uscita, materials handling<sup>4</sup>*) tendono a connotarsi sempre più secondo un'ottica di flusso, a favore della quale vengono cercate soluzioni che superano i confini aziendali e portano a ricollocarne alcune lungo

---

<sup>2</sup> Ai fini dell'efficiente funzionamento di tali attività è di primaria importanza l'informazione e la capacità di gestirla e trasmetterla attraverso tutti i centri decisionali, ed è da qui che derivano i concetti di *integrazione* e *trasversalità* che caratterizzano la logistica, in quanto il suo ruolo supera la ripartizione fra sottosistemi all'interno dell'impresa e permette la connessione orizzontale fra funzioni e flussi.

<sup>3</sup> I trasporti riguardano gli *input* di produzione (*in-bound logistics*), la movimentazione interna agli stabilimenti e gli *output* verso il mercato di riferimento, finale o intermedio (*out-bound*).

<sup>4</sup> Il *materials handling* riguarda le attività di collegamento fra merci in entrata, processi di trasformazione e spedizioni. Ne fanno parte il riordino, il picking, l'imballaggio, il consolidamento e deconsolidamento dei carichi in unità definite (pallet, container, casse mobili, semirimorchi).

le fasi di vendita o di approvvigionamento (*quasi manufacturing*<sup>5</sup>), prevalentemente col ricorso a operatori specializzati.

A queste attività se ne aggiungono altre che vedono accresciuta la loro importanza in relazione al maggiore coordinamento con i partner di filiera/canale, in particolare per la *gestione dei flussi amministrativi* (potenziale vincolo alla fluidificazione delle attività logistiche, superabile grazie agli sviluppi della telematica), l'erogazione di *servizi* pre e post vendita incorporati nel bene finale (assistenza clienti, gestione resi, raccolta informazioni sul prodotto), l'ottimizzazione delle operazioni di *reverse logistics* per l'organizzazione dei flussi di recupero e il ricondizionamento (o smaltimento) dei prodotti e degli imballi, e le relative attività amministrative.

Questo complesso di attività si sostiene attorno alla *gestione dei flussi informativi*, che rappresenta la base su cui si afferma l'attuale concezione di *logistica integrata*, grazie alla possibilità di elaborare e scambiare le informazioni a costi sempre più accessibili e in tempi rapidi lungo tutta la catena logistica e commerciale, sia di fornitura che di vendita.

Dunque, l'idea tradizionale che individua nella logistica una funzione interna alle imprese viene superata da una concezione allargata, ma anche più complessa, che connota la logistica come *infrastruttura tecnica e organizzativa che gestisce i collegamenti, fisici e informativi, della pluralità di imprese che partecipano alla catena del valore*.

A favore di un'integrazione di filiera e di canale depongono i benefici ottenibili con l'approccio legato ai sistemi ERP, il cui utilizzo induce a un'integrazione dei rapporti esterni all'impresa, ed è pure in questo senso che vanno intesi concetti più recenti come quello di *Supply Chain Management* (SCM). Obiettivo della logistica diventa, allora, il riallineamento delle componenti strategiche, attraverso l'armonizzazione dei flussi fisici e informativi che percorrono l'impresa e che si completano nei suoi rapporti con l'esterno<sup>6</sup> (Cerruti, 2003).

Se quanto affermato vale in riferimento alle imprese, le stesse considerazioni sono maggiormente rilevanti nel caso dei *distretti industriali*, dove la ridotta dimensione di impresa e la maggiore dipendenza delle unità produttive dai meccanismi di divisione del lavoro accentuano l'importanza della logistica quale connettore su cui fondare il vantaggio competitivo dell'intero sistema locale.

Tuttavia, alcuni tratti tipici dei distretti industriali si rivelano limitanti sulle possibilità di pieno utilizzo delle applicazioni logistiche. Il primo di questi riguarda il fatto che i distretti costituiscono dei network produttivi reversibili (Corò, D'Agostino, 2001), ossia delle reti costituite da attori che danno vita a "squadre di imprese" (Becattini, 1999) coinvolte di volta in volta in progetti di prodotto/mercato, che si compongono sulla base delle finalità del progetto ma anche delle prestazioni dei partner, facilmente sostituibili nel caso di incapacità o inefficienza. Tale carattere non si concilia con legami forti e stabili, quale condizione necessaria per giustificare investimenti elevati e *relation specific*, come quelli relativi all'acquisizione di software (SCM, ERP, extended

---

<sup>5</sup> Si tratta di un insieme di funzioni di manipolazione dei prodotti, in passato attribuibili alle operazioni di fabbrica, che si svolgono nelle piattaforme logistiche: controllo di qualità, assemblaggio dei prodotti o completamento e confezionamento nei luoghi prossimi all'utilizzo finale o in relazione alle esigenze di posticipazione e fluidificazione del processo produttivo.

<sup>6</sup> In quest'ottica si pongono anche le scelte di *outsourcing* e di *Third Party Logistics* (TPL), che tendono a perdere la connotazione tipica della decisione di *make or buy* tattico, supportata da una visione tecnicistica di breve periodo, per assumere i tratti e le valenze proprie di un'alleanza strategica, suscettibile di influenzare l'efficacia, oltre che l'efficienza operativa, della *supply chain*. Tali scelte permettono il ricorso a specialisti costantemente all'avanguardia nelle dotazioni tecniche e informatiche, con dimensioni tali da consentire un migliore sfruttamento di economie di scala e con collegamenti internazionali (spesso perché loro stessi internazionalizzati) tali da assicurare medesimi livelli di servizio logistico anche oltre i confini nazionali.

ERP), alla dotazione di risorse umane di interfaccia sufficientemente qualificate, alla condivisione di procedure, standard tecnici e basi di dati.

A questo si aggiunge la componente competitivo-conflittuale presente nei distretti (Pepe, 2000), che porta le imprese a manifestare diffidenza verso strutture e procedure condivise per timore di perdere fonti di vantaggio competitivo, di indebolire la propria unicità o differenziazione, di indebolire il rapporto con la propria clientela<sup>7</sup>.

La lettura dei meccanismi evolutivi e delle potenzialità della logistica all'interno dei distretti deve quindi essere rapportata anche a questo livello di considerazioni, per riuscire a cogliere non solo le potenzialità di sviluppo, ma pure i limiti e gli ostacoli alla loro realizzazione.

### **3 La metodologia della ricerca sulle imprese marchigiane**

Per comprendere il ruolo che la logistica assume per i sistemi distrettuali, e per delinearne l'evoluzione, è stata condotta nel corso del 2002 una ricerca basata sull'analisi di 14 casi aziendali relativi alle imprese di maggiori dimensioni localizzate in tre distretti marchigiani: quello della calzatura di Fermo-Civitanova, quello del mobile di Pesaro e quello delle cappe di Fabriano.<sup>8</sup> La metodologia per casi aziendali è stata scelta per l'utilità che essa contiene quale strumento che, se pure prevalentemente descrittivo, permette di analizzare fenomeni in evoluzione e non ancora pienamente studiati (Mintzberg, 1979; Eisenhardt, 1989), in merito ai quali individuare ipotesi interpretative da sottoporre a successive verifiche (Easton, 1995).

La scelta della focalizzazione sulle maggiori dimensioni è legata al fatto che le più grandi imprese del distretto presentano un'articolazione delle attività produttive e commerciali tali da richiedere un approccio strutturato alla gestione della logistica e, al tempo stesso, dispongono delle risorse e delle competenze interne su cui è possibile costruire tale approccio. E' su questa tipologia di impresa che le analisi e gli interventi di cambiamento della logistica distrettuale possono trovare spunto e fare leva<sup>9</sup>.

La prospettiva delle imprese è stata poi incrociata con quella dei fornitori di servizi logistici, anche in questo caso selezionati fra quelli che meglio potevano fornire indicazioni sull'evoluzione del mercato di tali servizi a livello regionale, presso i quali sono state rilevate, oltre alle principali caratterizzazioni dell'offerta, anche valutazioni sulla domanda proveniente dalle imprese e sul loro grado di evoluzione nella funzione logistica. Complessivamente, sono stati contattati 5 operatori localizzati nei distretti

---

<sup>7</sup> Per far fronte all'esigenza di abbandonare la logica competitivo/conflittuale, le soluzioni possibili vanno dalla costruzione di piattaforme logistiche dedicate, alla creazione di *logistics service provider* (consortili o con partnership strategiche con operatori locali o *courier* internazionali), fino alla costruzione di piattaforme digitali che fungono da *business leader* per lo scorrimento dei flussi fisici e/o virtuali (Del Baldo, 2002).

<sup>8</sup> Più in dettaglio, l'articolazione dell'indagine per ogni distretto si è configurata nel modo seguente: *Distretto delle calzature* – sono state intervistate quattro grandi imprese produttrici finali, leader di marca, che operano in fasce di mercato diverse per tipologia di clientela servita e per specializzazione (bambino, donna, donna-teenager, uomo), nonché l'impresa leader nella fornitura di componenti. *Distretto del mobile* – sono state intervistate sei fra le maggiori imprese esistenti selezionate in base alla rappresentatività rispetto alle tipologie di prodotti realizzate nel distretto, considerando sia le specializzazioni di tipo orizzontale (per prodotto) che verticale (fasi di processo). Sono stati così individuati due produttori di cucine, due produttori di arredamento giorno-notte, un produttore di mobili per ufficio/arredamenti per negozi, un produttore di semilavorati. *Distretto delle cappe* – sono state intervistate tre delle quattro imprese che per dimensioni e relazioni distrettuali attivate ricoprono una posizione di leadership nel distretto; per la mancante è stato intervistato l'operatore logistico a cui l'azienda ha esternalizzato fasi del processo logistico.

<sup>9</sup> Un altro elemento a favore di questa focalizzazione dimensionale è legato al fatto che da precedenti ricerche emerge come la criticità della logistica non sia ancora pienamente colta dalle piccole e piccolissime imprese, che spesso tendono ancora a vederla come una "necessità senza benefici" piuttosto che un fattore strategico (Confetra, 1997).

analizzati (2 per i distretti delle cappe e delle calzature, 1 per il mobile) e un operatore regionale.<sup>10</sup>

La metodologia di indagine si è basata su interviste dirette condotte presso le sedi delle imprese intervistate e rivolte al responsabile della logistica o, in sua mancanza, al responsabile degli approvvigionamenti/commerciale o al responsabile produzione. I colloqui si sono svolti sulla traccia di un questionario, tarato sulle specifiche realtà industriali analizzate, così da rispecchiare le differenze nel ciclo logistico dovute alle caratteristiche dei beni e dei mercati serviti.<sup>11</sup>

L'indagine si è sviluppata attorno agli aspetti organizzativi e gestionali delle singole imprese, con un approccio finalizzato a superare la rilevazione acritica degli orientamenti espressi e andando a cogliere anche indicazioni dalle scelte strategiche e dai cambiamenti in atto nel contesto economico e infrastrutturale di cui fanno parte. Le direttrici lungo cui si sono sviluppati gli approfondimenti sono state le seguenti:

- a) Le scelte organizzative.
- b) Il ruolo delle nuove tecnologie.
- c) Gli indicatori gestionali (Cafferata e Cibin, 1997).

a) Le *scelte organizzative* della funzione logistica rappresentano un primo importante elemento per comprendere la rilevanza ad essa attribuita. Nelle imprese meno strutturate le attività logistiche non vengono assegnate ad uffici precisamente identificati nell'organigramma e non viene assegnato loro un proprio budget. Questo approccio mette in luce una carenza di fondo in termini di cultura e di capacità manageriale nell'affrontare la logistica. L'imprenditore si trova senza precisi riscontri contabili (a livello di budget) ed organizzativi per cui spesso gli è difficile capire, ancora prima che gestire, la logistica.

All'estremo opposto la logistica può essere strutturata come funzione integrata e inquadrata come "Direzione" che risponde al Direttore Generale. E' questa la configurazione organizzativa che evidenzia a livello di responsabilità e autonomia un peso molto rilevante attribuito alla funzione.

Molte realtà si trovano in una situazione intermedia, dove le attività logistiche vengono ripartite fra più uffici o servizi che rispondono a diversi Direttori di funzione. In questo caso la logistica in entrata viene di solito inglobata nelle responsabilità della produzione mentre la logistica distributiva viene integrata nella funzione commerciale.

b) Il secondo fronte di verifica sulle capacità logistiche delle imprese distrettuali è rappresentato dagli *strumenti informatici* di cui esse dispongono (Cerruti, 2002). A un livello base la gestione delle attività logistiche può essere supportata da programmi che permettono di automatizzare singole operazioni/fasi. Si tratta di software condivisi con l'area amministrativa (per il carico/scarico del magazzino, per la contabilità clienti e fornitori) o di programmi per la gestione dei piani di produzione e dei carichi automezzi. Il limite di questi strumenti è legato al fatto che rimangono isolati e quindi non permettono di supportare in maniera completa le necessità gestionali nell'area logistica che sono per loro natura interfunzionali.

Su un piano più evoluto, le imprese possono rafforzare i loro strumenti informatici adottando programmi MRP, che permettono di ottimizzare la programmazione della

---

<sup>10</sup> Oltre agli operatori logistici indicati, sono stati intervistati anche una cooperativa regionale di operatori logistici (prevalentemente trasportatori) di primo livello, una di secondo livello (a cui fanno capo altre cooperative di operatori) ed esponenti delle principali associazioni di categoria del settore: Confetra e Uniontrasporti.

<sup>11</sup> I questionari alle imprese vertevano su 4 macro aree: informazioni generali sull'impresa; inquadramento dell'attività; organizzazione delle attività logistiche; rilevanza della logistica nella strategia d'impresa. Quelli agli operatori logistici riguardavano le seguenti macro aree: informazioni generali sull'impresa; i servizi di trasporto e logistica offerti; la rilevanza della logistica per le imprese clienti; logistica e sistemi informativi.

produzione riducendo il livello di scorte, sino ad arrivare all'introduzione di sistemi informativi integrati ERP.<sup>12</sup>

Trasversalmente rispetto a questi pacchetti gestionali, occorre considerare l'impatto della tecnologia Internet e le sue ricadute a livello logistico in termini di rapporti con i mercati di approvvigionamento e di sbocco, in particolare su aspetti quali lo stato di avanzamento degli ordini e le giacenze di magazzino.

c) Lo sviluppo di *indicatori gestionali* per il controllo del processo logistico è il terzo elemento critico analizzato. Il processo logistico è spesso difficile da quantificare nei suoi aspetti di costo e nelle sue ricadute sul servizio al cliente, e per questo la disponibilità di strumenti di rilevazione interni (di costo e di prestazione) ed esterni (di soddisfazione del cliente) rappresenta un riferimento importante per una gestione logistica evoluta.

Una rappresentazione completa dei costi logistici richiede la predisposizione di *indicatori interni di costo* (costi di trasporto, costi di gestione dei magazzini e delle giacenze), di *indicatori di prestazione per la logistica sia in entrata che in uscita* (relativi ad aspetti di servizio quali la disponibilità del prodotto, la tempestività delle consegne o l'affidabilità del servizio) e di *indicatori esterni di soddisfazione* (legati alle informazioni di ritorno provenienti dai clienti sulla qualità del servizio logistico).

Questi sviluppi interni a livello di singola impresa rappresentano una precondizione per una logistica distrettuale avanzata, anche laddove, paradossalmente, il percorso evolutivo del distretto risultasse incentrato su scelte di *outsourcing*.

#### **4 Le problematiche logistiche dei distretti analizzati**

L'analisi delle realtà distrettuali osservate mette in luce come nella generalità dei casi le imprese non stiano riuscendo a sfruttare le potenzialità della logistica integrata nei rapporti intra-distrettuali, nè in quelli con l'esterno del distretto. Questo è in buona parte dovuto a tre ordini di motivi: a) ritardi organizzativi e culturali delle imprese, b) inadeguatezza dei partner distrettuali nell'assecondare le soluzioni organizzative e tecniche adottate dalle imprese leader (soprattutto sul piano ICT), c) stimoli inadeguati dall'offerta di logistica e ICT, da cui provengono proposte pensate per le grandi imprese e non tarate sulle esigenze di quelle minori.

Rispetto alle direttrici di analisi utilizzate, la verifica sulle *scelte organizzative* ha evidenziato un approccio alla logistica che inizia a riconoscere solamente a livello interno le potenzialità di una gestione integrata del processo. In 5 dei 14 casi analizzati la configurazione organizzativa vede la logistica gestita nell'ambito delle *operations* (per lo più logistica, acquisti e produzione), e con un Direttore Operations che risponde direttamente alla Direzione Generale. La crescente attenzione alla logistica dimostrata da queste imprese si caratterizza come un'attenzione nata in primo luogo in relazione alle necessità della fabbrica e della produzione. Anche il fatto che in nessuna di queste imprese il direttore di tale funzione integrata venga identificato come "Direttore della Logistica" evidenziano l'orientamento alla fabbrica.

Nelle rimanenti 9 imprese ci sono uno o più uffici che si occupano di logistica all'interno delle rispettive Direzioni, talvolta con la figura del responsabile dei trasporti (sia per gli acquisti sia per le vendite) o la figura del responsabile magazzino prodotti finiti (di interfaccia fra la produzione e il commerciale).

Nel campione rientrano anche due imprese con una struttura divisionale. In queste aziende le responsabilità logistiche sono tenute distinte per le diverse divisioni – anche

---

<sup>12</sup> La disponibilità di questi sistemi informativi integrati rappresenta non solo uno strumento tecnico in grado di migliorare l'efficienza della funzione logistica ma anche e soprattutto una forte leva di cambiamento che può spingere l'impresa a operare modifiche radicali a livello di equilibri interni e di rapporti con il mercato.

in relazione alle differenti problematiche di mercato – e risultano suddivise, all'interno di ciascuna divisione, per area funzionale.

Il peso della *logistica in entrata* risulta decisamente superiore nelle imprese che lavorano per conto terzi e/o per grandi clienti che si occupano in proprio del trasferimento delle merci acquistate (una tendenza molto evidente nel distretto delle cappe). Tale tendenza non risulta essere così avvertita nel settore del mobile, poiché, come dichiarato da tutte le imprese considerate, il trasporto della merce acquistata è sempre a carico del fornitore. La funzione aziendale che a tale proposito risulta svolgere un ruolo importante è quella approvvigionamenti, che si occupa della gestione dei contatti con i terzisti e i sub-fornitori e organizza i rifornimenti dei materiali, curando in particolare il coordinamento delle merci in entrata e il rispetto della tempistica, soprattutto nei casi, ancora pochi, in cui buona parte degli approvvigionamenti avviene in *just in time*.

Al contrario, la *logistica distributiva* risulta un servizio centrale per tutte quelle imprese che arrivano fino al dettagliante, come avviene in misura crescente nel distretto calzaturiero. In questo caso il servizio logistico viene visto come un'importante leva commerciale in quanto influenza la tempestività e l'affidabilità delle consegne e in molti casi anche la velocità del riassortimento che è possibile offrire a distributori e negozi. In alcune aziende di spicco l'efficienza della funzione viene messa al secondo posto rispetto ad imperativi di efficacia e di servizio al cliente, ad esempio rispetto a lotti di consegna di poche unità.

Tale aspetto risulta meno evidente per il settore del mobile nel quale, sebbene la distribuzione avvenga sul venduto del dettagliante (non essendoci grossisti nel settore né la possibilità di tenere magazzino nei punti vendita, al di là dei modelli in esposizione) e quindi richieda, almeno teoricamente, tempestività, la tipologia di prodotto riesce a tollerare tempi di consegna al cliente finale piuttosto lunghi.<sup>13</sup>

In generale, l'analisi dell'assetto organizzativo nelle imprese analizzate evidenzia un approccio alla logistica ancora frammentato ma con un trend di crescente attenzione alle potenzialità in termini di risparmio di costi e di miglioramento del servizio legati a una gestione integrata del processo.

Con riferimento al *ruolo delle nuove tecnologie*, la verifica empirica ha evidenziato una notevole vivacità a livello di investimenti in quest'area, con particolare attenzione alle tecnologie dell'informazione nella relazione con il cliente e la gestione interna degli ordini. In effetti, se al momento delle interviste una sola impresa disponeva di un sistema integrato ERP, le altre utilizzavano già un sistema MRP o stavano facendo investimenti rilevanti nell'area dell'integrazione informatica dei flussi logistici, con attese ricadute sulla struttura organizzativa, destinata anch'essa a seguire la logica di integrazione dei processi. Va tuttavia evidenziato come tutte le imprese che disponevano di un software ERP o stavano sostenendo investimenti per dotarsene non avevano una struttura organizzativa che prevedesse una responsabilità integrata complessiva sulla funzione logistica. Viste le strette interazioni esistenti fra strumenti informatici di integrazione dei processi e scelte organizzative, è possibile che l'adozione di tali strumenti possa stimolare un cambiamento organizzativo in grado di facilitare, anche grazie ad un'unificazione delle responsabilità decisionali, la gestione integrata del processo logistico.

Anche l'impatto delle nuove tecnologie Internet è risultato diffuso. Tutte le imprese analizzate possedevano almeno un semplice sito di presentazione istituzionale dell'azienda e in molti casi avevano realizzato anche qualche applicazione Internet più

---

<sup>13</sup> La domanda finale nel settore è poco sensibile ai tempi di consegna: trattandosi di beni durevoli, problematici e di elevato valore unitario, è abituale un processo di acquisto non breve (analogamente a quanto avviene, per esempio, nel settore auto), che non stimola l'offerta alla ricerca di soluzioni per migliorare la logistica a valle.



avanzata (per lo più in ambito B2B). In 10 casi fra i 14 considerati sono state realizzate applicazioni Internet per migliorare il rapporto con clienti e distributori in termini di maggiore trasparenza sulle giacenze o sullo stato di avanzamento degli ordini. Fra le aziende che hanno sviluppato applicazioni di B2B avanzate, due già disponevano - anche prima dello sviluppo di Internet - di strumenti telematici EDI per il collegamento con i propri clienti chiave.

Una problematica di rilievo emersa a questo livello riguarda l'integrazione telematica con i partner distrettuali di minori dimensioni. Sebbene vi sia da parte delle imprese leader una crescente attenzione verso meccanismi di coordinamento informativo, quale presupposto per una gestione integrata della *supply chain*, il collegamento telematico con i fornitori si rende possibile solo in rari casi a causa della prevalente piccola dimensione che li caratterizza e della conseguente incapacità di investire nelle risorse tecnologiche e organizzative necessarie. Non è risultata secondaria, peraltro, la componente culturale di questo ritardo, avvertita in modo evidente dalle imprese intervistate.

Tale aspetto rappresenta indubbiamente un forte vincolo. Il fatto che le stesse imprese leader abbiano difficoltà ad attivare sistemi di integrazione dei flussi informativi verticali, nonostante il forte potere di governare e indirizzare le relazioni, significa senz'altro che il vincolo dimensionale e culturale rappresenta e rappresenterà un ostacolo di cui dover tenere conto.

A questo si aggiunge il problema, spesso segnalato dagli intervistati, della carenza di infrastrutture di connessione (es.: banda larga) in grado di supportare processi interattivi che richiedono velocità e affidabilità di transazioni telematiche che hanno per oggetto flussi consistenti di dati.

Infine, a favore di tale stato non giova il panorama dell'offerta di soluzioni ICT, caratterizzato da proposte non tarate sulle specificità del settore e del distretto o scoraggiate proprio dalla mancanza di presupposti culturali e tecnologici nelle imprese, che emergono, appunto, a partire dall'informatizzazione.

Relativamente agli *indicatori gestionali*, le imprese analizzate rivelano al tempo stesso una carenza negli indicatori disponibili e interventi di miglioramento in corso. Le carenze si riscontrano sia a livello di ampiezza che di qualità delle rilevazioni. Per quanto riguarda gli *indicatori interni di costo*, solamente 4 imprese su 14 dispongono di rilevazioni articolate sui vari costi della logistica con i diversi ambiti di spesa (dai costi di trasporto, al facchinaggio, ai costi doganali), mentre nella maggior parte dei casi sono rilevati solamente i costi di trasporto.

Significativo è il fatto che una parte considerevole delle imprese analizzate non è stata in grado di fornire un valore preciso di costo della logistica, in relazione a un sistema di reporting che ancora non consente di raccogliere sistematicamente i dati necessari.<sup>14</sup> Per quanto riguarda i soli costi di trasporto, le imprese indicano valori compresi fra l'1,5% e il 5%. Al di là delle specificità distrettuali - per cui per esempio il costo di trasporto incide maggiormente sul valore delle cappe che su quello delle scarpe - le percentuali indicate risultano di difficile interpretazione in quanto risentono della disomogeneità nelle condizioni di vendita (franco fabbrica o franco destino). In generale, comunque, si rileva come l'introduzione in corso di nuovi strumenti informatici potrà avere interessanti ricadute positive sull'effettiva possibilità di monitorare i costi della logistica.

---

<sup>14</sup> In alcuni casi i valori indicati si discostano significativamente dai valori medi di settore a livello nazionale, evidenziando come la contabilità industriale e le sue elaborazioni non portino ad una piena individuazione dei costi connessi alla logistica. Si tratta di difficoltà legate ad una piena valorizzazione dei costi logistici che - laddove arrivi a coprire tutte le fasi del processo logistico (entrata, scorte, uscita) - si aggira su valori pari al 10% del prezzo di vendita. Per un approfondimento sui costi della logistica si confronti: Confetra, 2002.

Per quanto riguarda gli *indicatori interni di prestazione*, l'analisi ha evidenziato la presenza di indicatori solamente in relazione alla logistica in uscita, in quanto l'affidabilità dei fornitori è spesso informalmente inclusa dal buyer nelle sue contrattazioni. Una sola impresa fra quelle intervistate ha definito un target preciso sul livello di servizio e dispone di un sistema strutturato per rilevare nel dettaglio le prestazioni logistiche. Diverse altre imprese, pur non disponendo di un sistema pienamente strutturato, tengono traccia dei risultati storici rispetto a parametri di affidabilità, tempi di consegna e, per il mobile, rilevazione delle non conformità. Va comunque evidenziato come gli investimenti di informatizzazione che, come in precedenza indicato, alcune di queste imprese stanno effettuando, avranno delle ricadute molto forti sulla possibilità per il management di disporre in maniera regolare ed affidabile di indicatori interni di costo e di servizio.

Con riferimento agli *indicatori esterni di prestazione*, si riscontra una generale carenza, con pochi casi, rilevati nel settore delle calzature, in cui vengono effettuate azioni sistematiche di rilevazione della soddisfazione del cliente, come interviste ai clienti per verificarne il livello di soddisfazione anche rispetto alle prestazioni logistiche. Non risulta altrettanto strutturato l'approccio di quelle imprese che si rivolgono a clienti industriali, sia perché il rapporto con i pochi grandi clienti è comunque più stretto e diretto (e quindi eventuali problemi di consegne vengono riportati dal cliente stesso con immediatezza e decisione) sia perché in molti casi, essendo il cliente ad occuparsi del trasporto, queste imprese possono limitarsi a monitorare gli indicatori interni di servizio. La stessa carenza è rilevabile per il settore del mobile, dove non vengono effettuate azioni strutturate e sistematiche di rilevazione della soddisfazione del cliente e gli unici momenti di verifica sono demandati all'agente o ad avvenimenti e occasioni d'incontro col cliente, quali le fiere.

## **5 Prospettive di analisi della logistica distrettuale e percorsi di evoluzione**

L'analisi delle realtà distrettuali osservate mette chiaramente in luce come nella generalità dei casi le imprese non stiano sfruttando le potenzialità di un approccio integrato alla logistica. La condizione che emerge può essere sinteticamente illustrata nei punti che seguono:

- forti disomogeneità fra i diversi distretti dovute a scelte di delocalizzazione, caratteristiche ed esigenze della domanda di riferimento (tipologia di clienti/committenti, velocità di risposta, stagionalità), caratteristiche dei prodotti e relative modalità di trattamento;
- peso e ruolo della logistica non sempre definito in modo chiaro in azienda: manca la logica di flusso e prevale un approccio alla logistica come momento di trasporto, che porta a trascurare le potenzialità più evolute;
- difficoltà di imputazione dei costi, con criteri adottati molto disomogenei e carenza di indicatori gestionali; limiti tuttavia superabili, in prospettiva, grazie alle potenzialità derivanti dall'evoluzione informatica;
- orientamento a una gestione evoluta dei flussi informativi ma limitata all'interno dell'impresa, soprattutto a causa di forti carenze culturali e nelle dotazioni ICT dei partner distrettuali minori;
- scarso orientamento all'esternalizzazione dei servizi logistici, realizzata solo per necessità e limitata alle funzioni operative, con una diffusa diffidenza a esternalizzare le fasi a valle della *supply chain* (gestione ordini, imballi, ecc.);
- mancanza di stimoli adeguati dall'offerta di logistica e ICT, che tende a formulare proposte pensate per le grandi imprese, non tarate sulle esigenze delle PMI distrettuali e scoraggiate dalla mancanza di presupposti culturali e tecnologici della domanda.

Nel complesso, si rileva un parziale ritardo culturale, organizzativo e nella dotazione ICT da parte delle stesse imprese leader, aggravato da un ulteriore e più accentuato ritardo delle restanti imprese del distretto, che rendono particolarmente difficoltosi i tentativi di pervenire a maggiori livelli di integrazione dei flussi informativi quale presupposto per sviluppare una gestione integrata della *supply chain*. Tale condizione si accompagna alla necessità di adeguare le soluzioni logistiche alle specificità (settoriali e relazionali) dei singoli distretti, dovendo allo stesso tempo tenere conto dell'esigenza di dimensioni sovradistrettuali dei nodi logistici per conseguire economie di scala.

Il fatto che le stesse maggiori imprese - che in quanto tali riescono a porsi all'avanguardia nel distretto per capacità organizzativa e di gestione dei processi, oltre che per leadership nelle filiere interne - mostrino difficoltà ad applicare alcune innovazioni o non abbiano ancora piena percezione delle potenzialità perseguibili, rappresenta certamente un elemento significativo: gran parte del distretto è costituita da filiere più deboli rispetto a quelle di cui le imprese osservate sono leader, e ciò significa che laddove le leadership sono più deboli risultano ulteriormente indebolite le possibilità di perseguire elevati livelli di efficienza e integrazione delle attività logistiche.

Considerati questi caratteri, una prima indicazione che scaturisce dalla ricerca è a livello di metodo: per valutare le potenzialità di sviluppo della logistica nei diversi distretti industriali occorre tenere conto dei principali elementi che ne determinano le specificità, in particolare nel valutare soluzioni che possano risultare generalizzabili, nell'individuare infrastrutture o servizi rivolti a bacini pluridistrettuali, o ancora nell'individuare possibili ruoli propulsori da assegnare a imprese leader di distretto. I fattori di specificità risultano essere i seguenti:

- *ciclo tecnologico della filiera distrettuale e caratteristiche del prodotto*: settore, tecnologie, materiali, tipo di divisione del lavoro, condizioni localizzative di contesto (socio/economico/infrastrutturali); ossia tutte le peculiarità legate ai prodotti realizzati, che si ripercuotono sui processi produttivi e di approvvigionamento, così come sulle modalità di sviluppo delle relazioni di filiera;
- *grado di omogeneità/disomogeneità dimensionale e organizzativa delle imprese*, e relativo grado di razionalità strategica, quale fattore che influisce sulla possibilità di diffondere all'intero distretto le soluzioni innovative sul fronte logistico e ICT;
- *tipo di governo delle relazioni distrettuali* che varia in base al livello di accentramento/dispersione dei centri decisionali e alla qualità dei rapporti di potere:<sup>15</sup> leadership forti supportano processi di stimolo al cambiamento e ne favoriscono la diffusione.

Ciò significa comprendere innanzitutto i meccanismi che regolano i rapporti di ogni distretto e definire caso per caso le variabili che influenzano le relazioni interne e con i mercati di approvvigionamento/sbocco, e che originano diverse configurazioni logistico-produttive.

Una seconda indicazione che proviene dalla ricerca fa riferimento ai cambiamenti che si possono delineare, tenendo conto anche degli ostacoli che si frappongono allo

---

<sup>15</sup> Con riferimento a quest'ultimo aspetto si può fare riferimento alla distinzione fra distretti che tiene conto sia del grado di razionalità strategica esistente al loro interno, sia del livello di accentramento dei centri decisionali e delle conseguenti relazioni di potere/dipendenza. Rispetto a queste variabili sono state individuate tre principali tipologie di distretti (Bologna, 1998): a) *distretti indotto*, caratterizzati dalla presenza di una o poche imprese di grandi dimensioni che svolgono un ruolo di coordinamento e regolazione dei rapporti sulla base del loro potere di mercato e leadership tecnologica e commerciale; *distretti concorrenziali*, all'interno dei quali esistono numerose imprese capofila, coordinatrici di altrettante filiere distrettuali, che fungono da interfaccia con l'esterno (mercati nazionali e internazionali); *distretti polverizzati*, in cui sono presenti piccole e piccolissime imprese di dimensioni simili, accomunate dalla specializzazione merceologica ma senza alcuna realtà produttiva o commerciale dominante.

sviluppo di un approccio logistico innovativo e individuando le modalità con cui superare tali ostacoli. E' possibile a questo proposito individuare tre differenti scenari evolutivi per i distretti industriali:

- una situazione di stasi, in cui le imprese non si impegnano sulla logistica e al tempo stesso l'innovazione non viene promossa e sollecitata dagli operatori logistici. Si tratta di una situazione in cui il distretto corre significativi rischi sulla sua capacità di mantenersi competitivo;
- una situazione di sviluppo trainato dall'offerta, in cui l'innovazione nasce dall'intervento attivo dei grandi operatori logistici e le imprese si limitano ad utilizzare le strutture e i servizi avanzati messi a loro disposizione. Le imprese distrettuali rimangono concentrate sul loro *core business* tradizionale;
- una situazione di sviluppo radicato nel distretto, in cui le imprese e gli operatori logistici valorizzano il know-how applicativo specifico dell'area, estendendo così le competenze e il *core business* tradizionale.

Di fronte al quadro di progressiva delocalizzazione delle produzioni l'ultimo scenario è quello che offre ai distretti maggiori spazi di sviluppo, perchè consente di valorizzarne le potenzialità recuperando le specifiche competenze maturate al loro interno. D'altra parte, uno sviluppo trainato dall'offerta appare meno verosimile se si tiene conto dei risultati dell'indagine, da cui emerge chiaramente una distanza ancora eccessiva fra le soluzioni proposte dagli operatori logistici più evoluti, esterni ai distretti, e le esigenze delle imprese distrettuali.

Tali direzioni di evoluzione costituiscono comunque ipotesi in merito alle quali è utile cercare di delineare le condizioni del loro verificarsi, cercando altresì di individuare fronti di intervento, sia a livello infrastrutturale che direttamente rivolti alle imprese, in grado di favorire percorsi di convergenza verso lo scenario maggiormente auspicabile fra quelli delineati, ossia il terzo.

## **6 Innovazione logistica e presupposti per le politiche di sviluppo**

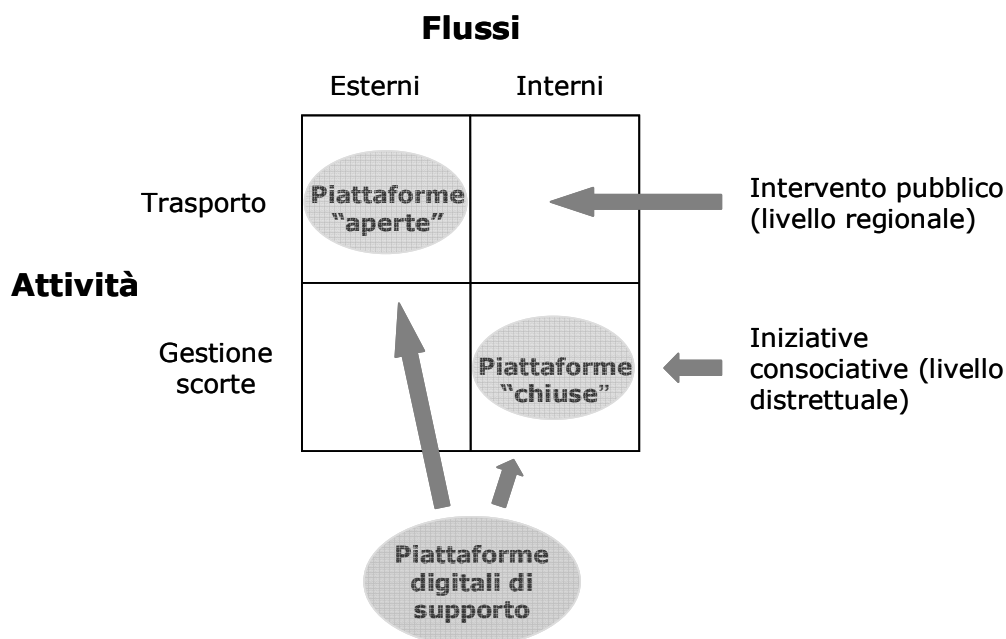
Per stimolare un approccio logistico integrato a livello distrettuale si possono ipotizzare linee di intervento tarate sul doppio livello impresa-distretto, indirizzando le scelte delle imprese verso direzioni uniformi e coerenti con le azioni di rafforzamento strutturale del contesto locale e dei suoi legami con l'esterno.

Un primo e obbligato passaggio, quale preconditione importante per riuscire a sviluppare servizi logistici integrati a livello distrettuale, è dato da un avvicinamento di tutti i soggetti coinvolti, compresi quelli che offrono servizi logistici. Questo significa pervenire innanzitutto a un minimo livello di capacità informatica fra tutti gli attori, tale da consentire la realizzazione di reti e piattaforme digitali realmente utilizzabili se sufficientemente diffuse, la cui efficacia è comunque fortemente dipendente dalla qualità degli interscambi informativi e dal grado di integrazione organizzativa che da essi può scaturire.

In questa prospettiva i soggetti istituzionali e le associazioni di categoria possono validamente contribuire non solo con azioni di stimolo e formative, ma anche valutando e validando l'offerta da parte di software house locali o nazionali di pacchetti informativi integrati rispondenti alle specificità operative delle imprese del distretto.

Oltre a questo, le aumentate capacità e competenze logistiche delle singole imprese possono diventare leva di innovazioni logistiche distrettuali complessive se si abbinano ad uno sviluppo di infrastrutture e servizi relativamente a due aree critiche: la prima riguarda in maniera diretta i *trasporti da e per il distretto* – strettamente legata alla logistica di approvvigionamento e di distribuzione - e la seconda riguarda la *gestione attiva delle scorte nei flussi interni ai distretti* – legata alla logistica industriale. Ciascuna di queste due aree richiede differenti interventi di supporto (Fig. 1).

Fig. 1 - Aree di ottimizzazione e tipologie di intervento per l'integrazione logistica nei distretti



Per quanto riguarda la prima di queste due aree, uno degli sviluppi più importanti a livello di infrastrutture riguarda la possibilità di realizzare piattaforme "aperte" per il trasporto, che consentano ai flussi produttivi delle imprese – e ai relativi flussi informativi – di trovare ottimizzazioni sui carichi e sulle modalità di smistamento che sfuggono alla singola impresa di piccole-medie dimensioni. Si tratta di piattaforme logistiche che devono rappresentare dei nodi all'interno di reti logistiche più ampie e che, per riuscire a introdursi all'interno di queste reti, devono poter contare a livello fisico su una scala di merci da trattare che in molti casi va oltre i volumi movimentati da un singolo distretto e, a livello informativo, sull'integrazione con sistemi più ampi. E' un'area rispetto alla quale giocano un ruolo determinante le scelte politiche a livello sovradistrettuale – in particolare a livello regionale – e dove le grandi imprese logistiche globali sono in grado di far pesare la loro capacità di investimento offrendo servizi avanzati caratterizzati da competenze specialistiche e possibilità di integrazione a livello complessivo di reti di collegamento nazionali e internazionali. Si tratta di realizzazioni che, dato il peso rilevante delle scelte politiche e data la non piena corrispondenza tra il distretto industriale e il distretto "logistico", si sono sempre rivelate difficili e lunghe.

Per quanto riguarda la seconda area, quella che riguarda la *gestione delle scorte e dei flussi interni*, gli interventi più importanti riguardano lo sviluppo di piattaforme "chiuse", fisiche ma anche digitali, per il confezionamento finale del prodotto e la gestione di ordini e scorte.<sup>17</sup> In alcuni casi tali piattaforme potranno essere in

<sup>17</sup> Per un approfondimento sulle logiche di apertura/chiusura di queste piattaforme logistiche si rinvia all'analisi di Davenport sul trade-off fra ricerca di integrazione dei sistemi informativi delle imprese registrate al sito con il sistema informativo del marketplace, da una parte, e gli obiettivi di aggregazione sul sito di un numero rilevante di imprese, dall'altra (Davenport et al., 2001). In relazione a tale trade-off i gestori del marketplace si trovano a dover scegliere tra una configurazione che favorisce la pura transazione commerciale di un numero elevato di imprese (con maggiori volumi ma anche minore valore aggiunto e maggiore concorrenza con iniziative analoghe) oppure una configurazione che supporta anche l'integrazione logistico-amministrativa limitandola però ad un numero di imprese ristretto.

prossimità di nodi logistici, mentre in altri potranno rappresentare un centro logistico che si rapporta con la piattaforma fisica o che inserisce in maniera "tradizionale" i propri flussi direttamente nel circuito trasportistico. Sono piattaforme che, lavorando su aree a maggior valore aggiunto rispetto alla semplice manipolazione del prodotto, possono raggiungere una loro sostenibilità economica anche con volumi movimentati più ridotti e, d'altra parte, devono trovare una loro specializzazione rispetto a problematiche operative e amministrative specifiche di ogni distretto<sup>18</sup>. Anche in quest'ambito le grandi imprese logistiche sono in grado di entrare in maniera massiccia offrendo sia infrastrutture che servizi ma non necessariamente si trovano in una posizione di deciso vantaggio competitivo. A questo livello, possono rendersi maggiormente funzionali soluzioni consortili, eventualmente su iniziativa di associazioni di categoria, che vedano la presenza di operatori privati specializzati nella logistica. Si tratterà di iniziative mirate in prevalenza alle piccole imprese che non hanno struttura e competenze per affrontare un rapporto diretto di outsourcing evoluto con un operatore logistico.

In quest'ambito la ricerca sul campo ha portato alla luce alcuni primi segnali di un nuovo approccio, quali la nascita di operatori logistici locali specializzati (come nel caso del distretto di Fabriano) o il lancio di nuovi servizi da parte di operatori locali consolidati (come nel caso del distretto di Civitanova/Fermo)<sup>19</sup> i cui interventi riguardano aree logistiche ad alto valore aggiunto legate alla manipolazione e al *quasi manufacturing*, con approcci specifici per i distretti di riferimento. Sono esperienze importanti che sembrano indicare come i distretti, se da un lato hanno perso – così come l'Italia in generale – un ruolo primario sulla "grande logistica di flusso" ormai egemonizzata da grandi operatori internazionali, possono giocare un ruolo importante sulla "logistica di processo" svolta localmente.

Se quindi stentano a decollare iniziative integrate di piattaforme fisiche a livello distrettuale (per esempio interporti) e se vi sono dei dubbi sulla possibilità e sull'opportunità che tali strutture si realizzino, è possibile che i prossimi anni vedano lo sviluppo di *outsourcer* in grado di curare non solo le fasi di spedizione ma anche le fasi di completamento del processo produttivo e di imballaggio, permettendo alle imprese industriali di concentrare le proprie risorse/capacità sulle attività *core*. Per il decollo di queste strutture risulteranno critiche non la piattaforma fisica e la scala di attività ma la piattaforma informatica e la qualità delle relazioni. Si tratta infatti di piattaforme che per la loro missione sono chiuse – e non aperte come gli interporti – dove il rapporto fra cliente industriale e fornitore logistico deve basarsi su una forte partnership.

Per entrambi i livelli di intervento sopra esaminati (il primo centrato sui trasporti e il secondo sulla gestione ordini/scorte), l'innovazione dei processi logistici distrettuali risulta favorita dallo *sviluppo di piattaforme digitali di distretto*. Anche se la maggior parte delle piattaforme hanno un carattere prevalentemente commerciale e amministrativo, iniziano a diffondersi applicazioni legate a problematiche logistiche (Censis-Federcomin, 2001). In ogni caso, le capacità di tali piattaforme di gestire informazioni relative agli ordini e agli adempimenti amministrativi ad essi collegati possono rappresentare una base per l'ottimizzazione delle attività di trasporto grazie a un'integrazione con i sistemi informativi degli operatori logistici. Inoltre, la presenza sulla piattaforma digitale (portale) di funzionalità amministrative e/o logistiche via

---

<sup>18</sup> Si rinvia a questo proposito all'imponente lavoro di standardizzazione e di predisposizione dei flussi amministrativi realizzato dall'Associazione Industriali di Belluno con la messa a regime del servizio OptoIDX ([www.optoidx.com](http://www.optoidx.com)).

<sup>19</sup> Nel distretto di Fabriano operano due *outsourcer* logistici locali – Logistic Group International e CM Logistic; nel distretto di Civitanova/Fermo opera un *outsourcer* specializzato per il settore moda (T&T del gruppo Traini e Torresi).

web può almeno in parte sopperire alle carenze dei sistemi informativi interni delle singole piccole imprese.

Il supporto allo sviluppo di piattaforme digitali rappresenta quindi un ulteriore filone di intervento che vede protagoniste le associazioni di imprese<sup>20</sup>, gli enti locali e le imprese stesse, secondo priorità e destinatari che variano in relazione al tipo di legami che governano il distretto<sup>21</sup>.

In ogni caso, affinché si realizzi la convergenza fra interessi individuali dei soggetti coinvolti e quelli collettivi è necessaria una fondamentale compattezza culturale fra imprese e istituzioni intermedie che spesso, però, fatica a realizzarsi. Occorre a questo proposito tenere conto di due aspetti, tanto elementari quanto rilevanti (Musso, 2003): il primo è che le imprese interpretano le vicende che le riguardano in funzione delle proprie logiche, più o meno lungimiranti ma sempre certamente autocentrate, per cui l'attenzione verso il sistema si giustifica solo in funzione di precisi benefici attesi; il secondo è che gli strumenti utilizzabili per pilotare l'evoluzione del contesto locale devono tenere conto della capacità degli attori presenti di accoglierli e di sfruttarne l'utilità. Un problema di cultura e di linguaggio appunto, che se non pienamente condivisi rischiano di tenere a distanza le potenzialità di intervento.

L'innovazione logistica, non solo nei suoi aspetti "hard", legati alle infrastrutture e al trasporto, ma anche e soprattutto nei suoi aspetti "soft", legati alla capacità e agli strumenti informativi e gestionali, si presenta come una leva importante per difendere la competitività dei distretti industriali (Belussi, Gottardi e Rullani, 2000). In un momento in cui la delocalizzazione produttiva e la diffusione della rete Internet sembrano mettere in crisi il tradizionale vantaggio competitivo distrettuale, radicato su un saper fare generato e condiviso localmente, la logistica rappresenta un indispensabile canale "attivo" di integrazione fisica e operativa con i più ampi contesti produttivi e distributivi in cui i distretti si ritrovano inseriti.

### **Riferimenti bibliografici**

- Albertini S., Pilotti L. (1996), *Reti di reti*, Cedam, Padova.
- Becattini G. (1999), *L'industrializzazione leggera della Toscana. Ricerca sul campo e confronto delle idee*, Angeli, Milano.
- Bellandi M. (1997), "Le logiche del cambiamento nei distretti industriali", in Varaldo R. Ferrucci L. (a cura di), *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Angeli, Milano.
- Belussi F., Gottardi G. e Rullani E. (2000), "Il futuro dei distretti. Introduzione", *Piccola Impresa/Small Business* n. 2.
- Bologna S. (1998), "Trasporti e logistica come fattori di competitività di una regione", in Perulli P. (a cura di), *Neoregionalismo, l'economia arcipelago*, Bollati-Bringhieri, Torino.
- Cafferata R. e Cibin R. (1997), "Internazionalizzazione e vantaggio competitivo delle piccole-medie imprese manifatturiere italiane", in Cafferata R. e Genco P. (a cura

---

<sup>20</sup> Dalla ricerca Censis/Federcomin sui distretti digitali (Censis-Federcomin, 2001), emerge come le Associazioni locali degli Industriali rappresentino il principale motore delle iniziative in corso (si registra un loro coinvolgimento in quasi il 60% delle iniziative), seguite dalle camere di commercio (coinvolte in quasi il 40% delle iniziative mappate).

<sup>21</sup> Nella casistica analizzata, se per i distretti dove le leadership sono forti (es.: cappe) le maggiori imprese possono risultare il naturale soggetto attraverso cui veicolare le azioni di stimolo, negli altri distretti in cui le imprese leader hanno minore capacità di influenza sulle relazioni (mobile e calzature) aumenta l'importanza del ruolo guida che può essere ricoperto da istituzioni locali, associazioni di imprese e consorzi, senza tuttavia trascurare l'impulso esercitabile dalle imprese leader, che anche in questi casi riescono a condizionare le scelte di interesse filiere.

- di), *Competitività, informazioni e internazionalizzazione delle piccole-medie imprese italiane*, Il Mulino, Bologna.
- Censis/Federcomin (2001), *I distretti produttivi digitali*, disponibile al sito [www.federcomin.it](http://www.federcomin.it).
- Cerruti C. (2003), *Supply Chain Management. Approcci e strumenti per la gestione integrata della rete di fornitura*, Aracne, Roma.
- Cerruti C., Musso F. (2004), *L'integrazione dei distretti industriali fra ICT e logistica. Esperienze di imprese marchigiane «eccellenti»*, Edizioni Goliardiche, Trieste, 2004.
- Confetra (1997), *Indagine sulla domanda dei servizi logistici e di trasporto*, Quaderno Confetra 101.
- Confetra (2002), *La fattura Italia dei servizi logistici e del trasporto merci*, Quaderno Confetra 98/2.
- Corò G., D'Agostino Z. (2001), *Dal sistema dei trasporti alla organizzazione logistica: spazi di iniziativa strategica per le reti produttive dell'economia mantovana*, Camera di Commercio di Mantova, Rapporto sulla logistica.
- Corò G., Rullani E. (a cura di) (1998), *Percorsi locali di internazionalizzazione. Competenze e auto-organizzazione nei distretti industriali del Nord-Est*, Angeli, Milano.
- Davenport T., Cantrell S., Brooks J. (2001), "The dynamics of eCommerce networks", *Accenture Institute for Strategic Change and CommerceNet*, February (disponibile al sito [www.commerce.net](http://www.commerce.net)).
- Del Baldo M. (2002), "Logistica: punto di incontro o di scontro tra old e new economy?", *Sinergie*, n. 57.
- Di Bernardo B., Rullani E. (1990), *Il management e le macchine. Teoria evolutiva dell'impresa*, Il Mulino, Bologna.
- Easton G. (1995), *Case Research as a Methodology for Industrial Networks: A Realistic Apologia*, IIth IMP Conference, Manchester, September.
- Eisenhardt K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14(4).
- Musso F. (2003), *Le relazioni con i mercati esteri delle imprese produttrici di mobili. Sistemi distrettuali e canali distributivi*, Edizioni Goliardiche, Trieste.
- Penrose E.T. (1973), *La teoria dell'espansione dell'impresa*, Angeli, Milano.
- Pepe C. (2000) "Il doppio sistema distretto-canale nei percorsi internazionali delle imprese minori", in Musso F., *Economie distrettuali e canali di distribuzione all'estero*, INS-EDIT, Genova.
- Pilotti L. (1999), "Leadership allargate, meta-organizer e apprendimento localizzato nei distretti industriali", *Piccola Impresa-Small Business*, n. 2.
- Pine J.B., 1997, *Mass customization: dal prodotto di massa all'industriale su misura. Il nuovo paradigma manageriale*, Angeli, Milano.