



Munich Personal RePEc Archive

Local economies and distribution channels in foreign markets

Musso, Fabio

INS-EDIT, Genova.

2000

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/59022/>
MPRA Paper No. 59022, posted 02 Jan 2015 10:59 UTC

Musso F. (2000), *Economie distrettuali e canali di distribuzione all'estero. Varietà di percorsi delle imprese pesaresi del mobile*, INS-EDIT, Genova.

**ECONOMIE DISTRETTUALI E CANALI DI DISTRIBUZIONE ALL'ESTERO.
VARIETÀ DEI PERCORSI DELLE IMPRESE PESARESI DEL MOBILE**

FABIO MUSSO

INDICE

- 1 Introduzione - Il doppio sistema distretto-canale nei percorsi internazionali delle imprese minori - di Cosetta Pepe**
 - 1.1 Una ricerca di lungo respiro su un distretto non particolarmente evoluto
 - 1.2 Il campo di osservazione e le ipotesi della ricerca
 - 1.3 Internazionalizzazione delle imprese e dei mercati: complessità e dinamiche di un fenomeno composito
 - 1.4 Difficoltà di analisi e aspetti critici nei percorsi delle imprese minori
 - 1.5 Articolazione dello schema interpretativo fornito dalla letteratura
 - 1.6 Sistema di appartenenza e nuova flessibilità: il riferimento alla teoria delle reti
 - 1.7 Distretto, internazionalizzazione e canali distributivi
 - 1.8 Coordinamento del doppio sistema, potenziali conflitti e capacità relazionale
 - 1.9 Il respiro strategico del sistema e dei soggetti
 - 1.10 Varietà dei percorsi d'internazionalizzazione e tipologie delle imprese distrettuali
 - 1.11 Riflessioni sui risultati della ricerca
 - 1.12 Compatezza e qualità del tessuto di relazioni

- 2 Il distretto analizzato**
 - 2.1 Confronto internazionale e panorama dei distretti mobiliari
 - 2.2 La prima fase di sviluppo
 - 2.2.1 *Le origini del distretto pesarese*
 - 2.2.2 *La disintegrazione del ciclo produttivo*
 - 2.3 Definizione dei ruoli e profili d'impresa
 - 2.3.1 *Le imprese capofila*
 - 2.3.2 *Le imprese collocate nella filiera interna*
 - 2.4 Posizione nella filiera e relazioni con il cliente/mercato
 - 2.5 L'indagine sulle capofila esportatrici
 - 2.5.1 *La metodologia della ricerca*
 - 2.5.2 *Le caratteristiche delle imprese capofila*
 - 2.5.2 *La struttura delle reti interne*

Appendice al cap. 2 – Fasi di produzione realizzate all'interno del distretto pesarese del mobile

3 Il rapporto con la distribuzione

- 3.1 Le imprese del distretto nel rapporto col mercato nazionale
- 3.2 La modernizzazione della distribuzione di mobili. Un confronto a livello internazionale
- 3.3 Le forme evolute della distribuzione in Europa. Il caso del commercio organizzato in Francia
 - 3.3.1 *L'indagine sulle forme del commercio organizzato*
 - 3.3.2 *L'attività delle centrali di acquisto*
 - 3.3.3 *I rapporti con i fornitori*
 - 3.3.4 *I rapporti di potere nelle relazioni verticali*
- 3.4 L'esperienza dei mobili pesaresi in Francia

4 Lo sviluppo internazionale del distretto e la varietà di profili delle imprese esportatrici

- 4.1 L'evoluzione del rapporto coi mercati esteri
- 4.2 La natura eterodiretta dell'esperienza internazionale nei risultati dell'indagine
 - 4.2.1 *Varietà/variabilità dei mercati di sbocco verso un superamento della logica occasionale*
 - 4.2.2 *Assenza di correlazione con le dimensioni e col grado di specializzazione delle imprese*
 - 4.2.3 *Centralità della figura del distributore e scarsa attivazione del marketing*
- 4.3 La tipologia delle imprese esportatrici
 - 4.3.1 *Nuove esportatrici*
 - 4.3.2 *Esportatrici consolidate*
 - 4.3.3 *Esportatrici statiche*
 - 4.3.4 *Piccole esportatrici*
 - 4.3.5 *Esportatrici saltuarie*
 - 4.3.6 *Imprese marginali*

Conclusioni - Le economie distrettuali "di canale"

Bibliografia

1 Introduzione – Il doppio sistema distretto-canale nei percorsi internazionali delle imprese minori - di Cosetta Pepe

1.1 Una ricerca di lungo respiro su un distretto non particolarmente evoluto

La ricerca presentata in questo studio inizia a metà degli anni '80 e si conclude nel 1997. L'idea di fondo era quella di realizzare uno studio in un arco di tempo esteso, per seguire i percorsi internazionali di un numero significativo di piccole imprese appartenenti ad un distretto non particolarmente evoluto, com'è quello del mobile pesarese, per ricostruirne i percorsi - individuali e collettivi - alla ricerca di conferme, aspetti originali e nuovi spunti interpretativi, da confrontare con i risultati di altri studi su realtà affini.

Le date di inizio e fine della ricerca coincidono con due momenti "significativi" per l'internazionalizzazione del distretto: una prima fase di primo assestamento che si manifesta a metà degli anni '80 dopo l'inizio rapido e un po' caotico dei primi dieci anni, soprattutto caratterizzato dalla forte domanda dei mercati arabi; una seconda fase - quella degli anni '90 - in cui matura a livello del distretto una maggiore e più diffusa coscienza dell'internazionalizzazione dopo altri dieci anni segnati da forte varietà di sollecitazioni ed esperienze parallelamente alla varietà degli interlocutori e dei mercati esteri contattati.

Nell'arco di tempo considerato, l'attività di ricerca si è basata su un'attenzione costante al distretto e alle sue imprese, che per la parte più generale di contesto si è basata sulla lettura di stampa e pubblicazioni di varia natura, colloqui con operatori del settore e osservatori dell'economia locale, ricerche realizzate da organismi locali e nazionali, riguardanti le origini del distretto, l'organizzazione tecnica della produzione, la divisione del lavoro fra le imprese, la creazione e il funzionamento di consorzi, le iniziative di formazione specificamente rivolte all'area. I risultati di queste indagini sono disseminati in tutto il lavoro a corredo dei vari capitoli.

La parte originale, mirata ai percorsi di internazionalizzazione, si è invece concretizzata in 4 fasi di ricerca su campo (1985, 1988, 1991, 1997), attraverso interviste a un campione di imprese distrettuali tenuto il più possibile costante nel tempo, in modo da poter ricostruire i percorsi di sviluppo delle singole imprese.¹

La prima serie di interviste è stata realizzata presso la Fiera del mobile di Pesaro (manifestazione con cadenza biennale), poi direttamente presso le aziende, procedendo a sostituzioni solo quando le imprese intervistate precedentemente avevano chiuso l'attività o si erano rifiutate di rispondere alla successiva intervista. Le sostituzioni non hanno però compensato le perdite e il campione si è assottigliato negli anni, pur rimanendo ampiamente significativo rispetto all'universo indagato.

Inoltre, nelle fasi della ricerca del 1988 e del 1991 si è pensato fossero opportuni approfondimenti su aspetti e realtà strettamente collegate al fenomeno indagato. Diamo qui di seguito un breve profilo delle varie fasi dell'indagine e delle integrazioni via via realizzate.

¹ Per una descrizione più dettagliata sulla metodologia seguita e sulla consistenza dei campioni analizzati si rimanda al successivo par. 2.5.1.

Nel 1985 sono state realizzate 75 interviste in occasione della Fiera del Mobile; la presenza in Fiera garantiva la collocazione delle imprese intervistate nella parte terminale della catena produttiva locale, rendendole protagoniste dei rapporti con il mercato e del processo di internazionalizzazione.

Nel 1988 l'indagine ha ricercato quanto più possibile le imprese già indagate, sostituendole solo se necessario e integrando con alcune interviste a produttori di semilavorati e accessori per verificarne l'eventuale apertura ai mercati internazionali, dal momento che iniziavano ad esserci segnali in tal senso. In realtà il fenomeno, anche se presente, al di là di alcuni casi significativi non è poi risultato una caratteristica "forte" del distretto.

Nel 1991 l'indagine è stata ripetuta con gli stessi criteri di fondo ma senza sostituzioni. Nello stesso anno, un'indagine parallela ha riguardato i distributori locali per l'estero: case export, protagoniste dell'esportazione indiretta del primo periodo e ormai in declino dalla fine degli anni '80, e consorzi export (solo due quelli presenti nell'area) con un ruolo operativo per vendite mirate a determinate aree geografiche.

Nel 1996-97, a fronte dell'indagine sul campione di imprese, ci si è proposti di verificare l'esistenza o meno nel distretto pesarese di gruppi, la cui consistenza anche se non molto significativa, avrebbe potuto rappresentare un sintomo importante per l'evoluzione futura del distretto e per la sua internazionalizzazione. Il fenomeno non è infatti estraneo alla realtà di altri distretti, come verificato in un'indagine sul comparto del mobile dell'Alto Livorno, la cui struttura risulta prevalentemente caratterizzata da un tessuto per gruppi - e non per imprese - in stretto collegamento con i legami del distretto con il mercato tedesco, "servito" in modo adeguato proprio grazie a questa struttura per gruppi (Perin, 1994). Un altro importante approfondimento ha riguardato i rapporti delle imprese pesaresi con la grande distribuzione francese, fronte molto problematico per le imprese del distretto. La ricerca, condotta direttamente in Francia con interviste ad alcuni importanti distributori e a interlocutori privilegiati osservatori del fenomeno, è emblematica del più generale rapporto fra le piccole imprese e le grandi di centrali di acquisto della distribuzione moderna e significativa anche al di là del settore del mobile. Ai risultati di questa ricerca è dedicato un capitolo particolare.

In sintesi, la metodologia adottata ha permesso da un lato di seguire l'andamento del distretto ricostruendo il percorso internazionale di molte sue imprese nel periodo considerato, dall'altro di completare il quadro di insieme con indagini supplementari, indispensabili per verificare alcuni aspetti e rimanere al passo con i tempi. E' sembrato quindi più "scientificamente" valido adottare misure di progressivo adattamento e completamento piuttosto che procedere condizionati da criteri troppo rigidi che avrebbero impoverito la metodologia, rendendola inattuale di fronte agli sviluppi dei fenomeni osservati.

Il questionario stesso si è ampliato e ristrutturato in alcune sue parti via via che il gruppo di ricerca veniva sensibilizzato dai risultati delle precedenti indagini. Questo è avvenuto in particolare per la sezione relativa ai canali di distribuzione a livello internazionale, tramite la quale si è tentato di ricostruire l'intero canale, senza cioè fermarsi ai primi clienti dell'azienda, ma arrivando ad avere un'idea dei successivi passaggi commerciali, compito peraltro reso più facile dal progressivo accorciamento dei canali stessi e dalla presenza di molti contatti diretti con punti vendita al dettaglio.

Inoltre, accanto all'indagine sulle imprese, si sono costantemente aggiornati i dati relativi al distretto (numero totale di imprese, dati occupazionali, andamenti del fatturato nazionale e delle esportazioni, mercati esteri di riferimento).

L'aver costantemente lavorato sul duplice fronte di osservazione - quello delle singole imprese e quello dell'aggregato distrettuale - ha finalmente permesso di arrivare a una serie di considerazioni che possono costituire la base di partenza per chi si preoccupa di collegare in modo meno spontaneo e più meditato i due livelli, con uno sforzo di dialogo e di mediazione fra i vari attori e le varie realtà, soprattutto preoccupati di valorizzare risorse già presenti e idee praticabili piuttosto che iniziative "calate" nel contesto da altre esperienze, la cui applicazione - come dimostra anche il caso pesarese e come il tempo prolungato di ricerca ha permesso di osservare e valutare - riserva spesso sorprese sgradevoli.

Gli operatori del distretto sono per esempio stati sollecitati verso la metà degli anni '90 a orientarsi decisamente verso i mercati dell'area mediterranea, indicazione che si è poi rivelata molto discutibile dato il permanere di alti rischi, l'effettiva poca consistenza della domanda e un livello qualitativo medio-basso del prodotto richiesto, rispondente alla vocazione del distretto, ma in senso involutivo e quindi poco opportuno. La ricerca dimostra, invece, come la varietà degli sbocchi sia preziosa e vada mantenuta - anche se non esasperata - e come il livello della produzione pesarese vada comunque arricchito con elementi di differenziazione, badando soprattutto a consolidare la presenza sui mercati evoluti e non solo l'inserimento nei mercati emergenti.

Mi preme sottolineare, comunque, che l'ampio spazio di tempo dedicato alla ricerca e la sottrazione dell'elaborato finale a qualsiasi tipo di scadenza "esterna" sono stati una scelta. Il tempo è servito a depurare i risultati finali da preoccupazioni contingenti, e cioè da quella eccessiva sensibilità verso particolari aspetti del problema che spesso caratterizza i ricercatori in una certa fase del lavoro

Una condizione privilegiata - quella del darsi tempo - ma anche pericolosa, perché rischia di portare, dopo "tanto lavoro", a poche certezze a fronte di molti elementi indiziari bisognosi di ulteriori approfondimenti non sempre facili (tipico in questo lavoro il problema dei canali di distribuzione nella loro articolazione sui mercati esteri), spesso scontrandosi con l'inadeguatezza degli strumenti utilizzati. Un'indagine nel tempo su una realtà "multidimensionale" come quella dell'apertura internazionale di un distretto deve infatti affrontare problemi metodologici non ancora perfezionati dalla comunità scientifica e risolti in questa sede con l'utilizzo di strumenti di ricerca il più possibile aderenti al fenomeno studiato.

1.2 Il campo di osservazione e le ipotesi della ricerca

Com'è noto, a partire dalla fine degli anni '70, la realtà della piccola impresa e quella della sua internazionalizzazione hanno interessato molte ricerche, oggetto di ampio dibattito a livello nazionale e internazionale².

In Italia, il campo di osservazione si è via via arricchito non solo perché il metodo si è fatto sempre più interdisciplinare, rendendo peraltro difficile la sintesi dei vari approcci, ma anche perché lo studio si è allargato a nuove dimensioni, arrivando a coniugare il problema della piccola impresa con la sua appartenenza o meno a un

² Per uno sguardo ai contributi nazionali e internazionali della prima fase di ricerca su piccole imprese e internazionalizzazione si può fare riferimento al lavoro di Pepe (1984); per una bibliografia aggiornata agli anni '90 si veda Passaro (1996) e i più recenti contributi contenuti in bibliografia generale.

sistema integrato di imprese (filiera, distretto, rete) e con il suo sempre più rapido inserimento in una dimensione internazionale della competizione.

L'articolata composizione del quadro di analisi ha rappresentato un problema per l'attività di ricerca, per la difficoltà di dare una giusta dimensione al grado di approfondimento e al numero degli aspetti indagati, dibattendosi fra lo studiare il comportamento delle imprese a partire da un aggregato ampio e con strumenti poco profondi - sacrificando di fatto la possibilità di individuare nel tessuto industriale esaminato la grande varietà dei profili e dei percorsi delle imprese - e l'analizzare uno o pochi soggetti, evidenziandoli ma spesso anche isolandoli dal contesto. Un altro elemento critico ha riguardato la durata: generalmente, infatti, le ricerche sono state riferite a un arco di tempo breve: solo le imprese di eccellenza hanno meritato un'attenzione particolare, che ha indotto a ricostruirne la "storia" seguendo nel tempo il loro percorso nazionale e internazionale. Ne è così derivata - pur tra i numerosi spunti di grande interesse - una insoddisfacente sistematicità nel patrimonio di conoscenze; e anche se, indubbiamente, alcune caratteristiche e dinamiche del fenomeno piccola impresa sono state ormai individuate (i punti di forza e di debolezza, l'inserimento in un tessuto relazionale, l'importanza delle economie di sistema e dei servizi alle imprese), ancora poche sono le certezze relative ai principi più idonei alla sua gestione strategica e al suo percorso di sviluppo; risultando fra l'altro sempre più evidente l'ambiguità dei suoi "confini" e la complessità delle relazioni esterne, considerate a volte come incompletezza dell'organismo aziendale e altre, invece, come forma naturale di "crescita esterna".

Nell'intraprendere un percorso di ricerca sui processi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese di un distretto, la difficoltà di mettere a punto gli strumenti di analisi³ ci ha suggerito di guardare al fenomeno con notevole pazienza, anche per raccogliere dai risultati progressivamente acquisiti suggerimenti circa eventuali, opportune modifiche nel metodo; disponibili - se necessario - ad alleggerire o, viceversa, arricchire gli aspetti indagati, adeguando lo strumento di analisi senza però snaturare l'impostazione di fondo. Lo scopo della ricerca, infatti, era ed è rimasto ben individuato: *analizzare il comportamento delle piccole imprese verso i mercati esteri per verificarne la capacità strategica e le modalità di espressione, guardando ai processi di internazionalizzazione come a percorsi in molti casi ormai obbligati per il loro sviluppo e a volte anche per la loro sopravvivenza; esperienze che le piccole imprese realizzano attraversando reti di relazioni, nelle quali sono collocate in posizione spesso dipendente e comunque correlata, per cui lo studio del loro comportamento non può essere separato dallo studio dei circuiti in cui sono inserite.*

In questo senso, la presenza o l'assenza di strategia da parte della singola impresa, e la sua capacità di riuscita, devono essere ricondotte al comportamento dei soggetti che insieme curano l'efficacia competitiva dell'intera filiera: una catena di relazioni che innesta le sue radici nel tessuto industriale locale, spesso di natura distrettuale, per poi diramarsi verso i mercati di destinazione.

Nella ricerca si è fatto quindi il possibile per tenere presente la realtà dell'intero circuito *distretto-canale* e, anche se l'indagine sui canali di distribuzione presenta necessariamente dei limiti, il riferimento all'esistenza e al peso del circuito esterno è stata costante. Se infatti per il mercato francese - scelto come caso emblematico - si è

³ Sul fenomeno piccola impresa e i vari approcci di analisi si veda comunque l'ampio lavoro di Marchini (1995a, 1995b, 1998).

realizzata un'indagine specifica, per le altre destinazioni si è avuto cura di ricostruire il percorso verso i mercati con informazioni fornite dalle stesse imprese e da interviste a case export e a testimoni privilegiati della zona.

La ricostruzione dei percorsi e lo spostamento dell'ottica di indagine sulla parte a valle dei circuiti rappresenta l'elemento originale di questa indagine.

Ormai molti studi collocano le piccole imprese nella "rete" di relazioni cui appartengono;⁴ prevale, tuttavia, un approccio che guarda soprattutto alla filiera di produzione (nella sua articolazione a livello nazionale e internazionale), mentre è meno approfondito il rapporto con la distribuzione, forse perché si stenta a concepire anche il canale commerciale come un sistema, e quindi come una serie di relazioni concatenate, governate secondo due tipi di meccanismi di base: o un soggetto esprime una leadership, configurando così una "rete centrata" (ma spesso non sull'impresa), oppure nel circuito ci sono più soggetti indipendenti che non identificandosi nella strategia di un leader, devono trovare un forte coordinamento fra le loro strategie individuali per rendere competitiva l'intera filiera.

Per i canali di distribuzione del mobile - ormai caratterizzati dalla presenza delle grandi superfici di vendita specializzate e dalle altre forme della distribuzione moderna - *il riferimento al concetto di rete è pienamente giustificato dalla continuità, solidità e specificità delle relazioni e dal grado di innovazione raggiunto o raggiungibile sul piano della comunicazione e dell'apprendimento fra i partner, e su quello di una logistica e di un marketing integrati per l'intero circuito.*

La constatazione del ruolo del sistema distributivo nel condizionare il processo di internazionalizzazione della piccola impresa non è però da mettere in contrapposizione al suo inserimento in un sistema distrettuale; se mai si pone il problema di quanto il contesto locale riesca a sollecitare e difendere le proprie imprese nelle relazioni con il mercato e con la distribuzione, anche a livello internazionale.

Molti studi hanno sottolineato l'importanza del "fronte mercato" per le singole imprese e per il sistema nel suo complesso, segnalando il pericolo di un marketing eterodiretto, delegato cioè a soggetti esterni all'area, e auspicando l'attivazione non solo di un marketing delle piccole imprese ma anche di un marketing integrato di sistema, con politiche comuni a livello distrettuale (marchio, informazione, comunicazione, certificazione del prodotto). Ma l'analisi del rapporto delle imprese distrettuali con gli interlocutori esterni risulta ancora carente, anche perché in molti casi il comportamento delle imprese è poco significativo o comunque tale da non sollecitare uno studio specifico, che dovrebbe se mai riguardare l'agire e le scelte di quegli interlocutori che sono soggetti attivi nella filiera.

La ricerca è comunque orientata a dare risalto al duplice sistema di relazioni (nel distretto e nel canale) e a verificare l'esistenza o meno di comunicazione, apprendimento, leadership e sinergie di varia natura, che eventualmente potenzino il risultato globale del sistema.

Nella realtà di molti distretti, e in particolare in quello pesarese, siamo ancora distanti dalla concezione più evoluta di *network* inteso come sistema di relazioni

⁴ Molti contributi di studiosi di economia e di organizzazione aziendale fanno riferimento al concetto di rete, fra tutti segnaliamo: Aldrich, Dubini (1989), Ceccanti (1992), Lomi (1991; 1997), Rullani (1992; 1993), Grandinetti (1993), Lorenzoni (1997a), Varaldo-Ferrucci (1997), rimandando per maggiore completezza alla bibliografia generale.

collaborative convergenti verso un fine comune; i molti casi, tuttavia, siamo però già in presenza di circuiti che cercano solidità, e quindi non casuali né governati dal mercato, dove le singole imprese sono studiate all'interno dell'aggregato come soggetto e oggetto di relazioni. D'altra parte, il fatto che le piccole imprese abbiano un comportamento spontaneo e poco strategico, suggerito spesso dal contesto in cui operano, non significa tanto un'incompletezza dell'organismo aziendale, quanto una condizione caratterizzata, oltre che dal livello di capacità della singola impresa, anche dal ruolo ricoperto nel sistema di appartenenza.

Si giustifica così la progressiva generale sensibilizzazione alla tematica dei distretti in chiave internazionale: l'esistenza di specifici legami fra l'internazionalizzazione delle piccole imprese e la loro appartenenza al distretto trasferisce infatti al distretto il problema di conquistare o rafforzare una capacità competitiva a livello internazionale, modificando, se è il caso, il tessuto distrettuale in relazione alla sua "esposizione" internazionale, dato che proprio da questa il distretto può ricevere l'impulso per evolvere verso nuovi assetti oppure trovare motivi di crisi e anche di disgregazione.

1.3 Internazionalizzazione delle imprese e dei mercati: complessità e dinamiche di un fenomeno composito

Anche se i maggiori spunti interpretativi dei processi di internazionalizzazione delle imprese minori sono ormai noti, la scarsa sistematicità dei vari contributi suggerisce un'introduzione di sguardo ampio, ma sintetica, che faccia capire il percorso logico essenziale che introduce lo specifico oggetto di studio.

La prima considerazione riguarda la correlazione esistente fra l'internazionalizzazione delle imprese e internazionalizzazione del contesto.

La decisione di operare all'estero, oltre che legata allo scopo di una piena valorizzazione di vantaggi competitivi già attivati ma non esauriti in patria, nasce da un processo di apertura che ancor prima dell'impresa caratterizza il suo ambiente-mercato e porta a una generale intensificazione della concorrenza, in senso sia quantitativo che qualitativo. *Internazionalizzazione delle imprese e internazionalizzazione dei mercati sono fenomeni interrelati che cumulano i loro effetti.*

Per quanto riguarda l'*internazionalizzazione delle imprese*, soprattutto nel caso di quelle minori, il processo di "contaminazione" inizia là dove l'impresa vive, o nasce, in un contesto ormai sollecitato da un gioco competitivo sempre più complesso e dinamico, dal quale può derivare uno stato di sofferenza che spinge l'impresa verso nuovi spazi-mercato. L'azione all'estero riguarda innanzitutto la vendita dei prodotti, ma si può estendere poi all'attività di ricerca e sviluppo e al processo produttivo, che tende a trasferirsi là dove si manifesta la convenienza a combinare una particolare dotazione di fattori locali con il know-how dell'impresa.

Com'è noto, tali processi possono avvenire in forma "gerarchica", con filiali estere totalmente controllate dall'impresa - ma questo riguarda prevalentemente le imprese di maggiori dimensioni - oppure adottando soluzioni intermedie, corrispondenti a vari modi di cooperare caratterizzati da uno scambio di beni, servizi, conoscenze, informazioni e dalla costanza delle relazioni fra i partner. Queste forme di presenza su mercati esteri evitano sia l'onerosità degli investimenti diretti, sia i rischi e i costi dovuti all'unilateralità, all'opportunismo e alla poca trasparenza che sono insiti negli scambi di

mercato isolati, soprattutto quando avvengono fra soggetti di ambienti socio-culturali differenti.

QUADRO DI SINTESI SULLE DINAMICHE DEL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

La *crescita rallentata* dell'economia mondiale e la raggiunta *maturità di molti settori*, che uniti alle *minori barriere* e alle *politiche a favore dell'internazionalizzazione* delle imprese creano una sempre maggiore integrazione dei mercati.

Gli *sviluppi della tecnologica*, che diventa acceleratore del cambiamento di processi e prodotti, spingendo le imprese ad approfittare il più rapidamente ed estesamente possibile del vantaggio scaturito dall'innovazione. Tecnologie sempre più flessibili, che accanto alle produzioni di massa e allo sfruttamento di economie di scala permettono un alto grado di differenziazione dei prodotti e rapide risposte alla variabilità e varietà dei consumi, grazie anche all'efficienza complessiva della filiera favorita dalle nuove tecniche.

L'*attività di ricerca e sviluppo*, che per i suoi costi, i suoi rischi e la varietà delle conoscenze richieste funziona quale coagulo di alleanze internazionali e rete di trasmissione di conoscenze tra imprese.

Il *progredire dei sistemi di comunicazione e di trasporto*, che rendendo complessivamente più agevole il trasferimento di persone, beni e informazioni a livello internazionale, favorisce da un lato i processi di imitazione (di produttori e consumatori) e dall'altro il coordinamento e il controllo di filiere produttive e commerciali decentrate.

L'*evoluzione del consumo e quella della distribuzione* a livello internazionale, che spingono verso l'internazionalizzazione dei consumi - sia di massa che di nicchia - come conseguenza di modelli di consumo diffusi, grazie anche all'espansione di moderne formule commerciali in grado di veicolare prodotti omogenei in reti di vendita internazionali.

Si cerca così di superare gli ostacoli dell'operare all'estero sfruttando la comunicazione, l'apprendimento e le sinergie che derivano dai rapporti ripetuti e dalla complementarietà dei ruoli.

Per quanto riguarda, invece, la progressiva *internazionalizzazione dei mercati* si fa riferimento a una serie di fenomeni che contribuiscono ad accelerare il processo d'integrazione fra le varie economie nazionali e creano le condizioni per un sempre più frequente "sconfinamento" degli operatori dalle proprie aree di competenza, determinando una sorta di dualismo fra i processi delle grandi e delle piccole imprese: le prime impegnate a sfruttare mercati di massa globali, affrontati con vari gradi di differenziazione o standardizzazione dei prodotti, e comunque sempre legate a forti economie di scala su prodotti, componenti, conoscenze, elementi di immagine, aspetti gestionali e relazionali; le altre dedicate a nicchie molto contenute, o limitate a pochi clienti, ma di natura internazionale.

Una prima, forte spinta all'integrazione viene dalla saturazione dei mercati che spinge le imprese verso nuovi sbocchi e dalla loro contemporanea maggiore apertura, conseguente all'abolizione di vari tipi di barriere, che facilita le imprese nei contatti con gli operatori esteri. Di notevole importanza sono anche le *spinte soggettive* che il nuovo contesto induce; in particolare, l'aver capito che la competizione internazionale richiede una nuova dimensione del sapere e del modo di operare in azienda e sui mercati, per cui andare all'estero rappresenta un'occasione per imparare, oltre che per crescere.

A volte si tratta di una crescita di natura fisiologica che mira a raggiungere la dimensione ottimale; in altri casi l'impresa reagisce al rischio di una situazione

potenzialmente patologica ed è l'aggressività dei nuovi concorrenti internazionali a spingerla verso i mercati esteri, per raggiungere la dimensione minima necessaria al nuovo competizione.

Grande impulso verso l'internazionalizzazione è anche derivato dagli *sviluppi della tecnologia*: chi produce a costi più bassi o gode di un qualsiasi vantaggio competitivo derivante dall'innovazione di processo o di prodotto, è portato a spendere tale vantaggio il più estesamente e il più velocemente possibile, per valorizzarlo appieno prima che venga imitato, occupando quote di mercato prima dei concorrenti. D'altra parte, l'articolazione sovranazionale di molti processi di ricerca e sviluppo e l'importanza delle *economie di scala* nella ricerca, nella produzione, nella distribuzione, negli approvvigionamenti, nella fornitura di servizi al cliente, spingono le imprese a ricercare partner internazionali per dar vita a molteplici forme di alleanze.

Da ultimo, contribuiscono all'internazionalizzazione delle imprese e dei mercati altri due fattori decisivi.

I *comportamenti di consumo*, che grazie alle molteplici forme di comunicazione planetaria e agli effetti imitativi da queste indotte si sono rapidamente diffusi a livello globale: non solo i mercati dei prodotti di massa, ma anche i segmenti e le nicchie hanno assunto dimensioni trasversali, superando i confini locali e nazionali.

La *distribuzione commerciale moderna*: sia quella "integrata", che sviluppa reti internazionali caratterizzate da omogeneità dei prodotti e dei servizi offerti; sia quella "organizzata", che si dota di centrali di acquisto a volte di natura sovranazionale e circuiti di vendita estesi a più paesi, contribuendo a una progressiva diffusione degli stessi prodotti a marchio commerciale e quindi a una minore caratterizzazione nazionale dei consumi.

Il complesso delle dinamiche qui brevemente richiamate fa da sfondo alla varietà dei percorsi delle imprese e determina le opportunità, i rischi e i vincoli da loro incontrati nell'esperienza internazionale.

1.4 Difficoltà di analisi e aspetti critici nei percorsi delle imprese minori

Nel processo di internazionalizzazione tutte le dimensioni d'impresa sono coinvolte, così come sono tendenzialmente coinvolti tutti gli aspetti del suo operare. L'espansione internazionale, tuttavia, anche se sempre più diffusa, riveste per le imprese importanza diversa a seconda delle caratteristiche e delle circostanze di ogni singolo processo, nel quale sarà comunque implicito un ampliamento del sistema di relazioni con altre imprese e altri organismi di vario tipo, sia nell'ambiente di appartenenza che nei mercati di sbocco.

La varietà e l'incertezza dei percorsi di internazionalizzazione e delle loro logiche sono particolarmente evidenti nell'esperienza di molte piccole e medie imprese. Non a caso il fenomeno dell'internazionalizzazione è stato studiato e interpretato soprattutto a partire dalle grandi, mentre l'elaborazione teorica sui processi di espansione all'estero delle imprese minori rimane ancora frammentaria. Tale "arretratezza" è però giustificata da una serie di fattori. In primo luogo, la piccola impresa è un oggetto di indagine ancora giovane e di definizione incerta, anche perché in continua evoluzione, e questo ha contribuito a moltiplicare gli aspetti indagati, non sempre con metodologie omogenee e comparabili, arricchendo la base di osservazione e gli spunti di riflessione, ma rendendo più difficile arrivare a una sintesi organica dei vari contributi.

C'è stata, inoltre, una certa incostanza per quanto riguarda la sensibilità riservata al fenomeno, con un'alternanza di ottimismo e pessimismo non sempre coerente. Si è infatti passati dalla scoperta della vitalità delle imprese minori, nel corso degli anni '70, a un periodo più critico a fronte di una rinnovata attenzione per la grande impresa in fase di recupero di competitività e flessibilità, per arrivare, alla fine degli anni '80, alla "riscoperta" delle imprese minori e del loro ruolo cruciale in ogni tipo di economia. Oggi, pur rimanendo grande perplessità sulla natura dei processi di cambiamento che coinvolgono le piccole imprese, si è ormai consolidata la consapevolezza del loro ruolo come parte integrante del tessuto industriale, indispensabile, di volta in volta, alla tenuta o alla crescita dei vari tipi di contesti economici.

E' infatti evidente l'interesse per le piccole imprese che accompagna il processo di integrazione del mercato europeo, soprattutto di fronte alla crisi degli inizi anni '90, che dà l'avvio a numerose ricerche sul tema e interventi di finanziamento e sostegno di vario genere, destinati a dare al comparto maggiore capacità competitiva e più forte visibilità a livello internazionale.

Senza dubbio, la molteplice natura delle imprese minori e gli aspetti contraddittori che le contraddistinguono, con gravi carenze accanto a buone e anche ottime prestazioni, rendono difficile assumere una logica "interna" che si metta nell'ottica di chi è chiamato a gestire un'impresa di piccole dimensioni e i suoi processi di sviluppo.

Quello che è mancato e ancora manca - rispetto a quanto avvenuto per la grande impresa - è la contiguità fra l'esperienza di chi gestisce e quella di chi osserva e analizza. La piccola impresa non favorisce questo tipo di confronto: la creatività e la razionalità delle sue scelte risultano meno trasparenti, chiuse come sono nella soggettività dell'imprenditore, che spesso non ha né il tempo, né un linguaggio affine, e nemmeno una comune sensibilità, per riflettere con studiosi, consulenti privati e operatori pubblici, sui problemi e sulle esigenze della propria azienda. Gli interlocutori esterni rischiano così di trattare con categorie un po' distanti e generiche la realtà dell'impresa minore, senza cogliere la varietà delle situazioni e la specificità dei soggetti analizzati; privilegiando di fatto l'ottica - necessaria ma non sufficiente - di chi vede la piccola impresa più come oggetto di intervento o di studio piuttosto che come soggetto potenzialmente strategico.

Nel confrontarsi sulla sua sorte futura, tuttavia, gli osservatori concordano ormai nell'affermare che la *dimensione internazionale* costituisce sempre più una necessità e una preziosa opportunità, collegata peraltro alla sempre più evidente internazionalizzazione del sistema di relazioni di appartenenza che vede la piccola impresa come soggetto concatenato ad altri soggetti di ambienti diversi.

L'internazionalizzazione è così diventata la nuova frontiera del competere; allo stesso tempo, però, la distanza fisica e culturale dai nuovi spazi mercato - unita alla forte competizione che spesso li caratterizza e alla presenza di strutture distributive esigenti - ha messo in luce la diffusa intrinseca debolezza di molte piccole imprese, che in molti casi sono ancora caratterizzate da sostanziale passività e occasionalità nei contatti, anche se non manca chi dimostra una certa aggressività e propensione per il rischio implicito nell'operare a livello internazionale.

Relativamente agli *aspetti più critici*, da più osservatori viene segnalato come particolarmente carente l'aspetto delle risorse umane impegnate, facendo riferimento non solo alla capacità dell'imprenditore e dei suoi collaboratori, ma anche a quella degli operatori delle varie istituzioni, pubbliche e private, che hanno il compito di promuovere le imprese nel loro sviluppo, compensando i limiti naturali della

dimensione aziendale e di un'impreditoria spesso di prima o al massimo di seconda generazione, che si vede catapultata nell'arco di una vita dal mercato locale a quello internazionale con il solo prezioso bagaglio della cultura manifatturiera di origine.

Altro limite di notevole portata è la difficoltà di un'informazione efficace su vari aspetti - caratteristiche dei mercati di sbocco, possibilità di trasferimento di know-how, opportunità di finanziamento, sistemi legislativi nazionali, barriere all'entrata - che rende difficile per l'impresa capire le opportunità e i rischi dell'operare sui mercati esteri, con la conseguente impossibilità di formulare obiettivi precisi, adeguando risorse e struttura organizzativa. Carenze che condizionano la capacità dell'impresa di valorizzare al meglio - e soprattutto a proprio vantaggio - i suoi punti di forza.

Si sottolinea, inoltre, come la sola esperienza di esportazione non possa essere considerata il metro per misurare la vocazione internazionale delle piccole imprese. In realtà, molte esportatrici hanno ancora una natura domestica; prevalentemente nazionale è infatti la distribuzione geografica delle vendite e quasi esclusivamente nazionale quella della produzione, dell'acquisizione dei fattori produttivi e delle fonti di finanziamento.

Il numero delle piccole imprese che utilizzano forme di internazionalizzazione diverse dall'esportazione è limitato; difficoltà si possono manifestare soprattutto per la costituzione di unità all'estero, mentre alcune stanno già affrontando esperienze di cooperazione con partner internazionali nelle formule delle joint-ventures, del piggy back, del franchising e anche del countertrade; soluzioni che si dimostrano meno impegnative dal punto di vista dell'investimento e rappresentano una garanzia di collegamento con circuiti più ampi, necessari alla presenza internazionale.

Complessivamente, gli aspetti ancora incerti della vocazione internazionale di molte imprese, uniti alla rilevanza del fenomeno dal punto di vista quantitativo e ai molti casi di eccellenza espressi dall'impreditoria minore, pongono di fronte a una realtà composita e in apparenza contraddittoria. L'internazionalizzazione dell'ambiente e della concorrenza sollecita le imprese verso un apprendimento veloce, ma la varietà dei percorsi e degli spazi-mercato rende anche possibili condizioni di passività e di marginalità. Significativo, a questo proposito, il gran numero di mercati verso cui molte piccole imprese esportano, aspetto che si contrappone a una capacità di inserimento duraturo e smentisce la possibilità di quel graduale consolidamento che è invece implicita nella visione dinamica della teoria dello sviluppo per stadi, la cui tesi principale si basa sull'ipotesi che dall'esperienza internazionale derivi un progressivo apprendimento che garantirebbe una parallela crescita quantitativa e qualitativa dell'impresa⁵.

Alla teoria dello sviluppo per stadi - che rimane centrale in una prima fase - fanno da corollario una serie di studi di varia ispirazione e provenienza geografica e disciplinare.

⁵ Si veda in proposito Passaro (1996), p.92. Lo stesso testo contiene un'attenta analisi dei contributi relativi alle determinanti del fenomeno dell'internazionalizzazione delle imprese minori, tema che sarà trattato nel successivo paragrafo 1.5.

1.5 Articolazione dello schema interpretativo fornito dalla letteratura.

Gli schemi interpretativi e i principali assunti che da questi derivano non sono sempre coerenti, dal momento che il metodo di ricerca adottato viene impostato di volta in volta in maniera un po' diversa, privilegiando l'osservazione di un aspetto piuttosto che un altro, variandone alcuni, ma ricorrendo anche a molti parametri di riferimento comuni. Generalmente le performance dell'attività di esportazione (variabili dipendenti) vengono analizzate in relazione ad una serie di fattori che caratterizzano la situazione dell'impresa (variabili indipendenti).

Fra le *variabili dipendenti* individuiamo: la percentuale dell'export sul fatturato totale, la continuità e il consolidamento delle posizioni estere, la varietà e variabilità dei mercati di destinazione, le strategie e le forme di entrata.

Le *variabili indipendenti*, invece, sono fondamentalmente di due tipi. Da un lato si riferiscono alle caratteristiche di natura *strutturale* interne ed esterne all'impresa, fra le quali possiamo annoverare: la dimensione, l'età, la forma giuridica, la localizzazione, l'organizzazione aziendale, la rete di vendita, le caratteristiche tecnico-produttive (impianti, attrezzature, semilavorati, prodotti, immobili), la rete di subfornitura e più in generale la presenza nell'ambiente di infrastrutture di supporto. Dall'altro riguardano i fattori *soggettivi e comportamentali*, che sono rappresentati dalle percezioni, motivazioni, competenze di vario genere (dell'imprenditore, del management e dei lavoratori) e da tutte le risorse immateriali riconducibili al fattore umano e all'identità dell'impresa (conoscenze, aspetti relazionali, elementi simbolici).

A volte, tali distinzioni hanno però solo valore indicativo, dal momento che gli stessi aspetti possono avere sia valenza strutturale immateriale: il prodotto, per esempio, può essere visto nella sua composizione così come nella sua originalità, innovatività, obsolescenza; l'organizzazione può essere considerata come dato strutturale, oppure come qualità immateriale che scaturisce dall'insieme delle differenti competenze; la dotazione di impianti può corrispondere all'insieme dei macchinari oppure al livello di know how in essi incorporato.

Molti autori hanno dato soprattutto risalto agli aspetti immateriali, sostenendo che le competenze e gli elementi simbolici sono più importanti delle caratteristiche strutturali. Alcune connotazioni - per esempio la stessa dimensione - possono essere il frutto delle precedenti esperienze internazionali e diventare così assimilabili alle variabili dipendenti. Le differenti relazioni causali fra variabili dipendenti e indipendenti vanno quindi studiate e verificate di volta in volta, facendo attenzione alla specifica situazione analizzata.

Lo schema che segue sintetizza gli aspetti principali presi in considerazione dai vari autori e messi in relazione con le performance delle imprese esportatrici. Le considerazioni scaturite e il loro evolversi meritano alcune riflessioni.

Innanzitutto, si nota che la ricchezza del quadro di analisi raramente viene assunta nella sua completezza dalle singole ricerche. Gli autori anglosassoni, per esempio, si soffermano molto sugli elementi soggettivi e motivazionali.

FATTORI CHE INCIDONO SUL COMPORTAMENTO INTERNAZIONALE DELLE IMPRESE

Aspetti strutturali:

dimensione, età, forma giuridica, localizzazione, struttura organizzativa, rete di vendita, strutture di supporto dell'ambiente esterno.

Variabili tecnico produttive e risorse materiali:

impianti, immobili, attrezzature, prodotti finiti o prodotti semilavorati, produzione integrata o decentrata, numero dei fornitori nella produzioni decentrate, percentuale di personale qualificato, volume degli investimenti, grado di utilizzo della capacità produttiva, intensità della ricerca e sviluppo, caratteristiche dei prodotti (maturi, innovativi, specializzati).

Fattori esterni di stimolo e condizionamento:

caratteristiche della domanda,
pressioni competitive,
ordini da parte di clienti esteri,
efficienza del sistema locale,
efficienza del sistema paese,
politiche pubbliche legate al settore,
e all'internazionalizzazione delle imprese.

Caratteristiche comportamentali

percezioni,
aspettative,
competenze.

Risorse immateriali:

conoscenze,
relazioni,
immagine.

Numerose indagini riguardano infatti caratteristiche e percezioni dell'imprenditore e dell'eventuale management, soprattutto relativamente alla decisione se esportare o meno, mentre per gli aspetti strutturali l'attenzione si sofferma prevalentemente sulla dimensione dell'impresa esportatrice.

Negli studi dei ricercatori italiani ed europei, oltre alla dimensione, sono invece tendenzialmente più rilevanti aspetti come: la presenza di risorse finanziarie, il livello tecnologico, l'organizzazione interna ed esterna all'impresa.

Indagare sui processi di internazionalizzazione delle imprese minori ha comunque comportato una varietà di risultati non sempre coerente. Dopo il superamento della teoria dello sviluppo per stadi, che correlava la crescita all'intensità dell'esperienza internazionale - ipotesi superata, data la notevole consistenza del fenomeno nelle piccole dimensioni di impresa, che tali rimangono anche in presenza di un'apertura internazionale - gli studiosi si sono divisi: ci sono quelli che non rilevano alcuna correlazione fra i due processi e quelli che vedono invece un rapporto fra la crescita dimensionale e la "qualità" dell'esperienza di internazionalizzazione, intesa soprattutto come capacità di attivare forme "evolute" di presenza sui mercati esteri. Altri, invece, riconoscono l'esistenza di un rapporto fra dimensione e livello dell'export solo per le medie imprese, ma non per quelle piccolissime o per quelle relativamente grandi, le cui vicende internazionali sembrano più svincolate dalla dimensione: per queste imprese si

possono trovare infatti situazioni corrispondenti a vari gradi di propensione all'internazionalizzazione.

Il concetto di dimensione non è quindi un concetto assoluto, ma va comunque riferito al settore di appartenenza e allo specifico segmento di mercato; spesso si preferisce parlare di dimensione minima, a volte si suggeriscono dosaggi ottimali di fatturato domestico e fatturato all'esportazione; in molti studi si sottolinea come alla dimensione debbano comunque essere collegati altri aspetti della realtà aziendale, come la potenzialità finanziaria e soprattutto la capacità strategica.

Quello che però rende definitivamente meno importante il fattore dimensione è la considerazione che ormai le imprese procedono in una logica di sviluppo esterno, per cui, soprattutto a livello internazionale, la vera dimensione è data dall'articolazione e dalla compattezza del sistema che collega l'azienda agli ambienti/mercato da cui attinge risorse e a quelli a cui destina i prodotti.

I processi di internazionalizzazione, e in particolare quello dell'esportazione, vengono poi indagati anche in relazione ad altre caratteristiche dell'impresa.

Come evidenzia il quadro di sintesi, quelle ricorrenti sono: la *forma giuridica*, grazie alla quale si evidenzia che in genere le migliori performances all'export sono collegate alle società di capitali; *l'età dell'impresa*, che non sembra avere un peso sugli aspetti quantitativi delle esportazioni, mentre può averne sugli aspetti qualitativi, anche se, come già sottolineato e come d'altra parte ampiamente testimonierà la ricerca realizzata, il contatto con i mercati esteri non sempre riesce a essere fonte di apprendimento.

In molti casi l'esperienza già maturata non è sufficiente a dare impulso all'impresa e la presenza internazionale non evolve fino a che non si creano circostanze costrittive o fortissimi stimoli esterni. D'altra parte, molte imprese non raggiungono mai un livello di fatturato export che le renda disponibili a investire in strutture mirate, come uffici di rappresentanza, filiali di vendita e eventualmente di produzione, reti commerciali controllate o di proprietà.

Le imprese continuano a contare su fattori legati al *prodotto*, al suo livello qualitativo e al suo grado di specializzazione, unitamente alla capacità di variare l'offerta (in quantità e qualità) a seconda delle richieste del cliente. A questo proposito non mancano contributi che evidenziano possibili rischi e incongruenze fra i vari aspetti in gioco; si osserva, per esempio, che la specializzazione e la flessibilità produttiva possono essere causa della fragilità dei canali distributivi, che non riuscirebbero per questo a consolidarsi⁶.

Un altro aspetto strutturale importante è quello *distributivo*. Le varie indagini segnalano a questo proposito come la carenza di risorse finanziarie, imprenditoriali e organizzative, renda necessario, per le piccole imprese, affidarsi a intermediari di vario tipo. Ma tuttavia come abbiamo già sottolineato, sono rare le indagini che si dedicano ad analizzare specificamente le strutture distributive e le dinamiche relazionali che le caratterizzano, anche per la difficoltà di contattare agenti, importatori, eventualmente dettaglianti sparsi per il mondo. L'argomento merita, quindi, di essere trattato con cautela almeno fino a quando non si realizzeranno indagini ai vari livelli dei circuiti internazionali. L'ipotesi che la specializzazione e la flessibilità produttiva possano essere motivo di impedimento per una maggiore solidità del canale sembra comunque poco convincente dal momento che ormai l'esigenza di varietà, specializzazione e

⁶ Ferrucci , Varaldo (1993), p. 18.

flessibilità dell'offerta è entrata anche nella sensibilità e nella cultura degli operatori commerciali moderni, i quali si trovano al pari delle imprese industriali a competere in un contesto che impone a tutti le sue regole. Anche le aziende di distribuzione, quindi, devono cercare il loro posizionamento sul mercato e formulare le loro strategie a partire da un attento equilibrio fra diversificazione, specializzazione, ritmo di innovazione nell'assortimento nei prodotti e nei servizi, sostenuti anche attraverso significativi livelli di cooperazione nella filiera.

Tornando agli aspetti immateriali, grande rilevanza - ormai non solo da parte dei ricercatori anglosassoni - è riservata alle caratteristiche dell'imprenditore (età, istruzione, esperienza, attitudini, coinvolgimento nelle operazioni internazionali), a queste si aggiungono le conoscenze di varia natura che sono patrimonio dell'azienda e le competenze di tutti i soggetti coinvolti.

Complessivamente le *risorse immateriali* vengono ormai da molti considerate la chiave del competere ⁷. Molte indagini analizzano le percezioni e le aspettative del management relativamente a una serie di aspetti cruciali per l'avvio dell'esperienza estera (v. schema), denunciando che in molti casi la mancata realizzazione deriva dalla poca fiducia degli imprenditori che ritengono l'espansione internazionale troppo rischiosa e impegnativa, sopravvalutando le difficoltà esistenti. Di qui l'auspicio che vengano attivati appositi programmi formativi e informativi per modificare le convinzioni errate, tanto più che - come già messo in evidenza da alcuni e confermato dalla nostra indagine - non sempre operare sui mercati esteri è più difficile o più rischioso. In realtà, gli spazi internazionali, oltre a offrire nuovi sbocchi, si rivelano a volte più redditizi e più sicuri - per la maggiore serietà degli operatori commerciali, l'esistenza di termini e mezzi di pagamento più sicuri, una più efficiente organizzazione distributiva.

Ci sono poi i *fattori ambientali* che sono considerati spesso decisivi nello stimolare o condizionare le imprese. La ricerca si deve quindi preoccupare di volta in volta delle caratteristiche del contesto ambientale che influenzano la domanda e l'offerta e di tutti quei fattori che possono incidere sul gioco competitivo. Attraverso l'analisi delle caratteristiche dell'impresa e del suo ambiente, si individuano gli elementi di forza e di debolezza delle imprese indagate; spesso le imprese vengono invitate a esprimersi al riguardo, e in genere le loro indicazioni e quelle dei ricercatori formulate su basi più "oggettive" non si discostano in modo sostanziale: se mai si è notato un maggiore pessimismo nelle stime dei ricercatori, smentiti poi, almeno in parte, dai fatti. Nel quadro complesso in cui l'azienda vive, l'intuito degli imprenditori riesce a cogliere segnali che per i ricercatori è più difficile percepire.

D'altra parte il limite di molte ricerche - da cui probabilmente dipende tale difficoltà - consiste nell'incompletezza del quadro analizzato. E' infatti ormai evidente che *senza nulla togliere alla centralità dell'impresa, o meglio considerando centrale e correlato ogni suo aspetto, lo sviluppo internazionale dell'impresa minore è da considerarsi come performance di sistema*. Il suo studio deve quindi muoversi su più dimensioni (il contesto, i soggetti in gioco e le loro relazioni), mantenendo, come si è detto, una certa flessibilità. Pur lavorando con un tessuto interpretativo abbastanza solido e omogeneo, si deve infatti rispettare la specificità del caso osservato, riorganizzando di volta in volta, se necessario, gli strumenti di analisi.

⁷ Passaro (1996), p.103.

1.6 Sistema di appartenenza e nuova flessibilità: il riferimento alla teoria delle reti

In realtà, la piccola impresa vive da sempre in un sistema di relazioni: nel distretto industriale, nei rapporti di subfornitura, nel canale di distribuzione; oggi, tuttavia, le esigenze di razionalizzazione dell'intero circuito e le trasformazioni già in atto portano a nuove dinamiche e *nuovi profili di impresa*. Questi sono gli aspetti su cui indagare.

Malgrado la rinnovata attenzione, l'identità della piccola impresa rimane poco visibile se non si guarda la rete di relazioni e i processi di cambiamento che in essa si innescano, le potenzialità e i rischi che li accompagnano. Su questo fronte cresce e si verifica la capacità della impresa di porsi in modo attivo, ma si rivelano anche gli aspetti di fragilità e le carenze.

In prospettiva, proprio a causa delle difficoltà che comporta l'inserimento o la permanenza nei circuiti internazionali, si intravede per le piccole imprese un processo di severa selezione. Il meccanismo è già in atto e d'altra parte le stesse politiche industriali non sono più, già da ora, orientate ad un generale sostegno delle piccole dimensioni e dei loro processi di innovazione e di internazionalizzazione, ma tendono a privilegiare i soggetti capaci di sfruttare le opportunità e di sostenere il proprio sviluppo insieme a quello del sistema di appartenenza.

Imprese marginali e sostanzialmente passive, un tempo forse connaturate o anche solo "sopportate" dal sistema, tenderanno quindi ad essere escluse, mentre molte imprese minori rimarranno importanti per saldare nuovi e vecchi circuiti, anche se la loro fisionomia è destinata a cambiare. A questo proposito si può parlare di una *nuova flessibilità* di tipo relazionale, richiesta dall'evoluzione dei circuiti e congeniale alla loro efficienza complessiva, dal momento che il vantaggio competitivo derivante dalla vecchia flessibilità - essenzialmente di natura produttiva - viene messo in gioco dalle nuove tecnologie e da nuovi tipi di relazioni che danno una certa flessibilità anche a organismi di grande dimensione.

Constatare che le sorti delle piccole imprese e dei loro processi di sviluppo sono legate alle trasformazioni dei sistemi di appartenenza sposta dalle tradizionali chiavi di lettura e avvicina a una teoria, peraltro molto attuale, che fornisce gli strumenti per quella visione globale e composita che sembra adattarsi meglio al fenomeno studiato. Ci riferiamo alla teoria delle reti che trova ormai una vasta applicazione interdisciplinare.⁸

L'ambizione di questa teoria è quella di adottare una visione che legga l'articolazione del fenomeno come realtà "significativamente ordinata", dove le parti vengono analizzate e ordinate in funzione del tutto e delle loro connessioni, nel presupposto che una parte possa essere compresa solo come manifestazione dell'interazione tra i vari processi.

In realtà, *c'è uno spostamento di attenzione dai soggetti agli eventi*: un tessuto di eventi in cui rapporti di diversi tipi si alternano, si sovrappongono o si combinano. Le fisionomie e le strutture dei soggetti non sono considerate le caratteristiche fondamentali, ma la conseguenza della natura dinamica e della fondamentale interconnessione del tutto, nel presupposto che una parte possa essere compresa solo

⁸ Per l'applicazione del concetto di rete alle scienze sociali si veda Collins (1988); una visione di largo respiro è invece contenuta in Capra (1997).

come manifestazione dell'interazione tra i vari processi. Ogni soggetto è in fondo anch'esso un evento che collega fra loro altri eventi. Si può parlare a questo proposito di un *effetto risonanza*, del quale è bene tenere conto se si vuole analizzare il comportamento dei singoli e dell'intero sistema. L'effetto risonanza consiglia di collocarsi all'interno del fenomeno, nel suo divenire, cercando di raggiungere una comprensione totale, oltre che dettagliata, per individuare i momenti fondamentali del circuito, là dove si crea qualcosa di nuovo, e cogliere al tempo stesso il senso e l'originalità del divenire complessivo che l'effetto risonanza produce a partire dal momento innovativo.

Il modello fornito dalla teoria delle reti, ispirato a questo tipo di visione, si dimostra un valido punto di riferimento, malgrado sia (o proprio perché è) uno strumento ancora in via di definizione che lascia spazio a un suo uso flessibile in vari campi di applicazione: da quello sociologico, a quello organizzativo, fino alle teorie del mercato e dello scambio. In realtà l'analisi di rete - che alcuni studiosi hanno definita "una tecnica in cerca di teoria" - si sta imponendo con una sua autonomia, ma anche come punto di contatto con altre importanti teorie (la teoria dei giochi, la teoria dei sistemi).

In questo lavoro, tuttavia, la teoria delle reti non viene usata come tecnica di analisi. L'esigenza di fare ad essa riferimento scaturisce piuttosto da una naturale confluenza fra le sue fondamentali intuizioni e il tipo di sensibilità che si è sviluppata nel corso della ricerca. Sarebbe stata d'altra parte difficile una sua più stretta applicazione, data la notevole articolazione del processo di ricerca nel tempo.

Della teoria delle reti è servita essenzialmente la struttura concettuale, soprattutto per il tipo di collocazione che la teoria dà all'impresa - quando afferma che i mercati e le reti sono due diverse concezioni del mondo, per come vedono gli "individui" rapportarsi fra loro all'interno di una più vasta struttura sociale ed economica - per il tipo di aspetti su cui focalizza l'analisi, che nel caso della teoria delle reti sono molto numerosi dal momento che si devono prendere in considerazione: gli attori, le relazioni, la costanza e l'intensità delle relazioni, la loro natura, la struttura complessiva, le strutture parziali, i comportamenti e le strategie individuali, le strategie complessive.⁹

L'analisi di rete parla di "individui imprese" che escono dal mercato per entrare in rapporti ripetuti; non assume un mercato ideale, ma mostra tra chi avviene lo scambio e con quale frequenza, cosa viene scambiato, se si tratta di relazioni deboli o di relazioni forti, quale ruolo viene ricoperto da ognuno. La descrizione basata sul concetto di rete corrisponde alla concezione di un mercato non completamente aperto, dove il singolo individuo ha solo un numero limitato di possibilità di relazioni che tenderà in molti casi a ripetere.

Gli *attori individuali* sono considerati allo stesso tempo liberi e vincolati. In questo senso la teoria delle reti descrive una situazione in cui gli "individui imprese" hanno la capacità di creare e negoziare, ma agiscono comunque in una situazione strutturata, cosicché le conseguenze e le condizioni della loro creatività e della loro negoziazione sono influenzate da rapporti più vasti, spesso al di là della loro capacità di controllo.

Per quanto riguarda la *natura delle relazioni*, la teoria guarda a un tessuto di rapporti che implicano gerarchie di potere ma anche aspetti di cooperazione. Generalmente la posizione più centralizzata ha il maggior potere, perché lì si concentra

⁹ Utili riferimenti per l'applicazione della teoria delle reti al campo economico-aziendale sono anche Butera (1990), Dioguardi (1996), Johanson, Mattson (1989), Maturana, Varela (1992).

il massimo di conoscenza e di possibilità di accesso alle risorse in genere. Questa posizione viene anche definita quella del *mediatore del potere*. Egli possiede la risorsa chiave: è cioè l'unica in grado di legare tra loro dei sub-insiemi; ha quindi un potere che deriva dalle relazioni stesse e diventa il punto focale del sistema: il mediatore è strutturalmente meno dipendente dalle altre posizioni¹⁰ perché è più necessario e più utile.

La struttura del potere si identifica quindi con la struttura della comunicazione. Il mediatore può al limite negare o manipolare le informazioni che gli individui con posizioni periferiche non possono ottenere da soli: la dipendenza strutturale assume allora carattere coercitivo; invece, quando c'è maggiore comunicazione, la distribuzione del potere è più equilibrata, perché il ruolo del mediatore si diluisce, fino a che non esiste più una posizione centralizzata, che viene sostituita da unità di collegamento con il ruolo di mediare il potere, creando un maggiore equilibrio fra i vari soggetti della rete.

La teoria di rete indaga su strutture che a volte possono essere anche molto complesse: il sistema osservato può corrispondere a un insieme di interazioni che si verificano nel contesto di altre interazioni: le reti di reti.¹¹ Risulta però difficile, in questi casi, stabilire dove si collocano i confini della rete stessa, perciò si parla di *ambiguità dei suoi confini*.

La rete tuttavia non serve solo a un gioco di composizione e scomposizione della struttura, e quindi non è solo uno strumento dell'analisi organizzativa, ma anche riferimento essenziale per *l'analisi strategica*: nella rete si crea qualcosa secondo una logica (spontanea, pianificata da un leader, concertata) che può essere letta come il dinamismo e quindi il divenire della rete stessa. L'articolazione della rete finisce dove finiscono le relazioni che coinvolgono individui legati da comuni obiettivi e dalla stessa "energia" complessiva. Solo una lettura orientata in tal senso può risolvere il problema dei confini. La rete è quindi una struttura organizzativamente chiusa, con un comportamento complessivamente coerente, ma aperta dal punto di vista della comunicazione e dello scambio di energie verso l'ambiente che la contiene, supportandola e/o condizionandola.

Lo stato di salute del singolo individuo (unità, nodo) dipende dall'equilibrio e dall'efficacia della rete. Il sistema di relazioni deve svilupparsi verso un'adeguata dotazione delle risorse e verso una loro equilibrata distribuzione fra soggetti, a seconda dei ruoli e del peso che il sistema ha dato ad ognuno. Il *processo di crescita* può essere tortuoso e difficile da apprezzare. L'innovazione può innescarsi in uno dei nodi della rete ed espandersi poi, grazie all'effetto risonanza, a tutta la rete, modificandola anche radicalmente, dandole una nuova coerenza e un nuovo assetto.

Concepita come sistema che si "autorganizza" e si "autoproduce", la rete diventa un organismo vivente e come tale soggetto ad una evoluzione, al cambiamento e anche alla fine.

Per quanto riguarda i sistemi di impresa, quindi, il riferimento alla teoria delle reti sottolinea come, al di là del comportamento dei singoli, l'elemento strutturale (proprio perché strategico) mantiene una grande importanza, al punto che nella catena di relazioni possono esistere unità che hanno come compito esclusivo quello di attivare relazioni, anzi spesso - come vedremo nella ricerca - è proprio questo il limite di reti per

¹⁰ Sui rapporti di potere all'interno della filiera si veda Musso (1999a).

¹¹ Il concetto di reti di reti viene illustrato e applicato nel lavoro di Albertini, Pilotti (1996).

le quali sembrerebbe invece completa la dotazione di risorse necessarie ad attivare i processi cui sono finalizzate; spesso la risorsa mancante si rivela proprio il “produttore di relazioni” e il “mediatore” di poteri ancora troppo contrapposti.

Nei processi di trasformazione confluiscono nuove risorse, ma anche nuove unità di rete e quindi nuove relazioni: per questo, lo sviluppo delle reti diventa essenzialmente un processo di *innovazione organizzativa*, cui si rendono complementari tutti gli aspetti: tecnologici, finanziari, di marketing. *Un processo che per la sua natura composita e coordinata non è standardizzabile, né a livello di unità impresa, né a livello di sistema, e quindi non è imitabile.* Con la teoria delle reti non si individuano dei modelli: nessuna proprietà è in sé fondamentale, ma è soprattutto la *coerenza complessiva* delle interconnessioni e dei processi che grazie a queste si instaurano a determinare l'efficacia della rete.

1.7 Distretto, internazionalizzazione e canali distributivi

A partire dalle considerazioni sviluppate in precedenza, lo studio realizzato cerca di cogliere non solo gli sviluppi delle piccole imprese sul piano internazionale ma anche di quel fenomeno economico complesso che scaturisce dalla presenza congiunta di *piccole dimensioni d'impresa, sistema locale e processi di internazionalizzazione.*

Il doppio quadro di riferimento, quello costituito dal distretto industriale e quello rappresentato dai circuiti che direttamente o indirettamente portano ai mercati esteri, ci avvicina a una concezione di rete di reti.

Le connessioni fra le reti sono individuate dall'appartenenza dei singoli individui a entrambi i sistemi, ma anche dalla specifica attivazione di apposite unità di collegamento: si assiste, per esempio, al nascere di organismi che promuovono il distretto sul piano internazionale, veicolano competenze e servizi, mediano e coordinano varie attività

Verso il *distretto industriale* è stato compiuto un percorso di riconoscimento e legittimazione che - così come già avvenuto per la piccola impresa - ha prima individuato e rafforzato la sua identità (e quella delle sue varie forme) per poi arrivare a scoprirne le potenzialità in campo internazionale, potenzialità intese appunto come propensione del distretto a *farsi promotore e mediatore sul piano internazionale dei valori e dei vantaggi competitivi locali.*

Il distretto è un contesto utile e a volte indispensabile allo sviluppo dell'impresa minore, soprattutto in una condizione di mercato allargato, dove la piccola dimensione si evidenzia particolarmente fragile. Possiede la capacità di fare da cassa di risonanza di valori che senza il distretto rischierebbero di non avere visibilità, pur riscontrando potenzialmente il gradimento dei mercati.

I processi di internazionalizzazione di imprese inserite organicamente in un distretto sono diversi da quelli di imprese che vivono il rapporto con il mercato (nazionale ed estero) con un minore legame nei confronti dell'ambiente di appartenenza. Per le imprese fuori distretto si configurano due situazioni tipo: le più capaci consolidano il rapporto con il mercato grazie alla forza dei loro prodotti e alla naturale capacità di attrazione che ne deriva, di fatto imponendosi al trade; le altre mostrano invece una forte dipendenza da uno o pochi interlocutori, tipica quella che lega le piccole imprese ai circuiti di subfornitura industriale e commerciale.

Per contro, l'impresa distrettuale - anche se non è aliena dall'aver legami di dipendenza da soggetti esterni - sembra comunque un po' meno esposta, poiché è facilitata nel reperimento delle risorse e delle informazioni, e anche nelle occasioni di contatto con operatori esteri. L'efficacia della dimensione distrettuale è però legata al buon funzionamento del doppio sistema di relazioni, che possiamo individuare proprio a partire dai nodi più significativi: le *imprese capofila* di catene di fornitura locali. Queste hanno infatti due tipi di contatti: quelli all'interno del tessuto locale, verso i subfornitori e le varie istituzioni locali, e quelli all'esterno verso il trade e i mercati internazionali. I due sistemi di relazioni devono diventare complementari e sinergici se si vogliono sfruttare al massimo le potenzialità di entrambi i circuiti: alla dimensione internazionale delle imprese deve quindi corrispondere una dimensione internazionale del distretto nel suo insieme; processo non meno problematico e ormai manifesto in tutti i distretti italiani, tanto da diventare un nuovo terreno di studio.

Tuttavia, prima ancora di preoccuparsi del fenomeno della delocalizzazione della produzione distrettuale - aspetto che riceve attualmente grande attenzione e che in alcuni distretti sta assumendo proporzioni significative - vale la pena fare riferimento al fenomeno base delle esportazioni. Anche a livello distrettuale l'atteggiamento nei confronti dell'internazionalizzazione è ancora prevalentemente mercantile, per lo più passivo e con una forte dipendenza dagli interlocutori esterni: problema che può essere critico per il distretto. Molte aree hanno subito l'abbandono di operatori come i buyer, agenti di acquisto che sono spesso diretta espressione di compratori esteri di grandi dimensioni, capaci di influenzare i mercati di fornitura con una domanda esigente e personalizzata, perché spinti da una forte concorrenza orizzontale che li porta a concezioni di marketing sempre più raffinate e criteri di gestione improntati a grande efficienza ed efficacia. Questi grandi clienti cercano presso i fornitori, oltre ai prezzi, anche altri aspetti dell'offerta, come: qualità, servizi, flessibilità, comunicazione, puntualità e affidabilità.

Promuovere le imprese sul piano internazionale significa innanzitutto studiare le esigenze degli interlocutori commerciali che svolgono una funzione chiave nei circuiti internazionali, e anche se gli elementi di indagine sono dispersi e disomogenei - non dovrebbe essere impossibile per la monocultura del distretto iniziare una riflessione su questi temi, anche sulla base della esperienza già maturata.

Il distretto possiede comunque un ruolo importante perché può avere, agli occhi degli interlocutori commerciali, maggiore *visibilità* rispetto alle singole imprese. E' infatti più facile, una volta individuata l'area, arrivare a contattare le imprese. La presenza di molte imprese in concorrenza fra loro offre agli operatori di canale un facile confronto e la scelta fra molteplici offerte di prodotti e di prezzi, si crea inoltre la possibilità di soddisfare richieste di quantità e qualità, ricomponendo l'ordine mediante commesse parziali a tante piccole imprese presenti nell'area, che offrono lo stesso prodotto o produzioni differenziate e complementari. Il distretto offre quindi una *flessibilità qualitativa e quantitativa* tramite le imprese capofila, le quali coordinano i circuiti a monte a seconda delle esigenze del trade, garantendo così uno sforzo relazionale contenuto.

Il distretto rappresenta, inoltre, per le sue imprese un *circuito informativo naturale*, che non si limita a monitorare le innovazioni di prodotto e di processo (realizzate all'interno o all'esterno dell'area), ma lascia circolare indicazioni relative a potenziali interlocutori commerciali, a nuovi mercati di sbocco, a fornitori di servizi e di supporti di vario genere, istituzionali e non. Molti distretti si sono già attrezzati per offrire fonti

sistematiche di dati e canali di contatto con operatori nazionali ed esteri; fornendo tramite le proprie istituzioni (Camere di Commercio, Associazioni di categoria, banche, Finanziarie regionali, uffici periferici dell'Istituto Commercio Estero) supporti informatici, attività organizzative per la partecipazione a fiere nazionali e internazionali, attività di formazione per nuove figure professionali con competenze mirate alle esigenze del distretto.

1.8 Coordinamento del doppio sistema, potenziali conflitti e capacità relazionale

La possibilità di esprimere le potenzialità esistenti dipende dalle competenze presenti nella rete distrettuale e dall'effettiva qualità delle iniziative intraprese: il livello e la qualità delle energie che complessivamente circolano hanno una notevole influenza sulle possibilità di sviluppo del comparto nel suo insieme.

Da parte delle imprese questo implica una serie di comportamenti coerenti con le esigenze di coordinamento del doppio sistema.

Da evitare, per esempio, le dinamiche che esasperano la concorrenza e i comportamenti imitativi all'interno dell'area: processi che se eccessivi non arricchiscono l'offerta del distretto, ma finiscono per favorire solo i clienti esterni all'area, scatenando una guerra di prezzi fra le imprese a detrimento della qualità offerta, con il conseguente rischio di allontanare i clienti medesimi.

Pericolose anche le condizioni squilibrate o contraddittorie, per esempio: la visibilità che l'impresa ricava dalla sua appartenenza al distretto non sempre coincide con un suo rafforzamento. Potremmo avere infatti una combinazione di debolezza e di esposizione alle opportunità e ai rischi dei mercati internazionali, che finirà per determinare l'incostanza delle imprese sia nei volumi esportati che nella destinazione paese.

Anche il giudizio di scarsa affidabilità sul comportamento di molte piccole imprese deriva, oltre che da un limite soggettivo, anche dalla mancanza di conoscenze e da atteggiamenti di opportunismo che il distretto non è ancora in grado di superare. Una presenza più diretta degli organismi distrettuali nei mercati di sbocco sarebbe auspicabile: si avrebbero più informazioni e più conoscenza delle pratiche e della "cultura" che caratterizzano la distribuzione locale. Nella maggior parte dei casi, tuttavia, la realtà distrettuale non si attiva per portare le proprie imprese all'estero e proprio per questo è necessario guardare al tessuto di relazioni, soprattutto là dove si integra con le reti esterne, sottolineandone - com'è nell'intento di tutto il lavoro - l'importanza cruciale. La forza delle relazioni esterne può infatti superare quella delle consolidate dinamiche interne. Le imprese capofila che si inseriscono in canali con un forte grado di coordinamento vengono ad essere condizionate e ispirate nei loro comportamenti più dalle relazioni esterne che da quelle interne al sistema locale di appartenenza.

La saldatura dei due sistemi, l'abbinamento strutturale e strategico fra distretto e circuiti internazionali dipende molto dalla capacità relazionale di queste imprese, che si deve quindi perfezionare, coinvolgendo anche la dimensione distrettuale nel confronto competitivo.

Lo sguardo che cerca di collegare i due sistemi dà valore ai comportamenti delle imprese in quanto risposte a specifiche dinamiche relazionali, e non tanto come espressione di sforzi strategici orientati alla conquista di segmenti di mercato non meglio definiti. Oltretutto la capacità relazionale non è dedicata solo agli aspetti economici, altrettanto valgono quelli socio-culturali, che possono essere oggetto di attenzione e destinatari di una particolare azione di marketing, con interventi sul prodotto o sui servizi che ne accompagnano la distribuzione e la vendita. In questo senso *capacità relazionale e qualità totale sono concetti collegati fra loro, e a loro volta collegati all'innovazione.*

Innovazione, qualità totale e capacità relazionale sono infatti da considerarsi come tre aspetti dello stesso fenomeno: la capacità innovativa non è che la variabile dinamica della qualità totale, mentre la capacità relazionale deve portare a un potenziamento dell'impresa sul piano della qualità e, in dinamica, dell'innovazione.

Le relazioni innescano processi di cambiamento che si irradiano tanto più rapidamente quanto più compatta è la struttura della rete. Non si deve quindi permettere che rapporti competitivi di area, conflitti interni alla filiera o posizioni di potere incrostino e irrigidiscano la rete di contatti, impedendo quell'osmosi che è vitale per il sistema.

1.9 Il respiro strategico del sistema e dei soggetti

Collocare la piccola impresa nel distretto e nel canale aiuta a riflettere sulla sua effettiva e potenziale capacità strategica. L'atteggiamento più o meno attivo nei confronti dei mercati è infatti inversamente correlato al grado di delega che la piccola impresa riserva ad altri soggetti del sistema distributivo o distrettuale che controllano risorse primarie per la crescita internazionale e occupano per questo una posizione chiave nella doppia rete.

Per la piccola impresa quasi tutta l'*informazione* circola nel sistema locale di appartenenza e nel canale commerciale; passa cioè attraverso le relazioni e non proviene, se non raramente, da una specifica attività di raccolta ed elaborazione. In tutte le ricerche, le piccole imprese esportatrici dichiarano che le loro maggiori fonti di informazione sono i concorrenti locali e, soprattutto, gli agenti o i clienti, e cioè gli operatori commerciali contattati. Una debole relazione nel canale, o la sua improvvisa interruzione, causano un grave restringimento della base conoscitiva che non sempre l'impresa riesce a compensare concentrandosi sulla vocazione tecnica e sull'innovazione del prodotto; la mancanza di informazioni adeguate espongono l'impresa a un forte rischio, anche perché la domanda del mercato finale e intermedio, riguarda ormai un sistema prodotto-servizi che l'impresa - data la lontananza, le barriere e la diversità degli ambienti di contesto - non può né intuire, né realizzare da sola.

Il tema delle relazioni, inoltre, non ha solo valore all'interno della filiera di produzione e distribuzione, ma è ormai dominante anche nella concezione del rapporto con il cliente finale. Sempre più si tende a conquistare la fedeltà del cliente (la sua fidelizzazione), non interessando più solo la motivazione all'acquisto ma soprattutto la durata di questo comportamento. Il prodotto o il servizio offerto dalla filiera è concepito cioè come "esperienza nel tempo" (Kotler, 1999). La relazione con il consumatore deve quindi avere una coerenza nel tempo che si deve necessariamente trasmettere a tutte gli

anelli della catena del valore. L'orientamento al "customer for life", afferma Kotler, inaugura "l'era delle storie". Non è più, quindi, solo questione di cercare e consolidare una posizione di mercato, ma piuttosto di rinforzare la relazione con il cliente ad ogni livello della filiera.

La composizione del mix di offerta richiede che all'interno del circuito venga individuato il ruolo di ognuno e compreso chi effettivamente influisce sulla strategia complessiva. Dall'analisi del soggetto forte, dalle sue motivazioni, dalle relazioni instaurate, si possono trarre indicazioni sul comportamento delle altre imprese del sistema; quando invece non è evidente la presenza di una o più imprese leader si deve guardare al circuito, scomponendolo nelle relazioni e nei comportamenti dei singoli per verificarne la coerenza di fronte all'obiettivo comune.

Una strategia complessiva è sempre più necessaria, perché la competitività dell'intera filiera viene ormai messa in concorrenza con quella di altri circuiti paralleli. Il canale filtra la conoscenza dei mercati finali, determina la velocità delle informazioni e la capacità di reagire in tempi brevi - che è fondamentale per garantire l'efficacia della risposta. Malgrado contrasti e ambiguità, molti canali tendono a consolidarsi, con vari livelli di cooperazione e un'attenta divisione dei rischi e dei costi tra i vari operatori della filiera. Si tratta di dar vita a un assetto più consapevole e programmato, e quindi anche più vincolante. Ognuno deve capire e interpretare al meglio il proprio ruolo, sapendosi rapportare agli altri. Per questo è fondamentale l'elemento umano e la sua capacità di comunicare e collaborare. Il fattore umano è una risorsa chiave, che finora il distretto ha naturalmente "prodotto" e fatto circolare, valorizzandola.

La costruzione di un sistema di successo non è né facile, né indolore: implica un notevole grado di cooperazione e a volte anche di gerarchia. Anzi, è molto più probabile che abbia stabilità un circuito governato da un soggetto forte, che garantisca la continuità di relazione e l'attività di programmazione e controllo che deve governare la rete, che non un circuito in cui siano presenti soggetti più omogenei e bilanciati in quanto a potere esercitato.

Spesso la variabilità dei mercati di riferimento che si riscontra nell'esperienza di molte piccole imprese non è dovuta alla turbolenza dei mercati finali, ma all'instabilità del canale distributivo; viceversa, un canale ben integrato tende a durare e ad aumentare - a parità di altre circostanze - la sua efficacia.

E' quindi quanto mai opportuno, come si sottolinea da più parti (politiche, sindacali, imprenditoriali), che a livello del distretto si moltiplichino i contatti, formali e informali di collaborazione, basati su un dialogo fra l'impresa e i suoi interlocutori, per formare i propri uomini, rafforzare il bagaglio di comuni conoscenze, focalizzando i limiti delle imprese insieme a quelli del sistema locale, stabilendo le priorità delle scelte comuni e degli eventuali interventi. Lo stesso vale per le relazioni esterne all'area, nei canali di distribuzione, dove è auspicabile la stessa convergenza su obiettivi, scelte e linguaggi condivisi.

Per il momento, la dimensione distrettuale non sembra ancora sufficientemente attrezzata per guadagnare all'intero sistema un respiro strategico, favorendo una più solida trama di relazioni nel doppio circuito. Esistono però notevoli potenzialità che si sono in parte manifestate naturalmente, ma che ancor più dovranno esprimersi con iniziative pensate e programmate da un agire consapevole, che si sviluppi a partire da alcuni nodi del tessuto distrettuale.

Quali siano questi nodi promotori ed eventualmente regolatori dello sviluppo, anche internazionale, del distretto non è però definibile in maniera rigida. Dal dibattito

in corso¹² non risulta chiaro il ruolo reciproco che devono avere gli organismi distrettuali da un lato e le imprese, soprattutto le capofila, dall'altro. In effetti, a questi due livelli corrispondono ambiti strategici diversi, che non sempre nel dibattito risultano ben individuati, anche perché la loro interrelazione può creare forti ambiguità. Nel primo si fa "strategia per le imprese", allo scopo di favorire il loro sviluppo e la loro apertura internazionale; il secondo livello rappresenta invece la "strategia delle imprese", che deve soprattutto essere formulata in modo coordinato a quella degli altri soggetti del circuito e che quindi dovrà avere forti elementi di originalità collegati a un particolare posizionamento di mercato.

I due livelli di strategia difficilmente possono coincidere, dal momento che generalmente il distretto non contiene l'intera sistema di collegamento con il mercato, né controlla i canali. Dal distretto nascono molte filiere, ognuna con una sua logica interna e una sua espressione strategica. A livello di distretto, invece, la strategia si esprime in linee di azione che mirano a favorire questa capacità strategica; in tal senso vanno intese le attività promozionali, di R&S, di trasferimento di know how, di controllo di qualità; azioni che sempre più richiedono di essere mirate e comportano competenze specialistiche molto curare anche da parte dei consulenti delle organizzazioni di supporto.

Il Presidente dell'Istituto Commercio Estero ha recentemente affermato che le varie istituzioni (prima fra tutte l'Ice) devono impegnarsi di meno nel "marketing di vetrina" e molto di più in azioni mirate, concepite come vere e proprie consulenze, molto specializzate, che aiutino le piccole imprese a stabilizzarsi nelle loro nicchie internazionali (Onida, 2000). Il problema, infatti, non è tanto quello di creare nuove esportatrici, ma piuttosto di consolidare quelle esistenti, sottraendole alla fin troppo affollata categoria delle esportatrici occasionali.

Soprattutto la varietà delle esperienze che le imprese fanno nei circuiti internazionali rende difficile immaginare una strategia ispirata da organizzazioni superiori di livello locale. Perfino i processi di imitazione lasciano molto spazio a comportamenti differenziati, proprio per l'esigenza di adattarsi alle specifiche condizioni del trade e del target finale; d'altra parte, anche l'omogeneità di offerta che deriva dal comportamento imitativo nelle imprese è sovente il frutto di un meccanismo a valle, che spinge gli intermediari commerciali verso zone di fornitura in grado di soddisfare le esigenze di clienti che per quantità e qualità non possono essere fronteggiate dalle singole imprese e che quindi danno vita ad acquisti ripetuti dello di prodotti uguali o complementari.

Risulta quindi un po' astratta l'idea di "meta-organizzazioni" di riferimento, a meno che non si tratti - come già chiarito - di formulare una strategia di sostegno e di servizio, utile per orientare e sostenere le imprese; che dia per esempio delle alternative, senza però pretendere di indicare come nello specifico caso le scelte debbano essere fatte proprie dalle singole imprese.

Per ora, anche nel caso pesarese, più che le istituzioni di area, un ruolo trainante sembra l'abbiano avuto alcune imprese del distretto, che hanno saputo coinvolgere nel loro affermarsi sui mercati internazionali una serie di altre imprese, direttamente o anche indirettamente, dal momento che la loro presenza è risultata comunque

¹² Per recenti contributi a tale proposito, si rimanda agli atti del Convegno *Imprese e contesti relazionali. La gestione delle imprese fra istituzioni e mercati*, Università degli Studi della Calabria, 9-10 settembre, 1999.

significativa per le contaminazioni e i processi imitativi innescati. Il loro ruolo di *focal firms* è però molto meno importante che in altri distretti. Quello pesarese si conferma, se mai, come un tessuto a leadership diffusa, proprio grazie a quella molteplicità di stimoli e occasioni che sono arrivati dagli interlocutori dei vari mercati.

Con lo sviluppo internazionale, tuttavia, si sono a volte create dinamiche, che per alcune imprese hanno causato l'attenuarsi del legame con il distretto, proprio in conseguenza della maggiore autonomia che è derivata dall'appartenenza consapevole e consolidata a circuiti internazionali. In certi casi, infatti, le imprese sono riuscite a sviluppare posizioni solide sui mercati esteri mostrando un progressivo grado di distacco dal sistema distrettuale e dalle catene di fornitura interne: dopo aver fatto un certo percorso utilizzando ampiamente le "risorse locali" (prodotti, idee, competenze, lavoro, relazioni), hanno diradato la trama dei rapporti locali e intensificato quella delle relazioni esterne. Per queste aziende, il legame di origine ha rappresentato sempre meno un elemento di caratterizzazione, avendo ormai rinnovato e personalizzato il proprio sistema prodotto fino a indebolire il vincolo di appartenenza. Le imprese che si sono totalmente emancipate dal distretto sono comunque poche, almeno per ora, e la maggior parte ha invece mantenuto significativi legami con il sistema di appartenenza.

1.10 Varietà dei percorsi d'internazionalizzazione e tipologie delle imprese distrettuali

Data la varietà delle relazioni esterne, la ricerca si è prefissa di cercare per quanto possibile di ricostruire nel tempo il percorso internazionale delle imprese capofila del distretto.

E' insito nel concetto di relazione quello di una certa durata, così come è implicita in quello di rete l'idea del suo divenire. Come sistema vitale esso ha la forza di prodursi e riprodursi, apprendendo dalle proprie esperienze, il che limita fortemente la capacità interpretativa di un'analisi riferita solo a un specifico momento storico o al confronto di successive indagini campionarie, che procede sull'aggregato e non sui comportamenti delle imprese.

Più ci si avvicina agli elementi vitali della realtà indagata e più diventa indispensabile ricostruire dinamicamente i profili dei singoli soggetti, studiando il loro percorso nel suo evolversi. Procedendo invece per successivi campioni, si possono individuare comportamenti più o meno diffusi, ma non si colgono i passaggi delle singole imprese dall'uno all'altro o, all'opposto, la costanza del loro modo di operare, con l'impossibilità di dare un giudizio sulla loro valenza strategica.

La lettura dei risultati di un'indagine così impostata può fare riferimento a tre situazioni di base. Questo permette poi di avvicinarsi rapidamente al fuoco dell'analisi, concentrandosi su una in particolare di queste tipologie: la più diffusa nel tessuto distrettuale pesarese e più in generale in quello delle piccole e medie imprese italiane.

Le tre tipologie di base esprimono una valutazione sulla capacità di relazionarsi in modo più o meno equilibrato alle altre imprese del circuito, soprattutto a valle; dalla qualità di queste relazioni deriva anche il tipo di coinvolgimento dell'impresa rispetto al mercato finale.

La prima tipologia può essere definita quella delle imprese *dipendenti* da altri soggetti e separate dal mercato finale; sono imprese che producono per uno o pochi

clienti commerciali, nazionali o internazionali, ai quali offrono soprattutto prezzo e prodotti senza marchio; oppure imprese inserite in una filiera distrettuale il cui rapporto con il mercato è affidato all'impresa capofila. All'interno di tali circuiti il grado di rischio per l'impresa minore può essere molto alto. Dipende tuttavia dalla qualità delle prestazioni fornite: se queste hanno un basso grado di originalità, l'impresa può essere abbandonata dai committenti e trovarsi improvvisamente tagliata fuori da qualsiasi rapporto con il mercato. L'elevato grado di dipendenza e l'assenza di elementi di particolare distinzione relega, infatti, a una condizione di marginalità che dà flessibilità al sistema nel suo complesso, ma poca garanzia all'impresa; a meno che l'impresa in questione non contenga i rischi legandosi a più filiere, oppure specializzandosi con forte complementarità, e quindi interdipendenza, nei confronti del committente.

Le imprese che riescono a crearsi un vantaggio di questo tipo possono guadagnare una nuova posizione e avere caratteristiche che le trasferiscono a un'altra tipologia.

Definiamo *specializzate o innovative* le imprese che si fanno imporre al mercato (finale o intermedio) perché possiedono l'unicità della loro prestazione e hanno quindi una naturale forza di impatto sul mercato. In queste situazioni, la ridotta dimensione aziendale è compensata - quasi neutralizzata - e comunque ricondotta ad una collocazione naturale in una precisa nicchia del mercato, che in alcuni casi può anche consistere in uno o pochi clienti.

Il radicamento a livello internazionale di molte piccole imprese dimostra l'esistenza e la validità di questa categoria. Vi appartengono imprese, distrettuali e non, produttrici di prodotti finali o di semilavorati, collegate direttamente ai mercati esteri o intermedie da soggetti in grado di valorizzarne il forte elemento distintivo.

Nel caso delle imprese dipendenti, così come in quello delle innovative o specializzate, la capacità relazionale non è elemento critico, sono infatti le specifiche caratteristiche del prodotto e/o la competitività di prezzo ad attivare i contatti, facendo in modo che l'azienda venga individuata dai suoi interlocutori. Per queste aziende, tuttavia, il declino degli elementi competitivi può essere fatale, in particolare quando non si è costruito un sistema di relazioni che permetta di rimanere a contatto con il mercato finale, per coglierne tempestivamente le mutazioni.

La terza tipologia è invece costituita da una vasta categoria di imprese che possiamo definire *problematiche*, dal momento che la loro condizione è più composita e contraddittoria e le loro prestazioni valgono in quanto legate a un insieme di fattori che devono essere di volta in volta ben equilibrati, sia verso il cliente intermedio che, eventualmente, verso quello finale. Non tutte le imprese infatti possono avere caratteristiche di prodotto che si impongono naturalmente al mercato. Per molte vale piuttosto un complesso di elementi, costituito da un'offerta equilibrata di qualità, prezzo e originalità di prodotto, arricchita da un mix di servizi che però, come abbiamo visto, non è sempre l'impresa a fornire ma piuttosto altri soggetti della filiera.

Molte imprese distrettuali, capofila di catene interne di fornitura, appartengono a questa categoria. Sul piano relazionale sono imprese che hanno saputo esprimere una certa capacità nel gestire una molteplicità di rapporti con intermediari incontrati in occasioni di fiere nazionali e internazionali o direttamente presso la sede dell'azienda. La loro espansione all'estero è indotta dalla saturazione del mercato domestico e dalle sollecitazioni degli interlocutori esterni. Per queste imprese non dotate di eccellenza la competizione internazionale è più complessa, perché mette in gioco una somma di fattori.

Si spazia in una gamma di situazioni. Nell'ipotesi migliore ci sono imprese che, grazie a una buona gestione complessiva, riescono ad avere un buon rapporto sia con il trade che con il mercato finale e consolidano gradualmente le loro posizioni internazionali, diventando imprese evolute e a volte anche di eccellenza. Altre, dal profilo meno deciso ma anche molto più diffuse e anzi tipiche del tessuto industriale italiano, sono caratterizzate da prestazioni poco equilibrate, che possono relegarle a una condizione poco soddisfacente, anche se molte delle imprese appartenenti a questa categoria si sono rivelate di vita non breve - tali da meritare per questo l'aggettivo di "persistenti" così com'è persistente il tessuto delle piccole imprese nel suo complesso. Se infatti, da un lato, soffrono di una certa staticità che può condurle a un lento declino, dall'altro mostrano una tenacia che si risolve spesso in un buon livello di sopravvivenza.

Molte riescono a durare nel tempo attraverso svariate vicissitudini nei rapporti con i mercati e con l'ambiente di appartenenza, modificando se occorre anche l'assetto giuridico. A volte, muta la ragione sociale o anche il nome dell'impresa, ma l'attività dell'imprenditore continua attraverso nuove esperienze. La risorsa imprenditoriale si rivela quindi elemento critico e non sempre facilmente sostituibile, a riprova dell'importanza del fattore umano, il cui ruolo viene esaltato in una condizione d'impresa fortemente inserita in un tessuto relazionale, dove l'esperienza si cumula negli individui ancor più che nel corpo aziendale.

La categoria delle imprese "problematiche" risulta di fatto la più indicativa per lo studio dei percorsi internazionali delle imprese minori e tutta da approfondire; anche perché i primi due profili descritti tendono a convergere verso condizioni simili a quelle delle imprese problematiche. L'esperienza internazionale sta infatti perdendo, anche per le imprese innovative o dipendenti, quella relativa semplicità di relazioni che le metteva in contatto con i mercati esteri. In prospettiva, sempre meno le imprese potranno limitare la loro esperienza internazionale a una dipendenza passiva da una rosa ristretta di clienti, o contare su pochi, anche se forti, elementi competitivi; c'è piuttosto bisogno di un agire composito, per coordinare i vari elementi dell'offerta e gestire la rete di relazioni.

Il fuoco della ricerca è appunto sulle imprese problematiche, proprio perché più diffuse ed evidentemente sostenute da energie interne forse sottovalutate e da una ricchezza di circuiti ancora poco indagati

Nei profili di queste imprese ci sono aspetti più o meno positivi; alcuni sono allo stesso tempo sintomo di una patologia o di una potenzialità. I ruoli sono dati dal doppio sistema distretto-canale, ma possono degenerare per sé e per il sistema, o presentare aspetti contraddittori. Non è detto che il giudizio sulla valenza positiva o negativa nell'ottica del distretto coincida con il punto di vista aziendale: la salute del sistema è data da un equilibrio dinamico e mutevole che ha proprie esigenze, anche "contro" quelle delle singole imprese. Se in una fase di sviluppo il sistema ha bisogno di energie di riserva, produrrà un certo numero di imprese marginali utili alla sua flessibilità, salvo poi riassorbirle, reinserendole però, almeno in parte, nel tessuto vivo sotto altre forme.

A volte, il sistema locale ha saputo sfruttare elementi di vantaggio ormai in declino grazie a processi di "imitazione creativa" che ne hanno prolungato la durata. Lo stato di sofferenza di una singola impresa, o il suo fallimento, non necessariamente hanno un effetto depressivo sul sistema, se questo è in buona salute. Differentemente, quando incominciano a mancare le possibilità complessive di recupero e la risorsa imprenditoriale non viene più riutilizzata o riprodotta, gli stessi fenomeni diventano patologici, perché in realtà si interrompono i circuiti, si irrigidiscono le relazioni, si

creano complessivamente meno opportunità. La salute delle imprese e la salute dei sistemi sono quindi variamente interrelate e devono essere studiate e monitorate congiuntamente. Per questo è opportuna un'attenzione a tutti i tipi di imprese, sopportando anche la complessità di analisi che questa scelta comporta e diffidando delle selezioni troppo drastiche, che si interessano solo ad alcune tipologie considerate migliori e più trainanti.

Ci sono poi altre ragioni che consigliano un'attenzione generalizzata all'insieme dell'imprenditoria minore e dei suoi percorsi. Il comparto, infatti, ha già subito una serie di meccanismi selettivi, ma anche rigenerativi, soprattutto nel corso degli anni '90, per le alterne congiunture economiche che hanno messo in crisi le imprese più deboli, per il cambio generazionale che ha visto ritirarsi via via gli imprenditori del dopoguerra, per la progressiva internazionalizzazione dei mercati, che ha messo a dura prova anche i più "giovani", quelli nati negli anni '60 e '70 sull'onda del boom economico e della crisi della grande impresa. Un patrimonio di imprenditoria che si perdè in gran parte riprodotto, con filiazioni di altre imprese, nuove localizzazioni, a volte anche cambiamenti di attività, slittando a monte e a valle della filiera o investendo in altri settori, e ruotato spesso attorno alle stesse persone che in queste vicende hanno confermato la loro attitudine a fare impresa.

Anche la contrapposizione fra grande e piccola industria o le obiezioni giustamente critiche verso gli aspetti più negativi del comportamento dell'imprenditoria minore non mettono in discussione il tipo di considerazioni fatte; i due mondi grande e piccola impresa hanno ormai dimostrato di essere compatibili, spesso complementari, e comunque necessari allo sviluppo sociale ed economico, mentre i problemi della piccola impresa vanno affrontati e risolti nel suo stesso interesse, con l'obiettivo di una fiscalità risanata e equilibrata, una legislazione sul lavoro più flessibile ma attenta ai problemi sociali, norme relative ai problemi ecologici che armonizzino l'impresa e tutta la filiera all'ambiente di riferimento.

Un'ulteriore considerazione, che suggerisce grande apertura di sguardo in tema di piccole imprese e dei loro processi di sviluppo a livello internazionale, deriva dal fatto che oggi il nascere della una nuova imprenditoria non segue più solo canoni classici ma interessa ambiti diversi, anche "impropri". All'origine troviamo organismi pubblici e privati, profili professionali esterni all'impresa che diventano protagonisti o compartecipi di iniziative imprenditoriali; idee che nascono all'interno della grande impresa per poi enuclearsi.

Anche la scomposizione delle filiere in fasi che generano prodotti intermedi, unita alla moltiplicazione dei servizi che a queste fasi si agganciano, determina un processo che attinge a idee, competenze, spirito di iniziativa, capitali, dagli ambiti più disparati.

Il fenomeno dell'imprenditoria minore che per origini e ispirazione non segue i canoni classici non è nuovo, ma in questi ultimi tempi sta assumendo un ruolo sempre più ampio e significativo: nei processi di internazionalizzazione questo è particolarmente evidente, essendo l'ambito in cui è massima la circolazione di informazioni, risorse e soggetti di varia natura, il cui incrociarsi può suggerire varie combinazioni prodotto-servizio da offrire alla globalizzazione.

1.11 Riflessioni sui risultati della ricerca

La ricostruzione dei percorsi e dei profili delle aziende esportatrici pesaresi ci porta ad alcune considerazioni di fondo.

La prima riguarda la natura stessa dell'esperienza internazionale, che presenta quasi sempre *aspetti contraddittori*. Non necessariamente infatti la vendita sui mercati esteri risulta più difficile di quella sul mercato domestico e fonte di apprendimento, può anzi rivelarsi più facile perché il canale di distribuzione, soprattutto verso paesi vicini ed evoluti (vedi alcuni paesi europei), si attiva autonomamente e a volte in modo diretto, eliminando i passaggi intermedi, liberando l'impresa da ogni problema relativo alla commercializzazione, spesso garantendola anche sul piano finanziario con pagamenti più solleciti e sicuri, o anche con il prefinanziamento della commessa.

La posizione dell'impresa è dovuta alla relazione "forte" che si instaura con il canale. Dipenderà dall'impresa saper intuire attraverso i suoi interlocutori le potenzialità dei mercati contattati e riuscire a sfruttare l'occasione per attivarsi e sviluppare strategicamente le esperienze. Non necessariamente, tuttavia, questo si verifica, come ampiamente provato dal caso pesarese che vede molte imprese sostanzialmente *statiche* sul fronte dello sviluppo interno e di quello internazionale, a riprova del carattere passivo di entrambe le esperienze. Il rischio è che le imprese restino condizionate e viziate dalla delega al canale che è implicita in questo tipo di rapporti ed esposte all'evenienza di una rottura improvvisa, per la mutata convenienza del partner.

Fra le imprese individuate come esportatrici *saltuarie* e *marginali* - perché mostrano incostanza nelle esperienze internazionali o non esportano più - alcune imprese nel corso della ricerca hanno chiuso l'attività, o hanno mostrato una sospetta indisponibilità all'intervista, o non sono state rintracciate - ci sono anche quelle bruciate dai contatti con mercati emergenti e rischiosi, o tagliate fuori dalle difficili relazioni con distributori di paesi avanzati.

Questo ci porta a riflettere sulla capacità di apprendimento: non tutti i contatti con mercati evoluti sono infatti utili in tal senso. Oltre all'atteggiamento dell'impresa, conta (com'era nelle nostre ipotesi iniziali) il profilo del partner e la natura della relazione instaurata. Paradossalmente, maggiori probabilità di apprendimento e di emancipazione si possono trovare nei rapporti con clienti che richiedono una strettissima aderenza ai propri obiettivi: una qualità "personalizzata" non solo relativamente alle condizioni di vendita e ai servizi offerti, ma anche alle specifiche dello stesso prodotto. Questo tipo di legame - pur comportando una forte subordinazione iniziale - metterà a contatto con la strategia del cliente e quindi indirettamente con le esigenze del suo mercato.

D'altra parte, anche le vere esperienze "di frontiera" - che comportano relazioni di natura precaria e rischiosa con mercati nuovi e figure di intermediari meno radicate, valide nel loro contesto ma poco trasparenti nei confronti dell'impresa esportatrice, spesso anche discutibili quanto a profilo professionale e affidabilità - possono essere stimolanti proprio perché comportano una buona dose di opportunità, oltre che di rischio, e sono allo stesso tempo vicine allo stile di lavoro un po' approssimativo e improvvisato delle imprese minori. Dalla vivacità di questi contatti può venire una componente di quella attitudine disinvolta e flessibile che molte imprese del distretto hanno saputo "consolidare" in anni di vagabondaggio da un mercato all'altro, facendo dell'internazionalizzazione necessità e virtù, dividendosi contemporaneamente su più mercati, trattando con interlocutori diversi per cultura e pratiche commerciali, motivati dalle opportunità che di volta in volta scaturivano dalle varie congiunture o dall'emergere di nuove aree.

A partire da questo tipo di esperienza, si ravvisa un profilo di impresa del tutto particolare definite esportatrici *per necessità*. Sono imprese nate in una prima fase sull'onda del mercato arabo, che sono poi rimaste sui mercati esteri, facendone il loro principale riferimento, pur nella varietà degli sbocchi. Questo profilo sembra ripresentarsi in occasione dell'apertura di nuove aree mercato, secondo modalità relazionali a rischio, che tuttavia sviluppano intuizioni e capacità, permettendo così ad alcune di sopravvivere come imprese quasi esclusivamente esportatrici.

Una maggiore capacità di apprendimento e un profilo più forte ed equilibrato lo si trova nelle esportatrici *consolidate*, che mostrano una prevalente vocazione internazionale parallelamente a una significativa quota di mercato domestico. Sono imprese che beneficiano non solo dell'esperienza fatta su mercati evoluti ma anche di quella vissuta su mercati emergenti o più volatili; ancora oggi, infatti, pur essendo riuscite a consolidarsi nell'area europea e nordamericana, mantengono un interesse per i nuovi mercati, che rappresentano una quota non marginale del loro export. Sanno bilanciare i vari aspetti dell'internazionalizzazione in modo più equilibrato rispetto alla categoria precedente, sperimentando di volta in volta l'inserimento nei vari mercati in rapporto al tipo di interlocutori e alla specifica situazione economica e culturale del paese contattato. E' anche evidente una maggiore capacità relazionale e di marketing, che si traduce in un atteggiamento più strategico, anche molto versatile, dal momento che si esprime verso molte direzioni mercato.

A queste dobbiamo affiancare anche altre imprese - anche se di ridottissime dimensioni - che si rivelano esportatrici *di nicchia* molto specializzate ma piuttosto solide e con buona capacità di durata sui mercati esteri.

Altre micro-imprese esportatrici meritano invece la definizione di *pluriprodotto adattabili*, perché non sono ancora in grado di individuare una precisa nicchia su cui concentrarsi. Generalmente molto giovani, queste imprese si mostrano più esposte e ancora quasi totalmente dipendenti dall'area emergente dell'Europa dell'Est. Importante sottolineare come in questo profilo di impresa la vocazione produttiva passa decisamente in secondo piano rispetto a quella commerciale, dedicata soprattutto alle relazioni con i clienti e molto poco alla conoscenza del mercato finale.

Per altre imprese del distretto, definite esportatrici *radicate sul mercato interno*, l'esperienza internazionale ha invece seguito percorso più tradizionale e codificati nella letteratura: quello appunto che presuppone una crescita graduale dell'impresa, con progressivo consolidamento delle relazioni e degli sbocchi. Sono imprese che rinsaldano la loro posizione sul mercato domestico e poi, a causa della cattiva congiuntura dei primi anni '90, cercano nuovi mercati, sfruttando le passate, sporadiche esperienze di esportazione. E' questo un comportamento molto consueto nelle piccole imprese, ancora oggi radicato in quelle che rimangono ancorate a una concezione di export complementare e comunque lontana da una visione globale delle opportunità che i mercati internazionali offrono.

Per alcune, anzi, il processo non è stato graduale, ma piuttosto ritardato, dal momento che le imprese, pur essendo nate negli anni '70, si sono affacciate per la prima volta sui mercati esteri solo recentemente, e per questo sono da considerarsi delle *nuove esportatrici* anche nate in periodi precedenti. A queste si affiancano le imprese che sono nuove esportatrici e allo stesso tempo anche nuove imprese, coincidendo il momento della loro nascita con quello dell'inizio dell'export. La presenza di queste imprese testimonia il ripetersi del fenomeno che vede le opportunità create dai mercati emergenti e in forte sviluppo diventare incubatrici di nuove iniziative imprenditoriali.

Nei percorsi delle esportatrici pesaresi si notano, quindi, due situazioni di fondo. Per alcune categorie di imprese, si osservano dinamiche evolutive, più o meno veloci, a volte anche squilibrate, che però vedono il processo di internazionalizzazione come elemento fondamentale della loro qualificazione; percorsi che non sempre hanno garantito lo sviluppo, ma hanno almeno portato le imprese ad essere più naturalmente predisposte ad affrontare l'evoluzione dei mercati. Altre, invece, mostrano una tenuta sostanziale, che coinvolge anche l'export, in modo più o meno significativo, ma non riesce ad avviare uno sviluppo né quantitativo, né qualitativo.

La differenza fra questi due gruppi di imprese si spiega con la presenza o l'assenza di quell'insieme di capacità relazionale e attitudine all'innovazione, cui abbiamo accennato in precedenza, che non è solo ascrivibile all'impresa ma anche al doppio circuito di appartenenza. Il comportamento delle imprese può, infatti, mutare in rapporto alla qualità della filiera - come dimostra peraltro la diversità degli sbocchi mercato e degli interlocutori - testimoniando una capacità di differenziare non solo i prodotti, ma anche la natura delle relazioni stesse.

Di nuovo in tutti questi processi, il fattore umano e il tessuto organizzativo, interno all'impresa o di rete, si pongono come fattori chiave.

Nel caso pesarese, preoccupa che siano prevalenti le imprese più dipendenti e meno dinamiche, senza contare i profili che si vanno via sfrangiando verso una marginalità di posizioni, sul mercato interno e su quelli internazionali, sempre esposte al pericolo di espulsione. D'altra parte la loro consistente presenza testimonia la possibilità di sopravvivenza che nasce proprio dall'estrema varietà delle occasioni che offrono i mercati, per le loro diverse connotazioni e congiunture, caratterizzati a volte dagli stessi segmenti che però si muovono a velocità diverse, conservando abitudini e stili (per esempio di arredo) che fanno ritrovare a livello internazionale spazi già chiusi sul mercato domestico (in alcuni casi si vende all'estero quello che non si vende più in Italia); fenomeni che danno più tempo alle imprese per trasformarsi, ma che certo non risolvono il problema delle loro prospettive a medio termine.

La varietà dei profili è anche da mettere in relazione con la lunga fase di avvio dell'esperienza internazionale del distretto, che dagli anni '70 passa attraverso varie ondate, moltiplicando le opportunità create dai nuovi mercati ma anche quelle offerte dalla non sempre brillante, ma costante serie di contatti con i vicini mercati europei. Una lentezza che colloca il distretto pesarese in una posizione arretrata rispetto ad altri distretti mobiliari italiani quanto a vocazione internazionale, anche se è ormai evidente che malgrado il prevalere di identità di imprese incerte e poco dinamiche la cultura del distretto sta cambiando.

1.12 Compattezza e qualità del tessuto di relazioni

Le considerazioni che scaturiscono dalla nostra indagine suggeriscono di ispirarci al linguaggio delle reti, focalizzandoci su tre aspetti del fenomeno analizzato: *la compattezza e la ricchezza del tessuto di relazioni, la qualità delle relazioni, il profilo dei soggetti.*

Coerentemente con l'impostazione di fondo data a tutto il lavoro, gli aspetti cui si dà priorità sono quelli legati all'organizzazione dell'impresa e della doppia rete di

riferimento distretto-canale; di conseguenza anche l'innovazione è concepita soprattutto in senso organizzativo e l'elemento umano diventa risorsa centrale.

Relativamente alla *compattezza del tessuto industriale e commerciale* di riferimento per le imprese, si può affermare che, probabilmente, alla rete distrettuale mancano dei "nodi", e cioè dei punti di collegamento semplicemente funzionali a creare relazioni più efficaci, soprattutto con il mercato e la distribuzione, ma anche con l'ambiente di appartenenza; nodi destinati a potenziare la circolazione delle conoscenze e delle risorse umane in modo da rendere più efficaci i servizi eventualmente attivati.

Molte delle recenti riflessioni sulle piccole imprese e sui distretti focalizzano l'attenzione sulla necessità dei servizi - fra i quali in modo particolare quelli all'internazionalizzazione - denunciandone la carenza o il cattivo coordinamento e allo stesso tempo il ruolo chiave. Nei casi più avanzati, e in particolare nei distretti del Nord-Est si parla di nuovi connettori o integratori di sistema. Meno evidenziato risulta, invece, il problema della "comunicazione" fra le imprese e i vari organismi di riferimento, locali e non, i cui limiti possono impedire ad un'offerta di servizi già esistente di operare nel modo più efficace. Vizi strutturali e soggettivi, da addebitare più agli interlocutori, anche di recente costituzione, che alle imprese stesse, impediscono spesso una adeguata informazione e condizionano la motivazione a ricorrere a tali servizi, perché non scatta il meccanismo della fiducia, elemento essenziale in ogni tipo di relazioni.

Iniziative valide, realizzate da organismi distrettuali o anche nazionali, rischiano così di rimanere estranee alla sensibilità delle imprese, anche di fronte alla necessità di valorizzare e consolidare i vantaggi competitivi posseduti. E' provato ormai che le imprese che sanno usufruire dei servizi offerti dall'ambiente sono in genere gli operatori più validi e attivi: un meccanismo senz'altro virtuoso, ma che rischia di essere troppo selettivo.

Come evidenziato dalla ricerca, nel distretto pesarese ci sono profili di impresa che pur dimostrando una forte attitudine alla sopravvivenza, stentano a fare il salto di qualità richiesto da un processo di crescita e di internazionalizzazione; il cambiamento non può essere affidato alle capacità naturali dei soggetti, né può essere risolto con servizi informativi, promozionali, assicurativi, finanziari, validi per tutti e poi in realtà effettivamente utilizzati solo da pochi.

L'esigenza, già nota, è stata fin qui affrontata con una politica di *personalizzazione dei servizi*, orientamento che ispira ormai tutte le istituzioni di sostegno alle piccole imprese, ma che non sembra trovare poi una corretta applicazione e un sufficiente riconoscimento da parte delle stesse imprese, probabilmente proprio per quel difetto di comunicazione e relazione che riesce a compromettere, se non a vanificare, la quantità e la qualità dell'impegno investito. Senza entrare nel merito della natura dei servizi offerti dall'ambiente distrettuale - che è già argomento di ampio dibattito - il sospetto che nasce guardando i profili delle esportatrici pesaresi è che la "distanza" fra imprese e istituzioni sia ancora notevole, tale da suggerire un più attento impiego degli strumenti messi a disposizione, ma anche un maggiore consolidamento del circuito che li deve veicolare, da realizzarsi tramite un ulteriore livello di *soggetti intermedi che assumano l'ottica specifica dell'impresa, con l'obiettivo di collegarla meglio a quella rete di relazioni, nel distretto e fuori, che le è ormai indispensabile*. Figure nuove, o radicalmente rinnovate: il riferimento è al classico ruolo del commercialista, che occuperebbe la "posizione" giusta nella rete, ma che è troppo orientato e comunque forse ancora troppo immerso nella stessa cultura distrettuale da cui derivano le carenze

che devono essere sanate. Forse è necessaria una “nuova generazione”, non di figli di imprenditori ma piuttosto di “figli del distretto”, che grazie alla propria formazione e sensibilità sappia mediare fra le varie esigenze (e carenze) del tessuto industriale locale, praticamente inventando il proprio ruolo.

Sul fronte delle istituzioni di stampo più tradizionale, invece, l’auspicio è di segno opposto, dal momento che se mai l’apparato va razionalizzato e coordinato per evitare duplicazioni, contrasti, disomogeneità culturali e molteplicità di intenti che servono solo a disseminare le risorse, impedendo il loro utilizzo ottimale. Mentre sarebbe invece opportuno che anche nel distretto pesarese ci fosse una maggiore presenza di organismi specializzati per offrire particolari servizi e idee nuove (per esempio: nel design, nei materiali), magari attingendo anche ad altri settori

La saldatura che le figure professionali delineate potrebbero dare alla doppia rete del sistema locale e di quello internazionale potrebbe, in teoria, derivare da una trasformazione strutturale diversa già vissuta da altri distretti: in particolare la formazione di *gruppi di imprese* che, come risulta evidente nell’esperienza del comparto veneto dell’Alto Livenza, può dare maggiore solidità al tessuto industriale locale, maggiore completezza all’offerta di prodotti e servizi, e maggior potere contrattuale nei confronti dei clienti; non a caso i gruppi mobiliari del distretto veneto sono cresciuti in riferimento al mercato tedesco e ai contatti con la grande distribuzione di quel paese.

Perché questo sia possibile ci deve però essere una spinta da più parti: innanzitutto dalla domanda che, come quella dei grandi clienti, deve motivare a ragionare in termini di economia di scala e di scopo; poi dalla realtà delle imprese, che devono essere culturalmente predisposte a uno snaturamento del consueto operare del piccolo imprenditore e accettare la perdita di autonomia, l’aumento delle dimensioni e uno stile più manageriale.

Nel caso di un consolidamento delle imprese - anche dimensionale - e di una ristrutturazioni per gruppi, non si aggiungono “nodi”, ma si rinforzano quelli esistenti, per migliorare la qualità delle relazioni esistenti e anche crearne di nuove. Che questo sia possibile, o anche solo auspicabile nel caso del distretto pesarese, è piuttosto difficile dirlo. Ci sono già delle esperienze in tal senso, ma la crescita dimensionale delle imprese o il processo di concentrazione non sembrano decollare più di tanto, o almeno non al punto da proporsi come modello alle altre imprese; anche perché gli obiettivi delle imprese che attivano queste trasformazioni sono meno chiari o semplicemente meno visibili di quelli delle imprese venete. Mentre queste sono state chiaramente sollecitate dal rapporto con il mercato tedesco, per le imprese pesaresi, la costituzione di gruppi aziendali è sembrata più dettata da motivazioni relative al tipo di crescita - avvenuta spesso per “clonazione” piuttosto che per crescita interna - e comunque non direttamente legate alla preoccupazione degli sbocchi-mercato.

Le considerazioni sulla completezza strutturale del doppio sistema distretto-canale introducono al secondo aspetto che si vuole evidenziare, quello della *qualità delle relazioni*.

Nel corso delle interviste, si è notato - almeno da parte di alcune imprese - un esplicito interesse per la cooperazione. Nel pesarese ci sono tuttavia poche esperienze di cooperazione orizzontale di natura consortile, forma più blanda e meno definitiva della costituzione di gruppi aziendali, che può rinforzare le imprese verso aree mercato particolarmente difficili o in certi tipi di forniture (per esempio verso l’area del Sud Est Asiatico o nella vendita di forniture contract); un modello che però non si è fin qui diffuso, né sembra acquistare forza propositiva in questa fase.

L'attenzione va piuttosto alle forme di *cooperazione verticale*, con i propri fornitori distrettuali e verso gli interlocutori di canale. In queste relazioni ci sono, infatti, trasformazioni visibili e fra loro collegate.

A monte, l'esigenza di dare maggiore continuità ai rapporti di fornitura, suggerisce alle imprese esportatrici pesaresi di comporre una rosa di fedelissimi, ai quali si aggiungono altri fornitori di riferimento, cui si ricorre quando serve una flessibilità maggiore di quella già abitualmente assicurata dal circuito consolidato. Il sistema stabile garantisce la continuità, la dimensione, la qualità e il controllo della fornitura. La rosa di fornitori "di scorta" è invece necessaria per affrontare dosi inconsuete di varietà e variabilità della domanda, che però non sono poi così rare. A seconda della natura degli sbocchi si devono quindi combinare in modo bilanciato: il grado di integrazione del processo, il grado di *fidelizzazione* della catena di subfornitura e l'intensità del ricorso a imprese occasionali - che devono quindi servire più circuiti, anche di livello internazionale per poter bilanciare i rischi del loro operare. Al distretto pesarese non è infatti estranea l'esperienza di subfornitori che vendono a clienti esteri. Il quadro delineato mostra come rimane comunque strutturale un certo grado di precarietà nelle natura delle relazioni, compensato da un allargamento della rete complessiva e da una crescita qualitativa dei subfornitori, che vivono non tanto della fragilità di ogni singolo rapporto, quanto la tenuta complessiva di un equilibrato portafoglio clienti.

Anche le relazioni a valle si confermano di grande importanza, e con loro la natura dei soggetti collegati. Per le imprese più solide e dinamiche, le relazioni si rafforzano, diventando durevoli e cooperative, mentre i partner assumono una identità sempre più definita, che permette loro di scegliere o di essere identificati e scelti dagli interlocutori adatti. La compattezza strategica della filiera e l'efficacia del suo posizionamento sul mercato di sbocco dipendono da questa capacità di autodefinirsi e dalla chiarezza delle scelte in tutte le relazioni che la compongono.

Il problema si ripropone a livello di distretto: anche la sua capacità relazionale e il suo posizionamento sono infatti essenziali per dare il massimo di visibilità e aumentare la capacità di porsi in contatto con i mercati internazionali. In questo senso il distretto pesarese soffre di un'identità un po' generica e forse anche non sufficientemente adeguata ai livelli raggiunti da alcune delle sue imprese. Questo non riguarda la qualità intrinseca del prodotto, che può rimanere di medio-bassa, ma gli elementi di design e di *immagine* che meriterebbero una migliore definizione e maggiori investimenti. I francesi parlano a questo proposito di una ricerca di "specialità", che viene riferita a un processo di differenziazione applicato a un prodotto di fascia media e costruito su elementi di immagine e di stile ispirati a quelli dei prodotti a marchio noto, magari di livello superiore; prodotti che sono capaci di collocarsi sia nei segmenti intermedi dei mercati avanzati, sia nei segmenti alti delle aree emergenti.

Una maggiore presenza di imprese con buone performance complessive e non lontane da questo tipo di idea-prodotto, contribuirebbe a migliorare l'immagine dell'intero distretto e potrebbe essere elemento catalizzatore per altre imprese.

Relativamente al terzo aspetto, quello legato alla criticità del *fattore umano*, si può dire ch'esso costituisce l'elemento base. Si tratta infatti di costruire percorsi guidati da un'energia vitale soprattutto alimentata dal fattore umano e da obiettivi e principi che tale elemento collegano e organizzano

Molte delle carenze registrate sono riconducibili ad un insufficiente, sbilanciato, spesso distorto utilizzo delle umane risorse, non adeguatamente educate, motivate e

collegate al migliore scopo, anzi spesso deviate verso obiettivi angusti e improduttivi nel medio periodo.

L'innovazione, ancor prima che tecnologica o organizzativa, nasce dalla capacità di creare figure nuove in grado di "riparare" i guasti, modificare le relazioni (fra individui, imprese e istituzioni), utilizzare tecnologie e strumenti organizzativi evoluti, ormai alla portata anche di imprese dal profilo minore. A volte, da parte di soggetti esterni alle imprese, ma funzionali all'economia del territorio, servono iniziative che mettano ordine nella varietà e quantità degli strumenti a disposizione (informativi, formativi, finanziari, organizzativi, ecc.), vincendo resistenze soggettive e strutturali.

Fra le carenze mai superate rimane quello che è soprattutto un *difetto culturale* dell'intero ambiente di riferimento, che pretende di affrontare con le sue lentezze e anche doppiezze fenomeni che ormai vanno veloci, rendendo particolarmente anacronistici certi aspetti di quella patina levantina, ancora connaturata a molte istituzioni, anche economiche, che toglie affidabilità alle imprese e all'intero sistema. agli occhi degli interlocutori esterni.

Un ulteriore aspetto riguarda la distanza fra i provvedimenti (sui quali c'è ormai l'accordo generale) e la loro applicazione; una carenza che condiziona di fatto l'accesso delle piccole imprese a informazioni e aiuti di vario genere, soprattutto relativi a finanziamenti e assicurazioni delle operazioni export e delle attività promozionali sui mercati esteri.

Ci sono, inoltre, ancora troppe procedure non sufficientemente semplificate, richieste di onerose garanzie, pratiche concorrenziali scorrette e viziate. Un insieme di circostanze che penalizzano in modo particolare l'imprenditoria minore - per altri versi magari proteggendola - in un gioco ambiguo di permissivismo, finanziamenti facili ma poco mirati, supporti generici, ma anche esclusione da risorse e contatti qualificati, come dimostrano le debolezze sul fronte internazionale.

Un quadro complessivamente carente anche perché agli eventuali provvedimenti non seguono poi azioni efficaci di controllo sulla reale operatività dei medesimi, così come sulla effettiva rispondenza dei risultati ottenuti agli obiettivi enunciati. Né vengono sufficientemente analizzate le alternative possibili, o studiati gli opportuni adattamenti alle specifiche aree di intervento, non cogliendo quella varietà ch'è ormai caratteristica del comparto delle piccole imprese, ancor più se viste nel loro sviluppo internazionale, come dimostra ampiamente la ricerca sul distretto pesarese.

Varietà che include profili problematici, statici, a volte marginali ma spesso persistenti, anche in contesti non particolarmente evoluti come quello analizzato. Profili che si creano anche direttamente sul fronte internazionale; ruoli dati dal mercato e dal cliente internazionale, grazie ad un tipo di economia distrettuale (di visibilità, di informazione, di competenze) che riguarda proprio le relazioni a valle con i canali e con i mercati. Questo è l'elemento che merita maggiore riflessione e che - come sottolinea Musso nelle sue conclusioni - rende interessante il caso il caso del distretto pesarese .

Una potenzialità - quella delle economie distrettuali verso il mercato e della varietà dei percorsi internazionali delle imprese - che merita sempre più attenzione e strumenti di analisi idonei a cogliere la doppia dimensione del fenomeno e la ricchezza delle soluzioni possibili.

2 Il distretto analizzato

2.1 Confronto internazionale e panorama dei distretti mobiliari

La produzione di mobili realizzata nell'area pesarese si colloca in un quadro di settore connotato dalla presenza di poli distrettuali diffusi prevalentemente nelle regioni centro-nordorientali del paese. Fra un distretto e l'altro vi sono differenze relative soprattutto alla specializzazione e al posizionamento dell'offerta, al grado di scomposizione verticale del ciclo produttivo e alla ripartizione di ruoli le varie imprese.

Tale caratterizzazione, tipica dei sistemi di piccole e medie imprese manifatturiere in Italia,¹³ non è tuttavia estranea all'esperienza anche di altri paesi. Il fenomeno economico che vede l'agglomerazione territoriale di produttori specializzati e fra loro integrati lungo determinate filiere produttive non è, infatti, né recente né soltanto italiano. Fin dalla rivoluzione industriale se ne sono osservati soprattutto in Inghilterra e in Francia, mentre più recentemente in Germania e in Giappone si possono trovare realtà molto simili a quelle dei distretti italiani, per esempio nelle regioni del Baden-Wuttemberg e del Sakaki (Onida, Viesti, Falzoni, 1992).

La configurazione della struttura nazionale del settore risulta difforme da quella degli altri maggiori paesi produttori, per i quali vale un assetto a carattere prevalentemente industriale, con più elevata dimensione e concentrazione delle imprese (tavola 1), maggiore standardizzazione dei processi produttivi e minori economie di agglomerazione.

¹³ Com'è noto, le caratteristiche del distretto industriale emergono per la prima volta e già in modo chiaro e definitivo dagli studi di Alfred Marshall (1919; 1966), a partire dalla constatazione che di economie di scala si può parlare non soltanto riferendosi all'organizzazione interna delle grandi imprese, le sole considerate in grado di garantire la divisione del lavoro, ma anche con riferimento a taluni particolari aggregati di piccole unità, per i quali le economie di scala derivano da *fattori di agglomerazione* legati allo scambio di informazioni di varia natura, alla formazione delle professionalità necessarie, alla diffusione dell'innovazione, alle economie sui costi di produzione e di transazione; fattori esterni alla singola unità produttiva ma interni all'area. Quello che assume rilevanza in tale contesto è la dimensione complessiva del sistema, in termini di "ispessimento localizzato delle relazioni industriali" (Becattini, 1987), comprese quelle di carattere più squisitamente interpersonale. La modesta dimensione delle imprese, la loro numerosità e la localizzazione in uno stesso ambito geografico sono le tre caratteristiche peculiari del distretto industriale marshalliano, che rappresenta appunto un modello di organizzazione particolarmente efficace per ottenere i benefici della grande dimensione: le economie esterne come sostituti delle economie di scala, senza doverne pagare i costi in termini di rigidità tecnologica, organizzativa e decisionale. Inoltre, la divisione tecnica del lavoro (e quindi la specializzazione) tra unità produttive appartenenti allo stesso settore industriale consente alle unità di concentrarsi su singole fasi del ciclo e di accumulare competenze specifiche che si riversano sull'intero sistema. Si viene a determinare così una "atmosfera industriale" individuabile non solo dal punto di vista economico, ma anche in termini di cultura e di linguaggio condiviso (Anastasia, Corò, 1992).

Tavola 1 - Grado di concentrazione del settore del mobile. Dati percentuali, 1994.

	Italia	Germania	Francia	Regno Unito	Stati Uniti	Giappone (1993)
Leader	2,7	6,3	5,3	5,0	8,9	3,2
Prime 5	5,5	18,4	14,2	11,4	22,4	7,7
Prime 10	6,9	26,1	20,5	15,2	44,3	9,7

Fonte: Csil.

L'Italia rimane comunque uno dei principali produttori di mobili a livello mondiale (tavola 2),¹⁴ nonostante la mancanza di risorse forestali economicamente sfruttabili; solo Stati Uniti, Giappone e Germania realizzano un'offerta più consistente, anche se in rapporto alla popolazione residente la produzione realizzata in Italia risulta più elevata. In parte, questo è dovuto alla rilevante quota sui consumi (1,5% circa) che le famiglie italiane dedicano all'acquisto di mobili, inferiore solo a quella della Germania (oltre 2%, mentre gli altri paesi oscillano su percentuali di poco superiori all'1%). In parte è anche dovuta al forte peso dei flussi esportativi che, come si vedrà nel seguito del lavoro, assorbono oltre il 30% della produzione¹⁵, e cioè molto di più di quanto non avvenga per la produzione statunitense (9%), giapponese (1,6%) o tedesca (16,8%)¹⁶.

Tavola 2 – La produzione di mobili nei principali paesi/aree, 1994.

	Produzione (milioni di ECU)	Peso %
Ue + Norvegia e Svizzera	60.333	34,7
Germania	17.372	10,0
Francia	7.184	4,1
Italia	13.400	7,7
Regno Unito	6.376	3,7
USA	34.954	20,1
Canada	4.590	2,6
Giappone	20.927	12,0
Est Europa	2.838	1,6
Sud Est Asiatico + Corea del Sud e Taiwan	11.142	6,4
Cina	3.681	2,1
Hong Kong	112	0,1
America Latina	7.367	4,2
Totale	145.944	84,0
Altri paesi	27.799	16,0
Totale mondo	173.743	100,0

Fonte: Csil.

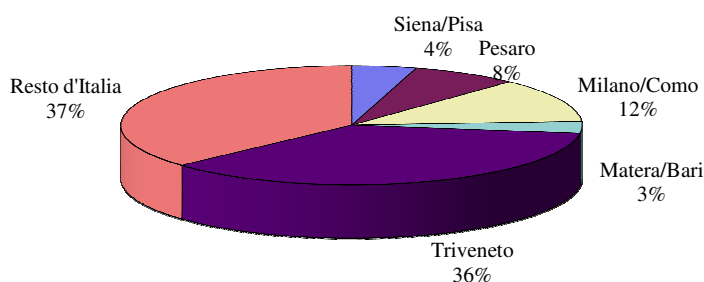
¹⁴ Il valore della produzione di mobili in Italia ammonta a 62.228 miliardi di lire nel 1997. Tale valore si riferisce alla produzione realizzata da tutte le imprese del settore, comprese quelle impegnate nelle lavorazioni intermedie. Stime relative ai prodotti finiti del settore arredamento, comprendenti mobili e arredi per ogni tipo di ambiente (esclusi quelli per autoveicoli), materassi e apparecchi per illuminazione, indicano per il 1997 un fatturato di 30.110 miliardi di lire. Fonte: Federlegno-Arredo.

¹⁵ L'incidenza dell'export nel 1997 è stata del 30,56%. Se però si fa riferimento ai soli prodotti finiti (cfr. nota precedente), la percentuale sale al 55,6%.

¹⁶ Fonte: Csil.

Nel panorama nazionale il distretto pesarese riveste un ruolo di primaria importanza, con una produzione, intorno ai 2.200 miliardi di lire, che costituisce l'8% di quella totale e colloca l'area al terzo posto fra i distretti mobiliari, subito dopo il Triveneto (36%) e la Lombardia (12%) (figura 1).

Figura 1 – La produzione di mobili nei maggiori distretti italiani (composizione percentuale –



1996)

Fonte: Centro studi Assindustria su dati Csil, dicembre 1996

Nell'area pesarese sono localizzate quasi duemila imprese (cfr. riquadro), gran parte delle quali impegnate nelle lavorazioni intermedie, mentre quelle che producono per il mercato finale sono stimabili in 324 unità¹⁷. Queste realizzano le principali tipologie produttive del settore (cucine, camere da letto, soggiorni, sale da pranzo, salotti, mobili per ufficio, complementi) con specializzazione sia monoprodotto che pluriprodotto (soggiorni-camere è l'abbinamento più ricorrente).

¹⁷In mancanza di dati ufficiali contenenti la distinzione fra produttori finali e produttori intermedi, si è fatto riferimento al numero di imprese presenti al "34° SAMP, Salone del Mobile di Pesaro - 1996", dal quale sono state selezionate le imprese residenti nella provincia di Pesaro-Urbino, integrato con le aziende presenti nell'annuario delle imprese industriali della provincia per l'anno 1995/96. In questo modo è stato possibile definire quante delle 1.960 imprese della provincia che i dati Cerved indicano come appartenenti all'industria del mobile e dell'arredamento in legno sono produttrici per il mercato finale.

LA STRUTTURA DEL DISTRETTO

La struttura del comparto mobiliario pesarese risulta costituita da 1.961 imprese¹⁸, che rappresentano quasi un quinto delle imprese manifatturiere esistenti nella provincia. Le imprese artigiane sono 1.331, pari al 67,9% del totale; un'incidenza inferiore rispetto alla media provinciale degli altri settori produttivi (75%) ma sostanzialmente allineata con la proporzione del settore a livello nazionale. La forma giuridica prevalente denota una caratterizzazione microimprenditoriale, con il 47% delle aziende rappresentato da ditte individuali e un terzo da società di persone, mentre solo il 18,5% è costituito da società di capitali.

Il numero di addetti è di 10.068 nel 1997, in tendenziale declino durante gli ultimi due decenni. A fronte di un numero di imprese in leggero aumento (90 unità aggiuntive rispetto al censimento del '91), questo indica una tendenza alla *riduzione della dimensione media*, che da 7,6 addetti passa a 5,1, dato inferiore ai valori nazionali del settore (6 addetti). Quasi la totalità delle imprese del distretto (98,5%) impiega meno di cinquanta addetti e, fra queste, solo il 19,3% ne ha più di 10.¹⁹

Attualmente, la localizzazione delle imprese del distretto gravita intorno ai comuni costieri di Pesaro e Fano (figura 2), diramandosi nei territori dell'entroterra con una distribuzione a pettine che si snoda lungo le valli dei tre fiumi principali (Cesano, Metauro e Foglia). La produzione di mobili, in particolare, realizza la massima concentrazione lungo la valle del fiume Foglia, nel tratto che comprende la periferia di Pesaro e i comuni di Montelabbate, Colbordolo, S. Angelo in Lizzola.²⁰



¹⁸ Il dato è riferito al 1997 ed è ottenuto sommando la sezione Istat DD,20 (Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero, esclusi i mobili) con la sottosezione DN,36.1 (Fabbricazione di mobili). In particolare, le imprese che rientrano nella sottosezione DN,36.1 sono 1.356, di cui 809 artigiane, mentre quelle della sezione DD,20 sono 605, di cui 522 artigiane. Fonte: Elaborazione Ufficio Statistica C.C.I.A.A. della Provincia di Pesaro su dati Cerved.

¹⁹ Fonte: elaborazioni Ufficio Statistica C.C.I.A.A. della Provincia di Pesaro su dati Cerved.

²⁰ In particolare, la ripartizione delle unità locali e degli addetti occupati si presenta come segue: Pesaro (476 unità locali, 2.858 addetti), Montelabbate (193, 1.955), Fano (162, 892), Colbordolo (122, 823) Sant'Angelo in Lizzola (109, 775) Urbino (71, 261) Fossombrone (70, 249) Tavullia (58, 343). Nei restanti comuni della provincia si trovano 836 unità locali per 3.571 addetti. Fonte: Cerved - Sast - Servizio Studi e Statistica della C.C.I.A.A. di Pesaro (dati riferiti all'industria del legno e mobile in legno), 1995.

La produzione più diffusa è quella relativa ad ambienti giorno-notte, con 144 imprese, ed è il raggruppamento in cui maggiore è la presenza di aziende pluriprodotto: sono infatti numerose la affinità nei materiali, nei componenti e nelle lavorazioni per cui è relativamente facile passare da una tipologia all'altra.

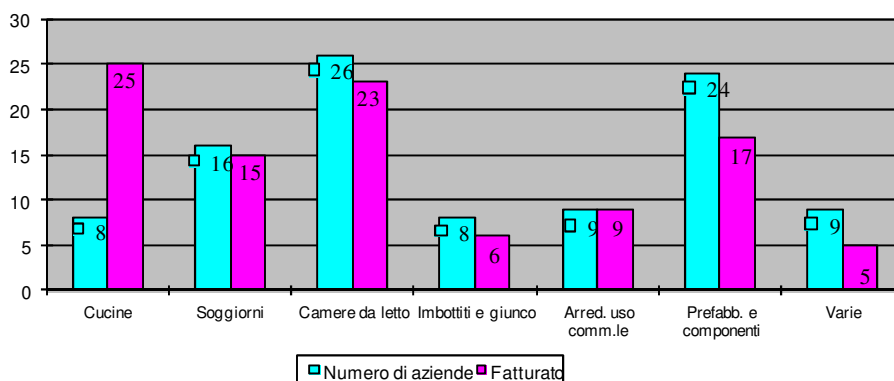
Il secondo raggruppamento più numeroso è quello delle cucine, e pur essendo costituito da sole 27 imprese riveste un'importanza primaria, sia per dimensioni delle aziende che lo compongono che per fatturato realizzato.

Vi sono poi i produttori di salotti (24 imprese) la cui offerta li differenzia rispetto ai due raggruppamenti precedenti, sia per i materiali che per i processi produttivi utilizzati, per cui anche i rapporti di fornitura e terziario avvengono con interlocutori differenti da quelli presenti nelle altre tipologie di mobili.

Fra i produttori finali figurano anche imprese che realizzano produzioni diverse, prevalentemente complementi di arredo, ma anche mobili da bagno, da ufficio, arredamenti per negozi e pubblici esercizi. La produzione di complementi riguarda sedie, tavoli, tavolini da salotto e singoli elementi (portariviste, appendiabiti, consolle), utilizzando materiali che variano dal legno al ferro, al cristallo, al vetro curvato, al rattan, giunco e vimini.

Il maggior grado di concentrazione è riscontrabile fra i produttori di cucine che, pur rappresentando solamente l'8% del totale delle imprese, realizzano il 25% del fatturato complessivo del distretto (figura 3). Di dimensioni più elevate rispetto alla media sono anche i produttori di arredamenti per negozi e pubblici esercizi e, se pure meno marcatamente, i produttori di soggiorni e camere. Più frammentata la struttura produttiva di salotti e complementi, e ancor più quella dei semilavorati, anche se in quest'ultimo raggruppamento si rileva una maggiore varietà: a fianco di microimprese a carattere artigianale, che sono comunque prevalenti, ve ne sono altre maggiormente strutturate e dotate di impianti tecnologicamente avanzati. Ancor più frammentata la struttura produttiva dei terziari, ossia dei produttori che eseguono singole fasi del processo in conto lavorazione: verniciatori, tappezzieri, assemblatori (sull'articolazione delle fasi produttive si veda lo schema di sintesi nell'appendice al capitolo).

Figura 3 – Ripartizione di produttori e fatturato per tipologie merceologiche realizzate nel distretto pesarese del mobile (valori percentuali, esclusi i terziari).



Fonte:

Filca - Cisl, 1996

Complessivamente, rispetto agli altri distretti, quello pesarese si caratterizza per un'accentuata scomposizione verticale del ciclo produttivo e per un'offerta merceologica ampiamente diversificata. Nel resto d'Italia è invece possibile individuare una sorta di "identità produttiva" per ciascun distretto, da cui è possibile ricavare una precisa geografia della produzione di mobili che individua una serie di poli, ognuno con la propria caratterizzazione.

Dal punto di vista delle quantità prodotte e del numero di imprese, l'area più importante è quella del *Triveneto*, con il 36% dell'intero fatturato nazionale, in cui si trovano alcune zone a elevata concentrazione di produttori di mobili, principalmente nelle province di Treviso e Pordenone (Quartier del Piave e Alto Livenza) e Verona (Bassa Veronese, Cerea-Bovolone) e, in misura minore, in quelle di Padova e Vicenza (Bassano). Fra queste zone le differenze nelle dimensioni degli stabilimenti produttivi sono notevoli: mentre nel veronese sono numerose le unità locali di piccole dimensioni (2.355 unità con 4 addetti mediamente)²¹, l'area del Livenza ospita un numero leggermente inferiore di unità locali (2.104), ma con una dimensione media di 12 addetti. La produzione assume quindi caratteri di maggiore industrializzazione, con specializzazione di prodotto orientata al mobile contemporaneo di fascia media nell'area "giorno-notte" e nell'imbottito; mentre in provincia di Verona si registra la presenza di numerosi artigiani specializzati in mobili in stile, così come nell'area di Bassano, dove prevale lo stile rustico.

Più verso Est, e in particolare in provincia di Udine, si trovano i distretti di Manzano e l'area dei Castelli. La dimensione media delle 1.300 unità locali esistenti è di 9 addetti, le produzioni prevalenti sono quelle di sedie nei comuni di Manzano e S. Giovanni al Natisone, di cucine nell'area dei Castelli.

Dopo il Triveneto, il secondo comprensorio mobiliario per importanza è quello della *Brianza*, a cavallo fra le province di Milano e Como, dove sono situate circa 7.000 imprese, gran parte delle quali a carattere artigianale (la dimensione è fra 3 e 4 addetti). In quest'area il ciclo produttivo risulta meno scomposto verticalmente e la gamma offerta è generalmente limitata. La lavorazione prevalente riguarda mobili di fascia alta e medio-alta, sia classici che di design contemporaneo, con buona qualità di materiali e finiture.

In *Toscana*, e in particolare in Val d'Elsa e nel pistoiese, si realizzano produzioni di stile classico e rustico, con specializzazione nell'area "giorno-notte" (soprattutto cucine) in Val d'Elsa, e in imbottiti all'interno dell'area pistoiese. La presenza dei produttori di mobili è in questi casi più dispersa territorialmente rispetto ai poli precedentemente visti; la concentrazione maggiore di imprese si rileva nella provincia di Firenze (1.432 unità locali) e in particolare fra Firenze e Siena, mentre minore densità si rileva fra le province di Pistoia (608 unità locali), Pisa (885) e Arezzo (362). Le dimensioni medie oscillano intorno ai 4 addetti per unità locale, con una tendenza alla riduzione delle dimensioni aziendali che ha portato nel giro degli ultimi trent'anni a modificare radicalmente i connotati del distretto: sono scomparse le grandi aziende prima esistenti e al loro posto è rimasto il tessuto di attività artigianali, con un bilancio fortemente negativo in termini occupazionali.

²¹ Fonte dei dati riportati e di quelli che seguono sui distretti mobiliari: Censimento Istat, 1991 e Cerved-Sast, 1992.

In anni più recenti si è aggiunto fra i maggiori poli del mobile quello situato fra *Bari e Matera* nell'area compresa dai comuni di Matera, Santeramo e Altamura. Nato a cavallo fra gli anni '60 e '70 con produzioni di mobili imbottiti, ha conosciuto un rapido processo di crescita nel corso degli anni '80 sulla scia di alcune imprese capofila (Natuzzi, Nicoletti, Calia) che hanno favorito la proliferazione di un consistente indotto, fondando la propria capacità competitiva su investimenti in tecnologie d'avanguardia e un'organizzazione produttiva orientata all'innovazione. Attualmente, alle 60 imprese che costituiscono il distretto si stanno aggiungendo attività artigianali ad altissima specializzazione, che forniscono alle aziende leader i componenti di base per la fabbricazione di poltrone e divani.

Altri poli mobiliari sono presenti in *Emilia Romagna*, in particolare a *Parma*, dove sono situate 345 unità locali con una media di 4 addetti. La specializzazione produttiva conserva i residui di una tradizione di piccole imprese produttrici di armadi laccati a cui si è affiancata negli anni '50 una produzione di cucine caratterizzata da elevate dimensioni di impresa e processi integrati verticalmente. Nella zona di *Forlì* si trova invece un polo di più recente costituzione (anni '70), con 642 unità produttive di dimensione media intorno ai 7 addetti; la produzione prevalente è di tipo artigianale ed è relativa a imbottiti di fascia medio-alta in stile contemporaneo. Il distretto forlivese sta accusando in questi anni una pesante riduzione di quote di mercato, soprattutto a causa della concorrenza del polo pugliese: la quota della produzione nazionale di imbottiti è passata da oltre il 20%, a cavallo fra gli anni '80 e '90, al 9% nel 1996.

Nella produzione nazionale di mobili prevale quindi una struttura frammentata del tessuto industriale, se pure con delle differenze fra le diverse aree in merito al grado di integrazione del ciclo di produzione (maggiormente integrato in Veneto e in Brianza, meno nel pesarese), al tipo di relazioni produttive fra imprese (*orizzontali*, *verticali*, *lateral*i, *diagonali*),²² al legame coi valori della cultura agricola e artigianale locale e anche al grado di concentrazione spaziale (forte nei distretti di Manzano e Pesaro, più diluito in altre aree).

2.2 La prima fase di sviluppo

2.2.1 Le origini del distretto pesarese

La nascita e lo sviluppo della produzione di mobili nell'area pesarese ricalca, con sue particolari caratteristiche, le dinamiche tipiche dei distretti industriali italiani la cui crescita, avvenuta soprattutto nel corso degli anni '70, ha stimolato numerosi sforzi

²²Con tali termini si intende la seguente distinzione nelle relazioni fra imprese: *orizzontali*, fra imprese poste allo stesso stadio del ciclo produttivo; *verticali*, fra imprese specializzate in fasi collegate dello stesso ciclo; *lateral*i, fra imprese specializzate in specie diverse di una stessa classe di prodotti; *diagonali*, fra imprese dell'aggregato e imprese ausiliarie, sia industriali (es.: produttrici di macchinari utilizzati nella produzione) o di servizi (trasporto, progettazione ecc.). Su tale argomento si veda: Bellandi, 1982.

interpretativi tendenti a focalizzare di volta in volta gli aspetti socio-economici del fenomeno, le caratteristiche strategiche e organizzative dei soggetti imprenditoriali coinvolti, il sistema delle relazioni intra-distrettuali.²³

L'area sistema pesarese,²⁴ in particolare, si origina negli anni del secondo dopoguerra, in corrispondenza del periodo della ricostruzione e dell'iniziale sviluppo dell'economia italiana, ma è soprattutto a cavallo fra gli *anni '50 e '60* che emerge come una delle aree specializzate nella produzione mobiliera, aggiungendosi alle zone di più antica tradizione della Brianza e della Toscana. Fino a quel periodo si può parlare solo di una presenza di artigiani mobiliari, che dal dopoguerra riescono gradualmente a inserirsi in circuiti commerciali di portata superiore al territorio provinciale.²⁵ La produzione

²³Si vedano, fra gli altri: Fuà, 1983; Bagnasco, 1977; Becattini, 1979; Varaldo, 1979. In merito agli aspetti riguardanti le relazioni: Lorenzoni, 1987; 1990; 1992. Gli studi sui distretti industriali di matrice sociologica hanno avuto il merito di aver colto alcuni tratti caratteristici delle modalità di gerarchizzazione e organizzazione (più o meno efficace) della produzione in grado di influenzare le prestazioni competitive dei sistemi economici (Parri, 1993). Fra i numerosi contributi in tal senso si ricordano, in particolare: Paci, 1978; Bagnasco, 1978; Sylos Labini, 1974; Caselli, 1974.

²⁴Parlando di distretti si suole distinguere fra: a) distretti le cui imprese dipendono da un nucleo (solitamente una grande impresa) localizzato anche esternamente all'area; b) distretti integrati, che comprendono un'ampia gamma di funzioni, sia strategiche che esecutive, al proprio interno; c) aree-sistema al cui interno si realizzano anche attività ausiliarie (servizi di supporto all'attività delle imprese) e produzioni di macchine utensili collegate con l'attività del distretto (nel caso del distretto pesarese si tratta della produzione di macchine per la lavorazione del legno e, più recentemente, della lavorazione del vetro), cosicché l'area tende a rendersi autonoma anche sotto il profilo tecnologico. Per maggiori approfondimenti si vedano anche: Garofoli, 1983; Nuti, 1992.

²⁵A parte sporadiche attività artigianali di falegnameria ed ebanisteria risalenti ai primi anni del secolo (Radi, 1987), la tradizione mobiliera pesarese non mostra radici profonde. Fino alla I Guerra Mondiale, infatti, non si nota ancora nella provincia un particolare addensamento nel settore della lavorazione del legno. Nel censimento industriale del 1911 risultano 121 imprese con appena 98 addetti complessivi, impegnati non solo nella costruzione di mobili e infissi ma anche nella realizzazione di barche, botti e carri (Moroni, 1995). Ancora nel primo dopoguerra, nella Guida Commerciale della provincia di Pesaro e Urbino pubblicata nel 1923 dalla Camera di Commercio, accanto a 150 falegnamerie ed ebanisterie sono censite solo 6 fabbriche nel settore del legno. Il numero di imprese è destinato a ridursi negli anni successivi, in un processo involutivo che provoca una progressiva diminuzione dell'importanza dell'attività mobiliera. E in effetti i frutti di questa esile attività sono destinati ad andare successivamente dispersi; gli anni della guerra portano alla chiusura di buona parte dei laboratori rimasti in funzione, provocando una rottura nella continuità temporale della produzione di mobili tale che, se non per l'artigianato più minuto e radicato, si potrebbe pensare all'attuale industria mobiliera come un prodotto originale della seconda metà del secolo. E' dunque nelle vicende del secondo dopoguerra che devono essere ricercate le origini dell'odierna produzione di mobili. In quel periodo lo spirito di iniziativa degli imprenditori è fortemente stimolato da alcuni fattori concomitanti che si sommano all'elevata domanda legata alla ricostruzione postbellica: l'adozione, a livello nazionale, di politiche di agevolazione fiscale e creditizia, grazie alle quali è possibile lo sviluppo

Pesarese trova inizialmente i suoi sbocchi di mercato nelle regioni del centro e del meridione d'Italia, guadagnando quote in aree che in quegli anni vivono una forte espansione e dove la concorrenza di altri produttori nazionali è meno forte. La produzione è diretta a soddisfare la domanda dei ceti a reddito medio-basso con un prodotto che si identifica con un tipo di arredo tendente a una popolare idea di eleganza e modernità: mobili nuovi, simbolo di un nuovo atteso benessere, che va a conferire decoro ad abitazioni dove, per la prima volta, si dispone di un locale di rappresentanza (Sabbatucci Severini, 1995).

La modesta specializzazione stilistica, unitamente a una forte attenzione ai volumi di vendita piuttosto che alla qualità dei prodotti, risultano fra gli elementi che portano il distretto ad affermarsi sulle fasce di mercato medio-basse e nelle regioni del Sud Italia. Il rapporto verso queste aree risulta più agevole non solo per l'offerta che asseconda il gusto dei consumatori, meno attenti alla qualità e più legati a stili tradizionali, ma anche per la capacità di adattare le politiche distributive ai canali presenti, diversi dal resto del Paese non tanto dal punto di vista strutturale quanto per le relazioni sostenute, fondate su una maggiore importanza degli aspetti informali del rapporto e su trattative non rigide, soprattutto per ciò che attiene le condizioni e i tempi di pagamento. I produttori pesaresi mostrano, rispetto ai concorrenti del Nord Italia, più versatilità nell'assecondare le esigenze negoziali dei distributori e maggiore disponibilità ad assumere i rischi legati ai tempi e alle modalità di pagamento concesse (scadenze dilazionate e deboli garanzie a copertura del credito). Complessivamente, grazie a tale politica, la penetrazione

di nuova imprenditorialità; l'incremento dell'edilizia abitativa (e di tutti quegli investimenti che l'avvio della ricostruzione comporta) che diviene il volano della ripresa economica e trascina con sé il settore del mobile; la costruzione di grandi vie di comunicazione che facilitano l'ampliamento delle reti distributive; la crescita del reddito pro-capite che provoca un cambiamento dei gusti nell'arredamento delle abitazioni, anche in seguito allo stimolo dei primi messaggi pubblicitari che influenzano i modelli di consumo e le scelte di acquisto; l'aumento del numero di matrimoni e, più in generale, una crescita del mercato dei beni di consumo. La fine della guerra libera quindi una notevole domanda di mobili a cui l'offerta non riesce a far fronte coi medesimi ritmi di crescita. La scarsa strutturazione delle imprese, le difficoltà incontrate negli approvvigionamenti, la disorganizzazione delle strutture distributive (che non consentono una uguale distribuzione del prodotto su tutto il territorio nazionale) concorrono a prolungare per alcuni anni la relativa scarsità di prodotti rispetto alle crescenti richieste del mercato. Il consistente aumento dei prezzi che consegue permette ai produttori esistenti di ottenere elevati profitti. L'area pesarese non è fra le prime a beneficiare di tali condizioni, ma riesce a inserirsi rapidamente nella scia di altre regioni - soprattutto Lombardia, Veneto e Toscana - la cui produzione di mobili non è sufficiente neanche a soddisfare le esigenze locali; tanto meno, quindi, quelle del mercato nazionale. I produttori di quelle regioni, inoltre, scelgono di indirizzarsi verso produzioni più pregiate, lasciando così un vuoto nell'offerta di mobili correnti per abitazioni. Lo sviluppo iniziale dei produttori pesaresi si rende possibile anche per l'assenza, nell'area, di un settore industriale in grado di rispondere alla crescente domanda locale, ed è favorito dall'espulsione della forza lavoro dalle campagne nel corso degli anni '50, con la conseguente disponibilità di manodopera a basso costo. Per ulteriori approfondimenti in merito all'evoluzione storica del distretto pesarese del mobile si veda: Musso, 1999b.

commerciale risulta favorita e le condizioni di vendita permettono di compensare con elevati margini la maggiore rischiosità dei rapporti.

Anche a Pesaro, come nel resto d'Italia, lo sviluppo del settore in questo periodo origina una dinamica di decentramento orizzontale di capacità, che vede le imprese riprodursi senza differenziarsi e senza divisione di ruoli, conservando ognuna un ciclo produttivo sostanzialmente integrato. Infatti, la ripresa a ritmi sostenuti del settore e il livello ancora basso di barriere all'entrata incoraggiano i fenomeni di *filiazione di aziende*.²⁶ I lavoratori dipendenti che una volta acquisita esperienza nella produzione iniziano l'attività in proprio, dando vita ad altre imprese, sempre di piccole dimensioni. Le nuove iniziative si pongono spesso in concorrenza con quelle preesistenti e ne ricalcano le caratteristiche sia dei prodotti realizzati che del ciclo produttivo, ancora fortemente integrato; si determina così una spiccata ripetitività nel modello di impresa prevalente e una sostanziale omogeneità delle produzioni.

Il polo mobiliario pesarese nasce quindi in tempi e con modalità diverse rispetto ai sistemi di produzione decentrata presi in considerazione dalle interpretazioni "difensivistiche" o "neoclassiche sui generis" (Nutti 1992), riconducibili ai mutamenti dei prezzi relativi dei fattori della produzione e alla contrazione dei profitti della grande impresa che danno spazio alle imprese minori (tipico è il caso del tessile-abbigliamento) o portano a una trasformazione delle grandi ("modello Fiat"), portandole a esternalizzare le fasi del ciclo produttivo tramite un ampio ricorso alla subfornitura e al terziario. Nel caso di Pesaro, così come in quello di altri distretti manifatturieri italiani, l'origine dell'aggregato di imprese, simili per dimensione e senza forti rapporti gerarchici, risale a un periodo che non risente di stagnazioni della domanda né di saturazione di mercati, collocandosi in momenti storici diversi da quelli in cui si determina la loro espansione (anni '70). L'epoca di "creazione-primo consolidamento" risale nella maggior parte dei casi al decennio '55-'65; essa precede l'inizio delle turbolenze degli anni '70, quali la fine del sistema di Bretton Woods, il rincaro dei prodotti petroliferi e delle materie prime, la diffusione di nuove tecnologie e, per l'Italia, l'aumentata conflittualità sindacale (Nutti, 1992). Fino a quel periodo l'ambiente è sufficientemente stabile, o comunque tale da non inficiare immediatamente le possibilità di successo delle piccole imprese nascenti²⁷, mentre la forte crescita della domanda giustifica la divisione del lavoro, secondo il paradigma smithiano-stigleriano²⁸.

La nascita del distretto pesarese va quindi ricollegata alle stesse ragioni che hanno portato all'origine dei distretti periferici sorti in maniera "spontanea", grazie a particolari combinazioni di elementi socio-economici, dei quali si ricordano:

- a) la dimensione medio-piccola o addirittura piccolissima della singola unità produttiva;
- b) la disposizione delle attività sul territorio correlata con la preesistente struttura di insediamenti urbani;

²⁶Si vedano in proposito: Silvestrelli, 1980; Becattini, 1987.

²⁷Conta anche ricordare che si tratta di un'epoca in cui il costo del lavoro aumenta in Italia a ritmi molto inferiori della produttività (Colajanni, 1990) consentendo alla grande impresa di remunerare efficacemente gli investimenti e assicurando alla piccola una sostanziale stabilità dei costi.

²⁸Si vedano, in proposito: Varaldo, 1979; Stigler, 1951.

- c) l'esistenza di un settore agricolo e di un terziario sviluppato accanto ad un comparto industriale;²⁹
- d) la formazione di aree fortemente specializzate, in cui la flessibilità della piccola dimensione si combina con un elevato grado di divisione del lavoro e di integrazione fra le imprese in modo tale da offrire rilevanti economie di aggregazione;
- e) la situazione economica generale, che vede i mercati in espansione e la domanda crescente.³⁰

Gli anni '60 sono quelli di maggiore sviluppo per il settore. Nel decennio l'occupazione cresce del 109,4% all'interno dell'area pesarese, a fronte di un incremento medio nazionale del 30,3%³¹. Oltre alla proliferazione delle imprese, si assiste anche a una notevole crescita delle dimensioni aziendali, che passano da una media di 2 addetti a 11, in seguito all'introduzione di nuove tecnologie che consentono standardizzazioni e consistenti riduzioni di costi e che giustificano quindi la ricerca di maggiori dimensioni di scala.³² Proprio in questo periodo si origina la produzione locale di macchinari per la lavorazione del legno, che conoscerà negli anni successivi un notevole sviluppo anche a livello internazionale. La modellistica prevalente è quella di soggiorni e camere da letto in stile classico, realizzata con l'utilizzo crescente di pannellature in legno tamburato, mentre inizia la diffusione di materiali composti (truciolare), che diverrà predominante negli anni successivi e favorirà l'evoluzione verso lo stile moderno/contemporaneo, più semplice e lineare nei modelli e quindi più idoneo a un largo impiego dei pannelli mediante processi standardizzati.

²⁹ In particolare, il ruolo del retroterra rurale è stato sottolineato in molte circostanze, specialmente da chi vedeva in esso la principale fonte di sostegno delle iniziative intraprese dai piccoli produttori (Bagnasco, 1978). Il processo di sviluppo ha investito i settori a più basso rapporto capitale-lavoro e soprattutto quelli definiti maturi, con tecnologie relativamente semplici e basse barriere all'entrata, generando un vantaggio competitivo con combinazioni tecniche ad alta intensità di lavoro (Viesti, 1992).

³⁰ Ulteriori fattori, riferiti in modo più specifico all'area pesarese, sono stati individuati nei seguenti (Maoloni, 1992): a) l'inesistenza di un'industria trainante, poiché nell'area non esisteva un polo manifatturiero già affermato; questo ha consentito al mobile di diventare il fulcro dell'economia locale attirando risorse e iniziative; b) la presenza di numerosi artigiani lavoratori autonomi, che rendevano disponibile una manodopera già preparata, con un forte spirito di iniziativa e impegnata a migliorare il proprio mestiere e ad acquistare nuove conoscenze sulle tecniche di lavorazione del legno; c) condizioni relativamente facili di entrata nel settore: installare un laboratorio di falegnameria non era complesso, né richiedeva mezzi tecnici rilevanti; la tecnologia era limitata, il processo produttivo semplice e la necessità di mezzi finanziari contenuta; d) manodopera disponibile a basso costo, conseguenza diretta del forte esodo di agricoltori, liberati dalla progressiva crisi della mezzadria.

³¹Fonte: Censimenti Istat dal 1951 al 1971.

³² Si tratta, in particolare, della pressa pneumatica e della verniciatura a spruzzo, decisive per l'avvio della lavorazione del legno su base industriale. La prima, introdotta sul finire degli anni '40 per le operazioni di incollaggio e impiallacciatura, facilita la diffusione delle pannellature rivestite in sostituzione del legno massello, abbassando notevolmente i costi di produzione e rendendo standardizzabili alcune fasi del ciclo di fabbricazione del mobile che fino a quel momento rappresentavano delle strozzature. La verniciatura a spruzzo, presente a partire dalla metà degli anni '50, consente di eliminare un'importante componente di lavoro specializzato, quella relativa alla lucidatura. Tali innovazioni permettono l'avvio di una fase, che si protrae per tutti gli *anni '50*, di sviluppo delle dimensioni aziendali e del superamento dell'impronta artigianale fino ad allora dominante. Per approfondimenti si veda: Musso, 1999b.

2.2.2 La disintegrazione del ciclo produttivo

Negli *anni '70*, le turbolenze di portata internazionale fanno sentire i loro effetti nel settore. Con la crisi che ne consegue si manifestano in modo evidente i benefici economici del ricorso alla subfornitura dei semilavorati in alternativa alla produzione interna, cioè del *decentramento verticale* e della *specializzazione per fasi di lavorazione*. Riduzione dell'incidenza dei costi fissi, rapidità di adattamento alle variazioni quantitative della domanda e minori conflittualità nei rapporti di lavoro sono gli immediati vantaggi che derivano dall'organizzare la produzione secondo questa modalità.

Il decentramento che si manifesta nel settore del mobile negli anni '70 ha quindi caratteri diversi da quello che si era sviluppato per tutti gli anni '60: se negli anni '50-'60 si poteva parlare di decentramento *economico sostanziale*, caratterizzato cioè da imprese autonome e indipendenti, quello che si afferma negli anni '70 è di tipo *economico formale implicito*, con imprese subfornitrici che se pure indipendenti risultano subordinate alle imprese capofila per quanto riguarda il loro rapporto con il mercato. A tale proposito si ricorda che per *decentramento economico* viene inteso quello concernente le unità decisionali (relativamente alle unità produttive si parla di *decentramento tecnico*); col termine *sostanziale* si intende invece sottolineare l'autonomia e l'indipendenza delle unità decentrate, in contrapposizione al concetto di decentramento economico *formale* - esplicito o implicito - che indica la mancanza di autonomia delle imprese decentrate, perché giuridicamente controllate (*esplicito*) o perché subordinate ad altre in seguito ai meccanismi di mercato (*implicito*).³³

Negli anni settanta la domanda comincia anche a rivelare maggiore varietà e variabilità, e da omogenea che era inizia ad incorporare elementi qualitativi più complessi, facilitando la diffusione di un altro tipo di decentramento, quello di *specialità*, il quale prevede appunto una specializzazione per prodotto o linee di prodotto, destinate a soddisfare i vari segmenti di domanda. Nonostante gli squilibri in atto e grazie alla superiore capacità di adattamento al mercato, le piccole imprese del distretto conservano per tutto il decennio tassi di sviluppo del fatturato sostenuti.

Questo conferma come la capacità di crescita e competitività di un'area-sistema si basi essenzialmente sull'economicità della produzione e sull'adattabilità produttiva, e cioè sulla capacità di adeguare rapidamente l'offerta sia sul piano quantitativo che su quello del tipo di prodotto offerto, riflettendo quindi due proprietà dell'apparato produttivo in generale e della sua struttura tecnica in particolare: l'elasticità e la flessibilità. Mentre, infatti, l'*elasticità* (flessibilità quantitativa) indica la possibilità a livello di singola impresa di ridurre il volume di produzione "senza che il costo unitario del prodotto aumenti in misura tale da non essere più competitivo", la *flessibilità* esprime la capacità di ottenere dalla medesima struttura tecnico-organizzativa prodotti differenti tra loro (e quindi processi qualitativamente differenti) "senza dover sostenere oneri di trasformazione incompatibili con la situazione economica e concorrenziale dell'impresa" (Silvestrelli, 1985). Ciò significa maggiore flessibilità complessiva, che a livello di struttura distrettuale implica la presenza di imprese terziste e subfornitrici a

³³ Per approfondimenti si veda: Panati, Golinelli, 1993.

cui le imprese finali (che offrono sul mercato il prodotto finito) ricorrono nelle fasi di espansione, mentre in quelle di recessione il rischio si scarica sulle subfornitrici, che devono mostrare una "flessibilità negativa", riducendo le quantità di fornitura, finanche a scomparire dal mercato (Pepe, 1988).

I produttori di componenti per mobili si sviluppano così in maniera consistente, dando luogo ad un'articolazione di imprese terziste, prima specializzate nell'esecuzione di particolari lavorazioni (fatto che ne può spiegare la nascita) e poi capaci di fornire alle imprese finali molte delle varianti di lavorazione relative ad una determinata fase produttiva. Lo stesso Silvestrelli registrava questi fenomeni alla fine degli anni '70 come un passaggio ad una fase di industrializzazione dell'intero sistema, dove le imprese più innovative attuano una riallocazione delle risorse finanziarie e organizzative diretta a sviluppare e a internalizzare le funzioni operative strategiche e più profittevoli, come la progettazione, l'assemblaggio e la commercializzazione dei prodotti. Esse realizzano altresì una politica produttiva fondata sulla segmentazione dei processi, sul decentramento delle funzioni più lontane dal ciclo terminale e sulla sub-fornitura di semilavorati e componenti.

La disintegrazione verticale rende possibile il conseguimento di economie di scala tecnologiche ai diversi livelli del processo produttivo; di conseguenza, molti stabilimenti vengono costituiti con la capacità produttiva più efficiente, senza assumere necessariamente una grande dimensione, proprio perché le varie fasi del ciclo richiedono diverse dimensioni di scala, a seconda del grado di standardizzazione del semilavorato (Silvestrelli, 1980).

Se il decentramento degli anni '50 e '60, di tipo addizionale e legato allo sviluppo dei mercati, era in grado di generare investimenti e un aumento della forza lavoro, negli anni '70 si verifica un decentramento sostitutivo (Rispoli, 1989) in cui la nascita di nuove imprese è conseguenza delle ristrutturazioni nelle imprese esistenti. Esso non genera, a livello di sistema, maggiori investimenti né maggiore occupazione.

La disintegrazione del ciclo e la specializzazione portano a intensificare le relazioni distrettuali, che si arricchiscono di elementi cooperativi extracontrattuali. *I legami fra imprese iniziano a diventare un vincolo irrinunciabile in grado di influenzare in maniera determinante il risultato dell'intero sistema di produzione dell'area.* Si consolidano rapporti che configurano una gerarchia di fatto, imperniata sull'impresa capofila che svolge le funzioni strategiche - almeno rispetto alla filiera interna - e si confronta col mercato finale. Essa coordina in modo sequenziale la produzione dei diversi componenti del prodotto finito, instaurando legami di fornitura, subfornitura e terzismo (per un quadro di sintesi dell'articolazione delle fasi produttive effettuate nel distretto si veda l'appendice al capitolo). Nel rapporto di *fornitura* i semilavorati sono standard, identificabili su catalogo e generalmente disponibili in stock; con la *subfornitura* si stabilisce un rapporto di coordinamento, nell'ambito del quale il fornitore produce secondo specifiche indicate dal committente; il *terzismo*, infine, si realizza quando la lavorazione è effettuata su materiali forniti direttamente dal committente, che ne conserva la proprietà, e il rapporto diventa di lavorazione "conto terzi" (Rispoli, 1989; Panati, Golinelli, 1993).

Nascono così quelle che Lorenzoni descrive come costellazioni³⁴ di tipo informale (Lorenzoni, 1990): aggregazioni che si consolidano all'interno di un distretto intorno a

³⁴Data la diversità dei modelli di impresa presenti nel distretto (leader-inseguitrici, produttrici finali-subfornitrici-terziste, tradizionali-moderne, specializzate per prodotto

un'impresa guida³⁵ in base a rapporti negoziali, il cui perfezionamento non avviene in maniera deliberata ma in seguito a meccanismi di selezione non di rado drastica. Al loro interno è facile riscontrare, specie nelle fasi iniziali, una notevole rotazione dei partecipanti anche a causa della mancanza di esperienza delle imprese guida nel gestire i rapporti con le imprese terze. Viceversa, giocano fin dall'inizio a favore della stabilità delle relazioni, le capacità di adattamento e di autosfruttamento delle imprese minori. D'altra parte, la dimensione modesta delle imprese guida, quindi il loro limitato potere contrattuale verso gli interlocutori di canale, e l'appartenenza delle imprese della filiera a più costellazioni, salvaguarda queste ultime dal rischio di eccessiva dipendenza.

L'enfasi che l'impresa guida pone sul basso costo delle prestazioni dei terzi e su transazioni che si negoziano volta per volta - con scarsa attenzione ad archi temporali più vasti - limita le possibilità di evoluzione verso rapporti fondati su maggiore integrazione e coordinamento. Prevale ancora la cultura orientata alla minimizzazione incondizionata dei prezzi di acquisto, mentre stentano ad affermarsi criteri fondati su aspetti consolidanti quali l'attenzione alla qualità e il rispetto dei termini di fornitura.

Tuttavia, l'intensità delle relazioni all'interno del distretto facilita i processi di diffusione dell'innovazione, che scaturisce proprio dal contesto complessivo del sistema. La ricerca e sviluppo, pur non presente in quel periodo come funzione aziendale specifica (e tranne qualche eccezione nemmeno oggi), viene implicitamente condotta da tutti gli imprenditori, in un ambiente caratterizzato da elevati livelli di trasparenza in cui le conoscenze si trasmettono velocemente e i tentativi di proteggerle risultano quasi sempre vani. Si tratta in realtà di una capacità innovativa di tipo incrementale tipica dei distretti, che si manifesta con un'attitudine ad applicare l'innovazione con originalità e che rivela però dei limiti quando il cambiamento tecnologico è di rilievo; in tal caso possono emergere difficoltà nell'adattamento e nel dominio dell'innovazione, col rischio di vedere messa in discussione la stessa sopravvivenza del distretto.³⁶

L'accentuazione dei processi imitativi interni al distretto, insieme alla mancanza di corretti strumenti di conoscenza della domanda, alimenta anche il rischio che si attivino meccanismi distorsivi in base ai quali l'innovazione, costituita da differenziazioni sequenziali di scarso rilievo, viene riconosciuta solo all'interno dell'area ma non trova riscontro nelle percezioni del mercato.

La maggiore flessibilità acquisita dal distretto in questi anni porta comunque a una modificazione della sua caratterizzazione produttiva, che dal mobile in stile passa in

con caratteristiche diverse: cucine, salotti, soggiorni, camere, complementi, ecc.) si rende necessario un livello più dettagliato di analisi rispetto al distretto. In questo senso la costellazione rappresenta una categoria analitica in grado di tenere conto, all'occorrenza, di tali differenze.

³⁵ Il concetto usato da Lorenzoni di impresa guida presenta alcune analogie con quello, indicato da Nuti, di "nucleo", sede delle innovazioni e delle forme di progresso tecnico più significative, che coordina una serie di rapporti con una "corona" di imprese minori (Nuti, 1990; Nuti, 1992).

³⁶ Valga come esempio quanto accaduto nel vicino comparto degli strumenti musicali (distretto di Castelfidardo) in seguito ai cambiamenti intervenuti nella tecnologia elettronica (Musso, 1988), dove scompare il tessuto microimprenditoriale del distretto e le imprese sopravvissute si legano a circuiti produttivi internazionali, perdendo completamente la connotazione distrettuale.

poco tempo a quello contemporaneo,³⁷ con continui e rapidi adattamenti al susseguirsi delle tendenze prevalenti. E' questa la politica di prodotto che la maggior parte delle imprese pesaresi inizia a perseguire e che rivela vantaggi competitivi nei confronti della produzione di altri distretti italiani; il mobile locale si propone come imitazione di linee e di design introdotti dai produttori della Brianza, secondo un gusto adattato a un mercato di fascia qualitativa media e medio-bassa.

I fornitori di componenti e semilavorati per mobili localizzati nell'area non hanno ancora, negli anni '70, la solidità necessaria per effettuare investimenti in tecnologie e vengono, per questo, continuamente posti fra loro in competizione di prezzo dalle imprese capofila. Alle sinergie attivate all'interno del distretto si affiancano così anche delle diseconomie, che si traducono in minore qualità dei prodotti e maggiori costi dovuti ad una gestione convulsa e priva di pianificazione, come conseguenza dell'eccesso di proliferazione e di competitività interna che è fenomeno ricorrente in alcuni comparti italiani di piccole imprese, specialmente nei periodi di crisi (Pepe, 1988). In queste circostanze si può, infatti, innescare un circolo vizioso che vede, da una parte, i produttori di componenti costretti a lavorare con scarsa redditività e quindi incapaci di investire in tecnologia, dall'altra una produzione finale che non migliora i propri contenuti e che fatica a sostenere la competitività di prezzo rispetto alla qualità dei prodotti offerti.

Gli anni '70 costituiscono anche l'inizio dell'attività esportativa dell'intero settore in seguito all'aggravarsi della crisi sul mercato interno che spinge le aziende a cercare sbocchi e nuove relazioni sui mercati esteri. I produttori del pesarese ottengono risultati positivi soprattutto nell'area araba e mediorientale, che inizia ad aprirsi ai mercati occidentali, vedendo in quegli anni fortemente aumentata la propria capacità di spesa in conseguenza dei rincari nei prodotti petroliferi. Verso quest'area le aziende del distretto riescono ad instaurare rapidamente rapporti privilegiati, soprattutto per la flessibilità dell'offerta di fronte ai particolari gusti della domanda locale, ma anche grazie alla capacità di assecondare i caratteri di spiccata "informalità" nelle relazioni con gli intermediari commerciali, ripetendo per certi versi l'esperienza dell'approccio al mercato dell'Italia meridionale. Lo stesso distretto contribuisce a rafforzare questa

³⁷Il passaggio dal mobile classico a quello contemporaneo è facilitato, in particolare, dall'introduzione del pannello in truciolare. Il semilavorato in truciolare, indifferenziato, si presta più facilmente rispetto al legno massello all'utilizzo di processi produttivi standardizzati, salvaguardando nello stesso tempo la flessibilità della produzione finale. Le economie di scopo ottenute sono in questo caso di tipo *core-product approach*. Si ricorda a questo proposito che per il perseguimento di *economie di scopo* possono essere seguite tre strade: la prima strada è rappresentata dalla *progettazione modulare*, mediante la realizzazione di prodotti con un elevato numero di componenti standardizzati, che diversamente combinati possono dare origine ad una grande varietà di modelli. La seconda, detta *core-product approach*, è derivata dall'approccio modulare e si realizza con la standardizzazione del prodotto intermedio, conseguendo delle economie di scala nelle prime fasi della produzione, per poi rendere flessibile il prodotto finale in seguito allo specifico orientamento della domanda; la terza strada, infine, è quella della *automazione flessibile* che, grazie soprattutto alle tecnologie computerizzate, sia in fase di progettazione che di controllo dei macchinari in produzione, consente un'elevata differenziazione pur conservando i vantaggi della produzione di scala.

flessibilità di offerta e di relazioni, permettendo il rapido proliferare di figure specialistiche a supporto delle aziende (esportatori, spedizionieri, consulenti legali), oltre che di iniziative per la promozione del mobile pesarese, come rassegne espositive riservate ai clienti arabi e consorzi all'export specializzati.

I cospicui flussi esportativi verso l'area mediorientale si ridimensionano però in pochi anni. Mentre i paesi europei continuano a rappresentare uno sbocco giudicato difficile dalle imprese del distretto – pur assorbendo circa la metà delle esportazioni, indirizzate soprattutto verso i paesi più vicini e meno strutturati dal punto di vista distributivo – l'attenzione viene allora rivolta a mercati in grado di offrire interessanti prospettive di sviluppo per il mobile “made in Italy”, che in quegli anni sono Nord America e Giappone. La precedente esperienza dei paesi arabi sembra tuttavia condizionare molte delle iniziative, vissute con approcci orientati alla ricerca della facile trattativa e alla massimizzazione dei margini fin dalle prime vendite, rendendo difficile la costruzione di legami stabili con i distributori locali.

A partire dagli anni '80, le mutate condizioni socioeconomiche del paese portano ad una rivalutazione della grande impresa e mettono in dubbio le potenzialità dei modelli di sviluppo decentrato. Tutto il settore del mobile attraversa un periodo di ripensamento circa le strategie da formulare e le modalità di organizzazione della struttura produttiva e distributiva. Le imprese maturano una maggiore consapevolezza circa la necessità di rapporti più incisivi nelle relazioni coi mercati e in quelle di filiera, con comportamenti più attivi, maggiore vicinanza al mercato e scelte più mirate. Tuttavia, nella maggior parte dei casi la posizione delle imprese finali - e di conseguenza quella delle imprese della filiera controllata - rimane ancora debole, non tanto nei confronti dei consumatori quanto nei rapporti con la distribuzione che rivela, ancor più chiaramente che in passato, il proprio ruolo strategico sia a livello nazionale - e cioè in un contesto molto tradizionale - sia a livello internazionale, dove l'intermediazione del settore è già fortemente controllata dalla distribuzione moderna. I prossimi paragrafi analizzano il periodo più recente e con esso i processi di cambiamento nel comportamento delle imprese che riguardano, oltre i prodotti, anche e soprattutto la qualità e il tessuto delle relazioni nella filiera interna e in quella extra distrettuale. In seguito a tale processo si vengono a configurare *modalità di relazioni che precisano l'identità delle imprese, arrivando a delineare una serie di profili*. Parallelamente, si manifesta una complessiva evoluzione del sistema distrettuale, ormai lanciato - come tutte le realtà distrettuali - verso spazi mercato di natura internazionale, a conferma della possibilità di vedere accolti e valorizzati gli elementi distintivi originati dal contesto locale

2.3 Definizione dei ruoli e profili d'impresa

2.3.1 Le imprese capofila

Negli *anni '80 e '90* si consolida nel distretto la tendenza relativa al decentramento verticale avviata nella seconda metà degli anni '70 e si delineano le tipologie di impresa che partecipano alle varie fasi del ciclo produttivo. I comportamenti risultano per certi aspetti contrastanti: alcune imprese accentuano i caratteri potenzialmente critici già

emersi nel decennio precedente, mentre altre sembrano manifestare l'intento di rinnovarsi, prendendo anche le distanze dalla cultura imprenditoriale dominante nell'area. Si assiste così a una sorta di dualismo che mostra, da un lato, l'irrigidimento di alcuni modelli di impresa rimasti sostanzialmente passivi nelle relazioni verso il mercato, dall'altro l'emergere di imprese che seguono criteri di gestione e di relazioni esterne legati a una cultura più avanzata rispetto a quella storica del distretto e che si pongono in linea con le tendenze del settore a livello nazionale.³⁸

Le tipologie prevalenti, individuate in base alle fasi del processo in cui sono coinvolte, al tipo di atteggiamento e al grado di razionalità nella condotta aziendale, possono essere definite come segue:

- *Imprese capofila "tradizionali"*
- *Imprese capofila "di marca" e grandi cucinieri*
- *Sub fornitori*
- *Terzisti*

I loro tratti distintivi non sono statici ma rispecchiano le dinamiche che caratterizzano l'evoluzione del distretto e le relazioni al suo interno nei due decenni considerati. Per ognuna diamo un breve profilo.

Le *imprese capofila "tradizionali"* sono produttrici finali che conservano le caratteristiche distintive delle imprese del distretto: di dimensioni medio-piccole, con numero di addetti mai superiore alle 100 unità, ma prevalentemente intorno a 20-30, specializzate nella produzione di soggiorni, camere, camerette, salotti o complementi; realizzano internamente poche fasi del ciclo produttivo e in alcuni casi solamente l'assemblaggio.

Nonostante il disimpegno dall'investimento in impianti produttivi, rimane carente il reimpiego delle risorse verso altre funzioni, soprattutto quelle a valle, verso il mercato, finalizzate al miglioramento della rete di vendita, dei servizi ai clienti, della logistica distributiva, delle funzioni di marketing. Le relazioni con gli interlocutori sono quindi di tipo reattivo, attivandosi parzialmente solo sul piano della comunicazione (partecipazione a fiere, cataloghi, visite ai clienti) e concentrandosi sullo specifico mix di prodotti di volta in volta richiesti. La loro funzione si esaurisce di fatto nell'essere un nodo sul quale confluiscono ordini, grazie anche a una visibilità derivante dall'inserimento nel tessuto distrettuale.

Una volta instaurate le relazioni con gli intermediari, si possono avere vari sviluppi:

- una certa durata delle stesse, con forte grado di dipendenza, com'è spesso nelle relazioni con gli agenti sul mercato nazionale;

³⁸ I diversi comportamenti delle imprese corrispondono a due distinti caratteri dei relativi profili imprenditoriali, che Normann (1979) descrive, nel primo caso, come segnati da limitate capacità di apprendimento, incapacità di organizzare il lavoro degli altri e impegno in attività circoscritte non solo sotto il profilo dimensionale ma anche sotto il profilo delle competenze, con combinazioni prodotto-mercato limitate e scarsa propensione allo sviluppo. Nel secondo caso si tratta invece di imprenditori che si trovano in condizioni di apprendimento più favorevoli, orientati alla crescita e che mostrano capacità di gestire combinazioni più complesse di elementi in modo progettuale piuttosto che casuale.

- una forte precarietà, in particolare nei contatti con mercati esteri emergenti e perciò ancora instabili, di più facile approccio ma anche più incerti (esperienza molto diffusa fra le imprese pesaresi); o viceversa, nei contatti con mercati avanzati e caratterizzati da strutture distributive esigenti che su certe fasce prodotto mettono i fornitori potenziali in continua competizione fra loro (dinamica che ha certamente penalizzato le imprese pesaresi, non a caso più inclini a rivolgersi a nuovi mercati);
- l'avvio di un certo grado di collaborazione con il partner commerciale, del quale vengono messi a frutto i suggerimenti e le conoscenze relative al mercato di destinazione e ai prodotti da questo richiesti, in un processo di crescita ed emancipazione che in alcuni casi promuove l'impresa alla più solida tipologia delle aziende di marca, di seguito analizzata.

Si deve comunque notare che le situazioni di dipendenza e quelle di collaborazione sono alla base di una certa continuità di rapporto, che spiega la buona capacità di sopravvivenza del distretto nel suo complesso; sia perché le singole imprese tendono a durare, sia perché rimangono attive - magari sotto altra veste giuridica e denominazione d'impresa - le stesse figure imprenditoriali. La "persistenza" del tessuto distrettuale ha quindi una doppia origine, di segno opposto: dalla dipendenza nasce una continuità che in molti casi rende passiva l'impresa, impedendole una crescita fisiologica e cioè una crescita soprattutto qualitativa che possa consolidare la sua competitività interna e internazionale; dalla collaborazione può invece scaturire un processo di maturazione e di progressiva capacità di relazioni e di inserimento in nuovi spazi mercato, destinati a sviluppare le potenzialità di crescita e a bilanciare i notevoli e svariati rischi di una competizione sempre più "globalmente" complessa.

Rimane comunque più significativa la categoria di imprese che non riesce a fare il salto qualitativo. Alla debolezza nelle relazioni esterne, in particolare la fragilità nei rapporti con gli interlocutori del canale distributivo, corrisponde una struttura interna e uno stile di gestione tipici della piccola impresa tradizionale. L'assetto organizzativo è poco definito e il processo decisionale fortemente accentrato sull'imprenditore, mentre rimane diffusa la tendenza ad affidare le mansioni di maggiore responsabilità ai propri familiari. Per quanto riguarda l'offerta, prevale uno spiccato orientamento a imitare i prodotti delle aziende leader nei rispettivi settori, facendo però leva su una forte flessibilità nelle quantità e nelle caratteristiche dei prodotti.

Il livello qualitativo delle produzioni si conferma comunque destinato a una fascia media e medio-bassa del mercato, puntando principalmente sul prezzo per conseguire il vantaggio competitivo. Complessivamente, le politiche commerciali sono poco stabili e portano ad assecondare i clienti, anche esteri, seguendo le migliori opportunità di breve periodo. Il riferimento prevalente rimane il mercato interno, ma non sono rari i casi di imprese completamente sbilanciate verso l'estero.

La distribuzione avviene attraverso la rete del dettaglio tradizionale, tramite agenti, mentre scarsi sono i contatti con la grande distribuzione, peraltro molto poco significativa a livello domestico per tutti gli anni '80. Quasi tutte le imprese commercializzano i prodotti col proprio marchio, ma senza adottare precise politiche per rafforzarlo. Le iniziative promozionali sono indirizzate ai rivenditori, in genere con scarso vigore, mentre la promozione al consumatore è quasi inesistente e la comunicazione si limita a sporadiche apparizioni su riviste specializzate.

La maggior parte delle imprese capofila tradizionali presenta andamenti di fatturato stazionari e non di rado in calo, per la sempre maggiore difficoltà a seguire le dinamiche del mercato e l'evoluzione della struttura distributiva, che a partire dalla seconda metà

degli anni '90 inizia ad essere significativa anche sul mercato nazionale. Restano infatti chiuse le possibilità di sviluppare rapporti con le nuove figure della distribuzione moderna (grande distribuzione, distribuzione organizzata), dal momento che questi nuovi interlocutori richiedono spesso "dimensioni" maggiori non solo in termini quantitativi, ossia nella capacità di assicurare forniture consistenti, ma anche in termini di professionalità e di attitudini relazionali. Resta il rapporto con i dettaglianti tradizionali, che però subiscono a loro volta la concorrenza del commercio moderno.

Le imprese capofila "di marca" e i grandi cuccinieri si caratterizzano per un modello di gestione più evoluto rispetto alle imprese viste precedentemente, con funzioni aziendali maggiormente definite ed equilibrate e un'ottica che si discosta dal breve periodo per lasciare spazio a una maggiore programmazione. Si assiste a un processo di delega della gestione operativa di stabilimento, che l'imprenditore affida completamente ad altri; tuttavia, prevale ancora l'orientamento ad assegnare le responsabilità a personale già disponibile, limitando l'utilizzo di manager provenienti dall'esterno.

Rientrano prevalentemente in questo raggruppamento i produttori di cucine, ma vi si trovano anche alcuni fabbricanti di soggiorni e camere da letto. Le dimensioni aziendali sono maggiori rispetto alla media del distretto, con livelli di fatturato molto più elevati e con numero di addetti superiore alle 100 unità. Viene ampiamente praticato il decentramento produttivo per contenere gli immobilizzi e assicurare un'elevata flessibilità, dedicando crescente attenzione al coordinamento, anche logistico, degli approvvigionamenti. I fornitori sono selezionati fra quelli dotati di tecnologie produttive più evolute, in grado di effettuare modifiche e personalizzazioni in tempi rapidi e senza perdere le economie della grande serie. La capacità di adattamento del prodotto rimane un aspetto importante perché il mercato, a partire dalla seconda metà degli anni '80, si orienta verso modelli caratterizzati da più varianti, determinando il passaggio da una produzione di massa a un'offerta più personalizzata.

Le aziende appartenenti a questo gruppo cercano di affermare il proprio marchio tramite consistenti investimenti pubblicitari; inizia lo studio della modellistica non sull'imitazione ma sulle esigenze e le motivazioni di un preciso segmento di mercato, ed è sempre più frequente il ricorso a specialisti esterni per le attività di progettazione. In sostanza, queste imprese cercano di definire la propria identità in maniera autonoma rispetto al resto del distretto, ma solo in rari casi abbandonano il posizionamento tradizionale dei prodotti, orientando l'offerta verso fasce di mercato più alte. Tutti, comunque, percepiscono l'importanza di una maggiore attenzione agli aspetti qualitativi anche nei prodotti di fascia bassa, ormai destinati a soddisfare una domanda in evoluzione e più esigente rispetto al passato.

Nei primi anni '90, di fronte a un mercato nazionale che mostra segni di rallentamento e che alterna prolungati periodi di stasi a momentanee riprese, alcune imprese di questo raggruppamento riescono a rafforzare le loro posizioni e a guadagnare quote di mercato. Sono aziende che perseguono precise politiche per la qualità, in funzione della quale riaccentrano alcune fasi di lavorazione e riorganizzano i processi interni, curando le funzioni legate alla logistica di magazzino, ai rapporti con i fornitori e alla programmazione della produzione, ispirandosi in particolare ai criteri del *just in time*. Vengono investite risorse nell'aggiornamento dei sistemi produttivi (automazione flessibile) e dedicate più energie al miglioramento del rapporto con gli intermediari di canale, che viene improntato a maggiore professionalità mediante strumenti di marketing più evoluti e metodologie commerciali più articolate. Alcuni produttori

cercano di rafforzare la propria identità puntando sulla notorietà della marca, oppure sulla ricerca di idee originali (per esempio linee di prodotti firmati da stilisti); o ancora con innovazioni di processo o di prodotto, oppure con nuove formule distributive (franchising).

Nel corso del decennio si assiste, tuttavia, a un rallentamento di questi fenomeni e, se si escludono i grandi cucinieri che stabilizzano le loro posizioni, la maggior parte dei produttori mostra situazioni di stallo, non del tutto attribuibili alla piatta congiuntura del mercato. Le imprese che continuano a evolvere, anche nelle dimensioni, rappresentano un'eccezione, mentre la maggior parte non riesce a trarre vantaggio dai cambiamenti fino a quel momento portati a termine. Alcune anzi regrediscono, quasi tutte sembrano perdere slancio.

L'internazionalizzazione, che è ormai diventata anche per i produttori pesaresi la frontiera su cui competere, rivela molti dei loro limiti. Anche i cucinieri, che iniziano dalla seconda metà degli anni '90 a impegnarsi sui mercati esteri (dopo essere stati fortemente sostenuti dalla domanda interna per un lungo periodo), sembrano scontare la chiusura della loro passata esperienza, apparendo inadeguati sia per gli approcci scarsamente strategici che per i comportamenti tenuti, di fatto imitativi nei confronti degli altri produttori del distretto da più tempo presenti all'estero. Non c'è però, da parte loro, la capacità di approfittare delle esperienze vissute dalle altre imprese, per cui ripercorrono tutte le tappe dell'approccio all'internazionalizzazione tipiche di imprese più piccole e meno strutturate. In realtà, i meccanismi virtuosi che i cucinieri avrebbero potuto innescare, sulla base del successo sul mercato domestico, si riescono ad attivare solo in parte. I protagonisti sono rimasti per lungo tempo i medesimi e, anzi, il loro consolidamento si è talvolta tradotto in una sorta di cristallizzazione e di minore attitudine al cambiamento, anche perché in molti casi la totale identità impresa-imprenditore non è stata superata.

Più interessante, invece, il profilo di altre (poche) imprese di marca non cuciniere, per le quali si può parlare di un dinamismo sostanziale che riesce a combinare innovazione di prodotto e di immagine con forme più incisive di penetrazione all'estero. Generalmente dotate di un buon prodotto - ma solo in pochi casi decisamente innovativo - hanno soprattutto raggiunto un certo equilibrio gestionale sulla base delle esperienze passate, anche sui mercati esteri, riuscendo così a offrire un buon mix di prodotti, immagine, servizi al cliente finale e al trade.

2.3.2 Le imprese collocate nella filiera interna

I profili delle imprese capofila appena descritti non esauriscono la casistica effettiva e verranno infatti ripresi e più approfonditamente analizzati sulla base del risultato dell'indagine condotta, guardando soprattutto ai loro processi di internazionalizzazione nell'arco degli ultimi quindici anni. Di seguito, invece, si completano i profili delle imprese interne alla filiera e poco presenti all'esterno del distretto, fatta eccezione per alcuni produttori di semilavorati che cominciano ad affacciarsi ai mercati, anche quelli internazionali, in modo autonomo.

I *sub-fornitori* sono produttori di componenti (pannelli, antine, cassette, cornici, vetri, parti in plastica e metallo) o prodotti finiti (sedie, tavoli) destinati ai produttori finali.

Alcune di queste imprese raggiungono a fine anni '80 dimensioni superiori a quelle degli stessi committenti, soprattutto fra i produttori di semilavorati (pannelli, antine, cornici, vetri), mentre la maggior parte resta ancorata a dimensioni molto più ridotte.

Si tratta di imprese nate con lo sviluppo del decentramento verticale e alcune di queste, per rispondere alle esigenze produttive dei mobili finali e fronteggiare la concorrenza orizzontale, proveniente soprattutto da imprese extra-distretto, fanno forti investimenti in impianti, diventando più competitive e assumendo un ruolo attivo nel mercato. Di conseguenza, anche nei rapporti con le imprese committenti sembra determinarsi uno spostamento da una logica di semplice dipendenza verso la ricerca di un maggiore equilibrio fondato su relazioni meno gerarchiche.

In alcuni casi i sub-fornitori ricorrono loro stessi a terzisti per la realizzazione di alcune fasi di lavorazione (soprattutto verniciatura), arrivando a offrire al produttore finale il prodotto completo (sedie, tavoli, antine ecc.).

Fino a tutti gli anni '80 il livello di tecnologia e l'organizzazione interna non sono ancora sufficientemente avanzati per consentire a queste imprese di competere al di fuori del distretto; anzi, nonostante il vantaggio della prossimità col mercato locale, non sempre riescono a contrastare l'ingresso nell'area di concorrenti veneti e toscani, mentre i tentativi di penetrazione in altre regioni incontrano ancora grosse difficoltà. Nel corso degli anni '90 si assiste invece a un rafforzamento delle imprese più strutturate, in seguito a ulteriori investimenti tecnologici, e il risultato porta la produzione locale di componenti a competere anche in altri distretti mobiliari e all'estero. Muta anche il rapporto col mercato distrettuale: mentre verso i produttori di marca le relazioni si sviluppano su un piano di reciproca integrazione e collaborazione - per rispondere alle esigenze di qualità e conservare la flessibilità della gamma - coi piccoli produttori il rapporto di forza, prima a favore di questi, si capovolge. Chi produce componenti controlla la tecnologia e talvolta ha dimensioni superiori a quelle del produttore finale; spesso ha anche maggiore solidità finanziaria, cosa che consente di sostenere le trattative con accresciuto potere contrattuale. Alcuni dei produttori intermedi arrivano a integrarsi a valle, fondando nuove imprese o acquisendo quote di produttori finali in crisi.

I *terzisti* sono costituiti per la maggior parte da microimprese, anch'esse frutto della proliferazione generata dal fenomeno congiunturale degli anni '70. Possono essere suddivisi in tre categorie:

1. imprese che svolgono *attività semplici*: carteggiatori, tappezziere, sagomatori e spruzzatori, di piccolissime dimensioni (meno di 5 addetti); non possiedono attrezzature rilevanti e sono insediati in piccoli ambienti. Il valore della prestazione fornita deriva quasi totalmente dall'impiego di manodopera e il costo pagato dai committenti può risultare anche inferiore a quello manifatturiero dell'industria. L'operatore mostra scarse ambizioni di sviluppo e cerca solo un guadagno orientato al breve periodo;
2. imprese che svolgono *attività composte a bassa tecnologia*: assemblatori di mobilio che rimangono di piccole dimensioni (6-9 addetti); hanno un minimo di attrezzatura ma non possiedono nessuna struttura organizzativa e delegano alle associazioni di categoria le operazioni amministrative. La presenza di investimenti (quindi costi fissi da ammortizzare) in misura più rilevante rispetto al caso precedente, stimola l'imprenditore alla crescita dimensionale per assicurarsi una minima stabilità finanziaria;

3. imprese che svolgono *attività composte ad alta tecnologia*: placcatori, produttori di semilavorati in massello e soprattutto verniciatori, che presentano una dimensione di 6 - 9 addetti ma possono arrivare a occupare anche 10-15 dipendenti. La maggior parte di queste unità non esisteva prima degli anni '80 e il loro avvio è coinciso con la domanda di componenti qualificati proveniente soprattutto dalle imprese di marca.

Nel corso degli anni '90 i terzisti conservano la loro posizione marginale nei confronti dell'intero distretto, limitandosi a eseguire le produzioni di fase. Restano caratterizzati dal non elevato contenuto tecnologico delle lavorazioni e mantengono l'impostazione artigianale della propria attività. Il loro punto di forza rimane la flessibilità, ma risentono della scarsa capacità contrattuale nei confronti di tutti gli interlocutori del settore.

Con la diffusione di metodi produttivi all'avanguardia fra le maggiori imprese di marca, la posizione dei piccoli terzisti risulta indebolita: i sistemi di approvvigionamento basati su rapporti più stabili con i fornitori - selezionati in base all'affidabilità nella qualità delle lavorazioni e nei tempi di consegna - sposta il rapporto su basi diverse rispetto al prezzo. Questi presupposti portano a un cambiamento nelle relazioni sostenute dai terzisti, rispetto ai quali il principale interlocutore diventa il subfornitore invece che il produttore finale, e ciò rende ancora più periferica la loro posizione nel sistema distrettuale.

2.4 Posizione nella filiera e relazioni con il cliente/mercato

Le relazioni sviluppate dalle imprese del distretto negli ultimi due decenni si articolano nel complesso secondo diversi gradi di aggregazione e vari livelli di efficacia: relazioni più o meno intense e più o meno durevoli, con maggiore o minore efficacia nei meccanismi di apprendimento e nella disponibilità a collaborare, atteggiamenti passivi ma anche capacità strategiche espresse all'interno di certe filiere, in genere dalle imprese capofila - in particolare quelle di marca - e più raramente dal soggetto che presiede una fase intermedia del processo produttivo.

Si passa in questi casi ad assetti di filiera che hanno modalità organizzative riconducibili a costellazioni di tipo preordinato (Lorenzoni, 1990). Rispetto ai circuiti di tipo informale, questi si pongono a un livello più evoluto, con garanzia di maggiore stabilità nei rapporti, maggiore efficienza e più efficacia verso gli obiettivi formulati. Ciò che differenzia le imprese guida di questi circuiti è la non esasperazione della variabile prezzo e l'attenzione data agli aspetti qualitativi riguardanti i materiali e le lavorazioni. Importante anche il livello di servizio al cliente di filiera, con il rispetto delle clausole contrattuali e delle regole non formalizzate del rapporto, aspetti non più legati al breve periodo. Emergono nuovi elementi intorno ai quali si rafforza la collaborazione, come l'attenzione ai tempi di consegna e ai termini di pagamento, la dimensione dei lotti, la programmazione dei rifornimenti.

Il sistema di relazioni evolve e gli originari rapporti *loosely coupled* del distretto (Regini e Sabel, 1989; Weick, 1976) si trasformano in quasi-alleanze verticali, più fortemente connesse e a maggior contenuto fiduciario e strategico. Come accennato, le imprese in grado di instaurare questo tipo di relazioni rimangono però poche rispetto alla totalità del distretto, e sono generalmente quelle di maggiori dimensioni e con il volume d'affari più consistente. Le migliori riescono a imporre nuovi tipi di rapporti anche con

interlocutori di stampo tradizionale, sia a monte (con subfornitori e terzisti) che a valle (con agenti e intermediari commerciali), i quali sembrano mutare atteggiamento a seconda del partner con cui hanno a che fare. Soprattutto le imprese di marca riescono, grazie al forte potere contrattuale esercitato, a imporre maggiore professionalità e attenzione alla qualità, ma tale condotta rimane limitata ai rapporti nei loro confronti. La maggior parte delle imprese non riesce, infatti, a interiorizzarla e il processo di evoluzione della cultura distrettuale stenta così a diffondersi e ad autoalimentarsi.

Tale condotta, se da un lato può essere interpretata come resistenza al cambiamento, dall'altro dimostra ancora una volta la flessibilità, non solo nella quantità e nelle caratteristiche dei prodotti, ma anche nella qualità dei servizi prestati al cliente di filiera, quando questi li espliciti chiaramente. Si tratta, però, sempre di una "cultura di servizio" concernente la fase produttiva e diretta a un interlocutore distrettuale, e non a un cliente esterno. La capacità di dare servizi fuori dal distretto richiede un ulteriore salto qualitativo.

Lo sbilanciamento verso un "orientamento al prodotto" piuttosto che a un marketing complessivo (di filiera) non è tuttavia da attribuire solo alle imprese del circuito distrettuale: spesso anche quello distributivo non sa esprimere le proprie esigenze - soprattutto in termini di servizi - e non sa trasmettere a monte la domanda che proviene dal cliente finale, compromettendo l'economia dell'intero ciclo.

L'efficienza interna al circuito distrettuale vale in quanto *serve* quella dei circuiti a valle, verso il mercato. Soprattutto a livello internazionale la comunicazione e la collaborazione all'interno della filiera complessiva devono essere attivate per colmare la *pericolosa distanza* esistente, tramite precise azioni che mirano a conoscere l'ambiente e le pratiche commerciali degli interlocutori di volta in volta contattati. Questo riguarda soprattutto l'impresa collocata sulla frontiera distrettuale (in genere appunto la capofila), ma coinvolge anche il distretto come sistema, che con le sue istituzioni è chiamato a sostenere le imprese nella fase di conoscenza e contatto dei mercati e possibilmente anche in quella di formulazione delle strategie.

Il distretto può infatti a sua volta formulare *strategie distrettuali di servizio* per le proprie imprese. Il confine fra strategia del distretto e strategia delle imprese può essere labile e ci può essere a volte una sovrapposizione. La contiguità non deve però creare pericolosi equivoci facendo avocare a organismi di livello superiore quello che invece deve rimanere di competenza delle imprese, soprattutto in collegamento con i propri partner di filiera, nel solco di una catena del valore che deve essere curata e gestita coerentemente dalla sua origine fino al destinatario finale.

Nella ricerca, l'attenzione si concentra sull'impresa capofila, naturale anello di congiunzione con l'ambiente esterno e punto di rottura con la cultura distrettuale, un tempo forte e oggi in fase più fragile perché in transizione ed esposta alla varietà dei contatti e delle sollecitazioni di un mercato globale.

La cultura distrettuale procede a un ritmo più lento di quanto auspicabile in una situazione competitiva complessa. La varietà delle esperienze e dei profili d'impresa, anche non positivi, nasce da questa stessa complessità e ne viene alimentata.

Per meglio orientare la lettura dei profili delle imprese distrettuali scaturiti dall'indagine, si fa innanzitutto riferimento alle tipologie precedentemente individuate a livello più generale (cfr. cap 1), secondo il criterio che le individua come: imprese passive nei confronti degli interlocutori di canale (*dipendenti*); imprese che spendono un preciso vantaggio competitivo che le rende sufficientemente forti nei confronti del mercato e del trade (*specializzate/innovative*); imprese che si attivano invece su più

fronti anche se ancora in modo poco equilibrato (*problematiche*). Queste ultime pongono a volte le basi per una loro sostanziale emancipazione (*evolute*) oppure rimangono per molto tempo in una situazione di stallo (*persistenti*), sostenute da circuiti non ottimali che sono piuttosto diffusi nell'incompiuta integrazione dei mercati internazionali e nell'ancora limitata trasparenza dei meccanismi della competizione globale.

Analizzando il quadro descritto nella tavola 3 si vede che il carattere di dipendenza è diffuso in tutte le tipologie distrettuali individuate, a esclusione delle *imprese capofila "di marca"*, le quali fondano la capacità di inserimento nei mercati su vari aspetti del sistema impresa/prodotto in grado di conferire loro un vantaggio competitivo.

Tavola 3 – Tipologie di imprese distrettuali in base ai rapporti nella filiera

IDENTITÀ NELLA FILIERA DISTRETTUALE	RAPPORTO CON IL MERCATO		
	Dipendenti	Specializzate/ innovative	Problematiche
Imprese capofila "tradizionali"	XX <i>(da intermediari)</i>	X <i>(design)</i>	XX
Imprese capofila "di marca" e grandi cucinieri			XX
Sub fornitori	XX	X	X
Terzisti	XX	X <i>(verniciatori)</i>	

XX = casistica prevalente; X = casistica limitata

Le *capofila "tradizionali"* restano prevalentemente ancorate al modello delle *dipendenti*, incapaci di proporsi con una specifica identità sul mercato interno³⁹ e legate a pochi, e a volte precari, interlocutori sui mercati esteri. Per queste imprese il vantaggio competitivo continua a essere giocato sul prezzo, unico fattore in grado di assicurarne la presenza sul mercato. Numerose sono anche quelle che potremmo annoverare come *problematiche/persistenti*: sempre in bilico fra declino e possibile sviluppo ma con una

³⁹ In questi casi la dipendenza del produttore è verso il binomio agente di vendita-dettagliante, nel quale l'agente si pone come elemento di collegamento obbligato fra il produttore e il rivenditore al dettaglio. Questo si verifica essenzialmente in seguito dell'accentuata frammentazione della struttura distributiva del settore in Italia a cui corrisponde un'altrettanto elevata frammentazione dell'offerta, dalla quale riescono a distinguersi solamente le poche imprese di grandi dimensioni o quelle con una forte notorietà di marca. L'agente resta quindi il soggetto che possiede la chiave di accesso alla rete commerciale nella zona di competenza e che quasi sempre presidia i momenti chiave del rapporto con i produttori (raccolta ordini e pagamenti).

tenacia che permette loro di sopravvivere. Presenti, fra le capofila tradizionali, anche alcune imprese *specializzate/innovative* nel design e nella combinazione processo-prodotto. Si tratta in realtà di poche imprese, differenziate dal resto del comparto in quanto a posizionamento, che sulla base di elementi di forza nell'offerta sono riuscite a innescare dei processi evolutivi e a sostenere un confronto non più solamente sul prezzo.

Fra i *subfornitori* il quadro di riferimento mostra di nuovo una prevalenza di imprese *dipendenti*, ancorate agli ambiti distrettuali con relazioni che mutano a seconda degli interlocutori: più evolute con i committenti importanti (le capofila di marca e i grandi cucinieri), ma basate ancora sulla trattativa di prezzo verso tutti gli altri. Alcune di loro riescono però a collocarsi su livelli dimensionali e di tecnologia tali da porle in condizione di sostenere un confronto con i concorrenti extra distretto. Si assiste, in questi casi, a mutamenti nella struttura organizzativa aziendale e a una maggiore capacità di azione nella ricerca di clienti esterni, anche sui mercati internazionali.

I *terzisti*, infine, sono quelli che meno di tutti sembrano potersi svincolare dal ruolo tradizionale. Rimangono per lo più artigiani totalmente dipendenti dai committenti locali, incapaci di acquisire una visione più chiara del proprio contributo al funzionamento del comparto, che può essere di notevole valore come nel caso dei verniciatori, in possesso di un know-how non facilmente acquisibile e in grado di qualificare le lavorazioni locali anche rispetto a quanto realizzato in altri distretti. La natura artigianale ha sempre impedito a queste imprese di strutturarsi e avviare dei percorsi svincolati dalla variabile imprenditore/detentore del know-how.

2.5 L'indagine sulle capofila esportatrici

2.5.1 La metodologia della ricerca

L'indagine realizzata su campo, a partire dallo studio del distretto e dalle considerazioni fatte in precedenza, concentra l'attenzione sulle *capofila esportatrici* per approfondire l'analisi del comparto e delle sue potenzialità in campo internazionale. Sono loro, infatti, i punti di contatto fra l'offerta distrettuale e la clientela nazionale e internazionale, gli interlocutori diretti della realtà extra-distrettuale, gli stessi che dovrebbero vedere e saper interpretare i segnali di mercato e le esigenze della distribuzione. Un ruolo che, nell'esperienza del distretto pesarese, le imprese ricoprono con grande varietà di atteggiamenti e vari livelli di consapevolezza, a dimostrazione delle diverse possibilità che le imprese minori incontrano sui mercati internazionali e di quanto questa varietà possa essere di sostegno al tessuto industriale.

Come già anticipato nell'introduzione, la ricerca riguarda i processi di internazionalizzazione delle imprese finali del comparto⁴⁰ ed è stata effettuata negli anni 1985, 1988, 1991, 1997 seguendo le stesse modalità: interviste a imprese che vendono il

⁴⁰Gli aspetti relativi all'internazionalizzazione affrontati dall'indagine verranno trattati nel successivo cap. 4. Per ulteriori analisi sui processi di internazionalizzazione nel settore del mobile, contenenti riferimenti anche al distretto pesarese, si vedano: CAST, 1992; CENSIS, 1994, Grandinetti, Pilotti e Zaghi, 1994; Florio, Politi e Sckokai, 1998.

prodotto finito, a esclusione dei produttori di cucine che per dimensioni, organizzazione produttiva, propensione all'export, hanno caratteristiche molto diverse dal resto del distretto, per cui si è ritenuto opportuno non comprenderle.

Il campione di imprese intervistate è stato individuato inizialmente (1985) presso il Salone del Mobile di Pesaro, fiera che si svolge con cadenza biennale e vede la presenza di clienti nazionali ed esteri. In occasione delle indagini successive sono state cercate le stesse imprese (presso la sede dell'azienda), in modo da poter costruire dei percorsi individuali. Non tutte le imprese, tuttavia, sono state rintracciate o si sono rese disponibili a nuove interviste, per cui si sono aggiunte di volta in volta altre imprese con la medesima specializzazione produttiva di quelle mancanti.

Con la metodologia adottata, si è di fatto voluto costituire una sorta di osservatorio. Il campione del 1985 risulta composto da 75 imprese, nuovamente contattato nell'88, con una parziale integrazione rispetto a quelle mancanti (17 nuove imprese su 24 mancanti), che ha portato a individuare 68 imprese. Nel 1991 sono state contattate le stesse aziende dell'indagine precedente, senza però procedere a integrazioni. Il risultato è stato di 56 imprese, di cui 41 comuni a tutti i campioni fino a quel momento analizzati. Nel 1997 sono state contattate 24 imprese già intervistate, mentre ne sono state aggiunte 26 di nuove, delle quali 12 sono risultate nuove esportatrici.

Complessivamente, sono state effettuate 249 interviste a un totale di 118 imprese. Da queste sono stati tratti 82 casi, di cui 38 con almeno tre osservazioni disponibili e 32 con due, più le 12 nuove esportatrici rilevate nel 1997 (quindi con una sola osservazione).

Delle imprese presenti nel campione del '91 che nel '97 non è stato possibile intervistare (32), è stato accertato che 8 avevano cessato l'attività, come indicato dal registro delle imprese della Camera di Commercio di Pesaro, altre hanno rifiutato l'intervista (in tutto 10 imprese), alcune non risultavano più esportatrici (6 unità), altre 8 non sono state rintracciate. Quelle che hanno cessato l'attività e quelle non più esportatrici sono risultate significative ai fini dell'analisi, confermando l'andamento non brillante e le contraddizioni già evidenziati nelle rilevazioni precedenti.

L'ambito principale di analisi imperniato sulle imprese esportatrici è stato poi arricchito da una parallela ricerca, nel 1993, sugli operatori commerciali con l'estero, intermediari per la produzione locale, e da un'indagine sul distretto veneto dell'Alto Livenza, di medesima vocazione produttiva ma avviato a una particolare struttura del tessuto industriale, per gruppi di imprese, e a un forte orientamento verso il mercato tedesco (Perin, 1994).

Oltre ai percorsi individuali che è stato possibile ricostruire, le indagini realizzate hanno permesso di seguire lo sviluppo del distretto attraverso l'analisi comparata dei quattro campioni che, anche se numericamente dissimili, mantengono un grado di significatività sostanzialmente omogeneo, basato su criteri di rappresentatività relativi alla specializzazione merceologica delle imprese finali del comparto (tavola 4).⁴¹

⁴¹ L'universo di riferimento per valutare la rappresentatività del campione è stato individuato attraverso l'elenco degli espositori al 34° SAMP – 1996 (salone del Mobile di Pesaro), dal quale sono state selezionate le imprese residenti nella provincia di Pesaro-Urbino, integrandolo con le aziende presenti nell'*Annuario delle imprese industriali della provincia di Pesaro* (Assindustria Pesaro-Urbino, 1995/96). Delle 324 imprese individuate, dalle quali sono stati esclusi i cucinieri (27 imprese), è stata

Tavola 4 – Tipologie di prodotto realizzate dai produttori finali: confronto campione 1997 e popolazione stimata

	INDAGINE 1997* (escluse cucine)	TOTALE PRODUTTORI FINALI - 1996**	% PRODUTTORI FINALI ESCLUSE CUCINE - 1996**
Camere	5 10,0%	41 12,7%	13,8%
Camerette	1 2,0%	10 3,1%	3,4%
Soggiorni/Sale	6 12,0%	3 29,9%	10,8%
Soggiorni/Sale - Camere	9 18,0%	61 18,8%	20,5%
TOTALE RAGGRUPPAMENTO GIORNO-NOTTE	21 42,0%	144 44,4%	48,5%
Salotti	5 10,0%	24 7,4%	8,1%
Cucine	- -	27 8,3%	-
Ufficio	1 2,0%	4 1,2%	1,3%
Complementi	2 4,0%	8 2,5%	2,7%
Altro (Pluriprodotto)	21 42,0%	117 36,1%	39,4%
TOTALE	50 100,0%	324 100,0%	100,0%

Fonte dei dati: * Indagine campionaria sui produttori di mobili della provincia di Pesaro, 1997. ** Elenco espositori al 34° SAMP (salone del Mobile di Pesaro); Annuario delle Imprese Industriali della Provincia di Pesaro, anno 1995/96.

2.5.2 Le caratteristiche delle imprese capofila

Dalla comparazione fra le varie indagini è possibile ricostruire il profilo delle imprese indagate nelle loro caratteristiche principali. Innanzitutto si possono rilevare le *dimensioni* d'impresa, in termini di addetti, che sono mediamente superiori rispetto a quelle osservate per l'intero comparto, comprendente cioè anche gli altri soggetti della filiera interna (produttori di semilavorati e terzisti),⁴² con andamenti che non rivelano tendenze di rilievo nel corso degli anni (tavola 5). Per quanto riguarda i valori del *fatturato*, questi mostrano, nell'arco di tempo considerato, aumenti appena sufficienti a compensare la crescita dell'inflazione, con un incremento reale complessivo del 17,7%, pari all'1,5% annuo.

considerata la specializzazione produttiva e, su questa, è stato effettuato il confronto con il campione analizzato nell'ultima indagine (1997).

⁴² Mancando informazioni ufficiali sulle dimensioni dei produttori finali, il riferimento ai dati delle indagini campionarie assume un rilievo significativo.

Tavola 5 – Dimensioni medie delle imprese intervistate in termini di addetti e fatturato

	ANNI			
	1985	1988	1991	1997
NUMERO DI ADDETTI	31,2	29,9	30,1	29,2
FATTURATO (MIL.NI)	4.025	4.704	5.081	8.442
<i>Coeff. Istat di rivalutaz. della Lira</i>	<i>1,7826</i>	<i>1,5301</i>	<i>1,2713</i>	<i>1,0000</i>
FATTURATO A VALORI 1997	7.175	7.198	6.459	8.442

Fonte: Indagini campionarie sui produttori di mobili della provincia di Pesaro.

La maggiore dimensione delle imprese finali rispetto a quelle intermedie nasconde però una forte eterogeneità di grandezze che il valore medio non riesce a cogliere.

In particolare, se si guarda al *numero di addetti* e alle relative classi dimensionali, si può vedere come la dimensione di gran parte dei produttori finali sia piuttosto ridotta (tavola 6): la metà del campione non raggiunge i 20 addetti e ben l'80% degli intervistati dichiara di impiegare meno di 50. Secondo gli ultimi dati, la classe più rappresentata (quasi un terzo del campione) è quella delle imprese con un numero di dipendenti compreso fra 20 e 49; il loro peso è cresciuto nella seconda metà degli anni '80 per poi stabilizzarsi negli anni '90. Le imprese sotto i 20 addetti sono invece parallelamente diminuite, anche se c'è poi stata una loro leggera ripresa dal 1991. Le poche aziende di dimensioni maggiori (un quinto supera i 50 addetti) mantengono un peso stabile negli anni: la dimensione massima rilevata è di 135 addetti, valore superato, nel distretto, solamente dai grandi cucinieri.

Tavola 6 – Dimensioni aziendali in termini di addetti (valori percentuali)

ANNO	CLASSI DI ADDETTI					
	INTERVISTA	<10	10-19	20-49	50-99	>=100
1985		27,9	27,9	22,0	14,7	6,0
1991		19,6	28,6	33,9	14,3	3,6
1997		24,0	26,0	30,0	14,0	6,0

Fonte: Indagini campionarie sui produttori di mobili della provincia di Pesaro.

Se si utilizza il parametro del *fatturato* (tavola 7) si ha una sostanziale correlazione, con un leggero rafforzamento del peso delle imprese che fatturano fra i 3 e i 10 miliardi e un aumento più consistente di quelle che fatturano più di 10 miliardi. Tuttavia, occorre tenere conto degli effetti dell'inflazione del periodo, in seguito ai quali le imprese che realizzano fatturati maggiori risultano in diminuzione a partire dal 1991.

Tavola 7 – Numero di imprese per classi di fatturato e classi di addetti

Fatturato 1996 (milioni di lire)	Numero di addetti					
	0-9	10-19	20-49	50-99	oltre 100	totali riga
< 1.000	3	1	0	0	0	4
% colonna	25.00	7.69	0.00	0.00	0.00	-
% riga	75.00	25.00	0.00	0.00	0.00	-
% totale	6.00	2.00	0.00	0.00	0.00	8.00
1.000-2.999	5	8	2	0	0	15
% colonna	41.67	61.54	13.33	0.00	0.00	-
% riga	33.33	53.33	13.33	0.00	0.00	-
% totale	10.00	16.00	4.00	0.00	0.00	30.00
3.000-4.999	1	2	2	0	0	5
% colonna	8.33	15.38	13.33	0.00	0.00	-
% riga	20.00	40.00	40.00	0.00	0.00	-
% totale	2.00	4.00	4.00	0.00	0.00	10.00
5.000-9.999	0	0.00	8	1		9
% colonna	0.00	0.00	53.33	14.29	0.00	-
% riga	0.00	0.00	88.89	11.11	0.00	-
% totale	0.00	0.00	16.00	2.00	0.00	18.00
>= 10.000	0	1	3	5	3	12
% colonna	0.00	7.69	20.00	71.43	100.00	-
% riga	0.00	8.33	25.00	41.67	25.00	-
% totale	0.00	2.00	6.00	10.00	6.00	24.00
non risponde	3	1	0	1	0	5
% colonna	25.00	7.69	0.00	14.29	0.00	-
% riga	60.00	20.00	0.00	20.00	0.00	-
% totale	6.00	2.00	0.00	2.00	0.00	10.00
Tot. Colonna	12	13	15	7	3	50
% totale	24.00	26.00	30.00	14.00	6.00	100.00

Fonte: Indagine campionaria sui produttori di mobili della provincia di Pesaro, 1997.

La stretta corrispondenza fra dimensione in termini di addetti e quella in termini di fatturato sta a significare che al crescere del giro d'affari non si verificano modifiche rilevanti nella produttività per addetto (che è in media di 169 milioni nel 1985, 207 nel '91, 278 nel '97), anche perché la formula organizzativa e il livello tecnologico rimangono invariati. I valori riscontrati non si discostano in modo significativo da quelli delle imprese del settore localizzate in altre regioni d'Italia, come illustrato nella tavola 8. L'unica eccezione è costituita dal maggior produttore del settore (Natuzzi) che, sia per l'ampio ricorso alla subfornitura che grazie all'automazione di alcune fasi di lavorazione e della logistica interna, riesce a ottenere livelli di produttività per addetto sensibilmente maggiori.

Tavola 8 – Produttività per dipendente di imprese produttrici di mobili in Italia – 1995

	FATTURATO (MILIARDI DI LIRE)	DIPENDENTI	FATTURATO PER DIPENDENTE (MILIONI DI LIRE)
Natuzzi	905	659	1.374
B&B	138	294	469
Cassina	109	349	313
Calligaris	103	255	403
Molteni	98	280	351
Valentini	87	238	366
Poltrona Frau	71	238	299
Poliform	70	210	334
S. Giacomo	58	190	303
Tisettanta	54	203	268
Flou	50	98	513
Driade	37	106	352
Mobilgirgi	22	154	140
Cinova	16	30	531
Acerbis	8	30	260

Fonte: Largo Consumo, n.9, 1997.

Parallelamente all'evoluzione della dimensione media delle imprese capofila e alla loro polarizzazione attorno alle dimensioni comprese fra 20 e 50 addetti diminuisce la *specializzazione* dell'offerta. Il mix di prodotti si fa più composito e cresce il numero delle imprese *pluriprodotto*, tendenza che si manifesta dagli inizi degli anni '90, sull'onda della maggiore attenzione rivolta ai mercati esteri e della conseguente richiesta di prodotti differenziati da parte dei vari paesi serviti. L'accresciuto numero di imprese pluriprodotto è da mettere in collegamento con il leggero aumento delle imprese appartenenti alle classi minori di addetti; si tratta infatti di imprese che, concentrandosi nella funzione di commercializzazione, si svuotano quasi completamente delle funzioni produttive, ormai totalmente delegate alla catena dei subfornitori.

Tuttavia, le imprese che dichiarano di trovarsi in una fase di sviluppo del fatturato, nell'ultima rilevazione del 1997, sono il 38%, ossia quasi la metà di quante non risultassero nel 1991 (64,3%). Quelle che manifestano vendite in calo, invece, aumentano passando dal 14,3% al 30%; un terzo del totale mantiene risultati costanti.

Sono soprattutto le imprese maggiori (con oltre 5 miliardi di fatturato e più di 50 addetti) a registrare fatturati in aumento, mentre le altre mostrano risultati meno positivi, soprattutto quelle con vendite al di sotto del miliardo e con meno di dieci addetti, che in nessun caso registrano andamenti in crescita.

Le dinamiche del fatturato aziendale, in relazione all'evoluzione del numero di addetti per impresa, mettono in luce la tendenza al parziale riaccostamento del ciclo produttivo, almeno fino ai primi anni '90. Nel 1985 era emerso in modo evidente come le imprese più piccole raggiungessero fatturati consistenti utilizzando largamente la subfornitura; tale tendenza si era mantenuta anche nel 1988, ma in misura minore, e infatti si era registrato un lieve aumento del numero di addetti mediamente impiegati, non accompagnato però da un corrispondente aumento del fatturato. Nel 1991 l'utilizzo della

sub-fornitura appare ulteriormente in diminuzione: le aziende di solo assemblaggio, che nel 1985 erano circa la metà del campione, si riducono nel '91 a un terzo del totale. In effetti, nella prima metà degli anni '90 sembra diffondersi la tendenza all'integrazione di alcune fasi di lavorazione, soprattutto ad opera delle imprese più all'avanguardia, di maggiori dimensioni e orientate a un riposizionamento della loro offerta. Nel 1997, tuttavia, la tendenza sembra nuovamente invertirsi e le imprese che ricorrono all'esterno per tutte o per la maggioranza delle lavorazioni arrivano a superare la metà del totale, in contrasto dunque con la tesi che vede una reinternalizzazione del processo in funzione della qualità più elevata e stabile dei prodotti.

Ciò si è reso possibile in seguito ai miglioramenti nella tecnologia utilizzata da alcuni subfornitori nel corso degli anni '90, in modo tale da permettere loro di rispondere alle nuove esigenze di qualità delle capofila. Rimane in ogni caso la propensione delle imprese maggiori a strutturarsi al proprio interno per realizzare alcune fasi del processo, mentre quelle minori si limitano quasi sempre all'assemblaggio e ad alcune operazioni di foratura.

2.5.2 La struttura delle reti interne

Gli sviluppi relativi agli anni '90, tuttavia, non sembrano ripercuotersi sul *numero di terzisti e subfornitori*, che nella maggior parte dei casi rimane oscillante fra 20 e 50 (tavola 9). Da questo punto di vista non si notano grosse diversità rispetto agli anni passati: il 72% degli intervistati dichiara infatti di non aver mutato il numero di fornitori con cui ha rapporti (anche se è abbastanza frequente il *turnover*) e solo nel 6% dei casi si è riscontrata una diminuzione. Al crescere della dimensione dell'impresa finale si assiste ovviamente a un incremento del numero di fornitori, che arrivano a essere più di 100 per i produttori con fatturato superiore ai 10 miliardi, in conseguenza sia della maggiore articolazione dell'assortimento, sia del fatto che le quantità acquistate di uno stesso semilavorato vengono frazionate fra più fornitori. Meno articolato è il riferimento per le aziende più piccole, con fatturati inferiori al miliardo e con meno di dieci addetti, che dichiarano per lo più di essere in contatto con un numero di subfornitori compreso fra 20 e 49, quasi tutti localizzati nel distretto.

Nei rapporti con il mercato domestico e a volte anche internazionale, come si vedrà nel capitolo che segue, le imprese del distretto sembrano risentire maggiormente della dimensione limitata, soprattutto a causa dell'articolazione distributiva del settore: ogni impresa sostiene autonomamente e in modo diretto il rapporto con i dettaglianti, dovendosi quindi dotare di una struttura commerciale onerosa e di complessa gestione. La mancanza di adeguate risorse e competenze a questo livello si traduce spesso in scelte di marketing poco consapevoli e incoerenti, riducendo l'efficacia delle potenzialità relative al prodotto.

Tavola 9 – Numero di fornitori per dimensione aziendale - 1997

Numero di fornitori e terzisti	Numero di addetti					Tot. riga
	0-9	10-19	20-49	50-99	Oltre 100	
Meno di 10	2	3	3	0	0	8
% colonna	16.67	23.08	20.0	0.00	0.00	-
% riga	25.00	37.50	37.50	0.00	0.00	-
% totale	4.00	6.00	6.00	0.00	0.00	16.00
10-19	1	1	2	2	0	6
% colonna	8.33	7.69	13.33	28.57	0.00	-
% riga	16.67	16.67	33.33	33.33	0.00	-
% totale	2.00	2.00	4.00	4.00	0.00	12.00
20-49	4	4	4	1	1	14
% colonna	33.33	30.77	26.67	14.29	33.33	-
% riga	28.57	28.57	28.57	7.14	7.14	-
% totale	8.00	8.00	8.00	2.00	2.00	28.00
50-99	3	1	1	0	1	6
% colonna	25.00	7.69	6.67	0.00	33.33	-
% riga	50.00	16.67	16.67	0.00	16.67	-
% totale	6.00	2.00	2.00	0.00	2.00	12.00
oltre 100	1	1	1	3	0	6
% colonna	8.33	7.69	6.67	42.86	0.00	-
% riga	16.67	16.67	16.67	50.00	0.00	-
% totale	2.00	2.00	2.00	6.00	0.00	12.00
non risponde	1	3	4	1	1	10
% colonna	8.33	23.08	26.67	14.29	33.33	-
% riga	10.00	30.00	40.00	10.00	10.00	-
% totale	2.00	6.00	8.00	2.00	2.00	20.00
Tot. Colonna	12	13	15	7	3	50
% totale	24.00	26.00	30.00	14.00	6.00	100.00

Fonte: Indagine campionaria sui produttori di mobili della provincia di Pesaro, 1997.

Appendice al cap. 2 – Fasi di produzione realizzate all'interno del distretto pesarese del mobile

FUNZIONI E FASI DI LAVORAZIONE	ESTERNO AL DISTRETTO	INTERNO AL DISTRETTO	
		ESTERNO AL MOBILIFICIO	INTERNO AL MOBILIFICIO
PROGETTAZIONE	S	S	X
PRIMA TRASFORMAZIONE	F		
SECONDA TRASFORMAZIONE LEGNO lavoraz. pannelli tamburati, multistrato, truciolari parti tornite in massello elementi intagliati spine cassetti aste e cornici antine in massello o laminato fusti e gambe (sedie e salotti) tavoli sedili e schienali sedie	SF SF SF SF SF SF F/SF SF F/SF	SF SF/T SF SF SF SF SF/T SF F/SF SF F/SF	
SECONDA TRASF. COMP. NON IN LEGNO: componenti in alluminio lavorazione componenti poliuretanic lavorazione marmo lavorazione poliagglomerati marmo specchi e cristalli vernici ferramenta elettrodomestici materiali plastici componenti in acciaio tessuti e pellami	F/SF F F F F/SF F F	SF SF SF F/SF F	
LAVORAZIONI FINALI sezionatura, bordatura impiallacciatura verniciatura foratura rivestimento imbottiti	 T	T T T T T	X X X X
ASSEMBLAGGIO		T	X
COMMERCIALIZZAZIONE politiche commerciali, marketing raccolta ordini	S	S	X
TRASPORTO		S	

Legenda: F = fornitura; SF = subfornitura; T = terzismo; S = servizi (progettazione, intermediazione commerciale, trasporto, ecc.); X = fase realizzata internamente.

3 Il rapporto con la distribuzione

3.1 Le imprese del distretto nel rapporto col mercato nazionale

Il rapporto dei mobili pesaresi con il mercato nazionale si risolve essenzialmente in attività legate alla commercializzazione dei prodotti, e nella maggior parte dei casi gli strumenti di marketing sono attivati solo in modo frammentario. Le imprese dedicano gran parte del loro impegno alla gestione del rapporto con i negozi al dettaglio, a cui vendono direttamente tramite agenti plurimandatari. In Italia, infatti, non sono presenti nel settore stadi di commercializzazione intermedi (grossisti) e nemmeno, in modo significativo, centrali di acquisto della grande distribuzione organizzata (GDO), come invece avviene negli altri paesi europei. In particolare, la grande distribuzione a succursali (GD) detiene una quota ancora limitata del mercato e la distribuzione organizzata (DO) stenta a svilupparsi, essendo praticamente assenti i gruppi di acquisto, mentre già operano alcune catene di affiliazione in franchising, ma con un ruolo marginale.

I gruppi di acquisto incontrano notevoli resistenze alla loro diffusione, dal momento che fondano la loro base associativa su operatori già presenti nel mercato, caratterizzati da forte individualismo e poco disposti a perdere la loro autonomia decisionale. La via del franchising appare in questo senso più facile in quanto non si richiedono particolari esperienze agli affiliati potenziali, né uno specifico know-how commerciale, che viene trasmesso e coordinato centralmente dall'affiliante; diventa quindi possibile attingere a nuova imprenditorialità, senza esperienza ma, proprio per questo, più aperta all'innovazione nella gestione distributiva. Gli investimenti richiesti sono comunque di un certo livello, così come l'attitudine complessiva degli aspiranti affiliati a saper gestire un'attività commerciale, per cui il processo si mostra anche in questo caso più lento di quanto non sia stato in altri contesti evoluti.

La diffusa presenza di dettaglianti indipendenti di piccole dimensioni significa, per i produttori, gestire i rapporti con un numero di clienti molto elevato (mediamente diverse centinaia di unità), generalmente con bassi volumi di acquisto unitari. Questa accentuata polverizzazione della rete distributiva e la sua dispersione su tutto il territorio nazionale ha comportato l'utilizzo di agenti specializzati per zona geografica (solitamente un'intera regione),⁴³ i quali a loro volta agiscono sia individualmente che attraverso organizzazioni di rappresentanza, con vari sub-agenti.

La frammentazione a livello produttivo e distributivo, unita alla debolezza sia dei marchi industriali (a eccezione di alcuni produttori di grandi dimensioni o di fascia alta) che delle insegne commerciali, rendono contrattualmente deboli tanto i produttori quanto i distributori, tutti facilmente sostituibili. Ne trae vantaggio la figura dell'agente, che grazie al presidio territoriale e al rapporto plurimandatario riesce a rafforzare il proprio potere nei confronti di entrambi i soggetti. Le imprese produttrici devono quindi saper coordinare la propria rete di agenti senza però utilizzare strumenti gerarchici o coercitivi, ma solamente cercando di tenere viva l'attenzione per i propri prodotti

⁴³ Fanno eccezione le regioni più vaste (Sicilia, Puglia, Sardegna) o le più popolate (Lombardia, Lazio, Campania, Emilia Romagna) per le quali l'agente tende a specializzarsi su una porzione del territorio regionale.

attraverso iniziative di stimolo e visite di affiancamento in zona, solitamente effettuate da personale ispettivo, dal direttore commerciale/vendite o direttamente dall'imprenditore, secondo le dimensioni dell'impresa e la sua struttura organizzativa.

Le risorse assorbite dal rapporto con la rete dei dettaglianti impediscono, nella maggior parte dei casi, azioni incisive sul fronte promozionale e della comunicazione, sia nei confronti del trade che del mercato finale. Nel suo complesso, l'attività rivolta alla vendita avviene al di fuori di una precisa programmazione e, generalmente, si limita a seguire quella che è ormai prassi diffusa anche per le altre imprese del distretto.

Negli ultimi anni, con il rallentamento della domanda interna e il conseguente accentuarsi della competizione fra i produttori, il rapporto col canale distributivo ha però assunto un peso cruciale. Attraverso la distribuzione passa infatti la possibilità di migliorare le *politiche di servizio* al cliente finale, oggi strumento chiave per riuscire a contrastare l'espansione delle catene succursalistiche estere, che rappresentano ormai una minaccia non più trascurabile.

L'acquirente finale di mobili si è infatti sensibilizzato a una serie di servizi, fra i quali rivestono particolare importanza la progettazione, la ricerca di prodotti fuori assortimento, la consegna a domicilio, il montaggio del mobile, il ritiro dell'usato, la riparazione o sostituzione, la garanzia sui prodotti, le dilazioni di pagamento. Molti di questi aspetti hanno conseguenze dirette anche sul processo produttivo del mobile, altri richiedono comunque un coinvolgimento del produttore oltre che del rivenditore. Per esempio, è sempre più importante, per la complessità del processo legato alla decisione di acquisto del prodotto mobile, il servizio di progettazione, che comporta un diffuso ricorso a strumenti informatici evoluti per la simulazione di ipotesi arredative particolarmente sofisticate. I benefici della progettazione informatizzata non si limitano a questo: nel caso dei prodotti a elevata modularità (come le cucine componibili e le pareti attrezzate) diventa possibile una migliore interazione fra punto di vendita e produttore, utilizzata per una più approfondita articolazione e conoscenza del catalogo ma anche per una trasmissione più efficiente degli ordini.

L'interscambio tempestivo di informazioni, da e per i punti di vendita, è comunque di vitale importanza per il produttore, dal momento che consente di instaurare una comunicazione diretta con i rivenditori e di aggirare così, almeno parzialmente, il vincolo dell'agente, solitamente poco incline a impegnarsi in maniera assidua nelle attività complementari alla vendita, che invece hanno assunto, ormai, valenza strategica.

LE TENDENZE DELLA DOMANDA DI MOBILI IN ITALIA

Le vendite di mobili in Italia si aggirano intorno ai 30.000 miliardi di lire (il consumo delle famiglie di mobili e accessori è stato di 30.756 miliardi di lire nel 1996. Fonte: Istat, contabilità nazionale), con andamenti che negli ultimi due decenni hanno mostrato segnali di rallentamento (tavola 10), prevalentemente a causa di una riduzione dell'elasticità della domanda rispetto al reddito disponibile. Dai primi anni novanta si sono anche registrati dei cali in termini reali nel consumo di mobili, in particolare nel 1992 e '93 (rispettivamente: -0,9% e -6%) e nel 1996 (-4,2%).

La composizione merceologica delle vendite si ripartisce soprattutto fra cucine (5.574 miliardi), camere da letto (5.120), soggiorni e librerie (3.894 miliardi). Seguono gli imbottiti (2.577 miliardi), i mobili per bambini (2.166) e le altre tipologie (bagni, complementi, ingressi, accessori, ecc.) (fonte: Findomestic su dati 1997).

La spesa media per famiglia è di circa un milione (1997), con notevoli differenze, però, fra le varie regioni d'Italia: la quota più bassa si registra in Abruzzo e Molise (691 mila lire), mentre i valori medi più consistenti si trovano in Triveneto con 1.232 mila lire.

Tavola 10 – Consumo di mobili in Italia e quota sui consumi interni delle famiglie, andamenti 1977-1996. Valori in miliardi di lire

Anno	Consumo di mobili e accessori delle famiglie Valori correnti	Variazioni %	Consumo di mobili e accessori delle famiglie Valori a prezzi 1997	Variazioni %	Quota di consumo di mobili sui consumi finali interni delle famiglie
1977	3.402		18.233		2,61
1978	3.907	14,8	18.622	2,1	2,57
1979	5.094	30,4	20.978	12,7	2,71
1980	6.962	36,7	23.667	12,8	2,91
1981	8.028	15,3	22.991	-2,9	2,81
1982	9.317	16,1	22.935	-0,2	2,74
1983	10.492	12,6	22.460	-2,1	2,67
1984	11.864	13,1	22.968	2,3	2,64
1985	13.947	17,6	24.862	8,2	2,67
1986	15.076	8,1	25.329	1,9	2,71
1987	16.701	10,8	26.820	5,9	2,73
1988	19.067	14,2	29.174	8,8	2,83
1989	21.921	15,0	31.463	7,8	2,95
1990	23.644	7,9	31.986	1,7	2,93
1991	26.726	13,0	33.977	6,2	3,01
1992	27.913	4,4	33.663	-0,9	2,95
1993	27.197	-2,6	31.478	-6,5	2,80
1994	28.878	6,2	32.159	2,2	2,81
1995	30.902	7,0	32.663	1,6	2,79
1996	30.756	-0,5	31.288	-4,2	2,64

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat

Dal confronto internazionale (tavola 11), l'Italia risulta avere una propensione all'acquisto di mobili fra le più elevate come consumo pro-capite, di poco inferiore a quella dei maggiori paesi consumatori, che nell'ordine sono Stati Uniti, Giappone e Germania, e la più alta dopo la Germania quanto a consumo pro-capite in relazione al reddito disponibile.

Tavola 11 - Disponibilità interna (produzione+importazioni-esportazioni) pro-capite di mobili nei principali paesi/aree - 1994 (migliaia di ECU, prezzi alla produzione)

PAESI/AREE	DISPONIBILITÀ INTERNA	POPOLAZIONE (MIL)	DISPONIBILITÀ PRO-CAPITE
Ue + Norvegia e Svizzera	58.569	381	154
Germania	18.652	81	230
Francia	7.973	58	137
Italia	8.279	57	145
Regno Unito	7.013	58	121
USA	38.805	261	149
Canada	4.365	29	151
Giappone	22.229	125	178
Est Europa	1.480	153	10
Sud Est Asiatico + Corea del Sud e Taiwan	7.923	404	20
Cina	2.519	1.191	2
Hong Kong	329	6	55
America Latina	7.054	302	23
Totale	143.274	2.852	50
Altri paesi	30.788	2.784	11
Totale mondo	174.062	5.600	31

Fonte: ns. elaborazione su dati Csil.

Come si vedrà meglio in seguito (cfr. cap. 4), con riferimento all'attivazione degli altri strumenti di marketing utilizzati dalle imprese pesaresi si rileva lo scarso impiego della *comunicazione* verso il mercato e verso il trade, che si limita ad azioni mirate su periodici specializzati, non sufficienti a generare un significativa notorietà di marca, a meno che non si tratti di produzioni di fascia alta o a elevato contenuto di design. Resta tuttavia prevalente l'orientamento dei produttori a commercializzare i mobili col proprio *marchio*. Dall'ultima indagine effettuata presso i produttori finali del distretto (quella del 1997) - risulta che il 92% delle imprese segue questa politica; una percentuale in leggera flessione rispetto alle indagini precedenti (nel 1991 era pari al 98%), ma non ancora in grado di segnalare particolari tendenze, se non un leggero aumento dei contatti con la distribuzione moderna, la quale chiede in genere prodotti destinati al marchio commerciale.

Alla scarsa attivazione delle politiche di marca e al difficile coordinamento della rete di rivenditori corrisponde anche un debole controllo sul *prezzo*: solamente il 38% delle imprese dichiara di conoscere il prezzo finale dei propri prodotti, anche se l'incidenza è più alta (66,7%) fra quelle con fatturati più elevati (oltre i cinque miliardi). Da notare, tuttavia, che ormai anche il 30% delle microimprese dimostra di conoscere il prezzo finale dei prodotti, aspetto che non era per nulla scontato nel 1985, ai tempi della prima rilevazione.

Per quanto riguarda le politiche di *prodotto*, come già accennato, vengono realizzate seguendo logiche prevalentemente imitative rispetto alle tendenze stilistiche introdotte dalle aziende leader del settore, tutte esterne al distretto. L'attività di *progettazione* trae anche spunto direttamente dalle informazioni riportate in azienda dalla forza vendita, per il tramite del responsabile commerciale o dell'ispettore alle vendite,⁴⁴ che più

⁴⁴ L'ispettore alle vendite ha come incarico principale quello di visitare su tutto il territorio nazionale i clienti dell'azienda (dettaglianti) in affiancamento all'agente di

frequentemente visitano la rete distributiva in affiancamento agli agenti. La progettazione viene realizzata internamente nel 26% dei casi, non di rado direttamente dallo stesso imprenditore; per un altro 25% il prodotto è ideato dall'imprenditore coadiuvato da un consulente esterno, mentre in altrettanti casi il titolare si avvale della collaborazione di altri soggetti (distributori, arredatori e altri). Complessivamente, la progettazione viene eseguita in modo prevalente all'interno dell'azienda (74% dei casi), ma meno di quanto avveniva nei primi anni '90, quando riguardava ancora l'83,9% delle imprese, per cui sembra aumentare il peso delle attività di progettazione esterne dell'impresa. Il maggior ricorso a terzi (designer o consigli del distributore) per concepire l'idea prodotto - fenomeno che dovrebbe corrispondere a un processo meno spinto di imitazione all'interno del distretto - denota una maggiore preoccupazione verso un più preciso posizionamento dell'offerta.

Resta d'altra parte debole la caratterizzazione stilistica delle imprese del distretto, nonostante i ripetuti tentativi, sostenuti anche da iniziative pubbliche e di organi di categoria, di dar vita a una più forte cultura del design. Le poche produzioni che si distinguono in tal senso riguardano imprese a forte specializzazione (soprattutto produttori di complementi in cristallo curvato) che, anche se nate dal distretto e lanciate dai circuiti commerciali tradizionali, hanno ormai intrapreso percorsi tecnologici, di innovazione e di marketing autonomi.

Emerge anche una sempre maggiore attenzione a offrire un mix più ampio di prodotti, che porta alcune imprese a commercializzare, più che in passato, prodotti altrui. L'ampliamento della gamma risponde all'esigenza di perseguire economie a livello distributivo, data la necessità di realizzare una presenza capillare nei punti di vendita mediante un'ampiezza di offerta spesso incompatibile con il volume d'affari della singola impresa. La durata del *ciclo di vita del prodotto* sul mercato nazionale arriva nel 42% dei casi fino a cinque anni, mentre per una quota contenuta (18%) supera gli otto. Le imprese di maggiori dimensioni (oltre dieci miliardi di fatturato) segnalano maggiore velocità di cambiamento della gamma, così come quelle con fatturati inferiori al miliardo. Dietro questa analogia vi sono, però, atteggiamenti di segno diverso da parte delle imprese, anche se rispondenti entrambi alla necessità di far fronte alla variabilità della domanda finale. Per quelle più piccole si tratta soprattutto di un comportamento legato a una flessibilità *adattiva*, che porta a cambiare rapidamente il proprio catalogo, senza che questo significhi capacità *attiva* di pianificare una sequenza rapida di progettazione e lancio di nuovi prodotti, come invece mostrano di saper fare le imprese più grandi.

Per quanto riguarda, infine, la capacità di formulare un insieme di strumenti di marketing in modo integrato, nelle scelte delle imprese sembra prevalere un uso non coordinato delle politiche attivate. Le scelte sono dettate più da ciò che si sa già di poter fare piuttosto che da ciò che si dovrebbe fare, con logiche che tendono a privilegiare competenze e strumenti già disponibili o più facilmente utilizzabili e controllabili. Solo in pochi casi si assiste a una precisa consapevolezza in merito agli orientamenti di mercato perseguiti, più spesso prevale l'impiego degli strumenti che nel tempo hanno mostrato maggiori potenzialità di successo.

zona, con lo scopo di stimolare le vendite. Le aziende di maggiori dimensioni utilizzano la figura del capo area, che ha le medesime funzioni ma con competenza geografica più circoscritta.

Questa visione porta le aziende a individuare con difficoltà i cambiamenti del settore, in relazione alle scelte di marketing e soprattutto dei canali distributivi. Anche le nuove potenzialità offerte dallo sviluppo delle tecnologie telematiche⁴⁵ - in termini di abbattimento di costi e miglioramento del servizio al cliente - non vengono percepite come tali, ma solo come un maggior costo senza particolari benefici nel breve periodo.

3.2 La modernizzazione della distribuzione di mobili. Un confronto a livello internazionale

La difficoltà di instaurare un rapporto costruttivo con la distribuzione sui vari mercati internazionali deriva, oltre che da un arretratezza complessiva del comportamento di marketing delle imprese del distretto, anche dalla difficoltà di cogliere e affrontare le notevoli differenze esistenti nelle strutture distributive, che mutano in relazione al grado di sviluppo dei vari paesi e alle diversità culturali e di legislazione, incidendo in maniera diversa sui contenuti e sulle modalità di acquisto dei componenti arredativi.

Anche fra le economie più avanzate si riscontrano difformità rilevanti, sia nella struttura commerciale che nello stadio di evoluzione e nel grado di concentrazione delle imprese che vi appartengono. I mercati più evoluti a livello distributivo (Stati Uniti, Germania e Francia – cfr. tavola 12) presentano punti di vendita di più ampie dimensioni e in minor numero rispetto alla popolazione residente. La distribuzione francese - termine di confronto privilegiato nella nostra analisi insieme alla Germania - conta 14.700 negozi, con una superficie media di 524 mq e un rapporto con la popolazione di 3.878 abitanti per punto di vendita. La struttura distributiva tedesca, invece, è caratterizzata da 12.500 punti di vendita, di superficie media pari a 840 mq, ed è molto più concentrata (solo un negozio ogni 6.320 abitanti). E' però negli Stati Uniti che si registra la più bassa densità commerciale, con 13.088 abitanti per punto di vendita, il cui numero complessivo è di 16.000.

In questi mercati il quadro competitivo si caratterizza per l'elevato grado di concentrazione delle imprese distributrici (tavola 13) e la presenza di organismi intermedi (centrali di acquisto e reti di franchising), che permettono alle imprese minori di beneficiare di attività centralizzate anche per la logistica e il marketing, oltre che per gli acquisti.

Tavola 12 - La rete distributiva di mobili in USA, Giappone e principali paesi europei - 1992

⁴⁵ Attualmente le principali imprese nazionali del settore stanno affrontando radicali cambiamenti per trasferire su internet molte delle attività di collegamento con i punti di vendita, rivedendo di conseguenza i propri schemi organizzativi interni e il ruolo degli agenti. La nuova tecnologia consente infatti di realizzare i progetti di arredamento per il cliente finale (nel punto di vendita) direttamente con programmi CAD in grado di interagire, una volta inviati al produttore, direttamente coi programmi di produzione. Ne risultano facilitate tutte le fasi di sviluppo dell'ordine, riuscendo anche a dare indicazioni più precise al cliente sui tempi di consegna previsti.

	Punti di vendita	Sup. espositiva (migliaia di mq)	Superficie media (mq)	Densità abitanti per p.v.
Stati Uniti*	16.000	n.d.	n.d.	13.088
Giappone*	35.000	n.d.	n.d.	3.078
Francia	14.700	7.700	524	3.878
Germania**	12.500	10.500	840	6.320
Gran Bretagna	13.900	6.153	443	3.757
Italia	25.300	9.391	371	2.261
Spagna	15.000	6.000	400	n.d.

* dati 1994; ** dati riferiti all'ex RFT.

Fonte: Largo consumo su dati CSIL, 1992

Al confronto, la struttura distributiva italiana di mobili mostra una frammentazione particolarmente accentuata⁴⁶ e un minimo grado di concentrazione delle imprese, con quote di mercato dei leader contenute in pochi punti percentuali senza, d'altra parte, un significativo sviluppo della distribuzione organizzata fra le imprese minori. Il numero complessivo di punti di vendita in Italia è di 25.300, con una superficie media di 371 mq e un bacino d'utenza di 2.261 abitanti, circa un terzo rispetto ai punti di vendita in Germania e poco più di un sesto di quelli statunitensi. Dai dati del censimento del 1991 risulta che solo il 9% dei negozi italiani di mobili supera i 400 mq, mentre il 77,3% possiede una superficie commerciale inferiore ai 200 mq. Quasi tre quarti dei punti di vendita (72,7%) impiegano al massimo cinque addetti, mentre quelli con 2 addetti o meno sono il 46,2% del totale.

Tavola 13 - Grado di concentrazione della distribuzione del mobile. Dati percentuali, 1994.

	ITALIA	GERMANIA*	FRANCIA	REGNO UNITO	STATI UNITI	GIAPPONE (DATI 1993)
LEADER DI MERCATO	1,0	3,3	9,8	6,5	2,3	1,6
PRIME 5	2,6	11,6	24,6	11,6	9,1	4,6
PRIME 10	3,1	13,1	32,6	14,4	14,5	6,6
PRIME 30	n.d.	n.d.	41,2	n.d.	30,0	n.d.

* esclusi i gruppi di acquisto

Fonte: Csil.

Distinguendo in base alle diverse tipologie di canale, il fatturato al dettaglio si realizza per il 79%⁴⁷ attraverso punti di vendita *specializzati*, più precisamente con una quota del 76% mediante distributori indipendenti e solamente il 3% attraverso esercizi della grande distribuzione a succursali. Fra i non specializzati, i *grandi magazzini* realizzano l'1% del fatturato, gli *ipermercati* e gli *specialisti "fai da te"* il 5%, mentre le *vendite per corrispondenza*, che negli altri paesi europei hanno un peso intorno al 5%, risultano

⁴⁶Il basso grado di modernizzazione della distribuzione di mobili rispecchia quello di tutta la struttura distributiva nazionale, come testimonia il quadro aggiornato sulle caratteristiche strutturali e competitive delle imprese commerciali in Italia, e in particolare di quelle di minori dimensioni, contenuto in Musso F. (1998), "Le piccole e medie imprese del comparto distributivo: caratteristiche e struttura", in Istituto Guglielmo Tagliacarne, *Rapporto 1997 sull'impresa a le economie locali*, Angeli, Milano.

⁴⁷ Fonte: dati Csil, 1994.

di fatto irrilevanti per il mercato italiano. Inoltre, il canale delle *vendite dirette dei produttori*, il cui peso è stimato intorno al 15% del fatturato di settore,⁴⁸ rappresenta un fenomeno particolarmente rilevante, imputabile all'elevato numero di produttori artigianali presenti nel mercato e molto più diffuso che negli altri paesi europei.⁴⁹

Da un più specifico confronto a livello internazionale con i sistemi distributivi di Francia e Germania è possibile trarre utili indicazioni in merito alla possibile evoluzione della distribuzione di mobili in Italia.

In *Francia*, l'elevato grado di concentrazione è soprattutto dovuto alla presenza della distribuzione organizzata, che controlla il 59% del mercato. Più in dettaglio, le catene di franchising detengono una quota significativa (32%), mentre le catene succursalistiche e i gruppi di acquisto coprono, rispettivamente, il restante 15% e 12% del mercato. Non di rado le catene private ricorrono a formule miste, sia con la gestione diretta che con affiliazioni in franchising. Complessivamente, grazie alle dinamiche associative e al succursalismo - malgrado la rete di vendita si mantenga abbastanza frammentata - le prime 10 imprese coprono quasi un terzo del mercato.

La *Germania*, invece, presenta una struttura distributiva fatta di pochi punti vendita di grandi dimensioni. La tendenza alla crescita dimensionale delle superfici è generalmente motivata dalla correlazione diretta fra la redditività per metro quadro e l'ampiezza del negozio: l'ampliamento della superficie consente infatti di aumentare le vendite di accessori per l'arredamento e l'oggettistica, generalmente caratterizzati da margini di contribuzione maggiori. A livello di imprese, si rileva invece un grado di concentrazione non elevato (13,1% la quota delle prime dieci imprese, su livelli simili agli Stati Uniti e notevolmente inferiore alla Francia), ma se si tiene conto della presenza dei gruppi di acquisto la quota delle prime 10 imprese (di cui 8 sono gruppi di acquisto) sale al 40,8%. I gruppi di acquisto comprendono il 90% dei negozi e complessivamente detengono una quota di mercato pari al 58% delle vendite di mobili per la casa. Va tuttavia evidenziato che alcuni gruppi sono in realtà formati da catene private che si sono associate ad una centrale esclusivamente per la gestione in comune degli acquisti, mantenendo un elevato grado di indipendenza in tutte le altre funzioni aziendali.

Crescente importanza stanno assumendo anche le catene succursalistiche (25,7% la quota di mercato), generalmente attraverso tecniche di vendita self-service. Limitata, invece, risulta l'incidenza degli indipendenti tradizionali (16,3%).

I GRUPPI DI ACQUISTO NELLA DISTRIBUZIONE DI MOBILI IN GERMANIA⁵⁰

I gruppi di acquisto tedeschi sono formati da operatori indipendenti - proprietari in genere di uno o due punti vendita di grandi superfici - riuniti per contrastare la concorrenza della grande distribuzione specializzata e despecializzata. Le funzioni svolte dai gruppi di acquisto possono limitarsi alla ricerca di economie negli approvvigionamenti (i rivenditori tedeschi effettuano mediamente il 72% degli acquisti presso la centrale), senza la ricerca di un posizionamento omogeneo o una specializzazione per sub-settori, oppure estendersi ad attività di servizio e di

⁴⁸ Fonte: Federmobili.

⁴⁹ Le vendite realizzate direttamente dai produttori rappresentano, nel 1994, solamente il 3% del mercato in Francia, il 5% nel Regno Unito, l'8% in Germania e il 10% in Spagna. Fonte: Largo Consumo, n. 5/1994 su dati Csil.

⁵⁰ Fonte: Grandinetti, Pilotti e Zaghi, 1994.

coordinamento per gli associati: formazione, consulenza aziendale, centralizzazione delle attività di marketing, ricerca di identità ed immagine comune fino ad arrivare, in alcuni casi, alla realizzazione di una marca commerciale, eventualmente specializzata per tipologia di prodotto o per fascia di mercato.

Lo sviluppo dei gruppi di acquisto è da attribuire alla diffusione delle grandi superfici specializzate e degli ipermercati, di fronte ai quali i commercianti indipendenti tedeschi risultavano scarsamente competitivi. L'operare congiunto di alcuni fattori, fra cui la ristretta gamma commercializzata, la localizzazione in aree centrali e la riduzione dell'importanza del servizio nei criteri di scelta dei consumatori, non consentivano loro di raggiungere livelli competitivi sufficienti per confrontarsi con i nuovi concorrenti. Questa formula associativa ha rappresentato un mezzo per ottenere condizioni di acquisto e opportunità gestionali tali da consentire di fronteggiare la crescente concorrenza delle catene succursaliste.

I gruppi di acquisto operanti nel settore del mobile possono essere suddivisi in due categorie in relazione alle *strategie di immagine* adottate dagli associati: da un lato, le associazioni che non possiedono un'identità comune d'insegna e dunque operano in modo anonimo senza adottare un posizionamento omogeneo a livello di gruppo; dall'altro, le associazioni che invece hanno scelto di crearsi un'immagine di gruppo mediante l'attuazione di politiche di marketing omogenee e centralizzate, orientate anche alla realizzazione di una marca commerciale identificativa del gruppo stesso.

Dal punto di vista delle *funzioni e dei servizi offerti* agli associati, i gruppi d'acquisto si possono ulteriormente ripartire: alcuni si limitano allo svolgimento della funzione acquisti, garantendo agli associati il raggiungimento di economie di scala e dunque di un potere contrattuale sufficiente a controbattere l'offensiva sia dei produttori sia degli altri distributori. Altri, invece, centralizzano una gamma più ampia di funzioni, che vanno dalla realizzazione di un listino prezzi acquisto/vendita per l'assortimento in lista, all'organizzazione di corsi di addestramento alla vendita, alle consulenze aziendali e legali, fino alla realizzazione di politiche di comunicazione congiunte e all'offerta di supporti ai punti di vendita nella pubblicità e nella promozione al consumo.

L'esigenza crescente di rispondere alle richieste differenziate dei singoli associati, inoltre, ha portato un numero sempre maggiore di gruppi d'acquisto ad abbandonare la logica di omogeneità del servizio offerto per passare alla realizzazione di *servizi su misura* che rispondano con più efficacia e maggiore efficienza ai diversi bisogni dei soci.

I gruppi d'acquisto tedeschi si differenziano tra loro, infine, in relazione al *grado di specializzazione* degli associati. Infatti, accanto alle associazioni denominate "di assortimento", che trattano tutte le categorie di mobili, al cui interno si sono comunque sviluppati dei fenomeni di specializzazione per fasce di mercato, operano anche dei gruppi di acquisto che hanno focalizzato la propria attività in particolari settori, fra cui, per esempio, quello delle cucine.

Di fronte al massiccio sviluppo dei gruppi d'acquisto, l'industria tedesca è stata portata a sviluppare le proprie competenze progettuali e produttive, lasciando alla distribuzione il completo dominio delle funzioni di marketing. La presenza delle centrali ha in effetti fortemente limitato la possibilità dei produttori di mantenere un contatto diretto con i numerosi punti di vendita e, tramite questi, con i consumatori finali, costringendo peraltro i fabbricanti ad accettare bassi margini commerciali e forti vincoli in termini di standard qualitativi e di tempi di consegna. Ciò ha comportato ulteriori spinte alla razionalizzazione produttiva e tecnologica dell'industria, sia per recuperare i margini che per rendere compatibili produttività, rapporti verticali più efficienti e superiori livelli di servizio ai clienti finali. La struttura di canale del settore assume così una configurazione definibile di quasi-sistema (Grandinetti, Pilotti e Zaghi, 1994): il raggiungimento di elevati livelli di concentrazione sia dell'industria che del commercio

ha infatti contribuito a rendere le relazioni generalmente collaborative. Va tuttavia evidenziato come l'elevato grado di efficienza che ne deriva, e che caratterizza l'intero canale, risulti in parte condizionato dall'eccessiva rigidità dello stesso, dovuta a una costanza di rapporti che rischia di snaturarsi in comportamento collusivo fra i partner.

Complessivamente, si evidenzia nel caso tedesco un equilibrio virtuoso nel sistema di canale fra gruppi d'acquisto e grandi imprese industriali, orientato a sviluppare i vantaggi competitivi derivanti da economie di integrazione relazionale.

I fornitori esteri che si inseriscono in questi circuiti devono necessariamente adattare la propria capacità di offerta alle caratteristiche relazionali e al ruolo assegnato al fornitore, rendendo i processi progettuali e industriali rispondenti all'esigenza permettere un maggior grado di coinvolgimento della distribuzione, e adeguando anche il marketing al diverso equilibrio esistente nel mercato fra marca (dell'industria) e insegna (della distribuzione).

3.3 Le forme evolute della distribuzione in Europa. Il caso del commercio organizzato in Francia

3.3.1 L'indagine sulle forme del commercio organizzato

Il caso tedesco e quello francese risultano diversi per quanto riguarda la struttura dell'apparato commerciale e il clima competitivo ma simili per quanto riguarda le formule adottate (prevalenza di gruppi della grande distribuzione organizzata). Il percorso di ricerca seguito ha portato a privilegiare l'approfondimento del caso francese, comunque più complesso e articolato di quello tedesco e più vicino a quanto potenzialmente potrebbe avvenire nello sviluppo del commercio in Italia.

Le informazioni riportate in questo paragrafo sono tratte sia dalla specifica letteratura e da statistiche ufficiali, sia da interviste a operatori ed esperti del settore del mobile in Francia. In particolare, sono stati intervistati i responsabili di quattro fra le principali organizzazioni commerciali operanti nella distribuzione di mobili⁵¹ e sono stati condotti colloqui approfonditi con esperti dell'Ipea (Institut de Promotion et d'Etudes de l'Ameublement) e consulenti che operano nella distribuzione francese del mobile.

Il quadro conoscitivo è stato poi arricchito con informazioni sul mercato francese tratte dall'indagine del 1997 presso i produttori finali del comprensorio mobiliario di Pesaro. La specifica sezione di indagine riguardante il rapporto con la distribuzione francese è stata svolta presso le imprese del campione che sono risultate esportatrici verso quel Paese (15 su 50). Con i responsabili di tali imprese (a seconda dei casi si è trattato del responsabile export, responsabile commerciale o titolare) sono stati condotti colloqui approfonditi in merito ai caratteri delle relazioni sostenute con i partner della grande distribuzione francese.

Come già accennato, nonostante la rilevanza numerica dei piccoli operatori indipendenti appartenenti al dettaglio tradizionale, il commercio dei mobili in Francia è dominato

⁵¹ Le quattro centrali presso cui sono state realizzate le interviste sono: Cuir Center International (164 affiliati) del gruppo Roche Bobois, But (231 affiliati), Maxiam (144) e Monsieur Meuble (187).

dalla grande distribuzione organizzata (catene succursaliste, reti di affiliazione commerciale e gruppi di acquisto), con una quota di mercato di circa il 60%.⁵²

Al di là delle differenze nella configurazione giuridica adottata per l'organizzazione delle reti di vendita, la peculiarità che accomuna i gruppi della distribuzione francese è l'esistenza di un organismo, comunemente denominato *centrale di acquisto*, che si occupa della gestione, a livello centrale appunto, di questi complessi sistemi di distribuzione.⁵³

A volte l'organismo che svolge la funzione di centrale d'acquisto è la società capogruppo ovvero l'impresa commerciale originaria, la quale sviluppa la propria rete di vendita attraverso succursali o accordi commerciali diversi con le unità di vendita di proprietà, e si struttura in modo da riassumere in sé la funzione necessarie alla gestione della catena.

Altre volte la centrale è una struttura che viene creata appositamente per svolgere le funzioni relative all'acquisto dei prodotti e alla produzione dei servizi necessari alla rete dei punti di vendita. In questo caso la centrale si sviluppa come specifica iniziativa imprenditoriale che offre agli operatori commerciali indipendenti la possibilità di usufruire dei vantaggi relativi all'appartenenza a una catena di distribuzione. I dettaglianti aderiscono liberamente alla centrale attraverso contratti di affiliazione in franchising, in concessione di insegna o di marca, o attraverso la semplice adesione.

Un centrale di acquisto può, infine, essere creata su iniziativa degli stessi dettaglianti. E' il caso dei *gruppi di acquisto*, associazioni fra dettaglianti che si uniscono al fine di realizzare acquisti e organizzare servizi in comune. Qui sono gli stessi beneficiari delle prestazioni a dar vita a una struttura capace di centralizzare una serie di funzioni comuni.

I MODELLI ORGANIZZATIVI DEI GRUPPI DELLA DISTRIBUZIONE FRANCESE DEL MOBILE

Le seguenti categorie sono state elaborate sulla base delle informazioni tratte sia dagli studi dell'Ipea (Institut de Promotion et d'Etudes de l'Ameublement) che dalle interviste dirette.

a) Succursalismo

Le imprese a succursali gestiscono una rete di punti di vendita di proprietà: i negozi dipendono sotto un triplice profilo - giuridico, funzionale e organizzativo - dall'impresa commerciale. Il succursalismo comporta forti investimenti, ma garantisce il massimo controllo sulla rete di punti vendita.⁵⁴

b) Franchising

Le unità di vendita sono indipendenti dal punto di vista giuridico, ma si legano sul piano commerciale e organizzativo all'impresa distributrice affiliante (*franchisor*) sulla base di un contratto di affiliazione commerciale.⁵⁵ Il dettagliante affiliato (*franchisee*) si impegna a far propria la politica commerciale e l'immagine dell'affiliante che, da parte sua, concede al *franchisee* il diritto di sfruttare il proprio *savoir faire* commerciale e il proprio marchio o

⁵² Fonte : Institut de Promotion et d'Etudes de l'Ameublement (Ipea).

⁵³ Sulla definizione di centrale d'acquisto si veda: Pepe, 1989. Per un approfondimento degli argomenti legati all'origine, l'evoluzione e il ruolo delle centrali di acquisto all'interno della grande distribuzione francese se veda: Andrè, 1991.

⁵⁴ Per approfondimenti su tale argomento si rimanda a: Foglio, 1996.

⁵⁵ Sui modelli organizzativi basati sul franchising si vedano, fra gli altri: Clement, 1981; Ravazzi, 1986; Dayan, 1987.

insegna e assicura una serie di prestazioni e forme di assistenza atte a consentire all'affiliato la gestione della propria attività. Anche il ricorso al franchising garantisce un elevato grado di controllo della rete, ma ha il vantaggio di assicurare all'impresa affiliante condizioni di crescita molto più flessibili rispetto all'integrazione proprietaria. Fra le insegne francesi che hanno adottato questa strategia di sviluppo, *But* è quella che domina il mercato dal punto di vista del numero di affiliati: oltre l'80% dei 231 punti di vendita dell'insegna, leader del settore del mobile e del segmento della grande distribuzione per la casa, è costituito da franchisee. Altre importanti catene in franchising sono quelle che fanno capo alle insegne *Fly* e *Crozatier*, entrambe appartenenti al gruppo *Mobilier Europeen* (128 affiliati per la prima insegna, 58 per la seconda), e alle insegne *Cuir Center* e *Salon n.1*, gestite dalla centrale *Cuir Center International* del gruppo *Roche Bobois*, che hanno complessivamente 164 affiliati in franchising.⁵⁶

c) *Concessione*

Anche in questo caso lo sviluppo della rete commerciale si basa sulla stipulazione di un contratto di affiliazione analogo al franchising fra un operatore giuridicamente indipendente (concessionario) e il gruppo commerciale (concedente).⁵⁷ La differenza principale rispetto alla formula del franchising risiede nella specificità dell'oggetto del contratto, consistente nella concessione di una licenza, di marca o di insegna, a favore del dettagliante concessionario che viene a godere del diritto di sfruttamento esclusivo della stessa in una determinata zona geografica.

La formula della *concessione di marca* viene prevalentemente adottata dai produttori di fascia alta che si spingono sul terreno della distribuzione commercializzando, attraverso reti di vendita coordinate direttamente, i propri prodotti a marchio industriale.

Nel caso della *concessione di insegna* il gruppo commerciale, pur non beneficiando di un posizionamento altrettanto forte in termini di immagine di marca quanto una catena in franchising o in concessione di marca, mira ad accrescere la notorietà dell'insegna commerciale (la quale si diffonde man mano che aumenta il numero di punti vendita che portano la stessa insegna), così da assicurarsi una forte *store loyalty* presso i consumatori.

Al di là delle differenze di natura giuridica, le formule della concessione di marca e di insegna sono molto simili, dal punto di vista commerciale, al franchising; esistono solo leggere diversità relativamente al grado di centralizzazione delle decisioni riguardanti la politica commerciale, le scelte di localizzazione delle unità di vendita, la politica dei prezzi e quella di assortimento, nella direzione di un maggiore vincolatività dei rapporti di franchising.

d) *"Ahdésion simple"*

Si basa su un accordo non contrattuale di natura associativa fra una centrale e un aderente. L'adesione semplice rappresenta una formula organizzativa tipica della distribuzione francese del mobile e si caratterizza per un grado inferiore di centralizzazione delle decisioni rispetto alle formule viste in precedenza. Gli aderenti a una centrale secondo questo tipo di accordo restano fondamentalmente degli indipendenti, non solo dal punto di vista giuridico ma, per buona parte, anche in termini commerciali. Essi conservano una maggiore autonomia relativamente alla scelta degli assortimenti e alla politica di vendita; non sono obbligati a seguire disposizioni specifiche in merito all'allestimento dei punti di vendita né a partecipare alle campagne promozionali realizzate dalla centrale, sebbene questa metta generalmente a loro disposizione tali servizi. Gli associati conservano inoltre la propria identità poiché affiancano il proprio nome patronimico all'insegna nazionale della catena.

e) *Adesione a catena volontaria di forma cooperativa*

Si tratta di una formula associativa promossa dagli stessi dettaglianti che si uniscono dando vita a una società cooperativa generalmente a capitale variabile: il singolo dettagliante diventa, al

⁵⁶ Fonti : Ipea, *Le Courier du Meuble et de l'Habitat*, Revue de l'Ameublement.

⁵⁷ Per maggiori approfondimenti sull'argomento si rimanda a: Ravazzi, 1986; André, 1991.

momento dell'associazione, socio della cooperativa stessa, cioè entra in possesso di una quota del suo capitale. Aumentando il numero degli associati, cresce di conseguenza l'entità del capitale della cooperativa. Quella della cooperazione è la formula organizzativa utilizzata generalmente dai *gruppi di acquisto* operanti nella distribuzione francese del mobile. Anche in questo caso esiste una centrale che esercita le funzioni di acquisto a favore degli associati e offre una serie di servizi per la gestione unitaria della rete, anche se resta elevata l'autonomia degli associati stessi.

Come risulta da quanto illustrato nella scheda, le modalità di organizzazione dei gruppi sono molteplici. Va sottolineato che all'interno di un unico gruppo possono coesistere più formule, ciascuna con la propria insegna: così in Francia il gruppo *Maxian* sviluppa le insegne *Maxian* e *Les Authentiques-Option Comfort* attraverso la formula dell'*adésion simple*, mentre adotta lo strumento della concessione di insegna per l'affiliazione alle catene *Ambia* e *Les Docks du Meuble*.

Più spesso, un gruppo può adottare la stessa formula per sviluppare diverse insegne posizionate in differenti segmenti del mercato: *Mobiliere Européan*, per esempio, adotta la formula dell'affiliazione in franchising per sviluppare le sue tre insegne (*Fly* nel segmento *jeune habitat*,⁵⁸ *Crozatier* e *Atlas* nel circuito degli specialisti arredamento); analogo il comportamento del gruppo *ENA* che adotta il franchising per l'insegna *Univers du Sommeil*, specializzata in letti completi, e *Meublana*, catena multiprodotto.

Il potenziale affiliato ha così a disposizione diverse alternative in termini di modalità organizzative e di segmenti di mercato serviti, fra le quali scegliere quelle più adatte alle proprie caratteristiche e alla propria vocazione commerciale.

Normalmente, le diverse insegne di un gruppo fanno riferimento a un'unica centrale. In alcuni casi tuttavia, i gruppi più grandi e maggiormente articolati possiedono più centrali specializzate merceologicamente che si occupano dello sviluppo di insegne diverse. È il caso, per esempio, del gruppo *Roche Bobois*, cui fanno capo due centrali distinte: la *Roche Bobois International* che sviluppa l'insegna omonima, specializzata in mobili di fascia alta, e la *Cuir Center International S.A.*, che gestisce le insegne *Cuir Center* e *Salon n. 1*, specializzate nel salotto.

Per quanto riguarda le *dimensioni*, i gruppi della grande distribuzione organizzata sono caratterizzati da un'ampia rete di punti vendita, la cui consistenza numerica e in termini di superfici espositive può essere molto diversa: si va dalle piccole centrali che gestiscono 15-20 punti di vendita alle centrali più grandi che, sviluppando diverse insegne, giungono ad occuparsi di oltre 200 esercizi.

In ogni caso, la *massa critica* dei vari gruppi commerciali è di assoluta consistenza rispetto alle dimensioni prevalenti nell'industria, per cui nella maggioranza dei casi la distribuzione beneficia di un rapporto di forza a suo favore. La dimensione di acquisto dei gruppi commerciali consente infatti di realizzare forti economie di scala negli approvvigionamenti e di ottenere prezzi vantaggiosi, coerentemente con lo scopo della

⁵⁸ Nella distribuzione francese di mobili è possibile individuare quattro distinti circuiti distributivi, che si differenziano in parte per le fasce di mercato a cui si rivolgono, in parte per gli assortimenti trattati: *équipement du foyer*; *specialisti arredamento*; *jeune habitat*; *specialisti salotto*. Il grande commercio organizzato è largamente dominante all'interno di questi circuiti, riunisce mediamente il 90% dei punti di vendita e copre il 50% del totale delle vendite di mobili. Fonte: Ipea, 1997.

centrale che è infatti quello di ottenere condizioni più favorevoli di quelle ottenibili dal singolo distributore.

3.3.2 L'attività delle centrali di acquisto

Essendo le centrali di acquisto gli interlocutori diretti dei fornitori - a volte in modo esclusivo, più spesso congiuntamente al punto di vendita finale o al centro di distribuzione intermedio, secondo il meccanismo del referenziamento - diviene interessante indagare sul loro assetto e sul loro modo di operare e di gestire la rete di vendita servita.

Generalmente, le centrali di acquisto presentano una *struttura organizzativa* relativamente snella, tenuto conto della dimensione della rete, con pochi addetti e bassi costi di gestione. Le notizie sono state raccolte con specifico riferimento alle organizzazioni operanti nel settore del mobile, ma in esse si rintracciano caratteristiche comuni a tutte le centrali. Esse sono generalmente composte da un presidente, un direttore generale, un responsabile dello sviluppo della rete di vendita, un responsabile degli acquisti e una segreteria generale. Nelle strutture più complesse possono coesistere più responsabili di acquisto i quali sono spesso specializzati per categoria merceologica. Inoltre, a seconda delle funzioni esercitate a favore dei propri aderenti, la struttura della centrale si arricchisce di una serie di figure responsabili di diversi servizi (pubblicità, formazione, progettazione e ristrutturazione dei punti di vendita, consulenza legale, fiscale, finanziaria, ecc.).

Nelle centrali che sviluppano più insegne, le funzioni di acquisto e pubblicità sono generalmente decentrate a livello di singola insegna, mentre c'è un accentramento della maggior parte degli altri servizi. Ogni insegna ha poi il proprio responsabile dello sviluppo della rete di vendita.

Quanto all'organizzazione degli acquisti, la figura competente, ovvero il responsabile degli acquisti dell'insegna presso la centrale, è solitamente coadiuvata da una *commissione di acquisto*,⁵⁹ i cui membri sono selezionati dalla centrale fra i responsabili dei principali negozi aderenti all'insegna.⁶⁰

⁵⁹ La collegialità delle commissioni permette di condurre attività che, pur facenti capo a precisi responsabili, consentono un confronto fra competenze specialistiche dei diversi partecipanti, permettendo di supportare il lavoro di chi poi dovrà gestire i rapporti coi fornitori. Tali "sovrastutture" (Lugli, 1997), oltre al raccordo fra le funzioni interne, hanno anche un importante ruolo di verifica sull'operato degli incaricati agli approvvigionamenti e servono a ridurre il potere contrattuale del fornitore, che non ha più di fronte un interlocutore definito. Si tratta quindi di soluzioni che permettono, da una parte, di limitare i rischi legati a una eccessiva autonomia dei responsabili acquisti e, dall'altra, di migliorare la comunicazione interna, soprattutto per ciò che concerne le logiche seguite nelle scelte di approvvigionamento, facilitando così una maggiore coerenza nell'operato delle varie aree aziendali. Per approfondimenti si vedano: Lugli, 1997; Musso, 1999a.

⁶⁰ Normalmente si tratta degli aderenti di più grandi dimensioni o di quelli localizzati nei punti strategici del territorio coperto dalla rete di vendita, zone che per la Francia

La collaborazione di una commissione di acquisto così formata consente una maggiore presa di contatto con le diverse realtà locali e assicura una conoscenza più approfondita sulle caratteristiche della domanda e sui gusti dei consumatori nelle varie zone. La centrale può in questo modo realizzare un marketing di acquisto più rispondente alle diverse esigenze espresse dal mercato.

Le decisioni in materia di approvvigionamenti avvengono quindi presso la centrale dove periodicamente, su iniziativa del responsabile acquisti, la commissione si riunisce. La sua funzione non consiste in un acquisto vero e proprio, ma nella selezione dei prodotti e nella contrattazione con i fornitori delle condizioni generali di fornitura. Successivamente, la decisione di acquisto e il processo di approvvigionamento vengono specificati e portati a termine per ogni punto di vendita dai responsabili di negozio, che intervengono nella scelta dei prodotti stipulando i contratti definitivi, ciò che corrisponde a un certo grado di decentramento decisionale a livello di rete.

La centrale, in altre parole, non compra, ma agisce da semplice *organismo referenziatore* del prodotto e del fornitore, tanto che sempre più spesso ci si riferisce a essa non in termini di centrale di acquisto, ma come *centrale di referenziamento*.

Nel corso degli anni, per soddisfare le esigenze sempre più articolate delle reti distributive e per contrastare la competizione orizzontale fra insegne, le centrali della distribuzione francese del mobile hanno modificato la propria fisionomia, assumendo sempre più la connotazione di *centrali di servizi*,⁶¹ più che di solo acquisto. E' su questi servizi che attualmente si basa la caratterizzazione dei diversi gruppi della distribuzione del settore.

La *remunerazione* della centrale deriva da varie fonti. Di solito consiste nel versamento di un canone periodico da parte dell'aderente; tale contributo può essere stabilito in ammontare fisso o, più comunemente, in percentuale sul valore della fornitura. Generalmente, al momento dell'adesione, il contratto prevede il pagamento *una tantum* di una quota di ammissione o *diritto di entrata*. L'aderente deve altresì contribuire al sostenimento dei costi delle campagne pubblicitarie nazionali, destinando un'ulteriore quota percentuale del proprio fatturato.

Un'altra importante fonte di finanziamento della centrale è costituita, infine, dai cosiddetti *frais de gestion* (spese di gestione) corrisposti dal fornitore. Si tratta di un contributo che i fornitori versano alla centrale come corrispettivo per il referenziamento, calcolato in percentuale sul fatturato complessivo che ciascun produttore realizza dalla vendita ai singoli associati. In sostanza la centrale, pur non garantendo l'acquisto di determinati quantitativi di prodotti da parte della rete dei punti vendita, esige comunque dal fornitore il pagamento di una percentuale del fatturato che verrà realizzato.

IL REFERENZIAMENTO SVOLTO DALLA CENTRALE DI ACQUISTO

Le attività connesse al referenziamento dei prodotti comprendono anche iniziative di coordinamento e di servizio su vari fronti, come di seguito sinteticamente descritto, con

sono le cinque aree nelle quali viene convenzionalmente suddiviso il paese: Nord-ovest, Nord-est, Sud-ovest, Sud-est e Ile de France, che corrisponde alla zona di Parigi.

⁶¹ Sull'evoluzione del ruolo delle centrali di acquisto si veda: André, 1991.

l'obiettivo di rendere più omogenee ed efficaci le scelte gestionali e di marketing degli associati.⁶²

a) *Selezione* di una gamma di *prodotti* all'interno della quale il dettagliante sceglie quelli necessari per la composizione del proprio assortimento. I prodotti referenziati vengono inseriti, per la durata del contratto di referenziamento, nella cosiddetta *bibbia (bible)*, una sorta di catalogo ad utilizzo della rete di negozi che vi trovano specificate le caratteristiche di tutti i prodotti selezionati dalla centrale. L'insieme dei prodotti referenziati e i relativi termini dell'offerta commerciale vengono presentati ai membri della rete in occasione di *congressi* periodici, simili a fiere interne alla rete, ai quali intervengono i responsabili della centrale, l'insieme degli associati e i fornitori referenziati. E' durante il congresso che i singoli operatori commerciali prendono generalmente contatto con i fornitori per l'acquisto definitivo dei prodotti.

La scelta del prodotto da referenziare è di solito antecedente a quella del fornitore, in base a una strategia di marketing ben definita, nell'ambito della quale il direttore acquisti e la commissione d'acquisto hanno la responsabilità di realizzare il collegamento fra il marketing di vendita e il marketing d'acquisto.⁶³

b) *Selezione* di una rosa di *produttori* in grado di fornire i prodotti individuati per l'assortimento. Anche la fase di selezione dei fornitori risponde a precise esigenze di mercato. Il fornitore viene selezionato, infatti, in funzione della sua capacità di realizzare il prodotto desiderato, e la verifica di questa capacità non riguarda solamente la disponibilità in assortimento dei modelli richiesti, ma arriva a comprendere le caratteristiche del processo produttivo, gli standard qualitativi raggiunti e l'eventuale capacità del fornitore di modificare la propria vocazione produttiva per assecondare le richieste dell'acquirente.

c) *Negoziazione* delle condizioni preferenziali di acquisto attraverso la stipulazione di un *contratto quadro* (o di referenziamento) sulla base del quale i singoli aderenti concludono il contratto definitivo con i fornitori. La fase di definizione del contratto quadro è quella in cui la centrale svolge il suo ruolo primario: la forza di impatto della massa critica della rete le consente di ottenere condizioni di acquisto privilegiate a favore dei singoli dettaglianti, che poi concludono autonomamente il contratto di approvvigionamento vero e proprio direttamente con il fornitore. Quest'ultimo si impegna a mantenere inalterate per un certo periodo di tempo le condizioni generali prestabilite. Il dettagliante, da parte sua, è obbligato a effettuare parte dei propri acquisti presso i fornitori referenziati.

Il flusso finanziario non coinvolge quasi mai la centrale⁶⁴ ma riguarda esclusivamente il rapporto dettagliante-fornitore, con quest'ultimo che fattura direttamente al dettagliante.

⁶² Per maggiori approfondimenti sull'attività di referenziamento delle centrali di acquisto si veda anche: Pepe, 1989.

⁶³ Per una riflessione teorica relativa al necessario collegamento fra marketing di vendita e marketing di acquisto nelle imprese della grande distribuzione, si veda: Musso, 1999a.

⁶⁴ L'intervento della centrale è quindi limitato al flusso negoziale del canale distributivo. Solo di rado la centrale interviene nell'acquisto definitivo del prodotto. Questo può accadere, per esempio, nel caso di alcuni prodotti importati provenienti da paesi lontani; si tratta generalmente di acquisti *una tantum* di prodotti particolari acquistati per cassa e per "container", che la centrale colloca presso alcune piattaforme di distribuzione e "vende" ai vari associati dietro rilascio della relativa fattura mano a mano che gli ordini pervengono alla centrale. Per un approfondimento sui tipi di flussi che si manifestano nei canali di marketing si veda: Rosenbloom, 1995.

d) Altre *funzioni complementari*, maggiormente presenti nelle centrali che si connotano come *centrali di servizi*, più che di solo acquisto, permettono l'erogazione di ulteriori servizi agli aderenti. I principali servizi forniti sono i seguenti:

comunicazione - il servizio pubblicitario-promozionale viene coordinato da un responsabile della comunicazione presso la centrale, che si avvale generalmente della collaborazione di un'agenzia specializzata. Di solito l'agenzia di pubblicità è esterna al gruppo, ma le centrali maggiori possono disporre di un servizio integrato di pubblicità che serve le diverse insegne. Si tratta di un servizio che gli stessi operatori giudicano come il più importante fra quelli connessi alla gestione di una rete di vendita, dopo i servizi legati al sistema di acquisto. Le campagne pubblicitarie e promozionali sono concepite e pianificate a livello centrale a beneficio dell'insegna nel suo complesso, definendo il tipo di comunicazione da realizzare, la formulazione del messaggio pubblicitario, la scelta dei media più idonei, il contenuto delle promozioni, i prodotti destinati a formarne l'oggetto, i periodi nei quali realizzarle e le caratteristiche delle promozioni a tema. La comunicazione può essere poi personalizzata a favore del singolo aderente;

marketing - La diversificazione delle insegne, che consente ai gruppi maggiori di posizionarsi su differenti segmenti di mercato, costituisce anch'essa un servizio all'aderente, che può infatti scegliere fra diverse formule commerciali e strumenti giuridici quelli più corrispondenti alle sue caratteristiche. A seconda della politica organizzativa e commerciale adottata da ogni insegna l'associato può essere completamente vincolato al marketing della centrale oppure decidere liberamente se seguire le iniziative proposte. Le politiche di marketing concepite a livello centrale comprendono diversi aspetti: localizzazione e dimensione delle unità di vendita, ampiezza e profondità dell'assortimento, peso delle diverse categorie merceologiche, merchandising per la valorizzazione del punto di vendita attraverso il completamento dell'assortimento con accessori e oggetti decorativi, valorizzazione dell'insegna e dell'eventuale marca commerciale, offerta di servizi per il cliente finale (servizi informativi, ambientazione dei prodotti, consegna e montaggio nei circuiti tradizionali, disponibilità immediata del prodotto nei circuiti della grande distribuzione, assistenza post vendita, condizioni agevolate di pagamento e credito al consumo);

allestimento del punto di vendita - allo scopo di garantire la massima coerenza fra l'immagine del punto di vendita e quella dell'insegna, la centrale offre, specie nei casi di affiliazione in franchising, un servizio di progettazione a favore dei propri associati, che può essere svolto internamente oppure realizzato da studi di architettura esterni;

formazione - affinare le competenze di marketing dei singoli aderenti è una priorità assoluta per i gruppi commerciali, la cui redditività dipende dalle capacità e dal dinamismo commerciale dei gestori dei negozi. Oltre a fare formazione a questo scopo, la centrale interviene anche nel reclutamento dei venditori;

gestione aziendale - la quasi totalità dei dettaglianti che operano sotto le varie insegne rimane indipendente dal punto di vista giuridico; ad essi spetta, di conseguenza, la gestione autonoma della propria attività. Chi lo desidera, tuttavia, può usufruire del servizio di consulenza gestionale, amministrativa e contabile messo a disposizione dalla centrale. La centrale è solita intervenire anche a sostegno degli aderenti che si trovino in difficoltà finanziarie;

consulenza giuridico-fiscale - la centrale offre generalmente agli aderenti il sostegno di professionisti per le esigenze più specifiche come, per esempio, casi di contenzioso con l'amministrazione finanziaria o con i dipendenti;

logistica - ancorché il flusso delle merci non passi in genere attraverso la centrale e le consegne vengano effettuate direttamente presso i singoli punti di vendita, la stessa centrale può intervenire nel circuito logistico attraverso l'organizzazione dei trasporti, il controllo sui termini di consegna, sul rispetto delle condizioni contrattuali da parte del fornitore e sul servizio post-vendita che questi debba eventualmente assicurare al dettagliante.

3.3.3 I rapporti con i fornitori

Il meccanismo di acquisto, anche se complesso, prevede che la centrale intrattenga in modo diretto i *rapporti con i fornitori*, ad eccezione di rari casi relativi a prodotti provenienti da aree geografiche lontane, dove la distanza può richiedere l'intervento di intermediari.

Il primo contatto ha in genere luogo presso le fiere di settore o attraverso la stampa specializzata, utilizzata dai produttori come veicolo pubblicitario. Spesso sono gli stessi produttori a presentarsi alla centrale, che valuta le proposte ricevute e seleziona quelle ritenute più interessanti; quindi, i fornitori selezionati vengono sottoposti ad un'ulteriore fase di esame presso la loro sede. Il possesso dei requisiti richiesti e il buon esito dei test di prodotto su scala ridotta sono ritenute condizioni necessarie per dare avvio al rapporto di fornitura. Da quel momento in poi i responsabili acquisti della centrale e i membri della commissione d'acquisto effettuano delle visite periodiche presso gli stabilimenti del fornitore per verificare il persistere degli standard iniziali.

Il *numero dei fornitori referenziati* presso la centrale tende a variare a seconda del tipo di circuito distributivo, compatibilmente con le caratteristiche quali-quantitative dell'assortimento: i gruppi operanti nei circuiti della grande distribuzione hanno generalmente una rosa di fornitori più ampia degli specialisti monoprodotto o dei negozi di marca. Nel complesso, tuttavia, hanno tutti la propensione a operare con un numero di fornitori relativamente ristretto e, nel caso specifico dei distributori francesi, con preferenza per i produttori nazionali. A parte alcuni gruppi con un orientamento più internazionale, che hanno fornitori disseminati in vari paesi, la grande distribuzione organizzata francese si serve infatti di fornitori localizzati prevalentemente in Francia, presso i quali viene acquistato circa il 70% del fabbisogno complessivo. Gli stessi produttori francesi, peraltro, tendono a rivolgersi a fornitori esteri per particolari tipi di prodotto non realizzabili in Francia o quando il differenziale di costo è significativamente elevato.

Quanto alla *dimensione dei fornitori*, i gruppi commerciali tendono a privilegiare i rapporti con produttori di media dimensione, in grado di far fronte alle quantità richieste dalla rete di punti vendita con economie di scala produttive sufficienti a proporre prezzi competitivi. Inoltre, deve trattarsi di fornitori sufficientemente evoluti dal punto di vista organizzativo e gestionale, che sappiano sostenere un rapporto impegnativo in termini di mantenimento degli standard di costo e di prodotto, e di regolarità dei rifornimenti. Allo stesso tempo, devono essere dotati di una solidità finanziaria tale da assicurare il distributore-acquirente dal rischio di un'improvvisa interruzione dei rifornimenti.

Generalmente i gruppi distributivi preferiscono che il fornitore non dipenda unicamente dalle loro commesse, ma abbia invece altri clienti. L'autonomia del fornitore è preferita anche quando la relazione tra le parti si configura come un rapporto di subfornitura o come un rapporto di esclusiva, dal momento che l'oggetto di questi accordi è generalmente un determinato prodotto da realizzare e non l'intera gamma offerta dal produttore. Una maggiore autonomia del produttore rende più facile l'eventuale interruzione del rapporto, qualora vengano meno le condizioni iniziali di fornitura, o si trovino fornitori più convenienti a parità di prestazioni.

Se è vero che la centrale tende a sviluppare relazioni con fornitori per i quali il gruppo non costituisce l'unico cliente, è però altrettanto vero che il gruppo mira ad essere il "primo cliente" per ciascun fornitore: gli acquisti del gruppo corrispondono ad una quota molto rilevante del fatturato del produttore il quale si trova, così, in condizioni di forte dipendenza.

I gruppi della distribuzione francese di mobili non sono invece soliti intrattenere rapporti di fornitura con produttori di grandi dimensioni, per i quali un unico gruppo commerciale rappresenta un cliente importante, ma non tale da coprire una percentuale del proprio volume d'affari così elevata da porlo in condizioni di dipendenza. D'altra parte, il grande produttore non può garantire la stessa attenzione e lo stesso trattamento privilegiato al pari di un fornitore di medie dimensioni; se poi ha anche un forte marchio industriale viene ancor più difficilmente preso in considerazione ai fini del referenziamento, perché rappresenta di fatto un concorrente, a meno che non sia disposto a delegare alla distribuzione l'intera attività di marketing, marchio compreso.

I fornitori della grande distribuzione organizzata francese sono, quindi, prevalentemente di medie dimensioni e vengono selezionati in base a una serie di criteri che guardano non solo al prodotto e al prezzo, ma al profilo complessivo dell'impresa.

Per quanto riguarda il *prodotto* - oltre a possedere i necessari requisiti di funzionalità, estetica e "vendibilità" - deve corrispondere alle sempre più sentite esigenze di qualità, la quale è ormai diventata un imperativo per la maggior parte dei gruppi distributivi. L'irrigidimento della normativa in materia di qualità, particolarmente attenta in alcuni paesi europei, e la maggiore sensibilità dei consumatori finali, hanno indotto i distributori a prestare maggiore attenzione ai controlli sulla qualità e alla certificazione dei prodotti. Spesso è la stessa centrale che si fa carico della verifica di tali requisiti nei prodotti e nei fornitori. Il prodotto viene inizialmente testato prima del definitivo referenziamento e successivamente il fornitore viene sottoposto a un monitoraggio continuo per accertare il mantenimento degli standard richiesti. Non va dimenticato, a questo proposito, che i mobili acquistati dalla grande distribuzione sono in larga maggioranza a marchio commerciale e quindi identificati con l'insegna del gruppo. E' chiaro, quindi, che la centrale esiga precise garanzie circa la loro qualità e affidabilità. I gruppi commerciali che seguono una politica di marca, infatti, spingono i loro controlli a tutta la filiera produttiva. In realtà, è la stessa centrale a integrare le fasi dell'ideazione del prodotto, della progettazione dei modelli e della definizione delle specifiche. Il fornitore diventa un semplice subfornitore per conto del gruppo, limitandosi a *fabbricare* i mobili che vengono *creati* dalla centrale.

In questa concezione dei rapporti verticali, più che l'abilità *del produttore* risulta fondamentale l'affidabilità complessiva *del fornitore*. E' questa *affidabilità*, intesa come garanzia di buon funzionamento dal punto di vista produttivo, finanziario e organizzativo, che emerge come elemento cruciale per instaurare un rapporto duraturo. Così, il fornitore deve garantire *flessibilità* e *capacità di adattamento* alle richieste dell'acquirente, ma deve anche essere in grado di modificare completamente la propria vocazione produttiva a seconda delle esigenze del cliente distributore. Deve, inoltre, assicurare *costanza nelle forniture*, sia dal punto di vista della qualità che da quello dei livelli quantitativi necessari a rifornire adeguatamente una vasta rete di vendita e deve, soprattutto, garantire la massima *puntualità nelle consegne*.

Alla base di questa affidabilità c'è la *stabilità finanziaria* del fornitore. Da quest'ultima dipende infatti la sicurezza per il distributore di poter contare sull'approvvigionamento costante della propria rete di vendita: trattandosi di elevati volumi di prodotto,

l'interruzione dei rifornimenti, eventualmente causato dal dissesto finanziario del fornitore, avrebbe gravi ripercussioni sul funzionamento dell'intero sistema distributivo, tanto più che in Francia il mancato rispetto dei termini di consegna del prodotto al cliente finale viene pesantemente sanzionato dalla legge.

Anche il *prezzo* resta un elemento cruciale nella scelta del fornitore, ma viene ritenuto secondario rispetto agli elementi appena segnalati. E' vero che per i gruppi che operano nella fascia bassa del mercato il livello di prezzo rappresenta una variabile estremamente importante, ma in generale un approccio che si limita a questa variabile è ritenuto pericoloso. Può accadere che un produttore venga referenziato soprattutto in funzione del prezzo che è in grado di praticare, ma è poi in breve tempo "dereferenziato" al venir meno delle condizioni iniziali. Solitamente, il posizionamento di prezzo viene considerato solo dopo aver accertato il possesso dei requisiti di affidabilità complessiva del fornitore, dal momento che la competitività del gruppo commerciale e la sua possibilità di differenziarsi dai concorrenti deve fare soprattutto affidamento su alti livelli di *servizio*.

Anche se non condizione sufficiente, il prezzo è però condizione necessaria, nel senso che è comunque d'importanza strategica nella competizione orizzontale fra insegne, per cui il distributore si vede costretto a interrompere una relazione soddisfacente se il prezzo del fornitore supera in modo significativo quello di mercato. Va comunque sottolineato che le forti economie di scala d'acquisto e il notevole potere verso i fornitori consentono alla centrale di non avere generalmente problemi nello spuntare prezzi assolutamente vantaggiosi. E' probabilmente questa consapevolezza che induce le centrali a ritenere secondario il riferimento del prezzo.

Anche nella *scelta dei fornitori esteri* vengono adottati gli stessi criteri. Come già detto, i distributori francesi di mobili tendono a servirsi di fornitori nazionali, per cui il ricorso ad altri mercati di approvvigionamento è legato a precise motivazioni commerciali ed economiche. Per esempio, a parità di altre condizioni, la disponibilità sul mercato estero di un prodotto che presenti un differenziale di costo consistente è sufficiente a indurre il distributore a internazionalizzare i propri acquisti. I produttori italiani hanno, a questo proposito, fortemente beneficiato della svalutazione della lira nei rapporti con la distribuzione francese.

I gruppi francesi si rivolgono ai fornitori esteri anche quando ricercano prodotti che non vengono realizzati all'interno. L'Italia, per esempio, è uno dei principali mercati di approvvigionamento per quanto riguarda il segmento dell'imbottito in pelle, che per tecnologia produttiva, qualità e design non ha equivalenti sul mercato francese. Del fornitore italiano viene apprezzata soprattutto la flessibilità che caratterizza il sistema di organizzazione industriale tipico dei distretti e che consente di realizzare prodotti in tempi relativamente brevi e a prezzi assolutamente competitivi.

3.3.4 I rapporti di potere nelle relazioni verticali

L'analisi del sistema distributivo del mobile in Francia consente di evidenziare la centralità del ruolo della distribuzione moderna all'interno del canale e il suo potere dominante nella relazione verticale. L'esistenza di grandi catene (a succursali, in franchising o in concessione) conferisce, infatti, alla distribuzione francese un elevato potere nei confronti dell'industria. Anche verso il mercato, la diffusa notorietà delle

insegne commerciali, la fedeltà che questa riesce a generare nel cliente e la capacità di elaborare autonome politiche di marketing assicurano alla distribuzione un forte controllo. Un ruolo leader, quindi, all'interno del canale di distribuzione che viene confermato e consolidato dalla struttura organizzativa dei gruppi commerciali, caratterizzata dalla presenza delle centrali d'acquisto in posizione strategica all'interno del flusso verticale delle relazioni.

Simmetricamente, la situazione di dipendenza in cui si trova l'industria del mobile richiede che il fornitore possieda la capacità di offrire un prodotto coerente con le strategie di mercato formulate dall'impresa commerciale e adottate dall'intera rete di vendita. Le funzioni di marketing (promozione, determinazione del prezzo, marchio) vengono trasferite a valle nel canale e il processo di commercializzazione finisce per essere completamente controllato dalla distribuzione, al punto che si può dire che il produttore, soprattutto se di piccole dimensioni, non venda più tramite l'intermediario commerciale, ma all'intermediario commerciale.

Il canale tende ad assumere, così, una fisionomia diversa: non più *canale di distribuzione* dell'industria, ma *sistema di approvvigionamento* del distributore.

L'asimmetria nei rapporti di potere a favore della distribuzione minimizza la possibilità dell'insorgere di conflitti all'interno del canale. Per lo stesso motivo, la cooperazione verticale si configura quasi esclusivamente come collaborazione unilaterale, con il produttore che asseconda le esigenze della controparte; né sembra prossima la possibilità di un riequilibrio nei rapporti. La grande distribuzione francese, infatti, appare più interessata all'esercizio del suo potere per conservare la leadership del canale e trarre il massimo vantaggio anche a scapito del fornitore, più che a ricercare i benefici di un'azione congiunta con la controparte, che troverebbe applicazione soprattutto sul fronte del *servizio* e dell'*informazione*. In effetti, l'efficacia e l'efficienza dei servizi al consumatore, su cui i gruppi commerciali basano la propria differenziazione nella competizione orizzontale, dipendono dalla qualità degli analoghi servizi che il produttore dà al dettagliante: per esempio, il controllo di qualità e l'ottimizzazione dei flussi logistici da parte del produttore si traducono in un miglior servizio che il distributore può offrire al proprio cliente. In questo modo entrambe le parti intervengono nella realizzazione del *sistema prodotto* che viene poi acquistato dal consumatore finale, il quale richiede non solo un semplice bene fisico, ma anche l'insieme degli attributi e delle utilità che la distribuzione propone nell'ambito delle sue strategie di servizio, principalmente: prossimità, accessibilità e caratteristiche del punto di vendita, informazioni e assistenza all'acquisto, garanzie, condizioni di pagamento, consulenza di progettazione, messa in ambientazione del prodotto, diagnosi a domicilio. Anche l'uso della risorsa informativa può essere fonte di collaborazione, sia verso il mercato che nei flussi di ritorno, permettendo al produttore di sfruttare appieno il proprio potenziale di esperienza, di conoscenze tecniche e di flessibilità, unitamente a quello degli altri soggetti della catena, per realizzare un prodotto capace di incontrare il favore della domanda finale.

3.4 L'esperienza dei mobili pesaresi in Francia

I tratti distintivi del rapporto che intercorre, nella filiera del mobile, fra le piccole e medie imprese – in particolare quelle del distretto pesarese - e i nuovi soggetti della distribuzione moderna vengono qui analizzati in relazione al caso francese, tenendo conto delle caratteristiche organizzativo-strutturali e della particolarità del processo esportativo delle imprese stesse.

Le indagini condotte sulla grande distribuzione organizzata in Francia (cfr. par. 3.3) e quelle relative al comprensorio mobiliere pesarese,⁶⁵ consentono di effettuare alcune considerazioni circa i motivi che frenano la penetrazione delle imprese pesaresi sui mercati avanzati e più in generale quella delle piccole e medie imprese nei canali caratterizzati dalla presenza della distribuzione moderna. D'altra parte, l'abbattimento definitivo delle frontiere comunitarie impone alle imprese di guardare al mercato europeo in un'ottica diversa; non solo, infatti, il mercato continentale non potrà più essere considerato un *mercato estero*, ma anche le imprese che continueranno a orientarsi verso il solo mercato nazionale saranno chiamate a sviluppare una maggiore capacità di rapportarsi a un contesto competitivo ormai internazionalizzato.

Fino ad ora, abituati a trattare con una distribuzione nazionale frammentata, dotata di scarso potere contrattuale e professionalmente non evoluta, i mobiliere pesaresi non hanno sviluppato le capacità organizzativo-gestionali e relazionali necessarie a rapportarsi ad una distribuzione più potente e organizzata, quale è quella presente nei più importanti mercati europei.

Anche in Europa - a parte il *contatto diretto con i dettaglianti*, in uso in alcuni paesi limitrofi - le imprese del distretto ricorrono generalmente alla figura dell'*agente plurimandatario* locale, il quale contatta i dettaglianti con la collaborazione di una propria rete di sub-agenti. Si tratta di un canale che, pur riducendo il grado di controllo del mercato, viene ritenuto un ragionevole compromesso fra la necessità di assicurare una presenza regolare presso la rete distributiva e l'impossibilità di affrontare la penetrazione con una propria organizzazione diretta.

La maggior parte degli intervistati ritiene che non esistano canali alternativi all'agente sui mercati europei tradizionali, a meno di non delegare completamente ad altri (importatori-distributori, case export) la gestione delle vendite all'estero.

Anche le imprese che si propongono ai gruppi della grande distribuzione organizzata europea e che trattano direttamente con la centrale d'acquisto devono, comunque, fare ricorso ad organizzazioni di agenti per gestire i rapporti con le ampie reti di punti vendita: il contatto e la negoziazione iniziali sono gestiti direttamente dalla centrale del gruppo, ma le fasi relative alla stipulazione del contratto di vendita definitivo, alla fatturazione, alla consegna e all'assistenza post-vendita vengono definite nel rapporto che l'impresa produttrice intrattiene con ciascun rivenditore tramite l'agente.

L'analisi delle caratteristiche della grande distribuzione organizzata francese ha messo in luce la complessità dei rapporti che fanno capo alle centrali dei grandi gruppi distributivi e il loro notevole potere organizzativo e di mercato. E proprio a causa di questi aspetti - e nonostante le dimensioni e la vicinanza del mercato - la Francia non costituisce uno dei principali mercati di sbocco per il mobile pesarese. Tuttavia, la quasi totalità delle imprese che vendono in Francia è presente da un periodo di tempo che oscilla tra i 5 e i 15 anni, a conferma della maggiore stabilità dei rapporti per quanti

⁶⁵ L'analisi è stata effettuata sulla base delle informazioni raccolte nel corso dell'indagine realizzata nel 1997 all'interno del comprensorio mobiliere di Pesaro, come riportato nel par. 3.3.1.

abbiano saputo consolidare la loro presenza, che in genere è abbastanza continuativa pur essendo soggetta ad andamenti oscillanti, in parte per le difficoltà di relazione col sistema distributivo ma in parte anche per il protezionismo attuato dalle autorità del paese.

Come accennato, la trattativa fra il produttore di mobili e il gruppo distributivo si articola su due livelli. Una fase iniziale conduce al referenziamento e pone il produttore di fronte ad un solo interlocutore, la centrale, mentre tutte le altre fasi della compravendita coinvolgono direttamente i singoli rivenditori. Ciò significa che il referenziamento non garantisce automaticamente la vendita effettiva del prodotto, né chiarisce tutti gli aspetti riguardanti la consegna, la fatturazione, i pagamenti, l'assistenza post-vendita, le visite periodiche ai dettaglianti, che devono essere poi definiti caso per caso. L'impegno per sostenere le relazioni con l'intera rete di punti vendita risulta quindi particolarmente oneroso per il produttore, che può anche incontrare problemi di riscossione dei crediti e veder lievitare, di conseguenza, i costi amministrativi.

Sebbene il referenziamento rappresenti una garanzia sufficiente per giungere alla vendita effettiva, la trattativa di secondo livello si presenta a volte molto impegnativa. Ciò avviene perché all'interno dei gruppi commerciali francesi sono in atto dei processi di concentrazione fra rivenditori che spesso possiedono più punti di vendita, appartenenti alla stessa insegna o a insegne diverse, e che dispongono quindi di un potere contrattuale sufficientemente forte (spesso si tratta di proprietari di interi centri commerciali) da esigere condizioni ulteriormente vantaggiose.

Il caso francese conferma, quindi, la forte asimmetria negli equilibri di potere che caratterizza la relazione con la grande distribuzione organizzata. La centrale è in grado di esercitare una notevole capacità di condizionamento sulle azioni del produttore,⁶⁶ principalmente a causa dei vantaggi connessi ai potenziali volumi di vendita che il referenziamento può assicurare, spesso talmente rilevanti da porre il produttore in condizioni di dipendenza. La centrale, invece, può contare su un gran numero di potenziali fornitori e, quindi, non dipende in modo particolare da nessuna delle specifiche relazioni intrattenute, a meno di una forte specificità e non sostituibilità dei prodotti.

Se il maggior potere del distributore viene utilizzato per alimentare meccanismi opportunistici, questa asimmetria può determinare l'insorgere di motivi di insoddisfazione nel produttore, specialmente nelle fasi di avvio della relazione. Uno dei principali motivi di attrito è in genere legato alla trattativa sul prezzo. Le centrali tendono a mettere in competizione fra loro i potenziali fornitori per spuntare, a parità di altre condizioni (qualità del prodotto, rapidità e puntualità nelle consegne), il miglior prezzo possibile. I mobili pesaresi - il cui potere contrattuale è indebolito soprattutto dalla ridotta dimensione⁶⁷ - non possono far altro che accogliere le richieste della

⁶⁶ L'esercizio di potere di tipo coercitivo da parte della centrale caratterizza prevalentemente la fase di avvio della relazione, durante la quale essa seleziona le imprese che possano assecondare le sue richieste. In seguito, però, può rinunciare in parte all'uso del potere per consolidare il rapporto e arricchirlo di maggiori elementi cooperativi. Per un approfondimento sui meccanismi di potere/dipendenza nelle relazioni fra produttori e imprese della grande distribuzione si veda: Musso, 1999a.

⁶⁷ Si ricorda che in una relazione di canale le determinanti strutturali del potere, che stanno alla base di ciò che viene definito appunto *potere strutturale* (Frazier, 1983; Gaski, 1984), sono: la *disponibilità di risorse scarse o esclusive* (Beier, Stern, 1969; Raven, Kruglanski, 1970; Williamson, 1975; Mallen, 1977;

centrale o rinunciare alla relazione. Difficilmente il verificarsi di motivi di contrasto può sfociare in un vero conflitto: da un lato, il produttore non è in grado di imporre proprie condizioni e il suo eventuale malcontento si risolve con una pronta capitolazione alle ragioni della controparte; dall'altro, una volta accettate le richieste della centrale, il produttore non può che impegnarsi per il loro soddisfacimento, poiché il mancato rispetto delle condizioni pattuite porta alla rapida esclusione dell'impresa dal novero dei fornitori accreditati presso il gruppo.

Gli intervistati sostengono, a questo proposito, che la costanza degli standard qualitativi e di prezzo e il rispetto dei termini di consegna sono condizioni necessarie, ma allo stesso tempo sufficienti per una relazione duratura. La centrale, in sostanza, preferisce dare continuità alle relazioni e una volta avviato il rapporto, se questo si mantiene soddisfacente, le possibilità di proseguirlo diventano elevate.

Raramente il produttore è in grado di imporre il proprio prodotto, perciò si limita a realizzare modelli dei quali la centrale definisce per intero le specifiche, che non riguardano solamente gli aspetti tecnici (misure e materiali), ma spesso anche la progettazione dell'intera linea arredativa. Ciononostante, non si ravvisano vere e proprie forme di collaborazione tra le parti. Se di collaborazione si può parlare, questa è quasi sempre a senso unico, da parte del produttore.

Le scelte relative al prodotto vengono dunque effettuate dalla centrale coerentemente con l'indirizzo di marketing e l'immagine dell'insegna, dalla quale in genere viene tratto anche il marchio commerciale con cui sono venduti i mobili. Per cui l'impresa produttrice di medio-piccole dimensioni non avrebbe comunque spazio per realizzare una strategia di marketing verso il mercato finale. La sua preoccupazione principale è concludere la trattativa e ottenere il referenziamento; per il resto si limita ad eseguire quanto la centrale-acquirente richiede in coerenza con la sua strategia.

Di conseguenza, tutte le politiche di marketing sono decise autonomamente dalla centrale. A questa - e ai singoli rivenditori associati per quanto di loro competenza, a seconda del loro grado di autonomia - spettano le decisioni sui prezzi al consumo. Il produttore di solito non conosce il ricarico applicato dal distributore sul prezzo d'acquisto e i suoi sforzi promozionali, spesso limitati alla sola scontistica, sono rivolti prevalentemente al *trade*.

Anche lo scambio informativo è generalmente unilaterale: la centrale coordina i flussi informativi dal produttore al gruppo, in particolare per quanto riguarda le modalità e i tempi della fornitura, mentre tende a limitare il *feedback* verso la produzione, soprattutto in merito alle informazioni di mercato.

In definitiva, il potere contrattuale del gruppo commerciale viene gestito in funzione del massimo beneficio unilaterale ottenibile, relegando i fornitori, soprattutto quelli di piccola dimensione, a un ruolo passivo e con spazi esigui o nulli di sviluppo.

Pfeffer, Salancik, 1978; Mintzberg, 1983), le *dimensioni* (Lichtenthal, Eyuboglu, 1991; Etgar, 1977), il *possesso di informazioni* (Raven Kruglanski, 1970; Williamson, 1975), l'*esperienza* (Carman, Uhl, 1979; El-Ansary, 1975; Mallen, 1977), il grado di *differenziazione dell'offerta* rispetto alla concorrenza e l'*innovazione* (Beier, Stern, 1969), l'accesso a *relazioni privilegiate* (Lichtenthal, Eyuboglu, 1991; Etgar, 1977), la presenza di un *rapporto formalizzato* (Lichtenthal, Eyuboglu, 1991; Etgar, 1977). Molti degli aspetti sopra considerati concorrono a determinare un ulteriore elemento di potere, dato dalle capacità organizzativo-manageriali, che infatti derivano dalla dimensione, dall'esperienza, dal know-how manageriale posseduto, dal livello dell'informazione. Tali capacità si traducono nell'esistenza di una *precisa strategia* - da parte di chi mette in atto la relazione - formulata con il necessario grado di consapevolezza, in mancanza della quale la relazione viene invece vissuta in maniera prevalentemente occasionale o passiva.

A volte ci possono essere anche *vincoli di natura ambientale*, che nel caso del commercio di mobili in Francia sono rappresentati da disposizioni legislative particolarmente severe circa le norme sulla qualità e sulla certificazione dei prodotti e le disposizioni sui termini di consegna all'acquirente finale. I condizionamenti dovuti a queste restrizioni vengono evidentemente trasferiti a monte al produttore-fornitore, a cui viene richiesto di garantire una rigorosa costanza degli standard qualitativi del prodotto e una estrema rapidità e puntualità nelle consegne ai punti di vendita. Aspetti penalizzanti per i mobili pesaresi, che sul fronte dei *servizi* mostrano non di rado molti punti di debolezza, anche perché l'accentuata pressione sul prezzo è spesso tale da costringere l'impresa a trascurare proprio gli aspetti legati al servizio.

Il caso francese dimostra, quindi, che la centralità del ruolo della distribuzione moderna impone ai produttori del distretto di orientare ed intensificare i propri sforzi verso il mercato intermedio. Si tratta, in primo luogo, di sviluppare la capacità di fornire un servizio migliore all'interlocutore, aumentando la propria affidabilità complessiva e adottando le soluzioni necessarie a colmare la *distanza culturale* esistente, attraverso il rafforzamento della funzione commerciale, una migliore formazione e organizzazione delle risorse umane che gestiscono i rapporti di canale, lo sviluppo della componente manageriale, anche attraverso l'introduzione di professionalità esterne.

A questo proposito, è probabile che la ricerca di un maggiore equilibrio nei rapporti con la distribuzione moderna debba anche passare attraverso una crescita sia dimensionale che qualitativa della piccola impresa, che possa favorire innanzitutto il suo sviluppo in senso manageriale e con esso la capacità di erogare servizi e intrattenere relazioni evolute.

La regolarizzazione dei flussi commerciali verso i mercati avanzati, come quello francese, e il consolidamento dei rapporti con la grande distribuzione organizzata richiedono anche modifiche strutturali interne ed esterne all'impresa: come disporre di un ufficio export - carente invece nell'esperienza delle imprese pesaresi - e di una rete per la vendita sui mercati internazionali, in modo da poter interloquire con i responsabili d'acquisto delle centrali, migliorando la propria capacità di comunicazione anche ai livelli più elementari (il problema della lingua, per esempio, rappresenta in molti casi ancora un ostacolo).

Ancor più efficace è il ricorso a un'organizzazione di vendita *in loco* sia per contattare la centrale che per intrattenere i successivi rapporti con i rivenditori. Per proporre l'impresa alle centrali è necessario un soggetto che conosca approfonditamente le caratteristiche dell'azienda e dei suoi prodotti. Per questo motivo risulta necessario, almeno per il contatto iniziale con la centrale, l'utilizzo di *personale dell'azienda*, mentre il ricorso all'agente, auspicabilmente *monomandatario*, dovrebbe essere rivolto alla conclusione dei contratti definitivi e per l'assistenza post-vendita ai rivenditori finali.

La possibilità di spingere più a fondo la presenza nel mercato presuppone, inoltre, un'attività sistematica di *raccolta di informazioni sulla domanda*. Ciò consente all'impresa di approfondire la conoscenza dei gusti e dei comportamenti di consumo dell'acquirente finale in modo da poter avere parte attiva nelle fasi di concezione e di progettazione del prodotto-mobile, che spesso vengono svolte dalla distribuzione. Perché questo sia possibile, occorre però che anche la distribuzione sia disposta a fornire al produttore il *feedback informativo* di cui dispone in virtù della sua prossimità al mercato finale, con beneficio per entrambe le parti. Alimentando il flusso informativo di ritorno, la distribuzione potrebbe usufruire dell'esperienza e della competenza

tecnico-produttiva del produttore che spesso, come si è visto, è invece considerato alla stregua di un semplice subfornitore.

Il consolidamento della presenza sul mercato francese presuppone altresì un maggiore sforzo promozionale per l'accesso al mercato intermedio da parte dell'impresa. Maggiori investimenti per la *partecipazione alle fiere internazionali* (e non solo a quelle nazionali) e in *comunicazione sulla stampa specializzata* di settore sarebbero già un segno tangibile del superamento dell'atteggiamento passivo che vede l'impresa attendere l'iniziativa del cliente. D'altra parte, la possibilità di accesso a un mercato esigente e fortemente competitivo attraverso il canale della grande distribuzione organizzata dipende dall'offerta di un *sistema di prodotto* (bene più servizio) che sappia soddisfare sia l'uno che l'altra.

La piccola-media impresa che compete con un gran numero di concorrenti di pari o maggiori dimensioni deve possedere un vantaggio competitivo riconoscibile dalla controparte commerciale. La flessibilità operativa delle imprese distrettuali consente di soddisfare agevolmente le richieste di adattamento qualitativo del bene o di variazioni quantitative, ma la maggior parte non è attrezzata per la realizzazione di alcuni specifici prodotti richiesti dal mercato francese, per i quali sarebbero necessari nuovi investimenti che i produttori non ritengono opportuni o non sono in grado di sostenere.

Diventa opportuno, allora, saper soddisfare particolari *nicchie di mercato* verso cui focalizzare l'offerta. Soprattutto, però, è necessario che le imprese migliorino la propria *capacità di servizio*, in termini di mantenimento degli standard qualitativi e di condizioni di vendita costanti, e in termini anche di precisione e puntualità nelle consegne. L'introduzione o il miglioramento di sistemi per il controllo della qualità del prodotto e dell'intero processo produttivo, l'applicazione di prezzi e condizioni di pagamento costanti e non legati all'andamento della congiuntura, la realizzazione di un circuito logistico ottimale per garantire la regolarità e la puntualità del rifornimento alla rete di punti vendita serviti sono gli strumenti per migliorare l'offerta complessiva di prodotto-servizio.

Alla luce di quanto si è detto, appare evidente come la possibilità di far fronte agli impegni che la penetrazione del mercato francese e il confronto con la grande distribuzione organizzata richiedono, passi inevitabilmente attraverso il raggiungimento di una maggiore *consistenza dimensionale* da parte delle imprese del distretto.

Lo sviluppo di una *massa critica* adeguata (non tanto in termini produttivi quanto in termini organizzativi, commerciali e relazionali) appare indispensabile per il riequilibrio dei rapporti di potere con la distribuzione e per una penetrazione più efficace nel mercato transalpino. Fermi restando i vantaggi della piccola dimensione dal punto di vista produttivo, una soluzione al problema potrebbe essere individuata a livello di sistema di imprese. Il distretto rappresenta in termini produttivi una grande industria complementare. Ciò che manca alle imprese è una corrispondente capacità organizzativa che possa permettere di coordinare gli sforzi per la penetrazione di mercati evoluti dal punto di vista distributivo, permettere la generazione di economie di distretto anche in relazione alle attività commerciali e di marketing e che sia in grado di rafforzare *l'immagine* del mobile pesarese sul mercato internazionale.

In quest'ottica, l'associazionismo o lo sviluppo di gruppi interaziendali, o ancora la realizzazione di consorzi di imprese sono considerati dagli addetti ai lavori come i sistemi di organizzazione idonei a dotare il distretto di quella *dimensione organizzativa* e commerciale che consenta alle imprese che ne fanno parte di sfruttare appieno i vantaggi della *dimensione produttiva* che il distretto già possiede. Ad oggi, la necessità

di un coordinamento delle strategie sui mercati esteri non sembra essere stata completamente recepita dagli imprenditori. Una cultura individualistica, che ha finora portato le imprese a muoversi in modo autonomo, e un orientamento prevalente al prodotto che ha indotto a trascurare le funzioni di marketing, hanno rallentato i processi di organizzazione all'interno del distretto.

La crescita culturale del singolo imprenditore sembra essere la condizione necessaria per una crescita dell'intero sistema che, a sua volta, è indispensabile per poter pensare di consolidare la presenza sui mercati complessi e per impostare in un'ottica collaborativa i rapporti con la grande distribuzione organizzata.

4 Le caratteristiche dello sviluppo internazionale del distretto

4.1 L'evoluzione del rapporto coi mercati esteri

L'apertura ai mercati esteri della produzione italiana di mobili, in modo stabile e significativo, risale alla metà degli anni '70 ed è legata al calo della domanda interna conseguente alla crisi petrolifera di inizio decennio. L'intero settore, che fino a quel momento si era sviluppato con andamenti sostanzialmente regolari, viene a trovarsi con un'offerta sovradimensionata a fronte di un mercato interno privo di prospettive di ripresa nel breve termine.

I produttori dell'area pesarese iniziano a esportare verso i maggiori paesi europei, ma già dalla seconda metà del decennio la crescente capacità di spesa dei paesi produttori di petrolio e la loro apertura ai beni occidentali inducono parte dell'offerta pesarese a specializzarsi per i mercati arabi. Il flusso di mobili verso quest'area contribuisce in modo significativo ad accrescere le esportazioni totali del distretto, passando in cinque anni dall'8,5% del totale esportato (1973) al 29,7% (1978),⁶⁸ per poi diventare, all'inizio degli anni '80, quasi la metà del fatturato complessivo. Nella prima metà degli anni '70 le esportazioni rappresentavano il 22% della produzione totale del distretto ed erano destinate per il 46,4% verso i principali mercati europei (soprattutto Francia e Germania). Nel 1981 la quota export sale al 47,6%, di cui gran parte destinata ai paesi arabi. Va comunque considerato che l'elevata incidenza di esportazioni assorbite dai paesi europei nei primi anni '70 era dovuta ai flussi verso i paesi arabi che si realizzavano attraverso intermediari europei, per lo più tedeschi, i quali acquistavano in Italia e rivendevano in Medio Oriente, generando delle esportazioni solo apparenti verso i paesi europei.

Successivamente, il susseguirsi di periodiche crisi congiunturali nel mercato interno (soprattutto nel 1984) e la contrazione dei mercati arabi non compensata da un aumento di domanda in altri paesi, determinano un rallentamento nei flussi esportativi della produzione del distretto.⁶⁹ Nel 1985 i maggiori paesi destinatari delle esportazioni di mobili dalla provincia di Pesaro sono Germania Occidentale (36% del totale esportato), Arabia Saudita (20,6%), Stati Uniti (11,5%), Regno Unito (5,7%) e Francia (5,4%).⁷⁰ Nella seconda metà degli anni '80 si assiste a un definitivo ridimensionamento dei mercati mediorientali, che pur restando un riferimento importante per le imprese del distretto, non alimentano più l'ottimismo, anche eccessivo, che aveva caratterizzato gli anni precedenti.⁷¹ Nel frattempo il quadro competitivo internazionale si modifica.

⁶⁸ Fonte: Cosmob, Pesaro, su dati CCIAA.

⁶⁹ Tuttavia, in quel periodo le esportazioni venivano favorite dai miglioramenti della competitività di prezzo. Infatti, l'inflazione in Italia era ancora molto più alta di quella dei paesi concorrenti e la lira, pur all'interno del sistema monetario europeo, si svalutava ogni anno proprio per compensare il differenziale di inflazione, facendo lievemente migliorare l'indice di competitività delle esportazioni, che ne risultarono favorite in una fase di domanda debole (Florio, Politi, Sckokai, 1998).

⁷⁰ Fonte: CCIAA, Pesaro.

⁷¹ Il periodo di espansione dei mercati mediorientali aveva sostenuto forti aspettative di ulteriore sviluppo che si tradussero in numerose iniziative promozionali - fra cui rassegne espositive riservate ai clienti arabi - e imprenditoriali, con la nascita di aziende

L'Italia, raggiunta una posizione stabile all'interno del sistema monetario europeo, vede rivalutare la propria moneta. Viene così a mancare il vantaggio di una valuta debole che aveva favorito l'export degli anni precedenti; questo penalizza sensibilmente la competitività del mobile italiano sui mercati esteri, anche se una domanda internazionale in forte crescita ne compensa in parte gli effetti negativi.

Gli esportatori pesaresi, una volta diminuito il flusso esportativo verso il Medio Oriente, si rivolgono ad altri mercati in grado di offrire interessanti prospettive di sviluppo. Vengono individuate le nuove aree del Nord America - Stati Uniti e Canada - e del Giappone, che mostrano in quegli anni un forte interesse per il mobile italiano.

L'esperienza araba degli anni '70 sembra tuttavia condizionare le iniziative degli anni successivi, che vengono affrontate con approcci tendenti a ripetere le stesse modalità che avevano caratterizzato quel periodo. La ricerca della facile trattativa, su singole forniture e con margini elevati, impediscono un legame più costruttivo e orientato al lungo periodo, l'unico in grado di garantire un insediamento stabile nei mercati più evoluti.

Le esportazioni verso i nuovi paesi rimangono discontinue e la maggior parte dell'export è assorbita dall'Europa occidentale, e in particolare dai classici mercati di riferimento di tutta la produzione mobiliare nazionale, ossia Germania, Francia e Regno Unito, che fra il 1988 e il 1992 aumentano il loro peso di circa dieci punti percentuali (Tav. 14). Nello stesso periodo le esportazioni del distretto salgono, ma in misura minore rispetto all'andamento dell'export nazionale del settore.⁷²

Tavola 14 – Esportazioni di mobili in legno, giunco e vimini. Principali paesi di destinazione dalle Marche 1988 – 1992 (valori in milioni di lire)

Paesi di destinazione	1988	1989	1990	1991	1992
Arabia Saudita	69.524	74.291	65.346	77.587	72.328
Germania	41.045	48.607	55.785	65.722	76.783
Francia	22.550	31.325	36.778	40.178	39.852
Regno Unito	19.948	24.351	25.157	28.815	30.186
USA	30.049	31.732	28.303	23.572	29.385
Altri	101.144	99.578	91.076	104.258	129.443
TOTALE	284.261	309.883	302.444	340.133	377.977

Fonte: Istat

L'INTERSCAMBIO MONDIALE DI MOBILI

Il mercato mondiale di mobili vede due gruppi di competitori: a) i paesi grandi produttori, perché grandi consumatori, con in testa Stati Uniti, Giappone e Germania, che pur essendo forti

specializzate nella produzione di mobili di stile medio-orientale, o con la riconversione di operatori del settore (produttori finali, produttori di componenti e, in qualche caso, anche agenti di vendita che operavano nel mercato interno) in esportatori verso i paesi arabi.

⁷²In particolare, dal 1988 al 1992 le esportazioni regionali passano da 284 a 377 miliardi di lire, con un incremento del 32,7%, a cui corrisponde, però, una maggiore crescita delle esportazioni nazionali, pari al 46,3%. Fonte: Csil su dati Istat.

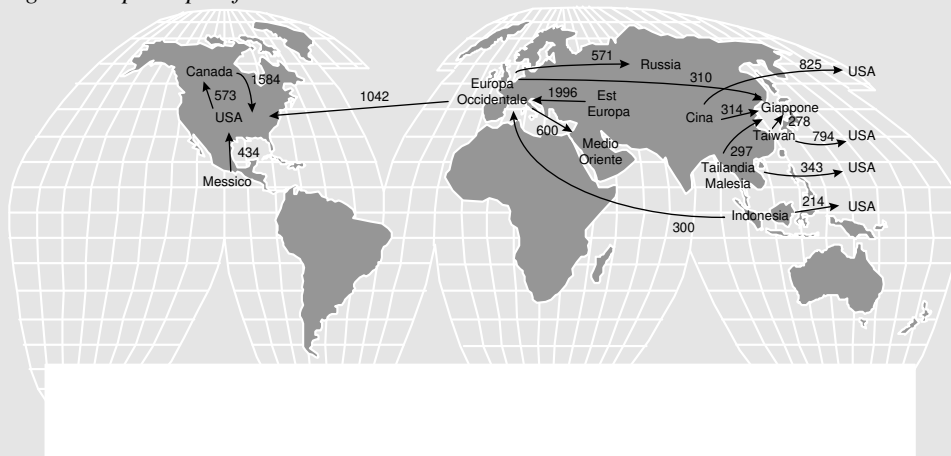
esportatori hanno grossi deficit della bilancia commerciale in conseguenza dell'elevato costo del lavoro, che porta a favorire produzioni provenienti da paesi più competitivi; b) le aree grandi produttrici, perché ricche di materia prima legnosa, con basso costo del lavoro e forte attivo della bilancia commerciale, come i paesi in via di sviluppo dell'Estremo Oriente, i paesi dell'Europa dell'Est e quelli dell'America Latina.

Fra i grandi produttori di mobili l'Italia rappresenta un caso peculiare. E' infatti un grande produttore in quanto forte consumatore, ma è anche il leader mondiale delle esportazioni, con il più alto saldo attivo della bilancia commerciale, pur non avendo materie prime legnose, né un basso costo del lavoro.

Il valore dell'interscambio a livello mondiale ammonta a circa 34 milioni di ECU⁷³ e rappresenta il 20% della produzione complessiva stimata. I primi 6 paesi esportatori (nell'ordine: Italia, Germania, Canada, USA, Danimarca e Francia) realizzano il 50% delle esportazioni totali e i primi 6 importatori (USA, Germania, Giappone, Francia, Canada e Regno Unito) rappresentano il 59% del mercato internazionale. Sebbene a guidare la classifica siano paesi dell'Occidente industrializzato o rientranti nel G7, ci sono anche altri paesi che consolidano la loro presenza a livello internazionale in questo settore: è il caso della Cina e di Taiwan, esportatori di rilievo, ma anche di altre nazioni dell'Est Asiatico che confermano la loro vitalità, soprattutto Malesia, Indonesia e Thailandia.⁷⁴ Va inoltre segnalata l'importanza crescente assunta dall'Europa Orientale che, con la Polonia in testa, giunge a rappresentare il 7% delle esportazioni mondiali.

I principali flussi di interscambio (figura 4) si realizzano dall'Europa dell'Est all'Europa Occidentale, soprattutto Germania; dall'Est Asiatico verso USA e Giappone; dall'Europa Occidentale (in particolare dall'Italia) agli Stati Uniti e al Medio Oriente; fra i paesi NAFTA.

Figura 4 – principali flussi di scambio mondiale di mobili. 1996 – Milioni di ECU



Fonte: Cosmit su dati Csil e ONU.

Nell'ambito delle *esportazioni* per aree geografiche, si può osservare che l'*Europa Occidentale* rappresenta il 50% delle esportazioni mondiali, anche se solo il 26% dei flussi in uscita si dirige verso paesi extracomunitari, mentre il restante 74% è riassorbito all'interno dell'area. All'interno dell'Europa occidentale, i maggiori scambi si effettuano dall'Italia verso la Germania e dalla Germania verso i paesi vicini di lingua tedesca.

⁷³ Il dato è riferito al 1995. Fonte: elaborazioni Csil su dati ONU, Department of Commerce, Eurostat.

⁷⁴ La Cina e Taiwan risultano rispettivamente al settimo e all'ottavo posto nella graduatoria mondiale delle esportazioni di mobili, la Malesia è quindicesima, l'Indonesia diciassettesima e la Thailandia ventunesima; non trascurabili risultano anche Filippine e Corea, fra i primi 40 esportatori mondiali. Fonte: Cosmit, 1997.

L'area del *Sud Est Asiatico, Corea e Taiwan* vede aumentare negli ultimi 10 anni la sua importanza relativa nel commercio internazionale del settore. Le esportazioni di Taiwan rappresentano il 35% dell'offerta dell'area, quelle della Malesia il 18% e quelle dell'Indonesia il 17%.

In *Cina* anche il settore del mobile, al pari di altri settori, sta conoscendo un periodo di rapida modernizzazione ed espansione, con un forte incremento anche dell'interscambio commerciale. Se, però, le importazioni rimangono ancora modeste, le esportazioni hanno conosciuto nel triennio 1993-95 uno sviluppo medio annuo pari al 30%. Due fattori sono alla base di questa veloce crescita delle esportazioni: l'esistenza sul territorio cinese di molte joint venture e impianti produttivi esteri (prevalentemente di Hong Kong e di Taiwan, la cui produzione è destinata in larga parte ai mercati esteri) e la forte presenza di mobili cinesi nel vasto mercato statunitense.

L'*Europa Orientale* sta aumentando il proprio peso relativo nel commercio internazionale del settore (8% del totale mondiale nel 1995), con la Polonia che occupa l'undicesimo posto nella graduatoria dei maggiori esportatori. Mediamente i paesi dell'area esportano oltre il 75% della propria produzione. Le ragioni di questa forte propensione all'esportazione sono da ricercarsi, principalmente, nella decentramento delle unità di produzione verso l'Europa Orientale attuato dalle imprese occidentali, in gran parte tedesche.

Le esportazioni di *Stati Uniti* e *Canada* si manifestano, invece, soprattutto con un consistente interscambio fra i due paesi, anche se performance positive si sono avute, negli ultimi anni, in Giappone e Messico.

Nell'ambito delle *importazioni*, nuovi attori stanno assumendo rilievo internazionale, in particolare la Russia, diventata in pochi anni undicesimo importatore mondiale. Le tendenze degli ultimi dieci anni vedono anche una forte crescita delle importazioni della Germania dall'Est Europa, alimentando flussi che raggiungere anche altri paesi dell'Europa occidentale, ma anche un corrispondente sviluppo dei traffici da Italia e Germania verso i paesi dell'Est Europa e la Russia. Di rilievo anche il flusso di importazioni estremo-orientali in Europa, che non hanno tuttavia ancora superato quote maggiori del 5% sui maggiori mercati. Infine, si segnala il consolidamento dei traffici dall'Estremo Oriente e dai paesi NAFTA verso gli USA.

I *maggiori importatori* sono in effetti gli *Stati Uniti*: come gli altri paesi forti consumatori di mobili (Giappone e Germania), assorbono più di quanto producono, e con il *Canada* rappresentano il 25% dell'import mondiale. I principali fornitori degli Stati Uniti sono il Canada stesso (27% delle importazioni totali), Cina, Taiwan, Italia e Messico. Attualmente si stima che una quota pari al 40% delle importazioni provenga dall'Asia e solamente il 19% dall'Europa. Il *Giappone* è il terzo maggior importatore di mobili. I flussi commerciali più elevati provengono dai paesi asiatici, in particolare Taiwan e Thailandia. L'Italia è fra i principali esportatori di mobili in Giappone: il sesto in assoluto e il primo fra i paesi europei. La *Russia* assorbe una quota ridotta dell'import mondiale (2,6%) ma in forte crescita. Sostanzialmente analogo l'assorbimento del *Medio Oriente*, ma con andamenti opposti.

Con la Guerra del Golfo si chiude il mercato dell'Arabia Saudita e il principale paese di destinazione diventa la Germania (20,3% dell'export regionale nel 1992). Le aspettative legate ai nuovi mercati rimangono sostanzialmente deluse: gli Stati Uniti riducono lentamente la loro quota di assorbimento, il Canada contrae sensibilmente le sue importazioni e così pure il Giappone. Quest'ultimo, soprattutto, mostra un calo che

riguarda solo il mobile pesarese, mentre dal resto d'Italia le esportazioni risultano nello stesso periodo in forte aumento.⁷⁵

Dopo il 1992, in seguito alla nuova drastica svalutazione della lira, si determina un rilancio delle esportazioni nazionali di mobili, che si incrementano mediamente di oltre il 17% annuo in termini reali (tavola 15) fino al '95, permettendo alle aziende italiane di aumentare le loro quote di mercato e di inserirsi in nuovi circuiti distributivi. Nel 1996/97 la lira si rafforza e di conseguenza i prezzi crescono di circa l'8% rispetto a quelli dei concorrenti; un aumento sufficiente a indebolire la competitività del mobile italiano e a determinare un rallentamento nei flussi esportativi.

Tavola 15 - Andamento esportazioni di mobili in Italia (valori in miliardi di lire)

Anno	Esportazioni. Valori correnti	Variaz. %	Esportazioni. Valori a prezzi 1997	Variaz. %
1990	6.629	-	8.968	-
1991	6.814	2,8	8.663	-3,4
1992	7.176	5,3	8.654	-0,1
1993	8.931	24,5	10.337	19,4
1994	10.603	18,7	11.808	14,2
1995	13.208	24,6	13.961	18,2
1996	13.482	2,1	13.715	-1,8
1997	14.291	6,0	14.291	4,2

Fonte: ns. elaborazioni su dati Federlegno Arredo e Istat.

Le esportazioni di mobili della provincia di Pesaro seguono nello stesso periodo gli andamenti del comparto a livello nazionale, mostrando però tassi di crescita generalmente più elevati (tavola 16). L'incidenza del fatturato export sulla produzione locale - che nei primi anni '90 era scesa a percentuali di poco superiori al 20% - si porta al 39%, avvicinandosi ai valori medi nazionali (47,6%)⁷⁶.

Tavola 16 - Andamento delle esportazioni di mobili della provincia di Pesaro (valori in miliardi di lire)

Anno	Esportazioni Valori correnti	Variaz. %	Esportazioni Valori a prezzi 1997	Variaz. %
1990	224,7	-	304,0	-
1991	252,7	12,4	321,2	5,7
1992	285,4	13,0	344,2	7,2
1993	427,3	49,7	494,5	43,7
1994	566,3	32,5	630,6	27,5

⁷⁵Fonti: OCDE, *Foreign Trade by Commodities*, 1990; ISTAT *Statistica del Commercio Estero*, 1992; CSIL, *Gli scambi con l'estero nel settore del mobile*, 1987-1991.

⁷⁶ Il dato si riferisce ai prodotti finiti del settore arredamento, comprendenti mobili e arredi per ogni tipo di ambiente (esclusi quelli per autoveicoli), materassi e apparecchi per illuminazione, la cui produzione in Italia è stata di 30.110 miliardi di lire. Se si tiene conto della produzione realizzata anche dai produttori di componenti e semilavorati, l'incidenza dell'export a livello nazionale risulta nel 1997 del 30,56%. Fonte: Federlegno-Arredo.

1995	758,8	34,0	802,1	27,2
1996	784,0	3,3	797,6	-0,6
1997	858,0	9,4	858,0	7,6

Fonte: ns. elaborazioni su dati Assindustria Provincia di Pesaro.

Anche il panorama geografico delle esportazioni del distretto subisce sensibili cambiamenti nel corso degli anni '90 (tavola 17). Calano i flussi verso i paesi europei, che riducono la loro quota al 34,9% (1997), e in particolare quello verso la Francia; i paesi medio-orientali e arabi si ridimensionano ulteriormente - soprattutto l'Arabia Saudita - pur conservando un peso che nell'insieme rappresenta ancora il 19% delle esportazioni provinciali. Il Nord-America conserva posizioni stazionarie, con percentuali inferiori al 10%, mentre il Giappone resta su livelli minimi. Rispetto alle esportazioni nazionali del settore (tavola 18) si osserva una minore presenza dei produttori pesaresi nei maggiori mercati di riferimento (paesi europei, Stati Uniti e Giappone). Vistosa, in particolare, è la differenza di assorbimento del mercato francese, 10,8% a livello nazionale contro il 2,9% per il distretto.

Dal lato opposto, si rileva la forte apertura all'export pesarese dei paesi dell'Est Europa, e in particolare quelli dell'ex Unione Sovietica, che nel '97 arrivano ad assorbire il 17,2 % delle esportazioni provinciali, di cui il 14% destinato alla sola Russia (a livello nazionale attestata invece sul 5,4%). Questo conferma la caratterizzazione dei produttori locali, che trovano maggiori facilità di sbocco nei mercati con dinamiche più accentuate e con sistemi distributivi meno avanzati.

Come già era accaduto con i mercati mediorientali, le imprese del distretto riescono, meglio di altre, ad adattare la loro offerta alle caratteristiche dei nuovi interlocutori non solo nel prodotto ma anche nelle modalità relazionali, confermando la versatilità degli imprenditori locali nel gestire rapporti con aree emergenti ed evidenziando, nello stesso tempo, le medesime debolezze.

Le esportazioni dell'area pesarese crescono anche in altri paesi dell'Europa orientale, e in particolare verso la Polonia, ma con caratteri diversi rispetto al mercato russo, che si mostra più irrazionale nei suoi percorsi di crescita ma anche più dinamico. Di rilievo il flusso verso alcuni paesi della ex Jugoslavia, come la Slovenia, presumibilmente destinata a ricoprire un ruolo stabile anche in futuro.

In aumento appaiono i flussi esportativi verso altre nuove aree, come il Sud Africa e il Sud America. Si tratta di mercati verso i quali vengono inviate piccole quantità di mobili, in maniera per lo più occasionale e a carattere esplorativo, ma che testimoniano comunque una accresciuta "esposizione" ai mercati internazionali delle imprese mobiliere pesaresi.

Tavola 17 – Quote di assorbimento dell'export di mobili dalla provincia di Pesaro. Principali paesi e aree, 1992, 1995, 1997. Valori percentuali.

	1992	1995	1997		1992	1995	1997
Germania	20,3	22,3	18,1	Russia	n.d.	n.d.	14,0
Francia	10,5	4,8	2,9	Ucraina	n.d.	n.d.	2,6
Regno Unito	7,8	4,0	4,0	Bielorussia	n.d.	n.d.	0,3
Benelux	3,0	5,2	4,9	Kazakistan	n.d.	n.d.	0,2
Grecia	1,9	1,5	2,1	Uzbekistan	n.d.	n.d.	0,2
Svizzera	2,9	2,3	1,2	TOT. EX URSS	0,8	11,4	17,2
Spagna e Portogallo	1,2	0,8	0,9	Polonia	n.d.	n.d.	1,6

Austria	1,3	1,0	0,7	Ungheria	n.d.	n.d.	0,8
<i>TOT. EUROPA OCC.</i>	<i>48,8</i>	<i>41,9</i>	<i>34,9</i>	Rep. Ceca	n.d.	n.d.	0,2
<i>SCANDINAVIA</i>	<i>0,3</i>		<i>0,5</i>	Slovacchia	n.d.	n.d.	0,3
<i>Turchia</i>	<i>n.d.</i>	<i>0,7</i>	<i>1,9</i>	Romania	n.d.	n.d.	0,2
<i>USA E CANADA</i>	<i>9,1</i>	<i>9,2</i>	<i>8,4</i>	<i>TOT. EST EUROPA (escl. Ex Urss)</i>	<i>n.d.</i>	<i>2,8</i>	<i>3,3</i>
Arabia Saudita	19,1		6,2	Slovenia	n.d.	n.d.	5,1
Emirati Arabi uniti	5,4		4,8	Croazia	n.d.	n.d.	1,9
Libia	5,0	7,28	3,6	Bosnia-Erzegovina	n.d.	n.d.	0,1
Israele	1,7		3,1	Serbia e Montenegro	n.d.	n.d.	0,4
Oman	0,8		0,7	<i>TOT. EX JUGOSLAVIA</i>	<i>0,7</i>	<i>2,8</i>	<i>7,6</i>
Libano	n.d.		0,6	<i>Albania</i>	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	<i>0,2</i>
Kuwait	2,1			Giappone	0,6	0,3	0,5
<i>TOT. AREA MEDITERR.</i>				Singapore	n.d.	n.d.	0,2
<i>E MEDIO ORIENTE</i>	<i>34,1</i>	<i>20,3</i>	<i>19,0</i>	Hong Kong	0,7	n.d.	0,2
				Cina	n.d.	n.d.	0,5
				Australia	n.d.	n.d.	0,3
				<i>TOT. ASIA ESTR. ORIENTE</i>	<i>n.d.</i>	<i>2,1</i>	<i>1,7</i>

Fonte: ns elaborazione su dati Istat (1992), Centro Studi Unioncamere delle Marche (1995), Assindustria Pesaro (1997).

Tavola 18 – Principali paesi di destinazione delle esportazioni italiane di mobili in legno giunco e vimini dal 1985 al 1995. Quote percentuali

	1985	1987	1989	1991	1993	1995	1997
Germania	14,6	16,7	17,5	24,7	27,5	25,1	21,3
USA	12,5	12,7	12,5	8,3	9,7	11,4	11,2
Francia	23,7	26,3	24,7	23,2	17,6	12,8	10,8
Regno Unito	6,0	7,1	7,9	6,6	5,3	5,0	6,5
Russia	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1,8	5,3	5,4
Svizzera	5,1	6,4	5,9	5,2	4,7	4,8	3,9
Belgio e Lussemb.	2,5	3,2	3,7	4,5	4,2	4,1	3,7
Olanda	1,7	2,3	2,5	2,8	2,4	2,5	3,0
Austria	2,3	2,3	2,5	3,3	3,5	3,2	2,7
Giappone	n.d.	1,4	2,4	2,4	1,4	2,2	2,2
Spagna	n.d.	n.d.	n.d.	1,9	n.d.	n.d.	1,8
Israele	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1,5	1,5
Arabia Saudita	10,9	6,5	3,9	3,3	3,2	1,7	1,3
Emirati Arabi Uniti	2,2	1,4	1,3	n.d.	n.d.	n.d.	1,0
Australia	1,9	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1,0
Canada	n.d.	1,6	2,0	1,2	n.d.	n.d.	0,8
Libia	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1,4	n.d.	0,6
Kuwait	1,9	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Altri	14,0	11,9	13,0	12,5	17,2	20,2	21,3
TOTALE	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: ISTAT

4.2 La natura eterodiretta dell'esperienza internazionale nei risultati dell'indagine

4.2.1 Varietà/variabilità dei mercati di sbocco verso un superamento della logica occasionale

Al di là dei dati aggregati e delle considerazioni generali che da questi si possono trarre, l'analisi del comportamento delle imprese mobiliere pesaresi di fronte alle opportunità offerte dai circuiti internazionali richiede uno studio più approfondito dei loro percorsi individuali a partire dalla metà degli anni '80.

Coerentemente con le riflessioni fatte in precedenza, le vicende delle imprese capofila esportatrici risultano molto articolate, mostrando una varietà di profili, tutti significativi, soprattutto per la formulazione di ipotesi circa il loro percorso futuro. Alcune riflessioni generali anticipano qui la descrizione dei vari profili di imprese.

Il primo risultato importante della ricerca viene dalla conferma della *criticità* che ha ormai assunto l'esperienza internazionale per lo sviluppo delle imprese e del distretto. A seconda di come viene vissuto, il processo di internazionalizzazione non è, però, necessariamente garanzia di crescita o di sopravvivenza, perché molte imprese, nei contatti con i mercati esteri, rimangono in un condizione di marginalità o di passività, che a volte le brucia rapidamente e, più spesso, le mantiene in una condizione statica, pericolosa e ormai inadatta alla dinamicità del contesto competitivo. L'esperienza variamente cumulata è comunque positiva, perché costituisce un patrimonio che è condizione necessaria per creare i presupposti di un cambiamento, anche se deve poi essere sostenuta da altri aspetti, soggettivi e strutturali, della singola azienda e del tessuto industriale locale nel suo insieme.

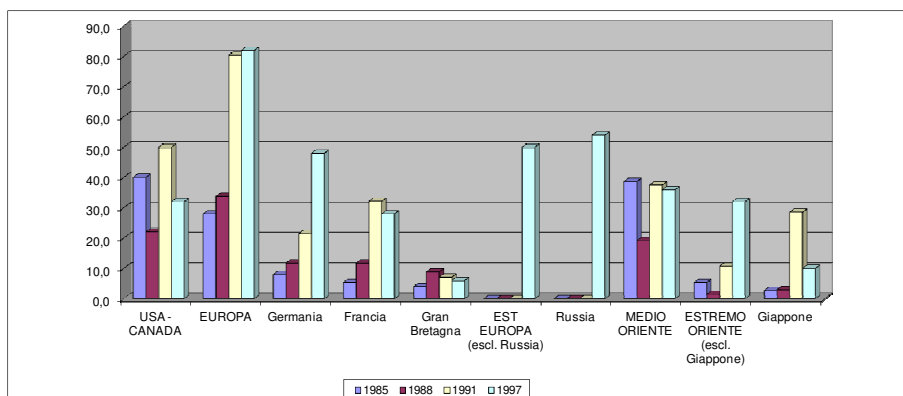
A questo riguardo, il comparto pesarese del mobile ha vissuto e sta vivendo un salto culturale che il periodo della ricerca rileva chiaramente: nel 1985 gli sbocchi internazionali venivano colti come semplici opportunità; per molte imprese erano complementari a quello del mercato interno, per altre diventavano esclusivi (come nel caso di aziende nate per l'export nel Medio Oriente), ma non c'era un orientamento strategico verso un equilibrato sviluppo nazionale e internazionale. A partire dai primi anni '90 si inizia invece a prendere coscienza dell'importanza della dimensione internazionale. L'espansione sui mercati esteri diventa un obiettivo del distretto, anche se poche imprese riescono poi a esprimere una strategia di vero confronto internazionale.

In questa crescita, è stata ed è essenziale la funzione del distretto: sia quella naturale, che ha favorito la circolazione dell'informazione, innescando meccanismi imitativi e innovativi, sia quella istituzionale che - non sempre con l'efficacia necessaria - ha focalizzato l'attenzione sul problema, consolidando la sensibilità delle imprese e rendendole anche più visibili all'esterno.

Un'altra conferma scaturita dall'analisi del comportamento delle imprese pesaresi riguarda la sostanziale *natura "eterodiretta" del processo di internazionalizzazione*. Inizialmente, com'è per molti distretti industriali, l'area viene individuata da operatori di commercio internazionale, che nel caso pesarese apprezzano e valorizzano la sua capacità di offrire prodotti, con buon rapporto qualità-prezzo, su fasce di mercato medio-basse. Questa vocazione produttiva si combina con mercati di riferimento generalmente poco esigenti e caratterizzati da rapporti commerciali, modalità di pagamento e sistemi di relazioni fra i partner poco evoluti. Una notevole parte dei traffici commerciali si sviluppa, infatti, verso paesi emergenti, mentre una parte residuale riguarda le aree sviluppate, ma attraverso canali marginali o di nicchia (spesso singoli dettaglianti).

Parallelamente alla *varietà dei mercati serviti* si accentua la capacità di adattamento alle esigenze dei clienti e alle varie congiunture dei mercati, e quindi si moltiplica la varietà delle esperienze e la variabilità degli sbocchi (Figura 5).

Figura 5 – Principali aree e paesi di destinazione delle imprese intervistate - anni 1985, 1988, 1991, 1997 (percentuale di imprese sul totale intervistato di ogni anno)



Fonte: Indagini campionarie sui produttori di mobili della provincia di Pesaro.

Negli andamenti rappresentati si possono individuare delle vere e proprie fasi caratterizzate dalla presenza delle imprese pesaresi in determinati paesi o aree geografiche. E' il caso del Medio Oriente, che nell'85 è già in contrazione rispetto agli anni precedenti ma continua a rappresentare un riferimento non secondario per diverse imprese del distretto. Significativo è pure il calo di presenze negli Stati Uniti che emerge nell'ultima rilevazione, dopo un periodo in cui il mercato sembrava destinato ad aprirsi rapidamente alla produzione locale.

Altrettanto significativo, se pure con un peso minore, è il rapporto col mercato giapponese, verso il quale sembrano essersi manifestati molti dei limiti emersi nelle relazioni con i mercati più esigenti: dopo una fase di sviluppo nei primi anni '90, caratterizzata però da forniture di carattere esplorativo, i clienti giapponesi hanno preferito orientare i loro acquisti di mobili italiani presso produttori di altre aree, Brianza soprattutto, in grado di assecondare meglio le loro esigenze di qualità sia nel prodotto che nel servizio commerciale.

Più recentemente, si evidenzia l'importanza assunta dai paesi dell'Est Europa, e in particolare la Russia, mercato verso il quale si stanno rivolgendo già da qualche anno molti degli operatori locali.

In Europa, invece, mentre i mercati britannico e francese appaiono in contrazione (dopo una fase di sviluppo nel '91 nel caso della Francia), la Germania sta diventando un punto di riferimento per un numero crescente di imprese, e questo conforta l'ipotesi di un processo di cambiamento in corso nella capacità di offrire prodotti qualitativamente migliori e di riuscire a sostenere rapporti con un sistema distributivo più strutturato di quello italiano.

Il fenomeno est Europa si prospetta in modo parzialmente diverso dalla precedente esperienza del Medio Oriente: innanzitutto per la dimensione del fenomeno, in quanto si parla di aree geografiche vaste e popolate, per le quali lo sviluppo comporterà un ulteriore addensamento della popolazione; inoltre, perché si tratta di paesi destinati a percorrere un processo di crescita graduale ma duraturo, se pure non privo di contrasti, che li vedrà allinearsi alle economie dell'Europa occidentale; infine per il fatto che l'attuale domanda (di fascia qualitativa medio-bassa e bassa) potrà in futuro essere soddisfatta dall'offerta locale.

In prospettiva si assisterà quindi a un'intensificazione della concorrenza. Innanzitutto quella degli altri produttori europei, soprattutto tedeschi, che riusciranno a essere più competitivi sui prodotti di fascia media, anche se sono per ora fuori mercato a causa di un rapporto qualità-prezzo non ancora adeguato. Sulle fasce basse, si intensificherà la concorrenza delle produzioni locali, che nel loro sviluppo potranno beneficiare dei vantaggi derivanti dal minor costo della manodopera. Lo spazio riservato alle produzioni italiane sarà quindi limitato ai segmenti medio-alti e alti della domanda. Occorre anche considerare che in quei paesi il sistema distributivo evolverà forse in modo più rapido dello sviluppo economico, in seguito all'ingresso nel mercato della grande distribuzione, soprattutto tedesca, che ha già iniziato a orientare le sue scelte di internazionalizzazione verso l'est Europa. In questo scenario l'area dell'Europa orientale, se pure su una scala temporale più ampia, si potrebbe rivelare quindi uno sbocco limitato.

I PAESI DI DESTINAZIONE DELLE IMPRESE INTERVISTATE

L'area verso cui è maggiormente rivolta l'attenzione dei produttori finali del distretto (figura 6) è attualmente quella dei paesi dell'ex Unione Sovietica (Russia e Ucraina, indicate rispettivamente dal 64% e dal 22% degli intervistati). Delle imprese che esportano in *Russia*, oltre la metà (59,3%) vi indirizza fino al 20% delle proprie esportazioni totali.

Il numero di interlocutori utilizzati per il mercato sovietico è molto basso: uno o due per un terzo degli intervistati, pochi, in gran parte meno di dieci, per gli altri. In genere si tratta di rapporti diretti con dettaglianti specializzati (44,4% dei casi), ma spesso si tratta di importatori che curano la distribuzione del prodotto, in merito alla quale il produttore stesso possiede poche informazioni. Scarse le attività promozionali, se non nel caso di sconti o offerte particolari, rivolte all'importatore. I pagamenti sono prevalentemente anticipati (nel 72% dei casi) oppure con dilazioni a un mese (11,1%) o, più raramente, a 45 o 60 giorni (3,7%).

Le spedizioni verso l'area avvengono quasi sempre su gomma (95,5% dei casi) e solo sporadicamente per mezzo di collegamenti ferroviari, con costi a carico del destinatario (42,8% dei casi) o del fornitore (28,6%).

Il secondo più importante paese è la *Germania*, a cui si rivolge il 50% delle imprese, per la metà delle quali rappresenta il principale mercato estero di riferimento. E' rilevante osservare come la percentuale di imprese che si rivolgono a questo mercato sia più che raddoppiata rispetto all'indagine del 1991. Pur trattandosi di uno dei primi paesi affrontati dal distretto, la maggior parte delle imprese che attualmente vi operano è presente dagli anni '90 (61,5% dei casi). Il numero di interlocutori utilizzati in Germania è generalmente basso: il 30,8% degli intervistati ha rapporti con un solo partner e il 15,4% con due. Si tratta soprattutto di relazioni con importatori che poi si occupano della commercializzazione e che effettuano anche attività promozionali (nel 38,5% dei casi). Molti sono comunque i produttori che vendono anche direttamente a dettaglianti specializzati, tramite propri agenti o per iniziativa degli stessi dettaglianti.

I pagamenti si svolgono soprattutto tramite bonifico bancario (72,4%), oppure con lettera di credito o con pagamento anticipato⁷⁷. La dilazione concessa è di circa un mese nel 23,1% dei casi o, nella stessa proporzione, a 60 giorni; più raramente vengono concordate dilazioni maggiori, per lo più a 90 giorni. Le spedizioni sono quasi sempre via gomma a carico del destinatario.

Il rapporto con i clienti del mercato tedesco si caratterizza per l'impronta collaborativa ma caratterizzata dal preciso rispetto dei termini concordati, sia in relazione ai tempi di consegna che alle caratteristiche qualitative dei prodotti. Un elevato numero di imprese (61,5%) dichiara di avere già attivato delle attività in collaborazione con i distributori, soprattutto per quanto riguarda gli obiettivi di miglioramento della qualità e la logistica.

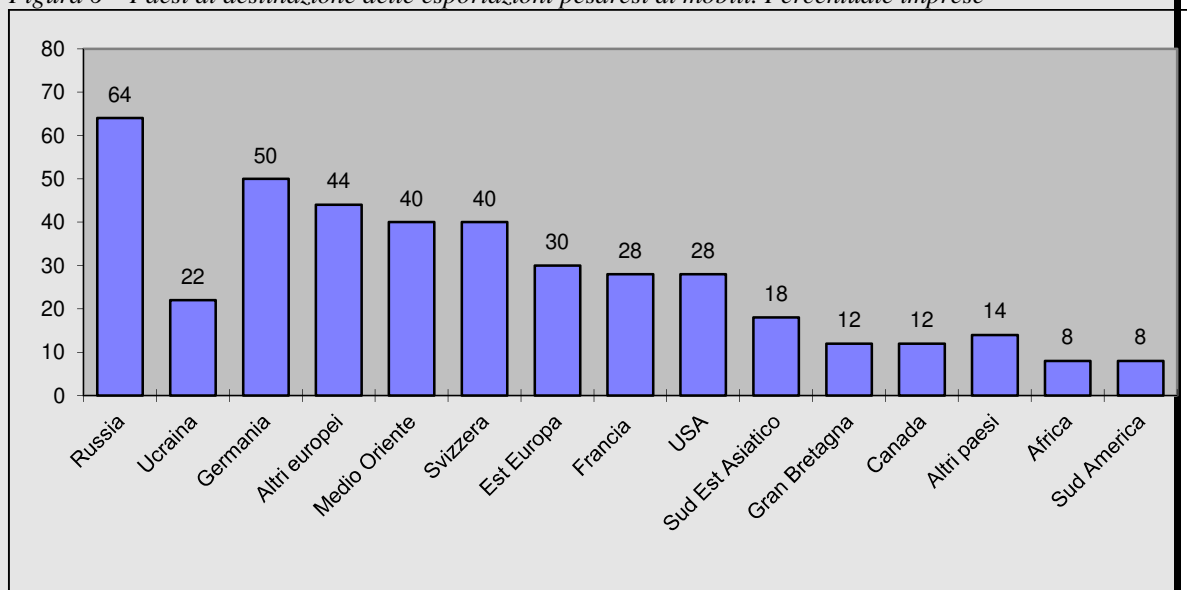
La *Francia*, fra i maggiori mercati europei di riferimento del settore, appare sempre meno rilevante per le esportazioni dei produttori locali. Nell'indagine del 1991 vi risultava presente il 39% del campione, mentre nel '97 la quota scende al 28%. Solamente il 12% delle imprese, tuttavia, indica tale mercato come rilevante per il proprio export complessivo, con quote che comunque non risultano mai superiori al 30% delle esportazioni. Le aziende che realizzano i risultati migliori sono quelle da più tempo presenti nel paese.

Nessuna delle imprese operanti sul mercato francese ha rapporti con più di cinque clienti. Scarse attività promozionali e difficoltà di trattative sul fronte dei prezzi sono gli aspetti più ricorrenti nelle descrizioni delle imprese, ma anche poca trasparenza nello scambio di informazioni e

⁷⁷ In particolare, il pagamento con lettera di credito viene utilizzato dal 36,4% delle imprese e il pagamento anticipato dal 18,2%. La somma delle percentuali non è pari a 100 in quanto la domanda prevedeva la possibilità di fornire più di una risposta.

scarsa disponibilità dei clienti a cooperare, unitamente alla tendenza a ridiscutere continuamente i termini concordati, risultano fra i fenomeni più spesso segnalati.

Figura 6 – Paesi di destinazione delle esportazioni pesaresi di mobili. Percentuale imprese



Fonte: indagine campionaria sui produttori di mobili della provincia di Pesaro, 1997.

Il 44% delle imprese si rivolge anche ai restanti paesi europei. Il 40% è presente in *Svizzera*, grazie soprattutto alla vicinanza geografica che permette un rapporto sostanzialmente analogo a quello che si realizza sul mercato interno, attraverso agenti.

Verso i *mercati arabi e medio orientali* continua la contrazione di presenze: dal 1985, quando la maggioranza degli intervistati (84,9%) vi esportava, il numero di imprese è calato costantemente, passando al 48,2% nel 1991 fino ad arrivare al 40% nell'ultima indagine.

Andamento analogo si registra per il mercato americano e canadese: le imprese che esportano negli *Stati Uniti* erano nel 1985 il 58,9% del campione, nel 1991 scendono al 38% e nel '97 al 28%. Lievemente meno negativa la tendenza riguardante le imprese presenti in *Canada*: si passa infatti dal 31,5% del 1985 al 12% del 1997.

A livello delle singole imprese prevale - come si vedrà meglio nell'analizzarne i profili - la differenziazione e la variabilità delle esperienze di mercato; in alcuni casi ci sono però anche relazioni meno volatili e più esclusive che denotano una maggiore capacità di tenuta. Una presenza più costante è propria delle imprese più grandi ed evolute verso i mercati più consolidati (tipicamente Europa e Nord America), ma la si può anche riscontrare nell'esperienza di alcune imprese, anche piccolissime, che mantengono il loro inserimento di nicchia in mercati meno avanzati e un tempo emergenti come quello del Medio Oriente.

E' comunque importante osservare come le imprese abbiano nel complesso aumentato il numero di paesi di riferimento, comprese le aree geograficamente più lontane. Non mancano infatti aziende che hanno rapporti coi paesi dell'estremo oriente, del Sud Africa e del Sud America, anche se si tratta di flussi quantitativamente modesti. E' però significativo il fatto che i produttori locali siano capaci di attuare un costante monitoraggio sulle possibili opportunità provenienti da tutti i mercati mondiali, attivando dei meccanismi informali di comunicazione interni al distretto che consentono il completamento e l'integrazione delle informazioni e che favoriscono la crescita di un'esperienza collettiva certamente superiore a quella ottenibile con le sole risorse individuali. Questa prerogativa, connessa alla disponibilità ad affrontare livelli di rischio superiori nei rapporti commerciali internazionali, ha rappresentato e rappresenta tuttora un elemento di vantaggio che permette di sfruttare con anticipo le nuove opportunità che di volta in volta si presentano con l'apertura di nuove aree.

4.2.2 Assenza di correlazione con le dimensioni e col grado di specializzazione delle imprese

La percentuale di fatturato export delle imprese intervistate mostra nel periodo e complessivamente per il distretto una flessione agli inizi degli anni '90 e, successivamente, una ripresa che fa riguadagnare i livelli dell'85⁷⁸. Tale inversione di tendenza è in gran parte imputabile all'apertura dei mercati dell'est Europa, ma non va trascurato il maggiore dinamismo dimostrato dalle imprese nella ricerca di alternative in grado di compensare il calo del mercato nazionale.

La propensione all'export non è significativamente correlata con le dimensioni di impresa (tavola 19), quindi la tipologia delle esportatrici non può essere costruita sul dato dimensionale. Si intravedono però delle tendenze: guardando, per esempio, alla stabilità della percentuale export e quindi al grado di coinvolgimento verso l'estero, gli andamenti più stabili, e in fondo anche più equilibrati rispetto al fatturato totale, sono riscontrabili nelle classi dimensionali intermedie.

⁷⁸ In quell'anno, il 47% delle imprese esportava più del 45% del proprio fatturato mentre dall'indagine del 1991 tale valore risultava essersi notevolmente ridotto: il 71,4% degli intervistati infatti, non superava il 20% di export. Dalle ultime interviste emerge invece che nel 46% dei casi si realizzano vendite all'estero per oltre il 40% della produzione complessiva (fra questi, il 12% delle risposte indica valori superiori all'80%) e solo il 14% degli intervistati esporta meno del 10% della propria produzione (nel 1991 in tale classe rientrava il 51% delle aziende).

Tavola 19 – Dimensioni dell'azienda e percentuale di fatturato export

Fatturato 1996 (mil.ni di lire)	Percentuale fatturato export										
	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	Oltre 80	Non risp.	Totale riga
0-999	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	4
% colonna	14.29	10.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16.67	0.00	-
% riga	25.00	25.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	-
% totale	2.00	2.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.00	8.00
1.000-2.999	3	3	1	1	0	2	1	2	1	1	15
% colonna	42.86	30.00	20.00	20.00	0.00	66.67	25.00	66.67	16.67	33.33	-
% riga	20.00	20.00	6.67	6.67	0.00	13.33	6.67	13.33	6.67	6.67	-
% totale	6.00	6.00	2.00	2.00	0.00	4.00	2.00	4.00	2.00	2.00	30.00
3.000-4.999	0	2	1	1	0	0	0	0	1	0	5
% colonna	0.00	20.00	20.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16.67	0.00	-
% riga	0.00	40.00	20.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	-
% totale	0.00	4.00	2.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.00	10.00
5.000-9.999	2	2	0	3	1	0	1	0	0	0	9
% colonna	28.57	20.00	0.00	60.00	25.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	-
% riga	22.22	22.22	0.00	33.33	11.11	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	-
% totale	4.00	4.00	0.00	6.00	2.00	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00	18.00
Oltre 10.000	1	2	1	0	3	1	1	1	2	0	12
% colonna	14.29	20.00	20.00	0.00	75.00	33.33	25.00	33.33	33.33	0.00	-
% riga	8.33	16.67	8.33	0.00	25.00	8.33	8.33	8.33	16.67	0.00	-
% totale	2.00	4.00	2.00	0.00	6.00	2.00	2.00	2.00	4.00	0.00	24.00
Non risponde	0	0	1	0	0	0	1	0	1	2	5
% colonna	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	16.67	66.67	-
% riga	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	20.00	40.00	-
% totale	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.00	2.00	4.00	10.00
Tot. colonna	7	10	5	5	4	3	4	3	6	3	50
% totale	14.00	20.00	10.00	10.00	8.00	6.00	8.00	6.00	12.00	6.00	100.00

Fonte: Indagine campionaria sui produttori di mobili della provincia di Pesaro, 1997.

Complessivamente, le dimensioni delle imprese esportatrici si confermano piccole e piccolissime. Viene sostanzialmente rispecchiata la struttura del distretto, a conferma del fatto che i contatti con i mercati esteri non attuano una selezione delle imprese su basi dimensionali.

Seguendo le imprese e il loro comportamento nel periodo considerato si ricava, comunque, una varietà di percorsi che mostra maggiore ricchezza di profili di quanta ne potremmo trovare affidandoci al solo dato dimensionale di base o alla classe di fatturato export, che non riuscirebbe comunque a cogliere la qualità strategica di relazioni peraltro intense.

La maggiore o minore internazionalizzazione del distretto non è quindi un dato di quantità ma, come vedremo, piuttosto di qualità, anche se si pone il problema di un *livello dimensionale minimo*. La sola, significativa relazione esistente con le dimensioni di impresa riguarda la capacità di consolidamento dell'espansione sui mercati esteri. Intendendo con consolidamento il contatto continuato con mercati evoluti che richiedono una maggiore qualità, che viene garantita da un più alto grado di integrazione produttiva, e quindi da un più efficace controllo della qualità del prodotto e una maggiore adesione alle richieste dei clienti.

La maggiore propensione al consolidamento sui mercati esteri delle imprese medio grandi ha un significato importante: indica cioè che un certo livello dimensionale è importante per caratterizzare l'esperienza internazionale delle imprese in modo meno precario e spontaneo. Una trasformazione è comunque in atto e coinvolge anche altre dimensioni di impresa, come testimonia una più approfondita analisi dei profili individuati.

4.2.3 Centralità della figura del distributore e scarsa attivazione del marketing

Il cliente estero rimane comunque il perno dell'intera vicenda. E' lui che in molti casi attiva il contatto e soprattutto esprime una leadership nella filiera. Le caratteristiche del suo operare e la sua fisionomia sono correlate a quelle del mercato servito, al suo grado di sviluppo, alle caratteristiche del consumo e delle modalità distributive interne. Le imprese affrontano quindi canali di entrata differenti, che evolvono nel tempo, trasformando la distribuzione estera del prodotto pesarese da indiretta a forme di canalizzazione sempre più diretta. Già verso la fine degli anni '80 scompaiono quasi del tutto le case export ancora presenti nell'85.

I CANALI UTILIZZATI DALLE IMPRESE

La scelta del canale di ingresso nei paesi esteri risulta frutto di una precisa analisi solamente per la metà degli intervistati, per lo più nei mercati con un apparato distributivo di mobili fortemente strutturato o comunque tale da non permettere un facile accesso agli operatori esteri, soprattutto quelli minori. Il riferimento è, per esempio, alla *Francia*, dove la presenza dei mobili pesaresi è nella maggior parte dei casi mediata da un'agente locale che si rivolge alla grande distribuzione.

Anche per quanto riguarda la *Germania* la scelta del canale di entrata è notevolmente condizionata dalla struttura distributiva del paese, fortemente concentrata a livello di approvvigionamenti, e anche in questo caso viene fatto ricorso ad agenti introdotti presso le centrali di acquisto.

Nei rapporti con gli altri paesi europei (*Svizzera, Spagna, Austria, Olanda, Belgio, ecc.*) si riscontrano situazioni più disomogenee, con l'utilizzo di importatori o, più spesso, attraverso agenti locali che contattano direttamente i singoli dettaglianti. Non di rado, soprattutto verso i paesi più vicini, in particolare la Svizzera per le maggiori affinità linguistiche, è l'azienda che si rivolge direttamente ai punti vendita mediante proprio personale commerciale.

Un approccio mediante importatori o agenti locali viene adottato verso i *paesi est-europei*, anche se non mancano casi sporadici di agenti italiani. Verso la *Russia* e i paesi dell'ex Unione Sovietica è tendenzialmente più frequente l'utilizzo del proprio personale commerciale, che solitamente si appoggia a referenti locali per l'interpretariato, l'organizzazione delle visite, ecc. Più raramente vengono utilizzate società di import-export o intermediari locali.

La figura dell'importatore distributore è invece molto utilizzata dalle imprese che hanno rapporti con i paesi del *sud-est asiatico* e con il *Giappone*.

Verso il mercato degli *Stati Uniti*, caratterizzato da una struttura distributiva evoluta e concentrata (grande distribuzione) le possibilità di ingresso si realizzavano in passato solamente attraverso dettaglianti, talvolta proprietari di piccole catene di punti vendita, che si recavano direttamente in Italia per gli approvvigionamenti. Negli ultimi anni alcune imprese del distretto hanno seguito un approccio più diretto, con l'apertura di filiali commerciali utilizzate anche

come base logistica, attraverso le quali riuscire ad intraprendere rapporti anche con catene distributive di medie e grandi dimensioni.

Anche la sostanziale passività dal punto di vista del marketing riflette la centralità del ruolo del distributore: poche *azioni promozionali* e tutte rivolte al trade, primi contatti presso le aziende e in fiera, e raramente presso i clienti, scarsa rilevanza del marchio, che non è oggetto di particolari investimenti in immagine.

In particolare, nelle fasi di approccio ai mercati esteri le imprese dedicano poche risorse alla raccolta di informazioni. Notizie relative ai paesi di riferimento o a potenziali nuovi paesi vengono raccolte dal 64% delle imprese, ma in genere in occasione di fiere o di contatti con intermediari commerciali, dove la raccolta di informazioni non costituisce l'obiettivo primario. Il 12% delle imprese si limita a utilizzare solamente le indicazioni fornite dagli enti pubblici o dalle associazioni di categoria mentre, più frequentemente, le informazioni vengono raccolte in occasione delle visite ai mercati obiettivo (durante le quali vengono effettuate delle piccole indagini di mercato) o dagli agenti. In sporadici casi viene fatto ricorso agli istituti bancari o, ancora più raramente, ad agenzie private.

Tutti questi fattori, in realtà, non fanno che rispecchiare i tratti caratterizzanti del rapporto con gli intermediari nazionali, dove rimane forte la dipendenza dall'agente, sul quale convergono i flussi informativi e negoziali di un panorama sia produttivo che distributivo ancora fortemente frammentato.

L'atteggiamento scarsamente attivo, consolidato sul mercato nazionale, si ripropone nei mercati esteri, se non altro perché le responsabilità all'interno delle imprese sono quasi sempre le stesse: infatti sono ancora rari i casi di imprese con responsabile estero diverso dal responsabile commerciale. Anche l'ufficio estero all'interno delle imprese è poco diffuso: solo nel 42% dei casi è possibile individuarne la presenza, ma molto spesso è costituito da un solo addetto che - oltre a svolgere i propri incarichi abituarini - si occupa di trattare con i clienti stranieri. Un ufficio export strutturato è invece presente in quasi tutte le imprese con più di 50 addetti⁷⁹.

Rispetto alle precedenti indagini si nota comunque una maggiore sensibilità verso pratiche commerciali e di marketing più mirate. Complessivamente, rispetto al 1985, ci sono segnali di un coinvolgimento delle imprese in circuiti che mutano alcuni dei loro comportamenti: è diffusa la pratica di inviare periodicamente personale proprio all'estero, anche fra le imprese di minori dimensioni, e aumenta la percentuale delle imprese che forniscono prodotti destinati al marchio del cliente - indice di relazioni con strutture distributive avanzate - che è comunque più significativa verso l'esportazione che sul mercato interno (il 12% contro l'8%).

4.3 La tipologia delle imprese esportatrici

Anche se possiamo notare tendenze e comportamenti prevalenti, la diversa natura dei mercati e delle relazioni internazionali finisce per influire sul comportamento e anche sulla struttura delle imprese: le sollecitazioni dei mercati esteri e degli operatori

⁷⁹ In particolare, l'ufficio estero è presente in tutte le imprese con più di 100 addetti e nell'85,7% di quelle con un numero di addetti da 50 a 100.

internazionali si combinano con le esperienze e con le potenzialità insite nelle imprese e nel loro ambiente, modificando i profili e addirittura creandone. Questo avviene indipendentemente dal puro dato dimensionale o dal tipo di ruolo ricoperto dalle imprese nel tessuto relazionale del distretto, così come non risulta correlato con la percentuale dell'export, e nemmeno con la sua data di inizio.

Una distinzione che parta dal tipo di esperienza internazionale diventa quindi un'ulteriore classificazione delle tipologie distrettuali, che generalmente vengono fatte derivare dal ruolo ricoperto nella filiera produttiva (specializzazione per fasi) ed eventualmente dalla categoria merceologica dei prodotti (specializzazione per prodotto).

Questa tipologia permette di focalizzare l'analisi sulle *imprese capofila*, sia tradizionali che "di marca",⁸⁰ fra le quali si manifestano in varia misura i connotati che caratterizzano, di volta in volta, le imprese *dipendenti* dal mercato, quelle con *specializzazioni di nicchia o innovative* e quelle *problematiche* (crf. Cap. 1).

I confini fra i profili di comportamenti internazionali non sono nettamente delineati, quello che però è bene sottolineare è che dal punto di vista dell'analisi del distretto e delle sue prospettive future, il fronte di analisi che questa nuova tipologia apre è di fondamentale importanza e bisognoso di approfondimenti, perché a loro più che agli altri tipi di impresa è affidata la valenza strategica delle filiere interne e dello stesso distretto nel suo complesso.

Di seguito viene riportato un breve approfondimento dei profili scaturiti in più di dieci anni di storia del comparto. Una sintesi riepilogativa viene poi presentata nelle successive tavole 20 e 21.

4.3.1 Nuove esportatrici

Sono imprese che hanno iniziato a esportare negli anni '90, caratterizzate da livelli contenuti di fatturato (non superiore ai 5/6 miliardi), con basso numero di addetti e quindi con forte ricorso alla subfornitura. Si ripartiscono in due sottogruppi: quelle *nate in periodi precedenti* alla data di inizio delle esportazioni, generalmente negli anni '70 e quelle *nate recentemente*, spesso contestualmente all'inizio dell'esportazione.

Le prime hanno vissuto per anni sul mercato nazionale, senza però riuscire ad accrescere nel tempo la loro dimensione. Verso l'internazionalizzazione non sembrano mostrare un comportamento particolarmente attivo; le esportazioni si ripartiscono su più paesi e le destinazioni variano, denotando una palese dipendenza dalle sollecitazioni esterne. Le incidenze di fatturato export sono però già nella media del distretto, e in alcuni casi anche superiori. Questo può essere visto, da un lato, come una conferma dello scarso consolidamento della precedente esperienza sul mercato interno, che ha permesso di destinare in pochi anni una quota consistente della produzione ai mercati esteri, dall'altro come una propensione a flessibilità e immediatezza di risposta rispetto

⁸⁰ L'indagine, come noto, riguarda infatti le imprese che ricoprono la stessa posizione di capofila, qualifica che deriva dall'offrire il prodotto finito e dall'essere tutte caratterizzate da un minore o maggior grado di decentramento della produzione, anche se non mancano, nel distretto, processi di internazionalizzazione di imprese collocate in altra fase della filiera, in particolare quelle produttrici di pannelli semilavorati, alle quali non sono peraltro estranei episodi di integrazione a valle.

alle sollecitazioni dei clienti esteri (agenti o importatori nei mercati più lontani, singoli dettaglianti in quelli più vicini), mentre mancano rapporti con operatori più evoluti (grandi comparatori) che potrebbero fornire uno stimolo verso relazioni più efficienti.

I mercati a cui si rivolgono sono quelli europei - per piccole quote - e in modo prevalente quelli emergenti dell'Est Europa, mentre negli anni precedenti (prima metà anni '90) si notava una presenza anche in mercati extraeuropei.

Le imprese del secondo gruppo, nate negli anni '90, si sono invece subito caratterizzate per una forte propensione all'export, anche perché in quel periodo il mercato nazionale manifestava già segnali di saturazione per le imprese del distretto. E' ipotizzabile che esperienze imprenditoriali di questo tipo si basino su preesistenti rapporti con mercati di destinazione e con intermediari di commercio internazionale, in seguito a precedenti esperienze professionali dell'imprenditore.

Anche se l'incidenza del fatturato export è elevata, più ristretto sembra il numero dei paesi di destinazione, che rimangono circoscritti a quelli emergenti (Est Europa) o "di frontiera" (paesi arabi). Rispetto al sottogruppo delle imprese nate in anni precedenti c'è una più decisa focalizzazione negli orientamenti geografici, segno forse di una maggiore consapevolezza di azione. Questa vocazione verso mercati comunque poco consolidati impedisce però lo sviluppo dei rapporti con aree più stabili, come i paesi europei.

4.3.2 Esportatrici consolidate

Sono imprese presenti da più anni nel mercato nazionale, con una lunga esperienza anche nei mercati esteri. Si caratterizzano tutte per una maggiore stabilità dell'incidenza delle esportazioni rispetto alle altre imprese del distretto, e mostrano almeno tre tipi di profili.

a) Forti esportatrici stabilmente presenti nei mercati esteri. E' una tipologia molto significativa, perché dimostra l'esistenza anche all'interno del comprensorio pesarese della capacità di sviluppare rapporti evoluti coi mercati internazionali, che si esprimono attraverso precise scelte strategiche, criteri gestionali avanzati e una complessiva attenzione alla valorizzazione delle risorse interne. Il perseguimento di obiettivi commerciali specificati, sia sui mercati esteri che sul mercato interno, pone queste aziende all'avanguardia nel distretto.

Il fatturato è medio-alto per l'area (oltre i 10 miliardi) con una quota di export superiore al 50%, in costante crescita nel corso degli anni. L'elevato numero di addetti rispetto al fatturato denota un processo produttivo più integrato rispetto alla media, coerentemente con l'esigenza di un più attento controllo della qualità delle lavorazioni, necessario per soddisfare i mercati più avanzati.

L'inizio dell'attività esportativa risale generalmente ai primi anni '80, con percorsi che sono poi caratteristici delle singole imprese; per esempio, mentre alcune si sono subito rivolte ai mercati occidentali e soprattutto nord-americani, altre hanno sfruttato l'onda dei flussi esportativi verso il Medio Oriente, per poi riconvertirsi successivamente verso i mercati europei, in particolare la Francia. Attualmente vengono assecondate anche le opportunità provenienti dai mercati dell'Est europeo, ma senza trascurare la presenza nei paesi dell'Europa occidentale e del Nord-America.

b) Esportatrici radicate nel mercato interno e regolarmente presenti sui mercati esteri. Sono le imprese che dopo i cucinieri maggiormente rappresentano il distretto sul mercato interno, e che molto spesso fanno da apripista per quelle minori, grazie alla capacità di attrarre nell'area gli intermediari commerciali: sia gli agenti di vendita (che per il settore sono plurimandatari) che i dettaglianti. Vi appartengono imprese "storiche", nate negli anni '60, ma anche imprese nate negli anni '80, tutte caratterizzate però da un inizio delle esportazioni concentrato intorno agli anni '80, e comunque sempre precedute da periodi, anche lunghi, di impegno esclusivo sul mercato interno.

Hanno dimensioni medio-grandi, che in alcuni casi arrivano alle massime dimensioni del distretto (esclusi i cucinieri), con fatturati intorno ai 40 miliardi, ma vi sono anche imprese con fatturati inferiori ai 10 miliardi. Significativo anche in questo caso l'elevato numero di addetti in rapporto al fatturato, soprattutto per quelle più grandi, che sono infatti dotate di impianti per svolgere internamente numerose fasi del processo produttivo

L'incidenza delle vendite all'estero oscilla intorno al 25-30%, senza andare mai oltre il 50%, con andamenti regolari nel corso del tempo, ma con un numero crescente di paesi di destinazione, senza però particolari focalizzazioni geografiche. L'elevata variabilità dei mercati di destinazione e la consistente incidenza di quelli emergenti (Medio Oriente negli anni '80, Est Europa attualmente), concorre a delineare un profilo di impresa che considera sempre prioritario l'impegno sul mercato interno - riconoscendo la crescente importanza dei mercati esteri, che asseconda in misura gradualmente maggiore - ma che solo in pochi casi ha elaborato una strategia di sviluppo della propria presenza all'estero. L'impegno viene limitato alla ricerca di occasioni di sbocco, favorendone poi lo sviluppo, ma senza investire più di tanto in una prospettiva di consolidamento nel lungo periodo.

c) Forti esportatrici per necessità. Sono imprese che hanno sviluppato - talvolta da molti anni - una buona capacità di rapporto con i mercati esteri, però non in seguito a un consolidamento dell'esperienza sul mercato interno ma, anzi, proprio a causa delle difficoltà incontrate. Il tipo di distribuzione che caratterizza il mercato domestico richiede infatti requisiti minimi di capacità organizzativo-manageriale, necessarie per gestire direttamente i cataloghi e le relazioni con i numerosi clienti.⁸¹

Nonostante un'apparente pericolosa instabilità, riferita alla natura dei mercati di sbocco e all'affidabilità degli interlocutori, queste imprese riescono spesso a sopravvivere e a svilupparsi grazie all'elevata quota dell'export, raggiungendo livelli di fatturato intorno ai 5 miliardi. E' tuttavia alto il tasso di mortalità, soprattutto fra le imprese che si legano in modo esclusivo a pochi interlocutori o che si concentrano su un solo mercato (è stato così in molti casi verso il Medio Oriente).

⁸¹ Nel settore del mobile in Italia manca infatti la figura del grossista e risulta quindi difficile una gestione efficiente dei rapporti con i dettaglianti, non solo dal punto di vista amministrativo ma anche, e soprattutto, da quello commerciale, se si considera che il numero di clienti raggiunge in genere alcune centinaia di unità. Questo implica costi e difficoltà organizzative, che possono spingere le imprese meno strutturate a preferire le occasioni commerciali provenienti dai mercati esteri, soprattutto quando si tratta di produzioni su commessa che permettono di limitare l'impegno alle sole fasi produttive.

Sono imprese talvolta costituite appositamente per sfruttare periodi di forte esportazione verso determinate aree, anche senza precedenti esperienze nel settore.⁸² Generalmente, però, la nascita dell'azienda precede l'attività esportativa: alcune sono nate anche negli anni '60, mentre l'esportazione inizia negli anni '80 con lo sviluppo dei mercati arabi o, successivamente, col rallentamento del mercato interno.

La produzione è caratterizzata dal forte ricorso alla subfornitura, e questo conferisce sufficiente elasticità per superare i periodi di contrazione della domanda. La propensione all'export è molto alta, ma anche molto oscillante, a conferma della instabilità dei rapporti con i mercati, che sono numerosi, oltre che variabili, e caratterizzati da canali poco evoluti. Complessivamente, il comportamento di queste imprese, essenzialmente di tipo reattivo, non apre la strada a mercati più solidi e stabili. Gli elementi di forza, come l'intraprendenza dell'imprenditore e l'elevata flessibilità, unita a costi ridotti al minimo, si accompagnano a limiti di carattere organizzativo e strutturale che portano a una scarsa consapevolezza di azione verso il mercato.

4.3.3 Esportatrici statiche

Rappresentano lo zoccolo duro del distretto, e nei loro caratteri si ritrovano infatti molte delle imprese esportatrici dell'area pesarese. Fortemente radicate nelle vicende locali, che alcune hanno vissuto fin dal primo sviluppo, negli anni '50, hanno per la maggior parte iniziato l'attività negli anni '60.

Le dimensioni prevalenti sono quelle tipiche delle imprese locali, intorno ai 5 miliardi di fatturato, ma vi rientrano anche aziende con livelli di vendite superiori, fino a 25 miliardi. Gli andamenti del fatturato a valori correnti risultano stabili o in debole crescita, considerando l'inflazione si ha quindi un tendenziale calo. Alcune sono cresciute rapidamente fino agli inizi degli anni '90, poi hanno visto gradualmente ridimensionare il giro d'affari. Il rapporto addetti fatturato non presenta caratteri uniformi, anche se sembra trasparire una maggiore integrazione produttiva nelle imprese di più vecchia costituzione.

La percentuale di export è bassa, intorno al 10-15%, se pure con oscillazioni talvolta marcate nel corso degli anni, a dimostrazione di come il rapporto con i mercati esteri sia vissuto con logica occasionale, senza tuttavia rinunciare a rapide espansioni nelle aree di sbocco privilegiate che si sono periodicamente affacciate nell'esperienza internazionale del distretto. Lo scarso interesse alla ricerca di tipologie di interlocutori più evoluti e strutturati di quelli con cui solitamente si rapportano, ha portato queste imprese a rivolgersi o verso le aree "di conquista" (paesi arabi negli anni '80 ed Est Europa attualmente), o verso i paesi europei più vicini e sicuri, serviti però in maniera frammentaria e non regolare. L'attenzione verso il mercato europeo, se pure con posizioni residuali e di nicchia, rappresenta però un aspetto positivo come presupposto necessario per sviluppare capacità commerciali più avanzate.

Queste imprese possono essere definite come le "promesse non mantenute" del distretto, incapaci di fare quel salto di qualità che, a partire dagli anni '80, pareva coerente con le

⁸² E' significativa al proposito la presenza, in questa tipologia, dei produttori di salotti. Fra i sottosectori del mobile quello degli imbottiti richiede il minore utilizzo di impianti e quindi le minori difficoltà di approntamento delle produzioni.

loro potenzialità. Non sono invece riuscite né a proporsi efficacemente sul mercato interno, sul quale hanno visto lentamente ma costantemente erose le quote detenute nelle regioni meridionali, cioè l'area di destinazione privilegiata delle produzioni pesaresi, né a compensare la contrazione con una maggiore presenza in altre aree nazionali o estere. I limiti sono quelli classici della piccola dimensione e di una cultura imprenditoriale che ha mantenuto un approccio al mercato ormai inadeguato, con commesse procurate di volta in volta dagli agenti o dagli importatori incontrati nel distretto, oppure raccolte direttamente dai clienti finali (singoli dettaglianti o piccole catene, ma mai grande distribuzione) contattati in occasione di fiere nazionali. Le cause del mancato sviluppo sono anche da attribuire a difficoltà di ricambio generazionale (come accennato, sono molte quelle nate negli anni '60 o prima), o più semplicemente alla debolezza di motivazioni da parte dell'imprenditore-fondatore, più propenso a difendere posizioni di quasi-rendita piuttosto che ad affrontare i rischi e le difficoltà del cambiamento. Alcune di queste imprese mostrano evidenti segni di involuzione che, in mancanza di iniziative di riorganizzazione interna e commerciale, le porteranno verso posizioni sempre più marginali.

4.3.4 Piccole esportatrici

Si tratta di imprese con fatturato sotto i 2 miliardi, nate negli anni '70 e '80, con quote elevate di fatturato export. Possono a loro volta essere divise in due tipologie: quelle con *specializzazione di nicchia* e quelle che potremmo definire *pluriprodotto adattabili*. Le prime concentrano la produzione su particolari lavorazioni - sono per esempio specializzate nel mobile in giunco - oppure hanno una specializzazione stilistica, o sono produttrici di particolari complementi di arredo. Sono generalmente imprese con un elevato numero di addetti in relazione al fatturato, a dimostrare che si tratta, date anche le dimensioni, di specializzazioni a spiccato carattere artigianale.

Le altre hanno un profilo opposto: mancano di una specializzazione per prodotto e hanno pochissimi dipendenti, talvolta limitati ai soli impiegati. Si tratta in realtà di imprese che hanno rinunciato alle funzioni produttive e coordinano una rete di subfornitori per approntare produzioni su commessa.

Mentre le prime sono nate prevalentemente negli anni '60, stabilizzandosi subito su dimensioni contenute, considerate dagli stessi imprenditori soddisfacenti dal punto di vista economico e compatibili con le loro capacità gestionali, il secondo gruppo si è più spesso originato negli anni '80, in seguito alla rapida espansione dei mercati mediorientali. Non a caso, la data di nascita coincide con la data di inizio delle esportazioni, mentre per il primo gruppo l'export si sviluppa diversi anni dopo l'inizio dell'attività.

Tutte però sono caratterizzate da un'alta propensione all'export, soprattutto nel caso delle despecializzate, la cui identità è appunto esclusivamente tarata sulla domanda dei mercati esteri, con un totale impegno nell'attività di vendita; mentre per le imprese specializzate le energie rivolte ai mercati esteri restano condizionate dalla maggiore attenzione riservata al coordinamento delle fasi di produzione e alla cura del prodotto.

Caratteristica comune è anche l'elevata varietà e variabilità dei mercati di riferimento, con un maggior peso relativo dei paesi del Medio Oriente - che sono presenti anche nelle ultime rilevazioni - e dell'area dell'Est europeo. Pur assecondando le occasioni

provenienti da ogni parte del mondo, queste imprese mostrano quindi un particolare orientamento per i mercati in forte sviluppo; anzi, la loro piccola dimensione e l'elevata versatilità è tale che, anche quando tali mercati terminano il loro ciclo di espansione e si contraggono (come il Medio Oriente), riescono a conservare spazi residuali, sufficienti per l'impresa ad alimentare un flusso continuo di esportazioni. I contatti con i clienti sono tenuti di solito direttamente dall'imprenditore; si tratta spesso di singoli dettaglianti, incontrati nelle fiere o durante viaggi all'estero, che continuano a essere visitati tramite agenti o dall'imprenditore stesso.

In questo raggruppamento si assiste quindi, paradossalmente, a una capacità di azione all'estero che può essere letta come più attiva e più diretta di quanto non facciano molte delle imprese delle tipologie precedentemente considerate. Occorre però ricordare che si tratta di aziende che sviluppano fatturati minimi, offrendo una specializzazione "di ruolo" nel circuito in cui sono inserite. E' interessante constatare che, nuovamente, il loro profilo è creato dal mercato internazionale e dai suoi sistemi di connessione.

4.3.5 Esportatrici saltuarie

Sono imprese che vivono solo saltuariamente le esperienze esportative e conservano il mercato interno come riferimento privilegiato. Le dimensioni variano (da 2-3 miliardi a oltre 10) e sono generalmente caratterizzate da basse percentuali di fatturato export. Vendono all'estero solo quando si presentano occasioni che non comportano eccessivi cambiamenti nei piani di produzione e che non richiedano modifiche di prodotto, ad eccezione dei salotti per i quali il rivestimento personalizzato è facilmente realizzabile. Si tratta di imprese nate per lo più negli anni settanta che hanno iniziato a esportare a cavallo fra gli anni '70 e '80. Il rapporto addetti/fatturato è medio-alto, con una correlazione già osservata in altre tipologie rispetto all'anzianità dell'azienda e al livello del fatturato totale.

La varietà di mercati serviti non è elevata e prevalgono i contatti diretti con i rivenditori finali, da cui provengono le richieste sulla spinta dell'esigenza di trovare assortimenti esclusivi o a costo minore, evitando il ricorso a intermediari, quali agenti o importatori. Molto spesso si tratta di negozianti europei che, data la vicinanza (tipico il caso della Svizzera), non devono sopportare eccessivi costi di trasporto, pur acquistano quantitativi limitati. Il peso dei mercati europei è infatti rilevante, ma è alta anche la presenza nei mercati emergenti, non cercati ma assecondati, con rischi ridotti al minimo dato il rigoroso utilizzo di modalità di pagamento sicure.

La strategia è quindi volutamente passiva, né sembrano trasparire intenti diversi per i prossimi anni: a parte qualche caso di orientamento verso un maggior numero di mercati di esportazione, la maggior parte di queste imprese non manifesta alcuna volontà di rafforzare l'impegno sui paesi esteri. Considerando però che i fatturati sono stazionari nel corso degli ultimi 10 anni (quindi in costante calo se si considera l'inflazione), e che non sembrano esserci prospettive di significativo recupero sul mercato domestico, la situazione di queste imprese appare caratterizzata da prospettive tutt'altro che positive.

4.3.6 Imprese marginali

Caratterizzate da fatturati minimi, che non arrivano al miliardo di lire annuo, rappresentano il *pulviscolo imprenditoriale del distretto*, pur costituendone complessivamente una parte significativa. Subiscono forti oscillazioni nell'incidenza del fatturato export, in genere corrispondenti ai periodi di espansione e successiva contrazione delle aree di riferimento del distretto (Paesi Arabi, USA, Est Europa). La loro presenza è quindi precaria su tutti i fronti: non riescono a consolidare né i rapporti sul mercato interno né quelli sui mercati esteri, e quindi cercano di volta in volta nuove occasioni per sopravvivere. In questo raggruppamento si rileva la più elevata mortalità (vi appartengono molte delle imprese di cui non si sono avute più notizie o che hanno cessato l'attività).

I mercati di riferimento sono pochi, semplicemente perché le dimensioni delle imprese non consentono di soddisfarne un numero maggiore, ma sono molto variabili. I contatti avvengono attraverso intermediari di ogni genere, senza una figura prevalente, oppure in modo diretto.

La maggior parte di queste imprese è nata negli anni '70; ma ve ne sono anche molte nate in precedenza, che non hanno svolto attività esportativa per tutto il periodo di espansione del mercato nazionale, iniziandola alla fine degli anni '70 o nel corso degli anni '80.

Anche in questa tipologia, come per altre già viste, vi sono imprese con un numero di addetti relativamente alto rispetto al fatturato e altre con spiccata caratterizzazione commerciale, con pochissimi operai assemblatori. In generale, il rapporto addetti/fatturato rimane basso, e questo spiega la capacità di sopportare andamenti fortemente irregolari, sia nelle vendite che nelle percentuali di export. La flessibilità è però in questi casi una condizione che si realizza nell'ambito di un precario equilibrio fra permanenza nel mercato e rischio di estromissione.

Tavola 20 – Schema di riepilogo tipologie imprese esportatrici: Nuove esportatrici, Esportatrici consolidate

	Nuove esportatrici		Esportatrici consolidate		
	<i>Nate in periodi Precedenti</i>	<i>Nate recentemente</i>	<i>Forti esportatrici stabilmente presenti nei mercati esteri</i>	<i>Radicate nel mercato interno e regolarmente presenti sui mercati esteri</i>	<i>Forti esportatrici per necessità</i>
Peso sul totale campione	7,2%	5,8%	7,2%	13%	8,7%
Anno di nascita	Anni '70	Anni '90	Anni '70 o prima	Anni '60 - Anni '80	Anni '60/'70
Anno inizio export	Anni '90	Contemporaneo alla nascita	Inizio anni '80	Anni '80	Anni '80
Dimensione di fatturato	Sotto i 5/6 mld	Sotto i 5/6 mld	Circa 10 mld	Da 6 a 40 mld Mediamente di poco sopra i 10	Sotto i 5/6 mld
Rapporto addetti/fatturato	Basso	Basso	Alto	Alto	Basso
Incidenza % export	Medio-alta	Alta	Alta	Medio-bassa	Alta
Numero Mercati	Molti	Molti	In aumento	Molti in aumento	Molti
Aree di destinazione	UE in piccole % Est Europa	UE in piccole % Est Europa	Europa occ./ Nord- America/Est Europa	Tutte	Tutte

Variabilità mercati	Alta	Alta	Media	Alta	Alta
Canali Utilizzati	Di frontiera	Di frontiera	Tradizionali per il distretto	Tradizionali	Tradizionali
Strategia esportativa	Passiva	Passiva	Reattiva/attiva	Passiva/reattiva	Reattiva
Possibilità di svi-luppo relazioni evolute	Moderata	Moderata	Alta	Moderata/alta	Moderata/bassa

Tavola 21 – Schema di riepilogo tipologie imprese esportatrici: Esportatrici statiche, Piccole esportatrici, Esportatrici saltuarie, Imprese marginali.

	Esportatrici statiche	Piccole esportatrici		Esportatrici saltuarie	Imprese marginali
		Con specializzazione di nicchia	Pluriprodotto adattabili		
Peso sul totale campione	14,5%	4,3%	5,8%	7,2%	26,1%
Anno di nascita	Da anni '50 a '70 (soprattutto '60)	Anni '60/'70	Anni '80	Anni '70	Anni '60/'70 (soprattutto '70)
Anno inizio export	Molto variabile	Anni '70/'80	Contemporaneo alla nascita	A cavallo fra anni '70 e '80	Fine anni '70 Anni '80
Dimensione di fatturato	Da 3 a 24 mld	Sotto i 2 mld	Sotto i 2 mld	Da 2/3 a 10 mld	Sotto 1 mld
Rapporto addetti/fatturato	Variabile, ma superiore fra quelle più anziane	Alto	Molto basso	Alto	Variabile
Incidenza % export	Bassa (10-15%)	Alta	Molto alta	Molto bassa	Molto variabile
Numero Mercati	Pochi	Molti	Molti	Pochi	Pochi
Aree di destinazione	Europa occ. Est Europa	Tutte, ma soprattutto quelle emergenti	Tutte, ma soprattutto quelle emergenti	Europa occ. Mercati emergenti	Tutte
Variabilità mercati	Bassa	Alta	Alta	Media	Alta
Canali Utilizzati	Tradizionali	Tradizionali Diretti	Diretti	Diretti Tradizionali	Vari
Strategia esportativa	Passiva	Reattiva	Apparentemente attiva e diretta	Passiva	Passiva
Possibilità di svi-luppo relazioni evolute	Bassa	Bassa	Bassa	Nulla	Nulla

4.3.7 Percorsi e profili di impresa a confronto

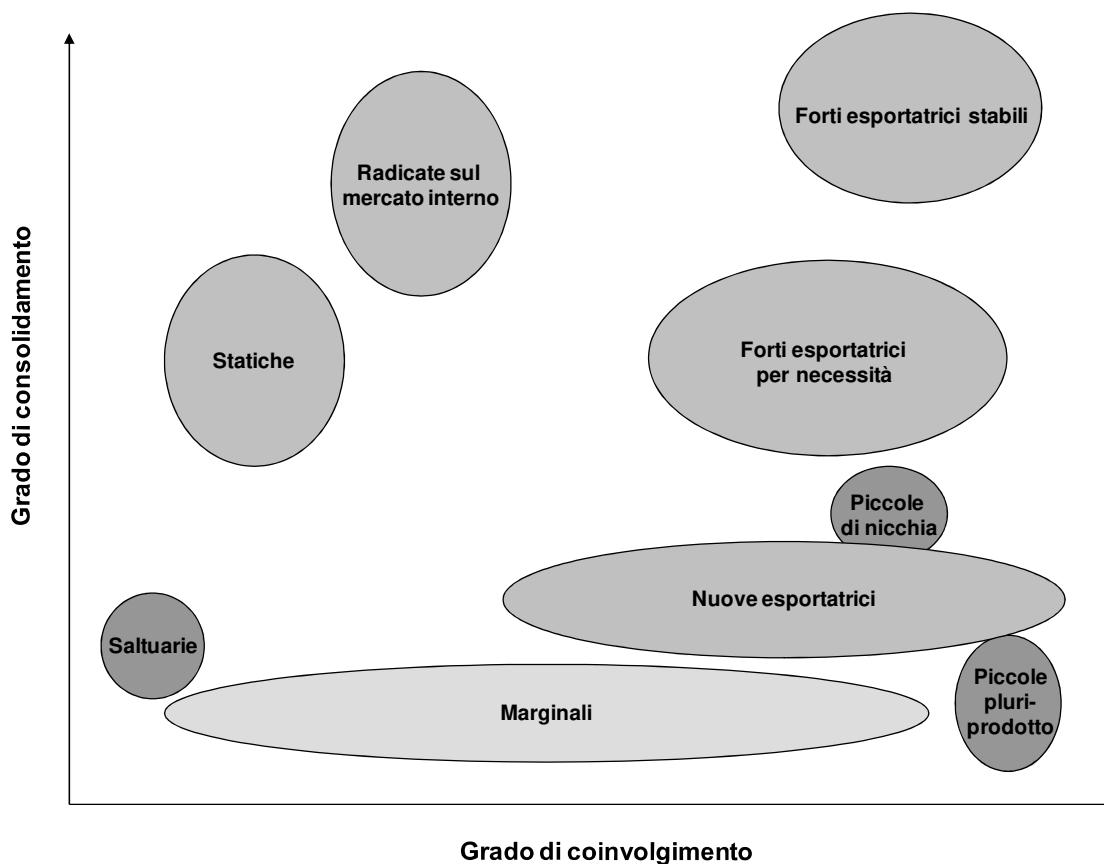
Dai profili precedentemente descritti relativi alle imprese esportatrici del distretto pesarese, si osserva come la varietà delle esperienze si distribuisca attorno a direttrici caratterizzate da un diverso grado di dinamicità. In alcuni casi la componente dinamica è presente in tutto il vissuto dell'impresa, pur con sviluppi eterogenei e non sempre coerenti, mostrando una predisposizione quasi naturale a considerare l'apertura internazionale come parte integrante del rapporto col mercato. In altri casi, invece, l'impresa è più frenata nei suoi processi evolutivi e trova difficoltà ad assecondare i cambiamenti del contesto competitivo. La maggiore staticità rischia di penalizzare le opportunità di sviluppo sia qualitativo che quantitativo dell'impresa, limitandone le possibilità di azione non solo sui mercati esteri ma anche su quello interno, peraltro sempre meno isolato rispetto al più ampio quadro di riferimento internazionale.

La diffusa presenza del carattere più dinamico testimonia come le possibilità di sopravvivenza possano derivare dall'estrema varietà delle occasioni che offrono i mercati, cogliendone l'evoluzione.

La capacità di sfruttare i cambiamenti del quadro internazionale va posta in relazione col livello di consolidamento che le imprese riescono a esprimere, sia nel mercato interno che estero, quindi con la continuità e la stabilità dei loro rapporti coi partner di canale, in contrapposizione con l'occasionalità e la precarietà delle esperienze altrimenti vissute. Inoltre, si collega anche al grado di coinvolgimento e di impegno nell'approccio all'internazionalizzazione, corrispondente non tanto alla quota di fatturato destinato all'export quanto, piuttosto, al ruolo strategico assegnato al rapporto con l'estero.

La combinazione di queste chiavi di lettura consente di individuare sia la varietà di approccio col mercato che i profili visti hanno evidenziato, sia la maggiore o minore omogeneità rilevabile fra le imprese che compongono ciascun profilo (figura 7): soprattutto con riferimento al grado di coinvolgimento nell'esperienza internazionale, alcune tipologie (per esempio le imprese *marginali* o le *nuove esportatrici*) presentano forti diversità al loro interno - con imprese fortemente esposte o, al contrario, quasi completamente chiuse sul mercato domestico - mentre altre tipologie mostrano maggiore compattezza di caratteri fra le imprese.

Figura 7 – Tipologie di imprese esportatrici in relazione al grado di consolidamento e di coinvolgimento nell'esperienza internazionale



I percorsi osservati mostrano come alcune imprese si strutturino con una combinazione variamente equilibrata fra mercato interno ed estero ma comunque coerente. Per altre l'export non è riuscito a funzionare da elemento emancipatorio, condannando l'impresa a un profilo statico. In questo senso anche i percorsi più accidentati, ma dinamici, si dimostrano capaci di contribuire alla versatilità del distretto, che complessivamente riesce a mantenere un suo ruolo "precarialmente stabile" nel panorama del settore.

Frequentemente, la forte predisposizione all'apertura internazionale si accompagna con una dimensione molto ridotta, sulla base di una spiccata flessibilità ed elasticità dell'impresa, come nel caso delle *piccole esportatrici* (sia con specializzazione di nicchia che con offerta pluriprodotto). Tali imprese finiscono per trovare all'estero un ambiente-mercato più consono alle loro caratteristiche, soprattutto se i canali utilizzati permettono il superamento di tutti gli ostacoli legati al controllo della complessa organizzazione commerciale, come invece è richiesto sul mercato interno.

Tuttavia, non appena la capacità di cogliere le dinamiche dei mercati viene meno, queste imprese finiscono per perdere la connotazione positiva che ne caratterizza il profilo, avvicinandosi alla tipologia delle *imprese marginali*, presenti con gradi diversi di coinvolgimento nell'attività internazionale ma con una condizione di precarietà e scarso radicamento nel rapporto col canale/mercato, anche domestico, che le rende particolarmente esposte alle oscillazioni congiunturali, e quindi le più vulnerabili ai meccanismi di elasticità negativa del distretto. Le imprese marginali sono anche quelle che presentano le più forti disomogeneità nel tipo di coinvolgimento verso l'estero. La loro identità si articola fra sporadicità di esperienza internazionale e, dal lato opposto, presenza unicamente sui mercati esteri, vissuta però in condizione di totale dipendenza dal canale e senza possibilità di radicarsi né di affermare un proprio posizionamento.

Sul fronte della maggiore capacità di orientamento strategico internazionale si trovano, con crescente grado di consolidamento, le *nuove esportatrici* e le *esportatrici consolidate*. Le prime hanno vissuto l'esperienza internazionale spinte dai limiti incontrati sul mercato interno o dalla graduale riduzione degli spazi, cercando consapevolmente di rispondere a condizioni di difficoltà o comunque di mancato sviluppo. Le seconde sono quelle che riescono a esprimere con maggiore coerenza strategica il rapporto coi mercati esteri e l'evoluzione dei loro percorsi. Le logiche seguite hanno portato a cercare il rapporto anche con mercati più evoluti quale alternativa più attraente rispetto all'impegno sul mercato interno; oppure, proprio in seguito alle difficoltà incontrate sul mercato interno, è iniziata l'apertura internazionale, verso mercati e canali di frontiera (questi due casi fanno capo, rispettivamente, ai sottogruppi delle imprese *forti esportatrici stabili* e delle *forti esportatrici per necessità*). Altre ancora, fra le esportatrici consolidate, hanno privilegiato il rapporto col mercato interno, riservando però all'esportazione un ruolo e risorse non marginali né occasionali. Si individua, a questo proposito, il sottogruppo delle imprese *radicate sul mercato interno*, profilo evoluto di imprese che sono riuscite a migliorare i loro criteri gestionali e a rafforzarsi innanzitutto sul mercato nazionale, per affrontare poi quelli esteri. Le imprese che non hanno compiuto questo passaggio (e non sono poche nel distretto) sono rimaste ancorate al profilo delle imprese *statiche*, caratterizzate appunto dall'incapacità di fare quel salto qualitativo che pareva essere alla loro portata sul finire degli anni '80. Malgrado la disponibilità di risorse e di esperienza sufficienti a innescare un processo di sviluppo nelle logiche strategiche e nelle condotte gestionali e di

marketing, queste imprese sono state incapaci di completare il cambiamento, spesso a causa di problemi legati al passaggio generazionale.

A completamento dei profili più statici si trovano le *esportatrici saltuarie*, che rappresentano un po' la frangia involutiva delle imprese statiche, quelle che più hanno patito il mancato passaggio evolutivo e che hanno gradualmente indebolito anche la quota sul mercato interno, finendo in alcuni casi per avvicinarsi alle imprese marginali.

Conclusioni – Le economie distrettuali “di canale”

Come testimoniano le varie ricerche condotte negli anni '90, i sistemi locali di imprese stanno vivendo un cambiamento che ha fra le principali cause la crescente e progressiva apertura a livello internazionale dei processi produttivi e di scambio, con profonde implicazioni sulle dimensioni aziendali, sul grado di concentrazione delle imprese, sulle loro scelte di diversificazione e di innovazione, sulle relazioni con l'esterno del sistema distrettuale (Bellandi, 1997). Di fronte a questi mutamenti non è ancora chiaro se e in che misura l'espansione dei fenomeni legati all'internazionalizzazione contribuirà a rafforzare e rinnovare le capacità e le risorse competitive locali o se, viceversa, ne ostacolerà lo sviluppo e la rigenerazione (Rullani, 1995; Varaldo e Ferrucci, 1997).

Il caso del distretto indagato rappresenta un esempio di come tali processi assumano in realtà una serie di sfaccettature, sia nei caratteri delle imprese che nelle relazioni da esse sostenute, rivelando condizioni diverse e anche contrastanti nei loro percorsi, con dinamiche che si sommano a quelle di un settore, quello del mobile, anch'esso in profondo cambiamento nel tessuto produttivo e distributivo.

Dall'evoluzione del distretto pesarese emerge infatti una varietà di profili di impresa non sempre in grado di assicurare una maturazione delle capacità di presenza sul mercato, né sempre coerenti con una logica di sistema e di governo delle relazioni distrettuali. Tuttavia, questa varietà di profili ha permesso il realizzarsi di un modello di sviluppo locale che si è protratto nel tempo e si è rafforzato nel panorama competitivo, anche internazionale, in modo parzialmente difforme da altri sistemi distrettuali del settore, con un ruolo spesso complementare e andando a ricoprire connotazioni produttive, canali commerciali e spazi di mercato anch'essi caratterizzati da elevata varietà e da dinamiche fortemente accentuate.

E' comunque sul fronte mercato che si è giocata la caratterizzazione del distretto. Generalmente, invece, quando si parla di distretti si fa riferimento alla diffusa presenza di competenze, esperienze e capacità la cui condivisione concorre a rafforzare la specializzazione e l'innovazione nei processi produttivi, generando vantaggio competitivo in termini di differenziazione/unicità nell'offerta di prodotto, di qualità delle lavorazioni o in termini di prezzo. Vantaggi che tendono a evolvere in base a denominatori di tipo tecnico-produttivo e tecnologico, soprattutto quando il rapporto col mercato finale non rappresenta un fronte vissuto in modo diretto dalle imprese ma viene veicolato attraverso soggetti, non necessariamente appartenenti al contesto locale, che assumono un ruolo di collegamento e di coordinamento.⁸³

⁸³ E' il caso, per esempio, del distretto di Prato, dove i percorsi di sviluppo e di diversificazione delle imprese denunciano comunque il permanere della centralità della fase trasformativa e la corrispondente difficoltà a dominare le attività connesse al rafforzamento funzionale e strutturale (ricerca e sviluppo, strategia, attività

Nel distretto pesarese, invece, non si sono manifestate – né si sono generate nel tempo – condizioni per affermare un radicamento distintivo sul fronte prodotto/processo in quanto le tecnologie, i materiali e i processi utilizzati hanno sempre riguardato lavorazioni scarsamente sensibili all'esperienza e al know-how manifatturiero.⁸⁴ Piuttosto, *il ruolo delle imprese, e in particolare delle capofila, si è sempre basato sulle capacità di coordinare gli interscambi di fase, in funzione di un'elevata flessibilità, e di sviluppare il rapporto col mercato.*

Si tratta di un aspetto, talvolta sottostimato rispetto alle economie distrettuali più strettamente di filiera, che riguarda le potenzialità del distretto nelle relazioni a valle del processo produttivo e con i circuiti commerciali esterni, e in particolare coi canali di distribuzione. La sua importanza aumenta laddove i vantaggi delle economie industriali o dell'innovazione non sono significativi, o comunque non sono sufficienti a dare piena spiegazione dello sviluppo e della sopravvivenza di un aggregato di imprese.

Il tessuto pesarese non è mai riuscito a raggiungere una reale capacità innovativa nel settore⁸⁵ né a sfruttare pienamente i vantaggi di processo nelle relazioni intradistrettuali; tant'è vero che sono attualmente ancora molte le inefficienze che caratterizzano le relazioni interne, rendendo in alcuni casi vani i benefici della prossimità e dell'agglomerazione. Mentre è proprio nel rapporto con il mercato, e coi diversi intermediari di canale, che il distretto ha sempre fondato la propria sopravvivenza, anche e soprattutto a livello internazionale.

Come si è visto nel corso del lavoro, i momenti chiave nella vita del distretto sono stati tutti caratterizzati da occasioni offerte dalle diverse congiunture dei mercati di riferimento o dall'apertura di nuovi sbocchi geografici. Una notevole parte dei traffici commerciali si è sviluppata verso paesi emergenti, mentre un'altra quota ha riguardato le aree sviluppate ma con alterne vicende e spesso attraverso canali marginali o di nicchia (per esempio singoli dettaglianti).

Questa propensione a operare verso mercati e attraverso canali poco consolidati ha conferito alle imprese un ruolo complementare rispetto alla maggiore linearità di comportamenti e condotte strategiche dei concorrenti presenti nel settore. Il distretto ha svolto in questo caso una funzione importante nel rapporto con la distribuzione, sia nazionale che internazionale, per la maggiore visibilità che esso è riuscito a garantire alle singole imprese e per la capacità di fornire loro un circuito informativo naturale, non più solo improntato alla cultura produttiva, ma relativo anche a potenziali interlocutori commerciali, a nuovi mercati di sbocco, a fornitori di servizi di supporto alle imprese.

promozionali e di marketing). Si veda, per un recente contributo in merito, Becattini, 1999.

⁸⁴ La produzione di mobili in stile contemporaneo, se non è di tipo artigianale, si basa su processi produttivi e attraverso impianti sostanzialmente omogenei all'interno del settore, e relativamente standardizzati. La capacità manifatturiera e il know-how su particolari fasi di lavorazione non possono quindi essere considerati elementi in grado di determinare in modo prioritario il vantaggio competitivo.

⁸⁵ L'unica eccezione è rappresentata da alcuni produttori di componenti e prodotti finiti in cristallo curvato, che sono riusciti a ottenere una combinazione di tecnologia e di design tali da conferire alle produzioni un carattere di unicità e, nel caso del prodotto finito, di forte immagine.

Sulla base di queste sollecitazioni si è andata rafforzando la capacità di adattamento alle esigenze dei clienti e alle varie congiunture dei mercati. E' da questa capacità di adattamento – strettamente legata a quella di offrire prodotti con buon rapporto qualità-prezzo, su fasce di mercato medio-basse - che scaturisce la natura “eterodiretta” degli sbocchi di mercato della produzione pesarese, con una vocazione produttiva che si è combinata con mercati di destinazione fortemente dinamici, sia nelle caratteristiche della domanda che della struttura distributiva.

Tutto questo ha rappresentato e rappresenta tuttora un vantaggio a livello di distretto - per il quale si sono costantemente rinnovati e rivitalizzati i circuiti commerciali di riferimento - ma per le singole imprese si è spesso tradotto in un vissuto caratterizzato da precarietà e da elevato turnover. L'attitudine a sostenere rapporti con mercati “di frontiera”, caratterizzati da scenari competitivi e ambientali più complessi, può diventare allora un fattore di debolezza strategica se impedisce di innescare meccanismi di sviluppo stabili. L'accentuata versatilità delle imprese espone a maggiori rischi e allontana da occasioni di apprendimento legate a esperienze durature in contesti più consolidati ed evoluti.

Dunque, la capacità di penetrare mercati poco strutturati e in forte cambiamento, prima nazionali poi sempre più internazionali, ha permesso al distretto di ritagliarsi un ruolo persistente nel settore e di assicurare, quanto meno a livello di sistema, una continuità. Tuttavia, affinché tale continuità possa essere raggiunta anche a livello di singola impresa, occorre che si sviluppi una parallela capacità di razionalizzare le scelte strategiche, sia nelle relazioni intradistrettuali che nei rapporti col mercato, tale da ridurre la dipendenza dai canali, soprattutto se poco efficienti e instabili.

Uno sviluppo guidato dal mercato, e nel caso visto più propriamente dai canali, è possibile ed è rappresentativo della capacità di valorizzare, talvolta in modo prevalente come nell'esempio pesarese, le economie distrettuali “di canale”. Queste economie possono continuare a rappresentare una specificità nel panorama competitivo del settore e possono conferire al sistema locale un ruolo complementare nei confronti di distretti più radicati nei loro spazi mercato. Un loro eccessivo peso rischia però di fare allontanare le imprese da percorsi di sviluppo sufficientemente stabili.

La difficoltà di interpretazione del fenomeno sta proprio nel saper riconoscere fino a che punto i meccanismi spontanei (selettivi, di apprendimento, di trasmissione delle informazioni) e soprattutto eterodiretti forniscono una spinta propulsiva e in grado di orientare i percorsi delle imprese in modo coerente con le dinamiche dei mercati e quanto, invece, tali meccanismi costituiscono un freno ai processi evolutivi.

D'altra parte, nel distretto considerato non sono emerse forme di leadership industriale in grado di assumere un ruolo trainante, o almeno non in misura tale da alimentare processi stabili di apprendimento: le imprese che sono riuscite ad affrontare cambiamenti lo hanno fatto, e lo stanno facendo, in maniera incompleta e non sufficientemente chiara, e comunque non in grado di costituire un punto di riferimento per le altre imprese. Soprattutto non è chiaro ciò che può essere perseguito a livello individuale e ciò che invece richiede un recupero di risorse e conoscenze condivisibili a livello di sistema.

La maggiore complessità nella competizione sui mercati e nel governo dell'innovazione tecnologica - cui l'impresa deve far fronte a seguito dei processi di globalizzazione - conduce a due complementari linee d'azione. La prima è quella delle alleanze strategiche con altre imprese che, condividendo lo stesso ambiente competitivo, sono posizionate con ruoli diversi nella stessa catena del valore: in questo modo si procede

alla formazione di reti di imprese configurabili con gradi diversi di integrazione e controllo (da semplici accordi commerciali alla formazione di gruppi, sia orizzontali che verticali).

La seconda si traduce invece nella ricerca, all'esterno dell'impresa, dei mezzi che consentono l'uso e il controllo delle risorse e delle informazioni pertinenti: questo avviene attingendo sia alla rete dei servizi terziari che ai bacini di intelligenza socio-professionale diffusi sul territorio, che comunque si mostrano ancora inadeguati.

Il retroterra relazionale e culturale può costituire un supporto utile alle strategie di internazionalizzazione delle imprese (soprattutto quelle del distretto) purché riesca a rapportarsi con esse tenendo conto delle logiche e dei linguaggi a cui sono per natura legate. Fornire strumenti di supporto non coerenti con queste logiche, o volerle cambiare forzandone il percorso, rischia di tradursi in uno sforzo inefficace.

Sia la cooperazione con altre imprese che il ricorso ai servizi esterni si scontrano, in effetti, con una cultura imprenditoriale non sempre consapevole della loro importanza. Le piccole imprese si rivelano spesso diffidenti nei confronti di iniziative da cui può risultare indebolita la propria autonomia. Per questo, anche i tentativi di coordinare alcuni fronti di azione attraverso *consorzi* o temporanee collaborazioni, non solo per attività promozionali ma anche per lo sviluppo dell'innovazione, il miglioramento degli standard qualitativi o la ricerca nel design, hanno finora evidenziato limiti il cui peso si è manifestato soprattutto a livello internazionale.

Spesso i momenti consortili vengono vissuti con precarietà e il rischio di un loro fallimento cresce al crescere del coinvolgimento richiesto: non appena un membro del consorzio ritiene che il proprio vantaggio sia limitato rispetto ai costi sopportati, oppure che altri traggono un vantaggio superiore, il consorzio diviene un vincolo e non più un'opportunità.

Anche la ricerca di integrazione (orizzontale e verticale), mediante la costituzione di *gruppi di imprese*, rappresenta una possibile via per il conseguimento di economie di scala a livello commerciale, soprattutto nelle esperienze di internazionalizzazione caratterizzata da distanza geografica dei mercati o da complessità di approccio. Tuttavia, se questa soluzione si è dimostrata efficace nel caso veneto, dove l'articolazione soprattutto orizzontale dei gruppi ha permesso di sostenere con sufficiente massa critica e completezza di offerta il rapporto con sistemi distributivi particolarmente avanzati, come quello tedesco, nel caso pesarese una analoga capacità è mancata. I gruppi di imprese, pur esistenti, non hanno perseguito un approccio coordinato all'internazionalizzazione, né in generale al mercato, e solo negli ultimi anni si è assistito a un parziale recupero del ritardo con l'accentramento di alcune funzioni di marketing.

D'altra parte, la ricerca di un equilibrio fra percorsi interamente individuali ed esperienze condivise dipende anche dal ruolo svolto dai servizi all'internazionalizzazione, forniti da soggetti pubblici, privati o associativi, che si pongono come veicolo di collegamento e per certi aspetti anche di coordinamento fra i protagonisti del distretto. Alcune tipologie di interventi a supporto delle imprese non intaccano la loro autonomia decisionale e nello stesso tempo favoriscono la diffusione delle esperienze e la valorizzazione delle conoscenze a vantaggio dell'intero agglomerato imprenditoriale. Sono interventi che riescono anche a esercitare una funzione aggregante (per progetti di innovazione, di promozione e di sviluppo di nuovi mercati) purché si realizzino in modo coerente con le concrete esigenze delle aziende.

Il riferimento è ai servizi finalizzati a coordinare le risorse produttive (Calvelli, 1989), a realizzare la funzione di scambio (Bonaccorsi, Dalli e Varaldo, 1990), a fornire basi informative e conoscitive per le attività internazionali (Cafferata, 1993), a migliorare le competenze delle risorse umane attraverso attività formative.⁸⁶ I soggetti istituzionali possono finalizzare questi servizi alla creazione di economie di scala collettive (di ricerca e sviluppo, promozionali), ma occorre individuare con chiarezza le caratteristiche della domanda di servizi e definire progetti e modalità di attuazione secondo un linguaggio comune a quello delle imprese.

Dall'indagine svolta emerge una forte sensibilità verso interventi a crescente contenuto specialistico, fra i quali vengono indicati innanzitutto quelli per la ricerca di nuovi sbocchi commerciali e il rafforzamento, in forma coordinata, delle attività promozionali. Notevole importanza viene anche attribuita ai servizi di ricerca e analisi di mercato - richiesti soprattutto dalle imprese con alte percentuali di fatturato export - e alle informazioni sulla solvibilità dei clienti, ritenute essenziali soprattutto per chi vende all'estero piccole percentuali della produzione complessiva attraverso contatti sporadici, nonché ai contributi finanziari per le attività esportative. Di minore rilievo sono giudicati i servizi per le attività di comunicazione verso il mercato, per la formazione di specifiche professionalità e i servizi di progettazione e design. Ulteriori esigenze vengono infine espresse sulla disponibilità di informazioni riguardanti le legislazioni vigenti nei paesi esteri e, in particolar modo, sui requisiti e le modalità da seguire per poter usufruire delle agevolazioni e dei finanziamenti previsti.

Complessivamente, le aziende mostrano interesse verso tutti i principali servizi di supporto, ma nello stesso tempo rivelano scetticismo sulla possibilità di poterne realmente usufruire, soprattutto a causa di una diffusa scarsa fiducia verso gli enti e le istituzioni da cui provengono e dell'inadeguatezza del linguaggio e dei modi della loro erogazione.

Spesso, pur in presenza di precise azioni di sostegno - non solo per l'internazionalizzazione ma anche per le politiche occupazionali, lo sviluppo dell'innovazione, la qualità o la formazione professionale - le imprese finiscono per seguire percorsi autonomi, talvolta anticipando le soluzioni oppure dando risposte parallele, ma senza usufruire delle iniziative esistenti.⁸⁷

⁸⁶ Per approfondimenti in merito alle classificazioni utilizzate nell'analisi dei servizi all'internazionalizzazione, si vedano: Toschi, 1987; Bonaccorsi, Dalli e Varaldo, 1990; Bedotto e Resmini, 1996; Passaro, 1996.

⁸⁷ Si possono fare numerosi esempi al riguardo. Con riferimento alle politiche occupazionali basti pensare al modo in cui le imprese affrontano il fabbisogno di manodopera, qualificata e non, adeguandosi a un mercato del lavoro in rapido mutamento, soprattutto per la crescente mobilità internazionale. In numerosi distretti, fra cui quello di Pesaro, le imprese hanno dato una risposta ad alcuni dei problemi legati alla disoccupazione e all'integrazione, anche sociale, della popolazione immigrata in maniera spontanea e più concreta di quanto abbiano saputo fare le istituzioni. Sempre in relazione al caso pesarese si può citare un altro esempio di autonomia delle imprese che prescinde dalle iniziative istituzionali: verso i mercati dell'est Europa, e in particolare la Russia, l'attività promozionale delle istituzioni pubbliche locali e di alcuni consorzi di sostegno all'export era iniziata quasi dieci anni prima della loro effettiva apertura. Poi, però, le imprese si sono rivolte ai nuovi mercati in ordine sparso e in modo autonomo, senza recuperare le esperienze e i contatti precedentemente avviati.

Se da una parte, quindi, è vero che i meccanismi spontanei non assicurano ai singoli attori un'evoluzione equilibrata ed esente da rischi, dall'altra è altrettanto vero che un maggior grado di razionalità del sistema richiede forme di *leadership* sufficientemente diffuse, non deboli e in grado di interfacciarsi con gli attori del contesto locale secondo un linguaggio condiviso. Tali forme possono scaturire da un allargamento delle basi di *leadership* – con protagoniste le singole imprese o i gruppi – e da un'integrazione fra queste e le istituzioni intermedie (tecniche, funzionali, professionali, civiche) mediante un rafforzamento dei processi reticolari (Pilotti, 1999), la cui evoluzione viene così indotta dai “meta-organizzatori di sistema”.

Tuttavia, affinché l'allargamento delle *leadership* si realizzi, e si attivino di conseguenza i processi di apprendimento, 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: il primo è che le imprese, qualsiasi ruolo ricoprano (*leader* o “pulviscolo imprenditoriale”), 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 recepirli 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.

La necessità di accrescere questo tipo di consapevolezza va rapportata a quella di adeguare le chiavi di analisi e le proposte a ciò che le imprese sono realmente in grado di fare e di recepire, piuttosto che a quanto dovrebbero fare. Per aumentare questa capacità, e parallelamente agli strumenti di impulso (finanziari, promozionali, di ricerca e sviluppo) occorre stimolare anche la crescita delle imprese verso un maggior grado di managerializzazione, un orientamento alla delega delle responsabilità, una capacità di gestire i passaggi generazionali come momento di crescita e consolidamento piuttosto che come crisi aziendale. Ciò significa politiche formative rivolte agli imprenditori e ai quadri intermedi, ma significa anche una diversa cultura delle risorse umane. Se il distretto, come nel caso pesarese, resta impermeabile all'ingresso di competenze manageriali esterne, si generano irrigidimenti nelle condotte gestionali e tendono ad affermarsi modelli di impresa ripetitivi e scarsamente orientati all'innovazione o alla crescita.

E' importante quindi il grado di fertilità culturale delle imprese, ossia la loro capacità di accogliere gli stimoli al cambiamento e di sfruttarne le potenzialità per innescare dei processi evolutivi interni, ma occorre anche tenere conto della loro natura: le piccole imprese contengono caratteri di spiccato individualismo e forte accentramento decisionale che, pur riducendone in parte le capacità, conferiscono loro elevata flessibilità e permettono processi decisionali rapidi. La complementarità dei sistemi di piccole imprese rispetto alla grande industria sta anche in questi caratteri, dei quali andrebbe tenuto conto nel calibrare gli interventi di governo dell'economia.

La risposta alle esigenze delle imprese non è tutta nei processi di cambiamento che le riguardano: vi sono pure condizioni esterne che possono fortemente influenzare l'efficacia dei loro rapporti col mercato e che attualmente risultano deboli. Il riferimento è alle carenze strutturali del sistema paese, peraltro pienamente avvertite dalle imprese. I fronti di insoddisfazione e di lamentate inefficienze/rigidità sono noti: infrastrutture pubbliche (trasporti, comunicazioni) e amministrative, strumenti legislativi e fiscali,

sistema creditizio, finanziario e assicurativo, formazione, supporti promozionali. Pur riconoscendo l'importanza di una crescente integrazione fra imprese e istituzioni, è necessario allora tenere distinti i rispettivi ambiti di competenza, le relative capacità e i limiti presenti da entrambe le parti.

Le istituzioni non potranno, né dovranno mai, possedere le stesse logiche delle imprese, nel momento in cui i loro obiettivi riguardano interessi collettivi, sia economici che sociali; le imprese, da parte loro, restano innanzitutto legate al concetto di rischio che viene affrontato individualmente nei processi di creazione del valore. La misura dell'integrazione sta nel non diluire questi diversi presupposti e quindi anche nell'individuare il limite fino a cui gli attori istituzionali possono intervenire e su quali aspetti, individuando le priorità fra ciò che compete loro in modo diretto e ciò che può essere influenzato in maniera indiretta, ma senza sostituzione di ruoli.

Bibliografia

- Albertini S., Pilotti L. (1996), *Reti di reti*, Cedam, Padova.
- Aldrich H., Dubini P. (1989), "Le reti e i processi di sviluppo delle imprese", *Economia e Politica Industriale*, n. 64.
- Anastasia B., Corò G. (1992), "I distretti industriali in Veneto: una proposta di individuazione", *Oltre il ponte*, n. 3, Angeli, Milano.
- André M.E. (1991), *Les contrats de la grande distribution*, Litec, Paris.
- Ansoff H.I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw Hill. New York.
- Baccarani C. (a cura di) (1997), *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino.
- Baccarani C., Golinelli G.M. (1993), "Tratti del divenire dei distretti industriali", *Il Quaderno dell'Istituto Guglielmo Tagliacarne*, n. 8.
- Bagnasco A. (1977), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna.
- Bagnasco A. (1978), "Struttura di classe e articolazione di tre formazioni territoriali in Italia", in M. Paci (a cura di), *Capitalismo e classi sociali in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- Balloni V. (a cura di) (1990), *Processi di aggiustamento nelle industrie degli anni '80*, Il Mulino, Bologna.
- Barker A.T. (1992), "An Empirical Investigation of the Differences Between Initiating and Continuing Exporters", *European Journal of Marketing*, vol. XXVI, n.3.
- Bassani L. (1998), "Processi di internazionalizzazione e scelte strategiche delle piccole e medie imprese con particolare riferimento alla Toscana", *Secondo Workshop "I processi innovativi nella piccola impresa"*, Urbino, 21 -22 maggio.
- Becattini G. (1979), "Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale" *Rivista di Economia e Politica Industriale*, n. 1.
- Becattini G. (1999), *L'industrializzazione leggera della Toscana. Ricerca sul campo e confronto delle idee*, Angeli, Milano.
- Becattini G. (a cura di) (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Bedotto R., Resmini L. (1996), "Servizi reali, internazionalizzazione e pmi: alcune note a margine di un'indagine empirica" *Piccola Impresa-Small Business*, n. 3.
- Beier F.J., Stern L.W. (1969), "Power in the Channel of Distribution", in Stern L.W. (ed.), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin, Boston.
- Bellandi M. (1982), "Il distretto industriale di Alfred Marshall", *L'Industria*, n. 3.
- 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.
- Bellandi M., Russo M. (a cura di) (1994), *Distretti industriali e cambiamento economico locale*, Rosenberg e Sellier, Torino.

- Belussi F. (a cura di) (1992), *Nuovi modelli di imprese, gerarchie organizzative ed imprese reti*, Angeli, Milano.
- Benassi M. (1989), "Per una variante organizzativa alla teoria del network", *Economia e Politica Industriale*, n. 64.
- Boari C., Grandi A., Lorenzoni G. (1989), "Le organizzazioni a rete: tre concetti di base", *Economia e Politica Industriale*, n. 64.
- Bonaccorsi A., Dalli D., Varaldo R. (1990), *La domanda di servizi reali per l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, working paper CNR-PFI.
- Brusco S. (1989), *Piccole imprese e distretti industriali*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Brusco S. (1992), "La genesi dell'idea di distretto industriale", *Studi e Informazioni*, Quaderni n. 34, cap. II.
- Butera F. (1990), *Il castello e la rete*, Angeli, Milano.
- Buttà C. (1991), *La genesi dell'impresa*, Angeli, Milano.
- Cafferata R. (1984), *Teoria della organizzazione*, Angeli, Milano.
- Cafferata R. (1993), "La domanda di informazione per l'internazionalizzazione delle piccole imprese: un approccio metodologico", in *Atti del convegno PFI-CNR "I servizi informativi per l'internazionalizzazione delle imprese"*, Roma, 25 Nov., 1992.
- Cafferata R. (1995), *Sistemi ambiente e innovazione. Come si integrano la continuità e il mutamento nell'impresa*, Giappichelli, Torino.
- Calof J.L. (1993), "The impact of Size on Internationalization", *Journal of Small Business Management*, vol. 31, n. 4.
- Calof J.L. (1994), "The Relationship Between Firm Size and Export Behavior Revisited", *Journal of International Business Studies*, vol.5, n.2.
- Calvelli A. (1989), "Attività industriali e servizi di supporto. Una rete dinamica di interdipendenze funzionali", *Economia e Diritto del Terziario*, n. 3.
- Capra F. (1997), *La rete della vita - Una nuova visione della natura e della scienza*, Rizzoli, Bologna.
- Carman J.M., Uhl K.P. (1979), *Marketing Principles and Methods*, Irwin, Homewood, Ill.
- Caselli L. (1974), "Decentramento produttivo e sviluppo dualistico", *Economia e Politica Industriale*, n. 6,
- Cast (1992), *La competitività del polo pesarese del mobile: analisi e proposte di miglioramento per gli operatori*, Pesaro, ottobre.
- Cavaliere A., Manuelli A. (1998), "L'internazionalizzazione del processo produttivo nei sistemi locali di piccola impresa in Toscana", *Secondo Workshop "I processi innovativi nella piccola impresa"*, Urbino, 21 -22 maggio.
- Cavusgil S.T. (1984), "Organizational Characteristic Associated with Export Activity", *Journal of Management Studies*, vol.21, n.1.
- Cavusgil S.T., Nevin J. (1981), "Internal Determinants of Export Marketing Behavior: an Empirical Investigation", *Journal of Marketing Research*, February.
- Ceccanti G. (1992), "Mercati, imprese e reti, Un programma di ricerca sul management industriale", *Finanza Marketing e Produzione*, n. 1.

- Censis (1994), *L'area del mobile di Pesaro: accompagnare il riposizionamento del distretto*, rapporto finale, Roma.
- Ciappei C., Chiari E. (1996), *Strategie e assetti imprenditoriali nelle piccole e medie imprese*, Cedam, Padova.
- Clement J.P. (1981), *La franchise commerciale et industrielle*, Entreprise Moderne d'Edition, Paris.
- Coda V. (1983), *Le imprese canturine di fronte alle scelte degli anni '80*, Relazioni del Centro Ricerche e Sviluppo Qualità Cantù.
- Colajanni N. (1990), *L'economia italiana dal dopoguerra ad oggi*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Collins R. (1988), *Teorie sociologiche*, Il Mulino, Bologna.
- Compagno C. (1989), "Tipologie strutturali e stadi di sviluppo nelle piccole e medie imprese", *Sinergie*, n. 20.
- Corò G., Rullani E. (a cura di) (1998), *Percorsi locali di internazionalizzazione. Competenze e auto-organizzazione nei distretti industriali del Nord-Est*, Angeli, Milano.
- Cosmit (1997), *Gli scambi con l'estero nel settore del mobile, 1992-1996: Italia, Europa, Overseas*, Milano.
- Cozzi G., Ferrero G. (a cura di) (1996), *Le frontiere del marketing*, Giappichelli, Torino.
- Cozzi G., Gandolfi V. (1990), "L'evoluzione dei sistemi informativi di marketing nei distretti industriali monoprodotto", *Piccola Impresa-Small Business*, n.3.
- Cuomo G. (1984), *Funzioni, strutture, strategie delle imprese commerciali complesse*, Cedam, Padova.
- Czinkota M. R., Tesar S. (a cura di) (1982), *Export Management. An International Context*, Praeger, New York.
- Dayan A. (1987), *Manuale de la distribution, fonctions, structures, évolutions*, Les Editions d'organisation, Paris.
- Delage J.J., Mayette M., (1986), *Mieux négociier avec la grande distribution*, Chotard et associés éditeurs, Paris.
- Dezi L. (1996), *Le dinamiche di convergenza imprenditoriale e settoriale. Risorse immateriali, outsourcing, reti di imprese, cross-border*, Cedam, Padova.
- Di Bernardo B., Rullani E. (1990), *Il management e le macchine. Teoria evolutiva dell'impresa*, Il Mulino, Bologna.
- Dioguardi G. (1996), *La natura dell'impresa fra organizzazione e cultura*, Laterza, Bari.
- El-Ansary A.I. (1975), "Determinants of Power-Dependence in the Distribution Channel", *Journal of Retailing*, Vol. 51, n. 2, Summer.
- Esposito E., Raffa M. (1994), "L'evoluzione del sistema della sub-fornitura nell'industria italiana", *Economia & Management*, n. 4.
- Etgar M. (1977), "Channel Environment and Channel Leadership," *Journal of Marketing Research*, February.
- Favaretto I., Mezzino A. (1986), *L'impresa artigiana tra economia e territorio. Analisi e considerazioni di un'area a economia diffusa: l'Associazione Intercomunale Pesarese*, Angeli, Milano.
- Ferrero G. (1992), *Il marketing relazionale. L'approccio delle scuole nordiche*, Lint, Trieste.

- Ferrucci L., Varaldo R. (1993), "La natura e la dinamica dell'impresa distrettuale", *Economia e politica industriale*, n. 80.
- Florio M. (1982), *Il falegname e l'economia politica: sentieri di sviluppo per una industria tradizionale*, Il Mulino, Bologna.
- Florio M., Politi M., Sckokai P. (1998), *Un modello econometrico dell'industria del mobile in legno*, Angeli Milano.
- Foglio A. (1996) *Vendere alla grande distribuzione. La strategia di vendita e di trade marketing*, Angeli, Milano.
- Franchi M., Rieser V., Vignali L. (1990), "Note sul modello organizzativo dell'impresa distrettuale", *Economia e politica industriale*, n.66.
- Frazier G.L. (1983), "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution," *Journal of Marketing Research*, n. 20, May.
- Fuà G. (1983), "L'industrializzazione nel Nord-Est e nel centro", in G. Fuà, C. Zacchia (a cura di), *L'industrializzazione senza fratture*, Il Mulino, Bologna.
- Gandolfi V. (1990), "Relazionalità e cooperazione nelle aree sistema", *Economia e politica industriale*, n.65.
- Garofoli G. (1983), "le aree sistema in Italia", *Politica ed economia*, n. 11.
- Gaski J.F. (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, vol. 48 (Summer).
- Golinelli G. M. (1992), "I problemi strategici delle imprese minori", *Sinergie*, n. 27.
- Golinelli G. M. (1994), *Struttura e governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- Golinelli G.M. (1994), "Dall'industria al sistema settoriale: la filiera, gli operatori e i loro rapporti", *Esperienze d'impresa*, n. 1.
- Grandinetti R. (1993), *Reti di marketing. Dal marketing delle merci al marketing delle relazioni*, Etas, Milano.
- Grandinetti R., Pilotti L., Zaghi K. (1994), *I rapporti industria-distribuzione nel settore del mobile in Italia. Conflitto, collaborazione, interazione*, Giappichelli, Torino.
- Grandori A. (1989), "Le reti inter-organizzative: progettazione e negoziazione", *Economia e Management*, n. 7.
- Gregori G. L. (1995), *Aspetti economici e gestionali delle relazioni tra imprese industriali ed intermediari commerciali*, Giappichelli, Torino.
- Institut de Promotion et d'Etudes de l'Ameublement (1997), *Meublescope '97*, Paris.
- Istituto "Guglielmo Tagliacarne" – Censis (1992), *Distretti e aree di concentrazione di piccola impresa: i risultati di un'indagine sul campo*, Roma.
- Istituto "Guglielmo Tagliacarne" (1998), *Rapporto 1997 sull'impresa e le economie locali - L'evoluzione delle piccole e medie imprese industriali, le modificazioni del comparto distributivo, la dinamica dei distretti industriali*, Angeli, Milano.
- Jaklie M. (1995), "Internationalization Through Networks and Quality of Partners", Atti del Convegno *New Challenges for European and International Business*, Università di Urbino, Facoltà di Economia, 10-12 dicembre.
- Johanson J., Mattson L.G. (1989), "Interorganisational Relations in Industrial System: a Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach", *International Studies of management and Organization*, n. 1.

- Kotler P. (1999), *Il marketing secondo Kotler: come creare, sviluppare e dominare i mercati*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Leinonen J. (1995), "A Taxonomical Analysis of International Purchasing Strategies", Atti del Convegno *New Challenges for European and International Business*, Università di Urbino, Facoltà di Economia, 10-12 dicembre.
- Lichtenthal J.L., Eyuboglu N. (1991), "Channel Power in Business Markets: Structural Linkages," *Journal of Marketing Channels*, n. 1.
- Lomi A. (1991), *Reti organizzative*, Il Mulino, Bologna.
- Lomi A. (1997), *L'analisi relazionale delle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Lorenzoni G. (1987), "Costellazioni di imprese e processi di sviluppo", *Sviluppo e organizzazione*, n. 10.
- Lorenzoni G. (1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Il Mulino, Bologna.
- Lorenzoni G. (1997a), "le reti interimprese come forma organizzativa distinta", in Lomi, op. cit.
- Lorenzoni G. (1997b), "Imprese, relazioni fra imprese, distretti industriali nello sviluppo delle PMI", in Varaldo R., Ferrucci L. (a cura di), *op. cit.*
- Lorenzoni G. (a cura di) (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etas, Milano.
- Lugli G. (1992), "Il ruolo delle centrali associative: strategie competitive degli anni novanta", *Trade Marketing*, n.5.
- Lugli G. (1997), *Economia e gestione delle imprese commerciali*, vol. 1, UTET, Torino.
- Majocchi A. (1997), *Economia e strategia dei processi d'internazionalizzazione delle imprese*, Giuffrè, Milano.
- Mallen B. (1977), *Principles of Marketing Channel Management. Interorganizational Distribution Design and Relation*, Lexington Books, Lexington, Mass.
- Maoloni M. (1992), "L'industria del mobile a Pesaro nel secondo dopoguerra" in G. Pedrocco (a cura di) *Da S. Pietro in Calibano a Pesaro: una storia lunga un secolo*, Cassa Rurale Villa Fastiggi, Pesaro.
- Marcati A. (1992), *Relazioni tra imprese e marketing industriale*, Giappichelli, Torino.
- Marcati A., Manaresi A. (1992), "Accordi tra imprese e strategie di marketing" in Lorenzoni G., *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Milano, Etas Libri.
- Marchini I. (1995a), *Il governo della piccola impresa, Vol. I – Le basi delle conoscenze*, Genova, Aspi/Ins-Edit.
- Marchini I. (1995b), *Il governo della piccola impresa, Vol. II – La gestione strategica*, Genova, Aspi/Ins-Edit.
- Marchini I. (1998), *Il governo della piccola impresa, Vol. III – La gestione delle funzioni*, Genova, Aspi/Ins-Edit.
- Marchini I. (1992), "Networking: uno strumento a disposizione delle piccole imprese", *Piccola Impresa - Small Business*, n. 1.
- Marelli M. (1989), "L'imprenditorialità consortile nei sistemi produttivi locali. L'area-sistema di Cantù", *Piccola Impresa-Small Business*, n.2.
- Mariotti S., Mutinelli M. (1998), "Piccole e medie imprese alla conquista del mondo", *L'Impresa*, n.2.
- Marshall A. (1919), *Industry and Trade*, McMillan, London.

- Marshall A. (1966), *Principles of Economics*, McMillan, London.
- Maturana H.R., Varela F.J. (1992), *Autopoiesi e cognizione*, Saggi Marsilio.
- Maurial A. (1990), *La relation consommateur-distributeur: la cas du meuble*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Mele R. (1986), *L'esportazione per la piccola e media impresa. Strategie e coalizioni funzionali per i settori maturi*, Cedam, Padova.
- Metallo G., Pencarelli T. (1995), *I circuiti finanziari fra localismi e globalizzazione*, Giuffrè, Milano.
- Mezzino A. (1979), "I mobili: storia di un settore di punta dell'economia marchigiana", *Argomenti*, n. 8.
- Mezzino A. (1983), "Recenti tendenze del sistema mobiliario nelle Marche: il distretto pesarese", *Ires-Cgil*, n. 5.
- Minguzzi A., Passaro R. (1993), "Cultura imprenditoriale e processi d'internazionalizzazione", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 139.
- Minguzzi A., Passaro R. (1996), *Il sistema di relazioni locali dell'impresa minore: specificità territoriali e settoriali*, Working Paper IRAT-CNR, n. 61.
- Mintzberg E. (1983), *Power In and Around Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Mistri M. (1993), "Dal paradigma della localizzazione al paradigma dell'informazione", in Istituto Guglielmo Tagliacarne, *Distretti industriali e mercato unico europeo*.
- Moini A. H. (1995), "An Inquiry into Successful Exporting: an Empirical Investigation Using Three-Stage Model", *Journal of Small Business Management*, vol. XXIII, n. 3.
- Moroni M. (1995), "Il farsi delle maggiori imprese" in Anselmi S. (a cura di) *L'industria nella provincia di Pesaro e Urbino*, Assindustria Pesaro Urbino.
- Musso F. (1988), "Internazionalizzazione e piccola impresa: la crisi del comparto marchigiano degli strumenti musicali", *Piccola Impresa - Small Business*, n. 2.
- Musso F. (1996), "Potere e stabilità nei rapporti di fornitura della grande distribuzione britannica", *Economia e Diritto del Terziario*, n. 3, 1996.
- Musso F. (1997), "The Changing Role of Trade Co-operation in Regional Economies: A Case Study", in *Proceedings of the 37th European Regional Science Association Congress*, Roma.
- Musso F. (1998), "Le piccole e medie imprese del comparto distributivo: caratteristiche e struttura", in Istituto Guglielmo Tagliacarne, *op. cit.*
- Musso F. (1999a), *Relazioni di canale e strategie di acquisto delle imprese commerciali. Potere e stabilità nella grande distribuzione britannica*, Lint, Trieste.
- Musso F. (1999b), "Imprese distrettuali e rapporto col mercato. Origine ed evoluzione del distretto pesarese del mobile", *Quaderni di Economia, Matematica e Statistica*, n. 52, Facoltà di Economia, Università di Urbino.
- Normann R. (1979), *Management for Growth*, Chichester, John Wiley and Sons, 1977, trad. it. *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas, Milano.
- Nuti F. (1990), "I sistemi articolati di produzione di fronte al mercato globale", *Piccola Impresa-Small Business*, n.2.
- Nuti F. (1992), *I distretti dell'industria manifatturiera in Italia*, vol. I e II, Angeli, Milano.

- Olivanti V. (1992), L'impresa rete nei settori tradizionali, *Economia Marche*, n.1.
- Onida F. (2000), "Il ruolo dell'ICE nella promozione dell'internazionalizzazione delle PMI", Atti del Convegno *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Libera Università Internazionale degli Studi Sociali, 10 marzo, Roma.
- Onida F., Viesti G., Falzoni A.M. (a cura di) (1992), *I distretti industriali, crisi o evoluzione?*, Egea, Milano.
- Paci M. (a cura di) (1978), *Capitalismo e classi sociali in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- Panati G., Golinelli G.M. (1993), *Tecnica economica industriale e commerciale*, IV ristampa, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- Parri L. (1993), "Le trasformazioni dei distretti industriali italiani: successi e difficoltà tra privato, associativo e pubblico", *Piccola Impresa-Small Business*, n.2.
- Passaro R. (1996), *Competenze manageriali e fattori di competitività internazionale della piccola impresa*, Consiglio Nazionale delle Ricerche, Studi monografici, n. 8.
- Pastore A. (1996), *I nuovi rapporti tra industria e distribuzione*, Cedam, Padova.
- Pellegrini L., Reddy S.K. (eds.) (1989), *Retail and Marketing Channels*, Routledge, London.
- Pencarelli T. (1995), *Piccola impresa, alleanze strategiche ed integrazione europea*, Aspi/Ins-Edit, Genova.
- Pencarelli T., Masci D. (1996), "Strategie di networking nei percorsi esportativi di piccole e medie imprese distrettuali", *Esperienze d'Impresa*, n. 2.
- Pepe C. (1984), *Lo sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese*, Angeli, Milano.
- Pepe C. (1988), "Riflessioni sulla debolezza strategica delle piccole imprese italiane", *Piccola Impresa-Small Business*, n. 3.
- Pepe C. (1989), "I processi di concentrazione nella distribuzione commerciale: il caso delle centrali d'acquisto francesi", *Economia e Diritto del Terziario*, n. 2.
- Pepe C. (1992), "Piccole imprese, aree-sistema e mercato globale", in Nuti F., *I distretti dell'industria manifatturiera in Italia*, vol.2, Angeli, Milano.
- Pepe C., Musso F. (1998), "Internazionalizzazione e distretti industriali: costanti e specificità nei percorsi delle imprese del distretto pesarese del mobile (1985-1997)", Atti del Workshop *I processi innovativi nella piccola impresa*, Facoltà di Economia, Urbino, 21-22 maggio.
- Pepe C., Musso F. (1999), "Imprese distrettuali e rapporto col mercato: potenzialità e limiti dei processi di internazionalizzazione del distretto pesarese del mobile", Atti del Convegno *Il futuro dei distretti*, Università di Padova, Facoltà di Economia, Vicenza, 4 giugno.
- Perin P. (1994), *Mercato globale e realtà locali: il distretto del mobile dell'Alto Livenza*, T.d.L., Facoltà di Economia, a.a. 1993-94, Urbino.
- Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- Pilotti L. (1999), "Leadership allargate, meta-organizer e apprendimento localizzato nei distretti industriali", *Piccola Impresa-Small Business*, n. 2.
- Piore M.J., Sabel C.F. (1984), *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New York; trad. it.: *Le due vie dello sviluppo industriale. Produzione di massa e produzione flessibile*, Isedi, Torino.
- Prigogine I. (1994), *Le leggi del caos*, Laterza, Bari.
- Radi M. (1987), *La flessibilità ritrovata, Le Marche del mobile*, n. 2.

- Rava L. (1996), "Gli aspetti strategici dell'internazionalizzazione delle PMI: un'indagine empirica", *Piccola Impresa - Small Business*, n. 3.
- Ravazzi G. (a cura di) (1986), *L'affiliazione commerciale*, Angeli, Milano.
- Raven B.H., Kruglanski A.W. (1970), "Conflict and Power", in Swingle P. (ed.), *The Structure of Conflict*, Academic Press, New York.
- Regini M., Sabel C. (1989), *Strategie di riaggiustamento industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Reid S.(1982), "The Impact of Size on Export Behavior in Small Firms", in Czinkota M. R., Tesar S., op. cit.
- Rispoli M. (a cura di) (1989), *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, Il Mulino, Bologna.
- Rosenbloom B. (1995), *Marketing Channels: A Management View*, The Dryden Press, Forth Worth, TX.
- Rosson J.R., Seringhaus R. (1989), "International Trade Fairs: Firms and Government Exhibits", *Discussion Papers on International Business*, n. 79, Dalhousie University, Halifax.
- Rullani E. (1992), "Divisione del lavoro e reti di imprese: il governo della complessità", in Belussi F., (a cura di), *Nuovi modelli di imprese, gerarchie organizzative ed imprese reti*, Angeli, Milano.
- Rullani E. (1993), "La conoscenza e le reti: gli orizzonti competitivi del caso italiano e una riflessione metodologica sull'economia d'impresa", *Sinergie*, n. 31.
- Rullani E. (1995), "Distretti industriali ed economia globale", *Oltre il Ponte*, n.50.
- Rullani E. (1997), "L'evoluzione dei distretti industriali: un percorso tra decostruzione e internazionalizzazione", in Varaldo R., Ferrucci L., op. cit.
- Rullani E. (a cura di) (1998), *Il postfordismo - Idee per il capitalismo prossimo venturo*, Etas, Milano.
- Sabbatucci Severini P. (1995), "L'evoluzione industriale nella provincia di Pesaro e Urbino", in Anselmi S., (a cura di), *L'industria nella provincia di Pesaro e Urbino*, Assindustria, Pesaro.
- Sbrana R. (1992), "Strutture, strategie e performances delle PMI esportatrici, il caso del settore tessile pratese", in Varaldo R., Rosson P.J., op. cit.
- Scarso E. (1998), "Processi di internazionalizzazione e traiettorie di sviluppo dei sistemi produttivi locali", *Secondo Workshop "I processi innovativi nella piccola impresa"*, Urbino, 21-22 maggio.
- Sengenberger W., Loveman G. W., Piore M. J. (1990), *The Re-emergence of Small Enterprises*, Geneva, International Institute of Labour Studies.
- Siano A. (1994), "Diversità e coesistenza dei livelli decisionali nell'impresa rete", *Quaderni di Sinergie* n. 10.
- Sicca L. (a cura di) (1994), *L'internazionalizzazione delle imprese. Undici casi italiani*, ESI, Napoli.
- Silvestrelli S. (1980), *Lo sviluppo industriale delle imprese produttrici di mobili in Italia*, Angeli, Milano.
- Silvestrelli S. (1985), "Progresso tecnico e rapporti tra imprese nel settore del mobile in Italia e nelle Marche", *Economia Marche*, n.1.
- Stigler G. (1951), "The division of labour is limited by the extent of the market", *Journal of Political Economy*, n. 3.

- Sylos Labini P. (1974), *Saggio sulle classi sociali*, Laterza, Bari.
- Toschi M.P. (1987), "La domanda di servizi reali a favore dell'internazionalizzazione", *Commercio*, n. 25.
- Trevisan I. "I percorsi di internazionalizzazione delle imprese minori del Triveneto", *Secondo Workshop "I processi innovativi nella piccola impresa"*, Urbino, 21 -22 maggio.
- Vaccà S. (1986), "L'economia delle relazioni tra imprese: dallo sviluppo dimensionale allo sviluppo per reti esterne", *Economia e Politica Industriale*, n. 51.
- Vaccà S. (1994), "Sviluppo locale e mercato globale: tra passato e futuro", Atti del workshop *Incontri pratesi sullo sviluppo locale*, Artimino.
- Vaccà S. (1995), "Impresa locale distrettuale e transnazionale", Atti del workshop *Localizzazione e radicamento dell'impresa*, Facoltà di Economia, Università di Urbino, 17 maggio.
- Varaldo R. (1994), "Dall'impresa localizzata all'impresa radicata", relazione presentata al 6° Convegno annuale di Sinergie *Alla ricerca delle sinergie locali per lo sviluppo dell'imprenditorialità*, Salerno, ottobre.
- Varaldo R. (a cura di) (1979), *Ristrutturazioni industriali e rapporti fra imprese*, Milano, Angeli.
- Varaldo R., Ferrucci L. (a cura di) (1997), *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Angeli, Milano.
- Varaldo R., Rosson J.R. (1992) (a cura di), *Profili gestionali delle imprese esportatrici*, Giappichelli, Torino.
- Viesti G. (1992), "Crisi ed evoluzione dei distretti industriali", in Onida F., *I distretti industriali, crisi o evoluzione?*, Egea, Milano.
- Weick K. (1976), "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly*, n. 1.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.
- Zampi V. (1997), *Le reti di ruoli imprenditoriali*, Giappichelli, Torino.