

8TH INTERNATIONAL CONGRESS MARKETING TRENDS
PARIS, JANUARY 16-17 2009

Elena Cedrola - Professore Associato di Marketing
Università degli Studi di Macerata
Dipartimento di Istituzioni Economiche e Finanziarie
Via Crescimbeni, 20 – 62100 Macerata (MC)
Tel. +3907332583224 – Fax +3907332583205

Professore incaricato di Marketing Internazionale
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
Dipartimento di Scienze Economiche e Gestione Aziendale
Via Necchi 5/7 – 20123 Milano (MI)
Tel. +390272342426 – Fax +390272342771
E-mail: elena.cedrola@unimc.it oppure elena.cedrola@unicatt.it

Chiara Cantù – Assegnista di ricerca
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
Dipartimento di Scienze Economiche e Gestione Aziendale
Via Necchi 5/7 – 20123 Milano (MI)
Tel. +390272342426 – Fax +390272342771

Docente a contratto di Comunicazione aziendale
Università degli Studi di Macerata
Dipartimento di Istituzioni Economiche e Finanziarie
Via Crescimbeni, 20 – 62100 Macerata (MC)
Tel. +3907332583224 – Fax +3907332583205
e-mail chiara.cantu@unicatt.it oppure chiara.cantu@unimc.it

Laura Gavinelli – Dottore di ricerca e Docente a contratto di Marketing
Università degli Studi di Macerata
Dipartimento di Istituzioni Economiche e Finanziarie
Via Crescimbeni, 20 – 62100 Macerata (MC)
Tel. +3907332583224 – Fax +3907332583205
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
Dipartimento di Scienze Economiche e Gestione Aziendale
Via Necchi 5/7 – 20123 Milano (MI)
Tel. +390272342426 – Fax +390272342771
e-mail laura.gavinelli@unimc.it oppure laura.gavinelli@unicatt.it

TERRITORIO, RELAZIONI E COMPETITIVITÀ. VERSO NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO NAZIONALE ED INTERNAZIONALE PER LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE ITALIANE

Abstract

La crescente complessità che caratterizza il contesto economico nazionale e internazionale richiede alle imprese di individuare nuove strategie per conseguire un vantaggio competitivo duraturo. Le sfide emergenti che caratterizzano l'economia della conoscenza (Rullani, 2004) determinano la necessità, per le stesse PMI legate al modello del distretto industriale, di individuare nuovi percorsi di crescita e sviluppo.

In tale prospettiva, un primo percorso intrapreso dalle PMI si identifica nell'investimento in risorse intangibili finalizzato a differenziare i propri prodotti e i propri processi produttivi (Rullani, 2006). Secondo tale orientamento le imprese tendono a valorizzare il know-how, la creatività, il design, considerati quali elementi distintivi del "made in Italy" e che determinano l'apprezzabilità di quest'ultimo a livello internazionale.

Un secondo percorso strategico risiede nella generazione di conoscenza e creatività, promossa e supportata da un'impresa leader che tende in tal modo a revitalizzare il ciclo di vita del distretto (Varaldo, 2006).

Una terza, e più recente via, è la specificazione dell'identità dell'impresa e dei suoi valori con il territorio. Quest'ultimo, caratterizzato da una dimensione geografica, richiede di essere considerato anche sotto la valenza intangibile connessa alla sua storia e alle relazioni interorganizzative che nel territorio hanno luogo.

Tale approccio consente alle PMI di sviluppare quelle capacità e competenze richieste dal processo di internazionalizzazione: "esplorazione", apprendimento e adattamento. Queste ultime possono essere sviluppate attraverso relazioni collaborative tra gli attori della stessa catena del valore, appartenenti anche a diversi settori e a diversi territori.

Il principale obiettivo di questo lavoro si identifica nell'analizzare il percorso strategico seguito dalle PMI per sviluppare una strategia di internazionalizzazione, considerando il territorio e le relazioni quali *key factors* per conseguire uno stabile vantaggio competitivo.

The growing complexity that characterizes the national and international competition is driving companies to choose strategies more carefully and to implement their organizational models. In the knowledge economy (Rullani, 2004), the model of industrial district finds itself to face emerging challenges, which also require SMEs to identify new ways to evolve, in order to survive.

A first way is a progressive investment on intangible resources to differentiate products and production process (Rullani, 2006). It therefore tends to exploit know-how, creativity and design as distinctive elements of made in Italy, making it internationally appreciated.

A second way is the generation of knowledge and creativity in the district that can be promoted and supported by a "leader SME", that tends to revitalise the life cycle of the district (Varaldo, 2006).

A third and more recent way for development, is leading SMEs to exploit and specify their identity and values in connection with their territory. This one, that is traditionally characterized by geographic aspects, requires a new intangible perspective that comes from history and relationships. This approach enables SMEs developing important capabilities that the internationalization process requires: exploratory ability, learning and adaptation capability. These capabilities can be achieved through collaborative relationships between

actors belonging to the same value chain of the company, belonging to different sectors or even to different territories.

The main objective of this work is to analyse the way SMEs develop a strategy of internationalization, considering their territory and relationships as key factors to get a competitive advantage.

Parole chiave: marketing territoriale, territorio, relazioni, network, casi aziendali, Italia, piccole e medie imprese, distretto, macroambiente, modelli di business, made in Italy, risorse intangibili, innovazione, internazionalizzazione.

Key words: territorial marketing, territory, relationships, network, case history, Italy, small and medium enterprises, district, macro-environment, business models, made in Italy, intangibles, innovation, internationalization.

Sommario: Introduzione – 1. Lo scenario: distretti industriali e mercati internazionali – 2. I fattori di competitività della PMI italiana: passato, presente e futuro – 3. Lo sviluppo di reti estese: nuove applicazioni del ‘sapere locale’ in un contesto internazionale – 4. Il territorio come contesto evolutivo delle imprese – 4.1 Attori e reti di relazioni – 4.2 Cultura, territorio, innovazione: implicazioni e nuovi percorsi di sviluppo per le PMI italiane – 5. Il caso Manas Spa –5.1 Elementi di differenziazione e competitività – 5.2 Le relazioni della rete-network locale – 5.3 Lo sviluppo delle reti lunghe - 6. Conclusioni

INTRODUZIONE

Riflettendo sui temi ‘caldi’ del *management* e della strategia d’impresa, sulla copiosa letteratura esistente e sulle numerose *best practices* aziendali descritte, è ragionevole sedimentare la convinzione che i nuovi modelli di business, quelli che realmente producono risultati e che assicurano alle imprese sostenibilità ed efficienza, debbano avere matrice e verifica internazionale. Ancora troppo spesso si guarda alle esperienze delle grandi imprese globali o multinazionali per individuare nuovi percorsi di sviluppo aziendale, o quantomeno per trarne spunti ed esperienze replicabili.

Ma questi modelli, queste esperienze e le culture aziendali sottese, conducono quasi sempre a deduzioni e pratiche che mal si adattano alle caratteristiche di imprese appartenenti a settori diversi da quelli indagati, oppure radicate in altri paesi e culture, ma soprattutto ad aziende di dimensioni molto più ridotte.

Nessun segnale di speranza, allora, per l’imprenditoria italiana, largamente rappresentata da imprese medie, piccole e micro, tipicamente di matrice familiare e radicate in distretti industriali? La risposta sarebbe no se guardassimo soltanto ai modelli di sviluppo di matrice estera. E’ difficile trovare riscontro, in Italia, in comportamenti manageriali che guidino le imprese minori a ‘ingrandirsi’ attraverso incorporazioni, fusioni, accordi, proprio perché molte realtà imprenditoriali, molti marchi, vedono l’imprenditore e la sua famiglia identificarsi con l’impresa ed il suo percorso temporale. Risulta dunque cruciale, per rispondere in maniera affermativa alla domanda, individuare modelli evolutivi che consentano alle imprese familiari di ingrandirsi senza accrescere in maniera rilevante le loro dimensioni.

Un primo percorso possibile concerne il progressivo investimento sulle risorse intangibili per differenziare il proprio prodotto e il proprio processo produttivo (Rullani, 2006). Si tende pertanto a valorizzare *know how*, creatività e *design* che contraddistinguono il *Made in Italy* e lo rendono apprezzabile a livello internazionale.

In un secondo percorso, la generazione di conoscenza e creatività del distretto può essere promossa e supportata da imprese ‘guida’ o ‘pioniere’ che contribuiscano a rivitalizzare il

ciclo di vita del distretto stesso (Varaldo, 2006). Esse infatti hanno l'importante ruolo di introdurre innovazioni complesse di tipo tecnologico e gestionale, acquisite in funzione dei contatti che hanno sia all'interno del distretto che al suo esterno. Tali innovazioni contribuiscono nel contempo alla crescita della singola impresa e all'apertura del distretto a catene del valore internazionali che ne aumentandone la competitività.

Più recentemente, le piccole e medie imprese (PMI) stanno percorrendo, seppure in modo non ancora evidente e consolidato, una terza via che può non prescindere dal ruolo dell'impresa guida e che porta alla specificazione e alla valorizzazione dell'identità e dei valori aziendali italiani attraverso la connessione dell'impresa con il proprio territorio. Se apparentemente su scala globale la dimensione locale sembra non incidere sulle scelte dell'impresa che internazionalizza, in realtà per non poche PMI la risorsa territorio può essere virtuosamente rivalutata, assumendo un ruolo strategico. In questo caso si passerebbe da un'accezione di territorio quale sede fisica o geografica, ad un approccio che considera e valorizza le risorse intangibili che scaturiscono da questi luoghi, tra cui un ruolo di primo piano è assunto dalla conoscenza.

Tale risorsa viene generata dall'impresa attraverso la sua storia ed esperienza, ma soprattutto dallo sviluppo di relazioni che consentono all'impresa stessa di accedere ad una conoscenza collettiva. Il territorio diventa allora un sistema di relazioni aperto per la produzione e la diffusione di capitale 'sociale', vero differenziale dell'imprenditoria italiana.

L'affermarsi di tale strategia consente alle PMI di sprigionare quella capacità all'adattamento e all'apprendimento esplorativo che la sopravvivenza sui mercati nazionali e i processi di internazionalizzazione richiedono. Tali condizioni possono essere raggiunte, in prima istanza, attraverso lo sviluppo e il consolidamento di relazioni collaborative tra attori locali e appartenenti alla filiera dell'impresa, in una fase intermedia locali e appartenenti a settori differenti, in una terza fase tra attori appartenenti a diversi contesti territoriali (regioni, paesi...).

Il presente lavoro è articolato in due sezioni: la prima è basata su una *review* della letteratura relativa alla competitività delle PMI e all'evoluzione del loro modello strategico-organizzativo e di mercato quale risposta all'attuale scenario competitivo e ai processi di internazionalizzazione in atto. In questa sezione vengono indagati i principali fattori che hanno portato o possono condurre le PMI italiane ad essere competitive anche su scala internazionale. Nello specifico, si intende illustrare quanto sia importante detenere e generare risorse intangibili e quale sia il ruolo che l'impresa guida è chiamata a rivestire per favorire lo sviluppo di capacità di apprendimento e di conoscenza del distretto. In seguito, viene

sottolineata la valorizzazione del territorio quale fattore d'impresa cruciale, complementare o alternativo, per lo sviluppo e la sostenibilità del *made in Italy* nel mondo.

La seconda parte del presente contributo è di natura empirica ed è dedicata alla presentazione di un caso aziendale che ben evidenzia nuovi approcci produttivi e di mercato, attraverso lo sviluppo di reti di relazione locali ed extralocali. Le performance dell'azienda 'aperta', come già affermato da Rullani (2006) in un precedente lavoro, sono decisamente superiori a quelle di aziende più conservatrici e meno propense al coinvolgimento 'in rete', nonché allo sviluppo di relazioni formali e informali con attori territoriali ed extraterritoriali.

1. LO SCENARIO: DISTRETTI INDUSTRIALI E MERCATI INTERNAZIONALI

Il modello dei distretti industriali ha rappresentato e rappresenta tuttora il motore trainante del sistema economico italiano (Varaldo, 2003). Questo modello organizzativo ha permesso alle PMI tra loro interdipendenti lo sviluppo di capacità relazionali che hanno portato ad una specializzazione di prodotto, successivamente di processo e in tempi attuali di ridefinizione del proprio modello di business in un contesto nazionale e internazionale.

In quest'ultima prospettiva si considera l'avvio di strategie di delocalizzazione produttiva nei Paesi dell'Est e di ridefinizione delle reti di fornitura. Tuttavia, tale tema costituisce solo uno degli elementi di un quadro più complesso e articolato sull'internazionalizzazione. In realtà il processo di internazionalizzazione ha portato i sistemi produttivi locali e delle piccole e medie imprese italiane a ripensare le proprie forme di organizzazione della divisione del lavoro su scala transnazionale, ma anche e sempre più a ridefinire le proprie strategie e il proprio modello imprenditoriale.

La questione di fondo consiste nel capire in che misura le PMI, in uno scenario globalizzato, modifichino il modello strategico tentando di inserirsi in catene del valore di livello sovra locale, per conseguire un vantaggio competitivo di lungo termine. La sfida principale che si pone alle imprese italiane, e non solo ad esse, è quindi quella di sviluppare continuamente nuove idee di business, creando traiettorie competitive e offrendo alternative strategiche di attacco e risposta alla concorrenza (Romano, 2004).

Il cambiamento richiesto viene definito da Varaldo (2003) come sistemico, in quanto la capacità di reazione dell'impresa all'ambiente esterno dipende dalla sua capacità di agire a livello operativo, diversificando la propria offerta e diminuendo la dipendenza da uno o pochi settori e a livello strategico, inserendosi in reti transnazionali di produzione e distribuzione.

L'aspetto sistemico interessa in modo particolare la PMI se si considera il fatto che essa è principalmente di tipo distrettuale. Questa caratteristica la porta ad essere nel tempo sede di

competenze e 'saperi produttivi' competitivi (la fabbrica) per poi divenire in tempi più recenti un punto di una rete distribuita di operatori specializzati oltre il contesto locale (Micelli, Chiarvesio, Di Maria, 2003).

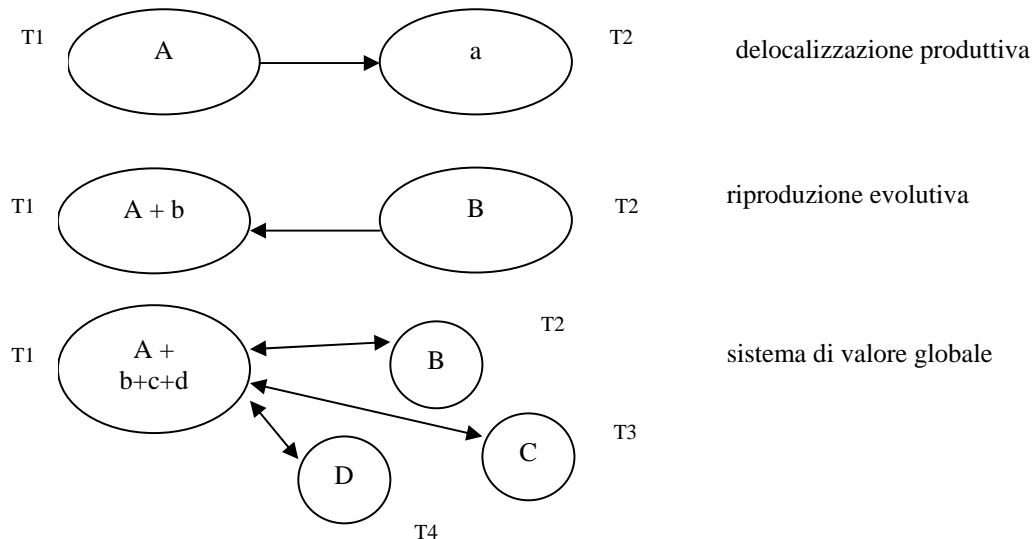
Nella prima accezione l'impresa distrettuale si caratterizza come un sistema di competenze e risorse chiuso: nella fabbrica si concentra tutto il sapere necessario allo sviluppo di prodotti e idee competitive. Nella seconda accezione si attiva un processo di apertura che porta l'impresa a relazionarsi con imprese di filiera locali, per poi aprirsi ad attori extralocali ed extrasettoriali. Ciò consente di compensare molti dei limiti individuali (capacità di scala e di investimento per innovazione) e, nel contempo, di amplificare i fattori di successo delle singole imprese, prevalentemente in termini di trasferimento di conoscenze, dinamismo e capacità di adattamento ai mutamenti che agitano i mercati di riferimento e quelli prospettici (Musso, 2006). Questa seconda accezione è particolarmente virtuosa in quanto, tipicamente, il vantaggio competitivo della PMI e dei distretti nasce da competenze manifatturiere piuttosto che commerciali o strategiche. La creazione e trasmissione della conoscenza procede tramite meccanismi di *learning by doing* e di *spin-off* di altre imprese distrettuali resi possibili dalla vicinanza fisica e dalla fitta rete di relazioni di fornitura e subfornitura locale. Le stesse strategie scaturiscono dall'esperienza pratica, da intuizioni, da relazioni e opportunità di mercato colte dall'imprenditore (Mintzberg, Waters, 1985).

Le imprese distrettuali che hanno inteso rispondere al processo di internazionalizzazione con la delocalizzazione produttiva, hanno in alcuni casi riscontrato la difficoltà di separare la parte strategica dall'operativa, correndo il rischio di indebolire enormemente il proprio vantaggio competitivo, perdendo la propria specificità (Cedrola, 2005). In questi casi la delocalizzazione ha comportato un trasferimento di modelli e di pratiche che di fatto hanno portato con sé anche conoscenza e saperi fondanti del vantaggio competitivo dell'impresa. E' quanto viene rappresentato nel primo caso della figura 1 (delocalizzazione produttiva). Tuttavia la delocalizzazione può essere intesa in almeno altri modi che portano a due approcci: quello della riproduzione evolutiva e quello della creazione di un sistema di valore globale.

Nel caso della riproduzione evolutiva, il distretto ricalca formule imprenditoriali e modelli di business di altri territori (T2), integrandoli nel proprio contesto (T1). Il risultato consta nell'integrazione tra il capitale di conoscenza acquisito all'estero e quello del proprio territorio. Il distretto si configura in modo sistemico, attraverso la nascita di imprese innovative rispetto alle formule tradizionali e rispetto ai cambiamenti ambientali che emergono. Le innovazioni che sostengono la riproduzione evolutiva possono essere introdotte e facilitate dalle imprese leader o pioniere (Grandinetti, 2003).

Infine, la figura 1 propone un terzo approccio alla delocalizzazione che porta alla costituzione di un sistema di valore globale. Interpretata in questa prospettiva, la delocalizzazione può offrire alla PMI due opportunità (Micelli, Chiarvesio, Di Maria, 2003).

Fig. 1: La delocalizzazione produttiva: tre possibili interpretazioni



T1, T2, T3, T4: territori

A, B, C, D: capitale di conoscenza del territorio di origine dell'impresa

a, b, c, d: capitale di conoscenza importato/esportato

Fonte: nostra elaborazione

La prima si lega alla possibilità di esportare un modello di sviluppo economico a livello internazionale che sia socialmente sostenibile: in tal caso la collaborazione tra imprese e istituzioni locali (del territorio di destinazione) porterebbe alla condivisione di un progetto comune di sviluppo del territorio. La seconda opportunità consiste nel rinnovare le basi economiche del distretto di partenza, integrando contesti di sviluppo diversi: la contaminazione tra ruoli e competenze potrebbe concretizzare modalità nuove ed originali di governo della produzione, dell'innovazione e della conoscenza, permettendo all'impresa non solo di esternalizzare porzioni della propria filiera, ma di riprogettare la divisione del lavoro su più territori. Questo permetterebbe ai distretti e alle loro PMI di valorizzare le specificità locali, sia nazionali che estere, selezionando attentamente i centri di competenza, le aree di specializzazione, le attività e le produzioni che devono essere mantenute in loco e quelle che possono essere utilmente trasferite (Micelli, Di Maria, 2000).

L'internazionalizzazione intesa come apertura cognitiva del distretto (Grandinetti, Rullani, 1996) comporta per l'impresa due principali implicazioni: la riorganizzazione delle modalità e forme di divisione del lavoro attraverso la localizzazione delle aree di specializzazione e

l'estensione delle reti di relazione all'interno della catena del valore che si gioca sempre più su scala sovra locale. Tra i fattori di competitività che lo scenario attuale sembra richiedere alla PMI italiana figurano allora competenze di coordinamento e quindi di relazione. Alla capacità del *learning by doing* tipica del distretto, si associa quella di partecipare a sistemi del valore, di reti di relazioni di scala internazionale. In tal senso il ruolo di un'impresa leader all'interno del distretto è di cruciale importanza ai fini della capacità di assorbimento di competenze esterne, di generazione di processi innovativi e di apertura del distretto stesso a catene del valore anche internazionali. Per le imprese locali, la partecipazione alle reti delle imprese leader aumenta di fatto la propria competitività (Varaldo, Ferrucci, 1997).

Secondo quanto esposto, l'internazionalizzazione va affrontata non solamente sul piano mercantile e commerciale, ma piuttosto rappresenta una preziosa occasione per riflettere sulla ridefinizione che è in atto della competitività delle imprese, e con esse, dei territori e dei loro sistemi industriali e sociali. Il rapporto produzione-territorio e innovazione (Corò, Micelli, 2001) può essere affrontato sul piano della valorizzazione delle proprie specificità, della compatibilità con altre realtà e della relazione tra attori diversi, in una logica di ricomposizione delle capacità dinamiche e competenze distintive che la competizione globale rende sempre più cruciali.

Si vengono quindi a considerare le relazioni con tutti gli attori coinvolti nel sistema del valore internazionale delle imprese, che possono trarre benefici dalle relazioni sviluppate con attori del *national production net* sia dalle relazioni delineate con gli attori appartenenti alle reti internazionali, come distributori o clienti esteri (Cedrola, 2006). Tali relazioni permettono all'impresa di realizzare uno scambio reciproco di conoscenza e informazioni necessarie allo svolgimento delle attività di scambio con l'estero, in cui la presenza stabile dipende dallo sviluppo di relazioni durature con distributori e clienti. Il valore della relazione viene massimizzato considerando il flusso di ritorno e adattando così l'offerta alle esigenze della clientela. Il superamento dei confini della singola azienda può essere quindi facilitato dalla strategia di coalizione, che richiede un atteggiamento competitivo verso l'esterno ma collaborativo verso l'interno. Si pensi in tal caso alla creazione di un marchio comune di distretto.

Al fine di attuare una strategia di internazionalizzazione l'impresa dovrà quindi considerare la complessità delle operazioni aziendali e la disomogeneità dei fattori produttivi e della domanda nei diversi Paesi.

2. I FATTORI DI COMPETITIVITA' DELLA PMI ITALIANA: PASSATO, PRESENTE E FUTURO

Gli studi economico-manageriali hanno fornito diversi contributi sui fattori che rendono un'impresa competitiva nei confronti dei propri concorrenti e le garantiscono un vantaggio difendibile nel tempo. Dall'analisi della struttura di settore e sul posizionamento strategico (Porter, 1980), le ricerche si sono successivamente concentrate sui differenziali di competitività specifici all'impresa, ovvero sulle risorse aziendali, la sua organizzazione, il *know how* tecnologico e produttivo. Le risorse vengono continuamente ricombinate secondo un meccanismo di generazione-distruzione di tipo schumpeteriano che permette la riconfigurazione dell'innovazione e la generazione incrementale delle competenze che la supportano.

In un contesto caratterizzato da complessità e dinamicità al concetto di centralità delle risorse interne, si sostituisce così il concetto di divisione del lavoro fra più imprese caratterizzate da legami sistematici di lungo periodo (Grandori, 1989). Nessuna organizzazione ha infatti risorse sufficienti per rispondere alle esigenze della clientela, ma dipende da capacità, tecnologia, azioni di fornitori, distributori, clienti e concorrenti.

In un primo approccio, fondato sulla visione interna, l'impresa viene considerata come una collezione di risorse (Penrose, 1959) che essa è in grado di gestire e di rendere difficilmente imitabile dai concorrenti. Tali risorse non sono un fattore isolato dal resto dell'impresa, ma il risultato di eccellenza della stessa in un percorso di miglioramento continuo su tutti i fronti. Più nello specifico, le competenze distintive o *core competencies* (Hamel, Prahalad, 1990) sono il sapere collettivo dell'organizzazione e sono relative soprattutto al coordinamento delle diverse conoscenze produttive con i flussi di tecnologia. Sono quindi differenziali utili allo sviluppo continuo di nuove idee di business, oltre che di specifici prodotti. La riformulazione continua delle *core competencies* e il loro apprendimento all'interno dell'organizzazione, porta l'impresa allo sviluppo di capacità dinamiche che permettono una pianificazione di strategie di lungo termine (Romano, 2004).

Nella seconda prospettiva, che richiama il sistema aperto, l'attenzione è concentrata sulla modalità strategico organizzativa con cui l'impresa accede a risorse esterne di diversi attori. Il ricorso a risorse esterne riguarda in primo luogo le attività funzionali quali ricerca e progettazione, produzione e commercializzazione. La tendenza si sposta successivamente da obiettivi di subfornitura a finalità di collaborazione, con un forte coinvolgimento volto a raggiungere non solo la riduzione dei costi ma soprattutto il vantaggio differenziale e la

trasformazione delle catene del valore (Boari, Grandi, Lorenzoni, 1989). Attraverso le relazioni, pertanto, l'impresa combina in una nuova costellazione di risorse, le risorse e le attività di diversi attori (Ford *et al.*, 2003). L'interconnessione delle relazioni tra diverse organizzazioni genera un processo di "reticolarizzazione" e di innovazione organizzativa (Gandolfi, 1990). Emerge pertanto la necessità di prestare una maggiore attenzione ai rapporti inter-impresa, in quanto la collaborazione si delinea quale strumento per raggiungere una posizione competitiva nel lungo termine¹.

Con riferimento al contesto italiano, le reti di imprese si sono principalmente sviluppate intorno alle aziende operanti nell'industria pesante e nei distretti industriali, i quali hanno permesso alle imprese di beneficiare di vantaggi competitivi dinamici, consentendo l'utilizzo di economie esterne all'impresa (Garofoli, 2006). Le strategie individuali non sono più sufficienti a mantenere il dinamismo e la presenza attiva sui mercati soprattutto per le imprese di piccole e medie dimensioni. Attraverso la collaborazione le aziende possono condividere i rischi e migliorare la propria posizione in determinati settori e mercati, accedendo a mercati globali e condividendo attività con grandi e piccole aziende. E' la stessa cooperazione che conduce ad una maggiore capacità di risoluzione dei problemi, migliori performance e innovazione. Viene in tal modo a delinearsi l'area sistema, un bacino di specializzazione produttiva caratterizzato da molteplici interdipendenze, ad esempio tra imprese a monte e a valle del medesimo settore o tra imprese e governo locale. L'area sistema si basa su una crescente divisione del lavoro tra le imprese locali, con crescenti interdipendenze produttive a livello infrasettoriale (lungo il ciclo di produzione del bene) e intersettoriale (coinvolgendo nuovi comparti e settori produttivi diversi da un punto di vista merceologico e tecnologico) (Garofoli, 2006).

Al fine di mantenere e accrescere la competitività in tal modo perseguita dall'area sistema, emerge la strada dell'innovazione e della produzione di alta qualità (Quintieri, 2006) perseguita attraverso lo sviluppo della capacità relazionale, della "*collaboration capability*", ovvero di nuove alternative strategiche fondate su relazioni caratterizzate da fiducia,

¹ Alla fine degli anni Ottanta, si evidenziava già come 'l'espressione organizzazione a rete (o network) è entrata nel linguaggio comune... ma non è ancora assunta al rango di configurazione – Mintzberg 1979 – anche se numerosi autori ne sottolineano l'interesse e gli sviluppi' (Miles, Snow, 1986). Secondo Wellman, Berkovitz (1988), il network che in tal modo si viene a delineare, si presenta quale insieme di nodi legati tra loro da connessioni. Come analizzato dall'Industrial/International Marketing and Purchasing (IMP) Group, nei mercati complessi e articolati i nodi della rete sono costituiti da organizzazioni e business unit connessi tra loro da una fitta rete di relazioni (Hakansson, 1982). Queste ultime non sono dei semplici legami in una catena lineare riguardante un'organizzazione, ma tutte le relazioni sono interconnesse in modo complesso. Per tale motivo le imprese vengono ad essere considerate quali regioni di un continente (Hakansson, Snehota, 1989). In tale contesto emerge l'interconnessione tra le attività di diverse imprese che operano nella catena del valore e nella stessa supply chain.

comunicazione e *commitment* (Tyler, 2001). Nell'area sistema, inoltre, la produzione e riproduzione delle capacità organizzative è fondata su meccanismi di apprendimento che supportano l'introduzione dell'innovazione. Il trasferimento e la combinazione di conoscenza sono di fatto due degli elementi chiave per la riproduzione evolutiva del distretto e per lo sviluppo della PMI italiana.

La nuova innovazione si sposta così dal sistema tecnologico a quello del capitale cognitivo e all'intera organizzazione dell'impresa, facendo leva sul capitale umano e sul capitale 'sociale' del contesto in cui essa opera (Varaldo, 2003). L'impatto di tale cambiamento investe le capacità dell'impresa non più solamente nella fase operativa della filiera produttiva, ma anche e soprattutto a monte della stessa (visione, strategie e tattiche). Assumono dunque rilievo, oltre alla ricerca e innovazione ed il design, anche il *branding* e l'identità di marca, il marketing ed i servizi rivolti a tutta la filiera distributiva, oltre che al cliente finale. Ne consegue che la capacità innovativa si lega strettamente alla capacità di apprendimento che l'economia basata sulla conoscenza (Rullani, 2004) rende necessaria. I vantaggi competitivi sostenibili dipendono in questo caso dalla capacità dell'impresa di generare risorse di conoscenza² attraverso meccanismi di tipo cognitivo. Il vero differenziale risiede nella capacità di attivare circoli virtuosi di generazione, raccolta, diffusione e incremento di conoscenza (Vicari, 1990). In tal senso, l'impresa si trasforma in *learning organization* in grado di governare un flusso crescente per numero e complessità di informazioni necessarie al conseguimento di vantaggi competitivi sostenibili. La creazione di risorse di conoscenza dipende dalla capacità dell'impresa di attivare processi di consolidamento cognitivo (apprendimento incrementale) e di processi di innovazione (apprendimento creativo) di tipo strategico ed operativo (Romano, 2004).

Si può allora affermare che nell'economia contemporanea la capacità innovativa delle imprese dipende non tanto da fattori settoriali e dimensionali, quanto piuttosto dalla qualità della strategia, dalla dotazione di capitale intellettuale e dalla capacità di apprendimento necessarie per innovare prodotti, processi e servizi (Varaldo, 2004).

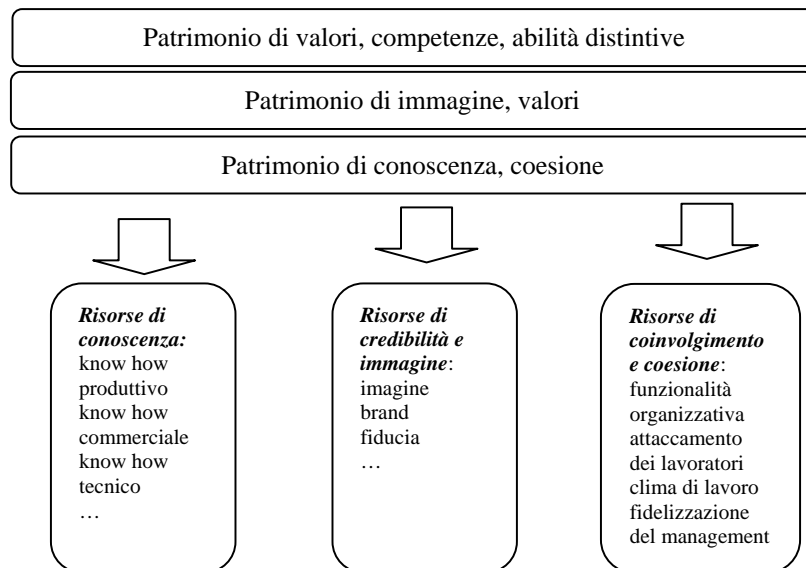
Nei processi di innovazione di prodotto, di processo e organizzativi, il patrimonio intangibile aziendale gioca un ruolo fondamentale. Esso differenzia e specifica l'impresa e la sua offerta, in quanto comprende risorse difficilmente acquisibili o riproducibili che sono spesso indisponibili sul mercato e quindi poco soggette ad imitazione da parte della concorrenza (Romano, 2004). Risorse quali l'immagine, la fiducia, la coesione, l'organizzazione

² Tra le risorse di conoscenza troviamo appunto capacità tecnologiche, di tipo produttivo, manageriali, di marketing, organizzative, strategico-analitiche, ecc.

produttiva, il *know how* tecnologico o di marketing, l'affidabilità dei prodotti, i software o i brevetti, incidono sull'orientamento strategico dell'impresa e sulla sua identità. Alla base di tali risorse vi sono i flussi informativi che l'impresa sviluppa sia al suo interno che con l'ambiente esterno. Nella visione di Romano (2004), i flussi informativi sviluppano (fig. 2):

- *risorse di conoscenza gestionale, organizzativa, tecnologica e di mercato* (produttiva e commerciale). Queste risorse stimolano la capacità di innovare prodotti e processi, di organizzare la filiera su parametri di efficacia ed efficienza e di identificare con maggiore prontezza e lungimiranza le sfide e i bisogni del mercato;
- *risorse di credibilità* che si sostanziano nell'immagine aziendale sul mercato, nel valore della marca, nella percezione da parte del consumatore della qualità dell'offerta dell'impresa con positive ripercussioni sulla sua fidelizzazione, premium price e attrattiva di risorse manageriali e finanziarie;
- *risorse di coinvolgimento e coesione interni* che favoriscono lo sviluppo di un clima aziendale positivo, un maggiore senso di appartenenza dei dipendenti, una gestione delle relazioni e delle funzioni meno autoritaria a favore di un'organizzazione più flessibile.

Fig. 2: Il patrimonio intangibile dell'impresa



Fonte: adattato da Romano M., op. cit. 2004: 12

L'intero patrimonio intangibile dell'impresa, per la sua composizione e le sue implicazioni, incide quindi sia sulle scelte strategiche e sulle motivazioni di fondo dell'agire aziendale, che sulle azioni da essa intraprese.

La conoscenza è la principale risorsa intangibile con cui l'impresa può fronteggiare un contesto così complesso e imprevedibile. Una conoscenza che da riproducibile (Rullani, 2005) si fa riflessiva. Nel caso della riproducibilità, la conoscenza viene intesa come una risorsa che proprio grazie al suo uso e alla sua condivisione è in grado di moltiplicarsi e diffondersi, generando nuova conoscenza. Tale meccanismo funge anche da moltiplicatore del valore economico. Nella seconda accezione, la conoscenza riflessiva comporta una doppia responsabilità da parte del soggetto economico, impresa compresa. Tale responsabilità è sia soggettiva che collettiva e si collega ad un percorso di sviluppo e crescita economica che siano sostenibili per sé e per i vari portatori di interesse.

In situazioni particolarmente virtuose, nuove conoscenze vengono create dalle imprese leader (Corò, Grandinetti, 2001) che, in qualità di imprese guida (Iraldo, 2002) generano benefici nella rete per le imprese *follower*, in quanto:

- acquisiscono conoscenza codificata dall'esterno e consentono di contestualizzarla dando origine a processi di socializzazione e apprendimento locale;
- assumono un ruolo essenziale per lo sviluppo di dinamiche informali di interazione e comunicazione fra imprese, attivando processi emulativi e meccanismi imitativi per la diffusione delle innovazioni tecnologiche e gestionali;
- contribuiscono in modo determinante all'attivazione di economie di reputazione.

Un altro elemento che caratterizza le imprese leader è la capacità di introdurre innovazioni complesse, di natura sistemica, che modificano in profondità la formula imprenditoriale e il modello organizzativo dell'impresa distrettuale tradizionale. Si consideri ad esempio la reingegnerizzazione dei processi, il rinnovamento dei modelli di management o l'introduzione di nuovi strumenti gestionali (Guelpa, Micelli, 2007). Le imprese guida attivano in sostanza dei processi di cambiamento che danno vita a percorsi evolutivi originali, influenzando il percorso di sviluppo del sistema locale.

La sfida globale sta portando un numero considerevole di imprese distrettuali a passare da un modello di rete localizzata chiusa, ad uno di rete localizzata permeabile all'ambiente competitivo e interconnessa con circuiti economici internazionali (Grandinetti, 2004). In particolare, le imprese leader spesso assumono una configurazione globale, diventando *global corporations*: nella propria catena del valore, attività e relazioni in seno al distretto si integrano con attività e relazioni extra locali, dando avvio a nuovi processi di innovazione. Esse sono quindi in grado di introdurre innovazioni complesse e di carattere sistemico, rispetto alle innovazioni puntuali di processo e di prodotto tipiche della realtà distrettuale.

3. LO SVILUPPO DI RETI ESTESE: NUOVE APPLICAZIONI DEL ‘SAPERE LOCALE’ IN UN CONTESTO INTERNAZIONALE

Il distretto si caratterizza per essere un sistema locale di divisione del lavoro fra piccole e medie imprese, un nucleo di competenze tecniche (*know-how*, *know-what*) e sociali (*know-who*) radicate al territorio, un insieme di istituzioni formali e informali che regolano la vita economica del sistema produttivo e che assicurano rappresentanza e tutela dell’identità locale (Grandinetti, 1999)³. La prossimità fisica delle imprese, l’interdipendenza e la complementarità tipiche delle economie di agglomerazione, favoriscono la condivisione delle risorse intangibili attraverso meccanismi di tipo relazionale e cooperativo.

Nei distretti la generazione e la diffusione della conoscenza avviene attraverso un processo continuo di integrazione fra le conoscenze che sono patrimonio del territorio/distretto con conoscenze presenti all’esterno dello stesso. La prossimità geografica e i contatti informali facilitano la rapida diffusione della conoscenza tra imprese concentrate nello spazio, favorendo in tal modo processi innovativi e la crescita della produttività. Il trasferimento spaziale della conoscenza avviene attraverso interazioni frequenti ed estese tra la popolazione e le imprese che sono alla base di un ‘*collective learning*’.

Le conoscenze tipiche del distretto, che costituiscono la parte più importante delle ‘*regional capabilities*’ (Maskell, Malmberg, 1997), si identificano nelle conoscenze tacite, le “... *non-codified, disembodied know-how that is acquired via the informal take-up of learned behaviour and procedures*”. Il sapere contestualizzato e specifico, inesperto o tacito, è incorporato nella mente e nell’*expertise* degli individui, ed è difficile da estrarre e da trasferire (Varaldo, 2003). Questo sapere si differenzia dal sapere esplicito, costituito da descrizioni codificate di conoscenze specifiche, per le quali un’azienda può far valere i suoi diritti di proprietà e risulta trasmissibile attraverso simboli e linguaggi generalmente riconosciuti⁴.

La trasferibilità della conoscenza tacita è resa difficoltosa sia dalla sua marcata territorializzazione, definita anche come *stickyness*, sia dalle *routine* che spesso non vengono riconosciute come tali nemmeno da chi le segue (Nelson, Winter, 1982). Attraverso processi di “*learning interattivo*”, le imprese definiscono uno spazio geografico in cui la conoscenza è incorporata non solo nelle competenze individuali e nelle routine e procedure delle

³ Gli elementi principali su cui si fonda l’operatività dei distretti industriali, secondo Becattini (1984), sono riconducibili a: una popolazione di imprese specializzate in una sola fase, o in un numero limitato di fasi del processo produttivo; la comunità locale, che si identifica in un sistema omogeneo di valori accettati nell’ambiente locale; le risorse umane con un’ampia attività produttiva e flessibile

⁴ Da ciò consegue la differenza che risiede nella “commerciabilità” delle conoscenze e che favorisce, per quanto riguarda la conoscenza tacita, le specificità e l’eterogeneità delle risorse d’impresa (Maskell, Malmberg 1997).

organizzazioni, ma anche nelle relazioni che connettono le differenti imprese tra loro e con il contesto istituzionale di riferimento (Maskell, Malmberg, 1997).

La diffusione delle conoscenze tacite all'interno dei distretti può quindi avvenire attraverso canali di cooperazione basati sulla condivisione di valori e cultura (Becattini, 1989). La conoscenza tacita si trasferisce attraverso la condivisione dell'esperienza tra individui (Nonaka, Takeuchi, 1995), che giungono ad associare l'esperienza con la conoscenza tacita ad essa collegata. I processi di generazione e di trasferimento della conoscenza tacita all'interno dei distretti avvengono principalmente secondo le procedure del *learning by doing* (Arrow, 1962), *learning by using*, *learning to learn*, *learning by interacting* (Lipparini, Lorenzoni 1996). La conoscenza tacita, inoltre, non esclude la presenza di conoscenza codificata, dal momento che le due interagiscono fortemente fra loro rappresentando parti complementari della conoscenza individuale, dell'impresa e dei sistemi produttivi. Il vantaggio competitivo deriva pertanto dalla combinazione di un sapere contestuale, tacito o pratico e un certo know-how, formato in base all'esperienza, e un sapere codificato scientifico-tecnico (Becattini, 1984).

Per poter continuare a crescere, ai distretti viene chiesto di trasformarsi "in nodi di un sistema più ampio, internazionale... (in cui) le reti corte (locali) devono trasformarsi in reti lunghe, il capitale sociale localizzato in un tessuto relazionale più complesso e articolato, in grado di sostenere le relazioni a distanza" (Rullani, 2002: 3). La stessa delocalizzazione, considerata soprattutto quale processo relativo alle variazioni delle dinamiche del mercato del lavoro locale e della composizione del tessuto imprenditoriale, assume rilevante importanza se interpretato all'interno del quadro più ampio dell'internazionalizzazione intesa come processo di apertura cognitiva del distretto (Grandinetti, Rullani, 1996).

Diviene allora centrale sia la condivisione-creazione della conoscenza nel distretto, sia la capacità di riconoscere e acquisire innovazioni, conoscenze, competenze e relazioni prodotte anche in altri contesti, da integrare e valorizzare con le conoscenze e le specificità aziendali e territoriali (Becattini, Rullani, 1993; Grandinetti, Rullani, 1996). Ci troviamo così di fronte a forme di reti che allargano la base di produzione e di conoscenza dell'impresa stessa. Tali reti costituiscono un complesso sistema di scambio e di produzione di capitale "sociale" che è in grado di supportare la sfida competitiva italiana nel mondo (Cedrola, 2005).

Ciò premesso, se inizialmente i sistemi distrettuali hanno considerato i paesi esteri soprattutto come mercati di sbocco o come fonte di materia prima, sviluppando un modello di internazionalizzazione essenzialmente mercantile (Mistri, 1994), nel tempo si è poi riscontrata l'opportunità di una maggiore apertura dei sistemi locali e delle imprese distrettuali. Tale

cambiamento si basa su una riorganizzazione delle forme di divisione del lavoro e di innovazione che trovino nell'economia globale fattori di stimolo così come nuovi ambiti di applicazione del sapere locale (Becattini, Rullani, 1993). La gestione delle dinamiche di innovazione basate su processi di *learning by doing*, richiedono quindi di essere integrate dalla capacità di partecipare a sistemi del valore, a reti di relazioni di scala internazionale.

Al distretto industriale tradizionale viene quindi richiesto di sapersi rinnovare, trasformandosi in un sistema produttivo in grado di partecipare pienamente al circuito internazionale di divisione del lavoro, selezionando le migliori conoscenze e competenze, nonché le risorse più efficienti, non più su base locale, ma su scala globale (Becattini, Rullani, 1993). Secondo tale approccio interpretativo, la riproduzione del vantaggio competitivo distrettuale deve pertanto partecipare ad un più ampio sistema cognitivo che travalica i confini distrettuali (Rullani, 1994). I distretti industriali possono diventare nodi di reti globali con cui scambiare conoscenze non presenti a livello locale. Tra gli attori attivi in questa attività, le imprese leader sono in primo piano attraverso il controllo dei mercati, l'outsourcing selettivo, l'acquisizione di conoscenze strategiche (Corò, Grandinetti, 1999).

Nell'attuale scenario della competizione globale viene quindi richiesto di aumentare il livello di apertura cognitiva dei sistemi distrettuali nei confronti dell'ambiente che li circonda, attraverso la moltiplicazione e il potenziamento delle relazioni con i detentori esterni di conoscenze utili ai fini competitivi. Emerge in tale contesto l'impresa a rete aperta, o impresa distrettuale globale (Camuffo, Grandinetti, 2005), che è in grado di inserirsi nelle catene del valore internazionali per valorizzare il patrimonio di competenze e conoscenze locali entro filiere produttive e commerciali che si estendono a livello globale (Guelpa, Micelli, 2007).

Se è vero che per poter sostenere il processo di valorizzazione e differenziazione del prodotto manifatturiero italiano – il cuore della nostra formula imprenditoriale (Cedrola, 2005), occorre implementare le reti di beni territoriali competitivi anche a livello internazionale, coniugando la logica territoriale a quella delle reti di collaborazione (Bonomi, 2007), l'unità di analisi utile a comprendere i meccanismi di relazione e ciò che ne scaturisce, è il territorio, all'interno del quale occorre verificare come l'impresa si muova e con chi si connetta⁵. Le imprese distrettuali hanno fatto da sempre del legame con il territorio e con le sue specializzazioni la fonte primaria del proprio vantaggio competitivo. Studiosi di economia

⁵ Attualmente sembra prospettarsi un approccio misto adottato dalla PMI che vede da un lato il potenziamento delle relazioni esterne e delle pratiche di internazionalizzazione, dall'altro un investimento significativo sul territorio di appartenenza. E' in questa ultima visione che l'impresa assume una prospettiva di network, ossia relazionale ed intergente con gli altri componenti del contesto locale ed extra locale.

regionale, così come studiosi di impresa, riconoscono nel territorio di appartenenza un fattore di competitività e di differenziazione importante per l'impresa italiana. Il contenimento del costo del lavoro risulta sempre più un vantaggio di breve termine. Produrre valore nel lungo termine dipende piuttosto dalla produttività di imprese e territori che investono nella specializzazione flessibile e nella qualità tecnologica. Nel fare ciò la PMI italiana deve affrontare la duplice difficoltà di pianificare strategie chiare di apertura all'internazionale e di sviluppo del territorio e dall'altro lato la difficoltà di gestire nuove reti di relazione determinate dalla divisione del lavoro su scala globale (Micelli, Chiarvesio, Di Maria, 2003).

4. IL TERRITORIO COME CONTESTO EVOLUTIVO DELLE IMPRESE

L'interesse per la dimensione territoriale all'interno del dibattito sull'internazionalizzazione, nasce dalla constatazione che la crescita economica e la prosperità continue sono fenomeni regionali e locali, piuttosto che nazionali, e dipendono dall'azione dei loro attori e dallo sviluppo di contesti adatti, spaziando dai sistemi di produzione locale, alle aree-sistema, dai poli (centri) di innovazione alle reti interorganizzative. La rivalutazione della risorsa territorio in una logica di internazionalizzazione delle PMI italiane, implica tuttavia il passaggio da un'accezione di territorio quale sede fisica o geografica, ad un approccio che consideri e valorizzi le risorse intangibili che scaturiscono da questi luoghi, tra cui la conoscenza. L'affermarsi di quest'ultimo approccio consente alle PMI di sprigionare quella capacità all'adattamento e all'innovazione che i processi di internazionalizzazione richiedono. Tali condizioni possono essere raggiunte attraverso lo sviluppo e il consolidamento di relazioni collaborative tra attori in prima battuta locali e appartenenti alla filiera dell'impresa, in una fase intermedia locali e appartenenti a settori differenti, e in una terza fase tra attori appartenenti a diversi contesti territoriali (regioni, paesi...).

Se la competizione si sposta progressivamente dal confronto tra imprese a quello tra sistemi e modelli di *governance* (Romano, 2004), comprendere la composizione del territorio e le dinamiche di sviluppo che in esso e da esso si possono innescare, permette all'impresa di ridefinire la propria competitività, creando in modo partecipativo le condizioni di sviluppo di ambiti di specializzazione diversi e tra loro integrati e rinnovando continuamente il proprio modello di business in una logica internazionale. Oggi un territorio si connota per molti aspetti che trascendono le caratteristiche spaziali, ambientali e geografiche dell'area. Gli elementi distintivi sono da ricondursi anche al patrimonio culturale, architettonico, tradizionale, di pratiche di vita, di produzioni, lingue e risorse materiali e immateriali che sono complesse e fra loro collegate. Il territorio diventa così il prodotto di processi complessi

di significazione che sono in continua evoluzione (Gambino, 1997) in cui si rende necessario fare emergere l'identità dei luoghi e i meccanismi che portano a tale risultato (Maggi, Falletti, 2000). In un percorso di specificazione dell'identità di un'impresa, le risorse intangibili, come ad esempio il capitale 'sociale' e il patrimonio culturale autoctono, possono costituire elementi distintivi importanti, condizionando e chiarendo la percezione che i pubblici interni ed esterni hanno del territorio e dei suoi prodotti (*country-of-origin effect*). Non esiste un territorio a priori: esso si delinea nel tempo attraverso quei soggetti che decidono di insediarsi e che ad esso riferiscono le proprie azioni e le aree di influenza. Il territorio può quindi coincidere o meno con i confini amministrativi, comprendendo soggetti in esso localizzati e regolamentati, ma anche aree territorialmente più ampie. In questo senso, il territorio diventa molto più di uno spazio geografico (dimensione fisica); esso è una meta organizzazione risultante dalla composizione di attività, di organizzazioni e di comunità epistemiche estese⁶ tra loro legati da obiettivi comuni, dal comune consenso e che si compongono e ricompongono in base alle attività e collaborazioni in cui sono coinvolti (Rullani, 2005). Si ha così un territorio definito anche organizzazione sociale. La specificazione di un territorio e dei manufatti che lo rappresentano, non passa perciò solamente per l'aggregazione o ricombinazione delle varie risorse, ma anche per l'interconnessione che si stabilisce tra attori e relativi ruoli.

4.1 Attori e reti di relazioni

In una logica di rete di collaborazioni il territorio diventa *sistema di relazioni*, e in quanto tale, presuppone l'idea di organizzazione, individuazione di capacità, ruoli e compiti utili allo svolgimento delle varie attività in esse insediate, comprese quelle produttive. Gli attori localizzati – siano essi *stakeholders*, residenti, clienti o organi di governo - hanno un ruolo importante nella definizione del futuro del proprio territorio: essi possono promuovere processi di auto organizzazione che tendano alla definizione del territorio e all'attivazione di processi di sviluppo. La finalità di tali processi risiede nell'incremento delle competenze di ogni singolo partecipante, ad esempio la singola impresa, attraverso una più efficace diffusione di conoscenza sui processi, sui servizi e sui prodotti, nonché sulle innovazioni in essi contenute. Si tratta dunque di valorizzare se stessi attraverso l'aumento dell'attrattività del proprio insediamento, ovvero il territorio (Golinelli, 2002). Gli strumenti principe di tale

⁶ Secondo Rullani, le comunità epistemiche estese sono comunità definite non dall'appartenenza allo stesso territorio, alla stessa azienda, o alla stessa professione, ma dalla stessa visione del mondo e dallo stesso approccio conoscitivo. Le persone che le compongono condividono un linguaggio comune e un medesimo sistema di significati che li lega a progetti condivisi e in forme non date, ma fluide (Rullani, op. cit., 2005: 121)

strategia sono quindi di tipo relazionale. La condivisione di valori e modalità comportamentali, la creazione di un clima collaborativo e di dialogo ed il porre in essere un insieme di rapporti tra i diversi soggetti, generano l'infrastruttura relazionale del territorio, il suo capitale sociale di contesto, in grado di esprimere delle risorse intangibili distintive e difficilmente riproducibili altrove. Nella dinamica di sviluppo del sistema territoriale, il capitale sociale si qualifica dunque come un effetto combinato di interazione fra una pluralità di soggetti coinvolti - tra cui l'impresa (Valdani, Ancarani, 2000). L'attivazione di tanti e tali contatti è mossa dallo sforzo di creare occasioni di sviluppo di conoscenza, dato che il vero differenziale tra i territori di domani sembra non limitarsi alle componenti di dotazione e di componenti sistemiche⁷, ma poggia sulla capacità di generare contesti socio economici e politici evolutivi virtuosi. Elemento di sintesi e base per lo sviluppo del territorio è la sua identità che è sostanzialmente espressione dell'unicità dell'area e di chi vi opera, pur non rappresentando una condizione immutabile nel tempo. Perché l'identità e i suoi segni non si trasformino in fattori di chiusura del sistema nei confronti dell'esterno è necessario che si palesi la volontà dei suoi attori a ridefinire l'identità del proprio territorio attraverso un *collegamento* costante con le *dinamiche ambientali* e l'apertura a *relazioni intersistemiche* (Golinelli, 2002). In questo modo l'identità da cristallizzazione del territorio e delle sue attività, si trasforma in proiezione dinamica a favore della competitività e vitalità anche in contesti internazionali.

Sebbene l'impresa rappresenti da sempre un attore fondamentale nell'attivazione di processi di crescita sul territorio, l'individuazione dei ruoli e delle responsabilità dei soggetti che animano un'area è questione affatto semplice. In termini generali, è possibile individuare gli attori del territorio con cui l'impresa è in grado di interagire. Essi sono classificabili in attori locali (Amari, 2006) – legati all'impresa da reti brevi di relazione - e in attori extra locali – che costituiscono reti lunghe di relazioni.

A livello locale vi sono varie tipologie di soggetti che animano il territorio e hanno su di esso un impatto. L'insieme delle connessioni fra gli stessi genera *reti brevi* di relazioni, caratterizzate da un contatto diretto o bassamente mediato e dalla vicinanza fisica degli interlocutori. Possono appartenere a questa categoria di attori le istituzioni locali, le associazioni, gli istituti di formazione, i produttori locali, i privati.

⁷ Le componenti di dotazione sono le risorse interne del territorio (naturali, urbanistiche, infrastrutturali, ecc.), mentre le componenti sistemiche sono quelle risorse che derivano dall'interazione tra le parti e gli attori che le recuperano e producono (Golinelli, 2002)

A livello extralocale si configurano stakeholders che sono connessi con l'impresa e il suo territorio, tramite reti lunghe di relazioni. I contatti possono essere sia di carattere informativo che operativo, nel caso in cui l'impresa attui un progetto di interesse sovralocale o internazionale. Le possibili controparti sono le istituzioni pubbliche, le associazioni, gli imprenditori e i privati appartenenti o attivi in altri ambiti territoriali.

Se è vero che per l'imprenditoria italiana l'individuazione sul territorio degli attori e della loro specificità risulta strategica, è anche vero che la rete delle relazioni nella quale l'impresa è coinvolta acquista di volta in volta una fisionomia propria per numero e tipologia di nodi coinvolti, specificità di contesto e per fase di evoluzione del network stesso. La rete di relazioni e di cooperazione innescata dall'impresa è in realtà una rete di reti, composta da interconnessioni di vario genere e portata. La prospettiva di analisi dell'industria italiana da spaziale si fa perciò relazionale, rendendo necessario il considerare il territorio uno spazio di relazioni trasformato e organizzato dall'azione sociale. Il territorio, declinato in sistemi di sviluppo locali, vede tra le condizioni della sua capacità innovativa, il diffondersi del sapere locale che nel tempo si è sedimentato nell'intelligenza e abilità degli uomini che condividono uno stesso spazio, si scambiano notizie ed esperienze e lavorano insieme. Il radicamento sociale – *embeddedness* – della rete di relazioni che si viene a costituire, viene percepito come una delle ragioni più convincenti della capacità di un territorio e delle sue imprese di accogliere e rispondere alle istanze del mercato e del contesto in cui operano, apportando elementi di innovazione. Tale innovazione, e con essa i presupposti del successo e del futuro, non è ancorata a localismi e processi unicamente endogeni. Essa è piuttosto da ricondurre ad un giusto mix tra locale e globale, identità e apertura, sinergie interne ed esterne, in modo da confrontare e rinnovare la propria competitività nei confronti di altri sistemi (Caroli, 2003).

In tale prospettiva, l'impresa può contribuire in modo significativo alla connessione e al coordinamento delle azioni collettive di un territorio al fine di creare percorsi di sviluppo e crescita di capitale sociale. La possibilità di collaborare con altre imprese insediate in territori complementari al proprio, fornisce all'impresa un'occasione preziosa di ulteriore sviluppo e integrazione delle risorse che danno luogo a reti lunghe. Alla messa in risalto delle specificità locali si unisce quindi un orientamento integrato che superi i localismi e tenti di lavorare sulle complementarità e le sinergie oltre confine. L'aspetto relazionale risulta in sintesi un elemento cruciale nello sviluppo del territorio che l'impresa promuove attraverso la propria attività manifatturiera.

L'oggetto dello scambio, le istituzioni, gli individui e le imprese coinvolti detengono e generano valore solo in quanto "parte di", ossia controparte di una relazione che si inserisce in

un 'sistema vitale'. Ciò che nel tempo viene a crearsi è una serie di reti e sottosistemi fra loro interagenti, come quello economico, turistico, produttivo, dei servizi, culturale, sociale, educativo, istituzionale, ecc. (Amari, 2006). Reti che concorrono alla connotazione di un'area e alla creazione di quegli elementi che insieme creano un vantaggio competitivo difendibile nel tempo e una fonte rinnovabile di creatività ed innovazione.

4.2 Cultura, territorio, innovazione: implicazioni e nuovi percorsi di sviluppo per le PMI italiane

Come visto in precedenza, il 'capitale sociale' costituisce un utile indicatore della capacità del distretto e del suo contesto geo-territoriale di evolversi e di innovare. In particolare, all'interno di un dibattito sempre più vivace, l'innovazione viene considerato come un fenomeno spaziale, contestualizzato e determinato dalle condizioni e dalle caratteristiche dell'ambiente locale (Varaldo, 2003). L'apertura dei confini della rete locale verso orizzonti internazionali porta alle imprese italiane l'opportunità di sostenere strategie che mirino alla qualità di prodotto e alla diffusione di valori legati al territorio e al *made in Italy*.

Questo permette alle imprese italiane di sviluppare una strategia competitiva che punti anche alla valorizzazione e specificazione dell'identità e dei valori aziendali, attraverso la connessione dell'impresa con il proprio territorio. Negli ultimi anni l'economia della qualità si è rivelata per le PMI italiane – e dei Paesi industrializzati in genere – l'unico futuro possibile per competere con i nuovi entranti. Il valore aggiunto per le imprese italiane nella competizione globale risiede nello specificare la propria appartenenza ad un territorio dotato di competenza estetica, ossia in grado di evocare emozioni positive e di improntare i suoi prodotti attraverso quell'insieme unico di tradizioni, paesaggio, cultura locale (Imperatori, 2007). Il possibile differenziale che si profila quindi tra un'impresa che decide di investire sul proprio territorio valorizzandolo ed un'impresa che non considera il territorio nelle proprie strategie, risiede nella possibilità di aggiungere nuovi valori al prodotto e al servizio offerto, nel favorire una percezione più favorevole del valore e dei valori da parte del consumatore, nella possibilità di connotare maggiormente l'offerta e dell'impresa stessa, nonché nell'aumentare le possibilità da parte dell'impresa di fruire di finanziamenti anche esterni e di sostegno da parte di *policy makers* del territorio.

Scommettere quindi sulla vocazione d'area rappresenta per l'economia del nostro Paese un'opzione affatto secondaria, attraverso la quale differenziarsi e valorizzare non solo i prodotti del *made in Italy*, ma i processi e le persone che lo generano e lo costituiscono. In un contesto come questo, l'imprenditoria italiana da sempre poco abituata all'omologazione, ha

la possibilità di valorizzare modelli di sviluppo creativi e radicati nella cultura locale, traendone grandi possibilità per imporsi su mercati anche internazionali. Il talento del territorio (*genius loci*) può allora fungere da motore primo della nuova globalizzazione, trasformando il distretto italiano nel suo simbolo inconfondibile, mentre la capacità tutta italiana di sentire e creare il bello ne diventa lo strumento. (Imperatori, 2007).

L'avvento di nuovi attori sul mercato mondiale ha indotto le imprese a riconsiderare gli elementi distintivi con cui conseguire un vantaggio competitivo. I nuovi equilibri/squilibri, derivanti dal crescente protagonismo economico della Cina e di altri Paesi emergenti, hanno fatto emergere anche in Italia la volontà di dare giusto risalto a buone pratiche già esistenti, e/o di investire sullo sviluppo sostenibile che 'metta l'uomo al centro e premi gli imprenditori che hanno sempre considerato le proprie aziende e le relative soddisfazioni, beni da condividere con la collettività'.

La sedimentazione di valori, conoscenze e competenze professionali e il meccanismo relazionale tra gli attori rappresentano le condizioni per la produzione e riproduzione di risorse specifiche non trasferibili ad altri territori, perché strettamente ancorate ai territori stessi, ai processi di valorizzazione dei saperi, di scambi di informazioni, di condivisione di valori e di meccanismi di coesione sociale e di identità locale (Garofoli, 2006). Il forte legame con la dimensione locale costituisce un elemento distintivo di straordinaria efficacia anche in un'ottica di espansione del mercato estero: nel mare magnum della concorrenza globale, le imprese italiane possono contare sul vantaggio competitivo garantito loro dall'appartenenza ad un territorio che evoca automaticamente, nel potenziale cliente, suggestioni ed emozioni positive.

Nel prosieguo del lavoro verrà presentato e analizzato il caso Manas, realtà appartenente al settore calzaturiero e caratterizzato da una strategia di differenziazione fondata sull'identificazione dell'impresa con il proprio territorio e sulla capacità di consolidare reti di relazioni sul territorio locale ed extralocale. Manas, azienda calzaturiera maceratese con sede in Montecosaro, ha adottato un percorso di crescita dapprima tradizionale, facendo perno sui valori di distretto, successivamente sull'innovazione, la collaborazione di filiera nazionale e transnazionale, lasciando da ultimo spazio alla valorizzazione delle istanze di territorio.

L'azienda attribuisce un rilevante valore alle relazioni, che portano gli imprenditori ad essere impegnati non solo per il raggiungimento del profitto e della sopravvivenza aziendale, ma anche all'interno del territorio in cui le aziende hanno sede in qualità di 'portatori e perpetratori di valori'.

Il caso è stato elaborato attraverso le informazioni raccolte da interviste semi-strutturate, condotte nei confronti degli amministratori delegati e dei responsabili marketing e comunicazione dell'azienda.

5. IL CASO MANAS SPA

Manas⁸, azienda marchigiana a conduzione familiare attiva nel settore calzaturiero, inizia la propria operatività nel 1956 ad opera del fondatore Giuseppe Sagripanti, che perpetua l'antica tradizione della produzione di pantofole risalente al periodo precedente all'unità d'Italia. La *mission* aziendale consiste nel 'diventare leader nella propria fascia di mercato, creando prodotti di qualità e coltivando la migliore tradizione manifatturiera italiana'. La produzione di calzature per donna è di tipo medio fine, unisex sportive e accessori. I marchi attraverso cui l'impresa opera sono Lea Foscati e Design, che costituiscono i due modi di Manas di rappresentare la donna contemporanea⁹.

Manas, che è il primo calzaturificio italiano ad aver ottenuto la certificazione di qualità, ha da sempre focalizzato l'attenzione sullo sviluppo di relazioni strategiche con clienti, fornitori e partner, conseguendone importanti vantaggi competitivi. Questo è dimostrato dai risultati economici raggiunti che presentano incrementi di fatturato tra il 20 e il 18 % (nel periodo 2005-2007), dati in controtendenza rispetto all'andamento congiunturale del settore calzaturiero italiano. Tale crescita è rispecchiata anche dall'aumento dei volumi di vendita e del numero di clienti *trade* attivi in diversi mercati, italiani e stranieri.

5.1 Elementi di differenziazione e competitività

L'impresa, per consolidare la propria posizione, ha recentemente effettuato rilevanti investimenti nella *brand identity* oltre a rafforzare le relazioni con gli operatori del distretto marchigiano. In quest'ultimo, il collante principale del territorio è costituito dalla profonda cultura del lavoro, eredità derivata da un lungo e operoso passato agricolo. Si è passati, nel breve volgere di un decennio, dalla stalla al laboratorio artigianale e, nel decennio successivo, all'industria, realizzando quello che è stato definito il 'miracolo marchigiano' o 'via adriatica dello sviluppo'. I tratti più evidenti di questo fenomeno sono tutti concentrati nella struttura tipica della piccola impresa a conduzione familiare, una realtà capace di avere un rapporto stretto con la comunità circostante e che eccelle per profonda conoscenza del prodotto,

⁸ Acronimo adottato negli anni '90 che racchiude il nome dei titolari dell'azienda Marino, Nazzareno ed Angelo
⁹Il marchio Lea Foscati si rivolge ad una donna chic, dal look sobrio e discreto che non rinuncia alla propria femminilità in ogni occasione, professionale o privata. Il marchio Manas Design rappresenta invece una donna dinamica e sensibile alla praticità e informalità che il suo stile di vita metropolitano richiede.

creatività, innovazione e volontà di reinvestire gran parte dei profitti in tecnologie, ricerca e nuova occupazione. Questo modello di sviluppo, che è fondato su distretti di specializzazione localizzati nel triangolo Civitanova-Recanati-Tolentino, coinvolge soprattutto il settore calzaturiero, con la presenza di produttori della filiera della scarpa, dai tacchifici ai suolifici, dagli artigiani che realizzano i componenti più variegati possibili ai modellisti e fornitori di servizi. Questo modello di espansione ha avuto anche il pregio di mantenere intatto il connubio città-campagna che caratterizza da sempre il territorio.

In tale contesto Manas ha sviluppato significative relazioni con fornitori subfornitori e partner, che hanno dato vita ad un ‘distretto nel distretto’ (fig. 3)¹⁰.

Fig. 3: Il Distretto nel distretto di Manas S.p.A.



Fonte: documentazione aziendale

Quest'ultimo si caratterizza anche per un'apertura al contesto internazionale, considerando che l'impresa ha intrapreso nuove relazioni con operatori esteri, sia per quanto concerne forniture e lavorazioni intermedie, sia per la distribuzione, realizzando accordi per la realizzazione di numerosi punti di vendita monomarca in Italia e in Europa, nonché di negozi in franchising in Cina.

Attraverso partnership condivise e consolidate viene così a configurarsi un'**azienda allargata** che vede una progressiva estensione dei confini aziendali, sia verso la filiera produttiva di distretto che verso i canali di sbocco e i consumatori finali. Un modello questo di sviluppo dimensionale indiretto.

¹⁰ Il termine ‘distretto nel distretto’ esprime la creazione di un gruppo di imprese circoscritto che collaborano con l'azienda. Le maggior parte di queste imprese ha sede in un raggio di 15 chilometri dalla sede di Manas S.p.A.

Per quanto attiene alle strategie di marketing e commerciali Manas, che fino ad un recente passato ha perpetrato un netto orientamento al prodotto, si caratterizza oggi per un'offerta fondata sulle esigenze del mercato. L'orientamento al cliente viene realizzato, oltre che attraverso il perseguimento di una sintonia massima con la clientela *trade* e gli utilizzatori finali del prodotto, investendo su processi produttivi, innovazione, ma soprattutto sul *brand*. A tal proposito, con il fine di acquisire una posizione di rilievo a livello internazionale nel segmento 'premium' (intermedio tra i marchi top e i marchi di massa) delle scarpe da donna, è stato definito un progetto di marchio unico volto a favorire, oltre che una migliore identificazione di prodotto, anche il processo di allineamento tra le collezioni Sport (marchio Manas Design) e Habillé (marchio Lea Foscati).

La realizzazione di tale progetto si fonda sulla collaborazione tra l'azienda, la rete vendita e i clienti strategici¹¹, in modo che sia possibile dare origine ad un *concept* forte su cui costruire tutta la *visual identity* del marchio e l'intera strategia di immagine e comunicazione integrata di un marchio unico e globale.

5.2 Le relazioni della rete-network locale

Il fulcro del vantaggio competitivo di Manas si identifica nella relazione/collaborazione con il *trade*, nella relazione/collaborazione con la rete di fornitori e subfornitori e nella valorizzazione delle risorse umane. Tali elementi determinano il delinearsi di un 'network - distretto nel distretto'.

La relazione con il trade. Manas ha sviluppato nei confronti del *trade* delle relazioni stabili e di partnership. E' stata infatti creata una rete di agenti dedicati, per area territoriale, a seguire assortimenti e attività di marketing dei singoli negozi. Oltre a occuparsi delle attività di sviluppo e di presentazione delle nuove collezioni/raccolta ordini, i singoli responsabili di clientela svolgono anche attività di orientamento sulle tendenze moda e fungono da collegamento con l'ufficio comunicazione dell'azienda per l'attuazione di attività di comunicazione e marketing da realizzarsi nei singoli punti vendita. Manas ha inoltre realizzato un servizio di *customer care* volto a risolvere tutte le problematiche legate ai prodotti e alla commercializzazione degli stessi. I rapporti con la distribuzione sono supportati anche da una piattaforma telematica, residente sul sito internet dell'azienda in area accessibile

¹¹ A livello commerciale, l'offerta sarà in linea con le peculiarità del duplice target: la collezione sportiva farà riferimento a clienti prevalentemente sportivi, casual, mentre la collezione habillé sarà rivolta ai clienti di più alto livello, da un gusto fashion quali ad esempio le boutiques. Verranno inoltre individuate due reti di vendita diverse, una per ciascun marchio (Italia, Sud Europa, Russia, Medio Oriente per Lea Foscati e Nord Europa per Design).

con password, per la trasmissione degli ordini e la segnalazione delle disponibilità di magazzino.

A questo ha fatto seguito lo studio e la realizzazione di espositori, *corner* e *shop in shop* (Progetto Valore). L'architettura d'interni fornisce ai distributori non solo strumenti di arredamento e contenimento, ma accresce il valore del prodotto offerto che, oltre a distinguersi per una qualità tecnica, si differenzia per un contenuto valoriale. L'utilizzo del cartone per la predisposizione degli espositori e dei complementi d'arredo non richiama soltanto il packaging delle calzature, ma anche il rispetto dell'ambiente e dell'uomo¹².

Manas inoltre consolida le relazioni con i clienti migliori attraverso il Progetto Scout, che consiste nella costituzione di un panel di clienti 'antenna' per l'individuazione dei trend di consumo e lo studio delle nuove collezioni. Con riferimento alla distribuzione italiana, i titolari dei negozi vengono resi partecipi dell'attività di comunicazione e sponsorizzazione riguardante il concorso Miss Italia. I rappresentanti dei principali negozi vengono invitati a far parte delle giurie territoriali per la selezioni delle aspiranti miss che parteciperanno alla competizione nazionale.

La relazione con fornitori e subfornitori. Attraverso lo sviluppo di relazioni con fornitori e partner, Manas ha creato un sistema aziendale costituito da 32 imprese per un totale di 2800 addetti. Le imprese terziste, che hanno sede prevalente nel distretto calzaturiero marchigiano, sono di piccole o piccolissime dimensioni e caratterizzate da elevate conoscenze di prodotto. La lavorazione, per quanto concerne l'attività di taglio e di orlatura della tomaia, viene delocalizzata in India, Romania, Bulgaria e Tunisia. Le attività produttive successive vengono svolte completamente in Italia e sono localizzate quasi tutte nel distretto (solo 3 fornitori sono ubicati in Veneto). I terzisti provvedono ad acquistare direttamente tutta la componentistica, come ad esempio i tacchi, i fondi e gli accessori, per realizzare il modello fornito e conseguire gli standard di qualità definiti per la calzatura commissionata. Il processo di approvvigionamento presenta dei tratti di standardizzazione in quanto l'ufficio acquisti Manas indica esplicitamente l'elenco dei fornitori a cui possono rivolgersi i terzisti ed i prezzi pre-negoziati, nonché le modalità di acquisto. L'accentramento degli approvvigionamenti è invece previsto per tutti i "materiali strategici, costituiti essenzialmente dai pellami. In questo caso Manas effettua direttamente gli acquisti in quantitativo sufficiente all'operatività di tutti i

¹² La realizzazione dei sistemi illuminotecnici rispettosi dell'ambiente, in quanto prodotti con materiali biodegradabili, deriva da una collaborazione con Guzzini Illuminazioni, azienda leader sui mercati nazionali ed internazionali per la produzione di sistemi di illuminazione per interni ed esterni. L'azienda citata ha sede a Recanati, nel cuore dell'area industriale maceratese. Questa collaborazione evidenzia l'apertura di Manas alle relazioni intrasettoriali, il primo passo individuato per una evoluzione virtuosa e sostenibile dei distretti industriali italiani.

terzisti e controlla direttamente le forniture prima dell'invio alla lavorazione. Le relazioni che in tal modo si attivano non sono più strettamente bilaterali ed aprono la strada all'affermazione di un modello in cui "l'impresa committente guida un processo di selezione di sub-fornitori creando una struttura a piramide al cui vertice si posizionano le imprese sub-fornitrici di primo livello, che rappresentano il punto di congiunzione tra il committente e le altre imprese sub-fornitrici di secondo e terzo livello" (CNA, 1998: 46). L'attenzione che Manas rivolge ai terzisti è dimostrata anche dal gruppo di cinque persone preposto alla loro assistenza. Ciascuno di loro visita due terzisti al giorno per il supporto operativo ed il controllo qualità. E' inoltre prevista la possibilità di avere un sostegno telefonico. A tal proposito tutte le aziende della rete Manas sono collegate in videoconferenza. Questo consente non solo di rendere il rapporto più diretto e personale, ma anche di mostrare semilavorati e problemi di lavorazione. Risulta in tal modo facile ed immediato mostrare come possano essere risolti i problemi tecnici. Manas, inoltre, offre ai terzisti, oltre che al *trade*, un'area riservata sul sito internet. Nella sezione dedicata ai 'collaboratori esterni', ciascuna impresa può accedere ad una sezione in cui può visualizzare, collegandosi direttamente al software gestionale Manas, gli ordini e il loro stato di avanzamento, la disponibilità di materiale (anche con possibilità di ordine), inserire l'avanzamento della propria lavorazione, emettere telematicamente la documentazione di trasporto per la consegna della merce. Questo collegamento garantisce un servizio a due vie, in quanto assicura un flusso di informazioni aggiornate sia per il terzista che per l'azienda.

Con l'intento poi di supportare la crescita dei terzisti e lo sviluppo delle loro capacità imprenditoriale, Manas affianca le imprese ed i loro titolari mettendo loro a disposizione non solo una scuola per l'aggiornamento e la formazione su varie tematiche (dalla realizzazione delle calzature alla certificazione qualità alla conoscenza della lingua inglese), ma anche una sorta di tutoraggio per la preparazione dei piani finanziari, dei piani di business, del controllo operativo e della riorganizzazione dell'attività produttiva. Questo ha un forte impatto sia sul mantenimento dello stato di salute di imprese eccellenti dal punto di vista della manifattura, ma anche sull'ottimizzazione dei costi delle attività. Mentre la Scuola Manas è a disposizione di tutti i terzisti e del loro personale, nonché di tutti i dipendenti dell'azienda stessa, il percorso di crescita aziendale è attualmente in atto con sei aziende, scelte utilizzando il criterio della strategicità per la produzione.

La relazione con il cliente interno. Manas ha da sempre prestato attenzione allo sviluppo e al mantenimento di relazioni con i dipendenti e collaboratori. Dal coinvolgimento di cinque dipendenti nella compagine societaria gli imprenditori hanno dimostrato, con la politica di

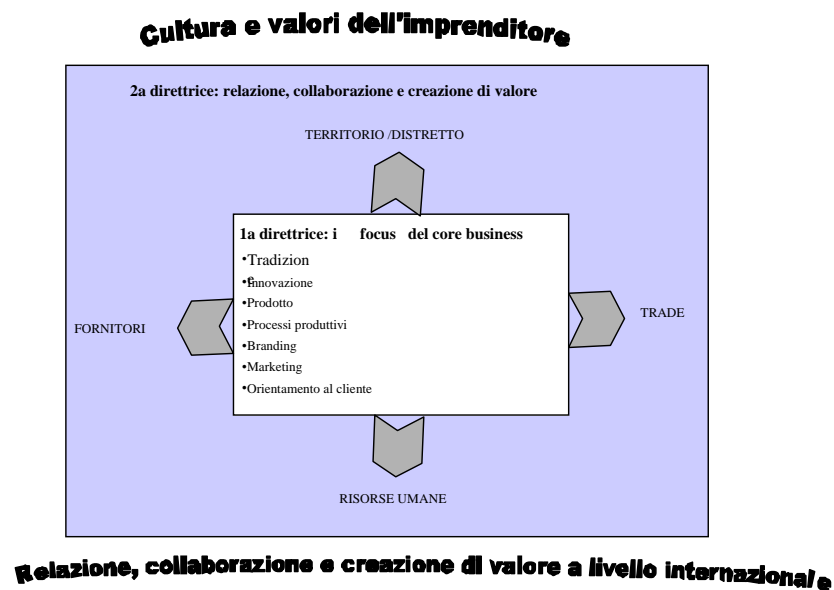
sviluppo risorse avviata, di credere ed investire nella valorizzazione e nella formazione interna di risorse. Manas investe sullo sviluppo delle risorse umane considerando che tutti i collaboratori hanno la possibilità di progredire in azienda, indipendentemente dalla mansione d'ingresso. La crescita dei dipendenti e la loro identificazione con valori e obiettivi aziendali viene assecondata dalla scuola Manas. Per gli agenti operanti in tutti i paesi in cui l'azienda è presente con la propria produzione, vengono inoltre organizzate a cadenza mensile giornate di formazione, volte anche a condividere obiettivi di business e le problematiche operative riscontrate. A queste riunioni partecipano a turno tutti i dipendenti "stanziali", cercando di rispettare la rappresentatività delle differenti aree aziendali. Altre opportunità di crescita offerte al personale sono costituite dalla partecipazione alle fiere e a periodi di formazione all'estero. Tali possibilità riscontrano un rilevante interesse da parte del personale in quanto in generale molto giovane e desideroso di valorizzare le proprie capacità. Il coinvolgimento dei dipendenti è particolarmente sviluppato attraverso un percorso formativo interno, che prevede lo svolgimento di specifiche attività, anche manuali, alla base del processo lavorativo aziendale. Il percorso è stato sperimentato anche dalla terza generazione della famiglia Sagripanti, ora alla guida dell'azienda.

5.3 Lo sviluppo delle reti lunghe

Manas sviluppa relazioni con operatori appartenenti al contesto nazionale e internazionale, presentandosi quale impresa capofila dello sviluppo delle aziende calzaturiere, in particolare appartenenti al distretto. Si realizza in tal modo una collaborazione tra imprese per acquisire maggiore forza competitiva e commerciale sui mercati esteri. Si consideri ad esempio la costituzione del consorzio export 'Angeli della Moda' che è stato creato con l'obiettivo di gestire il funzionamento di uno *show room* in Giappone (Tokyo) per conto delle aziende consorziate, nonché per la conduzione ed il coordinamento delle attività di relazione e di marketing svolte sul mercato giapponese. I calzaturifici italiani appartenenti al consorzio si presentano sul mercato giapponese ed orientale, affiancano il marchio aziendale a quello del consorzio stesso. Questa iniziativa è fondata su uno studio preliminare sul mercato giapponese commissionato proprio da Manas. Quest'ultima decise di farsi promotrice, insieme a Confindustria Macerata, del progetto di collaborazione, in quanto consapevole che le caratteristiche dei mercati orientali, culturalmente costruite sulla fiducia e sui rapporti di lungo periodo, richiedono rilevanti investimenti non sostenibili da una singola impresa, piccola o media che sia (Cedrola, 2006).

Alla luce di quanto descritto, emerge la strategicità di consolidare le relazioni con ogni attore della rete-distretto, che nell'insieme delineano il network Manas. In quest'ultimo Manas assume il ruolo centrale di coordinamento e di impresa guida, in quanto caratterizzata da rilevanti capacità di relazione e di mobilitazione/valorizzazione delle risorse del network. Il modello di business adottato dall'azienda, esplicitato nella figura 4, rende palesi le diverse direttrici di sviluppo aziendale.

Fig. 4: Il modello di azienda allargata Manas



Fonte: Cedrola, 2008

La prima direttrice prevede un'evoluzione delle aziende attraverso le competenze e le pratiche di business più tradizionali, o quantomeno consolidate all'interno di aziende di dimensioni maggiori (prodotto, innovazione, marketing, branding ...). La seconda direttrice, decisamente più innovativa, contempla un contemporaneo allargamento degli orizzonti spaziali dell'impresa verso lo sviluppo di relazioni di filiera locali, nazionali ed internazionali, inter ed intra-settoriali, insieme alla valorizzazione delle istanze di territorio. La costellazione di imprese che si viene così configurando, soprattutto se fa perno su legami stabili e duraturi, se si basa sulla condivisione di valore e di valori, reca risultati in capo a tutti gli attori che ne fanno parte. Pone anche le basi per risultati persistenti nel tempo.

Questo è lo spunto che possiamo trarre dal modello di azienda allargata applicato in Manas, un'azienda che incrementa la propria capacità di business non più attraverso i tradizionali percorsi di crescita dimensionale di tipo 'proprietario' (es. acquisizioni e fusioni, incremento

della capacità produttiva degli stabilimenti aziendali), bensì tramite la creazione di una rete di imprese partner che mantengono la propria indipendenza giuridica pur operando, di fatto, congiuntamente, anche oltre i confini nazionali.

6. CONCLUSIONI

La conoscenza e i fattori intangibili stanno assumendo un ruolo sempre più preponderante nella creazione del valore: l'attività economica è per la maggior parte costituita dalla produzione di informazioni, conoscenze, servizi, *expertise* - secondo un processo già da tempo avviato di terziarizzazione dei settori (Varaldo, 2003). Il principale vantaggio competitivo risiede non tanto nelle risorse tangibili, quanto in quelle intangibili come le idee, la conoscenza, l'innovazione.

All'interno di questo quadro, il paradigma del capitalismo distrettuale italiano assume una rilevanza e una attualità particolare. Caratterizzato da un'economia libera e dinamica, in cui imprese di piccole dimensioni si sono mosse agilmente attivando competenze e risorse locali, il distretto industriale "non è soltanto un'entità produttiva: è la quintessenza di un'esperienza storica e sociale, uno spazio economico che si estrinseca con lo spazio geo-territoriale, dove è nato e si è radicato, in un unicum dalle caratteristiche esclusive" (Varaldo, 2003: 40). Si tratta quindi di un modello di innovazione, quello del *made in Italy*, senza ricerca pianificata, ma piuttosto ancorato alle esperienze sul campo, a meccanismi di *learning by doing* e di alta interrelazione locale.

L'innovazione, che va continuamente creata, diffusa, assorbita e trasmessa, dipende in prima istanza dalle risorse umane di cui l'impresa dispone o con cui è in grado di relazionarsi e dal rapporto che essa riesce ad instaurare tra il capitale umano e il capitale organizzativo.

La vicinanza geografica ha consentito, e consente ancora oggi, alle PMI di conseguire obiettivi di efficacia ed efficienza. Vengono inoltre attivati processi di reticolarizzazione e di innovazione organizzativa che trasformano l'impresa in sistema aperto, attraverso la propria relazionalità con altre imprese del sistema, con le istituzioni esterne e tra le stesse unità organizzative della medesima impresa (Gandolfi, 1990).

Nella rete di attori così configurata, un ruolo di primo piano è assunto dalle imprese guida che sono in grado di attivare il processo innovativo e coordinare le relazioni tra diverse imprese distrettuali. Queste ultime tenderanno quindi a consolidare alcune relazioni interaziendali, delineando una rete di imprese che può anche travalicare i confini nazionali, coinvolgendo molteplici attori operanti in diversi paesi.

In linea con uno scenario competitivo globale, alle PMI italiane viene chiesto di estendere le capacità di relazione da un livello locale ad uno extralocale, identificando aree di specializzazione non solo all'interno del distretto o dell'ambito territoriale di appartenenza, ma anche fuori dei suoi confini. Ulteriore imperativo consiste nell'integrazione di tali aree in una catena del valore internazionale. Si delineerebbero, in tale prospettiva, processi di apertura della rete del valore, la ricerca di competenze esterne al sistema, lo sviluppo di specializzazioni che trascendono le esigenze del sistema locale e la ridefinizione delle specializzazioni (Guelpa, Micelli, 2007).

In tale contesto si afferma il ruolo preminente della conoscenza, del sapere cognitivo, che supporta il consolidamento della rete e ne richiede nel contempo uno sviluppo quale sistema aperto. I confini dell'operatività aziendale divengono pertanto più labili, considerando che le PMI coinvolgono nella filiera anche attori operanti in diversi territori di riferimento. Nei confronti di questi attori, al fine di sviluppare una strategia competitiva, vengono attivate delle relazioni di *comarkeship*, di condivisione di valori e obiettivi aziendali, per consolidare relazioni interaziendali e internazionali.

Nell'arena competitiva globale la PMI sembra presentare limiti, ma anche opportunità:

- tra i limiti, troviamo la carenza di risorse umane adeguate al tipo di innovazione richiesta, i localismi, il timore di perdere la propria autonomia nello sviluppo di rapporti di cooperazione;
- tra le opportunità ricordiamo che le ridotte dimensioni delle PMI rendono più veloce e diretta la trasmissione del sapere attraverso reti corte e che lo sviluppo di relazioni all'interno del distretto rendono le imprese più proattive nello sviluppo di reti lunghe. La presenza di una impresa guida accelera inoltre il processo di apertura del distretto ad una dimensione internazionale.

Si auspica dunque che le PMI sviluppino la volontà e la capacità di valorizzare del proprio territorio come contesto evolutivo virtuoso, come sistema vitale (Golinelli, 2002) in cui sviluppare competenze specifiche difficilmente imitabili e riproducibili altrove.

La sedimentazione di valori, conoscenze e competenze professionali e il meccanismo relazionale tra gli attori, rappresentano le condizioni per la produzione e riproduzione di risorse specifiche non trasferibili ad altri territori, perché strettamente ancorate ai territori stessi, ai processi di valorizzazione dei saperi, di scambi di informazioni, di condivisione di valori e di meccanismi di coesione sociale e di identità locale (Garofoli, 2006). Il forte legame con la dimensione locale costituisce un elemento distintivo di straordinaria efficacia anche in un'ottica di espansione del mercato estero.

Dalle considerazioni fatte e alla luce del caso analizzato, emerge come il modello Italia, fondato su una filosofia di vita più che su uno stile di vita, rappresenti nello scenario competitivo globale, una via innovativa tracciata nel solco della tradizione (tab. 1).

Tab. 1: I fattori di successo del paradigma distrettuale italiano

Fattori di successo	Capacità adattiva	Attitudine al rinnovamento continuo di fattori di competitività in funzione dei mutamenti del mercato
	Ambiente locale	L'ambiente distrettuale crea l'humus per l'innovazione
	Infrastruttura distretto	L'infrastruttura distrettuale sostiene gli sforzi di cambiamento delle imprese locali
	Diffusione conoscenza	Il sapere tacito locale si crea e si ricrea, diffondendosi in libertà e rapidità nel contesto locale

Fonte: nostra elaborazione da Varaldo, 2003, op. cit.

Nel caso Manas la rete-distretto poggia sullo sviluppo di una relazione cooperativa con diversi attori della filiera, dai fornitori e subfornitori al trade, al cliente finale. Il rapporto con i fornitori, così come concepito, presuppone il loro coinvolgimento nel perfezionamento di processi di lavorazione e degli standard qualitativi di prodotto. La valorizzazione della relazione con i collaboratori, inoltre, ha contraddistinto Manas fin dalla sua origine, considerando che, quando l'azienda ha assunto la ragione sociale di società per azioni, sono stati inseriti cinque dipendenti nella compagine societaria. Si afferma pertanto la strategicità di consolidare le relazioni anche con ogni attore della rete-distretto, che nell'insieme delineano il network Manas. La rete, costituita da 32 imprese per un totale di 2800 addetti, anche in tal caso consente di superare i limiti dimensionali delle PMI e di valorizzare le *core competences* del *made in Italy* Manas, tra cui design, innovazione e il valore del marchio. Alla luce delle relazioni interconnesse che delineano il *network* Manas, e considerando le risorse di cui dispone, quest'ultima assume un ruolo centrale di coordinamento e impresa guida. Tale ruolo viene anche ravvisato nella importante attività di "tutoraggio manageriale", in via di sperimentazione verso i terzisti più importanti che vengono in questo modo supportati nel percorso di sostenibilità del business.

Manas ha conferito nel contempo un impulso "vitale" all'intero distretto, consolidando la rete e supportando l'apertura di un *network* internazionale, coinvolgendo attori appartenenti a diversi Paesi. Alcune fasi del processo di lavorazione avvengono all'estero, così come le vendite stesse di Manas incontrano riscontri e richieste in altri Paesi (solo il 30% della

produzione ha come destinazione il mercato italiano). Manas aderisce inoltre al consorzio export ‘Angeli della Moda’, con altri calzaturifici marchigiani, presentandosi sul mercato giapponese ed orientale con il marchio aziendale congiuntamente a quello del consorzio. Tale iniziativa rende possibile la presenza stabile dell’impresa su un mercato che culturalmente si fonda sulla fiducia e sui rapporti continuativi e per i quali Manas, in qualità di impresa pioniera, ha le maggiori potenzialità di crescita commerciale. Si delinea quindi un punto di partenza per il rafforzamento della propria presenza sui mercati esteri, che dovrebbe essere fondata su canali maggiormente governati e controllabili dall’azienda. Dal lato della *supply chain*, la realizzazione di un distretto nel distretto (o di un’azienda allargata) evidenzia l’importanza di consolidare le relazioni più significative al fine di condividere risorse, fidelizzare clienti e partner. La tabella 2 riassume le caratteristiche principali del modello imprenditoriale Manas.

Tab.2: Caratteri del modello imprenditoriale di Manas

Manas Spa	Imprenditore: gestione familiare ma con apertura verso collaborazioni esterne (in entrata e in uscita)
	Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane
	Valorizzazione delle risorse del territorio - rispetto/sviluppo degli interessi di espressione territoriale
	Rete di relazioni solida (impresa vs. settore, impresa vs. territorio, impresa vs. filiera a monte e a valle)
	Etica, valori aziendali

Fonte: nostra elaborazione

In definitiva Manas ha adottato un modello di sviluppo fondato sulle relazioni e la realizzazione di *network* locali ed extra-locali, così come sulla valorizzazione del territorio di appartenenza e la centralità di valori quali la centralità del cliente e l’individuo.

Il caso aziendale analizzato fornisce anche interessanti spunti di riflessione sulle possibili implicazioni di marketing che possono derivare dall’evoluzione di un distretto coordinato da una impresa guida strettamente interconnessa con il territorio. Più nello specifico, il territorio e le sue istanze impattano sulle PMI italiane e i loro distretti sia a livello operativo che a livello strategico.

A livello operativo, il contesto locale specifica gli output delle imprese attraverso il *made in Italy* e il *country of origin effect*. La provenienza geografica del prodotto garantisce infatti la differenziazione dell’offerta attraverso elementi difficilmente imitabili e riproducibili altrove. Ma l’appartenenza ad un territorio non incide soltanto sulla specificazione dei prodotti, bensì

anche sui processi produttivi (che in funzione della prossimità fisica delle imprese si rendono maggiormente efficienti) e sul livello di specializzazione produttiva (che le economie di agglomerazione di tipo distrettuale permettono e richiedono al tempo stesso).

A livello strategico, il territorio permette e favorisce lo sviluppo e la trasmissione di competenze distintive e dinamiche (attraverso meccanismi spesso informali di *learning by doing* e di relazioni dirette tra soggetti e tra imprese), la valorizzazione dell'identità (che per l'Italia si estrinseca in tipicità, design, creatività autoctone) e la costituzione di contesti favorevoli all'innovazione e alla co-generazione di elementi intangibili quali la conoscenza e le capacità relazionali. Questi ultimi sono alla base del vantaggio competitivo del territorio e delle imprese in esso insediate .

BIBLIOGRAFIA

- Amari M. (2006), *Progettazione Culturale – metodologia e strumenti di cultural planning* Franco Angeli, Milano
- Arrow K.J. (1962), “The Economic Implications of Learning by Doing” in *Review of Economic Studies*, 29: 155-173.
- Becattini G. (1989), *Modelli locali di sviluppo*, Il Mulino, Bologna.
- Becattini G. (1984), “Relazioni sull'attività del Gruppo CNR per lo studio dei problemi economici della distribuzione, del progresso tecnico e dello sviluppo” (con Sylos Labini, Garegnani e Graziani), *Quaderni di Storia dell'economia politica*, n.3
- Becattini, G., Rullani, E. (1993), “Sistema locale e mercato globale” in *Economia e politica industriale*, 80: 25-49
- Boari C., Grandi A., Lorenzoni G (1989), “Le organizzazioni a rete: tre concetti di base”, *Economia e Politica Industriale* n.64: 283-305
- Bonomi A. (2007), “Il capitalismo dolce delle Marche che sposa fabbrica e territorio”, in *Il Sole 24 Ore*, 27 maggio.
- Bonomi A. (2007), Talenti in fiera, in *La nuova ecologia*, ottobre.
- Camuffo A., Grandinetti R. (2005), "Distretti industriali in evoluzione: il ruolo del knowledge-intensive business services", in *Quaderni di Management*, 16.
- Cantù C., Gavinelli L. (2008) *Reti di territorio: la valorizzazione delle risorse intangibili in un orizzonte internazionale*, in Atti del convegno nazionale Aidea Giovani, Macerata, 25-26 gennaio
- Caroli M. (2003), *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- Cedrola E. (2005), *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*, McGraw-Hill, Milano.
- Cedrola E. (2008), “Un modello di successo per la piccola impresa”, *Harvard Business Review Italia*, dicembre: 47-54.
- Cedrola E. (2006), *Cooperation in small and medium enterprises to break into international markets – Angeli della Moda on the Japanese market*, in Atti del Convegno Internazionale Coordination and cooperation across organizational boundaries, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano – London School of Economics and Political Science, Milano, 20-21 aprile.

- CNA (1998)- Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa.
- Corò G., Grandinetti R. (2001), "Industrial districts responses to network economy: vertical integration versus pluralist global exploration", in *Human Systems Management*, 20,3: 189-199
- Corò G., Micelli S. (2001), "Distretti industriali e tecnologie di rete: una convergenza possibili?", in *Economia e politica industriale*, 28,111: 164-168
- Corò G., Grandinetti R. (1999), "Strategie di delocalizzazione e processi evolutivi nei distretti industriali italiani", *L'Industria*, 4 : 897 - 924
- Ford D., Gadde L., Hakansson H., Snehota I. (2003), *Managing Business Relationships*, 2nd Edition, John Wiley, Chichester
- Gambino R. (1997), *Conservare, innovare: paesaggio, ambiente, territorio*, Utet, Torino.
- Gandolfi V. (1990), "Relazionalità e cooperazione nelle aree sistema", in *Economia e Politica Industriale*, 65: 95-117
- Garofoli G. (2006) "Strategie di sviluppo e politiche per l'innovazione nei distretti industriali", 77-114, in *I distretti industriali dal locale al globale* a cura di Quintieri B., Fondazione Manlio Masi, Roma.
- Golinelli C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli Editore, Torino.
- Golinelli C.M.(2002), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, III vol., Cedam, Padova.
- Grandinetti R. (a cura di), *Il seggiolaio e l'economia globale. La transizione evolutiva del distretto friulano della sedia attraverso i risultati di una indagine sul campo*, Padova: Cedam
- Grandinetti R. (2003), "L'evoluzione dei distretti industriali in una prospettiva knowledge-based", in *Foedus. Culture Economie e Territori*, 6.
- Grandinetti R., Rullani E. (1996), *Impresa transnazionale ed economia globale*, NIS, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- Grandori A. (1989), "Reti interorganizzative: progettazione e negoziazione" in *Economia e Management* n.7: 28-40
- Guelpa F, Micelli S. (a cura di) (2007), *I distretti industriali del terzo millennio. Dalle economie di agglomerazione alle strategie d'impresa*, Il Mulino, Bologna: 1-360.
- Hakansson H. (1982), *International marketing and purchasing of Industrial goods. An interaction approach*, John Wiley & Sons, Chichester
- Hakansson H. Snehota I. (1989), "No business is an island: the network concept of business strategy" *Scandinavian Journal of Management* 5, 3: 187-200
- Imperatori G. (2007), *Il nuovo Made in Italy: Campionaria dei talenti territoriali, relazione introduttiva al convegno "Territorio e sfide globali. I talenti dell'Italia e la sua missione"*, Bevagna
- Iraldo F. (2002), *Ambiente, impresa e distretti industriali*, Franco Angeli, Milano.
- Lipparini A., Lorenzoni G. (1996), "Le organizzazioni ad alta intensità relazionale. Riflessioni sui processi di learning by interacting nelle aree ad alta concentrazione di imprese", in *L'industria*, 14, 4: 817-839.
- Maggi M., Falletti V. (2000), *Gli ecomusei. Cosa sono cosa potrebbero diventare*, Ires Piemonte
- Malmberg A., Maskell P. (1997), "Towards an explanation of industry agglomeration and regional specialization" in *European Planning Studies* 5, 1: 25-41.
- Micelli S., Chiarvesio M., Di Maria E. (2003), *Processi di internazionalizzazione e strategie distrettuali tra delocalizzazione e innovazione*, in Conferenza Istituto Nazionale per il Commercio Estero "Internazionalizzazione e frammentazione della produzione nei distretti industriali", Roma.

- Micelli S., Di Maria E. (a cura di) (2000), *Distretti industriali e tecnologie di rete: progettare la convergenza*, Franco Angeli, Milano.
- Miles R., Snow C. (1986), "Organization: New Concept for New Forms", *California Management Review*, Summer
- Mintzberg H., Waters J. (1985), "Of strategies, deliberate and emergent", in *Strategic management journal*, 28, 3: 62-76
- Mistri M. (1994), *Distretti industriali e mercato unico europeo. Dal paradigma della localizzazione al paradigma dell'informazione*, Franco Angeli, Milano.
- Musso F. (2006), "Strategie di internazionalizzazione fra economie distrettuali e filiere estere", in *Sinergie*, 69, gennaio-aprile: 61-85.
- Nelson R.R., Winter S.G. (1982), "An evolutionary theory of economic change", *Harvard University Press* Cambridge Mass
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The knowledge creating company*, Oxford University Press, New York.
- Penrose E. (1973), *The theory of the growth of the firm*, Blackwell, Oxford, 1959; trad. It. *La teoria dell'espansione dell'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Porter M.E. (1980), *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York.
- Quintieri B. (a cura di) (2006), *I distretti industriali dal locale al globale*, Fondazione Manlio Masi
- Romano M. (2004), *Il patrimonio intangibile nella prospettiva del governo dell'impresa*. Working paper - Serie "Quaderni del Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali, Giuridiche, Merceologiche e Geografiche", Università di Foggia
- Rullani E. (1994), "Il valore della conoscenza", in *Economia e politica industriale*, 21, 82: 47-73
- Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza*, Carocci, Roma.
- Rullani E. (2005), "Valori d'impresa e conoscenza in un contesto ambientale a complessità crescente", in *Sinergie*, 23, 67: 103-122
- Rullani E. (2006), "L'internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive", in *Sinergie*, 69, gennaio-aprile: 3-32.
- Rullani E. (2002), "Global-mente", *Economia e Politica Industriale*, 113: 19-46
- Tyler, B.B. (2001) 'The complementarity of cooperative and technological competencies. A resource-based perspective', *Journal of English Technology Management*, 18: 1-27.
- Varaldo R. (2003), *L'innovazione nei distretti industriali tradizionali*, in Atti del convegno su Finanza e Distretti, Milano 26/27 maggio.
- Varaldo R. (2003), *L'innovazione nell'era della conoscenza e della globalizzazione*, Fondazione Lucchini, Brescia.
- Varaldo R. (2004), "Competitività, economie locali e mercati globali: alle radici del declino industriale e delle vie per contrastarlo", in *Economia e Politica Industriale* 121: 43 – 65
- Varaldo R. 2006. Il nuovo modello competitivo e aziendale dei distretti industriali, *Economia e politica industriale*, 1: 25-42.
- Varaldo R., Ferrucci L. (a cura di) (1997), *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Franco Angeli, Milano.
- Vicari S. (1990), *L'impresa vivente*, Etas Libri, Milano.
- Wellman B., Berkowitz S.D. (1988), *Social Structures: a network approach*, Cambridge University Press, Cambridge (UK).