

Fare rete

È importante fare sistema, ma altresì fare rete. Sia le piccole imprese, sia i distretti industriali possono trarre grandi vantaggi dalla partecipazione alle reti di creazione transnazionale del valore.

I distretti industriali e le reti di imprese rappresentano i più interessanti fenomeni dello sviluppo economico di un territorio. Sono efficaci strumenti di politica industriale, capaci di integrare risorse e competenze socio-economiche con le soluzioni innovative delle università, dei centri di innovazione e dei parchi scientifici e tecnologici.

Si sa che la globalizzazione dei mercati impone lo sviluppo incessante di nuovi prodotti, processi e servizi. L'innovazione tecnologica rappresenta quindi il fattore essenziale per la ricerca della competitività. Per contro, i progetti di innovazione diventano sempre più difficili, costosi e rischiosi per la singola azienda. La loro attuazione spesso necessita di competenze che si trovano al di fuori dei confini dell'impresa, specie di quelle di piccole dimensioni, ovvero le Pmi.

La partecipazione e l'integrazione all'interno delle reti multisettoriali e multidisciplinari diventa quindi una chiave di successo per le imprese che intendano conseguire un vantaggio competitivo in chiave globale ed acquisire uno status world-class. Per tale via si gettano le basi per lo sviluppo di reti transnazionali che intendano condividere esperienze, know-how e risorse, per intercettare i differenziali competitivi mondiali.

Le Pmi possono trarre grossi vantaggi dall'operare in rete. Grazie all'attivazione di sinergie reciproche possono competere con le grandi aziende, pur preservando la propria indipendenza. Difatti, l'internazionalizzazione non è più esclusivo appannaggio dei grandi gruppi che possono per-

mettersi di aprire filiali di proprietà in giro per il mondo.

Accordi di licensing, franchising, distribuzione esclusiva, contract manufacturing, alleanze strategiche, sistemi di marketing verticali, coordinamenti informali dei capi-rete (network orchestrator), consentono lo sviluppo intensivo dei rapporti di rete e consentono alle Pmi di partecipare alle catene transnazionali del valore. Un distretto industriale si configura generalmente come un sistema geograficamente delimitato dove le imprese operano nell'ambito di una medesima catena del valore, con un elevato grado di integrazione e cooperazione, con il sostegno di strutture comuni di servizio e con l'appoggio di operatori istituzionali competenti per le politiche di sviluppo regionale.

Oggi però il modello classico di distretto è in fase di evoluzione e talvolta di declino, colto da profonde trasformazioni che travalicano sia i confini del suo territorio locale, sia ciò che tradizionalmente ha rappresentato nello sviluppo economico regionale.

Tradizionalmente, i distretti sono catene di fornitura locali, chiuse ad apporti esterni nelle fasi a monte, e fortemente internazionalizzate invece nelle fasi a valle, di vendita ed assistenza al cliente. Finora, sono stati i prodotti finiti ed i semilavorati ad andare sui mercati esterni. Le risorse e le competenze a monte sono rimaste invece saldamente ancorate ai paesi d'origine.

Si tratta di un modello essenzialmente export-oriented. Un modello che rischia oggi di trovarsi nell'occhio del ciclone, se non si adegua alle nuove



Dalmazio Zolesi, consulente di direzione aziendale e docente Supsi

forme di creazione transnazionale del valore basate sulle economie di localizzazione e scala. Queste infatti sfruttano i differenziali competitivi internazionali, in termini di mercato (mercati in crescita, internazionalizzazione della base clienti, diversificazione del rischio congiunturale), delle risorse (basso costo delle materie prime e del lavoro), delle competenze (disponibilità di tecnologie all'avanguardia e cervelli), degli Stati nazionali (sfruttamento degli incentivi agli investimenti).

Per conseguire i vantaggi relativi ai differenziali nazionali e alla divisione internazionale del lavoro, occorre però che le imprese distrettuali di subfornitura (che operano a monte) comincino a guardare a mercati più estesi di quelli loro garantiti dai committenti tradizionali (captive business).

I committenti (che operano a valle) devono invece oltrepassare l'orizzonte delle esportazioni per articolare la loro presenza internazionale in modo più pregnante ed agire ancor più in qualità di capo-filiera, integrando il maggior numero di competenze specialistiche possibili, regionali ed internazionali.

In questo senso la variabile strategica non è più né l'esportazione di merci (che non favorisce la costruzione di alleanze con partner esteri), né l'esportazione di macchine o componenti (che trasferisce supinamente le conoscenze senza radicare relazioni d'affari); ma la costruzione di reti simbiotiche di collaborazione internazionale e l'acquisizione di nuove competenze distintive da tradurre nei prossimi vantaggi competitivi.