



POLI.design

**STORY
TODAY
DESIGN
FOR
THE**

Il Design per i Distretti industriali

a cura di S. Maffei e G. Simonelli

8 Design tra distretto e grande impresa

Davide Bruno

8.1 Introduzione

In una lettura territoriale del sistema economico nazionale italiano si confrontano e si integrano il sistema delle Piccole e Medie Imprese (PMI) nei Distretti Industriali con il modello organizzativo delle Grandi Imprese (GI) connesse ad un sistema di PMI legate da relazioni di subfornitura.

Storicamente si è determinata secondo Brusco (Brusco, 1997), una sorta di *convergenza*, per ragioni diverse, verso un modello misto di sistema produttivo che unisce i Sistemi Produttivi Locali e le GI.

Questo saggio tenta di indagare le relazioni tra grande impresa e piccole e medie imprese che ad esse fanno riferimento alla scala territoriale (locale, regionale, nazionale) tenendo conto che si tratta di sistemi differenti che tendono alla collaborazione e alla integrazione. Questa relazione si fonda sulla convinzione che i rapporti di collaborazione sono per le grandi imprese un elemento di competitività strategica e per le piccole e medie imprese una importante fonte di sviluppo.

L'individuazione e l'analisi di realtà produttive come i Sistemi Produttivi Locali (SPL) nell'ambito di una logica territoriale e le Grandi Imprese all'interno di una logica di sistema industriale polare fanno nascere l'esigenza di un confronto sulle modalità organizzative e sulle tendenze in atto sul territorio nazionale. Tale analisi può essere delineata attraverso alcune specifiche osservazioni e supportata anche dalla sintesi di alcuni risultati ottenuti da studi di caso che avvalorano le ipotesi espresse.

La focalizzazione riguarda in particolare alcuni aspetti quali l'analisi delle nuove forme di relazione, delle risorse in gioco nel rapporto tra piccola e media impresa (PMI) e GI. Le nuove tecnologie e i modelli dell'innovazione organizzativa, sono infatti indagati al fine di valutare effettivamente lo stato delle relazioni tra PMI e GI all'interno del sistema industriale italiano.

L'ipotesi è che le imprese connesse all'interno dei distretti industriali o dei poli industriali possano assumere diverse configurazioni, anche in conseguenza dell'uso sempre maggiore delle tecnologie infotelematiche.

Tra i fenomeni che guidano questi cambiamenti possiamo identificare quello in cui il processo di decentramento di attività in precedenza accentrate, è realizzato attraverso due processi possibili. Da un lato il processo di esternalizzazione di attività da un'impresa centrale verso imprese subfornitrici, soprattutto per quel che riguarda le attività manifatturiere e di servizi; dall'altro il processo di decentramento organizzativo delle "grandi imprese che si fanno piccole", cioè di quelle imprese che si articolano al loro interno in unità organizzative strutturate come fossero "quasi imprese", pur avendo un'unicità di struttura proprietaria e organizzativa. Una tendenza che va in questa direzione è quella in cui i sistemi di imprese sottoscrivono accordi o mettono in comune alcune attività spesso di natura amministrativa o commerciale.

Gli sviluppi della tecnologia offrono infatti un supporto sia dal punto di vista del cambiamento organizzativo sia dal punto di vista dei modelli gestionali tradizionali, migliorandone i livelli di efficienza ed efficacia.

Gli aspetti più interessanti di queste forme d'innovazione organizzativa sembrano riguardare il diffondersi delle diverse configurazioni dell'*impresa rete* e dei modelli gestionali che le governano.

All'interno di questo modello le imprese o le unità organizzative che controllano le risorse fondamentali di tipo finanziario, tecnologico, umano, tendono a concentrarsi nel senso che in esse avvengono fusioni di assetti produttivi e centralizzazione di strategie: in questo tipo d'impresa coesistono infatti controllo gerarchico, influenza e potere, relazioni negoziali, autonomia.

Si delineano così alcune tipologie diverse di situazione d'impresa:

“imprese a *base gerarchica*, in cui è dominante la struttura gerarchica interna pur essendoci forti relazioni di influenza e negoziali con altre imprese piccole e medie che entrano a far parte della rete pur non essendo possedute azionariamente dalla capogruppo; imprese a *centro di gravità concentrato*, caratterizzate da una sola agenzia strategica che mantiene relazioni di influenza e negoziali con poli operativi e unità prevalentemente esterne; imprese con *centri di gravità multipli*, in cui il sistema ruota intorno a diverse agenzie strategiche, con relazioni di influenza assai complesse e mobili in cui centro e feudi forti del sistema si

alternano nella leadership effettiva del sistema; imprese a rete *senza centro* caratterizzate da dissemi industriali e sistemi a base territoriale che operano come impresa unica pur non disponendo di nessun organo formale di coordinamento centrale”(Businaro, 1994)

In questo contesto le imprese esterne e le unità organizzative interne sono omologate come nodi o sistemi vitali ad alto livello d'intercambiabilità: per esempio il gruppo di lavoro che opera sul nuovo prodotto, il fornitore di quei servizi che hanno una funzione strategica e le persone che hanno ruoli chiave nel sistema¹.

Tutte queste entità sono nodi che contano nel sistema indipendentemente dalla natura e dal peso delle loro relazioni. Esso ha bisogno di controllare in maniera complessiva i suoi scambi, le conversazioni, di gestire gli impegni, di assicurare le intese ecc. E' quindi la più composita delle strutture: poiché è contemporaneamente un mercato, una struttura gerarchica, una rete informativa, un sistema sociale e una struttura politica d'azione.

Le caratteristiche operative sono più importanti che negli altri tipi d'impresa: la motivazione delle persone, i sistemi di supporto alle decisioni, il management delle risorse simboliche sono essenziali.

L'emergere di queste forme organizzative pone quindi un'importante questione, ovvero come gestire le modalità di progettazione e gestione. La soluzione risiede nell'orientamento agli obiettivi strategici: l'interfunzionalità, la cooperazione e l'integrazione, il lavorare per progetti, la creatività, ed il controllo dei dettagli.

Quindi giusta conclusione di quanto appena detto sono il rafforzamento della capacità di gestione centrale, dello sviluppo di forme d'apprendimento e della forme d'autonomia e responsabilità a tutti i livelli.

Ciò si può tradurre in una metodologia di progettazione continua, cioè in una forma di progettazione congiunta di strategia, processi produttivi e comunicativi, tecnologia, organizzazione e sviluppo delle persone per creare le condizioni ottimali della scelta progettuale, che deve permettere di fare pianificazione, progettazione e sperimentazione di sistemi complessi.

L'antinomia fra centralizzazione e decentramento è totalmente riformulata: in questo tipo d'impresa si accentra e si decentra contemporaneamente. I "nodi" che controllano le risorse strategiche, tendono a concentrarsi. Si decentrano invece le operazioni.

¹ Cfr. U. Bertelè, op. cit. 1997

L'autonomia e l'autoregolazione dei singoli sottosistemi organizzativi sono due delle caratteristiche del modello ma esse non si oppongono all'esistenza di un coordinamento e controllo di sistema.

La vitalità dei nodi è infatti una condizione essenziale per l'esistenza dell'impresa rete, così come lo è l'esistenza di robuste relazioni e strutture connettive².

Una profonda e importante implicazione a quest'affermazione è che un qualsiasi nodo, se diviene il detentore di risorse strategiche (come per esempio la capacità di utilizzare al meglio le risorse di design), può modificare radicalmente il suo rapporto d'influenza con gli altri.

Ciò significa che il design può diventare l'elemento cardine di una strategia che ridisegna i pesi e i ruoli delle imprese all'interno della rete.

8.2 Grande impresa e PMI: un modello di relazione. Il caso degli elettrodomestici³

In questi ultimi anni stiamo assistendo a quella che viene definita globalizzazione dei mercati, cioè stiamo andando sempre più verso un'economia mondiale integrata e libera⁴. Nei settori *high tech* collegati alle tecnologie dell'informazione _ nei quali la tecnologia non è ancora consolidata e anzi risulta fluida e mutevole _ le PMI sono spesso in grado di sviluppare significative innovazioni di base, entrando direttamente in competizione con le imprese di maggiori dimensioni. Nei settori più maturi l'intervento innovativo delle PMI si limita spesso a soluzioni applicative, in quanto solo le grandi imprese possono realizzare processi importanti di sviluppo prodotto a causa dell'ingente mole di risorse finanziarie richiesta.

Al riguardo è sufficiente ricordare la situazione esistente nel

² Cfr. R. Normann e R. Ramirez, 1995

³ Si rammenta che questi risultati sono l'esito del lavoro di ricerca sviluppato nell'ambito della ricerca nazionale MURST-SDI dal gruppo di lavoro F. Trabucco, D. Bruno, R. Mangiarotti, L. Rampino, D. Ravasi; si veda in proposito Trabucco, F. (a cura di), 1999

⁴ In questo contesto di profondi cambiamenti, un fattore di particolare importanza per lo sviluppo e la sopravvivenza delle imprese è e sarà la competitività. Certo è che per le imprese di piccole e medie (PMI) dimensioni la situazione richiederà molti più sforzi, non solo in termini economici, ma anche e soprattutto in termini di organizzazione. Per esse è infatti necessario pensare ad un'organizzazione non più basata solo sulla semplice esportazione e su una logica meramente mercantile, ma è necessaria una presenza attiva sui mercati internazionali, in modo da rendere strutturali i guadagni di competitività fin qui acquisiti

settore dell'elettrodomestico, nel quale piccole imprese estremamente specializzate hanno saputo inserirsi in segmenti specifici di mercato⁵ riuscendo a conquistarsi un know-how elevato che ne ha permesso l'espansione sul mercato anche a livello internazionale.

Assistiamo infatti sempre di più alla formalizzazione di imprese che abbandonando una modalità produttiva rigida e scelgono di strutturare la propria identità d'impresa attraverso l'acquisizione di marchi: i casi emblematici sul nostro territorio nazionale sono quelli relativi al settore degli elettrodomestici grandi e piccoli, al settore dell'abbigliamento e del tessile.

Secondo alcuni autorevoli economisti⁶ ciò che vedremo nell'economia globale è la parificazione nelle opportunità di successo tra le aziende grandi e quelle piccole.

Il problema è quello di trovare la dimensione giusta per una certa azienda in un certo settore. Detta in altre parole la visione di un sistema orientato alla riconfigurazione organizzativa di ordine adattivo ad una nuova ondata competitiva tra locale e globale.

Le imprese impegnate in questa sfida stanno formando alleanze tattiche e strategiche. Ciò è particolarmente vero per le piccole imprese, che stanno creando *network*, *joint venture*, *partnership*, consorzi di ricerca e sviluppo. In effetti esse stanno "acquistando una potenza da grande impresa"⁷, che le rende in grado di avere le stesse capacità di marketing, di negoziazione con i fornitori, e di produzione che in precedenza erano appannaggio esclusivo delle grandi imprese.

Le piccole imprese hanno dalla loro anche una ricca dotazione di nuove tecnologie: produzione e distribuzione automatizzate, database di marketing sofisticati, sistemi di telecomunicazione all'avanguardia. Tutte armi competitive formidabili, che permettono oggi alle piccole imprese di confrontarsi con i mercati globali.

La grande impresa infatti pur disponendo di alcuni vantaggi straordinari come economie di scala, collaboratori preparati, know-how, protezione sociale, capacità di pianificazione a lungo termine, ha compreso che, per competere sul mercato globale deve diventare piccola e agile. In altre parole, le grandi imprese si devono riconfigurare come aggregati di unità piccole, indipendenti e gestibili. Di qui l'attenzione planetaria al reengineering, l'esternalizzazione, il decentramento, lo *spin-off*⁸, ecc.

⁵ Cfr Trabucco, F. (a cura di), 1999

⁶ Cfr. R Gibson, 1997

⁷ Galbraith, J., 1998

⁸ Inteso come un processo di distacco di un'unità o una divisione

In realtà la vera risposta risiede nella capacità di combinare assieme le caratteristiche migliori della grande e della piccola impresa. La soluzione più pratica sembrerebbe essere, specie per le grandi *corporation*, il modello dell'associazionismo (*units*). Le unità funzionano infatti meglio delle strutture monolitiche perché, insieme alla forza, presentano la flessibilità necessaria ad affrontare la turbolenza di quest'epoca. Sono più agili e più adattive a condizioni in rapido mutamento. Possiedono tutti i vantaggi della grande dimensione, e nello stesso tempo tutti i benefici della piccola dimensione.

Gli equilibri però si raggiungono se effettivamente le *units* sul territorio hanno realmente la capacità di rendersi autonome nelle decisioni. Questa è la caratteristica più delicata del sistema descritto, ed è fonte di continue tensioni: il potere centrale si contrappone al potere delle unità che costituiscono l'associazione. In molti casi, questa tensione può rivelarsi fatale poiché talvolta manca una visione unificante e una costituzione in grado di mantenere il sistema unito.

Il terreno su cui far muovere i rispettivi decisori delle unità è il design che, attraverso un ruolo di regia all'interno del sistema, è chiamato alla costituzione di un *know-how* all'interno del quale i rispettivi *leader*, d'accordo sulla visione che esso porta, possono prendere decisioni efficaci in piena autonomia.

La responsabilità del design quindi è quella di definire il "perché" e il "cosa"; in altre parole, la visione e lo scopo dell'impresa. Gli altri leader sono responsabili del "come". In altre parole, in un contesto dove il design attraverso una connotazione strategica, definisce nuovi scenari tra prodotto, comunicazione e servizio è possibile trasformare le grandi imprese in una federazione di aziende locali con un centro che sovrintende alla decisione e alla comunicazione globale.

Nel passato esisteva già l'opportunità di confronto e di stretta relazione tra GI e PMI. Intorno agli anni '70 si è assistito ad uno sviluppo di prodotti realizzati in serie variata all'interno delle PMI con una particolare attenzione agli aspetti riguardanti la personalizzazione delle merci.

Tale situazione è stata poi ben studiata e riutilizzata dalle grandi imprese che hanno poi modificato la propria struttura organizzativa "centralizzata" attraverso un decentramento per nuclei operativi autonomi ovvero "business units" regolate da un'unica regia oppure riconfigurati attraverso *outsourcing* di compiti e funzioni.

Le GI, inoltre con l'utilizzazione dei subfornitori quali polmoni di capacità produttiva a basso costo, tendono ad impiegare anche un

fornitore/collaboratore che partecipi alle più diverse attività in tutte le aree aziendali, con capacità imprenditoriali organizzative e produttive per la gestione di un rapporto di lungo periodo. In buona sostanza la piccola e media impresa può collaborare attivamente nella fase di sviluppo del prodotto (*co-design*), nel miglioramento dei processi, negli investimenti, nell'innovazione tecnologica, nella produzione congiunta (*co-makership*), nello sviluppo di nuovi prodotti (*co-development*), e nella commercializzazione.

La grande impresa non a caso mantiene il controllo sulle fasi di progettazione e di commercializzazione, decentrando le fasi della produzione materiale: ma il centro ideativo (e della sua promozione comunicativa) resta sotto controllo.

Un interessante caso in cui si può verificare il rapporto tra GI e PMI sul territorio è appunto quello degli elettrodomestici⁹; in questo caso si può infatti affermare come la logica economica e territoriale che lo definisce non ha natura distrettuale bensì settoriale.

Non sembra dunque possibile per questo settore industriale, identificare realtà locali che presentino attributi propri dei distretti industriali. La maggior parte dell'attività produttiva delle imprese operanti nel settore dell'elettrodomestico bianco risulta infatti concentrata in 4, 5 regioni. In alcune aree territoriali, tra queste quella lombarda, si può comunque rilevare, sulla base dei dati emersi dall'analisi dei questionari¹⁰ alle imprese, un indotto formato da piccoli e medi produttori di componenti nati e cresciuti nell'orbita delle grandi imprese, alle quali sono legati da rapporti di sub-fornitura.

La Lombardia si colloca di gran lunga al primo posto tra le regioni interessate dalle attività di questo settore per la presenza di produttori di grandi elettrodomestici come Whirlpool, Candy e Ocean, e dei distributori delle principali multinazionali¹¹ operanti nel comparto dei piccoli elettrodomestici. Importante è anche il peso di produttori nazionali di piccoli elettrodomestici, attivi soprattutto nei segmenti delle macchine da caffè e degli aspirapolvere. Al secondo posto di questa graduatoria si trova il Veneto, dove si concentra l'attività produttiva della Electrolux-Zanussi, oltre all'attività di

⁹ L'Italia rappresenta il primo produttore europeo di grandi elettrodomestici: con una quota di circa il quaranta per cento della produzione totale, supera di gran lunga la Germania, la Francia, la Spagna e il Regno Unito. Gran parte di questa produzione è destinata ai mercati esteri. Negli ultimi dieci anni, infatti, la percentuale del fatturato destinata all'esportazione è cresciuta di oltre 20 punti percentuali passando dal 64 al 84 per cento.

¹⁰ Si rammenta che questi risultati sono l'esito del lavoro di ricerca sviluppato nell'ambito della ricerca nazionale MURST-SDI dal gruppo di lavoro F. Trabucco, D. Bruno, R. Mangiarotti, L. Rampino, D. Ravasi; si veda in proposito Trabucco, F. (a cura di), 1999

¹¹ Tra le principali si ricordano: Philips, Braun, Vorwerk e Rowenta.

piccoli e medi produttori di grandi elettrodomestici (soprattutto nel segmento cottura) e della De Longhi, primo produttore nazionale di piccoli elettrodomestici.

Seguono le Marche, dove sono localizzate le attività produttive della Merloni Elettrodomestici e della Antonio Merloni, nonché di altri piccoli produttori di grandi elettrodomestici. E' comunque doveroso ricordare l'Emilia Romagna, dove operano numerosi produttori di medie dimensioni¹² e il Piemonte, le cui imprese operano soprattutto nel segmento del freddo¹³ e nella componentistica¹⁴.

In Italia, negli ultimi anni, la struttura del settore si è tendenzialmente stabilizzata: ciascun operatore tende a gestire le quote raggiunte e, in presenza di scarse pressioni da parte di operatori esterni, si assiste a modeste fluttuazioni nelle graduatorie di mercato. Ultimamente il quadro competitivo è stato caratterizzato da operazioni di ristrutturazione che hanno comportato:

- deverticalizzazione e specializzazione delle unità produttive da parte dei maggiori operatori, con decentramento delle produzioni di componenti in società specializzate (spesso esterne al gruppo) e focalizzazione produttiva degli stabilimenti su singole famiglie di prodotti;
- ampliamento del raggio d'azione per gli operatori più focalizzati, sia in seguito a processi di acquisizione o collaborazione tra le aziende, sia tramite politiche di commercializzazione di apparecchi acquistati presso altri operatori del settore.

Va sottolineato che anche le imprese minori tendono a ricercare partnership internazionali sia commerciali che produttive. Le ultime acquisizioni condotte da parte dei gruppi Merloni (Philco Italia e S.T.A.R.), Antonio Merloni (Tecnogas) e Iar Siltal (Siemens e LG Elettrodomestici in liquidazione) seguono fondamentalmente queste logiche.

Il contesto competitivo italiano è caratterizzato da imprese leader che operano su un'elevata scala produttiva e sono in grado di offrire una gamma completa di apparecchi. Gruppi come Electrolux Zanussi, Whirlpool, Merloni, Candy e EL.FI. presentano una elevata integrazione produttiva, un'offerta articolata sia in ampiezza che in profondità e detengono la leadership tecnologica. Il Gruppo Smeg

¹² Imprese quali: Fox, Smeg e Tecnogas.

¹³ Imprese quali: IAR Siltal, Mondial Frigor.

¹⁴ Tra le principali: Elbi, Imit e Ego.

ed il Gruppo Iar Sital tendono ad orientarsi verso questa impostazione strategica.

I gruppi Merloni, Candy ed EL.FI. sono caratterizzati da un minor grado di integrazione rispetto ai gruppi Whirlpool ed Electrolux. Offrono una gamma completa di apparecchi in relazione alle varie famiglie di prodotto e puntano principalmente ad un miglioramento della posizione di costo, pur non trascurando interventi diretti all'innovazione di prodotto ed all'innalzamento della sua qualità.

Questi gruppi tendono a perseguire strategie di consolidamento delle proprie posizioni sul mercato italiano contrastando le strategie espansive di Whirlpool e del Gruppo Electrolux Zanussi. Sui mercati esteri, che assorbono una quota consistente della loro attività, focalizzano la propria attenzione su un numero limitato di Paesi, operando su ambito prevalentemente regionale.

Il mercato degli elettrodomestici è oggi entrato in una fase di piena maturità, che si manifesta con una stagnazione del trend di sviluppo della domanda d'acquisto e, contemporaneamente, con la saturazione dei principali mercati occidentali e orientali.

Questo comporta una sempre maggior dipendenza della domanda di questo genere di beni dagli acquisti di sostituzione con importanti conseguenze sull'evoluzione delle strategie competitive delle imprese.

L'esigenza di differenziare l'offerta in ragione della segmentazione della domanda ha portato le imprese ad una rinnovata attenzione al valore del marchio. In particolare, per le grandi imprese che operano su una gamma completa, spesso cresciute attraverso acquisizioni che non hanno cancellato la linea di prodotti dell'impresa acquisita, la gestione dei numerosi marchi controllati è complessa e delicata. I vantaggi di una politica multimarchio, tuttavia, possono essere notevoli, nella misura in cui l'impresa riesca ad offrire una gamma di prodotti variata per tipo, grado di innovazione e capacità di impatto sul mercato in ragione delle diverse aspettative della clientela. A livello di singole aziende di elettrodomestici si è assistito quindi ad una tendenziale proliferazione di marchi, fenomeno che non si attenua con il processo di concentrazione, per la tendenza a conservare e sfruttare tutti i marchi delle aziende acquisite. Da parte delle imprese si osserva infatti una maggior riluttanza ad abbandonare un marchio piuttosto che un prodotto, considerato l'elevato livello di fedeltà alla marca e la più lenta obsolescenza del marchio rispetto al prodotto.

8.3 PMI e GI: il ruolo delle nuove tecnologie

Il livello di integrazione tra le imprese in molti dei distretti è diminuito per l'aumento del ricorso al decentramento produttivo extradistrettuale. La spinta che ha causato questa delocalizzazione produttiva è stata data dalla ricerca di costi del lavoro più bassi.

A questo fenomeno ha corrisposto, all'interno dei distretti, un aumento delle attività relative alle fasi più importanti della filiera produttiva come la progettazione e la distribuzione perché strategiche e a più alto valore aggiunto.

La gestione del processo di decentramento è solitamente affidata a imprese finali che hanno una dimensione maggiore all'interno del distretto; esse svolgono compiti di coordinamento, ma sono comunque imprese di medio-piccola dimensione, più piccole rispetto alle corrispondenti imprese europee del settore.

La tendenza alla concentrazione all'interno dei distretti si manifesta anche in alcuni casi attraverso l'aumento delle imprese che operano come componenti di gruppi e reti d'impresе tenuti insieme da legami di proprietà o da legami informali. Esse hanno raggiunto un maggiore livello di coordinamento, procedure migliori finalizzate a presidiare mercati esteri, diversificare, sviluppare forme di adattamento superiori, pianificare azioni strategiche a più lungo termine.

Ci sono poi esempi di imprese globali ben radicate nei distretti industriali: esse sono o imprese emerse dall'area distrettuale di riferimento oppure per contro rappresentano dei casi di *invasione* da parte di aziende multinazionali che acquisiscono le PMI più innovative all'interno delle aree distrettuali.

In alcuni casi le PMI entrano a far parte di una macro impresa virtuale dove, grazie al supporto di sistemi infotelematici, generano un forte processo di accelerazione verso i mercati e la formazione delle cosiddette "catene lunghe" che vanno a definire i contorni dei "nuovi" distretti industriali.

In altri casi troviamo un nuovo modello di riorganizzazione dove la Media o Grande Impresa (leader) va a modificare la struttura del distretto stesso attraverso atteggiamenti e nuove modalità di approccio al mercato.

Nei prossimi anni potremo infatti assistere alla creazione di "zone ad hoc di produzione" nelle periferie del mondo; stanno nascendo infatti delle vere e proprie aree industriali localizzate nell'Europa dell'est alimentate dai poli economici europei rilevanti.

Nuovi terreni quindi dove giocare la carta della competizione ma soprattutto dove mettere in gioco grandi forze d'innovazione spinte

dalla globalizzazione dell'economia mondiale: tecnologie infotelematiche, assetti finanziari e produttivi, supporti istituzionali.

Gli attori principali di questo cambiamento saranno sempre più le imprese. Si consideri a titolo di esempio l'innovazione introdotta dalle tecnologie digitali che rappresenta una vera e propria rivoluzione economica. Ma anche alle questioni poste dall'innovazione scientifica e tecnologica. Ciò richiede crescenti livelli di formazione e qualificazione che cambiano la stessa natura del lavoro umano, rendendo il processo di produzione e gestione della conoscenza un elemento cruciale.

Se invece consideriamo l'innovazione produttiva, quella delle imprese multinazionali o globali che operano con gli investimenti diretti all'estero per massimizzare i vantaggi della localizzazione produttiva e di mercato, osserviamo che molte imprese hanno ormai gran parte della loro attività fuori dal Paese di origine. Tale fenomeno si potenzia ulteriormente con la diffusione e dell'innovazione tecnologica e teleinformatica che sembra portare anche al superamento delle imprese gerarchizzate.

A questo punto, se focalizziamo l'attenzione sui distretti, la questione verte sul problema «se i fenomeni descritti che vanno sotto il nome di globalizzazione del mercato intacchino la coerenza socioculturale del distretto a un punto tale da metterne in questione la competitività, e quindi la sopravvivenza»¹⁵.

Alcuni autori¹⁶ pensano che la stagione dei distretti si stia concludendo. Altri pensano, invece, che la formula, pur difficile da gestire in un mondo dominato da capitali imponenti e molto mobili, e percorso da venti di globalizzazione culturale incompatibili con la filosofia di vita del distretto, abbia ancora margini di successo.

Altri infine sostengono che bisogna allargare lo sguardo dalla mera demografia dei distretti per concentrarsi sull'evoluzione dei processi economici e socioculturali che la tematica distrettuale ci ha insegnato a distinguere e correlare¹⁷. Ciò al fine di cogliere appieno il senso e le potenzialità, nonché i problemi, della sempre più ampia "integrazione territoriale" tra le forme distrettuali evolute come le aree-sistema e le imprese-rete.

Guardando al futuro è possibile pensare che le aree distrettuali classiche tendano sempre più ad evolversi verso forme di "distretto virtuale" dove emergono naturalmente le imprese virtuali; in esse esiste soltanto uno scheletro-base dei processi, e la maggior parte

¹⁵ Cfr. Gibson, R., 1997

¹⁶ Ibidem

¹⁷ ibidem

delle attività è conferita a imprese esterne, che a loro volta praticano *outsourcing* ad altri terzisti.

Il fattore che alimenta l'odierna proliferazione dell'impresa virtuale è la maggior facilità del trattamento delle informazioni, unita al basso costo di transazione, anche a grande distanza. Il *groupware* contribuisce infatti ad abbassare ulteriormente i costi; e vi sono molti altri tipi di tecnologia che operano nello stesso senso: tecnologie contabili, tecnologie di programmazione industriale, videoconferenze.

Tutti elementi che contribuiscono a smembrare, o a decentrare, l'attività. Essi rendono concretamente possibile il lavoro a distanza, e anche la dipendenza simultanea da più datori di lavoro. Ne consegue che le aziende diventano realtà fortemente decentrate e distribuite di cui è difficile perimetrare i confini.

È certo quindi che le grandi aziende, con grandi ricavi e migliaia di dipendenti, continueranno a giocare un ruolo determinante nell'economia globale. Ma è anche vero che le stesse PMI potranno avere una presenza globale.

Secondo questa chiave interpretativa, il terreno su cui si gioca è quindi proprio quello dei nuovi modelli organizzativi per il cambiamento delle risorse progettuali e più in generale delle competenze¹⁸: ovvero la combinazione di conoscenze professionali, capacità e qualità personali richiesti dal business, la capacità di gestire in modo efficiente i processi per determinare una prestazione competitiva dell'impresa.

A questo punto, ponendosi il quesito sulla configurazione della GI e del suo rapporto con la PMI nel contesto territoriale, potremmo affermare che la grande impresa accentrata, che progetta, produce e distribuisce in maniera autonoma, non esiste più, ma sempre più si parla di impresa, caratterizzata da un decentramento non solo geografico ma soprattutto di competenze, e da un'integrazione con il suo sistema di fornitori e distributori.

Le piccole imprese, nodi chiave sul territorio, diventano quindi centri motore ad alta specializzazione, in grado di promuovere e di fare innovazione nel contesto competitivo dei mercati globali.

¹⁸ Per maggiori approfondimenti si veda il vasto lavoro di ricerca sulle competenze specifiche nell'area del design condotto presso Poli.design da F. Celaschi _Direttore Poli.design_ e C. Pepe _Responsabile dei processi formativi Poli.design, Consorzio per la formazione e ricerca applicata del Politecnico di Milano. La ricerca, dal titolo "Design delle competenze: nuove politiche di gestione della formazione", ha come obiettivo l'indagine sulle competenze dei designer finalizzata alla costruzione di nuovi profili professionali nonché la definizione di nuovi modelli organizzativi per il cambiamento delle risorse progettuali nel contesto socioeconomico nazionale.

Esse funzionano come poli catalizzatori di conoscenza, di nuove tecnologie, reali e virtuali, di formazione, che renderanno difficilmente riconoscibile il confine tra piccola, media e grande impresa.

Bibliografia

- Azzone, G., (1999) *Prolusione all'anno accademico*, Edizioni Il Politecnico, Milano
- Bertelè, U., (1997) [a cura di], "*Cambiamento e innovazione. Strategie politiche per le imprese e per le aree-sistema*", numero monografico di Studi e Ricerche, III, Milano
- Bruno, D. (1999), *Design: progettazione continua*, Edizioni Maggioli, Rimini
- Brusco, S., (1997), "Sistemi globali e sistemi locali", in Cossentino, F., Pyke, F., e Sengemberger, W., [a cura di], *Le risposte locali alla pressione globale: il caso dell'Italia e dei suoi distretti industriali*, Il Mulino, Bologna
- Businaro, U. L., (1994) *Il progetto e lo sviluppo dei prodotti*, Edizioni Etas Libri, Milano
- Celaschi, F, Pepe, C., "*Design delle competenze: nuove politiche di gestione della formazione*", Paper (draft) per il Convegno Mercato e Lavoro 2000, Politecnico di Milano, Dicembre 1998
- Galbraith, J., (1998), *La sfida parte ora*, Ed. Il Sole 24 Ore, Milano
- Gibson, R., (1997), *I paradigmi del Business*, Ed. Il Sole 24 Ore, Milano
- Normann, R., Ramirez, R., (1995) *Le strategie interattive d'impresa*, Ed. Etas Libri, Milano
- F., Trabucco, [a cura di],. (1999), *Rapporto di Ricerca MURST-SDI Co-Finanziata '97 "Il settore degli Elettrodomestici*,.Paper (draft) per il MURST, Politecnico di Milano, Aprile 1999

Il vantaggio competitivo del sistema economico italiano si fonda sulla capacità di realizzare prodotti di successo - prodotti del *made in Italy* - che sono spesso espressione di peculiari competenze e delle specificità produttive di determinati contesti territoriali. Il libro intende principalmente mettere a fuoco le relazioni che intercorrono tra design e organizzazione sociale, culturale ed economica dei sistemi produttivi locali, interrogandosi in particolare su come il design possa oggi contribuire a rafforzare le economie distrettuali.

Tutto ciò si traduce in un'analisi dei meccanismi di generazione, riproduzione e trasferimento della conoscenza, nella ricognizione di alcuni casi significativi di rapporto design-impresa, all'interno di specifiche aree territoriali ed in fine nel racconto di alcune sperimentazioni in atto, tra le quali il progetto DXD - *Design for District*.

Ciò che il libro propone è una prima riflessione su quale possa essere il ruolo del design per lo stimolo e la valorizzazione delle capacità innovative delle imprese inserite nei sistemi produttivi locali.

TERRITORI DEL DESIGN

Sistema Design Italia (SDI) è il nome della ricerca nazionale *Il ruolo del disegno industriale per l'innovazione di prodotto. Sviluppo delle risorse progettuali del Sistema-Italia tra risorse locali e mercati globali*. La ricerca, finanziata dal Ministero dell'Università della Ricerca Scientifica e Tecnologica, ha prodotto una mappatura completa del sistema italiano del design e delle sue connessioni con il contesto economico, sociale e istituzionale. La collana **TERRITORI DEL DESIGN** presenta una serie di testi che documentano le relazioni esistenti tra design e specifici ambiti territoriali o settoriali.

ISBN 88-87981-01-9

Lire 35.000