

ASSETTI RETICOLARI E MORFOLOGIA ORGANIZZATIVA DEL DISTRETTO INDUSTRIALE DI COMO

*Fernando Alberti**

Indice:

1. Introduzione; 2. Le relazioni inter-aziendali come oggetto d'indagine; 3. Metodo e domande di ricerca; 3.1. Scopo e domande di ricerca; 3.2. Scelte metodologiche e fonti empiriche. 4. Il contesto empirico: il distretto serico comasco; 4.1. Le principali caratteristiche; 4.2. L'andamento del comparto dell'industria serica; 4.3. La filiera produttiva comasca; 4.4. Il profilo strategico delle imprese operanti nel distretto comasco; 5. Assetti reticolari e morfologia organizzativa; 5.1. L'analisi delle relazioni inter-aziendali di tipo proprietario; 5.1.1. Sviluppo territoriale e relazioni di natura proprietaria; 5.1.2. Partecipazioni azionarie e azionariato delle imprese del distretto; 5.1.3. Partecipazioni azionarie e legami di capitale tra imprese del distretto: una visione di insieme; 5.2. L'analisi delle relazioni inter-aziendali di tipo non proprietario; 5.2.1. Il contenuto delle relazioni tra imprese nel distretto serico; 5.2.2. L'oggetto delle relazioni tra imprese nel distretto serico; 5.2.3. La natura delle relazioni tra imprese nel distretto serico; 6. Conclusioni.

1. Introduzione

Il presente studio nasce dall'attuale interesse da parte degli studiosi di organizzazione e strategia circa le capacità relazionali delle imprese e le relazioni inter-aziendali in senso lato. Durante gli ultimi due decenni, gli studiosi di scienze sociali hanno ridato vita al concetto di distretto industriale, definendolo come un'agglomerazione localizzata di imprese, per la maggior parte di piccole dimensioni, capaci di competere e cooperare tra loro e specializzate in particolari fasi produttive. (Brusco, 1982; Pyke et al. 1990). Più in particolare, l'approccio canonico ha definito il distretto industriale come un'agglomerazione di imprese operanti in stretta vicinanza tra loro (Piore e Sabel, 1984), altamente specializzate e capaci di competere fortemente sul prezzo, il servizio e la qualità. A ciò si aggiunga che la competizione all'interno dei distretti industriali presenta delle caratteristiche di tipo sociale: le imprese distrettuali si trovano, infatti, contestualizzate in un ambito sociale locale che favorisce la cooperazione e le relazioni inter-aziendali. Ne consegue che le imprese distrettuali si trovano costantemente a bilanciare obiettivi

imprenditoriali individuali di tipo competitivo con interessi collettivi a livello distrettuale. Inoltre, sempre secondo il modello canonico, le imprese distrettuali sono spinte a cooperare per scambiarsi informazioni di tipo strategico e per alimentare processi di apprendimento continuo.

Il modello distrettuale si fonda, dunque, su relazioni cooperative tra imprese molto specializzate, capaci di sostenere la competitività delle aree locali in cui sono localizzate (Best, 1990). Osserva Becattini (1987: 47) “[...] ciò che tiene insieme le imprese che fanno parte del distretto industriale marshalliano [...] è una rete complessa e inestricabile di economie e diseconomie esterne, di congiunzioni e connessioni di costo, di retaggi storico-culturali che avvolge sia le relazioni interaziendali che quelle più squisitamente interpersonali [...]”.

Tra i benefici riconosciuti alle pratiche collaborative tra imprese distrettuali¹ si ricordano in questa sede: i minori rischi di avvio di un’attività; un più efficace coordinamento delle attività complementari; la possibilità di avvantaggiarsi delle economie esterne del distretto. Proprio l’aspetto di collaborazione inter-impresa rende possibile il frazionamento del processo innovativo tra più attori, chiamati ad apportare il proprio contributo di esperienza.

Tuttavia, nonostante la nuova popolarità di cui godono i distretti industriali, molto rimane ancora da chiarire circa la loro struttura organizzativa interna, finora piuttosto trascurata dalla letteratura distrettuale che solo recentemente ha dedicato attenzione alle imprese e alle architetture relazionali come unità di indagine.

2. Le relazioni inter-aziendali come oggetto d’indagine

Il presente saggio intende contribuire allo studio dei distretti industriali, promuovendo e sostenendo un cambiamento di *focus* – già intrapreso da altri autori (Ferrucci e Varaldo, 1993; Lipparini, 1995; Visconti, 1996; Lazerson e Lorenzoni, 1999) – dal distretto nel suo complesso alla morfologia organizzativa del distretto stesso, adottando come oggetto d’indagine le singole imprese e le relazioni inter-aziendali tra queste.

Conseguentemente, sembra essere meno importante domandarsi se una determinata popolazione di imprese possa essere classificata come distretto industriale ed emerge come rilevante una nuova linea di ricerca, tesa ad approfondire l’evolversi della morfologia organizzativa dei distretti industriali, di cui ancora si conosce poco. Tali considerazioni, costituiscono le giustificazioni teoriche del presente saggio. Parallelamente, è possibile identificare anche alcune giustificazioni empiriche. Infatti, la visione idilliaca dei distretti industriali come modelli socio-economici di successo ha incominciato a lasciare spazio, in alcuni casi, ai limiti e agli impedimenti del modello distrettuale stesso. Questo è il caso, ad esempio, del distretto serico di Como – oggetto del presente saggio – che dai primi anni ’90 soffre di una crisi strutturale.

Parimenti, negli ultimi vent’anni, alcuni distretti industriali italiani hanno sofferto di forti cali nei volumi di produzione e di esportazione, mettendo in risalto alcuni limiti intrinseci al modello distrettuale: un certo ritardo nell’introduzione di nuove tecnologie; la difficoltà ad essere alla frontiera della ricerca e

sviluppo; l'alta frammentazione della filiera produttiva; una certa ritrosia verso gli approcci manageriali *marketing-oriented*. Simili accadimenti hanno messo in luce come i vantaggi di localizzazione siano insufficienti a spiegare la competitività di un sistema distrettuale e al tempo stesso come l'agire imprenditoriale di singole imprese distrettuali possa contribuire fortemente allo sviluppo del sistema distrettuale nel suo complesso. Allo stesso modo, si sono registrati casi di distretti industriali che hanno raggiunto risultati molto positivi in termini di competitività, grazie anche al contributo di alcune imprese locali nella progettazione e realizzazione di ingenti processi di cambiamento strategico-organizzativo e nella ridefinizione delle architetture reticolari, in termini di estensione² delle relazioni inter-aziendali, contenuti e meccanismi di *governance*. L'emergere di costellazioni di imprese, il crescente numero di fusioni e acquisizioni, l'ingresso nei distretti di multinazionali straniere, l'affermarsi di imprese leader e di network gerarchici sono tutti segnali evidenti di una crescente dialettica tra l'agire imprenditoriale e la struttura distrettuale.

"The picture that emerges from recent research suggests considerable (and possibly growing) variability in industrial district forms and network arrangements. This apparent variability challenges the assumption that the evolution and design of districts can be captured by a single and coherent model. The image of small firm owners strengthening regional economic competencies through a dynamic mix of cooperation and competition does not fit well the reality of many districts. This reality is far too heterogeneous and ambiguous to support a simple logic [...]" (Staber, 1996: 171). Come indicato da Alberti (2002a), una simile prospettiva allo studio dei distretti industriali suggerisce alcune linee di ricerca ampiamente inesplorate. In particolare, si ritiene che la ricerca in materia di distretti industriali possa beneficiare da (1) un'indagine più approfondita e articolata sull'eterogeneità organizzativa e strategica delle imprese distrettuali, (2) una maggiore attenzione all'agire imprenditoriale degli individui e ai processi sociali in atto all'interno dei distretti, (3) una prospettiva dinamica allo studio delle relazioni inter-aziendali e (4) un maggior approfondimento circa le architetture relazionali, ovvero la morfologia organizzativa, dei distretti industriali.

Si ritiene che tali aspetti possano contribuire ad una migliore comprensione di come i distretti industriali cambino forma e struttura a fronte delle pressioni interne ed esterne. Alcuni studiosi hanno lavorato lungo tali linee di ricerca, esplorando i confini distrettuali in termini relazionali (Lipparini, 1997), le architetture relazionali dei distretti, in termini di caratteristiche strutturali e relazioni inter-aziendali, la natura dei legami e le proprietà delle reti (Lipparini and Lomi, 1999; Lipparini, 1995, 1997; Perrone, 2001; Ugolini, 1995; Albino et al, 2000; Carbonara, 2000; Zagnoli, 1991; Panicia and Casson, 1995), così come i meccanismi di *governance* delle relazioni (Lipparini, 1995; Innocenti, 1998; Cainelli et al, 2001; Lorenzoni and Ornati, 1988). La Figura 1 riassume quanto fin qui considerato, mostrando un chiaro passaggio, in termini di oggetto d'indagine nella ricerca sui distretti industriali, da una visione del distretto *à la* Piore and Sabel (1984), tipica dell'approccio canonico allo studio dei distretti industriali – intesi come aggregazioni di piccole imprese omogenee tra loro, spazialmente localizzate in un contesto delimitato culturalmente geograficamente e culturalmente e chiuse a relazioni con l'ambiente esterno – ad una prospettiva più contemporanea *à la* Lazerson and Lorenzoni (1999) – caratterizzata dalla centralità e

dalla eterogeneità delle imprese distrettuali e dalla varietà degli assetti reticolari all'interno e all'esterno dei confini distrettuali.

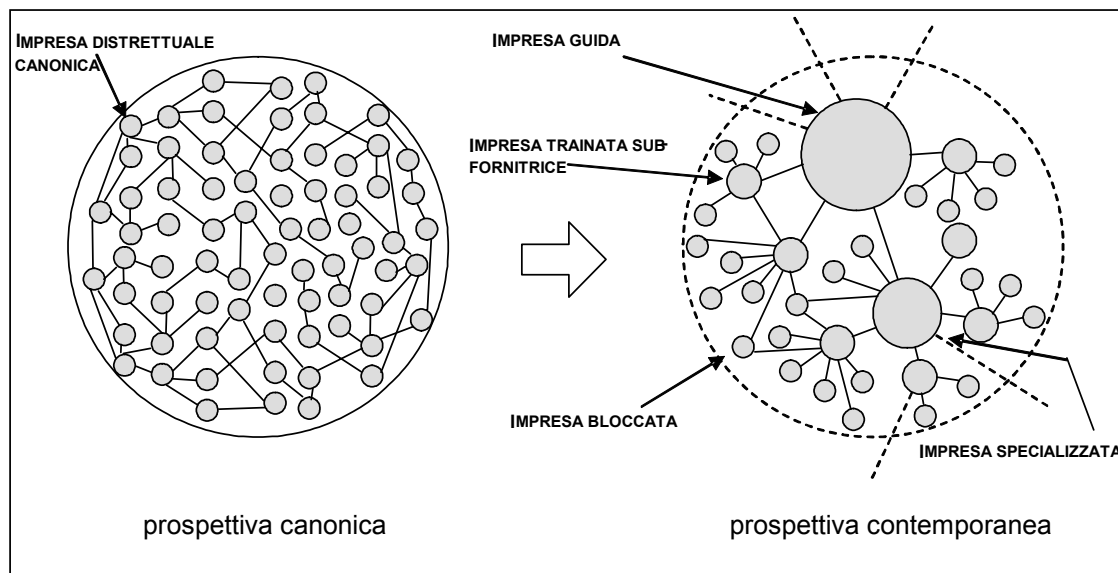
3. Metodo e domande di ricerca

3.1 Scopo e domande di ricerca

Il presente saggio si pone dunque come obiettivo quello di contribuire all'esplorazione della struttura organizzativa dei distretti industriali, mettendone in risalto la morfologia in termini di architetture relazionali. Al fine di raggiungere tale obiettivo, in questo saggio si affrontano le seguenti domande di ricerca, che verranno indagate sulla realtà empirica del distretto serico di Como:

1. Quali architetture reticolari sono identificabili nel distretto industriale di Como in termini di relazioni inter-impresa di tipo proprietario? E in particolare, qual è il rapporto tra sviluppo territoriale, relazioni di natura proprietaria e azionariato delle imprese del distretto?
2. Quali architetture reticolari sono identificabili nel distretto industriale di Como in termini di relazioni inter-impresa di tipo non proprietario? E in particolare, qual è il contenuto delle relazioni tra imprese nel distretto serico, quale l'oggetto di tali relazioni e quale la natura ?

Figura 1 – *Un cambio di prospettiva nello studio dei distretti industriali*



Fonte: Alberti (2002a)

3. Infine, qual è la morfologia del distretto industriale di Como in termini di apertura dei propri confini, di formazione di gruppi, costellazioni e reti al proprio interno e, più in generale, in termini di architetture reticolari?

3.2 Scelte metodologiche e fonti empiriche

Per effettuare l'analisi delle relazioni inter-aziendali proprietarie sono stati utilizzati i dati forniti da due database differenti. Un database proviene da 'Tessile di Como', società di servizi creata per supportare, far conoscere e sviluppare le attività produttive presenti nel distretto. Questa raccolta di dati raggruppa la maggior parte degli operatori tessili della provincia di Como e del settore serico in una guida, la 'Guida 2000-2001'. Il secondo database è costituito dalla raccolta di bilanci AIDA, Bureau Van Dijk. In questo database sono disponibili numerose e dettagliate informazioni sulla composizione dell'azionariato, sulle partecipazioni e sugli esponenti delle imprese. Le società sono selezionabili sia in base alla collocazione geografica sia in base al settore di attività. Si sono, così, potute isolare le imprese dalla provincia di Como e di Lecco che operano nel tessile. L'analisi dei dati ricavati dai due database ha permesso la creazione di grafi, al fine di evidenziare la distribuzione territoriale delle imprese, i legami di capitale esistenti e le scelte di dislocazione territoriale degli investimenti dalle imprese del distretto. In entrambi i database utilizzati si sono riscontrati dei limiti: quello prodotto da 'Tessile di Como' risulta, sotto certi aspetti, incompleto poiché raccoglie solamente i dati relativi agli associati appartenenti a quelle associazioni che fondendosi hanno dato vita al 'Tessile di Como' stesso; la base di dati AIDA raccoglie solo i bilanci delle principali società pubbliche e private in Italia dal 1991 al 1999 con un fatturato superiore ai quattro miliardi di vecchie lire, non considerando le imprese con un fatturato inferiore e le eventuali imprese individuali. Inoltre, dall'analisi delle imprese tessili presenti nel database AIDA rimangono esclusi i fotoincisoristi, i lucidisti e gli studi di 'disegno e stile'. Il lavoro finale di unire i dati provenienti dai due differenti database è sembrato indispensabile per poter avere un quadro completo ed esaustivo delle relazioni inter-aziendali proprietarie intrattenute dalle imprese del distretto.

Al fine di effettuare l'analisi delle relazioni inter-aziendali non proprietarie si è adottata una metodologia di indagine che ha richiesto la diretta collaborazione delle imprese del distretto. È stato redatto un questionario (si veda Allegato 1), principalmente sotto forma di domande chiuse, nel quale si richiedevano informazioni sulle relazioni economiche intrattenute dall'impresa. La scelta di adottare la forma a risposte multiple è stata dettata dalla necessità di non sottrarre eccessivo tempo agli imprenditori nella compilazione di tale questionario. Si è, infatti, confidato nel fatto che un questionario che richiedesse un tempo di compilazione massimo di dieci minuti avrebbe massimizzato il tasso di *redemption*. Il questionario è stato dapprima sottoposto ad alcuni imprenditori del distretto per verificarne la comprensibilità³ ed il tempo necessario per la compilazione. Dopo aver apportato alcune modifiche il questionario è stato inoltrato alle imprese via fax (con allegata una lettera di presentazione dello stesso), richiedendone il rinvio sempre a mezzo fax. Le imprese alle quali spedire il questionario sono state selezionate tra quelle presenti nel database 'Guida 2000-2001' fornito dal Tessile di Como (in cui sono raccolti i dati anagrafici relativi a più di 800 imprese del tessile comasco). Tra le imprese elencate nella Guida sono state selezionate, innanzitutto, le aziende che si occupano di seta o di fibre seriche, escludendo, pertanto, quelle che lavorano solo fibre in fiocco. Si è, poi, provveduto all'aggiornamento del database eliminando le imprese chiuse o fallite nell'anno 2000 e verificando la correttezza dei dati

concernenti il numero telefonico e il numero di fax. Ha avuto, così, origine un nuovo database costituito da circa 400 imprese del distretto operanti con fibre continue e di cui si potevano avere dati anagrafici corretti. A loro è stato inviato il questionario. Nella costruzione del campione, si è deciso di mantenere il numero d'aziende contattato per ogni fase produttiva direttamente proporzionale al numero d'imprese del distretto operanti in tale fase. Ciò significa che è stato contattato un numero maggiore di tessiture, tintorie e stamperie ed un numero inferiore di fotoincisioni, lucidisti, tintorie-filati, ecc. Le imprese che hanno risposto al questionario sono state circa 130, ovvero oltre il 30%⁴ delle imprese contattate. Al ricevimento dei questionari compilati si è controllato che vi fosse corrispondenza tra il profilo del campione analizzato e il profilo della popolazione aziendale di partenza.

4. Il contesto empirico: il distretto serico comasco

4.1 Le principali caratteristiche

All'interno del panorama del tessile-abbigliamento nazionale, Como si distingue per la specificità delle fibre trattate (seta e seriche⁵), anche se non mancano produzioni in altre fibre naturali. Aziende tessili sono presenti su tutto il territorio provinciale di Como e in parte in quello di Lecco, ma una particolare concentrazione può essere individuata nei dintorni di Como, nella zona di Olgiate-Lomazzo e in parte sul lago. In provincia di Como il settore manifatturiero ha registrato un andamento congiunturale negativo, per tutto l'arco dell'anno 1999 (ultimi dati disponibili) e non ha beneficiato della ripresa, che ha invece contraddistinto l'economia regionale e nazionale nell'ultima parte del '99 (CCIAA, 1999). A condizionare tale evoluzione negativa è stato l'andamento recessivo di uno dei più importanti settori, il tessile, che in questi ultimi anni ha attraversato una profonda crisi non solo congiunturale, ma anche strutturale, dalla quale non sembra ancora uscito. All'interno del settore si sono avuti andamenti differenziati per comparti di attività e per tipologia di aziende: le imprese che hanno saputo fare innovazione di prodotto, puntando sul miglioramento della qualità ed un miglioramento del controllo nelle fasi della filiera con un miglior e maggior rapporto con la distribuzione, sono riuscite a superare meglio la crisi. Secondo i diversi comparti di attività hanno avuto una congiuntura migliore la cravatteria, sia stampata che tinta in filo, e i tessuti per arredamento, mentre l'abbigliamento risulta ancora in sofferenza, specie nello stampato, così come il comparto dei *foulard*. È inoltre continuata ad essere negativa la situazione congiunturale per le tinto-stamperie (CCIAA, 1999).

4.2 L'andamento del comparto della tessitura serica

Nel distretto serico comasco un ruolo molto importante è ricoperto dalle aziende che operano nell'ambito della tessitura serica (trasformatrice di filati di seta, ma anche di fibre chimiche e affini), che si può individuare come la fase finale della lavorazione della seta. In questo comparto operano alcune centinaia di aziende, con una preponderanza di imprese di piccole o medie dimensioni (gli addetti

mediamente impiegati sono 17 per azienda) che complessivamente occupano 12.600 addetti (900 in meno rispetto al 1991 e 700 in meno rispetto al 1998 in seguito alla cessazione dell'attività di alcune aziende e alle ristrutturazioni interne effettuate da altre imprese; ASI, 1998, 1999, 2000).

Per tutto il sistema tessile-abbigliamento nazionale il 1999 è stato uno degli anni più negativi di tutto il decennio appena trascorso: dopo due anni sostanzialmente positivi come il 1994 e il 1995, nel corso dei quali il fatturato complessivo della tessitura serica era passato da 4.100 a 4.700 miliardi di vecchie lire, con un aumento annuo del 15% circa, il settore ha registrato nel 1996 una battuta d'arresto.

Il fatturato del comparto tessitura nel complesso ha sfiorato i 3.800 miliardi di vecchie lire nel 1999, con una diminuzione compresa tra il 12 e il 13% nel raffronto con l'anno precedente. Il risultato del 1998 era già stato negativo, benché in misura contenuta (-2,2%). Nel primo trimestre del '99 il cedimento del fatturato ha sfiorato il 19%, con risultati pesantissimi soprattutto per le produzioni destinate sia all'abbigliamento femminile sia alla cravatteria. La tendenza è proseguita anche nei due trimestri successivi (rispettivamente con diminuzioni del 15,5% e del 13,2%). Solo l'ultimo trimestre ha palesato i sintomi di un miglioramento che si è poi trasformato, all'inizio del 2000, in una situazione di ripresa.

Tra le principali merceologie del prodotto serico, il tessuto per abbigliamento femminile ha chiuso il 1999 con una diminuzione del fatturato, su base annua, pari all'incirca al 12%. La perdita è stata molto accentuata all'inizio dell'anno (-20% il primo trimestre, -15% il secondo). Nel periodo estivo, tuttavia, sono maturati i sintomi di una ripresa del mercato, che si è poi confermato nel trimestre conclusivo (-3%), per rafforzarsi nella parte iniziale del 2000. La tendenza negativa ha accomunato sia il tessuto di fibre chimiche, sia il tessuto di fibre naturali, che tuttavia sul finire dell'anno ha manifestato un recupero. Il tessuto per cravatteria ha evidenziato una diminuzione analoga a quella prima menzionata per il tessuto per abbigliamento femminile: -12%. La perdita è stata accentuata all'inizio dell'anno (più del 19%), per poi evolvere in termini sempre marcatamente sfavorevoli, ma più contenuti (-12%). L'ultimo trimestre ha evidenziato una flessione di poco superiore al 2%. Il dato complessivamente negativo, come nel 1998, sintetizza l'andamento sempre differente degli articoli tinto in filo e degli articoli stampati (mentre nel 1995 l'80% del prodotto era stampato e il 20% tinto in filo, nel 1999 1/3 è stampato e i 2/3 sono tinto in filo): i primi hanno mostrato una crescita del fatturato superiore al 3%, a cui si è contrapposta la violenta caduta dello stampato, quasi il 30% in meno, messo in crisi anche dall'accentuata competitività delle produzioni asiatiche. Per quanto concerne l'accessorio tessile femminile, il dato è ancora più negativo con una diminuzione del fatturato all'incirca del 18%. La situazione è stata pesantemente critica sia per la seta, sia per il poliestere, accomunando anche gli articoli che nel 1998 avevano evidenziato una migliore tenuta (sciarpe, scialli, stole). Il *foulard* classico è rimasto fuori tendenza. Per l'accessorio femminile, l'andamento sfavorevole si è progressivamente accentuato nel corso dell'anno, a differenza della cravatteria e dell'abbigliamento femminile.

Per il totale dei prodotti considerati, le importazioni nel 1999 hanno evidenziato una crescita del 14,6% in quantità ed una flessione del 6,7% in valore (nel 1998 erano stati registrati aumenti pari al 5,7% in valore e del 14,4% in quantità). Le importazioni di cravatte e di *foulard* continuano a rappresentare una quota assai esigua sul complesso delle importazioni dei prodotti della tessitura serica (il 2% in quantità ed

il 7% in valore). Le esportazioni hanno fatto registrare un calo del 8,6% in quantità e del 13,7% in valore. L'andamento è stato negativo per gli articoli in fibre artificiali continue (una riduzione del 4,5% in quantità e del 17% in valore), mentre gli articoli in seta hanno mostrato una diminuzione del 23,1% in quantità ed una flessione del 28,8% in valore. Le cravatte, che rappresentano in quantità il 92% sul totale delle esportazioni, hanno fatto registrare una flessione del 6,2% in quantità e del 8,1% in valore. Nel complesso delle esportazioni i prodotti di seta hanno rappresentato il 7,3% in quantità (contro il 7,7% nel 1998) ed il 28,4% in valore (contro il 30,1% nel 1998) (ASI, 1998, 1999).

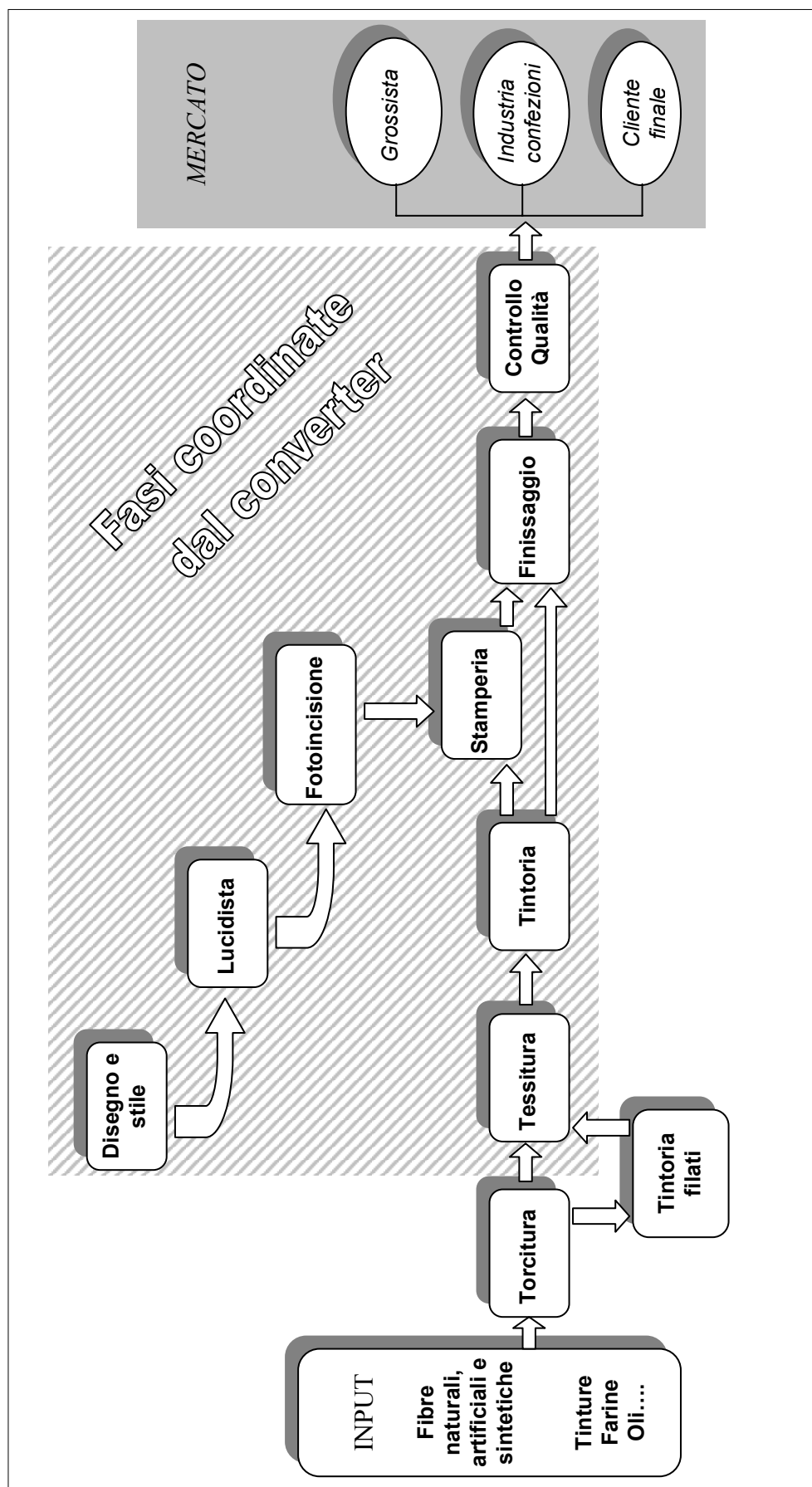
4.3 La filiera produttiva comasca

La struttura produttiva del comparto della seta comasca è molto particolare ed in essa si possono individuare sia le caratteristiche che hanno permesso a Como di diventare nel mondo sinonimo di tessile di alta qualità, sia alcuni aspetti che potrebbero rivelarsi svantaggiosi nella competizione con realtà più grandi e aggressive (ASI, 1999). Come mostrato in Figura 2, la filiera serica comasca si compone di una serie di anelli fortemente indipendenti tramite i quali la materia prima (il filo di seta) giunge a essere trasformata in prodotto finito (il tessuto di seta prevalentemente per abbigliamento femminile che è il 55% del *business* del settore, per la confezione della cravatta che rappresenta il 25% del *business*, e per l'accessorio femminile, come *foulard*, sciarpe, stole, bandane, scialli, che rappresenta il 15-20% del *business* del settore). Questo tipo di organizzazione, unito alla complessità e alla numerosità delle fasi di produzione, genera un'accentuata frammentazione della catena produttiva e alimenta la nascita di aziende altamente specializzate in alcune (o spesso in una sola) lavorazioni intermedie. Il tessuto produttivo è costituito da due grandi aziende⁶ - Mantero e Ratti - da cinque/sei medie aziende - come Boselli E. & C., Canepa, Clerici Tessuto, Marioboselli Jersey - e da centinaia di piccole imprese. Le fibre trattate nella filiera sono principalmente la seta, che entra in circa il 75% della produzione locale (a Como si concentra circa il 90% della produzione italiana di tessuti e accessori di seta), le fibre artificiali e le fibre sintetiche continue. Il ciclo di produzione del prodotto serico è fortemente integrato nel senso che non necessita del ricorso ad altri poli produttivi nella lavorazione del tessuto e può essere così rappresentato:

- l'*input* parte dai disegnatori che materializzano su carta le loro idee. I disegnatori sono localizzati principalmente nella città di Como (per esempio Artemesia Disegni);
- seguono i lucidisti che riportano il disegno su lucido. Questi operatori sono localizzati a Como e in provincia;
- i fotoincisori che si occupano di preparare i quadri da stampa incidendo il lucido sul quadro. Le fotoincisioni sono concentrate a Como e in provincia e le principali sono: Nuova Fotoincisione Alpha di Portichetto, Varenna di Olgiate Comasco, Veronelli di Bolgorello.

Gli operatori di questi tre anelli della filiera sono chiamati anche i 'servitori del tessile'. Il tessuto finito si ottiene partendo dalla lavorazione del filo:

Figura 2 – *La filiera del distretto serico comasco*



Fonte: ns. elaborazione

- oggi il filo viene importato per la maggior parte dalla Cina e in quantità minori dal Brasile, dal Vietnam, dall'India; spesso dalla Cina si importano anche tessuti greggi di bassa qualità. Tra gli importatori di filo più importanti si ricordano Mieli e Sildorex;
- successivamente il filo viene ritorto dai torcitori formando quello che tecnicamente viene detto il 'contesto del titolo'. I torcitori per motivi storici sono localizzati in particolar modo in provincia di Lecco per via della predisposizione delle risorse idriche necessarie alle loro lavorazioni e per una questione climatica di umidità (tra i principali si ricordano Torcitura Arcioni, Torcitura Carlo Pessina, Torcitura Triulzi); qualche torcitura è localizzata anche nella provincia di Como, come Torcitura di Domaso, Torcitura Ongetta, Torcitura Panizza e qualcuna anche in provincia di Bergamo come Valsecchi. A Milano c'è anche Membri Industria Tessile SpA che si occupa di torcitura del filo;
- dopo la torcitura il filo può venire direttamente tinto in matassa dal tintore filati per ottenere un filo già tinto, oppure la matassa di colore bianca viene consegnata direttamente alle tessiture greggiste che produrranno un semilavorato (tessuto bianco);
- nel primo caso in seguito alla tintura operata dal tintore filati (localizzati in particolar modo nella provincia di Como come Albate, Filtex, Frigerio, Pecco & Malinverno, Tintoria Filati Portichetto), la matassa viene consegnata al tessitore verticalizzato che tesse il filo, ottenendo quello che tecnicamente si chiama 'tinto in filo' e che rappresenta un prodotto finito pronto per essere passato al finissaggio (gran parte dei finissaggi sono concentrati a Como e in provincia come il finissaggio Orefice & C.); successivamente il tessitore verticalizzato vende il tessuto al cliente finale, il confezionista. Le tessiture sono moltissime, localizzate a Como e in provincia come Canepa, Clerici Tessuto di Grandate, Guarisco, Mantero, Marioboselli Jersey, Molinelli, Ratti, Sampietro, Taroni;
- nel secondo caso la matassa bianca passa al tessitore greggista; anche le tessiture greggiste sono presenti in un numero molto elevato, localizzate principalmente a Como e in provincia, come Bosetti, Corsil, Fanti, Fratelli Vitali, Nosedà, Riva, Tessitura Galbiati, Sampietro, Tessitura Santi (che oltre a produrre tessuto finito si occupa anche del tessuto greggio), Successori Cattaneo, che tesse il filo ottenendo un tessuto greggio, ovvero un semilavorato che viene consegnato al *converter*⁷, il quale si preoccupa di farlo nobilitare. Tra i principali *converter* vi sono Canepa, Clerici Tessuto, Cugnasca, Manolo Borromeo, Mantero, Nero su Nero, Ratti, Serikos, Verga;
- il *converter* può mandare il tessuto greggio al finissaggio e in seguito venderlo bianco, oppure può mandarlo presso le tintorie per purgarlo e in seguito alle stamperia per la stampa (le stamperie sono concentrate a Como e in provincia: Artestampa, Frangi, Seride, Stamperia del Gelso, Stamperia di Camerlata, Stamperia Sara, SSI Stamperia Serica Italiana) e al finissaggio, oppure può mandarlo a tingere presso il tintore tessuti (le tintorie che si occupano di tingere in pezza sono localizzate a Como e in provincia come Albate, Nuova Tintoria MCM SpA, Pecco & Malinverno, TFL Tintoria Finissaggio di Luisago,

Tintea, Tintseta) ottenendo il ‘tinto in pezza’ e successivamente proseguire con il finissaggio;

- il tessuto greggio una volta trasformato in tessuto finito viene venduto dal *converter* al confezionista.

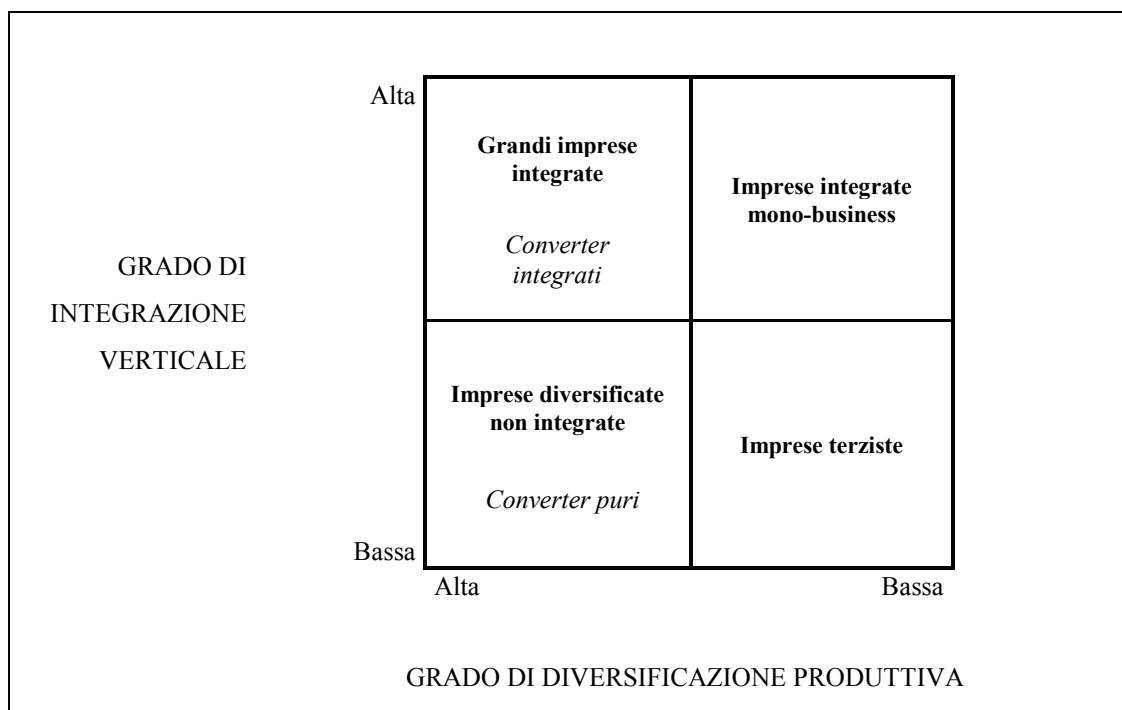
La fase del confezionamento dell’abito non rientra nella filiera tessile comasca in quanto richiede competenze differenti dalla produzione del tessuto. Il confezionamento della cravatta e dell’accessorio femminile (stole, bandane, *foulard*, sciarpe, scialli) viene, invece, svolto all’interno della filiera da parte delle imprese più grandi (Binda, Canepa, Campi, Clerici Tessuto, Frangi, Guarisco, Isa, Larioseta, Mantero, Pentagono, Pinto, Ratti) che offrono questo servizio al cliente finale.

4.4 Il profilo strategico delle imprese operanti nel distretto comasco

Come riportato da Sacco (2000), all’interno del distretto di Como sono identificabili, sulla base del loro profilo strategico, almeno quattro macro categorie di imprese. Ci riferiamo a:

- Grandi imprese integrate
- Imprese diversificate non integrate (*converter*)
- Imprese integrate mono-business
- Imprese terziste

Figura 3 – *Le imprese operanti nel distretto serico comasco*



Fonte: ns. elaborazione su Sacco (2000).

Per poter comprendere come si è giunti a questa classificazione, è utile precisare che le dimensioni qui considerate sono il grado di integrazione verticale e il grado di diversificazione produttiva, come rappresentato in Figura 3.

Il primo gruppo di imprese riguarda le grandi imprese integrate che, grazie alle ampie disponibilità finanziarie, sono state in grado di integrare verticalmente le fasi produttive al proprio interno attraverso acquisizioni o accordi formalizzati. Così facendo, hanno raggiunto un elevato livello d'indipendenza strategica e la capacità di offrire un livello di servizio maggiore a parità di qualità del prodotto. Le attività spaziano dalla tessitura fino alla commercializzazione e alla confezione, ricorrendo spesso a terzisti per particolari tipi di lavorazione. L'importanza del coordinamento tra le fasi e tra i terzisti è fondamentale, ma anche la costituzione di una funzione commerciale forte e, se possibile, una rete di vendita autonoma ed estesa costituiscono dei fattori critici di successo. Un alto grado di diversificazione produttiva, invece, denota la presenza di competenze diffuse in diverse aree gestionali e si accompagna ad una più ampia copertura del mercato. Infatti l'orientamento di tali imprese è verso la produzione multifibra e, se l'impresa ha una certa vocazione nei confronti di una determinata fibra, possono anche svolgere la funzione di fornitori di prodotti intermedi al resto della filiera. Nel distretto lariano sono due, Ratti e Mantero, le grandi imprese che possono svolgere il ruolo di guida, e che, effettivamente, hanno assunto nel tempo un ruolo di riferimento per l'intero distretto, riconosciuto anche dai concorrenti, sia in materia di innovazione che di orientamenti produttivi e commerciali. A conferma della scelta strategica effettuata verso l'integrazione a monte e a valle, queste imprese denotano una forte propensione alla crescita esterna per via di acquisizioni che le attribuiscono la struttura di gruppo. Le motivazioni di una scelta strategica volta alla crescita verticale risiedono nell'esigenza di ottenere maggiori livelli di efficienza, ma soprattutto esercitare un forte potere di mercato nella fase della commercializzazione offrendo ai propri clienti una gamma più completa. Si conferma quindi l'importanza che va assumendo, specialmente negli ultimi anni, la funzione commerciale che, data la sua onerosità in termini gestionali, deve essere supportata da volumi di vendita adeguati che sono possibili soltanto se i prodotti offerti sono sufficientemente competitivi e differenziati. Coerentemente con la realtà distrettuale caratterizzata dalla compresenza di imprese di medio-piccola dimensione, le grandi imprese guida sono una figura che apparentemente contrasta con questo contesto. Tuttavia, gran parte delle funzioni svolte un tempo dal mercato si vanno trasferendo, attraverso l'operare di processi selettivi, su soggetti in grado di governare reti di relazioni più stabili sia all'interno dell'area territoriale di appartenenza, sia all'esterno della stessa. Se poi si considera l'accresciuta importanza di una più ampia apertura verso l'esterno, lo spostamento a valle delle variabili cruciali, e l'innata vocazione verso i mercati internazionali del distretto lariano, si comprende appieno come siano nate ed affermate imprese guida, che si distinguono dalla "massa critica" di un sistema locale. Il loro numero resta comunque limitato: nel distretto comasco solo Ratti e Mantero hanno raggiunto congiuntamente un elevato livello di integrazione ed una produzione diversificata.

All'opposto, imprese quali E. Boselli & C, Dante Prini S.p.a., Colombo Industrie Tessili S.p.a. e Giussani Tessuti, nonostante coprano buona parte del ciclo produttivo, dalla tessitura al finissaggio,

mancono di diversificazione produttiva, trattando solo alcune tipologie di fibre. Queste aziende fanno parte del secondo gruppo individuato, ovvero le imprese integrate mono-business, che occupano una posizione a volte ibrida nel distretto. Infatti, alcune di esse hanno una maggiore vocazione all'export (Dante Prini, E. Boselli & C.), mentre altre sono più orientate verso il mercato italiano integrate a monte o a valle con aziende simili. La loro specializzazione è un fattore strategico critico nei rispettivi mercati e le rende particolarmente efficienti e competitive. Riferendosi alla classificazione presente in Figura 3, esse possono essere ricondotte alla figura di imprese trainate, in quanto riescono a garantire ottimi margini di profitto quando il mercato le asseconda mentre, a causa della loro focalizzazione talvolta eccessiva, le espone ad un pesante rischio di mercato, non avendo modo di attenuare le oscillazioni cicliche che caratterizzano il mercato della moda. La loro forza competitiva risiede nella "eccellenza di fase" (Sacco, 2000), vale a dire facendo leva sulle proprie competenze tecniche in una determinata lavorazione, prodotto o fibra. Le imprese appartenenti a questo gruppo sono soggette a due tipi di rischi: se troppo piccole rischiano di avere una posizione competitiva bloccata non potendo evolvere con facilità verso una struttura di gruppo che necessita di sviluppare un mercato di sbocco molto più ampio e diversificato. Viceversa, se l'impresa ha l'obiettivo di crescere, diversificando la propria produzione, essa viene portata a scontrarsi con le grandi imprese integrate, delle quali tendono a replicarne la strategia.

Il gruppo delle imprese terziste rappresenta sicuramente quello più numeroso e, per le dinamiche di un sistema industriale localizzato, l'insieme critico con le loro eccezionali competenze produttive. Com'è facile intuire, tale gruppo è costituito da imprese di piccola dimensione che vivono un rapporto di tipo simbiotico con il distretto, un mimetismo così accentuato che consente loro un grado di specializzazione estrema in una determinata fase del processo produttivo. Proprio per queste caratteristiche, tali imprese costituiscono la vera ricchezza anche delle grandi aziende integrate presenti nel distretto, in quanto molto spesso affidano particolari tipi di lavorazioni che, per le loro peculiarità tecniche, è economicamente e logisticamente vantaggioso esternalizzare e raggiungere maggiori livelli di flessibilità. Infatti, seppur prive di una funzione commerciale, hanno sviluppato nel tempo relazioni consolidate di lunga durata che creano una base di clientela ristretta ma piuttosto stabile. Il loro assetto è formato da uno staff ridotto al minimo dove la figura dell'imprenditore è essenziale sia sotto l'aspetto gestionale che, soprattutto, dell'esperienza tecnica. La loro posizione strategica si identifica con l'impresa bloccata: infatti l'elevata redditività di alcune lavorazioni, quali la tintura o la nobilitazione, e i cospicui investimenti necessari, ad esempio, per la tessitura, fanno in modo che i terzisti tendano semplicemente a replicare nel tempo la propria formula imprenditoriale, divenendo miopi ai mutamenti del mercato. In pratica, i terzisti non hanno molte opzioni strategiche da poter sfruttare oltre a quella dell'eccellenza produttiva; se l'impresa possiede sufficienti risorse finanziarie che capacità di coordinamento di diverse fasi produttive, l'unica possibile linea evolutiva risulta essere quella di diventare *converter*. In effetti è capitato che, espandendosi, alcune imprese terziste abbiano col tempo assunto il ruolo di *converter* nella filiera produttiva.

E' proprio la figura del converter che completa l'analisi degli archetipi strategici presenti nel *cluster* lariano. La scelta di affrontare la descrizione di queste imprese per ultime non è casuale, ma mira ad evidenziare sia l'esclusività della sua presenza in questa parte di territorio, sia la sua vitale funzione

all'interno della filiera serica. Analizzando il posizionamento della figura del *converter* all'interno della matrice differenziazione-integrazione, è evidente tali imprese abbiano una struttura molto flessibile data la bassa integrazione, ma operano su diversi mercati e tipologie di prodotti. Il suo ruolo principale non è quello produttivo, ma piuttosto quello di vettore dei flussi informativi tra il mercato ed i produttori specializzati, veicolando, da una parte, le esigenze che la moda fa emergere e, dall'altra, le soluzioni che la creatività del distretto è capace di esprimere (Sacco, 2000). Come è evidente, il *converter* è specializzato nella funzione commerciale, intervenendo a valle, concentrando la propria attenzione sul campionario, ed affidando l'intera produzione ad imprese terziarie. Generalmente, infatti, non possiede alcuna struttura produttiva, ma è in grado di definire delle proprie collezioni grazie alla conoscenza diretta del mercato e anche al coordinamento delle imprese che, coordinate, lanciano in produzione il tessuto. Questo tipo di *converter* si definisce puro, mentre può capitare che alcuni di essi possano integrare al loro interno delle fasi produttive ritenute cruciali, possedendo quindi degli impianti produttivi. Infatti, inizialmente focalizzato sulla funzione commerciale e attento al coordinamento delle fasi produttive, il *converter* puro può accumulare risorse tali da poter aspirare ad integrare al proprio interno fasi strettamente connesse a monte o a valle, al fine di avere maggiore indipendenza strategica e anche per poter crescere in dimensioni. Più raro, ma possibile, il caso in cui la spinta verso la crescita porti il *converter* ad integrare gran parte del ciclo produttivo ottenendo, a discapito della flessibilità che contraddistingue un *converter*, economie di scala rilevanti e minori esigenze di coordinamento di attori esterni. L'alta differenziazione, invece, rimane una caratteristica distintiva che può svilupparsi in nicchie di gamma alta con bassi volumi e alti margini, oppure su fibre sintetiche ed artificiali con alti volumi e bassi margini. La prima opzione fa affidamento proprio sulla grande agilità che ha il *converter* sul mercato, essendo capaci volta per volta di mettere insieme in mix produttivo migliore per le specifiche del cliente. Se, invece, un *converter* opera in una fascia media di mercato dovrà far fronte a rapidi riassorbimenti dovuti ai bassi margini a discapito della flessibilità produttiva e dei tempi di consegna. Mentre la prima forma di *converter* possiede una posizione che difende con la sua capacità creativa e tende ad evolvere spontaneamente verso forme di integrazione lungo la filiera, la seconda può accusare maggiormente la concorrenza delle produzioni coreane e cinesi. Per tale motivo, i *converter* di fascia media hanno adottato delle strategie adattive e comportamenti opportunistici assumendo il ruolo di imprese trainate. Tuttavia, essi sono molto sensibili alle fluttuazioni cicliche della domanda e, la richiesta di consegne in tempi sempre più brevi, obbliga il *converter* ad assumersi il rischio di produrre per il magazzino. Comunque, il ruolo del *converter* all'interno della filiera serica comasca assume una importanza cruciale: il mercato, specialmente quello dell'alta moda, è caratterizzato da oscillazioni imprevedibili che una grande azienda integrata non potrebbe assecondare adeguatamente nel breve periodo. Il *converter*, invece, grazie alla sua flessibilità, riesce a seguire le esigenze del mercato e, nello stesso tempo, canalizza tutta una serie di informazioni utili alle imprese di tutta la filiera per modificare le proprie strategie nella giusta direzione e in tempo. Inoltre, la loro specializzazione sulla funzione commerciale, la capacità di coordinare più fasi produttive, la creatività delle loro collezioni, costituiscono dei punti di forza che attribuiscono al *converter* un ruolo essenziale per l'intero sistema, specialmente

come collegamento con l'ambiente esterno, molto importante per una produzione così localizzata come quella serica.

5. Assetti reticolari e morfologia organizzativa

5.1. L'analisi delle relazioni inter-aziendali di tipo proprietario

La prima analisi per comprendere la struttura morfologica del distretto comasco è stata effettuata sulle relazioni inter-aziendali di tipo proprietario. Tali relazioni sono qui intese come legami a livello proprietario, quindi, costituiscono sia il possesso di partecipazioni in altre imprese, sia l'eventuale composizione dell'azionariato e la suddivisione delle quote societarie delle imprese del distretto.

Attraverso questa prima analisi è possibile identificare i legami giuridici tra le imprese e, quindi, tentare di capire le scelte di eventuale integrazione verticale o orizzontale che le imprese hanno effettuato negli ultimi anni. In particolare, interessa comprendere se la diversificazione sia stata attuata orientandosi verso altre imprese appartenenti al settore tessile o ad attività che esulano totalmente dal contesto locale. Se il settore di destinazione risulta essere quello tessile, è importante verificare in quali aree geografiche sono stati effettuati gli investimenti di capitale, quindi se le scelte degli imprenditori si sono rivolte verso la realtà distrettuale comasca o verso altre aree d'Italia o, addirittura, del mondo.

Per semplificare la spiegazione dei risultati ottenuti attraverso la rappresentazione grafica dei dati analizzati, nei paragrafi successivi si utilizzeranno due definizioni: *legami in* per indicare i legami proprietari tra imprese appartenenti al distretto; *legami out* per segnalare dei legami proprietari tra un'impresa interna al distretto ed un'impresa esterna ad esso.

Da subito è possibile affermare che la recente crisi del serico ha, in molti casi, indotto alcuni grandi gruppi ad acquistare imprese più piccole che si trovavano sull'orlo del fallimento; in altri casi, invece, si è assistito al tentativo delle grandi imprese del comasco di salvare alcuni colossi del distretto.

Durante questo tipo di analisi si sono individuate due differenti tipologie di relazioni: nel primo caso la relazione di capitale è tra le imprese; nel secondo caso, è il socio che detiene una quota in più imprese, determinando quindi un legame.

5.1.1. Sviluppo territoriale e relazioni di natura proprietaria

Una prima analisi, fondata sui dati ricavati dalla base di dati 'Tessile di Como', si è orientata alla comprensione di come si sviluppa territorialmente il distretto e con quali aree geografiche esterne ad esso siano intrattenute delle relazioni di capitale dalle imprese del distretto. Il Grafo 1 (tutti i Grafi sono riportati nell'Allegato 2) evidenzia sia la localizzazione geografica delle imprese sia i legami di capitale esistenti all'interno del distretto e all'esterno di esso. L'analisi contemporanea della localizzazione e del legame di capitale permette di verificare dal punto di vista giuridico come il distretto si ramifichi anche all'esterno della provincia di Como e che genere di legami esistano con tali aree esterne.

Nel Grafo 1 sono indicate solamente le imprese che hanno legami con altre imprese: sono state escluse dall'analisi quelle imprese che o non sono partecipate da altre imprese o non partecipano in altre imprese dato che, non intrattenendo legami con altre imprese, non rientrano direttamente nello studio che qui si vuole condurre.

I grafi sono strutturati tutti in modo simile: nel Grafo 1 è rappresentata sia la disposizione territoriale delle imprese sia il tipo di servizio fornito. La localizzazione è riferita alla sede produttiva dell'impresa, ovvero al luogo in cui è effettivamente svolta l'attività, e non alla sede legale della società. I legami di capitale tra le imprese sono indicati da una freccia che unisce l'impresa che detiene la partecipazione azionaria a quella partecipata. La freccia parte dalla partecipante verso la partecipata.

Nel Grafo 1 si individuano le aree interessate da legami di capitale con imprese del distretto comasco. La rappresentazione delle aree geografiche ottenuta è a espansione concentrica, evidenziando aree che progressivamente si allontanano dalla città di Como fino a considerare come estensione il mondo intero. Analizzando il Grafo 1 si nota che la maggior parte delle imprese sono localizzate nella provincia di Como mentre nel centro-città poche imprese continuano ad avere la propria sede produttiva. Rispetto ai primi anni in cui nel distretto si sono iniziate a sviluppare le prime grandi imprese tessili, la produzione si è spostata verso le zone limitrofe della città. Numerosi comuni situati nelle immediate vicinanze di quello di Como sono stati interessati delle scelte di delocalizzazione delle imprese comasche. Le ragioni che hanno spinto le imprese ad uscire dalla città sono molteplici; una delle principali è stata la mancanza di spazi per poter edificare nuovi capannoni e nuove strutture per ospitare le imprese. La possibilità di usufruire di vie di comunicazione più comode e meno congestionate, soprattutto per quanto concerne il trasporto su ruota, è un altro fattore che induce le imprese a scegliere di localizzare la propria unità produttiva al di fuori della convalle comasca.

Nelle aree indicate come *provincia di Como* si trova la maggior parte delle imprese del distretto. Dall'analisi di tali imprese non risulta esistere una concentrazione di specifiche tipologie di imprese in particolari comuni e non si individuano, nemmeno, zone del distretto in cui ci sia una elevata concentrazione di imprese che svolgono una particolare fase. Solamente per quanto concerne la prima fase della filiera, la torcitura, esiste una caratteristica comune alla scelta localizzativa; le torciture sono tutte situate in prossimità dei corsi d'acqua. Nel passato l'acqua era la forza motrice fondamentale che permetteva ai filatoi di funzionare, dunque la vicinanza delle torciture al corso d'acqua non è più una condizione indispensabile, ma costituisce principalmente un legame con il passato di tale attività.

Le imprese situate in *Lombardia* sono di differente tipologia: esistono società commerciali, imprese produttive e holding finanziarie. Quest'ultima tipologia di imprese la si incontra solamente nei grandi gruppi comaschi e nella maggior parte dei casi la holding è posizionata nel capoluogo, Milano. Le motivazioni che inducono a tale scelta sono sicuramente numerose, tra queste si può certamente annoverare il prestigio della metropoli e la vicinanza con la Borsa, dato che alcune società sono quotate.

I gruppi con una holding finanziaria, solitamente non localizzata nel distretto, svolgono tendenzialmente un numero elevato di fasi della filiera e si occupano anche della confezione e della

distribuzione del prodotto, fasi tipicamente non rientranti nella filiera serica. In alcuni casi tali gruppi possiedono anche marchi di proprietà con cui vendono i prodotti confezionati.

Nel resto della penisola, l'*area Italia*, poche imprese hanno legami giuridici con il distretto comasco: vi sono, infatti, solo tre imprese che sono controllate da imprese del distretto, di cui una produce macchine per la produzione di tessuti serici.

I legami con l'*estero*, sono di due tipologie e non dipendono dalla localizzazione geografica, ovvero dall'essere situate in Europa piuttosto che negli USA, in Cina o in Giappone; esistono, infatti, imprese del distretto controllate da imprese esterne ad esso ed imprese del distretto che controllano imprese situate esternamente ad esso. Due imprese del distretto sono controllate da società estere, mentre, in quasi tutti gli altri casi, le imprese del distretto hanno creato delle aziende all'estero con lo scopo di svolgere le fasi di vendita e di marketing, ovvero delle sedi commerciali. Tali aziende sono, infatti, situate nelle grandi metropoli come New York, Parigi, Francoforte, Londra, Osaka, Tokyo, Shanghai, città strategiche sia per il commercio sia per pubblicizzare, lanciare e distribuire i prodotti fabbricati.

Dal Grafo 1 emergono alcune imprese che hanno partecipazioni azionarie in un numero abbastanza rilevante di società e che, quindi, creano dei gruppi all'interno del distretto comasco. Si tratta, per esempio, di E. Boselli & C. Tessitura Serica S.p.A.; Mario Boselli Holding; Sampietro S.r.l.; Jaeggli S.p.A.; Saati S.p.A.; Nya Nordista Italia S.r.l.; Clerici Tessuto S.p.a.; Ratti S.p.A.; G. Binda S.p.A..

Dall'analisi dei dati disponibili dal database 'Tessile di Como' ed opportunamente aggregati, si deduce che le imprese del distretto serico intrattengono i propri legami di tipo giuridico con imprese interne al distretto o nella vicina provincia di Lecco, che si ritiene opportuno considerare parte integrante del distretto per quanto riguarda le zone lecchesi situate in prossimità del confine con la provincia di Como, per i motivi in precedenza illustrati. Dalla rappresentazione e dalla descrizione del Grafo 1 appare in modo evidente che la maggior parte delle imprese è situata nel centro città o nella provincia di Como: circa il 66,5% delle imprese (125 su un totale di 188 imprese analizzate) sono situate nel territorio lariano. Nelle altre zone dell'Italia o del mondo non si identificano aree privilegiate rispetto ad altre, cioè delle aree con cui le imprese del distretto abbiano una quantità di legami maggiore. I dati ricavabili dal grafo rivelano che il 10,7% dei legami sono intrattenuti con imprese ubicate nelle altre province d'Italia e il restante 22,8% con imprese estere, di cui il 30,2% sono situate negli Stati Uniti, il 60,5% in Europa e il 9,3% in Cina (una sola impresa) o in Giappone (2 imprese).

Le imprese comasche mantengono, perciò, il loro legame con il territorio e non si allontanano dal distretto. La maggior parte di esse resta localizzata nella provincia e non tende a spostarsi verso altre zone che potrebbero forse dimostrarsi più vantaggiose sia per il costo della mano d'opera, sia per la disponibilità e la facilità di reperimento della materia prima. Ciò fa presupporre che all'interno del distretto ci sia disponibilità di un altro tipo di risorse, quelle intangibili, e che vi siano a disposizione degli imprenditori determinate competenze, legami o condizioni favorevoli generate a livello istituzionale che inducano le imprese a scegliere questa localizzazione (Lipparini, 1995).

I legami intrattenuti dalle imprese del distretto si dividono in modo abbastanza equilibrato tra interni al distretto stesso ed esterni, *legami in* e *legami out*. I *legami out* hanno incidenza maggiore sul totale, circa

il 60%. Osservando i *legami in*, si riscontra che tipicamente un'impresa del distretto intrattiene solamente un rapporto (solo in un caso l'impresa è collegata a due imprese del distretto e in due casi l'impresa è collegata a tre imprese del distretto). Ciò significa, anche, che le imprese che detengono rapporti giuridici con l'esterno del distretto sono in numero minore, ma ciascuna intrattiene più legami; la maggior parte di esse, infatti, ha un numero di legami superiore a tre.

Altro dato interessante emerge dall'analisi del tipo di imprese esterne al distretto con cui le imprese comasche intrattengono relazioni di tipo giuridico. Le imprese situate all'estero sono società principalmente di tipo commerciale; ciò significa che le scelte di delocalizzazione delle imprese comasche sono state dettate dalla necessità di avere filiali commerciali. La localizzazione di tali filiali fa presupporre che la motivazione principale che ne ha indotto l'apertura sia stata la necessità di avere delle basi situate a diretto contatto con il mercato finale o con quello di approvvigionamento. Le imprese comasche possono, così, essere a diretta conoscenza dei gusti e delle necessità del cliente. I legami giuridici con imprese situate nei Paesi fornitori della materia prima, come i Paesi dell'Oriente, sono pochi.

Analizzando, dunque, il distretto nel suo complesso si può affermare che la scelta comune ad un gran numero di imprese è di sviluppare all'esterno le filiali commerciali e mantenere all'interno dell'area distrettuale tutta o buona parte dell'attività produttiva. Di tutte le imprese presenti nel database, circa 850, solamente poco più di un centinaio presentano legami giuridici e di queste il 50% detiene una partecipazione azionaria. Ciò significa che i grandi gruppi sono presenti in numero limitato e che i legami giuridici connettono tipicamente due, al massimo tre imprese del distretto. La realtà del distretto comasco si conferma caratterizzata da una miriade di piccole e medie imprese non interconnesse giuridicamente che mantengono una propria autonomia.

È bene sottolineare che a questa analisi sfugge il fenomeno del legame di tipo proprietario non tra imprese ma tra individui. Il limite dell'analisi qui condotta è dato dalla mancanza di quelle imprese che per differenti motivi non hanno legami con il 'Tessile di Como' o non hanno dichiarato, nelle informazioni fornite per la pubblicazione della Guida, le loro relazioni giuridiche con altre imprese. È per riempire tale lacuna che si è provveduto all'analisi di un altro database, quello AIDA.

5.1.2. Partecipazioni azionarie e azionariato delle imprese del distretto

Una seconda analisi, fondata sui dati ricavati dalla base di dati di 'AIDA-Bureau Van Dijk', si è orientata all'individuazione della composizione dell'azionariato delle imprese e dei legami di partecipazione azionaria. Il Grafo 2 permette di mettere in evidenza i gruppi presenti all'interno del distretto e gli eventuali legami tra gruppi differenti. L'interesse per la localizzazione geografica delle imprese ha indotto all'adozione della logica di localizzazione, adottata anche nelle rappresentazioni precedenti. Si è, così, pervenuti alla creazione di un secondo grafo, il Grafo 3, in cui si è privilegiato l'aspetto della localizzazione rispetto all'immediatezza nell'individuazione dei gruppi esistenti. Con questa seconda variante del grafo, si è inteso enfatizzare le ramificazioni del distretto serico all'esterno del territorio comasco, individuando le aree interessate da questi legami.

Nel disegnare questo grafo, si è dovuta superare una difficoltà: infatti, in alcuni casi non è stato possibile individuare la localizzazione geografica di alcune imprese. Anche in questo caso tale difficoltà non ha costituito un impedimento rilevante dato che in molti casi il dato mancante riguarda società immobiliari o finanziarie.

Nella parte seguente del paragrafo si farà principalmente riferimento al Grafo 3, poiché esso è strutturato in modo tale da permettere una miglior analisi della localizzazione geografica delle imprese. Il Grafo 2 sarà utilizzato come supporto per la descrizione e l'analisi dai gruppi esistenti nel distretto.

Questo grafo rappresenta sia l'azionariato sia le partecipazioni delle imprese del distretto. Le tipologie di imprese giuridicamente identificabili sono due: le imprese partecipate e le imprese partecipanti; a queste si devono aggiungere le persone fisiche. I legami giuridici sono indicati da frecce orientate dall'impresa o dai singoli individui che detengono partecipazioni verso le imprese partecipate.

La maggior parte delle imprese rappresentate è situata all'interno del distretto, sia nel centro-città sia nei comuni circostanti, con una netta prevalenza di questi ultimi rispetto alla città. Il 50,3% delle imprese ha la propria sede produttiva nella provincia di Como e di queste solo il 10% è nella convalle. Essere situati in centro-città o in provincia non costituisce un vincolo per la scelta della zona in cui effettuare investimenti. Numerosi sono i *legami in*: i legami complessivi rappresentati nel grafo sono 234, di questi ben il 74% è tra imprese interne al distretto. Ci sono infatti imprese, ubicate in Como-centro, che detengono partecipazioni in società del comune stesso, altre imprese che, invece, detengono quote in aziende situate in provincia ed altre ancora, appartenenti ai comuni limitrofi al capoluogo, che detengono azioni in imprese situate in Como.

I *legami out* rappresentano, perciò, una percentuale notevolmente inferiore rispetto ai *legami in*, poiché costituiscono il 26% delle relazioni totali considerate, ma sono interessanti per comprendere le scelte di localizzazione delle imprese del distretto. Una prima osservazione riguarda la scelta di alcune società straniere di ubicare nell'area distrettuale le proprie unità produttive o di detenere quote in imprese del distretto. I *legami out* più numerosi sono con società ubicate in Europa. Anche se le imprese situate nell'area europea costituiscono il 14,3% delle imprese rappresentate, valore, dunque, piuttosto significativo, le società interne al distretto, che detengono tali rapporti, sono solo il 3,4% del totale. Ciò significa che poche imprese mantengono numerose relazioni. Analizzando i singoli casi si riscontra che alcune di queste imprese sono i grandi gruppi del distretto:

- E. Boselli S.p.A.: ha relazioni di capitale con quattro società situate in nazioni europee, come Francia, Germania e Regno Unito;
- Italplastic Industriale S.r.l.: controlla quattro società localizzate in Europa;
- Mantero Seta S.p.A.: ha legami giuridici con quattro società europee;
- Ratti S.p.A.: intrattiene legami con dieci imprese situate in Francia, Germania e Lussemburgo. Una di esse, il consorzio 'Eurochrysalide', nasce da un progetto di ricerca realizzato in collaborazione con l'Enea (Ente per le Nuove tecnologie l'Energia e l'Ambiente) e poi trasferito al consorzio francese allo scopo di migliorare la produzione di

seme per bachi e la dieta artificiale del baco nel tentativo di diminuire la dipendenza dalla produzione di materia prima cinese;

- Saati S.p.A.: ha partecipazioni in sei società situate in svariate nazioni europee, come la Francia, l'Olanda, il Regno Unito, la Scandinavia e la Spagna;
- Manifatture Segalini S.p.A.: controlla una società nel Regno Unito ed una in Germania.
- Infine, vi sono cinque imprese del distretto (Fabbricazione Italiana Nastri S.r.l., Giussani Tessuti S.r.l., Molteni & C S.p.A., Olmetto International S.r.l. e Taroni S.p.A.) che hanno un legame soltanto con un'impresa europea.

Le relazioni di capitale con società situate nel resto della Lombardia, nel resto dell'Italia e nel 'resto del mondo' costituiscono una percentuale piuttosto minima e sono rispettivamente il 2,7%, l'1,4%, il 2,4% e l'1,7%. È bene sottolineare, però, il tipo di società in cui le imprese del distretto hanno scelto di investire il proprio capitale. Infatti, le società situate nel resto della penisola, Lombardia inclusa, sono nella maggior parte dei casi imprese produttive. Ciò significa che le imprese del distretto hanno scelto di localizzare parte della propria produzione all'esterno dell'area distrettuale sia per motivi di costo sia per differenziare la propria produzione. Le imprese partecipate estere, comprese quelle europee, sono soprattutto società nate con lo scopo di commercializzare i prodotti della casa madre e, per questo motivo, sono situate in importanti capitali, dove meglio possono svolgere le attività di marketing e di vendita.

L'analisi delle relazioni inter-aziendali di tipo proprietario nel distretto serico mostra che un elevato numero di imprese, interne al distretto, partecipa società appartenenti al distretto stesso. Soprattutto si riscontra che nell'area distrettuale esiste una concentrazione di unità produttive, mentre le società situate all'esterno di essa hanno principalmente un ruolo commerciale. Esistono, comunque, anche casi di imprese che svolgono attività produttive all'estero e che sono controllate da società del distretto. Sono soprattutto i grandi gruppi che decidono di svolgere al di fuori del territorio parte dell'attività produttiva ed, in alcuni casi, anche l'attività di ricerca, come nel caso di Ratti.

Dal Grafo 3 si nota, in modo abbastanza immediato, che nel distretto esistono alcune imprese che detengono un numero di relazioni maggiore rispetto ad altre: si tratta dei grandi gruppi serici comaschi che hanno localizzato direttamente sui mercati di sbocco le loro sedi commerciali. I legami con imprese italiane esterne al territorio lariano sono casi sporadici. Focalizzandosi specialmente sulle partecipazioni detenute dalle imprese del distretto, si deve effettuare una distinzione fra i grandi gruppi e le imprese di medio-piccole dimensioni. I gruppi intrattengono quasi tutti i *legami out* rappresentati, mentre le società medio-piccole prediligono *legami in*. Esistono, comunque, alcuni gruppi di dimensioni rilevanti che hanno numerosi legami all'interno del distretto. L'Europa sembra essere la prima scelta localizzativa effettuata, mentre negli U.S.A. si incontra un numero di società particolarmente contenuto. Le città straniere in cui sono state localizzate le filiali delle società del distretto sono, oltre che importanti mercati, anche i principali centri dell'industria della moda; molte sono le imprese che possiedono sedi a New York o a Parigi. Non si deve, infatti, trascurare l'elevatissima influenza che la moda esercita sull'andamento della produzione del settore serico e sulle scelte dei tessuti da produrre, poiché i prodotti serici sono indirizzati sia all'abbigliamento che all'arredamento.

Dal Grafo 3 emerge un'altra osservazione: se un'impresa del distretto detiene un numero di legami superiore a tre, mediamente essa ha anche relazioni con imprese esterne al distretto. Ciò può essere letto come il bisogno delle imprese di ampliare i propri mercati, dato che, come precedentemente osservato, le società comasche puntano principalmente ad uscire dal distretto per stabilire all'estero le proprie sedi commerciali.

Nell'indagine qui effettuata non sono contemplate le imprese con un fatturato inferiore a quattro miliardi di vecchie lire (dato che non rientrano nel database AIDA) e tutte quelle imprese che non intrattengono relazioni con altre società. I dati ottenuti sono, dunque, riferiti alle sole aziende con relazioni di tipo proprietario. Ciò costituisce un limite all'analisi condotta e, per cercare di ottenere un quadro completo della situazione del distretto, si è provveduto ad unire i dati dei due database, la 'Tessile di Como' e 'AIDA', e rappresentare i grafi precedentemente creati in un unico grafo.

5.1.3. Partecipazioni azionarie e legami di capitale tra imprese del distretto: una visione di insieme

I dati provenienti da 'Guida 2000-2001' da 'Tessile di Como' e le informazioni sulle partecipazioni delle imprese del distretto ricavate dal database AIDA, che hanno in precedenza dato origine a differenti grafi, sono state qui unite per creare un unico grafo⁸ ed avere una visione più completa delle relazioni inter-aziendali di tipo proprietario esistenti all'interno del distretto serico comasco.

Dalla rappresentazione grafica sono escluse, anche in questo grafo, le imprese che non intrattengono alcun tipo di relazione di capitale con altre società interne o esterne al distretto. Unendo i dati dei due database in un unico grafo si sono, in alcuni casi, completate anche le relazioni riguardanti una singola azienda e si è creato, in maniera più dettagliata, il panorama dei gruppi e delle imprese verticalmente collegate esistente nel distretto, anche se nel realizzare il Grafo 4 raramente si sono dovute collegare imprese appartenenti ai due differenti grafi; nella maggior parte dei casi, infatti, alcune imprese presenti in una rappresentazione erano totalmente assenti nell'altra e viceversa. Il grafo è nato, principalmente, dall'unione del Grafo 1 e del Grafo 3 e ne conserva, pertanto, i limiti. Come per i grafi da cui esso ha avuto origine, si sono incontrate delle difficoltà nell'identificare la localizzazione di alcune società costituenti l'azionariato delle imprese analizzate. Vi sono, infatti, delle società per le quali non è stato possibile individuare l'ubicazione, ma tale impedimento non ha costituito un eccessivo limite per l'analisi dato che molte di queste imprese sono società finanziarie o immobiliari. Per conoscere la localizzazione delle imprese ci si è avvalsi, in alcuni casi, del numero telefonico per risalire alla reale localizzazione.

Nel Grafo 4 sono rappresentate sia le imprese che compongono l'azionariato delle società del distretto, sia le imprese partecipate dalle imprese del distretto. Le relazioni di capitale tra due imprese sono rappresentate da frecce orientate dall'impresa (o dalle persone fisiche) verso le società in cui l'impresa detiene partecipazioni. Le frecce bidirezionali indicano un legame tra due imprese di tipo indiretto, ovvero attraverso la partecipazione in entrambe le società di una stessa persona fisica.

Questo grafo, seguendo la logica adottata anche nei grafi precedenti, permette di identificare differenti aree in cui si localizzano le imprese del distretto serico. Circa il 13% delle imprese rappresentate nel

Grafo 4 non sono oggetto di analisi e non appartengono a nessuna delle aree precedentemente indicate. Ciò non significa che esse non siano situate in una delle zone geografiche identificate: per alcune di queste imprese (il 7,3%) non è stato possibile individuarne la sede, mentre il restante 5,9% è costituito da società immobiliari o finanziarie la cui localizzazione non è rilevante per comprendere l'estensione dei legami del distretto. Delle società di cui non si conosce con certezza la localizzazione è, comunque, possibile affermare che il 7,3% è situato in Italia (lo si deduce dalla ragione sociale) e che solamente per l'1,4% non è stato possibile reperire nessuna informazione. A queste imprese, che non rientrano nell'analisi condotta, si devono aggiungere le persone fisiche che costituiscono il 9,3% e, anch'esse, non sono oggetto di analisi localizzativa.

Nell'*area distrettuale*, che corrisponde indicativamente alle province di Como e di Lecco, sono situate più della metà (52,3%) delle imprese rappresentate nel grafo. Sebbene si indichi in maniera generica *provincia di Como e provincia di Lecco* è bene sottolineare che, di fatto, la zona della provincia di Como in cui sono maggiormente concentrate tali imprese esclude i comuni dell'Alto Lago, mentre in provincia di Lecco le società che appartengono al settore serico sono situate nei Comuni posti in prossimità del confine con la provincia di Como. Nella zona di *Como-città* è ubicato il 12,5% delle imprese analizzate, mentre ben il 38,1% è situato nei Comuni limitrofi; il restante 1,7% delle società rappresentate nel grafo è localizzato nella provincia di Lecco.

Le imprese situate in queste tre aree (*Como-città, provincia di Como e provincia di Lecco*) intrattengono legami sia con imprese situate all'interno del distretto stesso, sia con imprese situate all'esterno di esso. Non esiste quindi, una motivazione legata alla localizzazione geografica, che induca le imprese del distretto a mantenere *legami in* o *legami out*.

Dal Grafo 4 emerge che le scelte delle imprese comasche hanno portato ad una localizzazione delle unità produttive al di fuori della convalle, mentre nel passato le imprese seriche erano prevalentemente concentrate in centro-città. Queste scelte sono state dettate sia da esigenze di spazio sia dalla necessità di essere facilmente raggiungibili dalle principali arterie di comunicazione. Le imprese del distretto intrattengono legami anche con società situate in altre aree geografiche. I *legami out* sono principalmente intrattenuti con società localizzate in Europa (il 13,7%). Si tratta per lo più di grandi gruppi che hanno localizzato all'estero le proprie sedi commerciali. Analogamente le relazioni esistenti con società localizzate negli *Stati Uniti*, che costituiscono il 4,2% delle società rappresentate, sono dettate dalla necessità delle imprese del distretto di disporre di sedi commerciali situate oltreoceano.

Le *imprese italiane* esterne al distretto con cui le aziende del serico comasco intrattengono relazioni di capitale costituiscono solamente il 5,4% delle imprese presenti nel grafo. A questa percentuale si deve aggiungere il 5,9% di cui non si conosce con esattezza la localizzazione, ma che sono, a ragion veduta, ipotizzate in Italia. In totale, dunque, le imprese situate nella penisola costituiscono l'11,3%. Ciò significa che nel caso in cui le imprese seriche decidano di delocalizzarsi, sia a livello produttivo sia a livello commerciale, si spostano in aree piuttosto lontane dalla sede principale.

L'area indicata come '*resto del mondo*' è, di fatto, costituita da due sole nazioni: il Giappone e la Cina. Le imprese qui situate rappresentano l'1,9%. Questi paesi sono i principali fornitori di materia

prima, nonché i principali concorrenti del distretto serico. Dal grafo emerge che non sono solo le imprese del distretto a delocalizzarsi, ma che anche alcune imprese estere si localizzano all'interno del distretto serico comasco scegliendo di situarvi le proprie filiali. Focalizzandosi sui *legami out* orientati da società interne al distretto verso società esterne ad esso, si rileva che poche imprese del distretto intrattengono un numero elevato di relazioni. Infatti questi legami costituiscono circa il 38,5% dei legami rappresentati, ma le imprese appartenenti al distretto, coinvolte in tali relazioni, sono solamente il 7,1%, di cui la metà intrattiene un solo legame. Ciò significa che poco più del 7% delle imprese del distretto intrattiene l'81,8% dei *legami out*.

Analizzando la tipologia di imprese che intrattiene più di un legame si rileva che in alcuni casi si tratta dei grandi gruppi verticalizzati, come Ratti, Mantero, Giussani Tessuti, Frangi, Saati; in alcuni casi i legami sono con sedi commerciali estere, in altri si tratta di unità produttive o di consorzi di ricerca.

Le altre aziende che controllano più di una società situata all'estero, pur essendo di dimensioni minori, hanno percepito l'esigenza di stabilire sedi commerciali direttamente sui mercati di sbocco o di approvvigionamento. La tipologia di queste imprese medio-piccole che si sono delocalizzate all'esterno del distretto è piuttosto varia; vi sono infatti aziende che svolgono la fase di disegno delle collezioni, altre che si dedicano alla fase di tessitura o di stampa, altre che si occupano del finissaggio. Molte di esse svolgono anche il ruolo di *converter*. Il ruolo di *converter* è rilevabile dall'analisi della clientela dato che, in alcuni casi, queste aziende vendono direttamente i propri prodotti ai confezionisti ed ai dettaglianti; sono, quindi, *converter* parzialmente integrati.

Le imprese estere che hanno deciso di stabilire una propria sede all'interno del distretto hanno qui localizzato in alcuni casi una filiale produttiva, mentre in altre hanno situato solo una sede commerciale o uno *showroom* (come nel caso di Nya Nordiska Textiles con sede in Germania che ha anche *showroom* nei principali luoghi di rilevanza strategica nel mondo della moda – Londra e Parigi) ; ciò significa che Como ha un ruolo abbastanza rilevante per quanto concerne l'immagine.

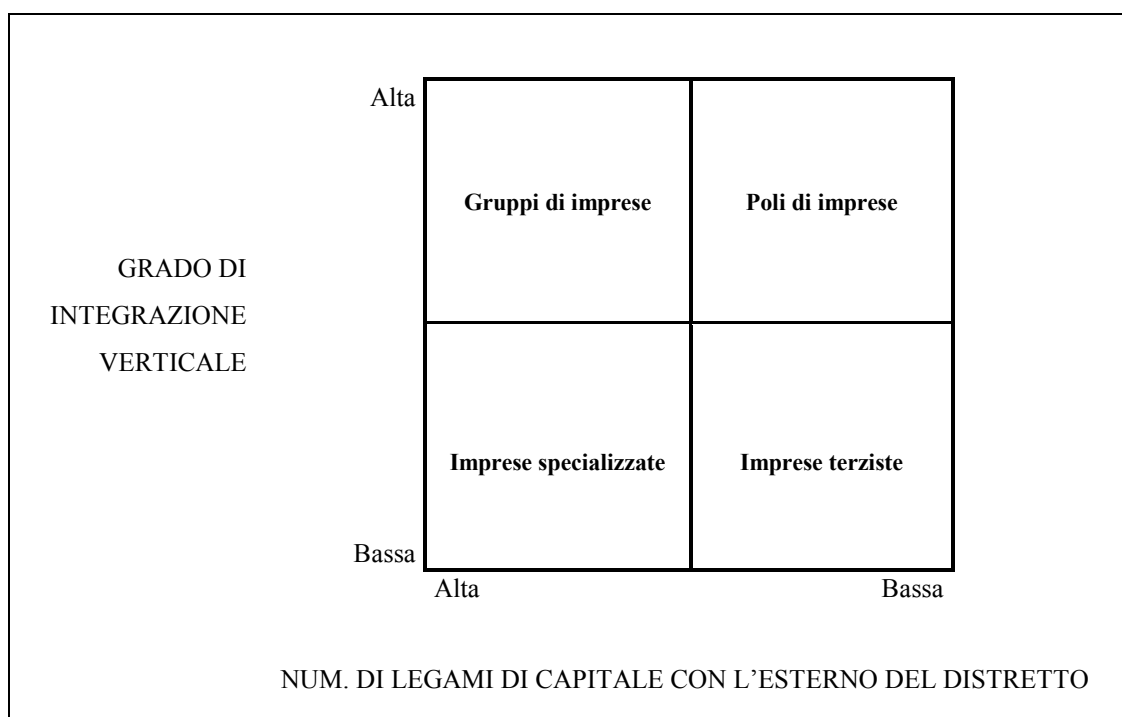
Le partnership interne al distretto collegano, nel maggior numero di casi, un numero piuttosto limitato di imprese tra di loro; se si escludono i gruppi come Canepa, Monteoliveto, Marioboselli e Binda, tipicamente una sola impresa controlla una o due società. Nella maggior parte dei casi le piccole-medie imprese del distretto tendono ad espandersi creando o acquistando quote di imprese che svolgono fasi a valle o a monte, rispetto alla propria fase, nella filiera produttiva. Dai rapporti tra le società emerge che le imprese controllano aziende che svolgono fasi differenti ed adiacenti della filiera.

Analizzando alcune imprese che controllano altre imprese interne al distretto, si rileva che si è scelto di integrarsi con imprese che svolgono fasi a monte o valle oppure di ampliare la propria gamma di prodotti integrandosi orizzontalmente con aziende che svolgono la stessa fase, ma specializzate in prodotti differenti e che hanno, quindi, una clientela di riferimento differente. Nella maggior parte dei casi, le imprese che intrattengono relazioni di capitale con altre aziende cercano di completare la filiera in modo da soddisfare i propri clienti, svolgendo buona parte delle operazioni necessarie per ottenere la pezza finita; numerosi sono i casi in cui la sola integrazione di due imprese permette di svolgere buona parte della filiera produttiva.⁹

Dal grafo emerge una distinzione fra gruppi e imprese di medio-piccole dimensioni. Infatti, mentre le imprese verticalmente integrate intrattengono un numero elevato di relazioni di capitale, soprattutto di *legami out*, le imprese di dimensioni minori tendono a chiudersi all'interno del distretto e a potenziare i *legami in*. Si può dedurre che le imprese verticalizzate, avendo contatti diretti con il mercato finale e non lavorando per conto terzi, necessitano maggiormente di sedi commerciali a diretto contatto con i mercati di sbocco. Analogamente gli studi di disegno, che intrattengono relazioni con il mercato finale, possono avere la necessità di delocalizzarsi in prossimità della loro principale clientela.

È possibile creare una matrice per individuare la relazione esistente tra il numero di *legami out* intrattenuti da un'impresa e il livello di integrazione verticale dell'impresa stessa. Analizzando la struttura del distretto comasco, determinata dalle sole relazioni inter-aziendali di tipo proprietario, si individuano quattro archetipi differenti in base alle variabili prima identificate.

Figura 4 – Gli archetipi delle relazioni di capitale nel distretto di Como



Fonte: ns. elaborazione su Visconti (1996).

Il livello di integrazione si riferisce al numero di legami di capitale, sia *legami in* sia *legami out*, intrattenuti dalle imprese; si ha un alto livello di integrazione nel caso in cui il numero di legami di capitale induca l'insieme di imprese collegate (siano esse un gruppo o semplicemente imprese collegate) a svolgere un numero elevato di fasi della filiera, mentre il livello è basso se le imprese non intrattengono relazioni di capitale o se tali relazioni non permettono di coprire buona parte della filiera. Il numero di *legami out* indica il numero di relazioni con società esterne al distretto intrattenute dalle imprese analizzate. I quattro archetipi individuati sono i seguenti:

GRUPPI. Sono imprese che, grazie al cospicuo numero di *legami in e out*, hanno un elevato grado di integrazione verticale ed intrattengono numerose relazioni con società (sia sedi commerciali sia aziende produttive) situate esternamente al distretto; nel distretto comasco sono in numero molto limitato, ad esempio i gruppi Ratti, Mantero, E. Boselli.

POLI di IMPRESE. Sono costituiti da due o tre imprese, di cui una è tipicamente la controllante, e svolgono, se considerate nel complesso, più fasi della filiera (nella maggior parte dei casi queste fasi sono due o tre delle seguenti: tessitura, tintoria, stamperia, finissaggio), ma intrattengono pochi o, addirittura, nessun legame con società situate esternamente al distretto e per la commercializzazione dei propri prodotti si avvalgono di *converter*. Sono una realtà abbastanza diffusa nel distretto comasco.

IMPRESE TERZISTE. Sono imprese che svolgono al proprio interno una sola o due fasi della filiera (in quest'ultimo caso una delle fasi è il finissaggio), per conto terzi e non intrattengono nessun tipo di legame di capitale. Sono la realtà più diffusa nel distretto.

IMPRESE SPECIALIZZATE. Sono imprese che svolgono soltanto una o due fasi adiacenti della filiera e sono integrate orizzontalmente; queste imprese intrattengono numerosi legami allo scopo di ampliare la gamma di prodotti offerta o di presidiare anche la fase di commercializzazione dei prodotti fabbricati. Questo archetipo non è molto diffuso; esempi di imprese specializzate sono Italplastic Industriale S.r.l. e Saati S.p.A..

Si rileva che le imprese terziste rappresentano la stragrande maggioranza delle aziende del distretto; un numero discreto di imprese dà origine a poli di imprese, mentre le aziende che appartengono a gruppi o all'archetipo delle imprese specializzate è in numero piuttosto contenuto. Come sempre, la figura del *converter* è anomala e non è riconducibile a nessuno degli archetipi individuati: il *converter* non intrattiene legami di capitale diretti e, quindi, non può nemmeno essere considerata un'azienda verticalmente integrata, ad eccezione del caso in cui il *converter* sia parzialmente integrato e, quindi, svolga al suo interno una qualche fase della filiera produttiva. Conseguentemente non intrattiene nemmeno *legami out*, proprio perché non ha relazioni di capitale. Le relazioni del *converter* puro sono di tipo economico.

Dalla matrice si deduce che un aumento del numero di legami intrattenuti induce ad avere rapporti di capitale anche con società estere. Anche dal Grafo 4 emerge che, nel caso in cui un'impresa abbia un numero di legami piuttosto elevato (uguale o superiore a cinque), allora ha, almeno, anche un legame con società esterne all'area distrettuale. L'aumento delle dimensioni fa sorgere, dunque, la necessità di ampliare i mercati di riferimento ed uscire dalla realtà distrettuale.

L'analisi condotta evidenzia che, dal punto di vista degli assetti proprietari, le imprese del distretto comasco detengono quote sia in società situate internamente all'area distrettuale sia in società esterne ad essa con una netta prevalenza di legami con l'Europa. Si individuano alcuni grandi gruppi Binda, E.

Boselli, Canepa, Giussani Tessuti, Marioboselli, Mantero, Monteoliveto, Ratti. Alcuni di essi sono verticalmente integrati, mentre altri sono specializzati nello svolgimento di una sola fase della filiera integrandosi orizzontalmente; in alcuni casi questi ultimi hanno sviluppato al loro interno fasi accessorie (ad esempio, se il gruppo è specializzato nella stampa è possibile che svolga anche alcune operazioni di finissaggio) che permettono di vendere direttamente al mercato il proprio prodotto o di proporre una collezione propria (ad esempio se il gruppo è specializzato nella stampa è possibile che si occupi anche della fase di disegno e stile). Sono specialmente i gruppi che intrattengono un numero elevato di legami con realtà esterne al distretto e che controllano società localizzate soprattutto in città strategiche per il mondo della moda, mondo a cui il settore serico è strettamente legato.

Focalizzandosi sull'azionariato delle imprese del distretto si riscontra l'esistenza di un legame piuttosto forte fra 'singoli'/'famiglie' ed aziende; numerose sono, infatti, le imprese il cui azionariato è composto da società e da persone fisiche.

Le imprese coinvolte nel settore serico e collegate alle aziende del comasco sono, comunque, per la maggior parte situate all'interno del distretto stesso. Se si raffronta la quantità di legami con il numero di imprese operanti nel distretto, si rileva che la maggior parte delle aziende è autonoma e non mantiene relazioni di capitale con altre figure giuridiche. Ciò significa che il distretto comasco è caratterizzato da una miriade di imprese medio-piccole. Se si confronta l'attuale localizzazione delle imprese con quella dei secoli precedenti, si rileva un meccanismo di espansione delle unità produttive dal centro-città verso le aree limitrofe. Questo sembra essere un processo che continua a verificarsi anche ai giorni nostri. Le imprese, infatti, posizionando le proprie sedi commerciali all'estero stanno iniziando a compiere un processo di espansione all'esterno dell'area distrettuale. La localizzazione di filiali all'estero è un fenomeno che interessa principalmente i grandi gruppi poiché essi, presidiando anche la fase più a valle della filiera, hanno l'opportunità e la necessità di intrattenere contatti costanti e diretti con i clienti del prodotto finito della filiera serica, quindi con clienti che nella maggior parte dei casi sono situati esternamente al distretto.

Al fine di identificare la struttura morfologica del distretto è necessario analizzare anche le caratteristiche delle relazioni di tipo non proprietario tra le imprese ed individuare dove siano localizzati gli interlocutori delle imprese che operano sia nelle fasi intermedie della filiera sia per conto terzi. Questo secondo tipo di analisi unito allo studio delle relazioni di capitale, che ha reso possibile identificare i confini dell'*equity* del distretto comasco, permetterà di rispondere alle domande di ricerca del presente studio e quindi investigare le caratteristiche degli assetti reticolari e della morfologia organizzativa dell'industria serica comasca.

5.2. L'analisi delle relazioni inter-aziendali di tipo non proprietario

Al fine di identificare la struttura del distretto comasco non è sufficiente individuare le relazioni di capitale delle imprese appartenenti al distretto stesso, ma si deve anche indagare la natura delle relazioni che collegano le attività economiche svolte. Questa seconda indagine è svolta allo scopo di individuare e

di analizzare le relazioni che intercorrono tra gli attori della filiera serica comasca, focalizzandosi sulla loro natura, sul loro oggetto e sul contenuto di tali relazioni.

Un primo aspetto indagato nei questionari spediti alle imprese è legato alla localizzazione degli operatori con cui le aziende del serico comasco intrattengono relazioni inter-aziendali. Come nel caso precedente, anche qui si sono utilizzate delle aree geografiche progressivamente più lontane da Como. In particolare, si sono utilizzate le seguenti categorie: area distrettuale; altre province lombarde; altre province d'Italia; altri Stati europei; altri Stati del mondo.

Le risposte sono state raggruppate in base alla fase della filiera svolta dall'impresa ed è emersa una stretta associazione tra l'attività svolta dall'impresa e l'espansione territoriale dei legami.

È, pertanto, utile analizzare le singole fasi partendo da quelle che compongono la filiera principale.

Torcitura, tintoria filati e lavorazioni del filato. Si sono unite le informazioni relative alle imprese che si occupano delle operazioni di preparazione del filato poiché queste prime fasi vengono effettuate sulla seta ancora in filo. Gli operatori con cui queste imprese intrattengono relazioni economiche sono situati sia internamente sia esternamente al distretto, con una netta prevalenza dei rapporti interni. Una, seppur minima, percentuale di legami interessa interlocutori localizzati all'esterno del distretto sia in Italia, principalmente le province di Biella e di Prato, sia in Europa, soprattutto Austria, Francia, Germania, Gran Bretagna, Grecia, Spagna e Svizzera. Le imprese che si occupano anche della fase di tintura del filato (o solo di quella) hanno legami anche con gli Stati Uniti.

Tessitura. Le imprese operanti nella fase di tessitura intrattengono la maggior parte delle relazioni economiche con attori situati nel distretto, ma vi è anche una quota rilevante di legami con operatori non distrettuali. Firenze, Prato e Carpi sono alcune delle province italiane con cui esistono degli scambi di prodotti e servizi e, più in generale, tali relazioni interessano l'Emilia, il Lazio, il Piemonte, la Toscana ed il Veneto. Anche esternamente al territorio nazionale si incontrano interlocutori delle imprese del serico comasco ed essi sono principalmente imprese francesi, spagnole e tedesche. Ad eccezione degli USA, che comunque rappresentano una quota rilevante delle percentuali intrattenute, negli altri Stati del mondo non si incontrano operatori legati alle tessiture comasche. Casi a parte sono rappresentati da una tessitura parzialmente integrata verticalmente (poiché si occupa anche della fase di confezionamento), di grandi dimensioni ed integrata anche orizzontalmente, da alcune tessiture che producono tessuti speciali e da quelle che si occupano direttamente della vendita dei propri tessuti non lavorando per conto terzi. Queste tessiture hanno instaurato relazioni sia con imprese situate in altri Stati europei, come Austria, Grecia, Portogallo, Turchia, Gran Bretagna, sia con altre nazioni mondiali, come Paesi Arabi, Far East, Giappone, Venezuela.

Tintoria. Le imprese che hanno risposto al questionario si occupano non solo della fase di tintoria ma anche di quella di finissaggio. Gli operatori con cui intrattengono relazioni sono situati per la stragrande maggioranza all'interno dell'area distrettuale e solo una piccola parte è localizzata in altre province della

Lombardia o dell'Italia, specialmente in Toscana. Infine, alcuni interlocutori si trovano in Europa (Francia, Germania e Svizzera).

Stamperia. Le imprese del distretto intrattengono soprattutto relazioni con operatori appartenenti al distretto, ma dai dati analizzati emerge, anche, che agli interlocutori situati in Lombardia ed in Italia è attribuita una certa importanza. Gli Stati esteri non sembrano rivestire un ruolo rilevante.

Finissaggio. Le imprese operanti in questa fase di nobilitazione sono strettamente legate al territorio distrettuale dato che buona parte delle relazioni sono concentrate all'interno del distretto stesso. Esistono anche alcune imprese che hanno legami con altre province lombarde. Un'eccezione è rappresentata da un'azienda integrata orizzontalmente che svolge un numero molto elevato di lavorazioni; essa, infatti, ha legami con alcuni Stati europei, ma anche con il Giappone e gli Stati Uniti.

Occupandosi della filiera secondaria le fasi da analizzare sarebbero tre: disegno e stile, messa su lucido e fotoincisione. Le operazioni di messa su lucido e di fotoincisione sono state considerate congiuntamente poiché le imprese che hanno risposto al questionario le effettuano entrambe.

Disegno e stile. Gli operatori che si occupano della creazione delle collezioni e che, quindi, creano l'idea sono concentrati nel distretto, ma le loro relazioni sono equamente distribuite in tutte quelle aree interessate dalla lavorazione della fibra serica: in Asia (Giappone, India, Corea, Taiwan e tutto il Far East), in Europa, nelle Americhe (Stati Uniti, Canada, Messico) ed in Australia. Le relazioni sono riferite, in questo caso, soprattutto ai legami con la clientela dato che la principale risorsa per questa attività è la creatività dei disegnatori. La risorsa umana, tipicamente, proviene dal distretto; è, infatti, situata a Como l'unica scuola al mondo in cui si apprende come trattare con la seta e l'arte del disegno per tessuti.

Lucidista e fotoincisione. Le relazioni delle imprese che si occupano di queste fasi sono intrattenute, principalmente, con attori del distretto, ma vi sono anche legami con imprese situate nel resto della penisola ed in Europa, soprattutto nella vicina Svizzera. Si devono, infine, analizzare i confini di quelli che possono essere definiti come casi particolari: le imprese verticalmente integrate ed i *converter*.

Imprese verticalmente integrate. Un caso a parte è rappresentato dalle imprese parzialmente o interamente integrate verticalmente. Le relazioni intrattenute da queste imprese sono equamente distribuite sia all'interno sia all'esterno del distretto. È bene sottolineare che queste imprese si avvalgono solitamente di una funzione di marketing e di vendita propria e, non lavorando per conto terzi, gestiscono direttamente i clienti del prodotto finito, che, ovviamente, non sono localizzati solamente all'interno del distretto.

Converter. Per il ruolo di coordinatore svolto dal *converter*, le aziende che si occupano di questa attività intrattengono relazioni con operatori localizzati nel distretto, in Italia, in Europa e nel resto del

mondo. I legami sono distribuiti in modo piuttosto uniforme in tutte le differenti aree; compito del *converter* è infatti quello di offrire al cliente il prodotto finito richiesto senza porsi limiti spaziali nella ricerca della materia prima e delle imprese che si occupano della produzione del prodotto stesso. Le aree italiane interessate da legami economici con i *converter* sono il nord ed il centro della penisola, soprattutto le province di Torino, Verona, Ancona e Firenze. Per quanto riguarda l'Europa, gli operatori legati ai *converter* comaschi sono situati ad esempio in Austria, Belgio, Francia, Germania, Gran Bretagna, Olanda, Portogallo, Spagna, Svizzera. Altri stati con cui si registrano relazioni di tipo economico sono le Americhe (il Canada, gli Stati Uniti, il Messico e i Paesi del Sud America), l'Australia, i Paesi del Medio Oriente ed il Far East, compresi Cina e Giappone.

Dall'analisi effettuata emerge che le imprese comasche del settore serico intrattengono relazioni interaziendali di tipo non-proprietario con imprese situate sia internamente sia esternamente al distretto. Ci si aspetterebbe che le fasi intermedie della filiera abbiano interlocutori localizzati solo, o principalmente, internamente al distretto, poiché la maggior parte delle imprese lavorano per conto terzi.

Emerge, invece, che le imprese impegnate nelle fasi intermedie della filiera mantengono relazioni con imprese situate in altre aree della Lombardia, dell'Italia ed addirittura dell'Europa e del mondo. Non è importante sapere se queste relazioni siano di clientela o di fornitura, ma è rilevante constatare che i confini economici del distretto sembrano essere superati e non sono solo le fasi a valle che escono dall'area distrettuale, ma anche le imprese che si occupano delle fasi intermedie. È comunque, anche, vero che il prodotto uscente da una tessitura o da una tintoria o da una stamperia (che svolgano internamente anche la fase di finissaggio) può essere considerato un prodotto finito e, dunque, vendibile sul mercato.

Analizzando invece le relazioni di natura non proprietaria intrattenute dalle imprese che producono macchine tessili, sia per le fasi di nobilitazione sia per la tessitura, risulta che gli attori con cui esse hanno legami sono localizzati internamente ed esternamente al distretto con una certa prevalenza delle aree esterne: tutta l'Europa, l'Argentina, gli Stati Uniti ed alcune zone dell'Asia e del Medio Oriente. Se si considera, ad esempio, la fase di finissaggio esistono solo cinque aziende al mondo che producono vaporizzaggi: tre in Lombardia, una in Germania ed una in Olanda (Arioli, M.S., Salvadè, Stork, Babcock). Il fatto che le relazioni intrattenute da queste aziende sono specialmente estere al distretto permette di trarre due conclusioni:

- nel distretto comasco non si genera più un numero elevato di imprese e, dunque, da un punto di vista di popolazione di operatori addetti alla fase produttiva, non si sta verificando né un processo di crescita né un processo di sviluppo ed ammodernamento degli impianti;
- nel mondo si stanno sviluppando altre aree in cui si opera con fibre seriche e tali zone sono localizzate specialmente in Paesi in via di sviluppo o le cui economie si sono basate per anni sull'agricoltura.

È bene sottolineare che la prima conclusione è in linea con quanto esposto in precedenza. Infatti il serico comasco, ma più in generale il settore tessile italiano, ha attraversato un periodo di congiuntura piuttosto critica e ciò non ha favorito né la nascita di nuove realtà imprenditoriali (anzi, si è assistito alla

chiusura di imprese storiche e, tradizionalmente, ritenute solide; Galimberti, 2001) né gli investimenti in tecnologie. Al fine di indagare tali aspetti, si sono approfondite le relazioni non proprietarie tra le imprese del distretto serico, secondo le seguenti dimensioni: a) il contenuto delle relazioni; b) l'oggetto delle relazioni; c) la natura delle relazioni. La prima dimensione, il contenuto, individua quello che viene scambiato dagli attori, i nodi della relazione, non riferendosi solo a beni materiali, ossia i prodotti, ma anche a beni immateriali come i servizi e le informazioni. L'oggetto è riferito alle finalità che si perseguono attraverso le relazioni. Conoscere l'oggetto permette di avere informazioni sulla complessità della relazione e, quindi, sui meccanismi di coordinamento più efficaci. La natura raggruppa numerose caratteristiche di una relazione e ne affronta l'analisi anche da un punto di vista temporale non focalizzandosi su un particolare istante, ma su un arco temporale significativo. L'intensità, la forza, la longevità, la frequenza sono solo alcuni degli aspetti della natura di una relazione inter-aziendale (Soda, 1998).

5.2.1. Il contenuto delle relazioni tra imprese nel distretto serico

Le relazioni intrattenute dagli attori di una rete non possono essere descritte basando l'osservazione su un unico contenuto. Si identificano infatti differenti possibili contenuti che permettono di qualificare una rete (Soda, 1998). Per quanto riguarda la rete di relazioni intrattenute dalle imprese del distretto comasco il contenuto dello scambio è costituito da beni materiali, prodotti, e da beni immateriali, servizi. Le numerose imprese che operano per conto terzi e che si occupano delle attività di nobilitazione effettuano un servizio ai loro clienti; le lavorazioni di nobilitazione tessile sono, pertanto, considerate un servizio poiché il tessuto sul quale si opera rimane di proprietà del cliente che lo commissiona. Insieme al prodotto o al servizio può essere fornita una certa quantità di informazione; l'informazione, però, viene anche scambiata autonomamente. Dai questionari emerge che lo scambio di prodotti e di servizi implica, in molti casi, uno scambio su un livello latente di informazioni. L'informazione è contenuta nel prodotto/servizio stesso che viene scambiato ed è un'informazione, principalmente, di carattere tecnologico (ad esempio sul metodo adottato per stampare un determinato tessuto); la comunicazione di informazioni non avviene, pertanto, in maniera diretta, ma è implicita nel bene che costituisce il principale oggetto dello scambio. Le informazioni, però, sono anche trasmesse da sole, specialmente quelle di tipo commerciale e strategico. Scambi che abbiano come unico contenuto l'informazione¹⁰ sono, comunque, piuttosto rari nel serico comasco.

Sebbene la stragrande maggioranza dei rapporti intrattenuti dalle imprese seriche sia di tipo formale, cioè del tipo fornitore-cliente, sussistono tuttavia alcuni legami basati su relazioni di tipo parentelare. In quest'ultima tipologia rientrano tutte quelle relazioni di parentela, amicizia, affetto che sono state definite da Ben-Porath (1980) come 'F-Connection'¹¹. Dall'analisi condotta nel paragrafo precedente è emerso, anche, che le imprese del distretto sono tra loro legate da relazioni di influenza e di potere di tipo giuridico. Ciò implica l'esistenza anche di relazioni normative tra gli attori.

5.2.2. *L'oggetto delle relazioni tra imprese nel distretto serico*

Le finalità che si perseguono attraverso la relazione sono rilevanti per avere informazioni sulla complessità dell'oggetto della relazione. La complessità dell'oggetto è direttamente legata alla complessità dei compiti (*task complexity*) della relazione ed è individuata da tre determinanti (Soda, 1998):

- raggio d'azione: l'oggetto può necessitare di compiti che richiedono approcci multidisciplinari o multidimensionali e di conoscenze differenziate;
- incertezza: essa è legata a due aspetti del compito. Un primo aspetto è rappresentato dall'intervallo temporale che intercorre tra il momento in cui si svolge il compito, quello in cui si manifestano i risultati e quello nel quale è possibile ottenere un feedback per l'operatore che lo ha svolto; il secondo aspetto è costituito da un concetto più ampio di incertezza legato alle attività di ricerca e sviluppo ed alle operazioni che si devono effettuare per potere svolgere il task.
- volume: rappresenta il grado di impegno richiesto per svolgere il compito; ciò implica che più aumenta l'impegno necessario più la relazione diviene complessa.

Spesso contenuto ed oggetto possono sovrapporsi, specialmente nell'eventualità in cui la relazione preveda un qualche tipo di scambio. Quindi analizzare la complessità del contenuto dello scambio permette di individuare la complessità dell'oggetto.

Analizziamo le singole determinanti della complessità di una relazione per quanto concerne le imprese del serico comasco. Il raggio d'azione dovrebbe essere molto elevato. Sarebbe, infatti, necessario che tutti gli attori della filiera produttiva conoscano, almeno in maniera approssimativa, come devono essere effettuate le lavorazioni di ogni fase e quali siano i limiti e le potenzialità di ogni attività. Purtroppo non sempre gli operatori hanno queste competenze e ciò costituisce un limite alle possibilità di collaborazione tra le fasi. L'incertezza può essere vista secondo entrambi gli aspetti precedentemente delineati; se la si considera come '*time to market*' risulta essere elevata dato che il lavoro effettuato, specialmente nelle prime fasi, necessita di un tempo piuttosto lungo prima che possa raggiungere il mercato, dal mercato risalire la filiera cosicché il '*feedback*' arrivi nuovamente all'impresa. Anche se si considera l'incertezza dal punto di vista dell'attività svolta, essa risulta essere piuttosto elevata. Nel caso della produzione serica l'incertezza determinata dall'attività effettuata secondo schemi non previsti può essere interpretata come la difficoltà che si può incontrare nella lavorazione di una pezza; specialmente per quanto riguarda le operazioni di nobilitazione le difficoltà incontrabili sono numerose ed ogni pezza "rappresenta una storia a sé". Infine il volume, inteso come impegno richiesto nel portare a termine un '*task*', è una determinante che nella filiera serica assume un valore elevato. Infatti, poiché ogni fase è concatenata con quella successiva, se un operatore commette un errore, il difetto si perpetua anche nelle fasi a valle.

Nel caso delle imprese seriche contenuto ed oggetto tendono a sovrapporsi; l'analisi delle determinanti della complessità di un compito ha evidenziato che nel distretto comasco tali elementi hanno tutti una complessità alta e ciò implica che anche l'oggetto abbia una complessità elevata.

5.2.3. La natura delle relazioni tra imprese nel distretto serico

Un'altra importante proprietà delle reti è la natura delle relazioni (Soda, 1998). Per individuare questa proprietà si è focalizzata l'attenzione su alcune variabili di analisi.

- L'intensità delle relazioni. In primo luogo si è indagata l'intensità della relazione. Il concetto di intensità è stato sviluppato ed analizzato dagli studiosi in materia sotto differenti aspetti. In questa analisi ci si è limitati a individuarne uno, quello ritenuto più facilmente indagabile attraverso l'utilizzo di questionari a risposte multiple. L'intensità è qui intesa come intensità di processo e l'attenzione è, pertanto, posta sul flusso di risorse e di informazioni scambiate. Alle imprese sono stati indicati quattro possibili contenuti delle relazioni e si è chiesto di indicare in quale percentuale ciascuno di essi viene scambiato. I quattro contenuti sono: a) prodotti; b) servizi; c) capitali; d) informazioni. È emerso che la maggior parte delle relazioni non è eccessivamente intensa dato che vengono tendenzialmente scambiati due dei quattro contenuti. Solitamente, infatti, insieme allo scambio di prodotti o di servizi vi è anche un passaggio di informazioni di differente tipo (soprattutto commerciali e tecnologiche). In alcuni casi lo scambio coinvolge prodotti, servizi, capitali e informazioni, ma esistono anche numerosi casi in cui si scambiano anche uno soltanto di questi elementi. Occorre inoltre notare che le informazioni scambiate, però, hanno carattere puramente tecnologico e sono, tipicamente, intrinseche nel prodotto o nel servizio stessi. È, dunque, possibile dedurre che l'intensità delle relazioni intrattenute dalle imprese del serico comasco è piuttosto moderata.
- La specificità delle risorse. La specificità delle risorse è un'altra variabile da analizzare per comprendere la natura di una relazione. Per specificità di un investimento rispetto ad una relazione si intende un investimento il cui valore all'interno della relazione è superiore a qualunque altro impiego alternativo (Soda, 1998). Elevati investimenti specifici significano alta intensità di una relazione. Le risorse specifiche, però, rappresentano un'arma a doppio taglio per l'impresa che le acquista. Infatti, se da un lato si presuppone che l'aumento di risorse specifiche possa indurre ad una maggior cooperazione fra i nodi, è anche vero che può portare a comportamenti opportunistici finalizzati alla ricerca del proprio interesse in cui la controparte è solo obbligata a sostenere costi maggiori. Numerose imprese del distretto hanno effettuato investimenti specifici dettati dalla necessità di fornire ai propri clienti un servizio o un prodotto più personalizzato e maggiormente rispondente a particolari esigenze e richieste. Le risorse specifiche nelle quali si è investito sono sia beni materiali (impianti e macchinari che permettono di svolgere particolari tipologie di lavorazioni, software specializzati sia per il funzionamento dei macchinari sia per la gestione del rapporto con i clienti o i fornitori) sia beni immateriali (soprattutto formazione del personale, ma anche controlli sull'affidabilità dell'impresa con cui si intrattiene una relazione ed una attività di ricerca e sviluppo). Alcune imprese, che hanno stipulato relazioni di capitale con società appartenenti alla fase di distribuzione dei prodotti

confezionati, quindi in una fase esterna alla filiera serica, hanno investito nell'acquisto di punti vendita. I numerosi casi di imprese che hanno investito in macchinari, impianti e formazione del personale rivelano l'intensità delle relazioni intrattenute: più aumentano le risorse specifiche più ci si aspetta che la relazione sia duratura.

- La forza delle relazioni. La natura di una relazione è anche influenzata dalle sua forza. Anche l'esistenza di risorse specifiche costituisce un indicatore della forza di una relazione. Ma vi sono altre determinanti specifiche di questa terza variabile: la durata di una relazione, l'esistenza di relazioni primarie (cioè di relazioni di amicizia o di parentela), la prossimità o la similarità degli attori (che si esplica nella condivisione degli stessi valori e nell'appartenenza ad una stessa categoria od ad una stessa associazione) e la fiducia. Più aumentano questi elementi più si è in presenza di uno '*strong tie*' (Grabher, 1993; Granovetter, 1973). Identificando su quale elemento è basata la relazione è possibile individuare se si è in presenza di legami forti. La condivisione di obiettivi simili e la concordanza di opinione possono essere rilevate, in prima istanza, dall'analisi delle associazioni a cui le imprese appartengono e delle motivazioni che inducono a tale appartenenza. Analizzando le associazioni a cui le imprese del serico aderiscono, ve ne sono alcune specifiche di categoria ed altre più generiche. Mentre l'appartenenza a quelle generiche, come l'Unione Industriali di Como o l'Associazione Serica Italiana o l'Associazione Tessile Italiana, non dipendono dalla fase della filiera svolta dall'impresa, la partecipazione ad associazioni più specifiche è strettamente correlata all'attività effettuata. Ad esempio numerose tintorie appartengono alla Associazione Nobilitazione Tessile, i fotoincisoristi alla Associazione Tessile Italiana nella quale vi è una 'sezione fotoincisoristi', gli studi di disegno alla Associazione Italiana Disegnatori Tessili. Ma il dato più interessante che emerge dall'indagine è la motivazione che spinge le imprese ad appartenere a tali associazioni. Lo scopo principale è, infatti, la necessità di ottenere informazioni sul distretto o di avere servizi utili allo svolgimento della propria attività, come servizi di consulenza, di informazione sulle variazioni delle normative di legge o sugli aggiornamenti tecnologici. Altra motivazione rilevante è la necessità di potenziare la ricerca e sviluppo. Il fatto che le aziende perseguano questo scopo attraverso l'appartenenza ad associazioni fa emergere una doppia osservazione: in primo luogo le imprese del serico percepiscono il bisogno di migliorare sia la qualità dei propri prodotti sia i metodi di lavorazione adottati, in secondo luogo se le imprese effettuano l'attività di ricerca e sviluppo grazie all'appartenenza ad associazioni, ciò implica che la singola azienda, da sola, non è in grado di effettuarla. Il 'senso di appartenenza' è stato indicato come motivazione di adesione all'associazione solo da pochissime imprese. Il fatto che gli attori non si sentano parte di una categoria può essere interpretato come la mancanza di prossimità e similarità dei valori e delle ideologie. Indagando le altre determinanti della forza di una relazione è emerso che le imprese comasche basano la scelta dei loro interlocutori sulla fiducia che nutrono nei confronti

dell'impresa. I rapporti non sono solo dettati, dunque, da principi di tipo economico: non si è interessati al fatto che sul mercato esistano aziende capaci di fornire lo stesso prodotto/servizio ad un prezzo inferiore, ma si presta maggior attenzione alla fiducia nell'impresa, soprattutto alla qualità di servizio assicurata.

- La longevità delle relazioni. La fiducia è strettamente correlata alla longevità di una relazione. La longevità di una transazione riguarda l'ampiezza dell'orizzonte temporale in cui avvengono le transazioni: più ampio è questo orizzonte, maggiore è la longevità delle relazioni e, come diretta conseguenza, aumenta anche la forza della relazione stessa. Dunque, maggiore è il numero di transazioni che si devono effettuare, più i nodi sono costretti a mantenere la relazione e, quindi, la relazione stessa ne trae giovamento consolidandosi (Soda, 1998). È possibile individuare una correlazione diretta fra la forza e la durata del legame, durata intesa, appunto, come longevità. Le relazioni del distretto comasco sono risultate essere molto longeve dato che durano quasi tutte da un numero di anni superiore a sette o, al limite, compreso fra tre e sette; il numero di legami di durata inferiore ai tre anni è emerso essere limitato a pochissimi casi. Il dato è, però, riferito alle relazioni principali, dove con tale aggettivo si intende riferirsi ai legami inter-aziendali che le imprese ritengono essere i più importanti. Il consolidamento di una relazione è comunque un processo lungo, che si sviluppa nel tempo anche proporzionalmente alla frequenza dei contatti. Si è, pertanto, indagata la frequenza con cui avvengono i contatti all'interno del distretto.
- La frequenza delle relazioni. La frequenza costituisce un altro elemento che concorre alla definizione dell'intensità di una relazione. Il settore serico presenta delle caratteristiche particolari, strettamente dipendenti dai settori di riferimento, specialmente dal settore della moda. La frequenza delle relazioni è stata classificata come: periodica (i contatti sono intrattenuti ad intervalli regolari di tempo); periodica con ciclicità (i contatti sono periodici, ma avvengono solo in determinati periodi dell'anno); saltuaria (i contatti avvengono ogni tanto senza una regola temporale precisa); 'one shot' (il contatto avviene solamente una volta, la relazione non è, dunque, duratura). Le imprese analizzate mantengono per lo più contatti con una frequenza periodica o periodica con ciclicità. Esistono, comunque, anche dei contatti saltuari o 'one shot', ma questi non sono che una minima parte. È, d'altronde, giustificabile che esistano anche contatti di questi due ultimi tipi dato che il portafoglio clienti di un'impresa non costituisce una realtà stabile, ma è soggetto a modifiche: si cercano sempre clienti nuovi e fornitori migliori, ma non è detto che ogni nuova scelta sia immediatamente quella giusta. Unendo le informazioni relative alla longevità, alla fiducia, alla frequenza dei contatti e alla durata delle relazioni si deduce che i legami intrattenuti dalle imprese del distretto sono abbastanza forti e che questa forza, essendo basata su numerose determinanti, è anche duratura e stabile nel tempo.

- La formalizzazione della relazione. Il livello di formalizzazione delle relazioni rappresenta un'ulteriore determinante della natura delle relazioni tra le imprese. Esso è espressione della misura in cui le relazioni fra gli attori sono esplicitamente formulate. Le relazioni possono essere stipulate in forma scritta o verbale: la forma scritta è un indice di maggior formalizzazione rispetto alla forma verbale. All'interno della realtà analizzata non sembra esistere una forma (scritta o verbale) prevalente. Se si considerano gli accordi stipulati e se si implica che una transazione è da considerarsi effettivamente conclusa (o avviata) nel momento in cui vi è l'emissione di un documento contabile, tutte le relazioni sarebbero formalizzate. L'accezione che si vuole, invece, dare qui del livello di formalizzazione è di tipo meno burocratico e più pratico. L'enfasi in questo caso è posta sulla chiarezza delle condizioni dello scambio e sulle modalità con cui deve essere effettuata la transazione.

Una schematizzazione delle caratteristiche della natura delle relazioni individuate tra le imprese del settore serico comasco è utile per avere una visione d'insieme (si veda Tabella 1).

Tabella 1 – *La natura delle relazioni tra le imprese del serico comasco*

INTENSITÀ	piuttosto moderata
SPECIFICITÀ delle RISORSE	numerosi investimenti specifici
FORZA	relazioni abbastanza forti, ma basate solo sullo scambio di prodotti/servizi
- DURATA	Lunga
- PROSSIMITÀ degli ATTORI	<ul style="list-style-type: none"> • attori appartengono alle stesse associazioni, non necessariamente per vicinanza ideologica • mancanza di senso di appartenenza personale
- FIDUCIA	<ul style="list-style-type: none"> • nella qualità del prodotto/servizio fornito • esistono casi di equity condiviso
LONGEVITÀ	elevata: la maggior parte delle relazioni dura da più di sette anni
FREQUENZA	ciclicità delle relazioni
LIVELLO di FORMALIZZAZIONE	co-presenza di relazioni verbali e scritte

Fonte: ns. elaborazione.

Da questo schema riassuntivo sulla natura delle relazioni tra le imprese del serico comasco emerge che i legami intrattenuti sono abbastanza forti e non sono basati sulle sole regole di mercato, ma anzi trovano il loro fondamento nella longevità e nella ripetitività le quali, a loro volta, hanno indotto le aziende a fidarsi dei propri interlocutori e ad effettuare anche investimenti specifici aumentando, così, ulteriormente la stabilità e la forza delle relazioni e creando in questo modo un circolo virtuoso. Tale circolo è, però, principalmente riferito alle relazioni intrattenute da imprese che svolgono fasi adiacenti e diverse della filiera. Il fatto che vi sia fiducia non genera direttamente uno scambio di informazioni sia commerciali, sia tecnologiche, sia strategiche: la fiducia è nelle capacità dell'impresa, nella sicurezza che il servizio fornito

sia consono alle proprie aspettative, ma non va oltre questi aspetti. Nel caso delle imprese del distretto serico la fiducia non implica, pertanto, collaborazione.

6. Considerazioni conclusive

Un primo aspetto emerso, specialmente dall'analisi delle relazioni di capitale, è lo stretto legame dell'*equity* delle imprese del distretto con il territorio lariano¹². Il fatto che le imprese, nel caso in cui abbiano deciso di investire in attività produttiva, abbiano rivolto le loro scelte proprio verso le imprese comasche ha una duplice motivazione. In primo luogo, come si è rilevato dall'analisi del settore serico, le imprese che si occupano di questa attività in Italia sono concentrate proprio nel comasco. In secondo luogo il distretto comasco rappresenta l'unica area dell'Occidente in cui vi sia l'intera filiera produttiva¹³.

Si è rilevato che attualmente le scelte delocalizzative delle imprese comasche sono rivolte verso l'esterno del distretto, quelli che sono stati identificati come *legami out*, soprattutto per quanto concerne le sedi commerciali. Sono specialmente i grossi gruppi che, disponendo di un marchio proprio e di una rete di vendita propria, necessitano di mantenere un diretto contatto sia con i mercati di riferimento sia con il sistema-moda. La produzione dei tessuti serici destinati all'abbigliamento è, infatti, strettamente correlata alle tendenze di stile e di gusto proposte dagli stilisti.

Il fatto che il capitale non sia una risorsa scambiata tra le imprese, ma che vi sia una netta preponderanza di aziende giuridicamente autonome, emerge anche dai questionari. È bene sottolineare a questo punto che la mentalità degli imprenditori, soprattutto dopo la recente crisi, è comunque piuttosto chiusa verso qualunque tipo di partnership: essi temono che la voglia di collaborazione, intesa come condivisione del rischio dell'investimento in capitale, sia dettata dalla mancanza di risorse finanziarie. Alcuni imprenditori hanno, infatti, affermato che la ricerca di collaborazione da parte di un singolo imprenditore, la proposta di "mettersi in società" con altri per nuove iniziative produttive, viene male interpretata e si pensa subito a problemi finanziari inaffrontabili autonomamente.

Le imprese verticalmente integrate sembrano essere quelle attualmente più propense a volgere all'esterno del distretto le proprie attenzioni. Dall'analisi è emerso un dato piuttosto significativo a tale proposito: la maggior parte delle relazioni di capitale delle imprese del distretto sono *legami out*; esse sono intrattenute da una piccolissima percentuale di imprese e questa percentuale è composta per la maggior parte da gruppi di grandi o medie dimensioni. Ciò fa supporre che esista un legame diretto fra le dimensioni di un'impresa distrettuale e la necessità di ampliare i propri orizzonti spaziali. È anche vero, d'altra parte, che i gruppi solitamente svolgono al proprio interno tutte le fasi della filiera e, dato che più del 60% della produzione del settore serico è destinata all'esportazione, hanno maggior opportunità e disponibilità finanziarie per aprire sedi commerciali all'estero.

Dall'analisi condotta sulle relazioni di tipo proprietario si è, pertanto, rilevato che la maggior parte delle imprese seriche comasche è giuridicamente autonoma. Esistono, tuttavia, *legami in*, i quali collegano soprattutto le imprese che svolgono fasi differenti e consecutive della filiera dando vita a "poli di imprese". Non vi sono rilevanti influenze di imprese estere sulle aziende locali ed i *legami out*, intrattenuti

dalle società comasche, sono volti, specialmente, alla delocalizzazione di sedi commerciali presso i principali mercati di sbocco. La scelta di delocalizzarsi all'estero è, comunque, tipicamente effettuata da imprese verticalmente integrate, da gruppi o da "poli di imprese".

L'*equity* risulta, pertanto, essere fortemente concentrato nel territorio, ma nel contempo si individua un avvio del fenomeno di delocalizzazione.

Anche dall'analisi delle relazioni inter-aziendali non proprietarie, come da quella condotta sulle relazioni di tipo proprietario, si denota il maggior orientamento verso l'esterno dei gruppi.

Un dato più interessante emerge dall'individuazione dell'espansione territoriale degli scambi delle imprese terziste o che, comunque, si occupano di fasi intermedie della filiera.

Le imprese verticalizzate, infatti, svolgendo al proprio interno buona parte delle fasi della filiera non compiono un elevato numero di transazioni all'interno del distretto ed il dato relativo ai loro scambi è principalmente riferito alla clientela.

Le imprese terziste o quelle orizzontalmente integrate, invece, necessitano della collaborazione delle altre aziende della filiera per poter dar vita al prodotto finito. Il fatto che anche queste imprese intrattengano scambi con attori all'esterno del distretto può essere dettato da numerose motivazioni. Sicuramente queste relazioni sono state incrementate dalla recente crisi che ha indotto le aziende a ricercare altri orizzonti per evitare il rischio di chiudere o per avere la possibilità di non essere esclusivamente collegate ad imprese del distretto. In alcuni imprenditori è emersa, infatti, la paura che il crollo di un grosso cliente possa trascinare anche la propria impresa nel fallimento; a questo fattore si deve aggiungere che gli ordini da parte dei clienti su cui le aziende programmano la propria attività produttiva non ricoprono un orizzonte temporale eccessivamente lungo e ciò porta ad una maggiore situazione di incertezza. Tutti questi elementi generano un senso di insicurezza al quale gli imprenditori cercano di ovviare espandendo anche all'esterno dell'area distrettuale i propri legami produttivi.

Dall'analisi sull'espansione territoriale delle transazioni è possibile trarre un'altra conclusione sulla struttura della filiera. Fino all'avvento della marcata concorrenza dei paesi esteri, che ha generato grossi problemi di contenimento dei costi per le aziende comasche, tutte le fasi della lavorazione del tessuto erano svolte internamente: se si avesse avuto bisogno di produrre un tessuto stampato, ad esempio, si sarebbe partiti dalla lavorazione del filo fino ad arrivare alla stampa. Oggi, invece, anche le imprese, che operano in fasi intermedie della filiera, intrattengono relazioni con aziende localizzate esternamente al distretto. Questo è, anche, un sintomo del fatto che sta cambiando la concezione di prodotto finito e di materia prima della filiera. Se da un lato possono avere influito le tendenze-moda degli ultimi anni che hanno sviluppato il gusto e la preferenza per la tinta unita, portando ad una diminuzione della richiesta di tessuti stampati per l'abbigliamento femminile, è anche vero che numerosi *converter* sono interessati al puro contenimento dei costi. Alcuni imprenditori hanno, infatti, lamentato il comportamento particolarmente opportunistico dei *converter* che, mentre una volta si preoccupavano di fare da tramite fra le imprese interne al distretto impegnate nello svolgimento di fasi differenti, ora si occupano di collegare le fasi della filiera, rivolgendosi anche all'esterno dell'area distrettuale penalizzando, così, le aziende del distretto. Se si è interessati soprattutto al fattore 'costo', infatti, le imprese comasche sono pesantemente

penalizzate dal sistema fiscale italiano che non permette di adottare dei prezzi competitivi rispetto a quelli dei concorrenti del *Far East*. Nel tentativo di praticare prezzi competitivi le imprese del distretto 'giocano al ribasso': ognuna di esse cerca di praticare il prezzo meno elevato possibile allo scopo di conquistare una quota maggiore di mercato. Questo fenomeno, però, danneggia anche le imprese stesse che vedono ridursi sempre più i propri margini e costituisce un indicatore della mancanza di collaborazione tra le imprese, le quali operano più come unità singole completamente autonome che come sistema unitario.

La mancanza di collaborazione a Como sembra essere, comunque, un problema di portata più generale e non limitato alla sola industria serica. In un recente 'Forum dell'Economia' tenutosi in città è emerso "che ognuno procede alla realizzazione dei propri progetti, in maniera individualistica e ciò non permette di arrivare a nessuna soluzione"¹⁴.

È anche vero, però, che i primi segnali di ripresa hanno fatto crescere nelle imprese sopravvissute alla crisi il bisogno di unire gli sforzi per migliorare continuamente il servizio fornito. Questo senso di cooperazione prevale nelle fasi a monte della filiera, le fasi che per prime beneficiano della ripresa. Sono, infatti, soprattutto le tessiture che hanno indicato l'esistenza di collaborazione fra gli operatori.

È bene, però, distinguere la collaborazione fra imprese impegnate nella stessa fase e quella tra aziende che si occupano di fasi differenti. Infatti, al fine di fornire un prodotto finito che sia soddisfacente per il cliente finale del ciclo produttivo, alcuni attori posizionati lungo la filiera e che, pertanto, si occupano di fasi diverse, attuano uno scambio di informazioni di carattere tecnologico. Le informazioni sono riferite alle innovazioni, alla tecnologia adottata per effettuare le lavorazioni ed ai materiali utilizzati poiché, ad esempio, se il cliente necessita di un certo tipo di stampa, la pezza deve essere tessuta secondo determinate modalità e le operazioni di finissaggio devono essere svolte utilizzando particolari sostanze. Se la stamperia non fornisse questo tipo di informazioni alle imprese che si occupano di svolgere le fasi a monte della filiera, non sarebbe possibile ottenere il prodotto finito desiderato. Purtroppo anche questo tipo di collaborazione sembra essere poco diffusa e ciò crea non pochi sprechi di tempo e di denaro.

Il fatto che le principali relazioni intrattenute dalle imprese abbiano una longevità elevata e avvengano con una certa periodicità dovrebbe costituire un'ottima base per lo sviluppo della cooperazione.

Anche l'esistenza di ingenti investimenti specifici permette di affermare che le imprese siano legate tra loro, ma sempre e soprattutto, sul piano verticale. Numerose aziende hanno effettuato investimenti in impianti, formazione del personale e software per meglio gestire la relazione con i propri clienti e fornitori.

Da queste osservazioni emerge, quindi, che le imprese del distretto intrattengono relazioni che portano ad uno scambio di beni materiali o immateriali e, perciò, anche di informazioni, ma principalmente queste transazioni sono limitate ai propri clienti o fornitori e non si individuano, invece, relazioni che inducano tutte le aziende del distretto ad agire come un unico e vero sistema di imprese.

Alla luce delle considerazioni espresse si può affermare che l'organizzazione della produzione serica comasca mantenga per certi aspetti le caratteristiche tipiche del distretto, ma che, al contempo, non presenti più alcuni elementi fondamentali di tale modello. Quello che tradizionalmente veniva identificato

con il distretto serico sta vivendo negli ultimi anni dei mutamenti morfologici e strutturali fondamentalmente legati alla tipologia delle relazioni intrattenute ed al contenuto di tali legami.

Si riscontra, infatti, ancora l'esistenza di un numero elevatissimo di piccole e medie imprese operanti per conto terzi e localizzate internamente al territorio comasco e, anche nel caso in cui le imprese abbiano scelto di intrattenere legami di capitale con altre aziende produttive, queste sono localizzate nell'area distrettuale, eccezione fatta per i legami dei grandi gruppi, come Ratti e Mantero.

Se da un lato sembra esistere questo forte legame con il territorio, le relazioni che inducono ad uno scambio di beni e servizi, nonché di informazioni, hanno un'espansione che va oltre i confini del distretto anche per le imprese che si occupano di fasi intermedie della filiera e che, quindi, non fabbricano un prodotto finito.

Il contenuto delle transazioni, inoltre, è povero di informazioni e ciò implica che le imprese non collaborino tra loro. Il network dello scambio di prodotti/servizi è principalmente creato dalle relazioni tra imprese che svolgono fasi adiacenti della filiera; lo scambio di informazioni generato da queste transazioni dà vita ad un network della comunicazione ad un livello piuttosto superficiale dato che le informazioni scambiate sono principalmente di carattere tecnologico. Lo scambio fra aziende che si occupano della stessa fase della filiera è limitato ad una transazione di informazioni di carattere commerciale e non ad una condivisione di conoscenze tecnologiche. Tale condivisione permetterebbe di collaborare allo scopo di migliorare il servizio/prodotto fornito in termini di tecnologia utilizzata. Se ci fosse una maggior cooperazione fra gli attori impegnati nello svolgimento di una stessa attività, il know-how e le risorse monetarie sarebbero maggiori e le imprese otterrebbero, probabilmente, vantaggi maggiori in tempi più rapidi. Da alcune interviste e da alcune 'osservazioni' nelle risposte ai questionari è emersa la paura da parte degli imprenditori di 'essere copiati' e di vedere diminuire, o addirittura scomparire, il vantaggio che accorgimenti nelle modalità con cui si svolge la propria attività o innovazioni, potrebbero permettere di ottenere.

Questa paura è stata acuita dalla recente crisi, peggioramento che ha causato anche un forte sviluppo del senso di competizione tra le imprese.

Le tendenze riscontrate nel presente lavoro sembrano delineare un impoverimento del tessuto relazionale del distretto serico comasco ed una modificazione della sua morfologia organizzativa con un parziale distacco dal territorio lariano. In particolare, dall'indagine sono emersi i seguenti elementi come caratterizzanti la morfologia del distretto di Como:

- l'esistenza di un numero elevato di imprese giuridicamente autonome
- le imprese del distretto sono impegnate in specifiche lavorazioni di fase
- nel territorio comasco sono localizzate numerose imprese di piccole-medie dimensioni
- l'*equity* delle imprese è legato al territorio del distretto
- le imprese intrattengono *legami out* soprattutto per sedi commerciali
- le imprese intrattengono *legami in* specialmente per attività produttive
- esiste un network dello scambio di prodotti/servizi

- le imprese che si occupano di fasi intermedie intrattengono relazioni economiche anche con attori esterni al distretto
- le imprese che svolgono fasi differenti della filiera scambiano informazioni di tipo tecnologico
- le imprese che si occupano delle stesse fasi della filiera scambiano informazioni di tipo commerciale (sulla situazione del mercato e della concorrenza)
- le imprese effettuano investimenti specifici
- la mancanza di collaborazione è un problema di portata generale per il territorio comasco
- la recente crisi ha sviluppato un forte senso di competizione
- le imprese ritengono le associazioni dei 'fornitori di servizi'

In conclusione, sembra che questa situazione di cambiamento della struttura del distretto comasco sia strettamente legata al momento di metamorfosi che sta vivendo il serico comasco, mutamenti che interessano non solo la tipologia di relazioni intrattenute dalle imprese della filiera, ma anche le richieste del mercato di riferimento, la localizzazione dei competitori e le modalità con cui si esplica la concorrenza. In questo momento di indubbia metamorfosi, le sorti del distretto comasco dipenderanno principalmente dall'orientamento strategico delle singole imprese. La scelta della tipologia di relazioni da intrattenere, l'espansione territoriale di tali legami e la disponibilità o non disponibilità, da parte degli attori operanti nel settore serico comasco, di creare un *network* che non sia basato solo sulla transazione di prodotti e servizi, ma anche sullo scambio di informazioni utili per lo sviluppo dell'intero complesso, saranno tra le principali variabili che concorreranno alla determinazione della morfologia e della struttura dell'intero sistema serico comasco.

Appendice 1.

1. In quale settore opera la sua impresa?

☐ tessile
☐ metalmeccanico
☐ chimico
☐ servizi

2. Potrebbe descrivere brevemente la sua attività produttiva?

3. Gli operatori con cui intrattenete relazioni sono situati in:
[indicare una o più risposte]

3.1. Como e zone limitrofe ☐ <=10% ☐ 51% - 70%
☐ 11% - 30% ☐ 71% - 99%
☐ 31% - 50% ☐ 100%

3.2. Provincia di Como ☐ <=10% ☐ 51% - 70%
☐ 11% - 30% ☐ 71% - 99%
☐ 31% - 50% ☐ 100%

3.3. Provincia di Lecco ☐ <=10% ☐ 51% - 70%
☐ 11% - 30% ☐ 71% - 99%
☐ 31% - 50% ☐ 100%

3.4. Altre province lombarde ☐ <=10% ☐ 51% - 70%
☐ 11% - 30% ☐ 71% - 99%
☐ 31% - 50% ☐ 100%

3.5. Altre province d'Italia ☐ <=10% ☐ 51% - 70%
☐ 11% - 30% ☐ 71% - 99%
☐ 31% - 50% ☐ 100%

3.6. Altri stati europei ☐ <=10% ☐ 51% - 70%
☐ 11% - 30% ☐ 71% - 99%
☐ 31% - 50% ☐ 100%

3.7. Altri stati nel mondo ☐ <=10% ☐ 51% - 70%
☐ 11% - 30% ☐ 71% - 99%
☐ 31% - 50% ☐ 100%

4. Con i Vs. clienti il legame è più di tipo formale (ovvero un puro legame di fornitura, oppure è un legame anche di parentela/amicizia)
[indicare una o più risposte]

4.1. formale ☐ <=10% ☐ 11% - 40% ☐ 41% - 60% ☐ 61% - 99% ☐ 100%

4.2. amicizia/parentela ☐ <=10% ☐ 11% - 40% ☐ 41% - 60% ☐ 61% - 99% ☐ 100%

5. Le relazioni intrattenute implicano scambi di:
[indicare una o più risposte]

5.1. prodotti ☐ <=10% ☐ 11% - 40% ☐ 41% - 60% ☐ 61% - 99% ☐ 100%

5.2. servizi ☐ <=10% ☐ 11% - 40% ☐ 41% - 60% ☐ 61% - 99% ☐ 100%

5.3. informazioni ☐ <=10% ☐ 11% - 40% ☐ 41% - 60% ☐ 61% - 99% ☐ 100%

5.4. capitali ☐ <=10% ☐ 11% - 40% ☐ 41% - 60% ☐ 61% - 99% ☐ 100%

6. Se vi è scambio di informazioni, tali informazioni sono di tipo:
[indicare una o più risposte]

☐ tecnologico (innovazioni, progetti di ricerca e sviluppo, ecc.)
☐ commerciale (tendenze di mercato, comportamenti della concorrenza, ecc.)
☐ strategico (investimenti, leve competitive, scelte di prodotto, ecc.)
☐ altro, specificare _____

7. Se pensate alle Vs. relazioni più importanti, esse prevedono uno scambio di tipo: *[indicare una o più risposte]*

☐ commerciale ☐ tecnologico ☐ finanziario

8. La frequenza dei rapporti con i Vs. clienti è:
[indicare una o più risposte]

8.1. periodica ☐ <=30% ☐ 31% - 50% ☐ 51% - 70% ☐ >=71%

8.2. periodica con ciclicità ☐ <=30% ☐ 31% - 50% ☐ 51% - 70% ☐ >=71%

8.3. saltuaria ☐ <=30% ☐ 31% - 50% ☐ 51% - 70% ☐ >=71%

8.4. una tantum ☐ <=30% ☐ 31% - 50% ☐ 51% - 70% ☐ >=71%

9. Pensando alle Vs. relazioni più importanti, da quanto tempo durano in media?

☐ meno di 1 anno ☐ da 1 a 3 anni ☐ da 3 a 7 anni ☐ più di 7 anni

10. Considerando tutte le relazioni da Voi intrattenute, esse sono:

10.1. verbali ☐ poche ☐ meno della metà ☐ la metà ☐ più della metà

10.2. scritte ☐ poche ☐ meno della metà ☐ la metà ☐ più della metà

11. Tra le relazioni da Voi intrattenute, qualcuna Vi ha spinto ad effettuare investimenti specifici?

☐ sì ☐ no

12. Se sì, gli investimenti sono stati effettuati principalmente in:
[indicare una o più risposte]

12.1. impianti ☐ <=30% ☐ 31% - 50% ☐ 51% - 70% ☐ >=71%

12.2. formazione ☐ <=30% ☐ 31% - 50% ☐ 51% - 70% ☐ >=71%

12.3 software specifico ☐ <=30% ☐ 31% - 50% ☐ 51% - 70% ☐ >=71%

12.4. altro, specificare _____

13. Quando scegliete di intrattenere una relazione con un'impresa, Vi basate principalmente su: *[indicare una o più risposte]*

☐ caratteristiche personali dell'imprenditore
☐ fiducia nell'impresa
☐ legami di parentela
☐ bontà del prodotto/servizio scambiato
☐ altro, specificare _____

14. La Vs. impresa aderisce a qualche associazione? Se sì, a quale/quali?

15. Se sì, per quali scopi? *[indicare una o più risposte]*

☐ potenziare la ricerca e sviluppo
☐ pubblicità/immagine
☐ senso di appartenenza personale
☐ informazioni sul distretto
☐ altro, specificare _____

16. Se sì, da quanto tempo appartenete in media a tali associazioni?

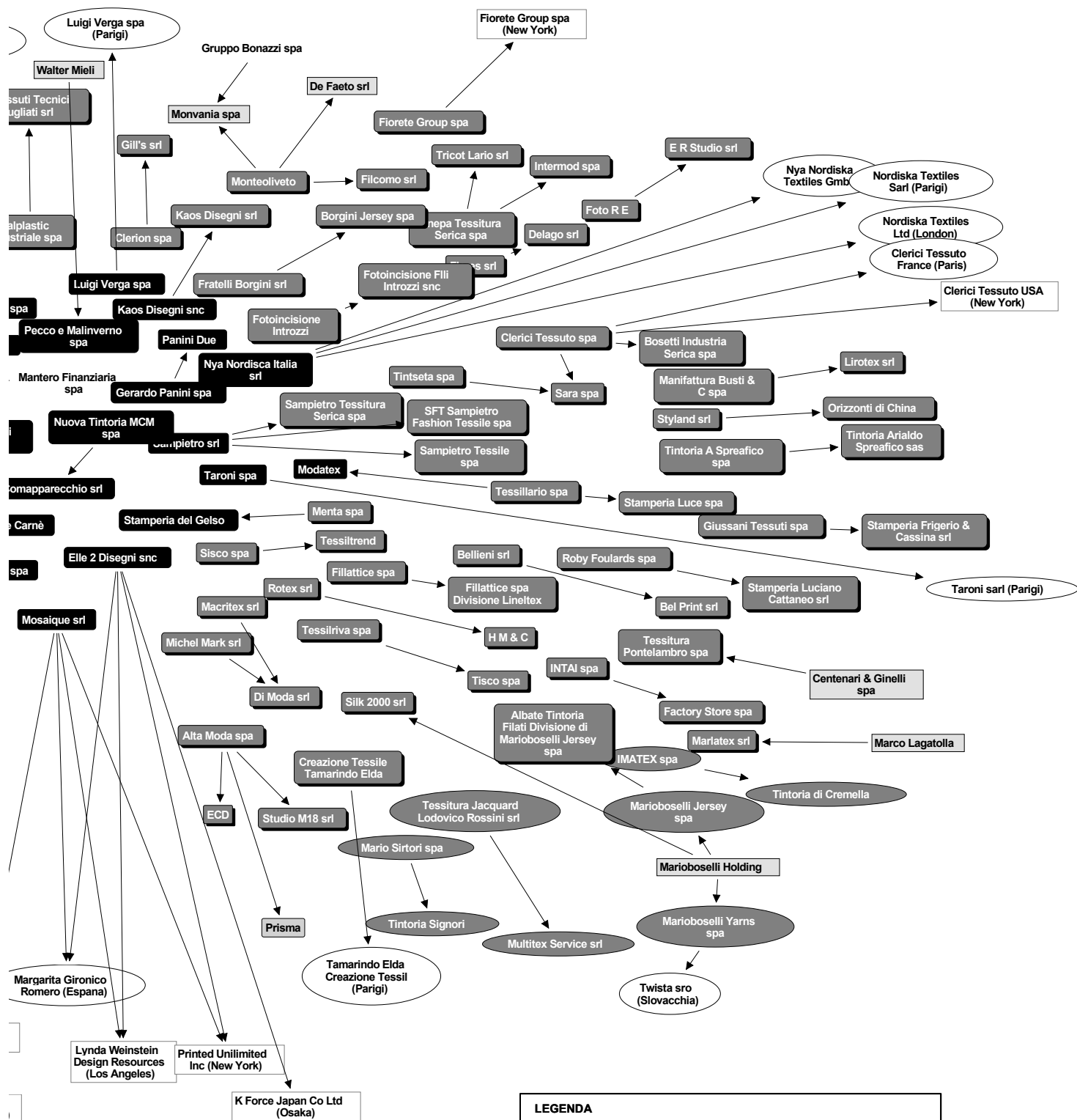
☐ meno di 1 anno ☐ da 1 a 3 anni ☐ da 3 a 7 anni ☐ più di 7 anni

17. Se sì, siete usciti da qualche associazione negli ultimi anni?

☐ no ☐ sì, da 1 anno ☐ sì, da 1 a 3 anni ☐ sì, da 3 a 7 anni ☐ sì, più di 7 anni

18. Giudica il rapporto con gli altri imprenditori del suo settore o della sua fase produttiva in prevalenza di tipo:

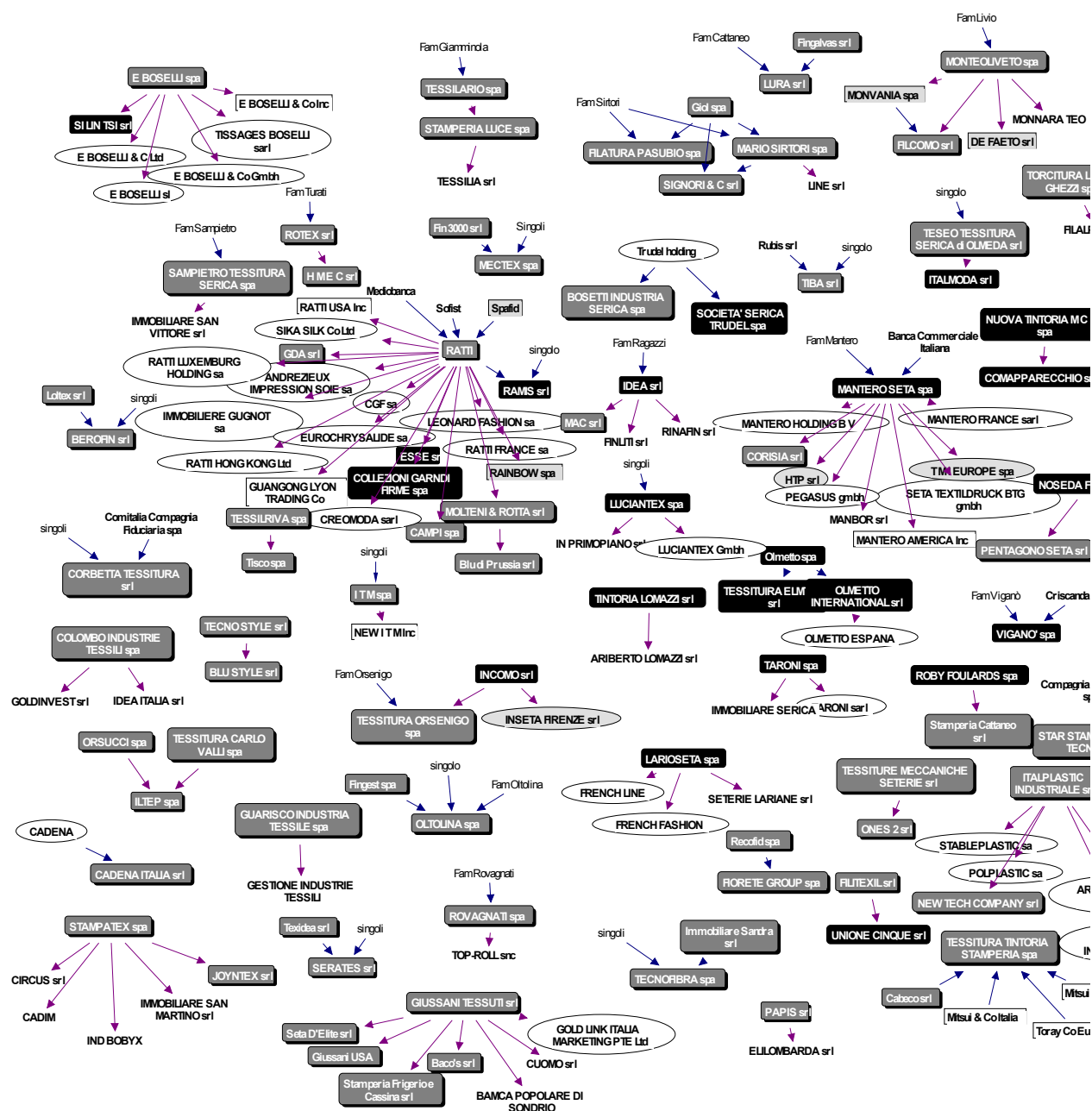
☐ competitivo ☐ collaborativo



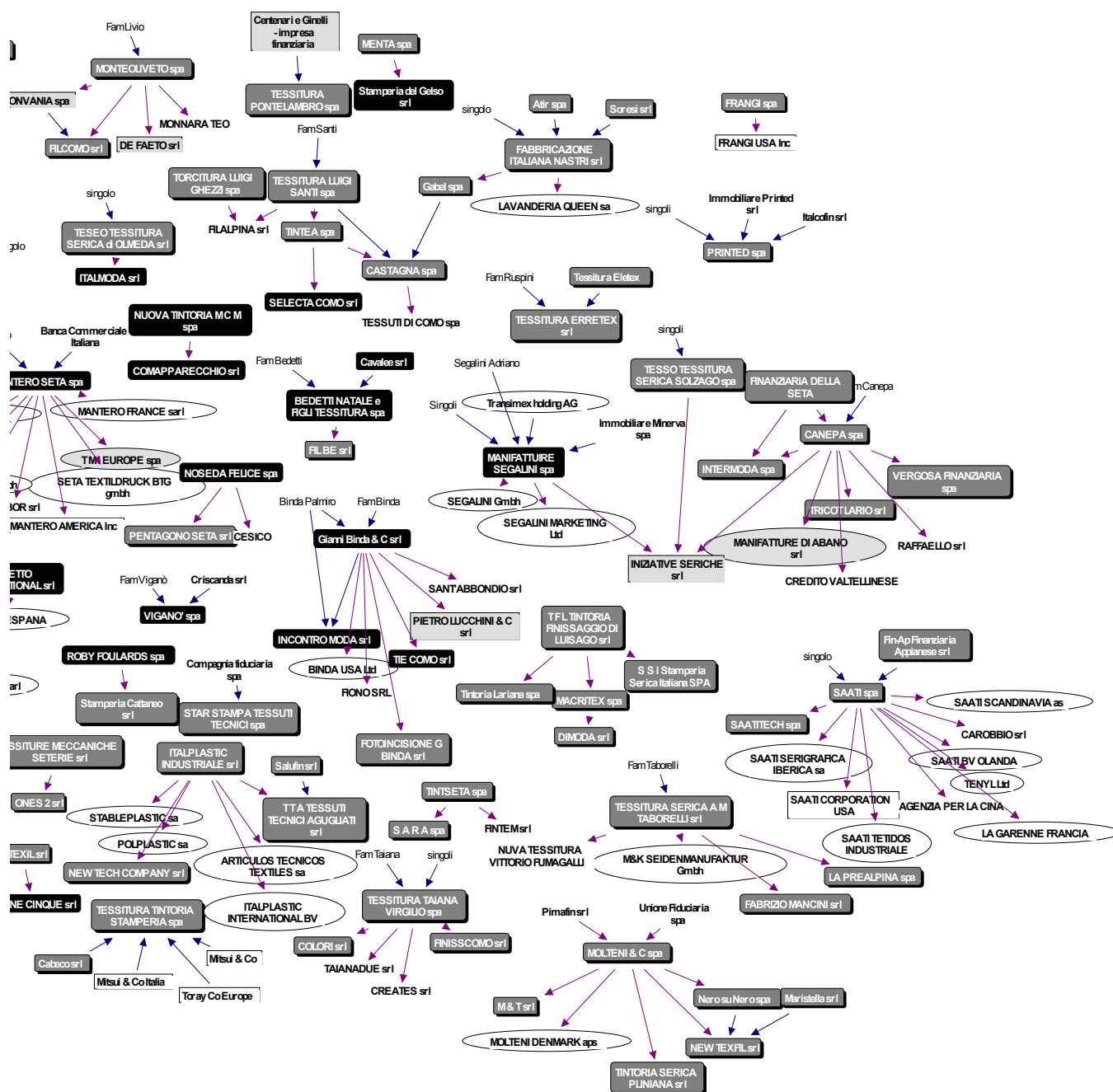
Fonte: ns. elaborazione

LEGENDA

Ragione sociale	=Como	Ragione sociale	=Italia
Ragione sociale	=Provincia di Como	Ragione sociale	=Europa
Ragione sociale	=Lecco e Provincia	Ragione sociale	=Resto del mondo
Ragione sociale	=Lombardia	Ragione sociale	=n.d.



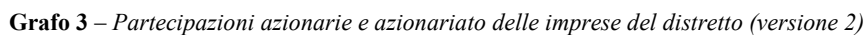
Grafo 2 – Partecipazioni azionarie e azionariato delle imprese del distretto (versione 1)

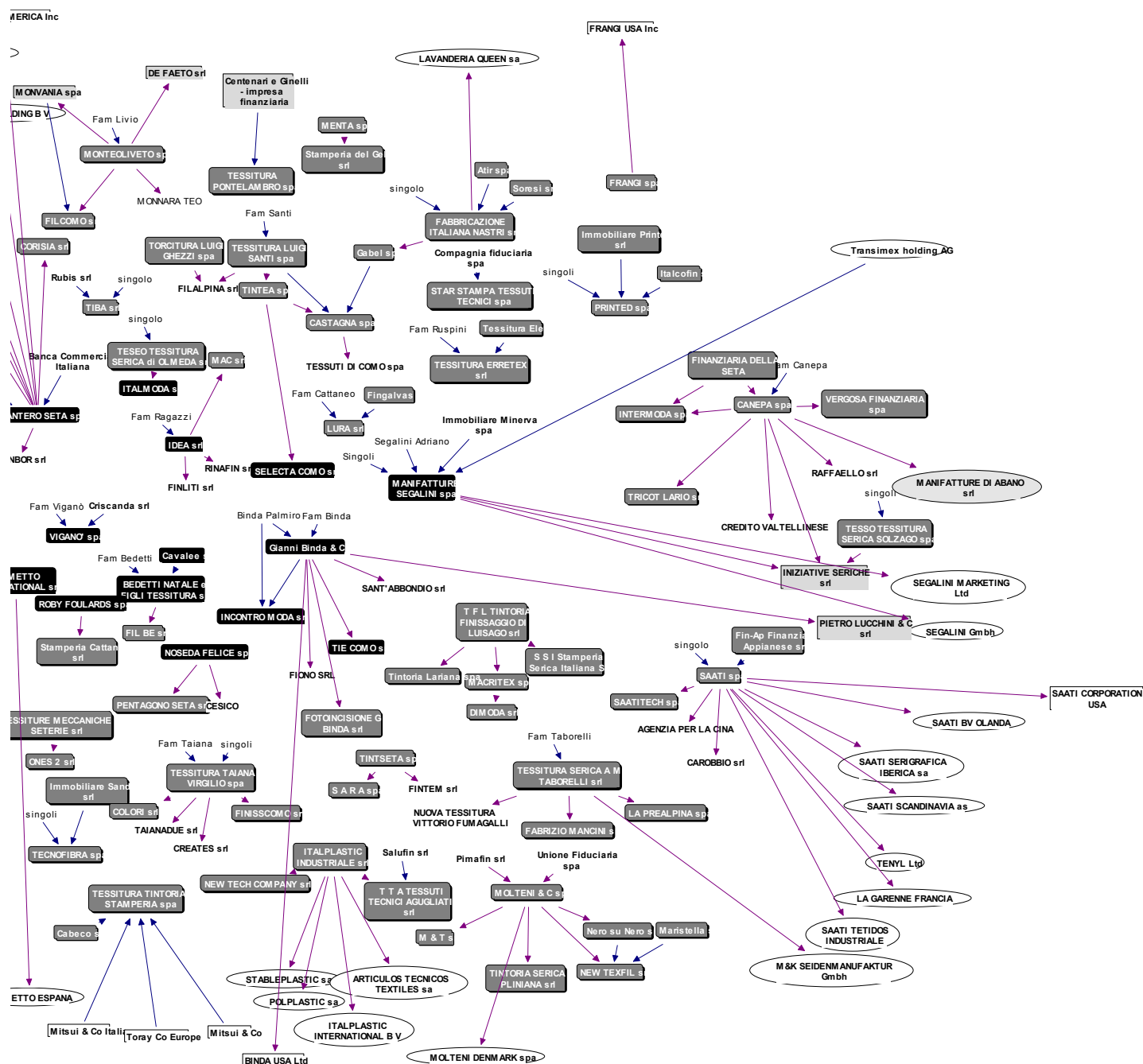


LEGENDA

Ragione sociale	=Como	Ragione sociale	=Italia
Ragione sociale	=Provincia di Como	Ragione sociale	=Europa
Ragione sociale	=Lecco e Provincia	Ragione sociale	=Resto del mondo
Ragione sociale	=Lombardia	Ragione sociale	=persone / n.d.

Fonte: ns. elaborazione



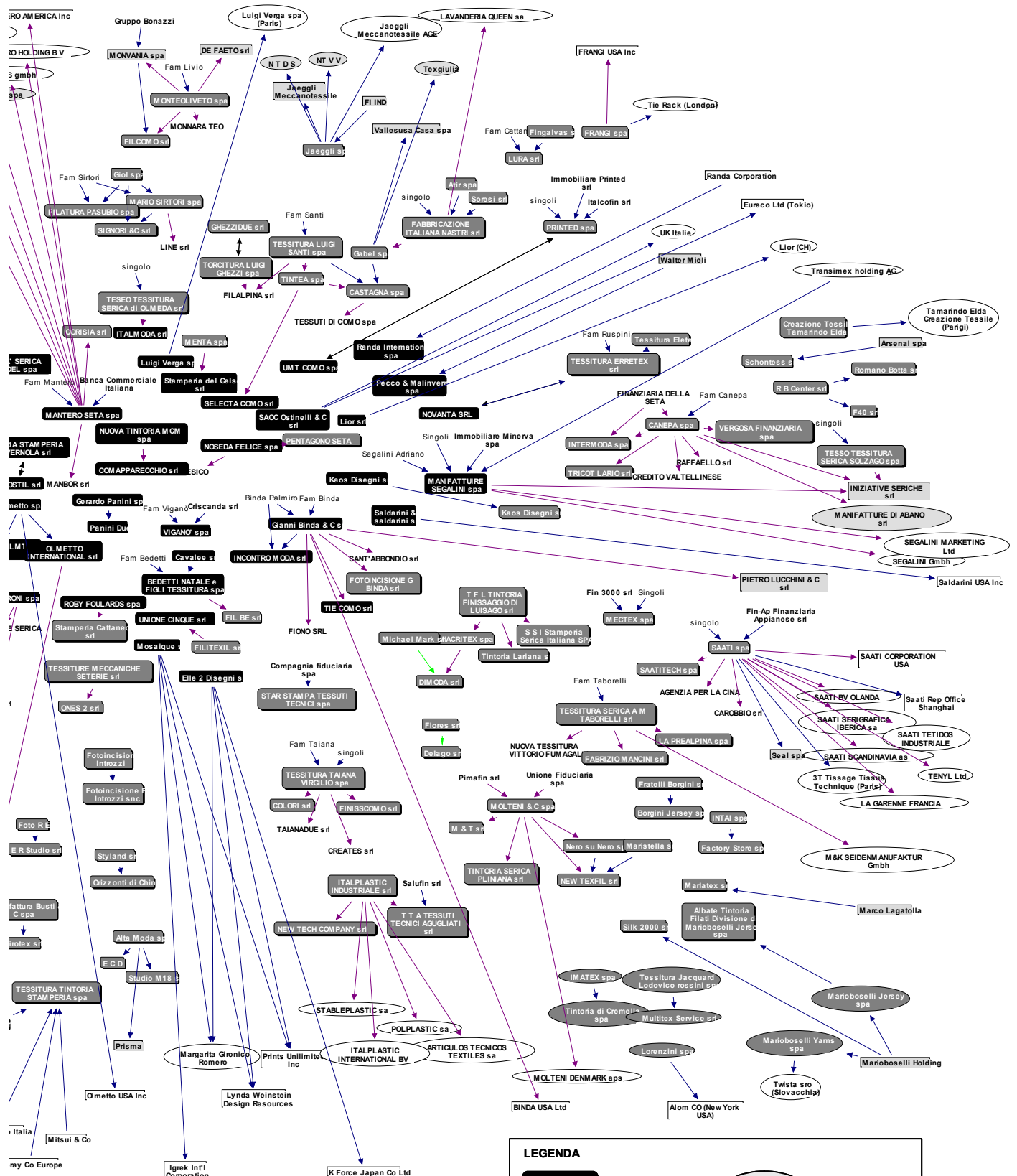


LEGENDA

Ragione sociale	=Como	Ragione sociale	=Italia
Ragione sociale	=Provincia di Como	Ragione sociale	=Europa
Ragione sociale	=Lecco e Provincia	Ragione sociale	=Resto del mondo
Ragione sociale	=Lombardia	Ragione sociale	=persone / n.d.

Fonte: ns. elaborazione





Fonte: ns., elaborazione

Bibliografia

- Alberti F., (2002a), *Industrial districts. Inter-firm networks, entrepreneurial agency and institutions*, Guerini Scientifica
- Alberti F., (2002b), "From Tradition to Fragmentation. The Silk Industrial District of Como", in F. Alberti (a cura di), *Industrial districts. Inter-firm networks, entrepreneurial agency and institutions*, Guerini Scientifica
- Alberti F., Tomasetto V. and Sinatra A., (2001), *Cognitive Representations of Space within Industrial Districts: An Empirical Investigation*, paper presentato a 17° EGOS Colloquium, Lyon (Francia), Luglio 5-7
- Albino V., Carbonara N. e Schiuma G., (2000), "Relazioni inter-organizzative e conoscenza nei distretti industriali. Forme di sviluppo industriale nel Mezzogiorno: i distretti industriali in Basilicata", *D.A.P.I.T. Ricerche*, Università degli Studi della Basilicata, Settembre, no. 8
- ASI – Associazione Serica Italiana (1998), *Rapporto sull'industria serica italiana. Anno 1997*, Como
- ASI – Associazione Serica Italiana (1999), *Rapporto sull'industria serica italiana. Anno 1998*, Como
- ASI – Associazione Serica Italiana (2000), *Rapporto sull'industria serica italiana. Anno 1999*, Como
- Azzola C., (1997), *Storia di Como*, Libreria Meravigli Editrice
- Becattini G., (1979), *Scienza economica e trasformazioni sociali*, La Nuova Italia
- Becattini G., (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, il Mulino, 1987
- Becattini G., (1989), *Modelli di sviluppo*, Il Mulino
- Becattini G., (1990), "The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Notion", in F. Pyke et al. (a cura di), *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*, International Institute for Labor Studies
- Becattini G., (1991), "The Industrial District as a Creative Milieu". In G. Benko e M. Dunford (a cura di), *Industrial Change and Regional Development*, Belhaven Press
- Becattini G., (1998), *Distretti industriali e made in Italy*, Bollati Boringhieri
- Bellandi M., (1982), "Il distretto industriale in A. Marshall", *L'Industria*, no. 3
- Ben-Porath Y., (1980), "The F-Connection: Families, Friends, and Firms in the Organization in Exchange", *Population and Development Review*, no. 6
- Best M., (1990), *The new competition: institutions of industrial restructuring*, Harvard University Press
- Borroi M., Minoja M. e Sinatra A., (1998), "A Cognitive Approach to Defining Groups of Firms Within An Industry: The Case of the Carpi Textile-Clothing Industry", *Journal of Management and Governance*, no. 2
- Brenni L., (1925), *La tessitura serica attraverso i secoli*, Premiata Tipografia Editrice Ostinelli
- Brunetti G., Visconti F., (1999), "I distretti industriali e le sfide della nuova competizione. Riflessioni sulla realtà lombarda", *Rivista milanese di economia*, vol. 69-70, jan-jun, Cariplo-Laterza
- Brusco S., (1982), "The Emilian Model: Productive Decentralisation and Social Integration", *Cambridge Journal of Economics*, no. 6
- Brusco S., (1989), *Piccole imprese e distretti industriali*, Rosenberg & Sellier
- Cainelli G., Brioschi M.S. e Brioschi F., (2001), "Legami di proprietà, strutture di gruppo e distretti industriali. Il caso dell'Emilia-Romagna", *L'Industria*, vol. 22, no. 4
- Caizzi B., (1957), "Storia del Setificio Comasco. L'Economia, Centro Lariano per gli Studi Economici", in Miglio G. (a cura di), *Raccolta di Saggi e Ricerche*, Vol. 5

- Carbonara N., (2000), *Nuovi modelli di relazioni inter-organizzative nei distretti industriali: il ruolo dell'impresa leader*, Tesi di Dottorato non pubblicata, Politecnico di Bari, Italia
- CCIAA – Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Como (1999), *Annuario statistico provinciale 1999*
- Centro di cultura scientifica A. Volta, (1994), *Indagine sul tessuto economico-produttivo della nuova provincia di Como*, mimeo
- Clerici A. e Fortis M., (1999), “L’industria serica comasca: il triennio 1994-1996”, in Fortis M. (a cura di), *Aree distrettuali prealpine. Meccanica, tessile, gomma e plastica*, Franco Angeli
- Coda V., (1989), “Management pubblico e privato per la competitività del paese”, *Economia e Management*, no. 10
- Dei Ottati G., (1986), “Distretto industriale, problemi delle transazioni e mercato comunitario: prime considerazioni”, *Economia e Politica Industriale*, n. 51
- Ferrucci L., Varaldo R., (1993), “La natura e la dinamica dell’impresa distrettuale”, *Economia e Politica Industriale*, n. 80
- Fortis, M., (1999), “I distretti industriali e le esportazioni italiane”, in *I distretti industriali: la via italiana al lavoro e allo sviluppo*, cd-rom realizzato dal Club dei Distretti Industriali e dall’ICE
- Galimberti A., (2001), “Fallimenti: Como perde le aziende storiche”, *La Provincia*, 5 gennaio, Como
- Garofoli G., (1991), *Modelli locali di sviluppo*, Angeli
- Grabher G., (1993), “On the weakness of strong ties: the ambivalent role of interfirm cooperation in the decline and reorganization of the Ruhr”, in G. Grabher (a cura di), *The embedded firm: on the socioeconomics of industrial networks*, Routledge
- Granovetter M., (1973), “The strength of weak ties”, *American Journal of Sociology*, no. 78
- Granovetter M., (1985), “Economic action and social structure: the problem of embeddedness”, *American Journal of Sociology*, no. 91
- Innocenti A., (1998), “Gerarchia e contratti. Il ruolo dei rapporti di subfornitura tra piccole imprese nell’evoluzione dei distretti industriali”, *L’Industria*, vol. 19, no. 2
- Kurt Salmon Associates, (1994), *Indagine internazionale sulla competitività del distretto tessile comasco*, mimeo
- Lazerson M. H., Lorenzoni, G., (1999), “The firms that feed industrial districts: a return to the Italian source”, *Industrial and Corporate Change*, vol. 8, no. 2
- Lipparini A. e Lomi A., (1999), “Interorganizational Relations in the Modena Biomedical Industry: A Case Study in Local Economic Development”, in A. Grandori (a cura di), *Interfirm Networks. Organization and Industrial Competitiveness*, Routledge
- Lipparini A., (1995), “Le architetture organizzative transnazionali. Strategie di replicazione di attività generatrici di valore e sviluppo di assetti relazionali in ambito locale”, *Economia e Politica Industriale*, no. 86
- Lipparini A., (1997), “Sistemi territoriali e comunità interorganizzative”, *L’analisi relazionale delle organizzazioni. Riflessioni teoriche ed esperienze empiriche*, Il Mulino
- Lipparini A., Sobrero M., (1994), “The glue and the pieces: entrepreneurship and innovation in small-firm networks”, *Journal of Business Venturing*, no. 2
- Lomi A., (1991), *Reti organizzative, teoria, tecnica e applicazioni*, il Mulino
- Lorenzoni G., (1990), *L’architettura di sviluppo delle imprese minori*, il Mulino
- Lorenzoni G., Ornati O., (1988), “Constellation of firms and new ventures”, *Journal of Business Venturing*, no. 3
- Marshall A., (1922), *Principles of Economics*, Mac Millan

- Ostinelli F., (1980), *Brevi cenni storici sull'industria della seta*, Tipografia La Provincia
- Paniccia I. e Casson M., (1995), "Reti di impresa e distretti industriali: un confronto tra Prato e Merthyr Tydfil", *Sviluppo Locale*, vol. 2/3, no. 2/3
- Perrone V., (2001), "La collaborazione interorganizzativa in un distretto turistico: la rete dell'ospitalità" in S. Salvemini e G. Soda (a cura di), *Artwork & Network. Reti organizzative e alleanze per lo sviluppo dell'industria culturale*, EGEA
- Piore M., Sabel C., (1984), *The second Industrial Divide*, Basic books
- Porter M.E., (1998), *On Competition*, Harvard Business School Press
- Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (a cura di, 1990), *Industrial Districts and Inter-firm cooperation in Italy*, International Institute for Labor Studies
- Pyke F., Sengenberger W., (1992), *Industrial districts and local economic regeneration*, International Institute for Labor Studies
- Sacco F., (2000), "Il distretto serico di Como", in G. Brunetti, M. Marelli e F. Visconti (a cura di), *Euro e distretti industriali. Una ricerca empirica nella realtà lombarda*, Franco Angeli
- Sforzi F., (1990), *I distretti industriali marshalliani nell'economia italiana*, in Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (a cura di), *Distretti industriali e cooperazione fra imprese in Italia*, Banca Toscana
- Sinatra A., (1989), *Impresa e sistema competitivo. Strategie di innovazione e strategie di consolidamento*, Utet
- Sinatra A., Borroi M., Caravati F., Minoja M., (1994), *Il distretto di Carpi: le strategie, le regole del gioco, l'evoluzione e le prospettive nella percezione degli imprenditori*, rapporto di ricerca, giugno
- Soda G., (1998), *Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, Carocci
- Staber U., (1996), "The Social Embeddedness of Industrial District Networks", in U. Staber, N.V. Schaefer, B. Sharma (a cura di), *Business Networks Prospects for Regional Development*, Walter de Gruyter
- Tessile di Como, (2001), *Guida 2000 – 2001. Anagrafica operatori tessili*, mimeo
- Ugolini M., (1995), *La natura dei rapporti tra imprese nel settore delle calze per donna*, CEDAM
- Uzzi B., (1997), "Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, no. 42
- Varaldo R., (1994), *La natura e la dinamica dell'impresa distrettuale*, in Dioguardi G. (a cura di), *Sistemi di imprese – Le nuove configurazioni dell'impresa e dei mercati*, ETAS
- Varaldo R., Ferrucci L., (a cura di, 1997), *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Franco Angeli
- Viesti G., (1995), "La competitività internazionale del distretto serico comasco", *Sviluppo Locale*, vol. 2-3, no. 2-3
- Visconti F., (1996), *Le condizioni di sviluppo delle imprese operanti nei distretti industriali*, EGEA
- Zagnoli P., (1991), *I rapporti tra imprese nei settori ad alta tecnologia: il caso della Silicon Valley*, Giappichelli

Note

* L'Autore vuole ringraziare Elisa Roncoroni, Verena Tomasetto e Marco Moncalieri per il loro prezioso supporto nell'attività di ricerca empirica condotta sul distretto di Como negli ultimi tre anni, all'interno del programma di ricerca d'Ateneo "Linee evolutive dei distretti industriali", finanziato dalla Fondazione Cariplo. Un ringraziamento particolare va al Prof. Alessandro Sinatra per aver supervisionato l'intero progetto di ricerca da cui questo saggio è tratto.

¹ Micheal Best (1990: 235) riconosce alla relazionalità inter-impresa esistente nei distretti il ruolo fondamentale nel promuovere un successo basato sulla capacità innovativa diffusa a livello di sistema: "[...] success across industrial districts depended upon a capacity to innovate. An innovative industrial district can be described as a dynamic constellation of mutually adjusting firms. The constellation is dynamic in that the responses to new challenges and opportunities involve a continuous definition of the inter-firm networks and external boundaries of the districts. Adjustments are mutual in that the initiatives from one firm intersect with others and modify the production capabilities and opportunities for each firm."

² Come indicato da Lipparini (1995: 23), "[è] un dato di fatto che i principali distretti italiani siano interessati da processi di apertura verso l'esterno nel tentativo di superare l'isolamento relazionale che precludeva la ricerca e l'attivazione di pratiche collaborative e di integrazione tra imprese."

³ È stato necessario trasportare alcuni termini specifici utilizzati dagli studiosi di relazioni inter-organizzative in un linguaggio comune.

⁴ Per il rispetto della privacy delle imprese, che tanto cortesemente hanno dimostrato la propria disponibilità, contribuendo con la compilazione del questionario all'indagine sulle relazioni inter-aziendali del distretto, non saranno indicati i nomi delle imprese che hanno fornito informazioni utilizzate nelle elaborazioni.

⁵ E' necessaria una precisazione sulla terminologia utilizzata:

- con l'espressione "serico" si intende solitamente la lavorazione di seta, fibre chimiche artificiali e sintetiche continue, unitamente alle cosiddette fibre naturali (lana, lino, cotone);
- quando invece ci si vuole riferire alle lavorazioni che utilizzano esclusivamente la seta, si parla di tessuti e prodotti "in seta".

⁶ A titolo definitorio, si noti che per grandi aziende qui si intendono le imprese con un fatturato superiore ai 200 miliardi di vecchie lire; per medie aziende si intendono le imprese con un fatturato compreso tra i 100 e i 150 miliardi di vecchie lire; per piccole aziende si intendono le imprese con un fatturato compreso tra i 2 e i 20 miliardi di vecchie lire. L'intero studio fa riferimento alla lira come valuta di riferimento e non all'euro al fine di poter analizzare i dati presenti nei database senza doverli convertire interamente.

⁷ Il converter è il protagonista in prima linea sul mercato, essendo spesso l'unico interlocutore del confezionista finale ed è l'operatore della filiera che conosce ed interpreta i gusti e le tendenze moda, proponendo al cliente quale collezione approntare. È una figura trasversale, originariamente di stampo prettamente commerciale, che non comporta una facile schematizzazione: ci sono, infatti, converter che si occupano solo dell'interpretazione e dell'orientamento del mercato e quindi della creazione di una collezione realizzata sempre ed esclusivamente da strutture produttive esterne (converter in senso stretto), e ci sono aziende che pur avendo dei riferimenti produttivi interni o esterni, se vanno in prima visione sul mercato possono essere comunque considerate converter (converter in senso lato). Il converter che un tempo era considerato una figura di grande successo in quanto organizzava le varie componenti produttive "esterne", oggi viene percepito come un operatore in crisi, tanto che alcuni operatori locali ipotizzano la sua scomparsa/sostituzione.

⁸ Ai dati già analizzati in precedenza sono state aggiunte alcune informazioni provenienti dal database AIDA riguardanti i principali esponenti della società. Con il termine di 'principali esponenti,' nella base di dati, sono indicati gli individui che ricoprono ruoli importanti all'interno dell'impresa come la carica di amministratore, di presidente del consiglio d'amministrazione, di amministratore delegato, di amministratore unico, di consigliere delegato o di socio accomandatario. L'analisi di questi dati ha

permesso di ottenere qualche informazione riguardo alle relazioni IMPRESA-SOCIO-IMPRESA. Attraverso questa analisi sono emersi alcuni legami indiretti tra le aziende determinati dalla presenza di una persona che ricopre, in più imprese, il ruolo di principale esponente. Purtroppo nel database non sono disponibili i dati completi sulla composizione del consiglio d'amministrazione e, quindi, è possibile, che oltre alle relazioni individuate nel grafo, esistano altri legami legati alle figure dagli amministratori o dei soci. Nei bilanci di alcune società, inoltre, tali informazioni non sono rese note.

⁹ Gli esempi citabili sono numerosi, sia di piccoli gruppi sia di imprese di piccole-medie dimensioni che controllano o sono collegate con altre aziende di dimensioni simili:

- a) Il gruppo Sampietro si occupa della fase di tessitura ed è un esempio di integrazione orizzontale. Esso si compone di tre divisioni ciascuna specializzata nel soddisfare un target differente: 'S.F.T. Sampietro Fashion Tessile S.p.A. produce tessuti per abbigliamento donna per il comparto dell'alta moda, 'Sampietro Tessile S.r.l.' produce sciarpe, *foulard*, tessuti per abbigliamento e cravatte ed ha come principale mercato di riferimento altre tessiture, la 'Sampietro Tessitura Serica S.p.A.' produce sciarpe, *foulard* e tessuti greggi da vendere ai converter.
- b) 'Filatura Pasubio S.p.A.', 'Mario Sirtori S.p.A.' e 'Signori & C.' intrattengono relazioni di capitale e svolgono fasi adiacenti della filiera serica: la prima si occupa della preparazione e della filatura delle fibre, la seconda è una tessitura e l'ultima è una tintoria.
- c) La 'Tessillario S.p.A.' controlla 'Stamperia Luce S.p.A.' e 'Modatex'; si tratta di una tessitura che detiene partecipazioni in una tinto-stamperia, nella quale si effettua anche la fase di finissaggio, e di un converter.
- d) La 'Bellieni S.r.l.' è un converter parzialmente integrato, poiché svolge al suo interno anche la fase di tessitura, e controlla una stamperia, la 'Bel Print S.r.l.'.
- e) La 'Olmetto International S.r.l.', che svolge sia la fase a monte della filiera secondaria di ideazione del tessuto sia la fase finale di commercializzazione del prodotto finito, è collegata con una relazione di tipo *IMPRESA-IMPRESA* con una tessitura, 'Tessitura Elmtex S.r.l.'.
- f) La 'R.B. Center S.r.l.' controlla la 'Romano Botta S.r.l.', tessitura per cravatte, sciarpe e *foulard*, e la 'F40 S.r.l.', impresa che svolge al suo interno numerose fasi di nobilitazione (tintoria, stamperia, finissaggio) e le operazioni di lucidista e di fotoincisione.
- g) La 'Roby Foulards S.p.A.' controlla la 'Stamperia Cattaneo S.r.l.'; svolgono entrambe la fase di stampa, ma mentre la seconda tratta solo due tipologie di tessuto (catena trama jacquard e catena trama liscio) la prima opera su una gamma più vasta (catena trama jacquard, catena trama liscio, pile, pizzi ricami e tulle, rivestiti spalmati, tessuti non tessuti), inoltre la 'Stamperia Cattaneo' esegue anche la fase di tintura.

¹⁰ Si possono individuare due tipologie di relazioni: il network dello scambio di prodotti e servizi e il network della comunicazione, in base alle quali ad ogni categoria di contenuto corrispondono differenti tipologie di network (Soda, 1998).

¹¹ Alcuni autori distinguono i network in:

- *advice network*, quando il contenuto della relazione è riferito allo scambio di informazioni e conoscenze. È possibile che le conoscenze scambiate siano fungibili e possano essere applicate a differenti attività della filiera (Powell, 1987);
- *primary network* (o F-connection), nel caso in cui la relazione sia riferita all'esistenza di parentela, affetti, amicizia (Ben-Porah, 1980);
- *relazione normativa*, se il network è basato sullo scambio di influenza, di potere o di norme (Soda, 1998).

¹² Le partnership all'estero potrebbero rivelarsi particolarmente vantaggiose per la singola impresa che avrebbe la possibilità di abbattere notevolmente i propri costi, ma esistono grossi problemi di integrazione culturale. Ad esempio, per quanto concerne la Cina, alcuni imprenditori hanno sottolineato l'instabilità della situazione politica cinese, che non fornisce sufficienti garanzie, e l'esistenza di grosse differenze culturali, che non permettono o che frenano la collaborazione. Gli imprenditori giapponesi, invece, sono considerati da quelli comaschi maggiormente affidabili, ma le partnership con questa nazione non conducono agli stessi vantaggi di quelle cinesi poiché non permettono di attingere alla materia prima a costi inferiori.

¹³ Intervento del presidente di Federtessile alla Tavola Rotonda "Il ruolo del distretto nel mercato globale. Modelli di eccellenza *made in Italy*", Vigevano, 20 Aprile 1999.

¹⁴ Intervento del presidente della Camera di Commercio di Como al “Forum dell’Economia – *Como: elementi di debolezza e opportunità strategiche*”, Cernobbio, 16 Marzo 2001