

# Processi di internazionalizzazione e logistica di distretto: un'analisi di benchmark

Marco Mazzarino  
IUAV – Dipartimento di Pianificazione  
Ca'Tron, Santa Croce 1957  
30135 Venezia  
e-mail: [mazzarin@iuav.it](mailto:mazzarin@iuav.it)

## ***Abstract***

Lo scenario competitivo attuale è caratterizzato da una costante evoluzione che le imprese sono chiamate a governare: i processi di globalizzazione da un lato e l'innovazione tecnologica, dall'altro, hanno provocato dei cambiamenti decisivi all'interno di tutta la catena del valore. In questo quadro la logistica ed il trasporto rappresentano leve strategiche per lo sviluppo competitivo soprattutto delle imprese distrettuali che si trovano a gestire il *trade -off* costo/servizio sui mercati globali. Nel paper vengono analizzate tali dinamiche relativamente ad una *best practice* del settore calzature-abbigliamento: il distretto di Montebelluna. Viene proposto uno schema originale di ricostruzione della filiera logistico-trasportistica globale che, attraverso la somministrazione di un questionario, ha preso in considerazione un universo di 421 imprese, dal quale sono risultate utilizzabili 57 risposte complete opportunamente stratificate. Dall'analisi di *benchmark* sono quindi emerse alcune aree critiche che hanno permesso di evidenziare i "punti deboli" del sistema logistico-trasportistico e produttivo complessivo, per i quali suggerire interventi mirati di *policy* sulla base di una scala di priorità. I risultati indicano come le criticità principali risiedano nelle aree del processo produttivo in connessione alle esigenze di *customer service*, nella gestione degli stock e nella pianificazione delle reti distributive su scala globale, mentre risultano ridimensionati le problematiche organizzative connesse al sistema dei trasporti.

## ***1. Introduzione***

La tematica connessa ai distretti, ed in ispecie quella della logistica e del trasporto distrettuale, risulta piuttosto ampia e ancora, per molti versi, irrisolta. Molto spesso nella letteratura si sono considerati i distretti come organizzazioni omogenee, in particolar modo si è teso a sottintendere la loro conformità al classico modello *marshalliano* (Beccattini, 1987; 1989; 1990; 2000). Sono stati prodotti sforzi significativi per ricondurre il modello dei distretti nell'ambito della teoria economica (Krugman, 1995; Rosenfeld, 1997), sottolineando ad esempio le componenti legate alle economie di agglomerazione (La Fountain, 2005; Goldstein e Gronberg, 1984; Hanson, 1996; Harrison et al., 1996; Pyke et al., 1990). Un elemento costitutivo fondamentale che emerge dalla letteratura concerne poi il rapporto tra il modello distrettuale, da un lato, e, dall'altro lato, le teorie localizzative (Henderson, 1994; Porter, 1994; Scotchmer e Thisse, 1992; Scott, 1987) e lo sviluppo e competitività territoriale (Boscacci, 2003; Enright, 1992; 1993; Harrison, 1992; Porter, 1996; Waits e Howard, 1996).

Il tema specifico della logistica e trasporto distrettuale risulta essere finora poco approfondito in letteratura: alcuni filoni sono riscontrabili soprattutto nel settore delle scienze regionali (cfr. McCann, 1995; 1996; 1998), mentre il tema risulta di fatto mancante nelle scienze trasportistiche. Esso è stato finora impostato riferendosi ai distretti in generale, senza alcun distinguo tra le varie situazioni (cfr., ad esempio, Beltrame e Del Fabbro, 2000; Mariani, 2001; Ottimo e Vona, 2001) oppure si è concentrato su singoli settori o realtà distrettuali (cfr., ad esempio, Evangelista e Velleco, 1997; Lattarulo, 2001; ISFORT-TLSU, 2004), cercando di contribuire alla costruzione di modelli interpretativi generali. Il presente lavoro si pone quindi l'obiettivo, attraverso un'analisi sul campo ad hoc relativa alla realtà dello sportsystem di Montebelluna (cfr. D'Agostino, 2002), di dare un ulteriore contributo alla "decifrazione" delle istanze legate alla logistica ed al trasporto distrettuale, sia da un punto di vista analitico – proponendo un modello interpretativo originale – sia da un punto di vista normativo - attraverso l'indicazione di percorsi di *policy* mirata.

In particolare, la struttura del paper si articola come segue:

1. nella parte analitica (analisi di benchmark) viene innanzitutto elaborato uno schema innovativo di ricostruzione della filiera logistico-trasportistica basato su un approccio per processi/attività. Lo schema viene quindi utilizzato per la raccolta dati che ha preso in considerazione un universo di 421 imprese, delle quali sono state contattate 248. Di queste, sono risultate utilizzabili 57 risposte complete attraverso la somministrazione di altrettanti questionari;

3. nella parte normativa (di posizionamento strategico) vengono identificati, sulla scorta dell'analisi precedente, i “punti deboli” della filiera logistica distrettuale in base a criteri incrociati di “importanza” e “criticità” delle componenti logistiche esaminate, in modo tale da suggerire interventi mirati di policy secondo una scala di priorità.

## **2. Analisi della filiera logistico-trasportistico distrettuale**

Come anticipato, è stato elaborato un questionario in grado di ricostruire, in modo originale, la struttura della filiera logistica e trasportistica a livello distrettuale. Scopo del questionario è stato quello, su un piano analitico, di evidenziare, in modo integrato ed esaustivo, le componenti essenziali della filiera distrettuale, ed al tempo stesso, su un piano di policy, di indicare quali di queste potessero rappresentare dei “colli di bottiglia” – in termini di efficienza ed efficacia - su cui innestare opportuni interventi di policy.

Il piano di campionamento, oltre alle caratteristiche già ricordate, ha preso in considerazione sia imprese con marchio sia quelle senza marchio.

Di seguito presentiamo, commentati, i risultati analitici dell'indagine, suddivisi in sezioni.

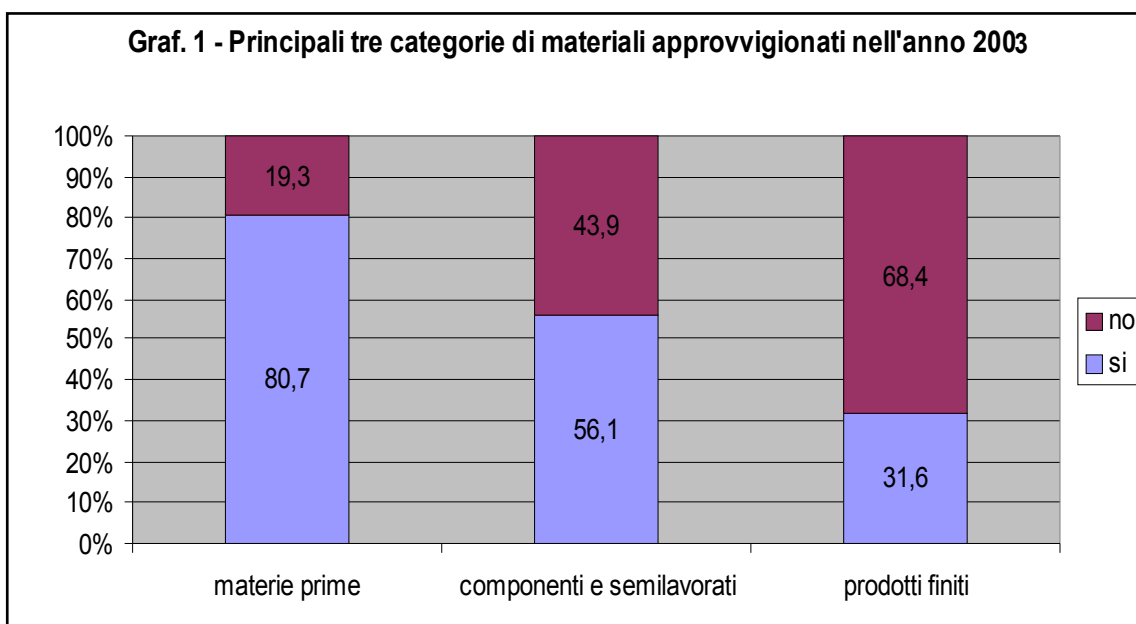
### **2.1 La logistica degli approvvigionamenti**

La struttura dei processi connessi alla logistica degli approvvigionamenti mette in evidenza innanzitutto la percentuale di imprese per categoria di materiale approvvigionato (anno 2003), ovvero:

- materie prime;
- componenti e semilavorati;
- prodotti finiti<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> ponendo uguale a 100 la singola categoria di materiali approvvigionati, in termini di volume

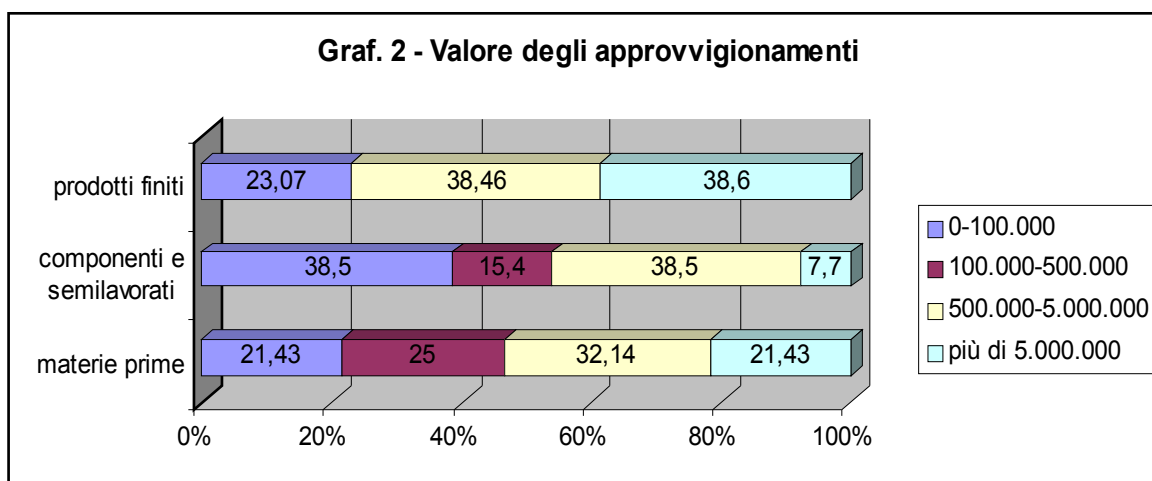


Come si può notare dal Graf. 1, l'80,7% delle imprese del distretto si approvvigiona di materie prime, il 56,1% di componenti e semilavorati, mentre il 31,6% si rifornisce di prodotti finiti.

Tali dati mettono in luce la prevalente incidenza di flussi di materie prime (pelli, tessuti e materie plastiche) rispetto alle altre tipologie di materiali, confermando, quindi, la natura ancora "industriale" del distretto, intendendo con tale aggettivo la connotazione trasformatrice delle attività realizzate dalle imprese.

Tuttavia, si deve prestare attenzione anche al flusso in entrata nel distretto di prodotti finiti, in quanto il 31,6% delle imprese dichiara di rifornirsene: questo indicherebbe una tendenza del distretto ad assumere anche un ruolo di piattaforma logistico-distributiva.

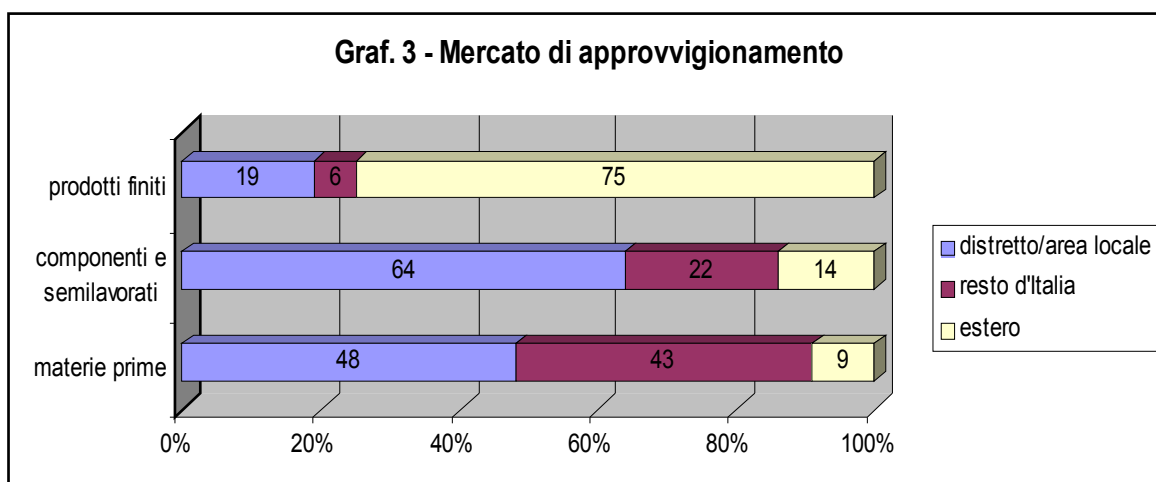
Si sottolinea, comunque, che con tale osservazione non si vuole affermare il prevalere di questa funzione su quella produttiva, bensì lo sviluppo di una fase evolutiva del distretto da piattaforma produttiva a piattaforma logistica/distributiva. A confermare il peso dei



prodotti finiti nell'approvvigionamento totale contribuisce anche il loro elevato valore

(Graf. 2): il 38,6% delle imprese, infatti, dichiara di rifornirsi di prodotti finiti per un importo superiore ai 5.000.000 di Euro.

Analizzando ora i mercati di approvvigionamento - ponendo pari a 100 ciascuna categoria di materiali di cui le imprese si riforniscono - il Graf. 3 permette di osservare il ruolo significativo svolto dal mercato distrettuale/locale (il 48% delle imprese si approvvigiona di materie prime nel distretto/area locale) e nazionale per la dotazione di materie prime, nonché la funzione prevalente del mercato distrettuale per i componenti semilavorati (il 64% delle imprese distrettuali si rifornisce di componenti/semilavorati dal distretto). Tali dati sono coerenti con la tipica caratterizzazione del distretto di auto-generare buona parte delle risorse utili al proprio sviluppo e quindi la scarsa necessità di ricorrere a fornitori di materie prime e componenti/semilavorati che non si trovino nell'area. Tuttavia, dalla lettura del grafico emerge con estrema chiarezza l'importanza del mercato estero per quanto concerne i prodotti finiti (il 75% delle imprese distrettuali si rifornisce di prodotto finito dall'estero). Tale dato confermerebbe le ipotesi precedentemente avanzate circa la funzione logistico/distributiva del distretto.



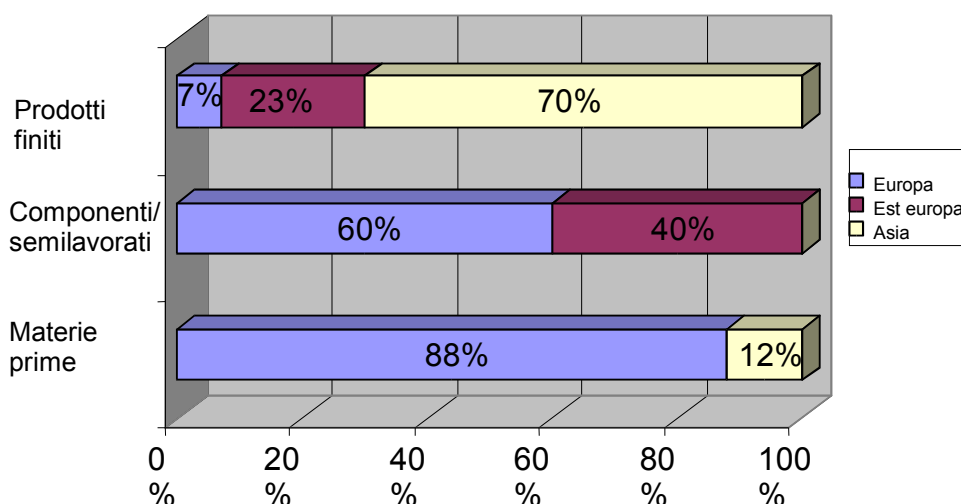
In particolare, concentrandosi sul mercato estero di approvvigionamento, il Graf. 4 illustra, per ogni categoria di materiale, la percentuale di imprese che si riforniscono dalle seguenti aree geografiche:

- Europa (Germania, Spagna, Svizzera, Austria, Olanda, Francia);
- Est Europa (Romania);
- Asia (Cina, Hong Kong, Giappone, Corea).

Si riscontra quindi la predominanza del mercato europeo (soprattutto Germania - 53%) per l'approvvigionamento di materie prime, il ruolo significativo di quello est- europeo

(in particolare Romania - 40%) per componenti e semilavorati ed infine quello asiatico (in particolare Cina - 62%) per i prodotti finiti.

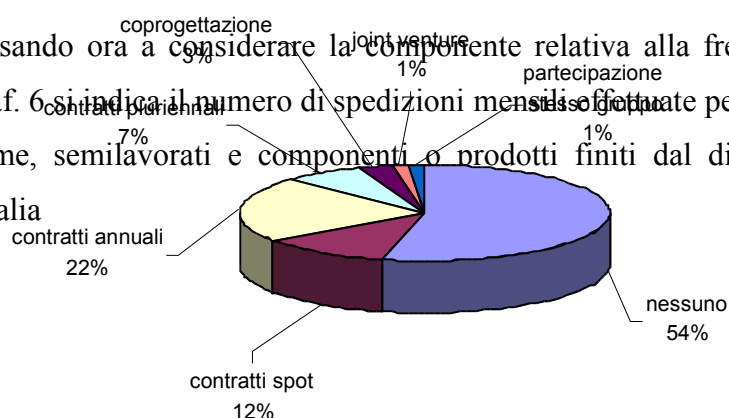
**Graf. 4 - Primo paese estero di approvvigionamento**

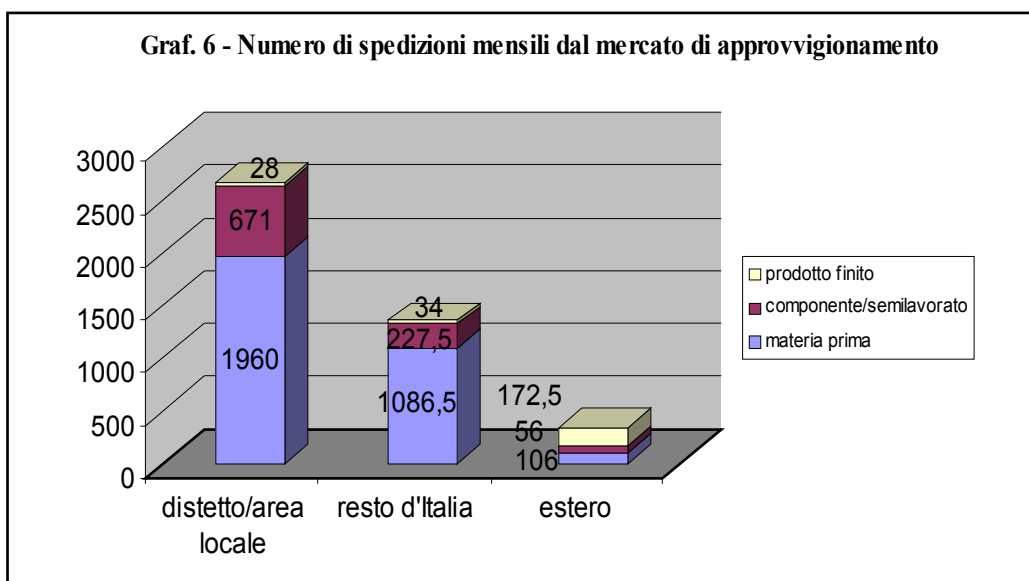


semi permanenti (informazioni, macchinari, risorse umane, ecc.) e l'impegno a rispettare i rapporti d'affari sono note e, pertanto, non necessitano di regolamentazioni formali. Quanto affermato risulta valido anche per la tipologia dei rapporti di partnership con i propri clienti.

**Graf. 5 - Tipologia dei rapporti di partnership con i fornitori**

Passando ora a considerare la componente relativa alla frequenza delle spedizioni, nel Graf. 6 si indica il numero di spedizioni mensili effettuate per approvvigionarsi di materie prime, semilavorati e componenti o prodotti finiti dal distretto/area locale, dal resto d'Italia



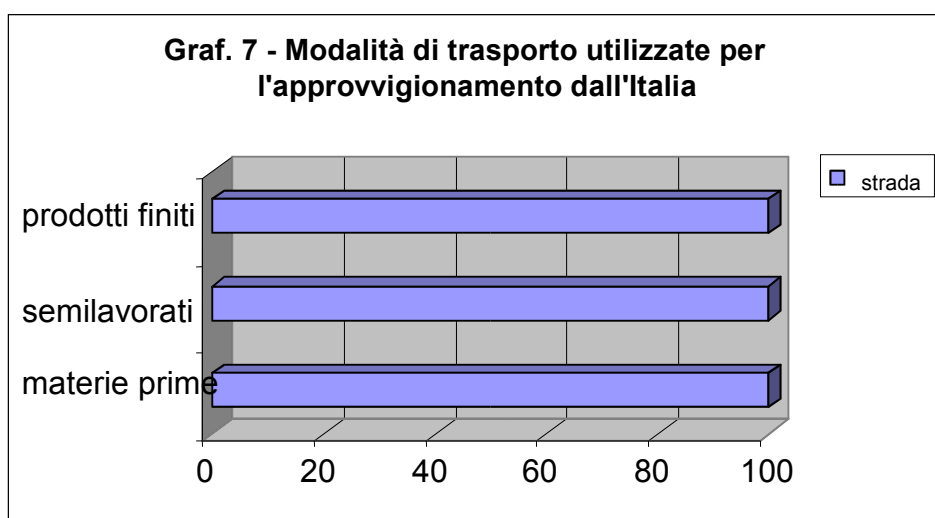


e dall'estero.

Dai dati si possono trarre delle considerazioni relative ai mercati con la maggior frequenza di spedizioni ed al materiale oggetto di approvvigionamento. Quanto al primo elemento, come ci si poteva attendere, il Graf. 6 evidenzia la concentrazione delle spedizioni di materiali dal distretto e dall'area locale, in quanto il distretto, per sua natura, si caratterizza per continui scambi fisici ( ed informativi ) tra le imprese all'interno del territorio locale, a monte e a valle rispetto alla propria posizione nella filiera produttiva.

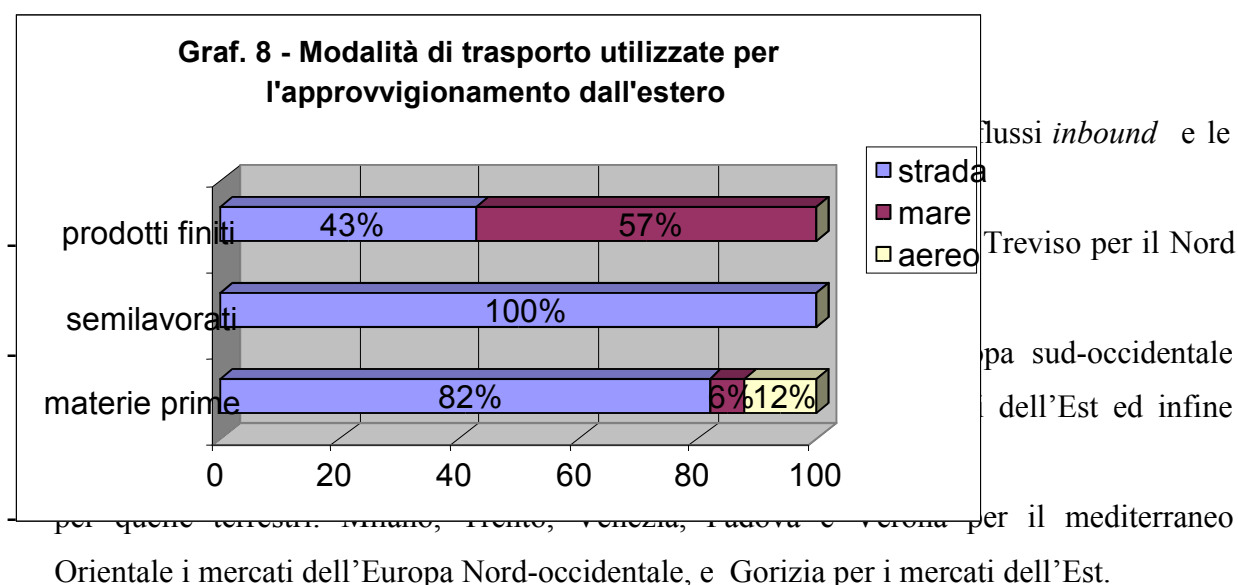
Tale caratteristica contribuisce a spiegare, relativamente al secondo aspetto, anche la tipologia di materiale maggiormente approvvigionato: materie prime e componenti/semilavorati che provengono, nuovamente, dal mercato distrettuale/locale. Non si deve tuttavia tralasciare il dato relativo alle spedizioni dei prodotti finiti in quanto la loro provenienza è principalmente estera.

Passando all'analisi delle modalità di trasporto utilizzate per i flussi *inbound*, si distingue tra l'approvvigionamento dall'Italia e dall'estero. In relazione al mercato nazionale, la totalità delle imprese utilizza la modalità stradale, (vedi Graf. 7) indipendentemente dal tipo di bene trasportato.



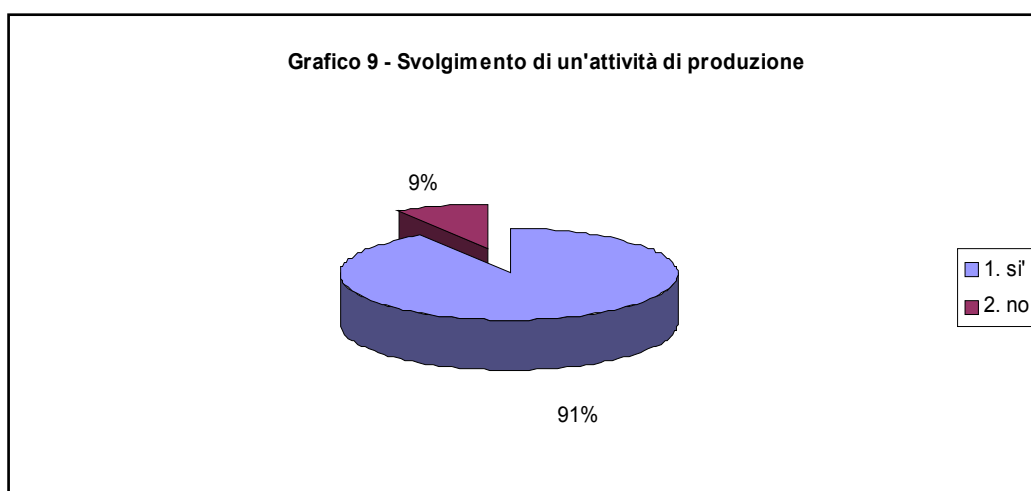
prevalenza di un'unica modalità di trasporto (l'utilizzo della modalità stradale per i prodotti finiti) e un approvvigionamento di materie prime e semilavorati.

prime) (si veda Graf. 8): tali risultati sono una conseguenza della progressiva apertura dei distretti anche a fornitori e subfornitori stranieri, localizzati in altri continenti (ad esempio il Far East). Si noti, inoltre, che il ricorso alla ferrovia è di fatto trascurabile, con cause che possono essere molteplici: dimensioni aziendali che non permettono di raggiungere standard di carico adeguati, esiguità delle distanze da ricoprire, caratteristiche dei prodotti da spedire, tempi di consegna, carenze del servizio, e via dicendo.



## 2.2 La logistica produttiva

Lo studio della logistica produttiva è stato realizzato valutando parametri quantitativi, qualitativi, geografici e tecnici. Innanzitutto, il Graf. 9 permette di osservare come lo svolgimento dell'attività di produzione sia presente nel 91% delle imprese del campione:



quasi tutte realizzano un'attività produttiva, confermando ancora, come precedentemente accennato, la connotazione “industriale” del distretto. Sulla base di ciò, si è analizzato il

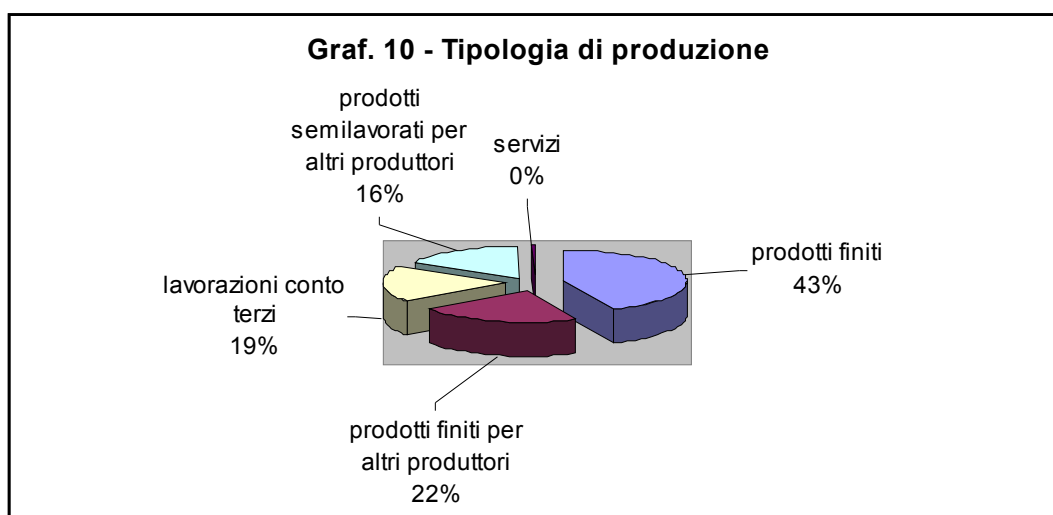


tipo di output prodotto dalle imprese in relazione al fatturato, suddividendolo in cinque classi (Graf. 10):

1. prodotti finiti;
2. prodotti finiti per altri produttori;
3. lavorazione conto terzi;
4. prodotti semilavorati per altri produttori;
5. servizi.

Si è voluto distinguere tra "prodotti finiti", "lavorazione", "prodotti semilavorati" e "servizi", al fine di conoscere la collocazione delle imprese lungo la filiera, e la specificazione "prodotti finiti per altri produttori", "lavorazione conto terzi", "prodotti semilavorati per altri produttori" per conoscere il livello di subfornitura. Tale classificazione coglie due aspetti della realtà del distretto dello *sport system*. In primo luogo, si evidenzia come il 65% delle imprese realizzi prodotti finiti, mentre il rimanente 35% produce semilavorati: il distretto colloca quindi le proprie lavorazioni nelle fasi finali della filiera produttiva. Tale situazione trova conferma dall'ormai nota proiezione extra-distrettuale del sistema del valore, soprattutto per le prime fasi delle lavorazioni, con l'aggancio a catene di divisione del lavoro a scala globale (si veda i Graffi. 12 e 13).

In secondo luogo, il 57% delle imprese produce sia prodotti finiti che semilavorati per altre imprese, senza presidiare, quindi, direttamente il mercato di sbocco. Tale dato sarà successivamente integrato nelle conclusioni finali in quanto la mancanza del controllo del mercato a valle rappresenta una criticità per la competitività delle imprese, visto che l'estensione dei mercati di sbocco, che divengono via via più aperti, differenziati ed esigenti, richiederebbe un presidio diretto da parte delle imprese produttrici.



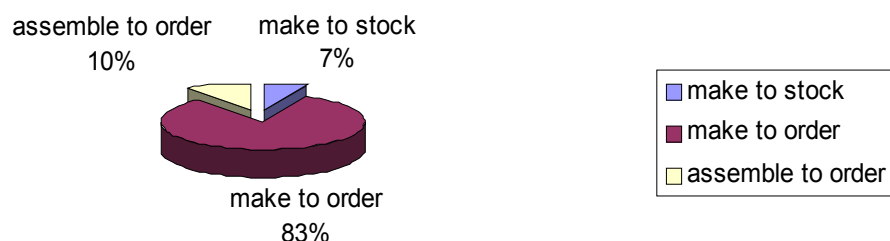
E' inoltre opportuno sottolineare la distinzione tra "prodotti finiti o semilavorati per altri produttori" e "lavorazione conto terzi": in quest'ultimo caso prevalgono, infatti, skills prevalentemente operativi, mentre nella prima queste capacità devono coesistere con ulteriori competenze (di progettazione, di relationship, marketing) che pongono l'impresa, almeno mediamente, su una frontiera evolutiva più avanzata. L'appartenenza a una delle due sotto-popolazioni può venire utilizzata come variabile del livello di complessità affrontato dall'impresa subfornitrice. Le percentuali delle due tipologie di produzione sostanzialmente si equivalgono, con una leggera prevalenza della lavorazione conto terzi. Da quanto detto è chiara quindi la presenza di forti relazioni di legami di fornitura tra le imprese all'interno della filiera che porta alla realizzazione del prodotto finito.

Passando ora a considerare le variabili qualitative della logistica produttiva, l'organizzazione del processo di lavorazione è stato analizzato in relazione alle logiche del:

1. *make to stock*;
2. *make to order*;
3. *assembly to order*.

Come si può notare dal Graf. 11, l'83% delle imprese che svolgono attività di produzione adottano una politica *make to order* (ovvero di avvio dei processi produttivi solo dopo la data di ricezione dell'ordine), e, solo il 10% realizza un *assembly to order* (approvvigionamento e/o produzione di componenti prima della ricezione dell'ordine, e assemblaggio finale dopo la sua ricezione) coerentemente con un approccio al mercato tipico delle catene logistico/produttive "reattive". Tale tipologia di *supply chain* è tipica del prodotto moda: la scarpa sportiva rientra in tale categoria, caratterizzata da tempistiche di produzione e di consegna veloci che prevedono un primo lancio in produzione "al buio", seguito da successive indicazioni e specifiche definite dal portafoglio ordini dei clienti.

**Graf. 11 - Organizzazione del processo produttivo in relazione al totale della produzione**

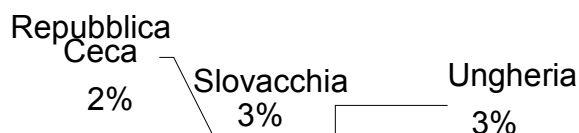


Rimanendo nell'ambito del processo produttivo, l'analisi risulterebbe incompleta se non si indagasse la localizzazione degli impianti produttivi, vista la forte vocazione

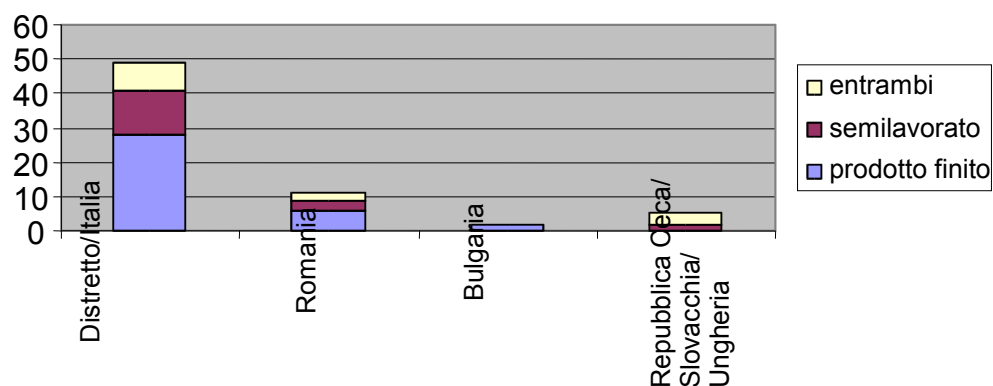
all'internazionalizzazione del distretto.

Sul totale degli stabilimenti di lavorazione, l'ubicazione degli stessi è prevalentemente distrettuale, come si può vedere dal Graf. 12: il 72% degli impianti produttivi di proprietà sono situati nel distretto montebellunese, mentre il rimanente 28% trova sede soprattutto nell'Est Europa, in particolare in Romania (il 15%), dove si concentra la maggior parte della produzione. Attualmente, tuttavia, l'aumento dei salari medi ha reso quest'ultima zona meno appetibile di un tempo, con conseguente scelta di allontanamento verso Bulgaria, Ungheria, Repubblica Ceca, e Slovacchia .

**Graf. 12 - Localizzazione impianti produttivi**



**Graf. 13 - Tipologia di output produttivo in relazione alla localizzazione dell'impianto (valori assoluti)**

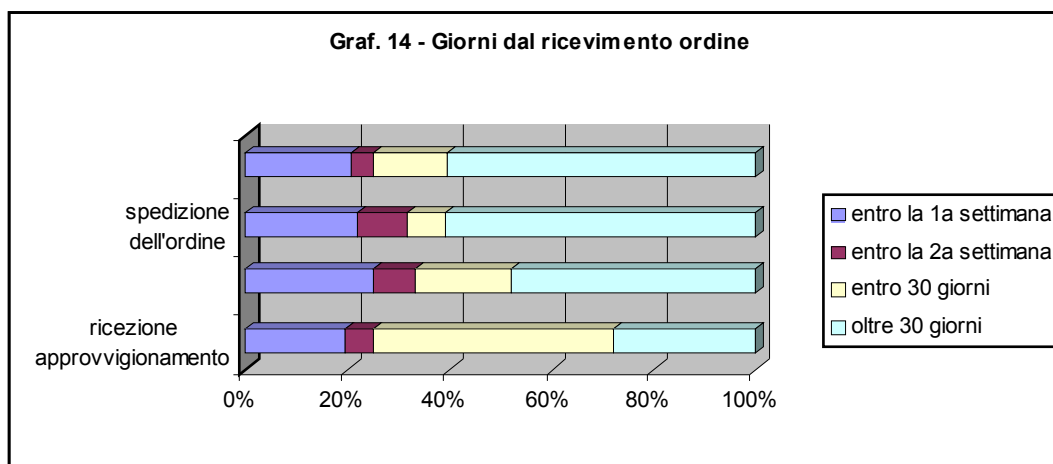


, in generale, si

a internazionale, determinato delle ongono il ciclo assegna al cliente che intercorrono

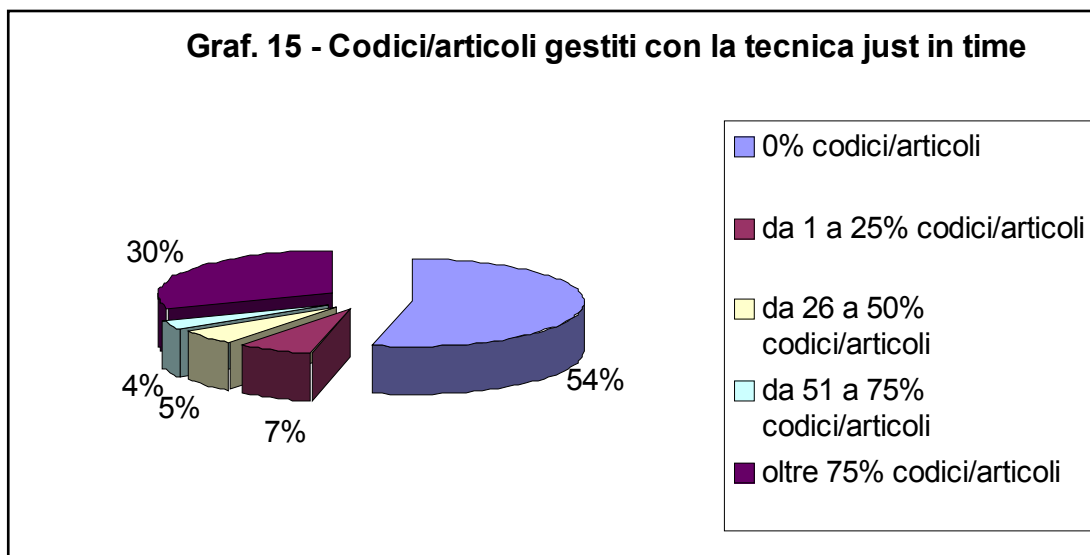
- la produzione;
- la spedizione dell'ordine;
- la consegna al cliente.

Come si può notare dal Graf. 14, la maggior parte delle operazioni espletate richiedono tempistiche superiori ai 30 giorni dal momento di ricezione dell'ordine dal cliente, mentre solamente la ricezione dei materiali in approvvigionamento avviene, per quasi la metà delle imprese, entro l'arco temporale mensile.



Sui tempi di espletamento di tali operazioni incidono non solo le caratteristiche degli strumenti informativi utilizzati dalle imprese, ma anche l'organizzazione del processo produttivo, precedentemente analizzato, e la gestione delle scorte.

A quest'ultima tematica si lega il dato relativo all'adozione della tecnica del *just in time*: il Graf. 15 evidenzia che il 54% delle imprese non gestisce nessuno dei propri codici con la tale tecnica, mentre il 30% la utilizza per più dei tre quarti degli articoli.

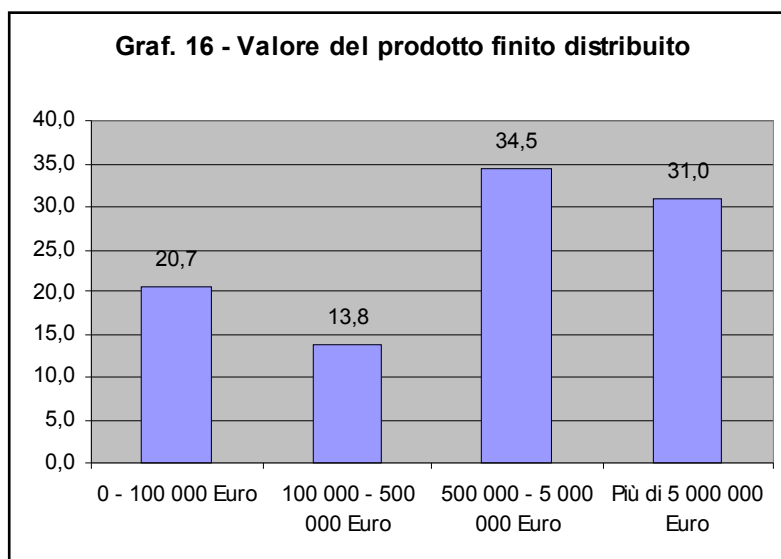


Tali risultati confermano la struttura del distretto industriale di Montebelluna: un “distretto concorrenziale” in cui poche grandi imprese utilizzano tecniche di logistica produttiva avanzata (il 30%).

## 2.3 La logistica distributiva

L’approfondimento dei processi relativi alla logistica distributiva è stato realizzato prestando particolare attenzione ai mercati di sbocco intesi in termini geografici, quantitativi, tipologici e di controllo/presidio.

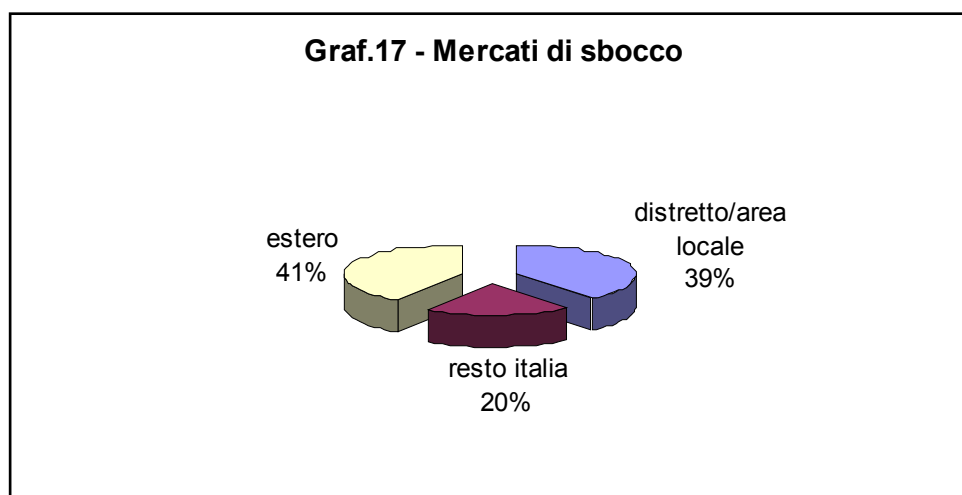
In primo luogo, si deve precisare che il distretto industriale della calzatura sportiva si caratterizza per la distribuzione di un prodotto finale di alto valore: il Graf. 16 indica che il 34,5% delle imprese vende un prodotto per un valore compreso tra i 500.000 e i 5.000.000 di € e, ben il 31% per un importo superiore ai 5.000.000 di Euro.



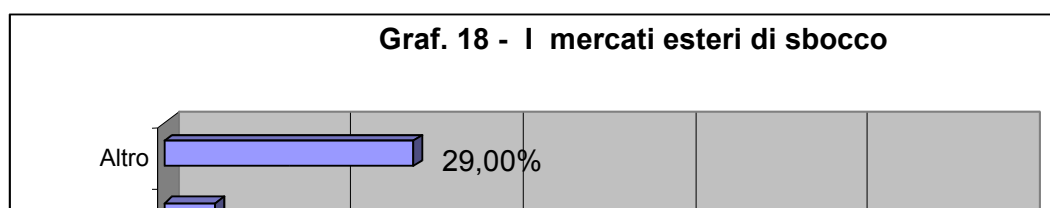
In relazione ai mercati geografici di sbocco, il Graf. 17 illustra la distribuzione dei materiali, in percentuale sul fatturato, in tre aree di destinazione (il distretto/area locale, il resto d'Italia e l'estero) ed indica come meta dei flussi *outbound* soprattutto il distretto/area locale (39%) e l'estero (41%).

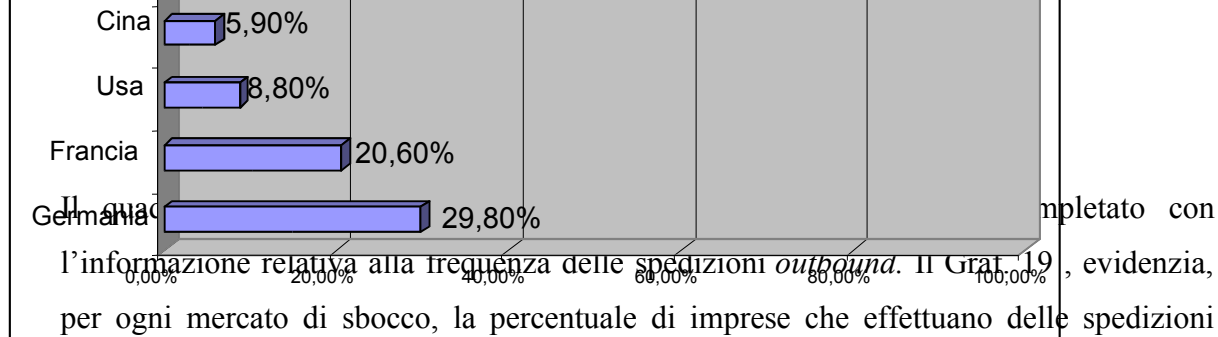
Quanto al distretto/area locale, non sorprende che il 39% delle imprese venda il proprio prodotto in tale area in quanto esse realizzano output per altri attori della filiera produttiva distrettuale posizionati a valle rispetto alle loro lavorazioni. Come noto, infatti, i contesti distrettuali sviluppano relazioni interaziendali basate sulla specializzazione di fase e sulla divisione verticale del lavoro tra imprese lungo la filiera produttiva locale che porta dalle materie prime ai prodotti finiti: nel distretto dello *sport system*, il 57% delle imprese a cui è stato sottoposto il questionario, realizza sia prodotti finiti che semilavorati per altre imprese.

Quanto alle vendite sul mercato estero, i dati confermano la capacità di oltrepassare i confini del mercato locale (distrettuale e nazionale) per servire clienti ubicati in un contesto più ampio: questo costituisce un buon indicatore del livello evolutivo raggiunto dalle imprese distrettuali, anche se con debole presidio degli stessi mercati.



Approfondendo l'analisi sui maggiori mercati di sbocco in percentuale sul totale delle vendite, il Graf. 18 evidenzia che tra i mercati europei serviti dalle imprese, la Germania (per quasi il 30%), riveste il ruolo principale, seguita dalla Francia (20,6%), mentre gli USA rappresentano il 9%. Nella voce "altro" si sono raggruppate nazioni che identificano mercati *outbound* per percentuali molto basse (il 3%, circa ciascuna), quali Russia, Spagna, Svizzera, Austria, Giappone etc.



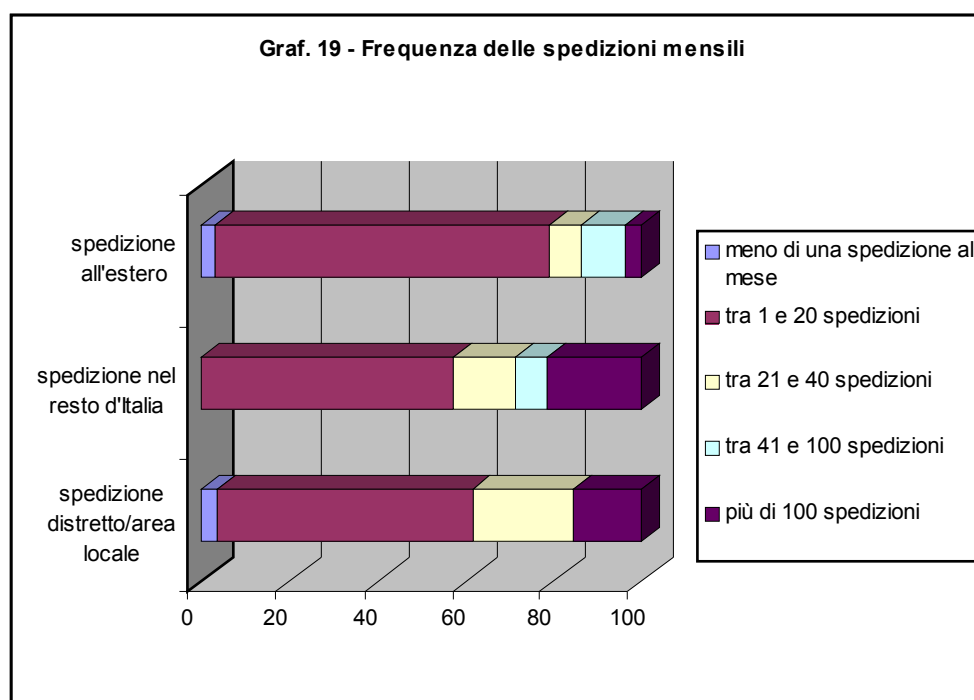


mensili, classificate nelle seguenti categorie:

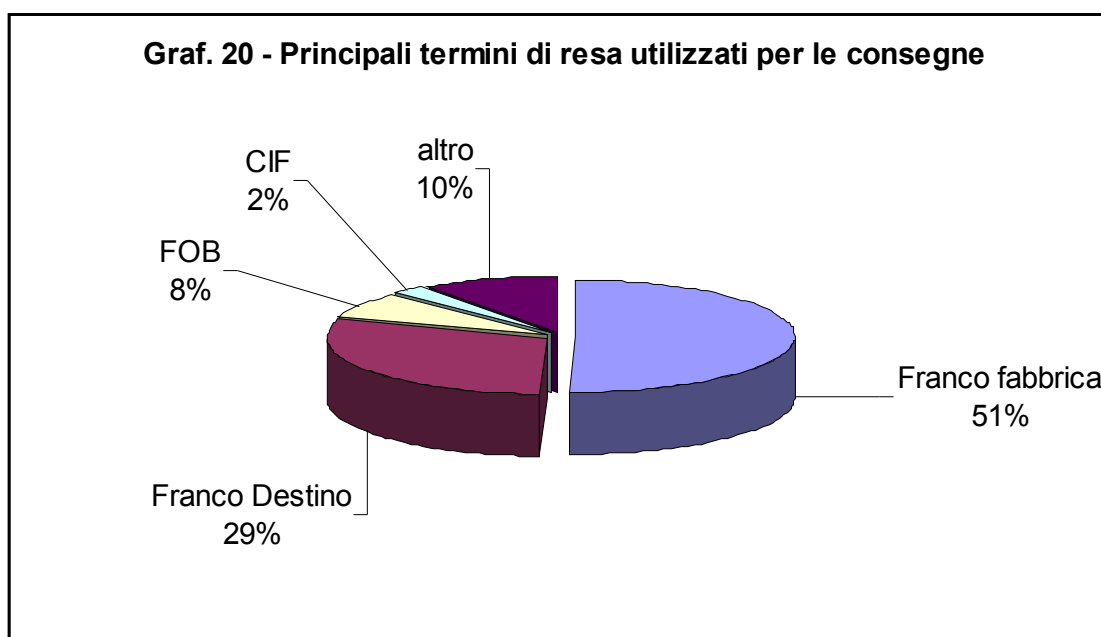
1. meno di una spedizione;
2. tra 1 e 20 spedizioni;
3. tra 21 e 40 spedizioni;
4. più di 100 spedizioni.

Per frequenza di spedizioni si intende il numero di spedizioni mensili effettuate verso i mercati di sbocco del distretto/area locale, nel resto d'Italia e all'estero.

I dati dimostrano una forte concentrazione su valori bassi di spedizione (tra 1 e 20 spedizioni mensili) nelle tre aree di mercato di sbocco considerate, anche se non si devono trascurare i valori relativi ad invii frequenti nel distretto e nel mercato nazionale: il 15,4% delle imprese effettua più di 100 spedizioni al mese nel distretto/area locale e il 21,4% le realizza nel resto d'Italia. Quest'ultimo dato permette effettuare una considerazione relativa alla problematica del trasporto distrettuale: a fronte di una polverizzazione della domanda distrettuale/locale le imprese non gestiscono il flusso fisico attraverso una programmazione delle spedizioni, che sono invece guidate dalle richieste delle "imprese-clienti" e che sono soddisfatte tempestivamente data la vicinanza fisica.



Con riferimento, invece, ai principali termini di resa utilizzati per le consegne (Graf. 20), più della metà delle imprese utilizza il franco fabbrica, mentre quasi il 30% il franco destino. Se da un lato il primo dato rappresenta una realtà tipica delle PMI e, dei distretti, in particolare, dall'altro è significativo notare il ruolo del franco destino per una quota significativa di imprese. Questo potrebbe indicare l'inizio di una tendenza al controllo e al presidio dei mercati di sbocco, ritenuto, come più volte ripetuto, elemento strategico per la competitività delle PMI.



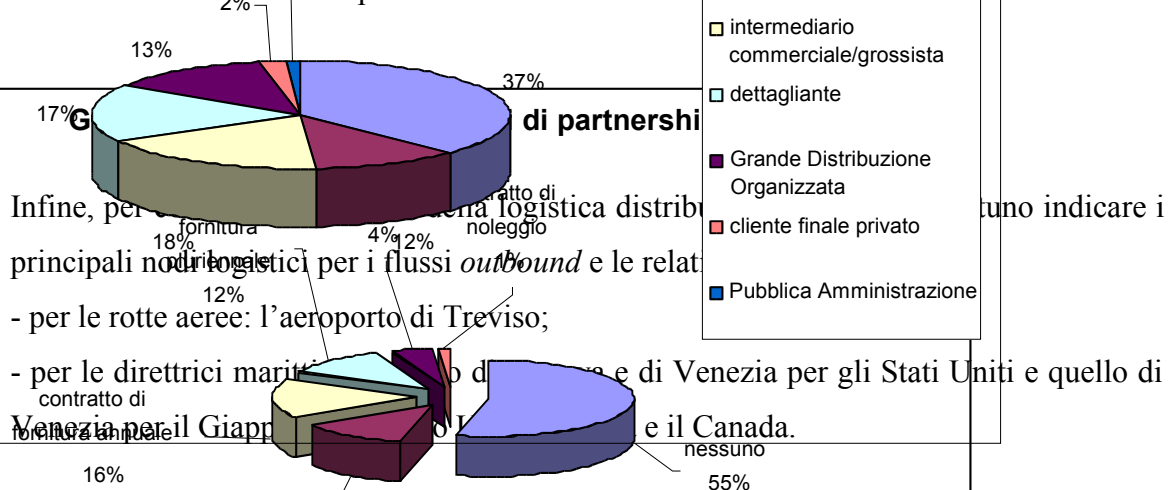
L'analisi della logistica distributiva è completata con i dati relativi alla tipologia di cliente, in relazione al fatturato annuo. Il Graf. 21 permette di ricavare due informazioni: la prima relativa al posizionamento delle imprese nella filiera produttiva e l'altra relativa al presidio dei mercati di sbocco. In relazione alla prima tematica, coerentemente con quanto precedentemente affermato, circa la metà delle imprese produce per altre aziende. In particolare, si evidenzia come solo una ristretta minoranza di imprese (il 12%) produca per terzisti/subfornitori che si collocano in una posizione intermedia della filiera produttiva, mentre il rimanente 88% delle imprese realizza prodotti per aziende che si trovano più a valle nella filiera. In particolare, il 37% produce per produttori finali mentre il 51% vende alla distribuzione (intermediari commerciali, grossisti, dettaglianti etc). Con riferimento al secondo aspetto, invece, solamente il 2% delle imprese mantiene un presidio sul cliente finale privato: la capacità di controllo dei canali con l'esterno risulta quindi complessivamente molto debole. Da un lato, infatti, le imprese distrettuali hanno



sempre agito su un mercato interno distrettuale, lasciando a poche imprese, specializzate, la commercializzazione del prodotto. Dall'altro lato, la calzatura sportiva è distribuita da reti al dettaglio di piccola dimensione, il cui controllo e gestione difficilmente può essere attuato da una controparte altrettanto frammentata.

**Graf. 21 - Principali caratteristiche dei clienti in base all'incidenza sul fatturato**

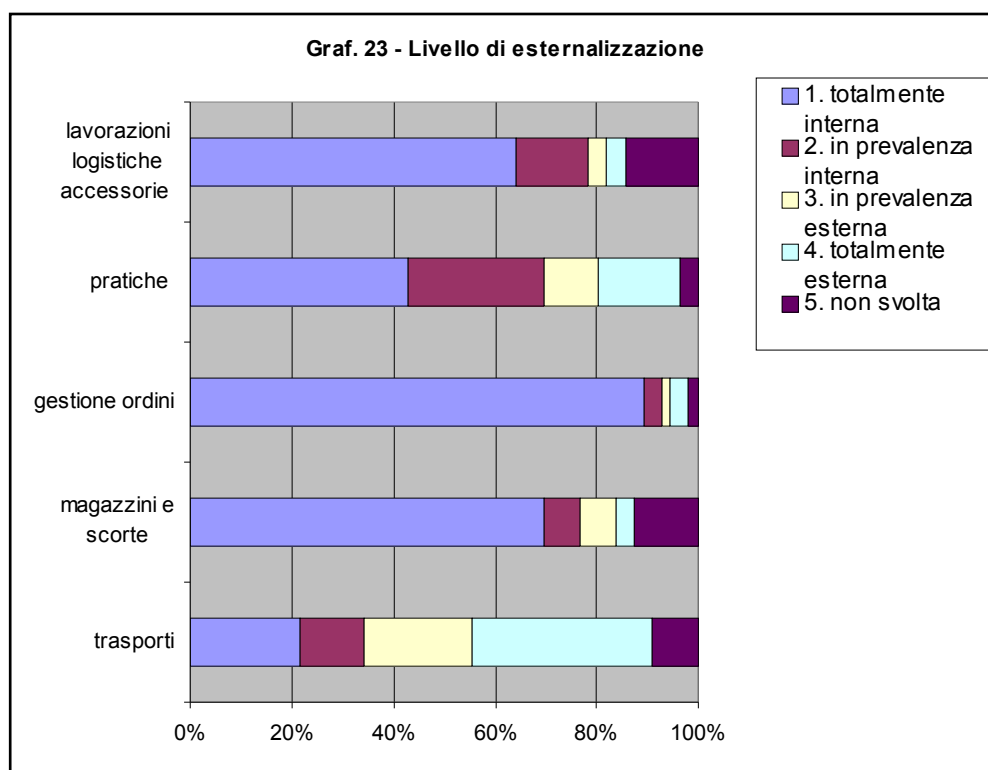
Quanto alla tipologia dei rapporti di partnership instaurati tra le imprese e i propri clienti (Graf. 22), emerge, come precedentemente affermato per i rapporti con i fornitori, la prevalente mancanza di contratti "tipici", confermandosi un elemento fondamentale per le attività all'interno del distretto.



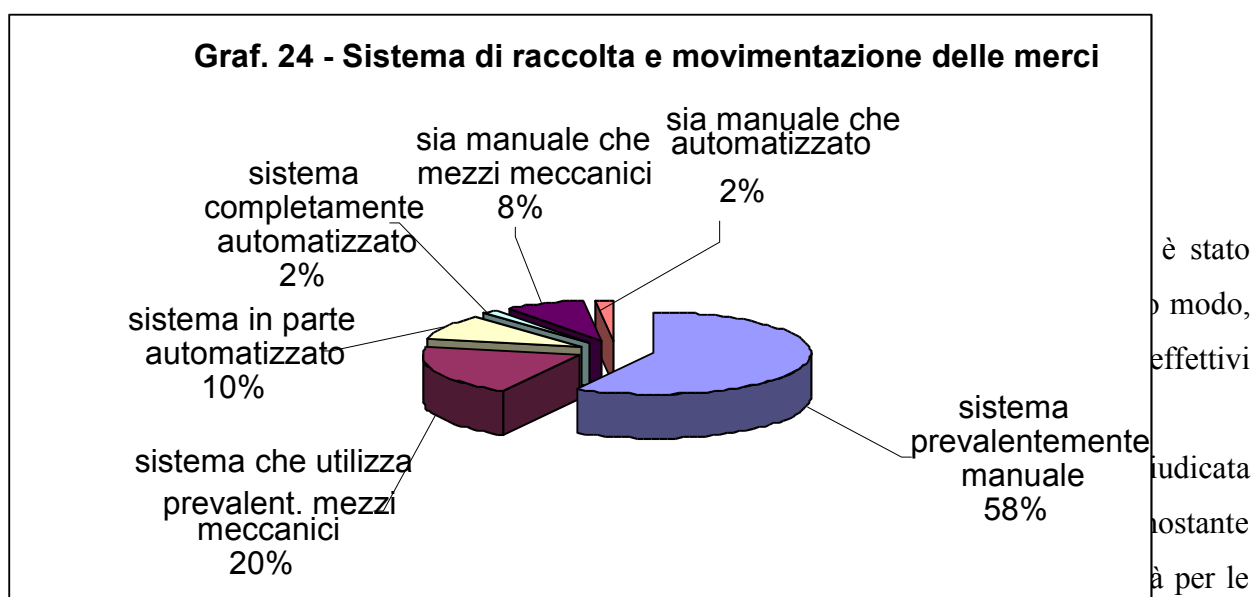
## 2.4 L'outsourcing logistico ed il sistema degli stoccaggi

L'analisi ha preso quindi in esame due ulteriori componenti logistiche: il livello di esternalizzazione delle attività logistica (i cui dati sono riportati nel Graf. 23) ed alcune caratteristiche relative alla gestione degli stock e dei magazzini.

In relazione al primo aspetto, i risultati dimostrano che la principale attività affidata in *outsourcing* è il trasporto (la società De Bortoli, nel caso specifico, rappresenta l'operatore leader del distretto), per più del 50% delle imprese, e, seppur con percentuali minori, anche per l'amministrazione delle pratiche (26%), mentre tutte le altre attività rimangono gestite internamente. Tali indicazioni stanno ad indicare una fase evolutiva importante anche se ancora iniziale dell' *outsourcing* logistico, in cui solamente alcune funzioni vengono efficientemente ed efficacemente esternalizzate.



Per quanto concerne il secondo aspetto (Graf. 24), si si rileva come l'adozione di mezzi meccanici ed automatizzati sia marginale a fronte di un prevalente uso di sistemi manuali (il 58% delle imprese). Si riscontra, quindi una debole propensione ad impiegare sistemi tecnologicamente avanzati e veloci , in quanto tali soluzioni richiederebbero investimenti cospicui: molto spesso tali scelte sono affrancate da una visione tecnicistica ed efficientistica di breve periodo che non considera le potenzialità di nuovi strumenti.



imprese di adottare una ristrutturazione nell'organizzazione del processo produttivo e sull'informatizzazione del ciclo dell'ordine, in modo da garantire livelli elevati di customer service in relazione a mercati sempre più esigenti e diversificati (catene logistiche "reattive"). Analogamente, è richiesta una riorganizzazione produttiva tale da garantire un'adeguata flessibilità produttiva e capacità di personalizzazione degli ordini (elementi ritenuti importanti da circa il 60% delle imprese e critici dal 50%). In tal senso possono essere suggeriti ulteriori sviluppi delle tecniche quali il *postponement* e la modularizzazione per non compromettere l'efficienza del processo produttivo e preservare la diversificazione degli *output*.

Nell'area connessa al sistema degli stoccaggi (considerata importante dal 60% delle imprese e critica dal 40%), è emerso come le attività connesse vengano svolte ancora prevalentemente all'interno dell'azienda. Da questo punto di vista, quindi, sussiste un mercato potenziale significativo per i servizi di logistica integrata in capo ai *third party logistics operators*. Si badi – quale tratto caratteristico del distretto di Montebelluna – come la maggior parte delle attività di trasporto risultano già esternalizzate e piuttosto efficienti, grazie alla presenza di operatori specializzati (De Bortoli, in primis): la possibilità di integrare tali servizi di mero trasporto con servizi relativi alla gestione scorte e magazzini, nonché di porzioni di processi e servizi a valore aggiunto legati a fasi e processi di fine linea - quali post-assemblaggi, configurazioni, kittizzazioni etc. - allo scopo di realizzare una maggiore efficienza complessiva, appare ineludibile e rappresenta come detto una grossa opportunità per un outsourcing logistico evoluto. Si consideri, inoltre, come emerso dall'indagine, il fatto che sia ancora prevalente l'uso di sistemi di *picking and handling* di tipo manuale: una transizione verso tecniche meno manuali è in grado di apportare forti economie, soprattutto nella logica dell'outsourcing evoluto.

Un'ulteriore area fortemente critica nel sistema distrettuale è quella connessa al generale fenomeno dell'internazionalizzazione (fattore considerato importante per il 70% delle imprese e critico per più del 50%) e del presidio dei mercati di sbocco (ritenuto importante da quasi il 60% delle imprese e critico dal 55%). Da questo punto di vista va notato, quale tendenza generale considerando il flusso logistico a monte, come il distretto mantenga una sua natura "industriale" (trasformatrice) legata sempre più, però, alle fasi finali del prodotto, fino ad arrivare all'acquisto diretto di prodotti finiti da piattaforme produttive estere (in questo senso, ma non solo, il ruolo della Cina). Mentre un tempo l'investimento diretto all'estero prendeva forma con la creazione di impianti produttivi, oggi, si è probabilmente giunti ad uno step più maturo del processo in cui si sono valutati costi e benefici di ogni location e si è operata una scelta consapevole che considera sempre più la

possibilità di acquisto di componenti/semilavorati ma soprattutto di prodotti finiti da produttori esteri. In termini sintetici, dopo la fase di produzione nei propri impianti al di fuori del distretto, il cui output era il semilavorato, maturata la fase di finitura dei prodotti, è ora la volta dell'acquisto dei prodotti finiti da produttori extra-distrettuali: si delinea, quindi, una transizione del ruolo del distretto da piattaforma produttiva a piattaforma logistico-distributiva.

Considerando la logistica a valle, la ricerca di nuovi mercati richiama la problematica di riprogettazione della logistica distributiva mirata ad un maggiore controllo e presenza sui mercati finali quale fattore di competitività. La capacità delle imprese di presidiare i canali di collegamento con l'esterno è risultata, dall'indagine, molto debole: è noto che nella storia del distretto di Montebelluna le strategie di ingresso e di distribuzione sono sempre state a basso grado di coinvolgimento e con presidio informativo molto debole. Il mancato presidio di mercato è stato alimentato dalla logica del franco fabbrica, in parte favorita dal fatto che spesso era il cliente stesso a cercare i produttori italiani: l'eccellenza manifatturiera del distretto ha distolto per molto tempo l'attenzione su questi aspetti, secondo una logica peraltro corretta, quella della specializzazione sul proprio *core business* (in questo caso la manifattura). Fin tanto che l'irripetibile qualità dei prodotti del *Made in Italy* permetteva di non doversi preoccupare dell'erogazione di servizi di tipo logistico, demandati all'acquirente, non c'era bisogno di occuparsi di logistica ma, allo stato attuale, vi è la necessità di ridisegnare le reti distributive in modo da risultare più "vicini" al mercato finale e dunque più reattivi nei confronti di un cliente finale sempre più esigente. In termini di policy, la situazione generale del distretto suggerisce l'opportunità di approfondire le *best practice* che, in modo anche sorprendente, sussistono nel distretto stesso: infatti, circa il 30% delle imprese adotta ormai termini di resa del tipo franco destino, quale forma di collegamento "attiva" al mercato *outbound*.

Nell'area dell'organizzazione dei trasporti – quale area del più complessivo sistema logistico distrettuale – si è detto come vi sia una importante presenza di operatori specializzati, che hanno reso tale settore piuttosto efficiente. Dall'indagine, infatti, è emerso che il 60% delle imprese valuta come molto importante la necessità di ottimizzare i carichi in e out, ma con un basso grado di criticità. Sempre legata all'area dei trasporti, e piuttosto interessante, risulta la valutazione sulla qualità e performance delle infrastrutture di trasporto utilizzate nel sistema logistico, ritenuta importante dal 60% delle imprese, ma giudicata di criticità "media" dal 38% delle imprese ed "elevata" solamente dal 7%. Il dato sembra significativo, in quanto starebbe ad indicare come il "problema infrastrutturale", senza dubbio rilevante, sia per lo meno da ridimensionarsi in un'ottica di priorità politica.

Un ultimo ambito critico del sistema logistico riguarda le relazioni tra gli attori distrettuali, in un contesto tipico di *supply chain*. La gestione dei rapporti di partnership, in particolare, è ritenuta importante da ben il 70% delle imprese ma mediamente critica solo dal 30%. In particolare, le relazioni non sono regolate da accordi formali in quanto più della metà delle imprese dichiara di non essere legate ai clienti/fornitori con nessun contratto. Quanto affermato risulta significativo in quanto sembra suggerire che l'elemento strategico del "far sistema", risulti ancora vincente. Si consideri, inoltre, che, analogamente, la dimensione aziendale/potere contrattuale sono ritenuti importanti da circa il 60% delle imprese ma critici solamente dal 30%. Di nuovo, ciò sembra indicare la presenza di forti sinergie di rete tra le imprese, dimostrando quindi che il distretto, inteso come organizzazione "sinergica a rete", sopravvive ancora. Tali sinergie permettono di ottenere quella flessibilità e quelle competenze indispensabili per operare in un ambiente caratterizzato da un'elevata incertezza.

In conclusione, si può affermare, in un'ottica squisitamente di policy - intesa come individuazione delle priorità politiche su cui far convergere interventi, risorse e progetti - come il messaggio forte che emerge dall'indagine consista nel porre l'accento sulle criticità legate alla logistica strettamente produttiva in connessione alle esigenze di customer service, alla gestione degli stock ed al ridisegno delle reti distributive (logistica a valle), mentre escono ridimensionati i problemi connessi – sia dal lato servizi che infrastrutture – ai trasporti.

## BIBLIOGRAFIA

- Beccattini, G. (1989) Modelli locali di sviluppo. Il Mulino, Bologna.
- Beccattini, G. (1990) The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In F. Pyke, G. Beccattini e W. Sengenberger (a cura di) *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*. International Institute for Labour Studies, Geneve.
- Beccattini, G. (2000) *Il distretto industriale*. Rosenberg & Sellier, Torino.
- Beccattini, G. (a cura di) (1987) *Mercato e forze locali: il distretto industriale*. Il Mulino, Bologna.
- Beltrame, M., Del Fabbro, G. (2000) Una infrastruttura di supply chain management per i distretti industriali. *Sistemi & Imprese*, 10.
- Boscacci, F. (2003) *La nuova logistica. Una industria in formazione tra territorio, ambiente e sistema economico*. Egea, Milano.
- Enright, M. (1992) Why local clusters are the way to win the game. *World Link*, 5, 4, 24-25.
- Enright, M. (1993) The geographic scope of competitive advantage. In E. Dirven, J. Groenewegen e S. van Hoof (a cura di) *Stuck in the region? Changing scale of regional identity*. Netherlands Geographical Studies, 155, Utrecht, 87-102.
- Evangelista, P., Velleco, I. (1997) La gestione delle attività logistiche nelle piccole imprese calzaturiere italiane. *Piccola Impresa/Small Business*, 2.
- Goldstein, G., Gronberg, T. (1984) Economies of scale and economies of agglomeration. *Journal of Urban Economics*, 16, 1, 91-104.
- Hanson, G. (1996) Agglomeration, dispersion and the pioneer firm. *Journal of Urban Economics*, 39, 3, 255-281.
- Harrison, B. (1992) Industrial districts: old wine in new bottles? *Regional Studies*, 26, 469-483.

- Harrison, B., Kelley, M., Gant, J. (1996) Innovative firm behavior and local milieu: exploring the intersection of agglomeration, firm effects, industrial organization and technological change. *Economic Geography*, 72, 3, 233-258.
- Henderson, V. (1994) Where does an industry locate? *Journal of Urban Economics*, 35, 1, 83-104.
- Krugman, P. (1995) *Development, geography and economic theory*. MIT Press, Cambridge, Mass.
- LaFountain, C. (2005) Where do firms locate? Testing competing models of agglomeration. *Journal of Urban Economics*, 58, 2, 338-366.
- Lattarulo, P. (2001) *Logistica e trasporti nel distretto di Prato. Anello debole o fattore di crescita?* Franco Angeli, Milano.
- Mariani, G. (2001) La logistica nelle PMI. Elementi di criticità economico-finanziaria e possibili linee di sviluppo. *Sinergie*, 56.
- McCann, P. (1995) Rethinking the economics of location and agglomeration. *Urban Studies*, 32, 3, 563-577.
- McCann, P. (1996) Logistics costs and the location of the firm: a one-dimensional comparative static approach. *Location Science*, 4, 1/2, 101-106.
- McCann, P. (1998) *The economics of industrial location. A logistics-cost approach*. Springer-Heidelberg.
- Ottimo, E. Vona, R. (2001) *Sistemi di logistica integrata. Hub territoriali e logistica internazionale*. Egea, Milano.
- Porter, M.E. (1994) The role of location on competition. *Journal of Economics of Business*, 1, 1, 35-39.
- Porter, M.E. (1996) Competitive advantage, agglomeration economies and regional policy. *International Journal of Economic Review*, 19, 1 e 2, 85-94.
- Pyke, F., Beccattini, Sengenberger, W. (a cura di) (1990) *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*. International Institute for Labour Studies, Geneva.
- Rosenfeld, S. (1997) Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European Planning Studies*, 5, 1, 3-23.
- Scotchmer, S. Thisse, J.F. (1992) Space and competition: a puzzle. *Annals of Regional Science*, 26, 269-286.
- Scott, A. (1987) Industrial organization and location: division of labor, the firm and spatial process. *Economic Geography*, 63, 214-231.
- Waits, M.J., Howard, G. (1996) Industry clusters: a multipurpose tool for economic development. *Economic Development Commentary*, 20, 3, 5-11.

