

\\ 219 \\

**L'Organizzazione delle Transazioni di Subfornitura  
nel Distretto Industriale**

di

Lara Magnani

Gennaio 1998

Università degli Studi di Modena  
Dipartimento di Economia Politica  
Viale Berengario, 51  
41100 Modena (Italia)  
e-mail:magnani@unimo.it

**Abstract.** Questo lavoro espone i risultati di una ricerca empirica condotta sul distretto tessile abbigliamento di Carpi allo scopo di elaborare una spiegazione delle transazioni di subfornitura del distretto industriale fondata sulla teoria economica dell'organizzazione. Questa si occupa del problema generale della interiorizzazione degli effetti esterni dell'agire dei soggetti economici e spiega in che modo e in quali circostanze forme alternative di organizzazione emergano come meccanismi di interiorizzazione degli stessi. Nel caso esaminato sono state riscontrate tre distinte soluzioni organizzative – la relazione d'autorità, i contratti rinnovabili e il mercato – che impiegano altrettanti espedienti organizzativi – rispettivamente, gli imperativi gerarchici e la ripetizione degli scambi tra le medesime controparti (espedienti personali di interiorizzazione ) e i segnali di prezzo (impersonali) – ed emergono a seconda dell'equilibrio che si determina tra due variabili che caratterizzano l'una e l'altra controparte degli scambi di subfornitura: la politica commerciale dell'impresa committente e l'attitudine imprenditoriale del subfornitore.

## *1. Introduzione \**

A partire dagli anni Sessanta il motore dello sviluppo economico italiano è stato in larga misura alimentato da sistemi di imprese di piccola e media dimensione localizzate in territori geograficamente circoscritti e tra loro collegate da complesse reti di transazioni non solo strettamente economiche, ma più complessivamente sociali, che Becattini nel 1979 ha proposto di identificare con i distretti industriali della tradizione marshalliana.

Nonostante la loro importanza, riconosciuta sia in Italia che all'estero, i distretti industriali non hanno a tutt'oggi conquistato un congruo spazio negli studi di organizzazione industriale. In effetti, la struttura e la performance dei distretti, nonché le politiche industriali ad essi più adatte, sono da tempo l'oggetto di studio di un ampio filone di letteratura<sup>1</sup> che, riconoscendo la necessità di una prospettiva non strettamente economica per analizzare quelli che si configurano come veri e propri sistemi sociali compiuti, ha adottato un approccio interdisciplinare. I suoi contributi, per quanto interessanti e persino affascinanti, non sono però giunti a nulla che assomigli ad una precisa classificazione analitica del distretto e ad una robusta interpretazione teorica che possa essere condivisa dagli economisti, abituati a stilizzare i fenomeni economici mediante modelli che, a partire da alcune ipotesi fondamentali, specificano una rigorosa sequenza di relazioni tra poche variabili ben definite e in qualche modo misurabili<sup>2</sup>. La specificità di questo metodo di analisi è, appunto, alla base dell'insoddisfazione degli economisti e delle difficoltà con cui essi trattano i distretti industriali.

Una possibile via d'uscita da questa difficoltà consiste in un'analisi del distretto industriale secondo l'approccio della teoria economica. Tale esercizio, che fino a qual-

---

\* Desidero ringraziare Michele Grillo e Giovanni Solinas assieme ai quali ho discusso i risultati di questa ricerca. La responsabilità per eventuali errori ed omissioni resta, ovviamente, soltanto mia.

<sup>1</sup> Becattini (1987, 1989), Becattini e Rullani (1994), Bellandi e Russo (1994), Brusco (1989, 1990a, 1990b, 1994), Dei Ottati (1994, 1995), Garofoli (1989), Lorenz (1989, 1992), Russo (1996) sono tra i più importanti contributi della letteratura su distretti industriali.

<sup>2</sup> Negli unici casi in cui i teorici dei distretti seguono un approccio altrettanto rigoroso, essi si occupano della tecnologia di produzione, che in realtà rappresentano e studiano mediante variabili tecniche e relazioni matematiche tra di esse più adatte ad un progetto ingegneristico che ad un modello di teoria economica (Cfr. Tani, 1976).

che tempo fa poteva essere del tutto sterile, dal momento che la teoria dell'organizzazione industriale si esauriva in un confronto tra il mercato e la gerarchia, due categorie evidentemente inadeguate al distretto, oggi può dare un risultato interessante grazie ai moderni sviluppi della teoria economica dell'organizzazione. Questa, infatti, nella misura in cui chiarisce le ragioni economiche che governano i meccanismi *personali* di interiorizzazione delle esternalità sociali, superando il meccanismo *impersonale* del mercato, o, meglio, ricomprendendolo come elemento particolare di una classe più ampia di espedienti di internalizzazione, offre una struttura analitica in grado di inglobare la molteplicità di relazioni che legano i soggetti economici di un distretto, così da dare ad esse un'interpretazione unitaria e coerente.

Un'analisi del distretto industriale alla luce della moderna teoria economica dell'organizzazione è dunque l'obiettivo che questo lavoro si propone. Esso, tuttavia, non pretende di elaborare una "teoria economica del distretto", giacché questo è un progetto che – ammesso e non concesso che sia realizzabile – eccede la portata di un singolo contributo, ma si limita a cercare una spiegazione delle transazioni di subfornitura tra le imprese del distretto. Peraltro, la necessità di ricercare evidenza empirica adatta a sostenere tale concettualizzazione teorica, imposta dalla mancanza tra le ricerche empiriche disponibili di un'osservazione del distretto realizzata attraverso le lenti della teoria dell'organizzazione, ha imposto l'ulteriore restrizione dell'oggetto di analisi alle transazioni di subfornitura tra le imprese di un particolare distretto, quello di Carpi, specializzato nella produzione di capi di maglieria e abbigliamento, che è stato scelto come studio di caso.

Le transazioni di subfornitura tra le imprese del distretto di Carpi sono state indagate in due fasi successive, nella prima delle quali alcune interviste aperte effettuate con un gruppo di imprese committenti e di subfornitori hanno consentito di delineare ipotesi interpretative che poi, nella seconda fase, sono state verificate e raffinate mediante i dati raccolti presso un campione casuale di sole imprese committenti<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> La verifica empirica delle ipotesi formulate sulla base delle interviste condotte con entrambe le controparti delle transazioni di subfornitura è stata effettuata solo su una delle due e, in particolare,

Il presente saggio propone un'interpretazione teorica del materiale empirico così raccolto, della quale è premessa indispensabile una breve rassegna della teoria economica dell'organizzazione scelta come riferimento analitico, che verrà sviluppata nel paragrafo 2. Il paragrafo 3 caratterizza le transazioni di subfornitura che, nel caso esaminato, presentano differenze rilevanti dal punto di vista dell'organizzazione a seconda della natura e della forza delle specificità che legano le controparti, le quali vengono esaminate nel successivo paragrafo 4; quindi, nel paragrafo 5, sulla base di tale variabile, le transazioni vengono classificate in tre distinte categorie (scambi spot, transazioni ripetute e discontinue, transazioni continue di lunga durata). Infine, il paragrafo 6 spiega qual è la soluzione organizzativa adottata per ognuna di esse, mentre il conclusivo paragrafo 7 propone un'interpretazione sintetica dell'organizzazione delle transazioni di subfornitura del distretto capace di ricomprendere ognuna delle spiegazioni particolari.

## *2. La teoria economica dell'organizzazione*

Per illustrare brevemente il contenuto analitico della teoria economica dell'organizzazione<sup>4</sup> è utile partire dal problema generale che essa affronta: l'interiorizzazione degli effetti esterni dell'agire dei soggetti economici, i quali, nella misura in cui precludono a ciascuno la facoltà di realizzare il massimo benessere individuale compatibile con i programmi di ottimizzazione di tutti gli altri, compromettono l'efficienza della situazione sociale corrispondente.

Si tratta di un problema vecchio quanto la teoria economica, che tuttavia nei modelli di equilibrio generale walrasiano, nei quali agenti razionali e ottimizzanti con informazione perfetta scambiano beni standardizzati su mercati perfettamente concorrenziali attraverso relazioni *spot*, risulta banale, giacché viene immediatamente risolto nel momento stesso in cui i singoli agenti scelgono le loro azioni sulla base dei segnali

---

sulle imprese committenti, rispetto alle quali sono definite alcune delle più importanti variabili esplicative.

<sup>4</sup> Per lavori di rassegna più esaurienti si rinvia a Grillo (1994), Magnani (1998).

approssima meglio quello di *first best*, minimizzando l'inefficienza dell'interazione spontanea.

### *3. Le transazioni di subfornitura nel distretto di Carpi*

Le transazioni di subfornitura del distretto sulle quali si è concentrata la ricerca hanno luogo tra un'impresa finale e un subfornitore specializzato in una o poche fasi del processo produttivo che lavora per conto della prima e realizzano lo scambio di una particolare lavorazione che l'una chiede all'altro di eseguire su un certo numero di capi, secondo le specifiche del suo progetto ed entro una scadenza utile affinché i capi finiti possano essere disponibili in tempo per la loro commercializzazione<sup>6</sup>. La lavorazione specializzata non esaurisce il contenuto dello scambio, ma concorre a determinarlo assieme alla professionalità con cui la lavorazione è eseguita, alla sua conformità al progetto elaborato dal committente, nonché a quella della qualità secondo la quale è realizzata alle esigenze del medesimo, alle dimensioni della commessa e ai tempi di produzione.

Questi contenuti in ogni caso sono espressi sotto forma di accordi informali tra le controparti, le quali in occasione di ogni ordine si limitano ad indicare con una nota scritta, un fax o una semplice telefonata il numero di pezzi che dovranno essere lavorati, il prezzo unitario, il momento della consegna e quello del relativo pagamento. Soltanto il contenuto e la qualità della lavorazione sono precisamente definiti, per ciascun capo, dal campione che il committente dà al subfornitore per ogni commessa, ad eccezione di quelle che richiedono lavorazioni molto standardizzate (come lo stiro e l'imbusto), che in genere vengono eseguite routinariamente e sono accompagnate da specifiche istruzioni solo nel caso di capi molto particolari.

---

<sup>6</sup> In effetti, questo è il più importante, ma non l'unico tipo di transazioni di subfornitura che hanno luogo nel distretto di Carpi, nel quale avvengono anche alcuni scambi che hanno come controparti due imprese di subfornitura, delle quali l'una commissiona all'altra lavorazioni che essa stessa debba eseguire per conto di qualche impresa finale, e altri che hanno per oggetto tutte le lavorazioni necessarie alla realizzazione di un capo finito. Tuttavia, l'esigua importanza tanto del fenomeno cosiddetto della "doppia catena di subfornitura" quanto della prassi delle imprese finali di acquistare capi finiti rendono trascurabili queste due categorie di transazioni, che pertanto è stato possibile tralasciare senza che venisse significativamente compromessa la rilevanza dei risultati della ricerca.

Questi elementi propriamente caratterizzano ogni singolo atto di scambio, il quale ha origine nel momento in cui il subfornitore accetta l'ordine di un committente e si conclude con la sua evasione. Lo scambio costituisce l'unità elementare delle transazioni di subfornitura, le quali possono limitarsi ad uno solo o estendersi a più scambi successivi, cosicché la loro durata cresce assieme al numero di scambi che si susseguono tra le medesime controparti.

#### *4. Le specificità che caratterizzano le transazioni di subfornitura*

Entro il distretto l'imperfezione più grave che rende problematica l'organizzazione degli scambi di subfornitura è rappresentata dalle specificità, le quali legano le controparti con varia intensità e producono esternalità di diversa natura.

Innanzitutto è opportuno premettere che le specificità che legano le imprese finali e i subfornitori del distretto nella reciproca interazione non sono in ogni caso generate dagli investimenti in capitale fisico o umano, che la teoria economica considera come la principale tra le fonti di specificità, giacché né le macchine impiegate nel processo produttivo, né le abilità degli addetti che le utilizzano rappresentano investimenti specifici. In particolare, le macchine impiegate in ognuna delle fasi in cui si scompone il processo di produzione dei capi di maglieria e di abbigliamento presentano un grado di flessibilità tecnica che, per quanto potenzialmente elevato, è in effetti limitato, nel senso che ognuna di esse è in grado di eseguire una sola (o poche) lavorazione in condizioni tecnicamente efficienti<sup>7</sup>. D'altra parte, però, la produzione delle imprese finali, benché fortemente diversificata, richiede lavorazioni in larga misura generiche (quanto meno nell'ambito del medesimo comparto) e solo in parte specifiche al tipo di prodotto, cosicché le macchine che le realizzano, quali che siano le loro caratteristiche tecniche, possono essere impiegate con un rendimento pressoché identico nella produzione di capi diversi; di conseguenza, il loro acquisto non rappresenta per le imprese

---

<sup>7</sup> In particolare, le moderne macchine da tessitura a controllo numerico, le quali rappresentano la componente più importate del capitale che entra come input nel processo produttivo, sono potenzialmente in grado di effettuare moltissime lavorazioni, ma di fatto ne eseguono una soltanto al massimo livello di efficienza (cosiddetta lavorazione «caratteristica»), mentre su tutte le altre hanno una produttività inferiore.

che lo effettuano<sup>8</sup> un investimento specifico alla particolare relazione nell'ambito della quale sono impiegate.

Inoltre, nel sistema produttivo carpigiano non sono fonte di specificità neppure gli investimenti in capitale umano, che peraltro vengono realizzati in misura assolutamente esigua dalle imprese finali e di subfornitura e sono finalizzati quasi esclusivamente all'addestramento dei programmatori delle macchine per la tessitura, il cui impiego non è in alcun modo specifico a qualche transazione di subfornitura, ma può distribuirsi tra tutte quelle che abbiano per oggetto la produzione di tessuto a maglia<sup>9</sup>.

Comunque, anche se gli investimenti tipicamente considerati dalla teoria dell'organizzazione non generano specificità<sup>10</sup>, queste in realtà si manifestano in altre forme che ora andremo ad esaminare.

#### 4.1 Le specificità "immateriali"

Gran parte delle transazioni di subfornitura del distretto hanno luogo tra imprese committenti e subfornitori reciprocamente legati dal sottile laccio che alcuni vantaggi incrementalmente prodotti dalla reciproca interazione cingono intorno ad entrambi, inducendoli a rinnovare gli scambi nel tempo.

Il legame tra due controparti inizia a delinarsi nel momento in cui ciascuna di esse sfrutta la possibilità di identificare tutti (o quasi) gli agenti che operano su ciascuno

---

<sup>8</sup> La prassi più ricorrente è quella secondo la quale le imprese di subfornitura acquistano le macchine che impiegano; tuttavia, in alcuni casi, che incontreremo nel paragrafo 6.1.1, l'acquisto delle macchine è finanziato dall'impresa finale, la quale le dà in comodato gratuito o in affitto ai subfornitori che le utilizzano.

<sup>9</sup> In realtà gli addetti delle imprese di subfornitura che ripetono a lungo gli scambi con le medesime imprese finali nel tempo acquisiscono la capacità di eseguire le lavorazioni esattamente nel modo desiderato dal committente. Tali abilità di fatto sono specifiche alla relazione tra un committente ed un subfornitore, ma non possono essere considerate alla stregua di un investimento, giacché nessuna delle due controparti della transazione sostiene dei costi per assicurarle agli addetti che le possiedono, ma sono questi ultimi che le acquisiscono nel tempo in un processo di *learning by doing*. Esse sono però fonte di un altro tipo di specificità che verrà esaminato nel prossimo paragrafo.

<sup>10</sup> Questa conclusione trova facile riscontro nell'evidenza emersa dall'indagine empirica: infatti, alla domanda se nel processo produttivo che esse organizzano siano coinvolti investimenti in capitale fisico o umano specifici a qualche rapporto di subfornitura, le imprese finali intervistate hanno dato risposte unanimemente negative, che inequivocabilmente escludono la presenza di investimenti siffatti e rivelano – anche senza l'ausilio di particolari elaborazioni statistiche – che la loro importanza è assolutamente nulla.

dei mercati di fase del distretto, localizzati in un'area spazialmente circoscritta, per approfondire le caratteristiche di alcuni e per selezionare tra essi il sottoinsieme di quelli che preferisce strettamente: ad esempio, tra tutti i subfornitori che offrono il medesimo servizio a parità di prezzo un committente può preferirne strettamente alcuni che eseguono la lavorazione nel modo particolare che egli desidera, che sono particolarmente tempestivi nelle consegne, o che hanno la flessibilità necessaria per lavorare serie di qualsiasi lunghezza (anche molto corte) e, soprattutto, per fare orari straordinari nei periodi dell'anno in cui si concentra la maggior parte degli ordini; analogamente, tra tutti i committenti che domandano le lavorazioni nelle quali è specializzato, un subfornitore può preferire quelli che mostrano affidabilità e tempestività nei pagamenti.

Al termine del processo di selezione<sup>11</sup> ciascuna impresa è intrinsecamente motivata a sviluppare relazioni di subfornitura con le controparti selezionate – e dunque ad esse è genericamente legata – sia per effetto della preferenza che ha prodotto la selezione, sia a causa dei costi (in termini di tempo ed energie) sostenuti per la loro ricerca, i quali andrebbero irrimediabilmente perduti qualora essa scambiasse con altre controparti<sup>12</sup>. Di conseguenza, quando un committente ed un subfornitore appartengono ai rispettivi insiemi delle controparti preferite è molto alta la probabilità che essi sviluppino qualche scambio e che tornino a ripeterlo nel corso del tempo.

A sua volta, la ripetizione di una relazione di subfornitura tra le medesime controparti mette le stesse in condizioni di sviluppare specifiche modalità di reciproco adattamento nel corso della relazione e di implementarle una quantità di volte sufficiente a routinizzarle, cosicché la loro interazione risulta alquanto più semplice rispetto a quella con altre controparti. Ad esempio, due imprese che ripetono nel tempo la reciproca interazione sviluppano un gergo comune che consente loro di semplificare la

---

<sup>11</sup> In realtà questo processo ha soltanto una conclusione logica, giacché di fatto le imprese sviluppano continuamente l'attività di selezione, sia nelle prime fasi della loro storia, quando essa è ragionevolmente più intensa, sia in tutte le fasi successive, nelle quali non viene in ogni caso abbandonata.

<sup>12</sup> Questi sono propriamente una prima componente di *sunk costs*, alla quale poi se ne aggiungono altre che verranno descritte di seguito.

specificazione del contenuto e dei termini di ogni scambio che realizzano. Inoltre, gli addetti delle imprese di subfornitura che abbiano lavorato più volte per il medesimo committente imparano a conoscere le sue esigenze e ad adeguare ad esse i propri standard di lavoro, cosicché in tutte le successive occasioni di interazione le richieste del committente verranno certamente soddisfatte al meglio dal subfornitore, senza peraltro che l'uno debba specificarle in grande dettaglio né l'altro debba sforzarsi per comprenderle.

Questi vantaggi condivisi dalle due controparti di una transazione di subfornitura che abbiano alle spalle una storia passata più o meno lunga di scambi generano una sorta di legame che, cingendo entrambe con la medesima (debole) intensità, contribuisce ad alimentare l'ulteriore ripetizione del rapporto. In altre parole, essi danno fondamento ad una peculiare forma di specificità che non si estrinseca in un investimento finanziato da qualcuna delle parti che sia capace di rendimento solo nell'ambito della loro relazione – per questo sono denominate “immateriali”<sup>13</sup> – ma che comunque grava su ogni transazione alternativa un costo opportunità sufficientemente elevato da incentivare entrambe le parti a rinnovare la reciproca interazione nel tempo.

Prima di concludere l'esame di questo genere di specificità è opportuno sottolineare due aspetti che contraddistinguono la loro natura e – come si vedrà – concorrono a caratterizzare il tipo di transazioni di subfornitura che in esse trovano fondamento. Innanzitutto, il legame che genera le specificità cinge allo stesso modo entrambe le controparti, cosicché esse si trovano simmetricamente esposte all'onere dei *sunk costs* in caso di interruzione, ovvero ugualmente *locked in* nella reciproca interazione. In secondo luogo, le specificità che legano le parti non sono così forti da rendere indissolubilmente bloccata la relazione: infatti, i vantaggi di una relazione ripetuta, nonché il costo opportunità delle transazioni alternative, non sono infiniti, bensì contenuti entro un limite finito che può essere superato dal surplus che transazioni alternative offrano

---

<sup>13</sup> Tale natura immateriale ha precluso la possibilità di verificare l'esistenza nel sistema produttivo carpigiano di questa forma di specificità, nonché di misurare la loro importanza, come invece è stato fatto per le specificità che si estrinsecano in veri e propri investimenti; di queste ci si deve limitare alle testimonianze raccolte attraverso le interviste che ne rivelano il ruolo e la rilevanza.

ad almeno una delle controparti, la quale allora avrà incentivo ad interrompere momentaneamente la ripetizione degli scambi.

#### *4.2 Gli investimenti specifici che sostengono il nome e la reputazione di alcune imprese finali del distretto*

Alcune imprese finali del distretto perseguono una strategia commerciale piuttosto “aggressiva” che prevede la produzione, diversificata tra più linee, di capi di buona qualità venduti ad elevato prezzo unitario, ovvero, in pochi casi, di quantità ingenti di capi di qualità media o medio-bassa, e la commercializzazione diretta (senza l’intermediazione dei grossisti) degli stessi sostenuta da investimenti nel nome e nella reputazione individuale dell’impresa, i quali risultano specifici alla relazione che essa instaura con l’intero sistema di subfornitori di cui si avvale<sup>14</sup>.

Si tratta di un piccolo nucleo di imprese (o gruppi di imprese<sup>15</sup>) – al quale si stima sia riconducibile soltanto il 6 per cento della popolazione – le quali, tuttavia, grazie a fatturati unitari decisamente superiori alla media<sup>16</sup>, costituiscono una presenza di tutto

---

<sup>14</sup> Dopo il primo ventennio di storia del distretto, nel corso del quale la domanda di abbigliamento era alquanto stabile e omogenea e, di conseguenza, tutte le imprese di Carpi producevano su serie lunghissime capi altamente standardizzati di qualità medio-bassa, distribuiti all’ingrosso, a partire dagli anni Ottanta la crescente variabilità dei gusti dei consumatori e la forte segmentazione dei mercati di sbocco imposero l’urgenza di politiche commerciali, che le imprese finali del distretto hanno diversamente recepito. Poche – quelle di cui si occupa il presente paragrafo – hanno scelto di occuparsi direttamente e strategicamente della commercializzazione dei prodotti, mentre la maggior parte ha reagito ai mutamenti della domanda solo con la flessibilità e la diversificazione dell’offerta, senza alcun controllo o sostegno alla sua commercializzazione.

<sup>15</sup> Le imprese finali che qui vengono considerate non sono tutte isolate, ma alcune (circa 1 su 3) sono collegate per mezzo di partecipazioni azionarie ad altre imprese finali specializzate, ciascuna, nella produzione di una diversa linea, con le quali formano veri e propri gruppi “orizzontali” (nel senso che le imprese del gruppo sono collocate al medesimo livello della filiera produttiva). Questo dato, tutt’altro che trascurabile, solleciterebbe un’approfondito esame del fenomeno degli intrecci tra le imprese finali, che tuttavia non può essere realizzato nell’ambito di questa ricerca, dove, coerentemente con l’obiettivo di analizzare l’organizzazione delle transazioni di subfornitura, i collegamenti tra imprese vengono presi in esame solo nella misura in cui concorrono a spiegare la natura della relazione tra committente e subfornitori. L’esame dei gruppi di imprese potrà essere approfondito da qualche ulteriore ricerca che si concentri specificamente su tale fenomeno.

<sup>16</sup> Sulla base dei risultati dell’indagine campionaria il fatturato unitario delle imprese che investono nella commercializzazione dei prodotti è stimato intorno ai 26 miliardi – contro una media di circa 5 miliardi stimata per l’insieme di tutte le imprese finali. Peraltro, il dato sul fatturato unitario di queste imprese, così come quello del loro peso sul fatturato complessivo del distretto, risultano sottostimati per effetto del criterio seguito nella stima, il quale, coerentemente con la scelta come unità campionaria

rilievo nell'offerta complessiva del distretto, con un peso pari al 28 per cento del fatturato realizzato da tutte le imprese finali.

Queste imprese distribuiscono la loro produzione sia sul mercato nazionale che sui mercati esteri anche molto lontani, come, ad esempio, quelli degli Stati Uniti o dei Paesi Arabi e dell'Estremo Oriente, impiegando prevalentemente i canali distributivi diretti (soprattutto dettaglio e, in pochi casi, negozi di proprietà o in franchising), ai quali invece le altre imprese finali del distretto ricorrono in misura minore, preferendo le forme di distribuzione indiretta, quali l'ingrosso, la grande distribuzione o gli intermediari commerciali. Ma soprattutto molte gestiscono direttamente la commercializzazione dei loro prodotti attraverso processi di integrazione (o quasi-integrazione) a valle con cui internalizzano questa fase: il 37 per cento di queste imprese finali<sup>17</sup> controllano unità specializzate nel commercio di capi di abbigliamento o gestiscono uffici commerciali (aperti soprattutto all'estero), *show room*<sup>18</sup> e veri e propri negozi al dettaglio.

La commercializzazione dei prodotti viene sostenuta per mezzo di marchi resi ben riconoscibili ai consumatori finali<sup>19</sup> con importanti campagne pubblicitarie (nelle riviste specializzate, ma anche sui media nazionali<sup>20</sup>), con attività di promozione di vario genere, nonché, per le poche imprese che producono per l'alta moda, con l'organizzazione di vere e proprie sfilate. Per tali iniziative promozionali le imprese spendono un ammontare non trascurabile di risorse, che in media si aggira intorno al

---

dell'impresa giuridicamente definita, ha imposto di considerare il fatturato delle singole imprese, senza tener conto, nel caso dei gruppi, di quello consolidato.

<sup>17</sup> Per quanto significativo, anche questo dato sottostima parzialmente il controllo che queste imprese finali esercitano sulla commercializzazione dei prodotti, dal momento che esse, quando sono collegate ad altre imprese finali, possono controllare la fase della distribuzione non già attraverso unità o uffici specializzati nella commercializzazione, bensì per mezzo di una delle imprese del gruppo (tipicamente quella di più antica fondazione con la quale l'imprenditore ha avviato la propria attività e attorno alla quale ha poi costituito l'intero gruppo) che si faccia carico di commercializzare la produzione complessiva di tutte le unità che lo compongono.

<sup>18</sup> Soltanto le poche che producono capi di alta moda possiedono *show room* nei quali organizzano sfilate e ricevono i clienti provenienti da tutto il mondo.

<sup>19</sup> Americanino, Avirex, Blumarine, Anna Molinari, Best Company, Dino Erre, Lepel sono certamente i più noti.

<sup>20</sup> A questo proposito si ricorda la pubblicità della biancheria intima Lepel e quella con cui Frarica sponsorizza le camicie Dino Erre, della quale è testimonial un noto personaggio televisivo.

miliardo, pari al 4,7 per cento del fatturato, e presso i produttori più importanti arriva a 7 miliardi, superando il 16 per cento del fatturato<sup>21</sup>.

Tali spese altro non sono che investimenti nella reputazione, nel marchio e nell'immagine dell'impresa finale che le sostiene, il cui rendimento consiste nei maggiori profitti che essa può realizzare dalle importanti posizioni che gli stessi le permettono di conseguire e di mantenere su fasce generalmente elevate del mercato di sbocco.

Ma per realizzare il rendimento di questi investimenti l'impresa finale che li ha finanziati deve essere in grado di offrire con continuità capi all'altezza delle promesse promozionali e degli standard di qualità che contraddistinguono il marchio con cui vengono commercializzati e di rispettare regolarmente gli impegni di quantità e di puntualità delle consegne assunti coi clienti finali. Solo a tale condizione, infatti, l'impresa potrà continuare ad essere competitiva e mantenere la posizione raggiunta sul segmento prescelto del mercato di sbocco.

A sua volta l'impresa finale, per poter offrire a valle una produzione siffatta, ha bisogno a monte della collaborazione di un sistema di imprese di subfornitura ben addestrate a produrre secondo gli standard di qualità che contraddistinguono la sua produzione e coordinate al punto da interagire con perfetta sincronia e tempismo. Non solo, ma per poter garantire continuità agli standard medesimi, essa, una volta che abbia predisposto e coordinato su misura delle proprie esigenze l'insieme dei subfornitori, deve necessariamente commissionargli la lavorazione di tutti i capi in cui si articola la sua offerta, cosicché il sistema di subfornitura, in quanto tale, risulta di fatto insostituibile: una sua eventuale sostituzione richiederebbe, infatti, un periodo più o meno lungo di addestramento e coordinamento di un nuovo sistema di subfornitura, durante il quale la qualità e la tempestività dell'offerta dell'impresa finale potrebbero scadere al di sotto del livello atteso sul mercato di sbocco.

---

<sup>21</sup> La rilevanza di questo dato risulta ancora più evidente se esso viene messo a confronto con le spese promozionali di tutte le altre imprese finali del distretto, le quali in media spendono poche decine di milioni e in molti casi (il 36 per cento) non svolgono alcuna attività promozionale.

Vale la pena sottolineare che l'impresa committente è bloccata nella relazione con l'intero sistema dei suoi subfornitori, ma non nel rapporto con ciascuno di essi: infatti, è il sistema che garantisce continuità alla qualità e alla tempestività della produzione che l'impresa finale si impegna a commercializzare, mentre nessuno dei subfornitori che lo compongono, qualunque sia la qualità del servizio che offre, dà un contributo fondamentale alla produzione complessiva, cosicché l'impresa committente può tollerare la sostituzione, a condizione che non venga compromessa la stabilità dell'intero sistema<sup>22</sup>.

Dunque, nella misura in cui l'impresa finale non può sostituire il proprio sistema di subfornitura senza perdere il rendimento degli investimenti commerciali che essa effettua sul mercato di sbocco, questi ultimi sono fonte di specificità, la quale peraltro – a differenza delle specificità immateriali analizzate nel paragrafo precedente – ha una dimensione unilaterale (non simmetrica), dal momento che l'impresa finale è la sola controparte esposta al rischio di *hold up*, e un'importanza elevatissima, misurata dagli enormi *sunk costs* che gravano su di essa in caso rottura del rapporto di subfornitura, i quali, al limite, se la perdita del sistema di subfornitura dovesse costringere l'impresa al fallimento, arriverebbero ad uguagliare il suo valore.

##### *5. Una tassonomia delle transazioni di subfornitura*

In base alla presenza o, eventualmente, all'assenza di specificità, nonché alla natura e alla rilevanza di quelle che si manifestano, è possibile distinguere tre categorie fondamentali di transazioni di subfornitura – gli scambi spot, le transazioni ripetute e discontinue e le relazioni continue di lunga durata – le quali si articolano diversamente nell'orizzonte temporale e manifestano problemi organizzativi differenti.

---

<sup>22</sup> In realtà, l'impresa finale è legata ai singoli subfornitori dalle specificità di tipo immateriale descritte nel paragrafo precedente, le quali, benché significative, non sono in nessun caso tali da precludere la sostituzione della controparte.

### 5.1 Gli scambi spot

Quando interagiscono senza che alcuna specificità le mantenga reciprocamente legate, le imprese del distretto sviluppano scambi che si dispiegano in un orizzonte temporale brevissimo, circoscritto al tempo necessario affinché un subfornitore evada l'ordine che ha accettato da un committente, restando in condizioni di sostanziale anonimato<sup>23</sup>.

In particolare, le imprese finali sviluppano transazioni spot quando si trovano a produrre capi con un anticipo minimo rispetto alla consegna<sup>24</sup> e, a causa dell'urgenza con cui commissionano le lavorazioni indispensabili alla loro produzione, selezionano i subfornitori a cui affidarle tra tutti quelli che dal medesimo segmento del relativo mercato di fase offrono un servizio confrontabile e hanno capacità produttiva immediatamente disponibile, valutandoli soltanto sulla base del prezzo che praticano, senza prendere in considerazione la loro identità<sup>25</sup>, né approfondire le loro caratteristiche. In tali circostanze esse improvvisano una "squadra" di subfornitori a cui sono legate solo dall'obiettivo di completare la commessa per cui l'hanno costituita, terminata la quale la sciolgono, per poi ricostituire qualche altra con altri subfornitori in occasione di successivi articoli che debbano essere messi in produzione con altrettanta urgenza.

Dall'altro lato stanno a questo gioco le imprese di subfornitura che, avendo capacità produttiva inutilizzata nelle fasi di eccesso di domanda, trovano conveniente impiegarla per qualsiasi committente che sia disposto a remunerarla al prezzo più elevato

---

<sup>23</sup> Il grado di conoscenza reciproca delle parti, l'ampiezza dell'orizzonte temporale in cui si dispiega la loro interazione e la presenza di eventuali specificità che le leghino mutuamente sono tre variabili tra loro strettamente correlate: infatti, da un lato, due controparti possono acquisire reciproca conoscenza solo a condizione di ripetere più volte gli scambi nel tempo e, dall'altro, sono appunto le specificità che legano le controparti a dare fondamento ad un rapporto di lunga durata.

<sup>24</sup> Generalmente le imprese finali del distretto commissionano con urgenza solo una parte esigua di lavorazioni, necessarie alla produzione dei capi domandati dai clienti finali per "riassortire" l'offerta nei momenti immediatamente a ridosso della stagione di vendita. Solo alcune di esse – le cosiddette «pronto moda» – realizzano l'intera produzione con anticipo minimo rispetto alla vendita.

<sup>25</sup> Come è già stato osservato nel paragrafo 4.1, nei mercati di fase del distretto, collocati in un'area spazialmente circoscritta, ogni agente conosce l'identità di tutti, o quanto meno quella di molti altri. In essi pertanto le controparti di uno scambio non sono in nessun caso propriamente anonime; tuttavia, il fatto che esse, quando sviluppano scambi spot, per mancanza di tempo non prendano in considerazione le reciproche identità le mette in condizioni di interagire come se fossero anonime.

che la situazione di mercato rende praticabile, col quale avviano un rapporto circoscritto allo scambio di quel momento.

Questo tipo di transazioni presenta problemi organizzativi piuttosto banali, prodotti da comportamenti individuali opportunistici che trovano fondamento nella natura privata di alcune informazioni o nell'incertezza sul futuro. In particolare, quest'ultima assume rilevanza nella sola misura in cui l'accordo contrattuale che viene stipulato dalle parti non anticipa tutte le possibili evenienze che possono verificarsi nel corso della transazione (materie prime consegnate con un ritardo che sovverte i programmi di produzione, problemi di lavorazione inattesi che impediscono al subfornitore di evadere l'ordine nei tempi e modi concordati, ecc.) e, di conseguenza, qualsiasi imprevisto mette committenti e subfornitori in condizioni di assumere comportamenti capaci di effetti esterni sul benessere delle rispettive controparti che, non essendo anticipati, nessun espediente *ex ante* può internalizzare<sup>26</sup>.

Altri problemi organizzativi sono causati dalle informazioni private che le imprese finali e i subfornitori che interagiscono mediante scambi spot possiedono, le une, sull'andamento della domanda di capi finiti sul mercato di sbocco e le condizioni di offerta (qualità del servizio e prezzo) di diversi subfornitori con la medesima specializzazione presenti su ciascun mercato di fase<sup>27</sup>, e, gli altri, sugli aspetti tecnici della produzione. In queste condizioni, infatti, entrambe le parti hanno la possibilità di dichiarare un'utilità di riserva falsa, sotto forma, rispettivamente, di valore e costo di produzione della commessa<sup>28</sup>, esponendo il distretto al rischio che scambi potenzialmente vantaggiosi non vengano realizzati.

---

<sup>26</sup> Come si vedrà in seguito, in presenza di specificità che legano le controparti l'incertezza sul futuro dà fondamento a problemi organizzativi ben più importanti.

<sup>27</sup> Le imprese finali confrontano le condizioni di offerta di più subfornitori prima di affidare una commessa ad uno di essi.

<sup>28</sup> Il costo di lavorazione della commessa è il contenuto privato di un'informazione del subfornitore solo quando il committente non esegue al proprio interno il primo capo di ogni articolo, o comunque lo esegue con macchine diverse da quelle che vengono poi impiegate per la produzione su scala industriale, cosicché il costo di lavorazione dell'"esemplare unico" che egli realizza non sia indicativo del costo di produzione in serie. Nell'ambito degli scambi spot questa condizione è facilmente verificata, giacché le imprese finali che commissionano lavorazioni con urgenza generalmente non producono i campioni al proprio interno.

Inoltre, quand'anche due controparti riescano a concordare uno scambio, a motivo del medesimo vantaggio informativo nulla può escludere che il loro incontro sia il prodotto di un processo di selezione avversa secondo il quale l'impresa finale commissiona le lavorazioni ad un subfornitore capace di produrre secondo standard di qualità inferiori a quelli mediamente offerti dagli altri che sul medesimo mercato di fase praticano prezzi confrontabili, ovvero il subfornitore accetta di evadere gli ordini di un committente poco affidabile nei pagamenti (in termini di puntualità, o addirittura di rispetto degli impegni assunti).

Infine, dopo che le parti si sono selezionate e hanno concordato i termini dello scambio, il contenuto privato delle informazioni che ciascuna possiede offre al subfornitore la possibilità di abbassare la qualità del servizio, allo scopo di ridurre i costi di produzione, o di allungare i tempi di consegna pattuiti con un committente, per evadere anche gli ordini di qualche altro, e al committente la facoltà di "prendere il lavoro eseguito da un subfornitore e scappare" senza pagarlo.

Si tratta di difficoltà organizzative tanto banali quanto ricorrenti, che in realtà rendono inefficiente non solo l'interazione delle imprese che sviluppano scambi spot, per i quali esauriscono la gamma delle esternalità possibili, ma anche i rapporti di subfornitura di lungo periodo che analizzeremo nei prossimi paragrafi, dove si sovrappongono ai problemi prodotti dalle specificità che legano le controparti.

### *5.2 Le transazioni ripetute e discontinue*

Le specificità immateriali che legano reciprocamente committenti e subfornitori che abbiano alle spalle una storia di interazione passata mediante i vantaggi incrementali che questa stessa genera proiettano il rapporto di subfornitura in un orizzonte di lungo periodo, nel quale le imprese scelgono le controparti con cui scambiare e le strategie da adottare sulla base del comportamento passato, nonché delle prospettive future.

In effetti, la scelta delle controparti e delle strategie di comportamento è riferita alla singola commessa, in merito alla quale, da un lato, le imprese finali decidono a quale subfornitore affidarla e, dall'altro, le imprese di subfornitura scelgono per quale

committente eseguirla, ed entrambe valutano quale comportamento mantenere nel corso dell'interazione con la controparte selezionata. Nel tempo si susseguono una sequenza di scelte spot di questo tipo, non già indipendenti bensì tra loro correlate, dal cui esito risultano *ex post* la durata e la continuità del rapporto di subfornitura tra due controparti.

Per chiarire questa dinamica di interazione potremmo pensare ad un'impresa finale o ad un subfornitore<sup>29</sup> che, avendo una storia di interazione passata più o meno lunga con la controparte con la quale hanno appena concluso il precedente scambio di subfornitura, in occasione di una successiva commessa debbano decidere se rinnovare il rapporto già avviato con essa, ovvero se sostituirla con qualche altra, sostenendo l'onere (*sunk costs*) della perdita dei vantaggi della ripetizione accumulati fino a quel momento<sup>30</sup>. La sostituzione della controparte potrebbe essere imposta da considerazioni di carattere tecnico, le quali diventano rilevanti quando la lavorazione da commissionare è (parzialmente) diversa dalla precedente<sup>31</sup> e il subfornitore che esegui quest'ultima non è in grado di realizzarla a condizioni tecnicamente efficienti. Ma – posto che vi sia compatibilità tra lavorazione offerta e domandata – essa è guidata da un confronto tra il rendimento atteso dallo scambio con il potenziale sostituto e *sunk costs* prodotti dall'interruzione del rapporto in corso e, razionalmente, viene praticata ogni qualvolta l'uno ecceda gli altri.

Ciò che rende possibile, benché costosa, la sostituzione delle controparti di una relazione ripetuta è la misura finita delle specificità immateriali che le legano, le quali attribuiscono a qualsiasi transazione alternativa un costo opportunità finito che altre imprese che condividano una simile storia di interazione passata possono compensare

---

<sup>29</sup> La simmetria con cui le specificità immateriali legano, ma non bloccano, le controparti nella reciproca interazione mette entrambe nella medesima condizione.

<sup>30</sup> Come si chiarirà tra breve questa perdita è momentanea e i suoi effetti non si estendono all'intero orizzonte temporale, ma sono circoscritti alla singola commessa.

<sup>31</sup> A differenza delle imprese che controllano e sostengono con investimenti la commercializzazione dei loro prodotti, le quali riescono ad assicurare una certa continuità al contenuto delle proprie collezioni, le imprese finali che ricoprono il ruolo di committenti nelle transazioni ripetute e discontinue sono estremamente esposte alle tendenze moda e, pertanto, rinnovano frequentemente la propria offerta, anche nel corso di una stessa stagione. Di conseguenza la loro domanda di lavorazioni può essere molto variabile nel tempo.

agevolmente (mentre quelle prive di alcun precedente possono riuscirci solo a condizione di offrire termini di scambio eccezionalmente vantaggiosi). D'altra parte, la natura incrementale dei vantaggi prodotti dalla ripetizione degli scambi tra le medesime controparti nel tempo comporta la crescita, proporzionale al numero di volte in cui la relazione sia stata rinnovata, sia dei *sunk costs* dell'interruzione, sia, di conseguenza, delle difficoltà per i potenziali sostituti (soprattutto per quelli che non possono contare su precedenti scambi ripetuti) a compensarli con l'offerta di condizioni di scambio vantaggiose, cosicché al limite le specificità che legano le parti tendono a divenire infinite e il rinnovo della reciproca interazione continuo.

Inoltre, poiché, nel caso in cui una relazione ripetuta sia interrotta, i vantaggi accumulati con la ripetizione vengono non già irrimediabilmente perduti, bensì soltanto temporaneamente sospesi e, qualora il rapporto tra le medesime controparti si riavvii, possono tornare ad essere fruiti esattamente al livello a cui erano stati accumulati<sup>32</sup>, l'interruzione generalmente non comporta la definitiva rottura di un rapporto, bensì soltanto una momentanea discontinuità. Ma non mancano comunque casi in cui i nuovi sostituti rimpiazzano definitivamente un subfornitore o un committente con una già lunga storia di interazioni ripetute, come, ad esempio, quando la crescente obsolescenza delle macchine abbia fatto diminuire l'efficienza tecnica dell'uno, ovvero lo spostamento su un nuovo segmento del mercato di sbocco abbia modificato significativamente le richieste dell'altro, cosicché la relazione ripetuta cessa di esistere e lascia il posto a qualche altra, che nel tempo verrà rinnovata finché le parti avranno convenienza a farlo.

Si tratta di una dinamica di interazione piuttosto complessa<sup>33</sup> che, a seconda delle caratteristiche tecniche e delle preferenze delle imprese che coinvolge, potrebbe de-

---

<sup>32</sup> Un committente ed un subfornitore che abbiano imparato a conoscere le rispettive esigenze e caratteristiche, che siano riusciti a conciliarle e abbiano sviluppato un gergo comune per dialogare tra loro non disperdono tale patrimonio se interrompono momentaneamente la reciproca interazione.

<sup>33</sup> Essa potrebbe essere stilizzata per mezzo degli strumenti della teoria dei giochi e, in particolare, con un gioco ripetuto in cui due giocatori agiscano in un orizzonte temporale indefinito e in ogni singolo stadio abbiano una probabilità ( $p$ ) di incontrarsi rappresentata, non già da un parametro esogeno che indichi la possibilità, uguale in ogni stadio, di continuare il gioco in futuro, nell'ipotesi che fino al presente esso sia stato giocato ininterrottamente – come prevede la versione “standard” dei giochi ripetuti

terminare transazioni di subfornitura che si limitano ad una sola commessa o, all'opposto, che si ripetono molto a lungo. Dai risultati dell'indagine empirica è emerso che essa, in effetti, nel distretto produce relazioni di subfornitura di durata anche molto lunga generalmente interrotte da momentanee discontinuità.

Proprio la combinazione di ripetizione e discontinuità che le caratterizza è alla base di alcuni effetti esterni alquanto particolari che teoricamente potrebbero rendere inefficiente l'esito di queste transazioni di subfornitura, ma di fatto non trovano fondamento. Da un lato, la ripetizione potrebbe essere fonte di inefficienza nella misura in cui fosse eccessiva, vale a dire qualora un committente ed un subfornitore, avendo una lunga storia di interazione passata, continuassero a ripeterla per realizzare i vantaggi che questa genera, come una sorta di effetto esterno positivo, sul benessere di entrambi, escludendo altri scambi potenzialmente più efficienti che potrebbero realizzare con altre imprese finali o di subfornitura presenti nel distretto, sulle quali, in ultima analisi, la loro ripetizione genererebbe un effetto negativo. Ma nel distretto questo problema risulta infondato proprio per effetto dell'autonomia con cui ciascuna controparte delle transazioni di subfornitura in occasione di ogni commessa sceglie razionalmente con chi scambiare, senza che alcuna specificità la blocchi alle relazioni che essa abbia già più volte ripetuto.

Peraltro, a condizione che un committente e un subfornitore coinvolti in questo genere di relazioni si ripartiscano in uguale misura l'ammontare complessivo di surplus estratto dagli scambi che sviluppano<sup>34</sup>, quando un'impresa interrompe una relazione ripetuta per intraprendere con qualche nuova controparte uno scambio che le permetta di realizzare una quantità maggiore di surplus, in realtà migliora anche l'ammontare complessivo del surplus estratto dallo scambio, cosicché le scelte individuali risultano

---

(cfr. Fudenberg e Tirole, 1991) – bensì da una variabile definita nel dominio del tempo ( $p(t)$ ) che per ogni stadio  $t$  esprima la possibilità che i giocatori giochino in quello specifico momento secondo una funzione crescente rispetto al numero di volte in cui hanno giocato in passato. Ma la formalizzazione di questo gioco, che l'assenza dalla letteratura della teoria dei giochi di una simile trattazione della ripetizione renderebbe molto interessante, esula dagli spazi e dagli obiettivi di questo lavoro.

<sup>34</sup> Questa restrizione trova fondamento se le transazioni di subfornitura ripetute si sviluppano in condizioni di perfetta competitività.

allineate all'obiettivo socialmente desiderabile che in ciascun mercato di fase in ogni momento le imprese si incontrino per realizzare gli scambi più efficienti possibili<sup>35</sup>.

Dall'altro lato, l'interruzione di una relazione ripetuta potrebbe compromettere l'efficienza organizzativa delle transazioni che nel tempo si ripetono con discontinuità qualora producesse un effetto negativo sulla controparte che viene abbandonata, la quale è esclusa da uno scambio efficiente. Tuttavia, se ogni impresa dispone di un insieme sufficientemente ampio di controparti selezionate con le quali abbia ripetuto gli scambi un numero di volte più o meno elevato, ma comunque sufficiente a creare le condizioni per una vantaggiosa interazione, allora la parte che viene momentaneamente abbandonata non avrà difficoltà a sostituire la relazione che si interrompe con qualche altra non meno efficiente, cosicché nessuna esternalità negativa comprometta il suo programma individuale di ottimizzazione<sup>36</sup>.

In sostanza, la natura simmetrica delle specificità immateriali, unitamente alla loro entità, sufficiente a legare le controparti, ma non così elevata da bloccarle nella relazione, trasformano questa potenziale fonte di esternalità in un baluardo dell'interesse collettivo. Di conseguenza gli unici problemi organizzativi rilevanti per questa categoria di transazioni sono quelli indotti dall'incertezza o dalle asimmetrie informative (analizzati nel paragrafo precedente).

### *5.3 Le relazioni continue di lunga durata*

Le imprese finali che controllano e sostengono la distribuzione dei loro prodotti sul mercato di sbocco mediante investimenti commerciali specifici alla relazione con il particolare sistema di subfornitura che ciascuna ha allestito, addestrato e coordinato sviluppano relazioni di subfornitura continue di durata molto lunga che risultano dalla sistematica assegnazione di tutte le commesse necessarie alla produzione di tutti i capi

---

<sup>35</sup> Nei modelli della teoria economica dell'organizzazione il surplus estratto da uno scambio misura operativamente l'efficienza della situazione sociale corrispondente.

<sup>36</sup> Non di meno rispetta l'efficienza della situazione sociale corrispondente l'esclusione definitiva dalle transazioni di subfornitura di un'impresa che abbia irrimediabilmente perduto la propria posizione sulla frontiera dell'efficienza tecnica (ad esempio, perché ha lasciato crescere eccessivamente l'obsolescenza del parco macchine che impiega e non è in grado di rinnovarlo), la quale verrà espulsa dal mercato.

in cui si articola la loro offerta al medesimo insieme di subfornitori. In effetti, alcune discontinuità, peraltro trascurabili, intervengono nel rapporto tra l'impresa committente e i singoli subfornitori del sistema, ai quali essa propriamente è legata non già dalle fortissime specificità generate dagli investimenti commerciali, bensì da quelle più deboli di tipo immateriale che sono a fondamento delle relazioni di subfornitura ripetute e discontinue descritte nel paragrafo precedente, cosicché può tollerarne anche la sostituzione<sup>37</sup>.

La lunga durata della relazione di subfornitura viene stabilita *ex ante* nel momento in cui essa ha inizio, nel quale, da un lato, l'impresa committente si impegna ad assorbire continuativamente una determinata quota (generalmente elevata<sup>38</sup>) di capacità produttiva del subfornitore per un tempo alquanto lungo, benché indeterminato, e, dall'altro, questi promette di evadere tutti i suoi ordini per una durata altrettanto lunga e indeterminata. L'impresa finale è infatti in condizioni di tenere costantemente impegnata la capacità produttiva di ciascuna delle unità specializzate che compongono il suo sistema di subfornitura, giacché essa trae dalla strategia commerciale che persegue la forza di imporre le proprie collezioni ai consumatori finali, senza peraltro trascurarne le preferenze, così da assicurare una sostanziale stabilità nel tempo alla sua produzione, nonché una relativa lunghezza alle serie in cui essa si articola. Solo l'effetto, comunque mitigato, delle tendenze moda può imporre in certi momenti la contrazione degli ordini per qualche subfornitore, o, al limite, il loro azzeramento e, di conseguenza, l'interruzione del rapporto, che, tuttavia, riprende non appena tornano ed essere richieste le lavorazioni per le quali il subfornitore è specializzato. Dal canto loro, i subfornitori preferiscono un rapporto stabile e permanente con un committente capace di assorbirne pressoché per intero la produzione per ragioni che chiariremo tra breve.

Il problema più rilevante che compromette l'efficienza organizzativa di questo genere di rapporti di subfornitura coinvolge soltanto l'impresa finale, la quale è esposta

---

<sup>37</sup> La sostituzione del singolo subfornitore è ammessa a condizione che non comprometta la stabilità dell'intero sistema di subfornitura, la quale, a sua volta, pone un limite a questa prassi.

<sup>38</sup> L'importanza della quota di capacità produttiva del singolo subfornitore che l'impresa finale assorbe rappresenta un espediente attraverso il quale l'una controlla l'altro, secondo una soluzione organizzativa che verrà analizzata nel prossimo paragrafo.

al rischio che il comportamento dei singoli subfornitori, impossibile da anticipare in modo esaustivo a causa delle imperfezioni che rendono incerto il contesto dell'interazione, sia allineato a motivazioni diverse dalla sua esigenza di offrire con continuità e regolarità sul mercato di sbocco capi all'altezza della reputazione acquisita, precludendole la possibilità di realizzare il rendimento degli investimenti commerciali che finanzia. Si tratta del più classico dei problemi di *hold up* esaminato dalla letteratura sull'organizzazione.

### *6. I contratti che governano le transazioni*

Tutte le transazioni di subfornitura del distretto, qualunque sia la categoria alla quale sono riconducibili, sono governate da contratti che condividono la medesima natura verbale e informale, ma differiscono per il tipo di soluzione organizzativa che delineano e per il grado di efficienza che conseguono<sup>39</sup>.

#### *6.1 I contratti che istituiscono la relazione d'autorità*

Coerentemente con le prescrizioni della teoria economica, secondo le quali l'organizzazione più efficiente per una transazione che coinvolge investimenti specifici è quella che attribuisce alla parte che li finanzia l'autorità di disporre unilateralmente di tutte le controparti, le imprese finali che sostengono gli investimenti commerciali impongono alla relazione con il rispettivo sistema di subfornitura un'organizzazione gerarchica, in effetti piuttosto anomala, dal cui vertice esse controllano ciascuno dei subfornitori del sistema, nonché, di conseguenza, il sistema nel complesso.

##### *6.1.1 Autorità senza proprietà*

Nel distretto il contratto che istituisce la relazione d'autorità non prescrive la redistribuzione dei diritti di proprietà – come invece prevedono i modelli di Grossman e Hart (1986) e Hart e Moore (1988) – ma attribuisce all'impresa finale un complesso di

---

<sup>39</sup> Come anticipato, in realtà si tratta, di accordi sulla parola tra le parti, più che di veri e propri contratti scritti, i quali non vengono quasi mai stipulati.

espedienti di controllo coi quali essa riesce comunque a sottrarre al subfornitore autonomia decisionale in misura sufficiente a renderlo dipendente.

Innanzitutto, un sottoinsieme rilevante delle imprese finali che finanziano gli investimenti specifici detengono la proprietà di una porzione del capitale dei subfornitori per mezzo di partecipazioni azionarie che danno luogo a forme di quasi-integrazione verticale<sup>40</sup>. Altre mantengono la proprietà di una parte delle macchine impiegate nel processo di produzione dei loro capi, che esse stesse acquistano invece dei subfornitori, ai quali manca la disponibilità finanziaria o l'incentivo per sostenere l'investimento, per poi darle loro in affitto o in comodato gratuito<sup>41</sup>. In questo modo le imprese committenti si assicurano, oltre al controllo di alcune delle decisioni produttive del subfornitore dalle quali dipende la loro possibilità di realizzare il rendimento degli investimenti commerciali<sup>42</sup>, anche la facoltà di scegliere la tecnologia di produzione, in modo da assicurare al proprio sistema di subfornitura un posto sulla frontiera dell'efficienza tecnica.

Meno evidente, ma non per questo meno importante, è la facoltà di controllo sui subfornitori che tutte queste imprese finali traggono dalla "clausola" che stabilisce che il primo capo di ogni articolo (il cosiddetto campione) sia eseguito al loro interno mediante lo stesso tipo di macchine impiegate per la produzione su scala industriale: tale operazione, infatti, consente loro di valutare i tempi necessari per ciascuna lavorazione, di calcolare il costo del singolo capo e il valore dell'intera commessa, e quindi di imporli ai subfornitori ai quali affidano quest'ultima<sup>43</sup>.

---

<sup>40</sup> Secondo le stime realizzate sulla base di dati raccolti nell'indagine empirica detiene partecipazioni nel capitale dei propri subfornitori il 37 per cento delle imprese del distretto che finanziano investimenti commerciali. Tra queste si distingue particolarmente il caso del gruppo Fontana e Pignatti, il quale si compone di alcune imprese finali che a loro volta controllano quote (di misura variabile tra il 50 e il 100 per cento) del capitale di tutti le imprese di subfornitura di cui si avvalgono.

<sup>41</sup> La rilevanza deòe imprese che usufruiscono di questa forma di controllo è stimata intorno al 30 per cento.

<sup>42</sup> In particolare, l'impresa finale si assicura macchine disponibili in qualsiasi momento per la sua produzione, nonché la facoltà di imporre prezzi particolarmente bassi per le commesse eseguite su quelle macchine, delle quali essa stessa ha sostenuto l'onere dell'ammortamento.

<sup>43</sup> Questa forma di controllo è particolarmente importante nella fase di tessitura, la quale è realizzata con macchine a controllo numerico che funzionano per mezzo di un programma di software messo a punto in occasione della preparazione del campione. Pertanto, i maglifici che realizzano il campione

Ma la forma più ricorrente di controllo che tutte queste imprese esercitano su molti dei loro subfornitori si fonda sull'accordo in base al quale esse assorbono quote elevate della capacità produttiva degli stessi<sup>44</sup>. In questi casi, infatti, l'intera (o quasi) dotazione di macchine e di addetti del subfornitore è a disposizione del committente, il quale, avendo perfetta conoscenza delle capacità tecniche delle une e delle abilità degli altri, ne programma l'impiego, quindi controlla che i programmi vengano puntualmente e correttamente implementati attraverso alcuni suoi addetti, come se l'unità produttiva del subfornitore fosse un vero e proprio reparto esterno. Quando poi, come spesso accade, l'impresa finale, oltre ad assorbire una quota significativa della capacità produttiva del subfornitore, controlla anche la produzione dei campioni, allora essa determina, assieme ai tempi minimi e ai modi più efficienti di lavorazione, anche i costi di produzione di ciascun capo, cosicché il controllo dell'attività produttiva è completo.

Dunque, le imprese finali del distretto che, per effetto della specificità degli investimenti commerciali che finanziano a valle, a monte si trovano bloccate nella relazione con il proprio sistema di subfornitura lo gestiscono autoritariamente mediante qualche combinazione delle forme di controllo appena delineate, senza tuttavia ricorrere in nessun caso all'integrazione verticale vera e propria<sup>45</sup>. Tale forma in effetti piuttosto anomala di organizzazione gerarchica, in prima approssimazione, potrebbe essere considerata l'unica che le imprese del distretto sono in grado di implementare, giacché esse in tutto l'arco della loro vita hanno svolto soltanto le prime e ultime fasi del processo produttivo con l'ausilio di pochi addetti e non si sono mai occupate direttamente dell'organizzazione di tutte le altre fasi, né della gestione di molti dipendenti. Ma molto più probabilmente l'anomalia con cui le imprese finali del distretto organizzano

---

dei teli impiegati per produrre le maglie che essi progettano riescono ad intervenire in profondità nell'attività produttiva del tessitore, al quale non resta altra autonomia che quella di eseguire i programmi e i progetti elaborati dal committente.

<sup>44</sup> Nell'elaborazione dei dati raccolti mediante l'indagine empirica la quota di capacità produttiva dei subfornitori assorbita da un committente è stata considerata «elevata» quando essa supera il 70 per cento del totale.

<sup>45</sup> Fa eccezione soltanto la Lepel, la quale ha una vera e propria struttura verticalmente integrata e realizza all'interno di stabilimenti di sua proprietà circa il 90 per cento delle lavorazioni necessarie alla produzione di tutti i capi che commercializza.

la relazione d'autorità è il risultato di una loro scelta razionale tra modelli alternativi di gerarchia, dal momento che essa offre tutti i vantaggi dell'integrazione verticale vera e propria (in termini di eliminazione del rischio di *hold-up*) senza comportare i costi e problemi che gravano su quel modello di organizzazione<sup>46</sup>.

### 6.1.2 L'esercizio dell'autorità

In virtù dell'autorità che esercita su ciascuno dei subfornitori di cui si serve, l'impresa committente controlla direttamente il loro comportamento in ogni circostanza. In particolare, giacché è in grado di conoscere il processo di produzione di tutti i capi che commissiona, e i relativi problemi, in ciascuna fase, essa sottrae ai subfornitori ogni vantaggio informativo sulle condizioni tecniche di produzione, cosicché perdono fondamento eventuali opportunistiche richieste di allungamento dei tempi di consegna o di incremento del valore della commessa, ovvero decisioni unilaterali di abbassare gli standard di qualità della produzione allo scopo di ridurre i relativi costi. L'impresa finale, d'altra parte, esercita sui subfornitori alcuni controlli specificamente orientati alla prevenzione di questo ordine di problemi: essa incarica alcuni capireparto specializzati nella funzione di controllo di supervisionare l'attività di produzione dei subfornitori per verificare direttamente la qualità delle lavorazioni e ritira i semilavorati non già a completamento dell'intera commessa, bensì per piccoli sottoinsiemi della stessa ad intervalli di pochi giorni per assicurarsi la continuità e la puntualità delle consegne.

Inoltre, di fronte ai piccoli problemi organizzativi che possono manifestarsi in occasione di eventi imprevisti, l'impresa finale che si trova al vertice della gerarchia decide unilateralmente la strategia di adattamento dell'intero sistema di subfornitura, subordinando il comportamento di ciascuna unità all'obiettivo ultimo di consegnare ai clienti finali esattamente i capi promessi all'atto della vendita, al prezzo pattuito e nei tempi convenuti e attribuendo interamente l'onere di questi adattamenti ai subfornitori, tra i quali essa stessa lo redistribuisce mediante note di addebito e accredito.

---

<sup>46</sup> Cfr. Milgrom e Roberts (1990).

Nella misura in cui mette l'impresa finale in condizioni di controllare il comportamento individuale dei subfornitori, così da evitare che essi possano compromettere la continuità negli standard di qualità dei capi distribuiti sul mercato di sbocco e, con essa, il rendimento degli investimenti che ne sostengono la commercializzazione, l'accordo contrattuale che istituisce la relazione d'autorità delinea una situazione socialmente desiderabile nella quale nessun problema di *hold up* disincentiva gli investimenti delle imprese finali sul mercato di sbocco, cosicché essi ragionevolmente verranno realizzati in misura ottimale. In questo modo si evita quella perdita di benessere che invece avrebbe pesantemente colpito l'efficienza organizzativa del distretto qualora le imprese finali, non potendo controllare i subfornitori, non avessero investito per conquistare le posizioni che oggi occupano sui mercati di sbocco, né avessero continuato ad investire per mantenerle.

D'altra parte, però, poiché il contratto non specifica in modo sufficientemente verificabile il comportamento dell'autorità in ogni possibile evenienza, nulla può escludere, né alcun tribunale può sanzionare, eventuali abusi di potere discrezionale da parte delle imprese che ne sono investite per imporre ai subfornitori scelte capaci di effetti esterni negativi sul benessere individuale di ciascuno. Ma a questo proposito è ragionevole supporre che anche le imprese o i gruppi di imprese del distretto che sono al vertice di una struttura gerarchica condividano quella «corporate culture» che secondo Kreps (1990) incentiva l'autorità ad investire nella propria reputazione, evitando di abusare del potere discrezionale di cui gode nei confronti delle controparti.

### *6.1.3 Localizzazione geografica e attitudine imprenditoriale dei subfornitori*

Una valutazione compiuta dell'efficienza organizzativa della soluzione gerarchica non può fare a meno di considerare il fatto che i subfornitori che interagiscono con il committente che assume il ruolo di autorità, benché di fatto non gli cedano tutti i diritti rappresentativi del loro capitale, comunque gli attribuiscono l'autonomia di decidere e controllare l'impiego delle macchine e degli addetti di cui dispongono e la facoltà di fissare il prezzo delle lavorazioni che eseguono, cosicché, in ultima analisi, si trovano a tutti gli effetti nella condizione di reparti esterni dipendenti dal vertice di

un'impresa virtualmente integrata. Si tratta di una soluzione alquanto estrema, la quale rispetta il criterio della compatibilità degli espedienti organizzativi all'autonomia decisionale dei singoli, che la teoria economica dell'organizzazione pone tra i requisiti dell'efficienza<sup>47</sup>, solo a condizione che la perdita di autonomia da parte dei subfornitori sia il risultato di una loro scelta razionale.

Ma per quale motivo alcune imprese di subfornitura dovrebbero decidere razionalmente di dipendere da un committente che le priva di ogni autonomia gestionale, in cambio di un flusso di ordini sufficienti ad impiegarne la capacità produttiva per quasi tutto l'anno a prezzi costanti, anziché scegliere di volta in volta in piena autonomia la controparte con cui scambiare e la strategia di comportamento da adottare nell'ambito della relazione, al rischio di qualche periodo di inattività e di prezzi bassi nelle fasi di eccesso di offerta, come fanno molte altre imprese attive sui medesimi mercati di fase? La scelta è razionale solo se si basa su un'opportuna differenza tra i sistemi di preferenze delle imprese di subfornitura coinvolte nell'uno e nell'altro tipo di relazioni che in effetti può essere dedotta a partire dalla loro localizzazione geografica.

Infatti, l'evidenza emersa dall'indagine empirica mostra che le imprese finali del distretto che investono sul proprio nome reclutano all'esterno dei suoi confini gran parte dei subfornitori di cui si avvalgono per la produzione dei capi che commercializzano, mentre, al contrario, la maggior parte dei subfornitori concentrati nel territorio del distretto interagiscono mediante transazioni ripetute e discontinue con imprese committenti che perseguono una politica commerciale meno aggressiva.

D'altra parte alcuni contributi della letteratura sui distretti<sup>48</sup> spiegano che il luogo – inteso non solo come territorio geografico, ma anche come contesto sociale – in cui le imprese operano determina in larga misura le capacità e le attitudini di cui esse sono dotate. In particolare, ciò che caratterizza il distretto industriale, e lo distingue dagli altri luoghi di produzione, è la straordinaria ricchezza non già (o non solo) di conoscenze codificate, bensì di abilità e capacità di fare acquisibili solo per esperienza e

---

<sup>47</sup> Sul «vincolo di compatibilità degli incentivi all'autonomia decisionale dei singoli» si rinvia a Milgrom e Roberts (1992), Magnani (1998).

<sup>48</sup> Becattini (1995), Becattini Rullani (1994), Brusco (1994a, 1994b), Solinas (1997).

trasmettibili per affiancamento. Si tratta di un sapere tacito che non è riconducibile a pochi individui particolarmente capaci, ma è sedimentato nell'intelligenza e nella consapevolezza degli agenti che vivono vicini e lavorano insieme ed è radicato nella comunità che insiste su uno specifico territorio e condivide storia, valori, stili di vita e codici di comportamento, cosicché risulta localmente specifico e non può essere replicato in altri luoghi.

Nel distretto l'accumulazione e la diffusione delle conoscenze tacite procedono assieme alla stessa attività di produzione, la quale mette gran parte degli addetti di tutte le imprese in condizioni non solo di apprenderle, ma anche di sfruttarle, nei casi assai frequenti in cui essi abbandonano la condizione di lavoratori dipendenti per iniziare ad essere imprenditori di se stessi e, eventualmente, di altri dipendenti ancora. Questo processo assicura agli imprenditori del distretto le fondamentali capacità di percepire prontamente eventuali opportunità di profitto e di implementare, altrettanto tempestivamente, piani di produzione adatti a coglierle, cosicché essi, a confronto dei titolari di imprese localizzate in altri contesti che alimentano la cultura imprenditoriale con minor efficacia, risultano meglio dotati dell'attitudine imprenditoriale di micro-impresa e di quella, ad essa strettamente connessa, verso il rischio.

Se, dunque, la distribuzione delle attitudini tra gli imprenditori è endogenamente determinata dalla loro localizzazione secondo il suddetto meccanismo, allora si spiega facilmente perché i subfornitori coinvolti nelle relazioni organizzate gerarchicamente, essendo esterni al distretto e quindi estranei ai saperi e alle capacità che esso diffonde, abbiano una naturale preferenza nei confronti di una soluzione organizzativa che li subordina all'autorità di qualche committente che si faccia carico di programmare la loro attività, fronteggi le incertezze di una domanda soggetta a trend stagionali, oltre che a disturbi stocastici, e si assuma la responsabilità di decidere, nonché eventualmente di finanziare, gli investimenti da effettuare. Viceversa, secondo il medesimo ragionamento, i subfornitori del distretto, i quali hanno l'opportunità di vivere un continuo processo di formazione imprenditoriale sufficiente a forgiare una naturale attitudine verso il

rischio, preferiscono condurre autonomamente la propria impresa nelle incertezze dei mercati di fase.

### *6.2 I contratti rinnovabili*

Le imprese che sviluppano le transazioni ripetute e discontinue affidano il governo della reciproca interazione a contratti che riconoscono a ciascuna il pieno controllo sul rispettivo dominio di autonomia e durano soltanto per un singolo scambio, ma sono facilmente rinnovabili e, di fatto, vengono rinnovati tante volte quante sono quelle per cui due controparti ripetono la reciproca interazione.

Si tratta di accordi verbali ampiamente incompleti che specificano soltanto i termini più importanti dello scambio, ma non anticipano tutte le possibili evenienze future né, per quelle poche che prevedono, specificano incentivi con cui motivare le parti ad internalizzare gli effetti esterni del loro comportamento: non sollecitano in alcun modo le imprese che li sottoscrivono a rispettare il prezzo, la quantità e gli standard di qualità pattuiti, i tempi di consegna e quelli di pagamento concordati, né specificano alcuna sanzione per chi ne faccia violazione; in sostanza, altro non fanno che distribuire incentivi attraverso i prezzi<sup>49</sup>.

Tanta incompletezza limita sostanzialmente l'efficacia con cui tali accordi possono governare l'interazione tra imprese finali e subfornitori e, con essa, la loro capacità di ridurre la distanza che separa il relativo esito dalla frontiera dell'efficienza paretiana. Ma in realtà la ripetitività con cui essi vengono rinnovati garantisce adeguata prevenzione, ovvero facile soluzione, a tutti i problemi di opportunismo che gravano su questo tipo di transazioni, salvaguardando così l'efficienza della soluzione organizzativa.

Innanzitutto, nel corso della ripetizione degli scambi tende a riequilibrarsi la distribuzione delle informazioni tra le controparti, nella misura in cui l'impresa committente apprende gli aspetti tecnici della produzione del subfornitore e, analogamente, quest'ultimo impara a conoscere la situazione finanziaria e il mercato di sbocco del

---

<sup>49</sup> Di conseguenza perde rilevanza il problema della sanzionabilità dei contratti, il quale non verrà affrontato.

primo. Di conseguenza perdono fondamento gli effetti esterni generati dalle asimmetrie informative, a partire dal rischio che il processo di selezione mediante il quale le parti avviano la reciproca interazione si concluda con un esito avverso. Non solo, ma il patrimonio di informazioni che col tempo subfornitore e committente mettono in comune dà a ciascuno la possibilità di valutare sia la verosimiglianza dell'utilità di riserva dichiarata dall'altra, cosicché esse perdono ogni incentivo a sopravvalutare il costo di produzione<sup>50</sup> o, all'opposto, a sottovalutare il valore delle commesse, sia la capacità della controparte di rispettare gli impegni assunti senza infrangerli opportunisticamente: il committente impara a capire se un subfornitore può eseguire la lavorazione che egli richiede al prezzo concordato, o se invece le sue condizioni di produzione non glielo consentono ed esso, dopo aver stipulato l'accordo, abbasserà la qualità o cercherà di ricontrattare il prezzo; analogamente, un subfornitore che riesce a valutare la solvibilità del committente può rifiutare i suoi ordini qualora essa diventi insufficiente.

Comunque, giacché le specificità che incentivano la ripetizione proiettano le controparti in un orizzonte temporale più lungo di quello del singolo scambio, nel quale ciascuna ha la possibilità di condizionare le proprie azioni al comportamento passato dell'altra e di reagire a qualche suo effetto esterno con la successiva scelta di azioni che abbiano conseguenze sufficienti ad internalizzarlo, esse nel tempo possono attribuirsi reciprocamente gli effetti esterni che i rispettivi comportamenti eventualmente producano, senza bisogno che il contratto intervenga a progettarne il condizionamento in occasione di ogni singolo scambio.

Né, d'altra parte, può essere trascurato il fatto che due imprese che ripetono gli scambi nel tempo accumulano una lunga storia di interazione reciproca che le mette in condizioni, se non proprio di anticipare tutte le evenienze possibili, quanto meno di

---

<sup>50</sup> Come è già stato spiegato, un'impresa finale riesce a calcolare esattamente i costi di produzione in serie solo se essa esegue al proprio interno il primo capo di ogni articolo con macchine dello stesso tipo di quelle impiegate per la produzione industriale. Quest'ultima condizione non è rispettata da molte delle imprese finali che svolgono il ruolo di committenti nelle transazioni ripetute e discontinue, le quali dunque non calcolano i costi di lavorazione, né li possono imporre ai subfornitori; esse, tuttavia, nella misura in cui ripetono più volte l'interazione con i medesimi subfornitori, imparano a conoscere quali sono le tecniche di produzione che questi ultimi impiegano, nonché i costi che sostengono.

elaborare una tassonomia di quelle più ricorrenti e di sviluppare un codice di comportamento comune con cui affrontarle senza compromettere i rispettivi programmi individuali di ottimizzazione.

In sostanza la ripetizione degli scambi governa efficacemente questi problemi organizzativi, in effetti piuttosto semplici, così da assicurare alle relazioni di subfornitura in cui si manifesta un esito efficiente (benché comunque di *second best*) che peraltro, nella misura in cui si manifesta sotto forma di vantaggi comuni alle due controparti, concorre ad alimentare le specificità immateriali che le legano.

### 6.3 I contratti spot

Anche gli scambi spot sono governati da contratti estremamente incompleti che specificano soltanto il valore delle lavorazioni scambiate e durano solo per il breve intervallo di tempo necessario al completamento del singolo scambio. Essi, tuttavia, non possono contare su quella ripetitività che, svelando alle imprese finali e ai subfornitori la conoscenza delle reciproche identità e raffinando il condizionamento dei loro comportamenti, consente ai contratti rinnovabili di governare efficientemente i rapporti di subfornitura ripetuti e discontinui. Di conseguenza, il paradigma teorico che meglio rappresenta l'organizzazione delle transazioni spot è il mercato, il quale, però fallisce, dal momento che non riesce a garantire all'interazione un esito efficiente.

D'altra parte, l'evidenza empirica dimostra che, ogni qual volta ciò sia possibile, il distretto sostituisce il mercato che fallisce con le altre soluzioni organizzative più efficienti, lasciando al dominio dei segnali di prezzo solo le transazioni di subfornitura che vengono sviluppate dalle imprese finali che non hanno né il tempo necessario per selezionare i subfornitori e sviluppare con essi relazioni ripetute, né l'autorità di impostare un rapporto stabile con un sistema di subfornitura consolidato<sup>51</sup>. Pertanto, è

---

<sup>51</sup> Sulla base dei dati raccolti nell'indagine empirica è stato stimato che gli scambi spot coinvolgono il 13 per cento delle imprese finali del distretto e assorbono appena il 7 per cento del valore complessivo degli scambi di subfornitura.

ragionevole concludere che l'inefficienza che esso attribuisce all'organizzazione delle transazioni del distretto industriale rappresenta un residuo minimo ineliminabile.

### *7. Conclusioni*

Se si escludono gli scambi spot di mercato, che nel complesso delle relazioni di subfornitura del distretto hanno un ruolo residuale, rimangono due categorie fondamentali di transazioni e altrettante soluzioni organizzative: la forma di interazione più diffusa nel distretto si estrinseca nelle transazioni ripetute e discontinue tra controparti legate da specificità immateriali, le quali vengono organizzate da contratti largamente incompleti che attribuiscono a ciascuna piena autonomia e sfruttano la ripetitività con la quale vengono rinnovati per delineare una situazione sociale efficiente<sup>52</sup>; ad esse si contrappongono alcune transazioni di subfornitura organizzate gerarchicamente per fronteggiare i problemi di *hold up* generati dalla natura specifica degli investimenti che coinvolgono, le quali all'interno del distretto hanno un'importanza di gran lunga minore rispetto ad altri sistemi produttivi, pur essendo ad ogni modo non trascurabili<sup>53</sup>.

I due modelli organizzativi possono essere ricondotti ad un'unica interpretazione teorica, secondo la quale l'organizzazione delle transazioni che si sviluppano tra un'impresa committente ed un subfornitore del distretto dipende dall'intensità della politica commerciale perseguita dall'una, a sua volta definita dal volume di produzione che realizza, dal livello qualitativo della stessa, nonché dagli investimenti con cui ne sostiene la distribuzione, e dall'attitudine dell'altro a condurre autonomamente la propria impresa a cogliere le opportunità di profitto che egli sappia intravedere tra la quantità di rischi che fronteggia, che, in una parola, potremmo definire come la sua «attitudine imprenditoriale». Dalla realizzazione di queste due variabili, o, meglio, dall'equilibrio che si realizza tra di esse, dipendono sia la forza delle specificità che

---

<sup>52</sup> Le stime campionarie indicano che l'81 per cento delle imprese finali del distretto sviluppano le transazioni ripetute e discontinue, le quali assorbono il 74 per cento del valore complessivo degli scambi di subfornitura del distretto.

<sup>53</sup> L'importanza delle transazioni organizzate gerarchicamente, in termini di valore degli scambi di subfornitura, è stimata intorno al 19 per cento.

legano il committente e il subfornitore alla relazione che sviluppano, la quale, a sua volta, determina la natura e la rilevanza delle esternalità che in essa si manifestano, sia la gamma degli espedienti organizzativi disponibili, i quali garantiscono alla situazione sociale corrispondente un livello di efficienza proporzionale all'efficacia con cui riescono a fronteggiare le esternalità stesse.

Così, le transazioni che coinvolgono le imprese finali che sostengono la commercializzazione dei capi che producono mediante investimenti nel proprio marchio e nella reputazione individuale specifici al rapporto con l'intero sistema di subfornitura incontrano importanti effetti esterni che possono impedire la realizzazione del rendimento degli investimenti stessi. La soluzione organizzativa capace di internalizzarli consiste in una relazione d'autorità che attribuisce all'impresa finale la facoltà di controllare imperativamente i subfornitori di cui si avvale, la quale può essere istituita senza lederne l'autonomia decisionale solo a condizione che essi siano così scarsamente dotati di attitudine imprenditoriale da preferire un rapporto di subfornitura dipendente. Questo è il solo grado di attitudine imprenditoriale compatibile con l'intensità di una politica commerciale aggressiva, che le imprese finali non esitano a cercare al di fuori dei confini del distretto, dove esse selezionano i subfornitori da includere nella struttura verticalmente integrata che organizzano.

Viceversa le imprese finali che scambiano coi subfornitori del distretto dotati di conoscenze tacite, nonché delle capacità e delle attitudini che queste alimentano, nella commercializzazione dei loro prodotti usufruiscono di una sorta di marchio del distretto che si fonda sulle capacità di tutti i produttori e sostiene il nome di ciascuno<sup>54</sup>, cosicché esse non hanno alcuna necessità di sostenere la commercializzazione dei prodotti mediante investimenti individuali intrinsecamente specifici. Da questo equilibrio tra attitudine imprenditoriale forte e strategia collettiva di commercializzazione nascono transazioni di subfornitura nelle quali si manifestano soltanto specificità immate-

---

<sup>54</sup> In questo senso il marchio del distretto si configura come una possibile fonte di quelle economie esterne all'impresa ma interne al distretto di cui parla la letteratura su distretti (Cfr. Becattini, 1987, Brusco, 1989).

riali che trovano il loro fondamento, nonché un efficiente espediente organizzativo, nella ripetizione degli scambi tra le medesime controparti.

Questa spiegazione dell'organizzazione delle transazioni di subfornitura nel distretto industriale alla quale siamo infine pervenuti ha alcune importanti implicazioni per la politica industriale, la quale, a seconda di quale delle due soluzioni organizzative intenda sostenere, dovrà subsidiare il finanziamento degli investimenti commerciali delle singole imprese finali che puntano sul proprio nome, ovvero potenziare la diffusione delle capacità e delle attitudini imprenditoriali all'interno del distretto. Avendo riscontrato livelli di efficienza organizzativa ugualmente elevati nelle due soluzioni alternative, la teoria economica dell'organizzazione non è in grado di praticare una scelta tra le diverse iniziative politiche che esse richiedono, la quale potrà però appellarsi all'urgenza di salvaguardare la vitalità dei sistemi produttivi locali che tanto contribuiscono allo sviluppo economico dell'intero paese per preferire ogni intervento capace di arricchire il patrimonio di conoscenze degli imprenditori del distretto.

### *Riferimenti bibliografici*

- Akerlof G. A. (1970), «The market for “lemons”: qualitative uncertainty and the market mechanism», *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, pp. 488-500.
- Aoki M., Gustaffson B. e Williamson O. E. (a cura di), (1990), *The Firm as a Nexus of Treaties*, SAGE Publication.
- Barca F. (1994), *Imprese in cerca di padrone. Proprietà e controllo nel capitalismo italiano*, La Terza, Bari.
- Barca F., Bianco M., Cannari L., Cesari R., Gola C., Manitta G., Salvo G. e Signorini L. F. (1994), *Assetti proprietari e mercato delle imprese. Proprietà, modelli di controllo e riallocazione nelle imprese industriali italiane*, Il Mulino, Bologna.
- Baumol W. J. (1986), «Williamson's *The Economic Institutions of Capitalism*» *Rand Journal of Economics*, vol. 17, n. 2, pp. 279-286.
- Becattini G. (1979), «Dal "settore" industriale al "distretto" industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale», *Rivista di Economia Industriale*, n. 1, pp. 7-21, ristampato in Becattini, G. (a cura di) (1987).
- Becattini G. (1987) (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Becattini G. (1989), «Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico», *Stato e mercato*, n. 25, pp. 111-128.
- Becattini G. e Rullani E. (1994), «Sistema locale e mercato globale», in Becattini G. e Vaccà S. (a cura di), *Prospettive degli studi di economia e politica industriale*, Franco Angeli, Milano.
- Bellandi M. e Russo M. (1994) (a cura di), *Distretti industriali e cambiamento economico locale*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Brusco S. (1989), *Piccole imprese e distretti industriali: una raccolta di saggi*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Brusco S. (1990a), «The idea of industrial district: its genesis» in Pyke F., Becattini G. e Sengenberger W. (1990).

- Brusco S. (1990b), «Small firms and the provision of real services», Relazione presentata alla conferenza internazionale su *Industrial districts and local economic regeneration*, International Institute for Labour Studies, ILO, Ginevra, 18–19 ottobre.
- Brusco S. (1994a), «Fondamenti e prospettive per una politica industriale delle regioni», in Becattini G. e Vaccà S. (a cura di), *Prospettive degli studi di economia e politica industriale*, Franco Angeli, Milano.
- Brusco S. (1994b), «Sistemi globali e sistemi locali», *Economia e Politica Industriale*, n. 84, pp. 63–76.
- Brusco S. et al. (1991), *Il settore tessile abbigliamento. Un confronto tra sistemi produttivi: Carpi, Thiene, Benetton, Leicester*, Ricerca svolta nell'ambito di un progetto Comett–Cee, mimeo.
- Brusco S. e Bigarelli D., *Osservatorio regionale del settore tessile abbigliamento*, Quaderni di ricerca n. 7/1992, n. 13/1993, n. 17/1995.
- Brusco S. e Bigarelli D. (1995), «Struttura industriale e fabbisogni formativi nei settori della maglieria e della confezione: un'analisi per regioni, 1993», *Rivista italiana di economia*, anno zero, ottobre, p. 7–47.
- Cicchitelli A., Herzel E. G. e Montanari, (1992), *Il campionamento statistico*, Il Mulino, Bologna.
- Coase R. (1937), «The nature of the firm», *Economica*, vol. 4, pp. 386-405, trad. it. in Egidi M. e Turvani M. (a cura di), *Le ragioni delle organizzazioni economiche*, Rosenberg & Sellier, Torino, 1994.
- Cochran W. G. (1977), *Sampling Techniques*, Wiley, New York, 3<sup>rd</sup> ed.
- D'Antoni M. (1995), «Teoria dell'impresa, incompletezza contrattuale e diritti di proprietà: sviluppi recenti», *L'industria*, vol. pp. 479-502.
- Dei Ottati G. (1994), «Trust, interlinking transactions and credit in the industrial district», *Cambridge Journal of Economics*, vol. 18, n. 1, pp. 529–46.
- Dei Ottati G. (1995), *Tra mercato e comunità. Aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale*, Franco Angeli, Milano.

- Fudenberg D. e Tirole J. (1991), *Game Theory*, MIT Press, Cambridge.
- Garofoli G. (1989), «Modelli locali di sviluppo: i sistemi di piccola impresa» in Becattini G. (a cura di), *Modelli locali di sviluppo*, Il Mulino, Bologna, pp. 75-90.
- Gibbons R. (1994), *Teoria dei giochi*, Il Mulino, Bologna .
- Grillo M. (1994) «Teoria economica dell'organizzazione», *Economia Politica*, a. XI, n. 3, pp. 405-37.
- Grossman S. J. e Hart D. H. (1986), «The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration», *Journal of Political Economy*, vol. 94, pp. 691-719.
- Grossman S. J. e Hart D. H. (1987), «Vertical integration and the distribution of property rights», in Razin A. e Sadka E. (a cura di) *Economic Policy in Theory and Practice*, Macmillan, London.
- Hart O. D. (1988), «Incomplete contracts and the theory of the firm», *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 4, n. 1, pp. 119-39.
- Hart O. D. e Holmström B. (1987), «The theory of contracts», in Bewlwey T. F. (a cura di), *Advances in Economic Theory Fifth World Congress*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 71-155.
- Hart O. D. e Moore J. (1988), «Incomplete contracts and renegotiation», *Econometrica*, vol. 56, n. 4, pp. 755-786.
- Hart O. D. e Moore J. (1990), «Property rights and the nature of the firm», *Journal of Political Economy*, vol. 88, pp. 1119-58.
- von Hayek F. A. (1945), «The use of knowledge in society», *American Economic Review*, vol. 35, pp. 519-530.
- Holmström B. R. e Tirole J. (1989), «The theory of the firm», in Schmalensee R. e Willig R. D. (a cura di), *Handbook of Industrial Organization*, North-Holland, Amsterdam, pp. 61-133.
- Klein B., Crawford R. G. e Alchain A. A. (1978), «Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process», *Journal of Law and Economics*, vol. 21, pp. 297-327.

- Kreps D. M. (1990), «Corporate culture and economic theory», in Alt J. E. e Shepsle K. A. (a cura di), *Perspectives on Political Economy*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 90-143.
- Lorenz E. H. (1989), «Né amici né estranei: reti informali di subappalto nell'industria francese» in Gambetta D., *Le strategie della fiducia. Indagini sulla razionalità della cooperazione*, Einaudi, Torino.
- Lorenz E. H. (1992), «Trust, community and cooperation: toward a theory of industrial districts» in Storper M. e Scott A. (a cura di), *Pathways to industrialization and regional development*, Routledge, Londra.
- Magnani L. (1998), «Transazioni, contratti e organizzazioni: una chiave di lettura della teoria economica dell'organizzazione» *Materiali di discussione del Dipartimento di Economia Politica dell'Università di Modena*, n. 217.
- Milgrom P. e Roberts J. (1990), «Bargaining costs, influence costs, and the organization of economic activity», in Alt J. E. e Shepsle K. A. (a cura di), *Perspectives on positive political economy*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 57-89.
- Milgrom P. e Roberts J. (1992), *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, trad. it. *Economia, organizzazione e management*, Il Mulino, Bologna, 1994.
- Moore J. (1992), «Implementation, contracts, and renegotiation in environments with complete information», in Laffont J. J. (a cura di), *Advances in Economic Theory: Sixth World Congress*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 181-282.
- Moore J. e Repullo R. (1988), «Subgame perfect implementation», *Econometrica*, vol. 56, pp. 1191-1220.
- Myerson R. B. e Satterthwaite M. A. (1983), «Efficient mechanisms for bilateral trading», *Journal of Economic Theory*, vol. 29, pp. 265-81.
- Pagano U. (1992), «Imprese, tecnologia e diritti di proprietà», *Economia Politica*, a. IX, pp. 89-121.

- Pyke F., Becattini G. e Sengenberger W. (1990) (a cura di), *Industrial districts and inter-firm co-operation*, International Institute for Labour Studies, ILO, Ginevra.
- Rizzello S. (1996), «Mente, organizzazioni e istituzioni: i fondamenti microeconomici del neoistituzionalismo», *Economia Politica*, anno XIII, n° 2, pp. 237-75.
- Russo M. (1996), «Units of investigation for local economic development policies», *Economie Appliquée*, vol. XLIX, n. 1, pp. 85-118.
- Salvati M. (1994), «Come rendere più persuasivo un approccio storicistico?», in Becattini G. e Vaccà S. (a cura di), *Prospettive degli studi di economia e politica industriale in Italia*, Franco Angeli, Milano.
- Signorini L. F. (1994), «Una verifica empirica dell'effetto distretto», *Sviluppo locale*, anno I, n. 1, pp. 31-70.
- Solinas G. (1997), *I processi di formazione, la crescita e la sopravvivenza delle piccole imprese*, Franco Angeli, Milano.
- Tani P. (1976), «La rappresentazione analitica del processo di produzione: alcune premesse teoriche al problema del decentramento», *Note economiche*, n. 4-5, ristampato in Becattini G. (a cura di) (1987), pp. 69-92.
- Williamson O. E. (1975), *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, Free Press, New York.
- Williamson O. E. (1983), «Credible commitments: using hostages to support exchange», *American Economic Review*, vol. 73, pp. 519-40 .
- Williamson O. E. (1986), *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*, Free Press, New York, trad. it. *Le istituzioni economiche del capitalismo. Imprese, mercati, rapporti contrattuali*, Franco Angeli, Milano.

1. Maria Cristina Marcuzzo [1985] "Yoan Violet Robinson (1903-1983)", pp. 134
2. Sergio Lugaresi [1986] "Le imposte nelle teorie del sovrappiù", pp. 26
3. Massimo D'Angelillo e Leonardo Paggi [1986] "PCI e socialdemocrazie europee. Quale riformismo?", pp. 158
4. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [1986] "Un suggerimento hobsoniano su terziario ed occupazione: il caso degli Stati Uniti 1960/1983", pp. 52
5. Paolo Bosi e Paolo Silvestri [1986] "La distribuzione per aree disciplinari dei fondi destinati ai Dipartimenti, Istituti e Centri dell'Università di Modena: una proposta di riforma", pp. 25
6. Marco Lippi [1986] "Aggregations and Dynamic in One-Equation Econometric Models", pp. 64
7. Paolo Silvestri [1986] "Le tasse scolastiche e universitarie nella Legge Finanziaria 1986", pp. 41
8. Mario Forni [1986] "Storie familiari e storie di proprietà. Itinerari sociali nell'agricoltura italiana del dopoguerra", pp. 165
9. Sergio Paba [1986] "Gruppi strategici e concentrazione nell'industria europea degli elettrodomestici bianchi", pp. 56
10. Nerio Naldi [1986] "L'efficienza marginale del capitale nel breve periodo", pp. 54
11. Fernando Vianello [1986] "Labour Theory of Value", pp. 31
12. Piero Ganugi [1986] "Risparmio forzato e politica monetaria negli economisti italiani tra le due guerre", pp. 40
13. Maria Cristina Marcuzzo e Annalisa Rosselli [1986] "The Theory of the Gold Standard and Ricardo's Standard Comodity", pp. 30
14. Giovanni Solinas [1986] "Mercati del lavoro locali e carriere di lavoro giovanili", pp. 66
15. Giovanni Bonifati [1986] "Saggio dell'interesse e domanda effettiva. Osservazioni sul cap. 17 della General Theory", pp. 42
16. Marina Murat [1986] "Betwin old and new classical macroeconomics: notes on Lejonhufvud's notion of full information equilibrium", pp. 20
17. Sebastiano Brusco e Giovanni Solinas [1986] "Mobilità occupazionale e disoccupazione in Emilia Romagna", pp. 48
18. Mario Forni [1986] "Aggregazione ed esogeneità", pp. 13
19. Sergio Lugaresi [1987] "Redistribuzione del reddito, consumi e occupazione", pp. 17
20. Fiorenzo Sperotto [1987] "L'immagine neopopulista di mercato debole nel primo dibattito sovietico sulla pianificazione", pp. 34
21. M. Cecilia Guerra [1987] "Benefici tributari nel regime misto per i dividendi proposto dalla commissione Sarcinelli: una nota critica", pp. 9
22. Leonardo Paggi [1987] "Contemporary Europe and Modern America: Theories of Modernity in Comparative Perspective", pp. 38
23. Fernando Vianello [1987] "A Critique of Professor Goodwin's 'Critique of Sraffa'", pp. 12
24. Fernando Vianello [1987] "Effective Demand and the Rate of Profits. Some Thoughts on Marx, Kalecki and Sraffa", pp. 41
25. Anna Maria Sala [1987] "Banche e territorio. Approccio ad un tema geografico-economico", pp. 40
26. Enzo Mingione e Giovanni Mottura [1987] "Fattori di trasformazione e nuovi profili sociali nell'agricoltura italiana: qualche elemento di discussione", pp. 36
27. Giovanna Procacci [1988] "The State and Social Control in Italy During the First World War", pp. 18
28. Massimo Matteuzzi e Annamaria Simonazzi [1988] "Il debito pubblico", pp. 62
29. Maria Cristina Marcuzzo (a cura di) [1988] "Richard F. Kahn. A discipline of Keynes", pp. 118
30. Paolo Bosi [1988] "MICROMOD. Un modello dell'economia italiana per la didattica della politica fiscale", pp. 34
31. Paolo Bosi [1988] "Indicatori della politica fiscale. Una rassegna e un confronto con l'aiuto di MICROMOD", pp. 25
32. Giovanna Procacci [1988] "Protesta popolare e agitazioni operaie in Italia 1915-1918", pp. 45
33. Margherita Russo [1988] "Distretto Industriale e servizi. Uno studio dei trasporti nella produzione e nella vendita delle piastrelle", pp. 157
34. Margherita Russo [1988] "The effect of technical change on skill requirements: an empirical analysis", pp. 28
35. Carlo Grillenzoni [1988] "Identification, estimations of multivariate transfer functions", pp. 33
36. Nerio Naldi [1988] "'Keynes' concept of capital", pp. 40
37. Andrea Ginzburg [1988] "locomotiva Italia?", pp. 30
38. Giovanni Mottura [1988] "La 'persistenza' secolare. Appunti su agricoltura contadina ed agricoltura familiare nelle società industriali", pp. 40
39. Giovanni Mottura [1988] "L'anticamera dell'esodo. I contadini italiani della 'restaurazione contrattuale' fascista alla riforma fondiaria", pp. 40
40. Leonardo Paggi [1988] "Americanismo e riformismo. La socialdemocrazia europea nell'economia mondiale aperta", pp. 120
41. Annamaria Simonazzi [1988] "Fenomeni di isteresi nella spiegazione degli alti tassi di interesse reale", pp. 44
42. Antonietta Bassetti [1989] "Analisi dell'andamento e della casualità della borsa valori", pp. 12
43. Giovanna Procacci [1989] "State coercion and worker solidarity in Italy (1915-1918): the moral and political content of social unrest", pp. 41
44. Carlo Alberto Magni [1989] "Reputazione e credibilità di una minaccia in un gioco bargaining", pp. 56
45. Giovanni Mottura [1989] "Agricoltura familiare e sistema agroalimentare in Italia", pp. 84
46. Mario Forni [1989] "Trend, Cycle and 'Fortuitous cancellation': a Note on a Paper by Nelson and Plosser", pp. 4
47. Paolo Bosi, Roberto Golinelli, Anna Stagni [1989] "Le origini del debito pubblico e il costo della stabilizzazione", pp. 26
48. Roberto Golinelli [1989] "Note sulla struttura e sull'impiego dei modelli macroeconomici", pp. 21
49. Marco Lippi [1989] "A Short Note on Cointegration and Aggregation", pp. 11
50. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [1989] "The Linkage between Tertiary and Industrial Sector in the Italian Economy: 1951-1988. From an External Dependence to an International One", pp. 40
51. Gabriele Pastrello [1989] "Francois quesnay: dal Tableau Zig-zag al Tableau Formule: una ricostruzione", pp. 48
52. Paolo Silvestri [1989] "Il bilancio dello stato", pp. 34
53. Tim Mason [1990] "Tre seminari di storia sociale contemporanea", pp. 26
54. Michele Lalla [1990] "The Aggregate Escape Rate Analysed through the Queueing Model", pp. 23
55. Paolo Silvestri [1990] "Sull'autonomia finanziaria dell'università", pp. 11

56. Paola Bertolini, Enrico Giovannetti [1990] "Uno studio di 'filiera' nell'agroindustria. Il caso del Parmigiano Reggiano", pp. 164
57. Paolo Bosi, Roberto Golinelli, Anna Stagni [1990] "Effetti macroeconomici, settoriali e distributivi dell'armonizzazione dell'IVA", pp. 24
58. Michele Lalla [1990] "Modelling Employment Spells from Emilia Labour Force Data", pp. 18
59. Andrea Ginzburg [1990] "Politica Nazionale e commercio internazionale", pp. 22
60. Andrea Giommi [1990] "La probabilità individuale di risposta nel trattamento dei dati mancanti", pp. 13
61. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [1990] "The service sector in planned economies. Past experiences and future prospectives", pp. 32
62. Giovanni Solinas [1990] "Competenze, grandi industrie e distretti industriali. Il caso Magneti Marelli", pp. 23
63. Andrea Ginzburg [1990] "Debito pubblico, teorie monetarie e tradizione civica nell'Inghilterra del Settecento", pp. 30
64. Mario Forni [1990] "Incertezza, informazione e mercati assicurativi: una rassegna", pp. 37
65. Mario Forni [1990] "Misspecification in Dynamic Models", pp. 19
66. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [1990] "Service Sector Growth in CPE's: An Unsolved Dilemma", pp. 28
67. Paola Bertolini [1990] "La situazione agro-alimentare nei paesi ad economia avanzata", pp. 20
68. Paola Bertolini [1990] "Sistema agro-alimentare in Emilia Romagna ed occupazione", pp. 65
69. Enrico Giovannetti [1990] "Efficienza ed innovazione: il modello "fondi e flussi" applicato ad una filiera agro-industriale", pp. 38
70. Margherita Russo [1990] "Cambiamento tecnico e distretto industriale: una verifica empirica", pp. 115
71. Margherita Russo [1990] "Distretti industriali in teoria e in pratica: una raccolta di saggi", pp. 119
72. Paolo Silvestri [1990] "La Legge Finanziaria. Voce dell'enciclopedia Europea Garzanti", pp. 8
73. Rita Paltrinieri [1990] "La popolazione italiana: problemi di oggi e di domani", pp. 57
74. Enrico Giovannetti [1990] "Illusioni ottiche negli andamenti delle Grandezze distributive: la scala mobile e l'appiattimento delle retribuzioni in una ricerca", pp. 120
75. Enrico Giovannetti [1990] "Crisi e mercato del lavoro in un distretto industriale: il bacino delle ceramiche. Sez. I", pp. 150
76. Enrico Giovannetti [1990] "Crisi e mercato del lavoro in un distretto industriale: il bacino delle ceramiche. Sez. II", pp. 145
78. Antonietta Bassetti e Costanza Torricelli [1990] "Una riqualificazione dell'approccio bargaining alla selezioni di portafoglio", pp. 4
77. Antonietta Bassetti e Costanza Torricelli [1990] "Il portafoglio ottimo come soluzione di un gioco bargaining", pp. 15
79. Mario Forni [1990] "Una nota sull'errore di aggregazione", pp. 6
80. Francesca Bergamini [1991] "Alcune considerazioni sulle soluzioni di un gioco bargaining", pp. 21
81. Michele Grillo e Michele Polo [1991] "Political Exchange and the allocation of surplus: a Model of Two-party competition", pp. 34
82. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [1991] "The 1990 Polish Recession: a Case of Truncated Multiplier Process", pp. 26
83. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [1991] "Polish firms: Pricate Vices Pubblis Virtues", pp. 20
84. Sebastiano Brusco e Sergio Paba [1991] "Connessioni, competenze e capacità concorrenziale nell'industria della Sardegna", pp. 25
85. Claudio Grimaldi, Rony Hamoui, Nicola Rossi [1991] "Non Marketable assets and households' Portfolio Choice: a Case of Study of Italy", pp. 38
86. Giulio Righi, Massimo Baldini, Alessandra Brambilla [1991] "Le misure degli effetti redistributivi delle imposte indirette: confronto tra modelli alternativi", pp. 47
87. Roberto Fanfani, Luca Lanini [1991] "Innovazione e servizi nello sviluppo della meccanizzazione agricola in Italia", pp. 35
88. Antonella Caiumi e Roberto Golinelli [1992] "Stima e applicazioni di un sistema di domanda Almost Ideal per l'economia italiana", pp. 34
89. Maria Cristina Marcuzzo [1992] "La relazione salari-occupazione tra rigidità reali e rigidità nominali", pp. 30
90. Mario Biagioli [1992] "Employee financial participation in enterprise results in Italy", pp. 50
91. Mario Biagioli [1992] "Wage structure, relative prices and international competitiveness", pp. 50
92. Paolo Silvestri e Giovanni Solinas [1993] "Abbandoni, esiti e carriera scolastica. Uno studio sugli studenti iscritti alla Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Modena nell'anno accademico 1990/1991", pp. 30
93. Gian Paolo Caselli e Luca Martinelli [1993] "Italian GPN growth 1890-1992: a unit root or segmented trend representatin?", pp. 30
94. Angela Politi [1993] "La rivoluzione fraintesa. I partigiani emiliani tra liberazione e guerra fredda, 1945-1955", pp. 55
95. Alberto Rinaldi [1993] "Lo sviluppo dell'industria metalmeccanica in provincia di Modena: 1945-1990", pp. 70
96. Paolo Emilio Mistrulli [1993] "Debito pubblico, intermediari finanziari e tassi d'interesse: il caso italiano", pp. 30
97. Barbara Pistoresi [1993] "Modelling disaggregate and aggregate labour demand equations. Cointegration analysis of a labour demand function for the Main Sectors of the Italian Economy: 1950-1990", pp. 45
98. Giovanni Bonifati [1993] "Progresso tecnico e accumulazione di conoscenza nella teoria neoclassica della crescita endogena. Una analisi critica del modello di Romer", pp. 50
99. Marcello D'Amato e Barbara Pistoresi [1994] "The relationship(s) among Wages, Prices, Unemployment and Productivity in Italy", pp. 30
100. Mario Forni [1994] "Consumption Volatility and Income Persistence in the Permanent Income Model", pp. 30
101. Barbara Pistoresi [1994] "Using a VECM to characterise the relative importance of permanent and transitory components", pp. 28
102. Gian Paolo Caselli and Gabriele Pastrello [1994] "Polish recovery form the slump to an old dilemma", pp. 20
103. Sergio Paba [1994] "Imprese visibili, accesso al mercato e organizzazione della produzione", pp. 20
104. Giovanni Bonifati [1994] "Progresso tecnico, investimenti e capacità produttiva", pp. 30
105. Giuseppe Marotta [1994] "Credit view and trade credit: evidence from Italy", pp. 20
106. Margherita Russo [1994] "Unit of investigation for local economic development policies", pp. 25
107. Luigi Brighi [1995] "Monotonicity and the demand theory of the weak axioms", pp. 20
108. Mario Forni e Lucrezia Reichlin [1995] "Modelling the impact of technological change across sectors and over time in manufacturing", pp. 25
109. Marcello D'Amato and Barbara Pistoresi [1995] "Modelling wage growth dynamics in Italy: 1960-1990", pp. 38
110. Massimo Baldini [1995] "INDIMOD. Un modello di microsimulazione per lo studio delle imposte indirette", pp. 37

111. Paolo Bosi [1995] "Regionalismo fiscale e autonomia tributaria: l'emersione di un modello di consenso", pp. 38
112. Massimo Baldini [1995] "Aggregation Factors and Aggregation Bias in Consumer Demand", pp. 33
113. Costanza Torricelli [1995] "The information in the term structure of interest rates. Can stochastic models help in resolving the puzzle?" pp. 25
114. Margherita Russo [1995] "Industrial complex, pôle de développement, distretto industriale. Alcune questioni sulle unità di indagine nell'analisi dello sviluppo." pp. 45
115. Angelika Moryson [1995] "50 Jahre Deutschland. 1945 - 1995" pp. 21
116. Paolo Bosi [1995] "Un punto di vista macroeconomico sulle caratteristiche di lungo periodo del nuovo sistema pensionistico italiano." pp. 32
117. Gian Paolo Caselli e Salvatore Curatolo [1995] "Esistono relazioni stimabili fra dimensione ed efficienza delle istituzioni e crescita produttiva? Un esercizio nello spirito di D.C. North." pp. 11
118. Mario Forni e Marco Lippi [1995] "Permanent income, heterogeneity and the error correction mechanism." pp. 21
119. Barbara Pistoresi [1995] "Co-movements and convergence in international output. A Dynamic Principal Components Analysis" pp. 14
120. Mario Forni e Lucrezia Reichlin [1995] "Dynamic common factors in large cross-section" pp. 17
121. Giuseppe Marotta [1995] "Il credito commerciale in Italia: una nota su alcuni aspetti strutturali e sulle implicazioni di politica monetaria" pp. 20
122. Giovanni Bonifati [1995] "Progresso tecnico, concorrenza e decisioni di investimento: una analisi delle determinanti di lungo periodo degli investimenti" pp. 25
123. Giovanni Bonifati [1995] "Cambiamento tecnico e crescita endogena: una valutazione critica delle ipotesi del modello di Romer" pp. 21
124. Barbara Pistoresi e Marcello D'Amato [1995] "La riservatezza del banchiere centrale è un bene o un male? Effetti dell'informazione incompleta sul benessere in un modello di politica monetaria." pp. 32
125. Barbara Pistoresi [1995] "Radici unitarie e persistenza: l'analisi univariata delle fluttuazioni economiche." pp. 33
126. Barbara Pistoresi e Marcello D'Amato [1995] "Co-movements in European real outputs" pp. 20
127. Antonio Ribba [1996] "Ciclo economico, modello lineare-stocastico, forma dello spettro delle variabili macroeconomiche" pp. 31
128. Carlo Alberto Magni [1996] "Repeatable and una tantum real options a dynamic programming approach" pp. 23
129. Carlo Alberto Magni [1996] "Opzioni reali d'investimento e interazione competitiva: programmazione dinamica stocastica in optimal stopping" pp. 26
130. Carlo Alberto Magni [1996] "Vaghezza e logica fuzzy nella valutazione di un'opzione reale" pp. 20
131. Giuseppe Marotta [1996] "Does trade credit redistribution thwart monetary policy? Evidence from Italy" pp. 20
132. Mauro Dell'Amico e Marco Trubian [1996] "Almost-optimal solution of large weighted equicut problems" pp. 30
133. Carlo Alberto Magni [1996] "Un esempio di investimento industriale con interazione competitiva e avversione al rischio" pp. 20
134. Margherita Russo, Peter Børke, Emilio Cubel, François Lévêque, Francisco Mas [1996] "Local sustainability and competitiveness: the case of the ceramic tile industry" pp. 66
135. Margherita Russo [1996] "Camionetto tecnico e relazioni tra imprese" pp. 190
136. David Avra Lane, Irene Poli, Michele Lalla, Alberto Roverato [1996] "Lezioni di probabilità e inferenza statistica" pp. 288
137. David Avra Lane, Irene Poli, Michele Lalla, Alberto Roverato [1996] "Lezioni di probabilità e inferenza statistica - Esercizi svolti -" pp. 302
138. Barbara Pistoresi [1996] "Is an Aggregate Error Correction Model Representative of Disaggregate Behaviours? An example" pp. 24
139. Luisa Malaguti e Costanza Torricelli [1996] "Monetary policy and the term structure of interest rates", pp. 30
140. Mauro Dell'Amico, Martine Labbé, Francesco Maffioli [1996] "Exact solution of the SONET Ring Loading Problem", pp. 20
141. Mauro Dell'Amico, R.J.M. Vaessens [1996] "Flow and open shop scheduling on two machines with transportation times and machine-independent processing times in NP-hard, pp. 10
142. M. Dell'Amico, F. Maffioli, A. Sciomechen [1996] "A Lagrangean Heuristic for the Pirze Collecting Travelling Salesman Problem", pp. 14
143. Massimo Baldini [1996] "Inequality Decomposition by Income Source in Italy - 1987 - 1993", pp. 20
144. Graziella Bertocchi [1996] "Trade, Wages, and the Persistence of Underdevelopment" pp. 20
145. Graziella Bertocchi and Fabio Canova [1996] "Did Colonization matter for Growth? An Empirical Exploration into the Historical Causes of Africa's Underdevelopment" pp. 32
146. Paola Bertolini [1996] "La modernization de l'agriculture italienne et le cas de l'Emilie Romagne" pp. 20
147. Enrico Giovannetti [1996] "Organisation industrielle et développement local: le cas de l'agroindutrie in Emilie Romagne" pp. 18
148. Maria Elena Bontempi e Roberto Golinelli [1996] "Le determinanti del leverage delle imprese: una applicazione empirica ai settori industriali dell'economia italiana" pp. 31
149. Paola Bertolini [1996] "L'agriculture et la politique agricole italienne face aux recents scenarios", pp. 20
150. Enrico Giovannetti [1996] "Il grado di utilizzo della capacità produttiva come misura dei costi di transazione: una rilettura di 'Nature of the Firm' di R. Coase", pp. 75
151. Enrico Giovannetti [1996] "Il 1° ciclo del Diploma Universitario Economia e Amministrazione delle Imprese", pp. 25
152. Paola Bertolini, Enrico Giovannetti, Giulia Santacaterina [1996] "Il Settore del Verde Pubblico. Analisi della domanda e valutazione economica dei benefici", pp. 35
153. Giovanni Solinas [1996] "Sistemi produttivi del Centro-Nord e del Mezzogiorno. L'industria delle calzature", pp. 55
154. Tindara Addabbo [1996] "Married Women's Labour Supply in Italy in a Regional Perspective", pp. 85
155. Paolo Silvestri, Giuseppe Catalano, Cristina Bevilacqua [1996] "Le tasse universitarie e gli interventi per il diritto allo studio: la prima fase di applicazione di una nuova normativa" pp. 159
156. Sebastiano Brusco, Paolo Bertossi, Margherita Russo [1996] "L'industria dei rifiuti urbani in Italia", pp. 25
157. Paolo Silvestri, Giuseppe Catalano [1996] "Le risorse del sistema universitario italiano: finanziamento e governo" pp. 400
158. Carlo Alberto Magni [1996] "Un semplice modello di opzione di differimento e di vendita in ambito discreto", pp. 10
159. Tito Pietra, Paolo Siconolfi [1996] "Fully Revealing Equilibria in Sequential Economies with Asset Markets" pp. 17
160. Tito Pietra, Paolo Siconolfi [1996] "Extrinsic Uncertainty and the Informational Role of Prices" pp. 42
161. Paolo Bertella Farnetti [1996] "Il negro e il rosso. Un precedente non esplorato dell'integrazione afroamericana negli Stati Uniti" pp. 26
162. David Lane [1996] "Is what is good for each best for all? Learning from others in the information contagion model" pp. 18

163. Antonio Ribba [1996] "A note on the equivalence of long-run and short-run identifying restrictions in cointegrated systems" pp. 10
164. Antonio Ribba [1996] "Scomposizioni permanenti-transitorie in sistemi cointegrati con una applicazione a dati italiani" pp. 23
165. Mario Forni, Sergio Paba [1996] "Economic Growth, Social Cohesion and Crime" pp. 20
166. Mario Forni, Lucrezia Reichlin [1996] "Let's get real: a factor analytical approach to disaggregated business cycle dynamics" pp. 25
167. Marcello D'Amato e Barbara Pistoresi [1996] "So many Italies: Statistical Evidence on Regional Cohesion" pp. 31
168. Elena Bonfiglioli, Paolo Bosi, Stefano Toso [1996] "L'equità del contributo straordinario per l'Europa" pp. 20
169. Graziella Bertocchi, Michael Spagat [1996] "Il ruolo dei licei e delle scuole tecnico-professionali tra progresso tecnologico, conflitto sociale e sviluppo economico" pp. 37
170. Gianna Boero, Costanza Torricelli [1997] "The Expectations Hypothesis of the Term Structure of Interest Rates: Evidence for Germany" pp. 15
171. Mario Forni, Lucrezia Reichlin [1997] "National Policies and Local Economies: Europe and the US" pp. 22
172. Carlo Alberto Magni [1997] "La trappola del Roe e la tridimensionalità del Van in un approccio sistemico", pp. 16
173. Mauro Dell'Amico [1997] "A Linear Time Algorithm for Scheduling Outforests with Communication Delays on Two or Three Processor" pp. 18
174. Paolo Bosi [1997] "Aumentare l'età pensionabile fa diminuire la spesa pensionistica? Ancora sulle caratteristiche di lungo periodo della riforma Dini" pp. 13
175. Paolo Bosi e Massimo Matteuzzi [1997] "Nuovi strumenti per l'assistenza sociale" pp. 31
176. Mauro Dell'Amico, Francesco Maffioli e Marco Trubian [1997] "New bounds for optimum traffic assignment in satellite communication" pp. 21
177. Carlo Alberto Magni [1997] "Paradossi, inverosimiglianze e contraddizioni del Van: operazioni certe" pp. 9
178. Barbara Pistoresi e Marcello D'Amato [1997] "Persistence of relative unemployment rates across italian regions" pp. 25
179. Margherita Russo, Franco Cavedoni e Riccardo Pianesani [1997] "Le spese ambientali dei Comuni in provincia di Modena, 1993-1995" pp. 23
180. Gabriele Pastrello [1997] "Time and Equilibrium, Two Elusive Guests in the Keynes-Hawtrey-Robertson Debate in the Thirties" pp. 25
181. Luisa Malaguti e Costanza Torricelli [1997] "The Interaction Between Monetary Policy and the Expectation Hypothesis of the Term Structure of Interest rates in a N-Period Rational Expectation Model" pp. 27
182. Mauro Dell'Amico [1997] "On the Continuous Relaxation of Packing Problems - Technical Note" pp. 8
183. Stefano Bordini [1997] "Prova di Idoneità di Informatica Dispensa Esercizi Excel 5" pp. 49
184. Francesca Bergamini e Stefano Bordini [1997] "Una verifica empirica di un nuovo metodo di selezione ottima di portafoglio" pp. 22
185. Gian Paolo Caselli e Maurizio Battini [1997] "Following the tracks of atkinson and micklewright the changing distribution of income and earnings in poland from 1989 to 1995" pp. 21
186. Mauro Dell'Amico e Francesco Maffioli [1997] "Combining Linear and Non-Linear Objectives in Spanning Tree Problems" pp. 21
187. Gianni Ricci e Vanessa Debbia [1997] "Una soluzione evolutiva in un gioco differenziale di lotta di classe" pp. 14
188. Fabio Canova e Eva Ortega [1997] "Testing Calibrated General Equilibrium Model" pp. 34
189. Fabio Canova [1997] "Does Detrending Matter for the Determination of the Reference Cycle and the Selection of Turning Points?" pp. 35
190. Fabio Canova e Gianni De Nicolò [1997] "The Equity Premium and the Risk Free Rate: A Cross Country, Cross Maturity Examination" pp. 41
191. Fabio Canova e Angel J. Ubide [1997] "International Business Cycles, Financial Market and Household Production" pp. 32
192. Fabio Canova e Gianni De Nicolò [1997] "Stock Returns, Term Structure, Inflation and Real Activity: An International Perspective" pp. 33
193. Fabio Canova e Morten Ravn [1997] "The Macroeconomic Effects of German Unification: Real Adjustments and the Welfare State" pp. 34
194. Fabio Canova [1997] "Detrending and Business Cycle Facts" pp. 40
195. Fabio Canova e Morten O. Ravn [1997] "Crossing the Rio Grande: Migrations, Business Cycle and the Welfare State" pp. 37
196. Fabio Canova e Jane Murrin [1997] "Sources and Propagation of International Output Cycles: Common Shocks or Transmission?" pp. 41
197. Fabio Canova e Albert Marcet [1997] "The Poor Stay Poor: Non-Convergence Across Countries and Regions" pp. 44
198. Carlo Alberto Magni [1997] "Un Criterio Strutturalista per la Valutazione di Investimenti" pp. 17
199. Stefano Bordini [1997] "Elaborazione Automatica dei Dati" pp. 60
200. Paolo Bertella Farnetti [1997] "The United States and the Origins of European Integration" pp. 19
201. Paolo Bosi [1997] "Sul Controllo Dinamico di un Sistema Pensionistico a Ripartizione di Tipo Contributivo" pp. 17
202. Paola Bertolini [1997] "European Union Agricultural Policy: Problems and Perspectives" pp. 18
203. Stefano Bordini [1997] "Supporti Informatici per la Ricerca delle soluzioni di Problemi Decisionali" pp. 30
204. Carlo Alberto Magni [1997] "Paradossi, Inverosimiglianze e Contraddizioni del Van: Operazioni Aleatorie" pp. 10
205. Carlo Alberto Magni [1997] "Tir, Roe e Van: Distorsioni linguistiche e Cognitive nella Valutazione degli Investimenti" pp. 17
206. Gisella Facchinetti, Roberto Ghiselli Ricci e Silvia Muzzioli [1997] "New Methods For Ranking Triangular Fuzzy Numbers: An Investment Choice" pp. 9
207. Mauro Dell'Amico e Silvano Martello [1997] "Reduction of the Three-Partition Problem" pp. 16
208. Carlo Alberto Magni [1997] "IRR, ROE and NPV: a Systemic Approach" pp. 20
209. Mauro Dell'Amico, Andrea Lodi e Francesco Maffioli [1997] "Solution of the cumulative assignment problem with a well-structured tabu search method" pp. 25
210. Carlo Alberto Magni [1997] "La definizione di investimento e criterio del Tir ovvero: la realtà inventata" pp. 16
211. Carlo Alberto Magni [1997] "Critica alla definizione classica di investimento: un approccio sistematico" pp. 17
212. Alberto Roverato [1997] "Asymptotic prior to posterior analysis for graphical gaussian models" pp. 8
213. Tindara Addabbo [1997] "Povertà nel 1995 analisi statica e dinamica sui redditi familiari" pp. 64
214. Gian Paolo Caselli e Franca Manghi [1997] "La transizione da piano a mercato e il modello di Ising" pp. 15
215. Tindara Addabbo [1998] "Lavoro non pagato e reddito esteso: un'applicazione alle famiglie italiane in cui entrambi i coniugi sono lavoratori dipendenti" pp. 54

216. Tindara Addabbo [1998] "Probabilità di occupazione e aspettative individuali" pp 36
217. Lara Magnani [1998] "Transazioni, contratti e organizzazioni: una chiave di lettura della teoria economica dell'organizzazione pp 39
218. Michele Lalla, Rosella Molinari e Maria Grazia Modena [1998] "La progressione delle carriere: i percorsi in cardiologia" pp 46

