
**Osservatorio Nazionale
Distretti Italiani**

I Rapporto

INDICE

PREFAZIONE

Distretti, la capacità di esprimere valore	
<i>Valter Taranzano, Presidente Federazione dei Distretti Italiani</i>	8
Distretti e reti di imprese: fattori competitivi del nostro sistema produttivo	
<i>Aldo Bonomi, Vice Presidente Confindustria per le Politiche Territoriali e i Distretti Industriali</i>	11
L'evoluzione organizzativa dei distretti verso la ripresa: il ruolo ed il sostegno delle Camere di commercio	
<i>Ferruccio Dardanello, Presidente Unioncamere</i>	13

INTRODUZIONE

Per una maggiore attenzione ai distretti industriali italiani	
<i>Giacomo Becattini</i>	16
L'Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani: strumento unico con il coinvolgimento di tanti partner autorevoli	
<i>Daniela Fontana, Direttore Federazione Distretti Italiani</i>	18

CONTRIBUTI

1. I distretti dell'Osservatorio: sintesi dei fenomeni più rilevanti emersi dal Rapporto	
<i>Antonio Ricciardi, Coordinatore Osservatorio Nazionale Distretti Italiani</i>	21
1.1 I distretti dell'Osservatorio: analisi del campione	21
1.2 Il Valore dei distretti dell'Osservatorio	25
1.3 Il giudizio sui distretti dell'Osservatorio espresso dagli imprenditori	28
1.4 Gli effetti della crisi sui distretti dell'Osservatorio	33
1.5 Tendenze evolutive e scenari futuri	35

2. Normativa e Governance dei distretti dell'Osservatorio	
<i>Patrizia Pastore, Federazione Distretti Italiani – Università della Calabria</i>	38
2.1 La normativa dei distretti industriali	38
2.2 La governance dei distretti	41
2.3 Gli organismi della governance nei distretti dell'Osservatorio	47
2.4 La <i>Federazione Distretti Italiani</i> : una buona pratica di governance dei distretti	54
3. Le recenti tendenze evolutive dei distretti industriali: alcune evidenze sulla base dei dati disponibili	
a cura di <i>Unioncamere</i>	57
3.1 Introduzione: i numeri dei distretti industriali	57
3.2 Le trasformazioni degli anni Duemila: l'arena competitiva cambia drammaticamente, e con essa cambiano anche i distretti	60
3.3 Conclusioni: verso una politica di distretto e di rete mirata al potenziamento del capitale fiduciario locale	73
4. Congiuntura, competitività e nuove identità dei distretti produttivi	
a cura di <i>Censis in collaborazione con Federazione dei Distretti Italiani</i>	74
<i>Premessa</i>	74
4.1 Il sistema distrettuale è una sfida continua	74
4.2 Tenuta e ridimensionamento nella fase d'emergenza: uno sguardo alla congiuntura	76
4.3 I cambiamenti che configurano nuovi scenari	79
4.4 Ridefinire il modello di coesione	84
4.5 Le reti tra imprese e tecnostutture	87
4.6 Distretto industriale prossimo venturo	89
Nota metodologica	93

5. Le performance economico-finanziarie: evidenze dai dati di bilancio delle imprese dei distretti	
a cura di <i>Intesa Sanpaolo</i>	94
5.1 Introduzione: i principali risultati reddituali e di crescita dei distretti industriali italiani	94
5.2 Sintesi dei principali risultati economico-finanziari dei distretti industriali	94
5.3 I principali indicatori di bilancio di 46 distretti industriali	99
6. L'analisi dell'export distrettuale italiano e la sua dinamica congiunturale	
a cura di <i>Fondazione Edison</i>	148
6.1 Indice dell'export dei distretti industriali italiani	148
6.1.1 Il peso dei distretti censiti dall'Osservatorio nell'Indice della Fondazione Edison	151
6.2 La dinamica storica dell'export distrettuale italiano	152
6.3 La dinamica congiunturale dell'export distrettuale italiano	158
6.4 Andamento dell'export dei 47 distretti censiti dall'Osservatorio dei Distretti Italiani e compresi nell'Indice della Fondazione Edison	161
7. Economia distrettuale e sviluppo dei territori nelle analisi della Banca d'Italia	
a cura di <i>Banca d'Italia</i>	162
7.1 I distretti industriali nelle analisi sulle economie regionali della Banca d'Italia	162
7.2 Gli approfondimenti nei rapporti regionali	162
7.3 I lavori di ricerca	164
7.3.1 Elenco dei contributi alle pubblicazioni istituzionali della Banca d'Italia	166
7.3.2 Elenco delle pubblicazioni di ricerca	168

8. I processi di trasformazione in atto nei distretti: storie di imprese e di imprenditori	
a cura di <i>Symbola</i>	173
8.1 Distretto dello Sportssystem di Montebelluna di Adriano Sartor	180
8.2 Distretto dell'Occhialeria di Belluno di Renato Sopracolle	188
8.3 Distretto Parco Agro-alimentare di San Daniele di Carlo Dall'Ava	195
8.4 Distretto Orafo di Valenza Po di Bruno Guarona	203
8.5 Distretto del Mobile della Brianza di Carlo Molteni	210
8.6 Distretto Tessile di Carpi di Nello Arletti	218
8.7 Distretto Biomedicale di Mirandola di Luciano Fecondini	226
8.8 Distretto Cartario di Capannori-Lucca di Tiziano Pieretti	234
8.9 Distretto della Meccanica-Elettrodomestico di Fabriano di Francesco Casoli	242
<u>RINGRAZIAMENTI</u>	249

Distretti, la capacità di esprimere valore

di *Valter Taranzano*

Da 15 anni la Federazione dei Distretti Italiani (prima Club, poi Associazione, quindi Federazione) racchiude le eccellenze dei distretti produttivi. Oggi ne assomma 45. Eccellenze che vanno dal Nord al Sud dell'Italia. Un'aggregazione che scaturisce principalmente dalla condivisione di progettualità specifiche e dalla sempre più alta determinazione a lavorare in squadra e fare sistema, che resta la mission della Federazione.

L'aggregazione nasce dalla volontà di aumentare la competitività dei distretti stessi e di applicare un principio la cui enunciazione è abusata, ma tutt'altro che banale, ovvero "l'unione fa la forza".

In questo senso, la nostra consapevolezza è sempre più lucida e un coinvolgimento sempre maggiore riguarda anche le aree del Sud del Paese, alcune delle quali finora erano rimaste alla finestra. Perché, non lo diciamo noi ma le analisi e le indagini territoriali, esiste una forte correlazione tra la crescita economica del nostro Paese e la crescita dei distretti.

I distretti rappresentano una peculiarità organizzativa del sistema industriale italiano che il mondo ci invidia, un sistema di reti che esiste molto prima delle definizioni normative.

Dal punto di vista occupazionale i distretti esprimono un valore molto rilevante. Secondo i dati elaborati dal CNEL, sulla base dell'ultimo censimento ISTAT, la forza di lavoro nei distretti industriali manifatturieri corrisponde a un totale di 1.928.602 addetti che raggiunge un totale di 19.410.556 occupati se si considerano sia i distretti industriali che i sistemi locali del lavoro manifatturieri e non manifatturieri.

La Federazione ha, fra i suoi obiettivi, quello di proporre progettualità condivise tra i distretti, nonché sviluppare collegamenti fra gli operatori istituzionali, economici, culturali e scientifici con un'azione di sensibilizzazione

diffusa sulle necessarie politiche da adottare per lo sviluppo dei distretti stessi.

Dal nostro punto d'osservazione possiamo dire che le strategie dei distretti di successo sono: la cooperazione con altre imprese fino ad arrivare alla costituzione di reti di imprese trasversali al territorio; lo sforzo congiunto finalizzato ad applicare innovazioni di prodotto e di processo; le strategie comuni di marketing e internazionalizzazione; la limitata delocalizzazione; le sinergie con Università e centri di ricerca; la collaborazione con le parti sociali.

In base a queste considerazioni, la Federazione ha suddiviso i distretti in quattro categorie: distretti dinamici (governance efficiente, strategie innovative, cooperazione tra imprese); distretti maturi (privi di governance efficiente, cooperazione spontanea, privi di strategie di distretto); distretti vulnerabili (privi di governance, concorrenza tra imprese, eccessiva dipendenza dalle imprese leader); distretti virtuali (esistono sulla carta, "imposti" per decreti regionali, ma di fatto rappresentano solo aree industriali).

I distretti negli ultimi anni hanno cambiato pelle, diventando luoghi di addensamento e di intreccio di filiere multilocalizzate, cioè non più e non solo espressione di un territorio con un'identità localizzata in un unico, grande sito e focalizzata su un comparto produttivo. Assurgendo a modello: il modello italiano. Un modello che non è solo oggetto di studi scientifici, ma sta diventando un esempio da copiare per importanti realtà mondiali e per mettere ad hoc politiche e strumenti efficaci di internazionalizzazione.

Parallelamente, il limite dei distretti è, quasi paradossalmente, che non riescono a mettere in campo completamente la loro forza, non fanno sistema come dovrebbero.

Prendendo atto del fatto che il territorio stava ormai stretto ai distretti e tendeva a dilatarsi, allargando orizzonti e confini per respingere una concorrenza internazionale sempre più agguerrita, la Federazione ha deciso tempo fa di darsi una governance diversa, in linea con le esigenze di sistemi distrettuali diventati aperti e diffusi (è il caso dei metadistretti). Alcuni talmente aperti da ideare progetti di respiro internazionale. Nella nuova governance, la Federazione ha raggruppato i distretti soci per gruppi omogenei, in cluster.

Questi cluster rappresentano le quattro A, vale a dire i comparti che meglio simboleggiano il Made in Italy nel mondo (nessun altro Paese della Ue è così forte contemporaneamente in questi ambiti di attività economica) e la

cui efficienza imprenditoriale e strategica è riconosciuta: abbigliamento-moda; automazione-meccanica; arredo-casa; agroalimentare-ittico.

Abbiamo così ottenuto dei cluster, dei macrodistretti, capaci di affrontare ogni sfida, anche quella attuale. Soprattutto perché i distretti sono una formula organizzativa basata sulla capacità flessibile di adattamento ai mutamenti dei contesti di competitività.

In poche parole, il distretto rappresenta la realtà economica e sociale dell'Italia, quindi si adegua alle situazioni. E questa è un'altra delle sue forze, che corrisponde a quella del sistema economico e produttivo del nostro Paese. L'essere camaleontico, il sapersi adattare a tutte le situazioni, l'escogitare in tempi rapidi soluzioni e dinamiche ad hoc.

Reazioni che sono constatabili soprattutto oggi, in tempi non facili per aziende e distretti.

La Federazione dei Distretti Italiani nell'immediato futuro sarà impegnata a far crescere ulteriormente il sistema dei distretti. Perché è necessario un altro balzo in avanti. Per sviluppare la rete, infatti, è necessario che i distretti diventino anche centri di servizio al territorio, in sinergia con tutti gli altri attori, con l'obiettivo di dare valore aggiunto alle imprese. Una gestione che va codificata organizzativamente e, soprattutto, legislativamente. Alcuni segnali importanti ci sono. C'è inoltre un altro problema a livello istituzionale. Quello della personalità giuridica dei distretti produttivi e delle aggregazioni spontanee di imprese. Alcune regioni si sono attrezzate per dare la possibilità ai propri distretti di operare come soggetti giuridici indipendenti. Altre hanno introdotto i metadistretti. Alcune non hanno normato i distretti.

E' necessaria un'evoluzione più omogenea. La progettualità interdistrettuale e interregionale è uno strumento importante per creare valore.

Quel valore di squadra che i distretti hanno sempre espresso.

Valter Taranzano

Presidente Federazione dei Distretti Italiani

Distretti e reti di imprese: fattori competitivi del nostro sistema produttivo

di *Aldo Bonomi*

Nell'ultimo anno abbiamo assistito prima all'acuirsi della crisi finanziaria internazionale con la conseguente brusca frenata dell'economia mondiale, poi al manifestarsi dei primi segnali di rallentamento della crisi fino a quelli che oggi appaiono come primi spiragli di ripresa.

Di fronte alla crisi le imprese hanno reagito avviando un processo di profonda ristrutturazione, mostrando grandi capacità di adattamento al nuovo ambiente competitivo.

Infatti, per rispondere agli stimoli del mercato, le Imprese stanno dando origine in maniera spontanea ed autonoma a meccanismi di aggregazione centrati non più solo sull'identità territoriale (come nel caso dei tradizionali "distretti"), ma su modalità organizzative che vanno oltre la dimensione locale (filieri lunghe e reti d'impresa).

Il nuovo orientamento di politica industriale che si va consolidando – condiviso da Confindustria – è quello di riconoscere:

- i distretti come uno dei fattori attraverso i quali indirizzare le politiche da sviluppare a livello territoriale per creare un contesto favorevole all'attività d'impresa (efficienza energetica, infrastrutture, logistica, formazione, ecc.);
- le "reti d'impresa" quali forme di libera aggregazione tra soggetti privati sulle quali veicolare gli interventi diretti alle imprese (incentivi, agevolazioni, semplificazioni, ecc.).

Si tratta di due dimensioni non in contrasto tra loro ma che devono essere valorizzate per la crescita competitiva complessiva del nostro Sistema produttivo.

A nostro modo di vedere, quello che non serve alle imprese è il filtro della politica: le imprese devono fare le imprese, il mondo pubblico è chiamato a creare le condizioni favorevoli alla competitività del nostro sistema e non deve interferire nella governance delle aziende.

Le imprese hanno bisogno di strumenti che agevolino il loro modo di operare e non di inutili livelli istituzionali aggiuntivi e ulteriori procedure burocratiche.

Le reti d'impresa rappresentano quindi l'elemento attorno al quale costruire nel tempo nuove misure, nuovi strumenti, nuovi progetti che favoriscano la competitività del nostro sistema produttivo.

Il Rapporto sui distretti italiani, che scaturisce dall'analisi dei dati raccolti dall'Osservatorio Nazionale, rappresenta un documento importante al quale abbiamo volentieri partecipato per due principali motivi:

1. contiene informazioni utili sia alle imprese che al decisore pubblico per la definizione di politiche territoriali di dettaglio congruenti alle reali necessità espresse dalla produzione a livello locale;
2. gli approfondimenti contenuti nel Rapporto possono contribuire al dibattito in corso per il riordino delle legislazioni regionali sui distretti, necessario per operare in un'ottica di rete. Sarebbe infatti auspicabile una maggiore uniformità delle legislazioni e degli orientamenti regionali sui distretti perché è difficile "costruire" reti interregionali, nazionali o internazionali partendo da una disciplina sviluppata sul territorio negli anni in maniera frastagliata e spesso non coerente.

Aldo Bonomi

Vice Presidente Confindustria

per le Politiche Territoriali e i Distretti Industriali

L'evoluzione organizzativa dei distretti verso la ripresa: il ruolo ed il sostegno delle Camere di Commercio

di *Ferruccio Dardanella*

Il 2009 verrà ricordato come uno degli anni più difficili e più carichi di significato nella storia dell'economia del nostro Paese e del mondo intero. Nel giro di pochi mesi abbiamo assistito a una distruzione di ricchezza finanziaria come non accadeva di vedere da ottanta anni. Con immediate ripercussioni sul mondo dell'economia reale, che hanno messo alla prova il tessuto produttivo della piccola e media impresa e ne hanno ridisegnato l'organizzazione produttiva e le strategie commerciali.

L'esperienza ci insegna tuttavia che, da sempre, i grandi sconvolgimenti sono anche momenti in cui si aprono opportunità più grandi e si affrontano sfide più alte.

Nei mesi che abbiamo alle spalle, le nostre imprese non sono state a guardare e hanno ribattuto con tutte le loro risorse all'inasprimento delle condizioni dei mercati. Secondo le indagini di Unioncamere, per sfidare la crisi hanno continuato – e con maggiore intensità - a puntare sull'eccellenza. Non senza sacrifici, un terzo delle nostre PMI ha continuato a differenziare fortemente l'offerta produttiva, privilegiando l'investimento in innovazione, in design, in gusto. Facendo della qualità la propria bandiera, circa il 50% di esse conta di intercettare nuovi bisogni di nuovi clienti, raggiungendo altri e più promettenti mercati in Italia e all'estero.

I risultati di tali strategie cominciano ad arrivare. Negli ultimi sei mesi del 2009, gli indicatori principali delle PMI manifatturiere hanno rallentato la caduta. Il 48% di esse prevede che, a crisi riassorbita, avrà raggiunto un livello di competitività superiore a quello di un anno fa.

Certo, sono stati mesi di grandi cambiamenti. Rapidi come mai in passato. Ai quali però le nostre imprese hanno provato a rispondere con altrettanta velocità, facendo leva sulla loro flessibilità: riorganizzando e diversificando le produzioni o, addirittura, spostandosi verso nuovi settori. Una volta superato lo shock iniziale, che ha spinto molte di loro a “chiudersi in sé” per limitare i danni, ora le nostre piccole e medie imprese industriali sono pronte a reagire. Come Sistema.

Sono circa 115mila quelle che oggi hanno rapporti produttivi “stabili” con altre aziende. Una rete che ha i suoi snodi nelle aree distrettuali ma che si allunga laddove c’è convenienza a farlo. Alimentandosi della cultura e della tradizione dei territori di origine ma arricchendole degli asset immateriali - in primo luogo quelli legati alle competenze del capitale umano, che restano l’ingrediente indispensabile per l’innalzamento qualitativo dell’offerta - e delle attività terziarie ad elevato contenuto di innovazione che il territorio stesso dovrà essere sempre più in grado di esprimere.

La crisi ha rappresentato per queste aree un forte acceleratore. Se alcuni distretti produttivi sembrano assumere una posizione marginale o hanno subito una trasformazione dei connotati essenziali, altri hanno invece saputo attivare strategie organizzative e di mercato innovative, basate su nuove forme di creatività, su nuovi assetti distributivi e su iniziative di internazionalizzazione originali. Sopravvivere – e crescere – ha significato spostarsi sugli anelli più pregiati delle filiere, dove chi è in cima o in posizione intermedia rappresenta ormai la quota più rilevante. In molti casi, il cuore pulsante di questo modello è rappresentato dai “campioni” del made in Italy: quelle 4.000 medie imprese industriali che - silenziosamente - hanno guidato in questi anni il cambiamento e il riposizionamento strategico del nostro apparato produttivo. E che oggi, nel 23% dei casi, contano proprio sui loro fornitori di fiducia di più piccole dimensioni e “di prossimità” per cogliere i segnali di ripresa e ridare slancio alla produzione.

Se questa è la realtà del nostro tessuto produttivo, allora la vera ricetta per la ‘exit strategy’ dalla crisi passa necessariamente per quelle piccole e medie imprese che hanno saputo tradurre in maniera innovativa il loro legame con il territorio e che esprimono quindi la maniera più naturale, e per noi congeniale, di affermarci sullo scenario economico internazionale.

Questo modello di sviluppo - che mette al centro le reti d'impresa, delle quali le aree distrettuali rappresentano i nodi strategici - sta trovando sempre più spazio nella politica economica, ma va ulteriormente promosso sul territorio. Nella convinzione che, interpretando tale modello alla luce delle loro tradizioni e delle loro specificità, le nostre PMI potranno puntare a raggiungere una dimensione maggiore in termini strategici, di mercato e, di conseguenza, anche occupazionali.

Le Camere di Commercio possono offrire un contributo concreto alle iniziative programmate dal Ministero dello Sviluppo Economico per diffondere l'utilizzo delle reti: non solo garantendo la funzione di punto di contatto sui territori e per i territori, ma anche fornendo direttamente strumenti operativi che vanno dalla pubblicità legale alla soluzione delle controversie. Senza trascurare la nostra attività di monitoraggio, arricchita attraverso strumenti nuovi e in grado di cogliere anticipatamente le trasformazioni in corso nei sistemi produttivi locali. Proprio in questa ottica si colloca il nostro contributo all'Osservatorio Nazionale sui Distretti, uno strumento indispensabile per conoscere più da vicino questo sistema produttivo estremamente variegato e fondamentale per l'equilibrio e la stabilità economica e sociale dei nostri territori.

Ferruccio Dardanello

Presidente Unioncamere

Per una maggiore attenzione ai distretti industriali italiani

di *Giacomo Becattini*

Tutti sanno che l'industria manifatturiera italiana è composta principalmente da una miriade di piccole e medie imprese, molte delle quali facenti parte di comunità produttive chiamate "distretti industriali". Concentrate nelle produzioni del cosiddetto "Made in Italy" e nella meccanica non automobilistica, esse, insieme al turismo e al Made in Italy alimentare, danno un contributo essenziale alla prosperità economica e alla coesione sociale di vasta parte del paese, con particolare riguardo per l'Italia centro-settentrionale.

Il panorama industriale italiano è completato da poche grandi imprese, come la FIAT, le quali, peraltro - malgrado le agevolazioni pubbliche ricevute e i migliori rapporti col mondo della finanza - stanno smantellando le reti dei loro subfornitori e chiudendo filiali.

In un paese come il nostro, dunque, la politica economica dovrebbe preoccuparsi anzitutto di traghettare oltre la crisi i nostri distretti industriali, che, come dimostra chiaramente la nostra bilancia dei pagamenti, da un lato costituiscono il motore principale dell'economia italiana, dall'altro danno un grande contributo alla coesione sociale del paese.

Se non si provvede ad aiutare questi sistemi produttivi, che in certi casi stanno dando dimostrazione di resistenza autonoma alla crisi, affronteremo la fase di ripresa degli scambi mondiali con: a) forti difficoltà a tenere, o riconquistare, le nostre tradizionali nicchie di mercato; b) un grave deterioramento della coesione sociale in zone del paese, vaste, importanti ed economicamente strategiche.

Per un paese come l'Italia, una politica economica efficace per i distretti industriali è, quindi, l'asse portante della resistenza alla crisi mondiale. Considero quindi molto importante questa iniziativa della "Federazione Distretti Italiani" e mi auguro che trovi pronta risposta nella politica industriale nazionale e nelle politiche economico-sociali degli enti locali.

Giacomo Becattini

Università di Firenze

L'Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani: strumento unico con il coinvolgimento di tanti partner autorevoli

di *Daniela Fontana*

Sono anni che la Federazione Distretti Italiani cerca una formula per rappresentare i distretti. La prima esperienza, peraltro pluriennale e molto apprezzata, si è avuta con le diverse edizioni della Guida ai Distretti, che l'allora Club dei Distretti ha pubblicato; questo strumento ha però fatto il suo tempo. Si è quindi pensato ad un proprio Osservatorio in grado di monitorare l'evoluzione dei distretti e di individuare strumenti strategici utili al sistema distrettuale.

L'input arriva dal territorio: l'esigenza dei distretti di avere uno strumento informativo e analitico preciso, mirato e capace di adeguarsi ai mutamenti sociali ed economici.

Sono stati anni di incontri, discussioni, progetti fatti e rifatti, realizzazioni intermedie, riunioni fiume, passi in avanti e passi all'indietro. Alla fine, però, ce l'abbiamo fatta: abbiamo raggruppato attorno allo stesso tavolo – su un progetto condiviso – i soggetti più rappresentativi che da sempre lavorano con i distretti.

Diamo il via così all'operato dell'Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, la banca dati dei distretti presenti nel nostro territorio.

Con un pizzico di orgoglio, possiamo dire che è il primo Osservatorio che raccoglie il contributo di partner autorevoli con i quali abbiamo attivato un progetto comune di ampio respiro, che ha l'obiettivo di fornire informazioni su una realtà forte e preziosa e soprattutto in continua evoluzione come quella dei distretti.

Partner come Unioncamere, Confindustria, Banca d'Italia, Censis, Fondazione Edison, Intesa Sanpaolo, Istat e Symbola, che con la Federazione hanno dato vita a qualcosa di unico e, ne siamo certi, utile a molti, a noi per primi.

Una volta creata la struttura è diventato basilare dare fluidità all'operato di tanti collaboratori così preziosi per far convergere il tutto in un risultato finale autorevole ed esclusivo. Ci siamo riusciti grazie anche alla collaborazione sempre positiva e propositiva degli attori coinvolti. Ognuno ha fatto la sua parte. Unioncamere e Confindustria, insieme ai distretti, hanno finanziato l'iniziativa, a loro un grazie particolare con l'augurio che la presentazione del Primo Rapporto veda riconfermato il loro impegno, oltre a quello di nuovi soggetti.

Vediamo nello specifico come funziona l'Osservatorio nazionale Distretti Italiani.

Raccoglie ed elabora informazioni su 92 distretti italiani (risultati dall'incrocio tra gli associati alla Federazione e quelli individuati dal Rapporto Unioncamere-Mediobanca) relative ai settori di attività, ai sistemi di produzione, al numero di aziende, al numero di addetti, al fatturato, all'export, ai referenti di distretto, alle iniziative realizzate, alle strategie a medio termine, ai bisogni. Già queste indicazioni fanno intuire la mole di dati e di informazioni che vengono raccolte ed elaborate. Nello specifico ciascuno dei partner si occupa di un approfondimento. La Federazione ha predisposto l'analisi qualitativa dei distretti ed elaborato la sintesi con una proiezione al futuro; Unioncamere ha elaborato, in modo nuovo, le informazioni delle proprie banche dati; Banca d'Italia ha approntato un'analisi sull'economia distrettuale e sviluppo dei territori; Intesa Sanpaolo ha curato un approfondimento sull'analisi economico-finanziaria dei distretti e delle aziende distrettuali; Fondazione Edison ha sviluppato la sezione relativa all'andamento export dei distretti ed il Censis ha fatto un focus sulla congiuntura economica dei distretti aderenti alla Federazione Distretti Italiani. Un'importante analisi qualitativa è stata svolta da Symbola che ha raccolto e tradotto le testimonianze ed esperienze di 10 imprenditori. Infine Istat e Confindustria hanno collaborato al coordinamento tecnico.

L'obiettivo dell'Osservatorio è fornire dati quantitativi attendibili sulla realtà distrettuale; mettere a disposizione delle aziende e degli interlocutori istituzionali, in modo rapido e completo, dati e informazioni di vario genere provenienti dal territorio distrettuale; evidenziare i trend evolutivi del distretto; realizzare studi e analisi conoscitive sulle realtà socio-economiche; indirizzare e sostenere le scelte programmatiche dei distretti in base all'analisi dei dati; indirizzare la parte di politica economica relativa al comparto; monitorare gli strumenti ed incentivi regionali e/o nazionali; condividere un approccio quantitativo che diventi anche una modalità più attuale di lettura dei fenomeni relativi.

La realizzazione è stata supportata da un Comitato scientifico coordinato dal prof. Antonio Ricciardi, che indica e approva i contenuti dell'Osservatorio, suggerendo integrazioni e modifiche.

Gli strumenti che rendono fruibili le informazioni raccolte sono il portale web, che contiene tutti i dati e le indicazioni, suddivisi in una serie di sezioni, e il Rapporto annuale che, oltre ad offrire spunti di riflessione sull'attuale situazione congiunturale e le dinamiche future del sistema distrettuale italiano, contiene un CD-Rom dove sono raccolti tutti i dati contenuti nel Portale. L'appuntamento, con gli aggiornamenti, è annuale.

Buona lettura e grazie a tutti.

Daniela Fontana

Direttore Federazione dei Distretti Italiani

1. I distretti dell'Osservatorio: sintesi dei fenomeni più rilevanti emersi dal Rapporto

di *Antonio Ricciardi*

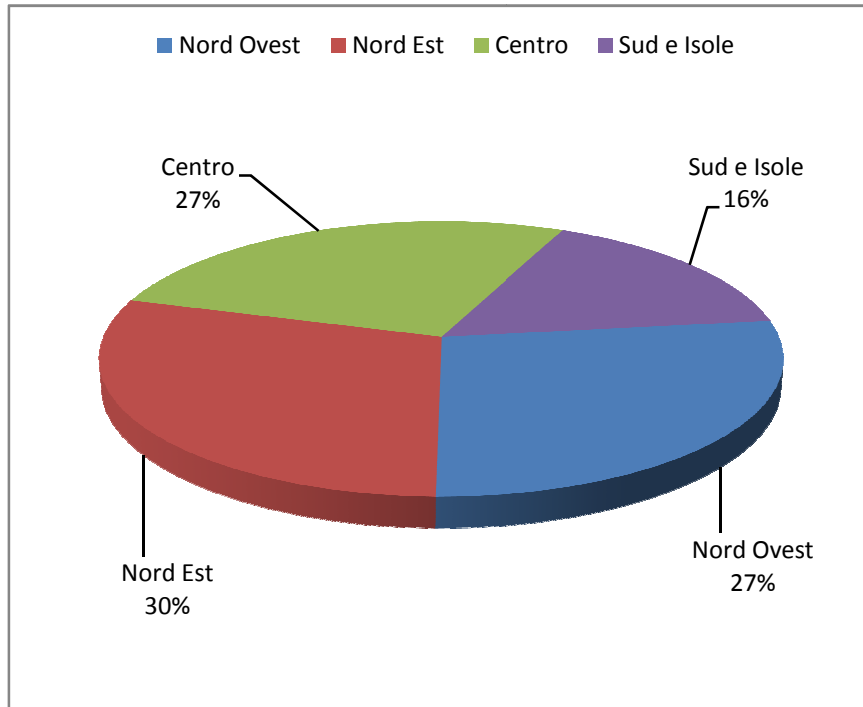
In questo capitolo si è cercato di offrire un contributo all'analisi del sistema distrettuale, "la peculiarità economica italiana" (Becattini), attraverso la sintesi -e molto spesso l'estrapolazione- dei principali contributi offerti dai partner che hanno collaborato alla realizzazione del Portale e all'elaborazione del Rapporto: Banca d'Italia, Censis, Fondazione Edison, IntesaSanpaolo, Symbola, Unioncamere.

1.1 I distretti dell'Osservatorio: analisi del campione

L'Osservatorio dei Distretti Italiani, nella sua fase iniziale, si è focalizzato su 92 distretti, la maggior parte dei quali localizzati nel Nord Italia (v. **Fig. 1.1** e **Fig. 1.2**)¹.

¹ L'individuazione dei 92 distretti oggetto della presente analisi è stata effettuata tenuto conto, da un lato, del lavoro svolto su questi temi da Unioncamere e Mediobanca in occasione della loro indagine annuale sulle medie imprese industriali e, dall'altro, dei distretti aderenti alla Federazione dei Distretti Italiani. Per ulteriori informazioni sulla metodologia seguita si veda la documentazione disponibile sul Portale dell'Osservatorio.

Fig.1.1 - I Distretti dell'Osservatorio per area Territoriale



Fonte: Ns elaborazione

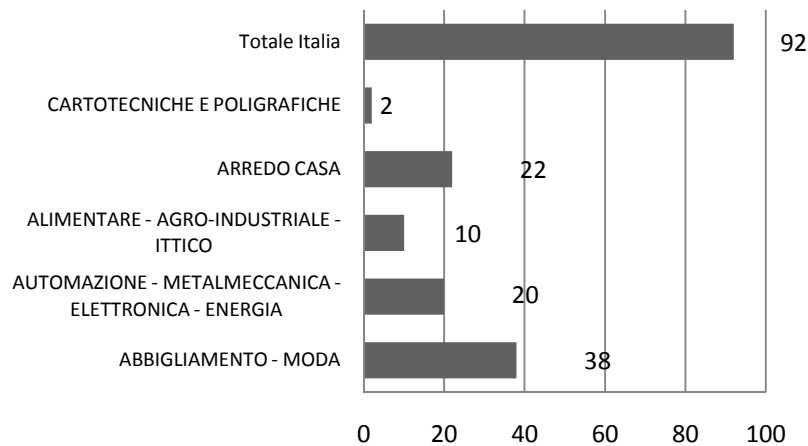
Fig.1.2 - I distretti dell'Osservatorio per Regione



Il sistema distrettuale dell'Osservatorio è fondamentalmente basato sulle attività produttive tipiche del "made in Italy", come messo in evidenza dalla numerosità dei distretti specializzati nei settori del tessile-abbigliamento (41,3%), dell'arredo-casa (23,9%), dell'automazione e meccanica (21,7%). Si vedano, al riguardo, **Fig.1.3** e **Tav.1.1**.

Fig.1.3 - I distretti dell'Osservatorio per settore di specializzazione

Specializzazioni Distretti



Tav.1.1 – Distretti industriali dell'Osservatorio per settore manifatturiero (4 A)

Settore	Distretti	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
ABBIGLIAMENTO - MODA	38	10	6	14	8
- Tessile-abbigliamento	20	8	1	7	4
- Accessori Moda	2	-	1	1	-
- Oreficeria	3	1	1	1	-
- Pelli, cuoio e calzature	13	1	3	5	4
AUTOMAZIONE - METALMECCANICA ELETTRONICA - ENERGIA	20	9	7	3	1
ALIMENTARE - AGRO-INDUSTRIALE - ITTICO	10	2	4	1	3
ARREDO CASA	22	4	10	5	3
- Legno e Mobili	11	3	5	2	1
- Estrazione e Lavorazione marmo, granito, ceramica, sughero, vetro, materiali edili e bioedilizia	11	1	5	3	2
CARTOTECNICHE E POLIGRAFICHE	2	-	-	2	-
Totale Italia	92	25	27	25	15

Fonte: ns elaborazione

1.2 Il Valore dei distretti dell'Osservatorio

Secondo i dati messi a disposizione da Unioncamere (v. Capitolo 3), le imprese operanti nei distretti dell'Osservatorio sono, nel 2006, circa 188.000 e occupano 1,45 milioni di addetti, con una dimensione prevalentemente piccola: l'84,3% non supera infatti i 9 addetti. In questi distretti si concentra il 28,3% del valore aggiunto (67,1 miliardi di euro) e il 31,4% dell'occupazione dell'industria manifatturiera (dati al 2005), nonché il 26,9% delle esportazioni (93 miliardi di euro al 2007).

Tav. 1.2 – I numeri dei distretti industriali italiani

	2004	2005	2006	variaz. % 2004/2006
Totale imprese	193.044	190.437	188.137	-2,5
Totale Addetti	1.515.426	1.470.072	1.458.021	-3,8
Valore aggiunto (Mil. euro)		67.102		-

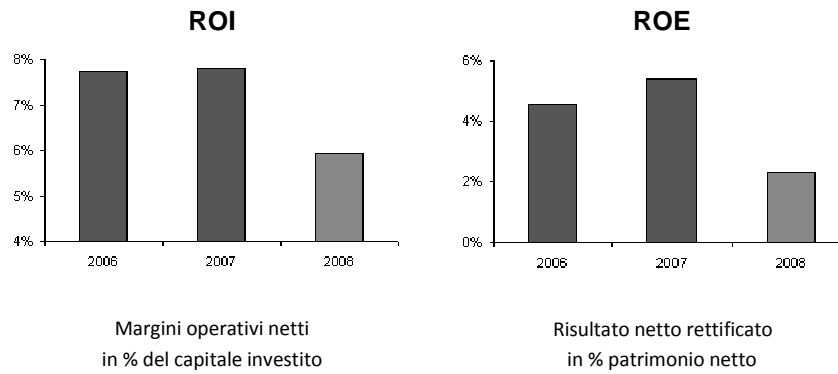
Fonte: elaborazioni Unioncamere-Istituto G. Tagliacarne

Già prima dell'attuale crisi economica, i distretti dell'Osservatorio avevano manifestato segnali di ridimensionamento registrando un calo di imprese e di addetti rispettivamente del 2,5% e del 3,8% fra il 2004 e il 2006.

Questi segnali di ridimensionamento si sono riflessi nei bilanci 2008 delle imprese distrettuali², così come rilevato dall'indagine a cura del Servizio Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo (v. Capitolo 5). La redditività industriale (ROI) e quella complessiva (ROE), infatti, hanno registrato un ridimensionamento non trascurabile (Fig.1.4), causato sia dal calo dei volumi di vendita sia dalla significativa riduzione dei margini applicati³.

² I distretti del campione dell'indagine del Servizio Studi di IntesaSanpaolo sono 46 sui 92 dell'Osservatorio.

³ Questo ridimensionamento è stato amplificato dagli effetti contabili del decreto legge 185/2008 che, introducendo la possibilità di rivalutare alcune tipologie di immobilizzazioni, si è tradotto in un aumento del capitale investito e del patrimonio netto (denominatori rispettivamente del ROI e del ROE). Anche a margini e patrimonio netto invariati, ROI e ROE nel 2008 avrebbero comunque subito un ridimensionamento.

Fig 1.4 – Evoluzione di ROI e ROE (valori medi)

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

I distretti che presentano i peggiori risultati reddituali sono quelli meccanici, sistema casa, moda mentre i distretti alimentari, grazie al carattere meno ciclico dei consumi di questo settore manifestano segnali in controtendenza registrando anche nel 2008 aumenti del fatturato pari al 5%.

Dalla ricerca Intesa Sanpaolo emerge ancora una volta il fenomeno della disomogeneità delle realtà distrettuali. «In un contesto di domanda fortemente deteriorato è rimasta elevata la variabilità dei risultati, con imprese che hanno registrato forti perdite di fatturato e margini unitari negativi e imprese che hanno continuato a mostrare significativi aumenti delle vendite e margini unitari elevati. La variabilità dei risultati è presente sia tra distretti appartenenti alle stesse filiere produttive, sia all'interno dei distretti».

È interessante notare, da un lato, che le difficoltà della crisi stanno accentuando le differenze tra imprese all'interno dei singoli distretti, dall'altro lato, i distretti dell'Osservatorio con le performance migliori sono quelli che hanno investito in qualità e differenziazione della produzione e dispongono di servizi avanzati, soprattutto per quanto riguarda il design e la progettazione, oltre che di personale qualificato.

Anche i dati export forniti dalla Fondazione Edison (v. Capitolo 6) confermano il ridimensionamento del valore dei distretti dell'Osservatorio⁴. In particolare, nel primo semestre del 2009 presentano una contrazione export del 21% rispetto al primo semestre del 2008, con un calo più accentuato nei distretti dell'automazione-meccanica (-30,9%), arredo-casa (-24%), abbigliamento-moda (-18,3%). Risulta invece in controtendenza l'export dei distretti alimentari (+4,2%) e quello dell'hi-tech (+3,1%). Dalla ricerca della Fondazione Edison emergono due fenomeni interessanti: il minor calo delle esportazioni nei distretti del Sud e la "resistenza" dei distretti rispetto all'andamento complessivo dell'export. *«Dal punto di vista geografico, i 14 distretti Osservatorio del Nord-Ovest sono quelli che hanno sperimentato il calo maggiore (-25,4%), seguiti dai 12 distretti del Centro (-22,4%), dai 16 distretti del Nord-Est (-17,8%) ed infine dai 5 distretti del Sud (-10,3%); l'andamento dei 47 distretti dell'Osservatorio ha tuttavia evidenziato una dinamica più "resistente" rispetto all'andamento complessivo dell'export manifatturiero nazionale, ridottisi, rispettivamente, del 20,2% e del 23,1% nel primo trimestre 2009 (sul corrispondente periodo del 2008) e del 21,9% e 25,5% nel secondo trimestre».*

1.3 Il giudizio sui distretti dell'Osservatorio espresso dagli imprenditori

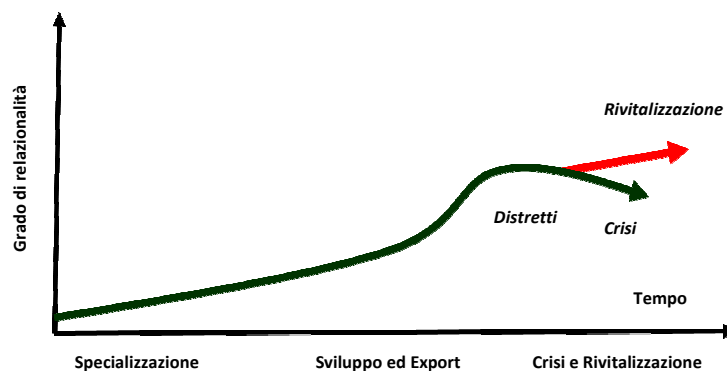
La maggior parte dei distretti italiani è nata e si è ampliata durante il miracolo economico degli anni Cinquanta e Sessanta, quando l'economia cresceva a ritmi elevati (5-6% l'anno). Ha poi conosciuto un significativo sviluppo negli anni Settanta e Ottanta, quando il sistema economico italiano ha rallentato la corsa mentre i distretti hanno portato sviluppo e benessere in aree arretrate come il Nord-Est e le regioni centrali lungo la costa adriatica. Negli anni Ottanta e soprattutto negli anni Novanta i distretti industriali hanno cominciato a prendere piede anche nel Sud del Paese. Nel corso degli anni, *i distretti hanno sempre mostrato l'inarrestabile capacità di riorganizzarsi, riposizionarsi rispetto a mutamenti di mercato e produrre "anticorpi"*

⁴ Il campione analizzato dalla Fondazione Edison fa riferimento a 47 distretti sui 92 dell'Osservatorio.

tali da mantenerli ormai da quaranta anni, pur con modalità diverse, sulla scena produttiva nazionale, quasi fossero una sfida permanente, un modo originale di generare sviluppo e di integrarsi nei mercati, nei cicli espansivi, come in quelli di bassa congiuntura (Censis, Capitolo 4).

Volendo schematizzare, il modello organizzativo distrettuale rappresenta un processo evolutivo caratterizzato da una costante crescita del grado di relazioni tra le imprese e da tre fasi strategiche (v. Fig.1.5): la prima di specializzazione della produzione, la seconda di sviluppo e acquisizione di quote di mercato all'estero, la terza di crisi e rivitalizzazione.

Fig.1.5 Il ciclo di vita dei distretti



Fonte: Ns elaborazione

In questi ultimi anni si sta assistendo allo sviluppo della terza fase del ciclo di vita dei distretti, stimolato da una serie di criticità, sia a livello di contesto che di singola impresa. In particolare, alcuni distretti stanno affrontando situazioni di crisi mentre altri stanno adottando strategie di rivitalizzazione e, grazie ad esse, mostrano deboli segnali di ripresa. Questi distretti si caratterizzano per una forte cooperazione tra le imprese, sforzi congiunti nell'applicazione di innovazioni di prodotto e/o di processi, sinergie con università e centri di ricerca, collaborazione con le parti sociali. Tuttavia, il fenomeno che più di altri caratterizza i distretti più competitivi è la presenza di imprese di solida reputazione, con brand affermati anche a livello internazionale, di dimensioni medio-grandi che spesso assumono la leadership nei rispettivi distretti; sono imprese che in questi ultimi anni hanno puntato a rafforzare la funzione commerciale con l'affermazione dei marchi, investimenti pubblicitari, servizi ai clienti, negozi monomarca.

In definitiva, nonostante la globalizzazione ed i rapidi rivolgimenti, spesso negativi, che essa comporta, si ha l'impressione che il modello distrettuale risulti ancora efficace. In base all'indagine condotta dal Censis, quasi il 60% degli intervistati considera *il distretto come la soluzione organizzativa migliore per affrontare il mercato* e supplire alla piccola dimensione d'impresa. Tuttavia, il 32% degli intervistati ritiene che *tale modello si sia depotenziato* e quasi il 10% *lo considera ormai obsoleto*. Questa differenza di opinioni e di giudizi nei confronti del sistema distrettuale emerge anche dalle interviste che Symbola (v. Capitolo 8) ha rivolto ad imprenditori leader di alcuni distretti del nostro campione.

Nel Distretto dello *Sportsystem di Montebelluna*, la coesistenza di imprese diverse per dimensione, strategia e tipologia di prodotto -dalla multinazionale al laboratorio artigiano- è il tratto che lo ha contraddistinto e ancora oggi ne caratterizza la sua composizione. La strategia della delocalizzazione della produzione si è rivelata vincente sia perché le aziende leader continuano ad avere il "quartier generale" nel distretto sia perché ha contribuito a sviluppare una strategia di internazionalizzazione proiettando il distretto, forte di una technicalità diffusa e condivisa, in una dimensione globale. Oggi questo distretto si può considerare in larga misura un distretto terziario, fortemente impregnato di tecnicità alla quale tutti attingono, compresi i player internazionali. Tuttavia, se lo sviluppo terziario è cresciuto molto sulle competenze tecniche del prodotto è anche vero che un'eguale crescita non c'è stata rispetto alla cultura d'impresa. La cultura d'impresa nel distretto è molto limitata e le aziende che hanno una visione internazionale sono pochissime, anche perché manca un adeguato ricambio generazionale. La governance del distretto non sembra aiutare a superare questi limiti. In questa fase congiunturale, infatti, l'istituzione distrettuale sembra funzionale soprattutto a convogliare risorse dalle Regioni, e appare più come un fundraising istituzionale che come un modello coerente e attuale delle realtà economiche territoriali. La forma distrettuale di Montebelluna appare non più adeguata alle evoluzioni organizzative delle imprese: se si vuole sviluppare progetti innovativi è necessario coinvolgere università e centri di ricerca di qualsiasi parte del mondo e, dunque, il territorio non può più essere concepito come l'unico riferimento; resterà un riferimento nella misura in cui, forte delle sue peculiarità, riuscirà ad essere interconnesso.

Spostandoci di qualche chilometro, nel *Distretto dell'Occhialeria di Belluno*, le valutazioni cambiano.

La delocalizzazione produttiva, a differenza di Montebelluna, ha inciso pesantemente sulla composizione del distretto: le aziende che realizzavano il

prodotto conto terzi hanno dovuto velocemente rivedere le loro politiche commerciali e purtroppo molte di esse non sono riuscite a trovare uno spazio nel nuovo mercato globalizzato. Questa strategia ha avvantaggiato i grandi marchi che hanno investito risorse importanti negli Stati Uniti, in Cina e in India non solo per la produzione ma anche acquistando catene per la distribuzione. Le piccole aziende sopravvissute sono quelle che hanno puntato alle aggregazioni e che hanno condiviso strategie d'innovazione di prodotto e di processi di commercializzazione. In questi ultimi anni si è passati da un distretto prevalentemente produttivo ad un distretto più dinamico, dove il design, la prototipazione e la progettazione hanno assunto un valore dominante. Gli imprenditori chiedono alla governance di distretto di provvedere ad una semplificazione per gestire il lavoro quotidiano, snellire la burocrazia, facilitare il movimento delle merci; inoltre, occorre stimolare e rendere operativo il trasferimento tecnologico dai centri di ricerca alle piccole imprese.

Nel *Distretto Orafo di Valenza Po* il vantaggio competitivo è rappresentato dalla circolazione e dallo scambio informale di “energia creativa” fatta di esperienze e conoscenze. Tuttavia, come già emerso a Montebelluna, esiste un deficit di cultura manageriale: «si continua ad essere forti sul prodotto ma non c'è visione strategica». La soluzione dei problemi del distretto è affidata alla cooperazione: cooperazione tra le imprese del distretto ma anche cooperazione con altri distretti orafi come, ad esempio, quelli di Vicenza e di Arezzo, per presentarsi all'estero con una gamma di prodotti completa e diversificata.

Nel *Distretto del Mobile della Brianza* il punto di forza è rappresentato dal patrimonio di relazioni col mondo della cultura e del design. Grazie a questa sinergia, in particolare con il Politecnico di Milano, si realizzano mobili che incorporano valori intangibili, appartenenza, status. Per raggiungere questo risultato, il territorio ha contribuito in maniera fondamentale: «le memorie sedimentate consentono oggi alle aziende di affrontare lavori che nessuno o pochissimi sanno fare». Tuttavia, l'insufficiente presenza di una governance efficiente ha evidenziato i limiti del distretto, quest'ultimo non ha pesato in nessuna dinamica strategica, né sulle esportazioni né sulle aggregazioni. Un ruolo importante il distretto potrebbe comunque svolgerlo nell'organizzare in maniera coordinata, in funzione delle effettive esigenze del settore, un'attività di formazione tecnica e manageriale che contribuisca in maniera sostanziale a colmare i deficit di cultura imprenditoriale.

Il *Distretto Tessile di Carpi* è stato pesantemente condizionato dal fenomeno cinese. Dopo aver delocalizzato e trasferito in Cina il know-how, oggi

la presenza nel distretto di imprenditori cinesi è strutturale e caratterizzata da investimenti in capannoni e macchine: i ricami, ad esempio, sono fatti solo dalle aziende cinesi e sono i migliori del mondo. Tendono a scomparire le imprese carpigiane che producono tutto al loro interno mentre si rafforzano le aziende leader che puntano sul marchio e, quindi, sull'«idea che la comunicazione, più che il prodotto, è il vero fattore competitivo». Il rischio è che delegando ad altri le funzioni produttive scompariranno i saperi che fino ad oggi si sono sedimentati nel territorio. In questo processo evolutivo il distretto come realtà formale di accompagnamento e sostegno non c'è mai stato: non esistono strutture, istituzioni o associazioni nelle quali gli imprenditori si riconoscono.

Giudizio diverso sulla capacità del distretto di contribuire allo sviluppo strategico delle imprese è offerto dalle esperienze dei distretti *Biomedicale di Mirandola*, *Cartario di Capannori* e *meccanica-elettrodomestico di Fabriano*.

A *Mirandola*, il Consorzio *ConsoBioMed*, ente di governance del distretto nato nel 1990, ha contribuito a favorire la cooperazione tra le imprese ed è diventato un punto di riferimento per l'applicazione delle innovazioni e per l'internazionalizzazione. Grazie alle iniziative del Consorzio il distretto è conosciuto ed apprezzato in tutto il mondo per le sue macchine elettromedicali e per la produzione di organi artificiali.

Il *distretto cartario di Capannori* esiste e funziona anche formalmente: è il distretto ad acquistare l'energia a prezzi competitivi per tutte le aziende; è il distretto che ha creato *Lucense*, un centro multifunzionale capace di proporre soluzioni ai problemi tecnologici e ambientali delle singole aziende. In particolare, è stato realizzato un prototipo di impianto in grado di rendere efficiente il ciclo degli scarti in linea con quanto già previsto da una Direttiva europea che imporrà ai rifiuti industriali delle carte da macero di produrre energia.

Infine, nel *distretto meccanico-elettrodomestico di Fabriano* il territorio ha trasmesso nel corso degli anni i valori su cui poggia la "resistenza" delle aziende alla crisi: storico attaccamento degli imprenditori, spirito di appartenenza dei dipendenti. La forza del distretto è costituita dalle esperienze delle aziende di diversa dimensione e specializzazione e poggia sulla capitalizzazione delle relazioni con grandi player internazionali. Sotto questo profilo, un ruolo importante è stato svolto dall'Università Politecnica delle Marche, una struttura formativa d'eccellenza che ha accompagnato negli ultimi venti anni il distretto favorendo la cooperazione tra aziende e la nascita di spin-off. Al distretto oggi viene chiesto di agire come soggetto giuridico che

abbia la capacità di dialogare a livelli adeguati con il sistema creditizio, con l'amministrazione finanziaria, con il governo locale.

1.4 Gli effetti della crisi sui distretti dell'Osservatorio

L'attuale fase recessiva sta colpendo in maniera particolarmente dura i sistemi distrettuali italiani, tipicamente *export oriented*, a causa della contrazione degli scambi commerciali internazionali. I sistemi di PMI meno esposti sui mercati internazionali, almeno per il momento, prevedono di subire impatti negativi meno importanti: si tratterebbe tuttavia di una protezione di cortissimo respiro, poiché la contrazione dei mercati locali finirà per colpire anche le imprese non esportatrici, che, anzi, proprio per la ristrettezza dei loro mercati di riferimento, rischiano di cogliere la futura ripresa in ritardo rispetto a quelle *export oriented* (Unioncamere, Capitolo 3).

Secondo l'indagine Censis (Capitolo 4), oltre l'80% degli intervistati ritiene che il distretto produttivo in cui opera è in una fase di ridimensionamento. Per la prima parte del 2010, la larga maggioranza degli intervistati prevede una sostanziale riduzione del fatturato del distretto (ben il 49%), cui si aggiunge una quota consistente (28%) che prevede la stazionarietà del giro d'affari. Appaiono anche negative le previsioni sull'occupazione, tanto che il 68% ne prevede una riduzione, ciò vale peraltro sia per i distretti del Nord, del Centro e del Sud.

La prospettiva cambia leggermente se si guarda alle singole imprese: se il 35% degli imprenditori ha indicato una fase di ridimensionamento, per la maggior parte degli intervistati i toni della crisi appaiono più sfumati. Infatti, il 36% registra una stazionarietà, ma non un totale scivolamento verso il basso e un'interessante quota di quasi il 28% parla di consolidamento e crescita. In particolare, le imprese leader dei distretti più reattivi stanno cercando di sfruttare la globalizzazione per attrarre competenze, rapporti e bacini di mercato non appartenenti al recinto tradizionale in cui operava il distretto, in uno sforzo di innovazione e diversificazione produttiva e commerciale (Unioncamere, Capitolo 3). Secondo il Censis, sarà questa parte del tessuto produttivo, più solido o capace di mettere in campo strategie nuove, che spingerà il sistema dei distretti fuori dall'attuale fase di stallo.

Come effetti della crisi, dall'indagine Censis emergono tre tipologie di fenomeni:

- a) criticità che impattano soprattutto sulla struttura finanziaria delle imprese distrettuali;
- b) la riorganizzazione della struttura di distretto ed in particolare delle filiere di produzione;
- c) la ristrutturazione delle politiche di presidio dei mercati esteri.

Il 64% di chi opera in azienda segnala come primo effetto della recessione proprio la mancanza di liquidità. Più della metà delle strutture contattate ha indicato diffusi fenomeni di scarsità di mezzi liquidi che evidenzia un punto nodale da cui dipenderà, in larga misura, la possibilità di ripresa o la prosecuzione del basso tenore di sviluppo dei distretti industriali.

Per quasi il 40% delle aziende contattate è in atto il ridimensionamento dei rapporti di subfornitura, con un effetto di destrutturazione delle filiere di produzione. Soprattutto nella prima parte dell'anno, le imprese di maggiori dimensioni e col più alto potere di mercato hanno fortemente ridimensionato gli affidamenti all'esterno o non hanno rinnovato i contratti di subfornitura. Il tutto si è tradotto nel taglio dei segmenti a minore valore delle filiere. Gli effetti immediati di tale fenomeno appaiono piuttosto importanti: la riduzione nel numero di imprese dovrebbe essere consistente e conseguentemente nel 2010 si dovrà affrontare un problema di emergenza occupazionale.

Il 20% degli imprenditori contattati è convinto che le quote di mercato estere del distretto si siano ridotte. Tuttavia, più del 32% degli imprenditori intervistati ha indicato tentativi delle aziende di distretto di riposizionarsi in nuove nicchie di mercato. In sostanza, di fronte alla crisi ed al declino di alcune aree di mercato tradizionali, diversi imprenditori hanno *tentato strade alternative* e hanno cercato nuovi spazi di mercato.

1.5 Tendenze evolutive e scenari futuri

Come osserva Iuzzolino (Nucleo per la Ricerca economica della Banca d'Italia)⁵, emergono due elementi di novità che segnalano l'affermarsi di caratteristiche strutturali dei distretti in parte diverse dal recente passato. In particolare, appare rilevante la tendenziale perdita del peso del principale comparto di specializzazione sul totale del fatturato manifatturiero; allo stesso tempo si rileva il progressivo rafforzamento del peso delle aziende di maggiori dimensioni all'interno dei sistemi distrettuali.

È possibile che tali fenomeni siano il segnale di più profondi cambiamenti in atto nella struttura dei distretti e che tali cambiamenti rappresentino la reazione degli stessi distretti ai mutati scenari competitivi.

Sotto questo profilo, s'impone la trasformazione delle tradizionali reti locali in reti anche transnazionali, attraverso un ripensamento delle catene del valore e dei modelli di business consolidati. In particolare, è necessario sviluppare nuovi circuiti di conoscenze in quanto in base alle esperienze delle imprese distrettuali più dinamiche è emerso che le opportunità legate alla collaborazione con partner anche molto lontani dal territorio possono essere più vantaggiose rispetto alle relazioni con partner interni al distretto. Lo scambio di competenze e conoscenze a livello locale diviene insufficiente. Nasce l'esigenza di sviluppare un sistema di relazioni che oltrepassi la scala locale (Unioncamere, Capitolo 3).

La circolazione di conoscenze deve svilupparsi non solo tra imprese ma anche intessendo rapporti con Università, centri di ricerca, poli tecnologici per sostenere l'ulteriore terziarizzazione dei distretti produttivi. La storia degli ultimi anni mostra come in alcuni casi la rete tra imprese e strutture ha funzionato mentre in altri casi si è rilevata meno efficace. Occorre, pertanto, riflettere su come migliorare l'operatività dei legami tra imprese e strutture di servizio. Al riguardo, è interessante rilevare che le migliori esperienze sono state quelle in cui le imprese hanno manifestato dei fabbisogni chiari esercitando un ruolo propositivo (Censis).

⁵ Cfr. Iuzzolino G. (2008), "Segnali di discontinuità nell'economia dei distretti: evidenze statistiche dopo il 2001", in *Reti di impresa oltre i distretti*, Il Sole24Ore Libri, Milano.

In questa prospettiva, il ruolo del territorio paradossalmente diventa ancora più importante per sostenere lo sviluppo dei distretti. C'è bisogno, tuttavia, di un territorio «attrezzato», nel quale le relazioni fra le imprese e fra queste ed i centri di servizio si caratterizzino per capacità progettuali. Il territorio diventa vantaggio competitivo nella misura in cui mette a disposizione delle imprese conoscenze, technicalities avanzate, servizi finanziari innovativi (Unioncamere, Capitolo 3). Per raggiungere questo obiettivo è necessario ripensare alla governance dei distretti, che attualmente rappresenta il loro principale punto debole: una governance che sappia interpretare ma soprattutto anticipare le esigenze delle imprese e che offra soluzioni concrete per migliorarne la competitività. Al riguardo, vale la pena sottolineare lo sforzo intrapreso dalla *Federazione dei Distretti italiani* (Pastore, Capitolo 2) che, per raggiungere questo specifico obiettivo, ha reso più snella e rispondente alle effettive esigenze dei distretti associati la sua governance inserendo nel CdA i rappresentanti dei cluster delle *4A del made in Italy*. Inoltre, la stessa Federazione, consapevole dell'importanza di offrire soluzioni concrete a specifici problemi, ha messo in atto alcune iniziative: il sostegno e la sperimentazione di modelli innovativi di rete fra distretti, che ha portato alla creazione dell'«ultra-distretto» agro-ittico-alimentare; il Progetto “I Distretti della Meccanica: 10 realtà a confronto per valorizzare le eccellenze ed agire sui territori”, realizzato in collaborazione con UniCredit Corporate Banking anche al fine di costituire filiere di distretti nel settore meccanico; il progetto “intreccio di filiere” tra il distretto veneto dell'abbigliamento e il distretto produttivo moda Puglia, realizzato in collaborazione MPS, la stipula di convenzioni con Università e centri di ricerca e sviluppo tecnologico finalizzate a favorire il trasferimento tecnologico alle imprese attive nei distretti industriali; la promozione di strumenti di finanza innovativa ed in particolare il sostegno alla patrimonializzazione delle imprese distrettuali mediante la diffusione del private equity realizzata in collaborazione con l'AIFI (Associazione Italiana del Private Equity e Venture Capital).

L'Osservatorio, costituito da partner autorevoli che da decenni si occupano del fenomeno distrettuale, è consapevole che elaborare un unico piano strategico per tutti i distretti non determinerebbe effetti sensibili. *I distretti restano, infatti, saldamente radicati al proprio spontaneismo, alla capacità dell'imprenditoria di operare secondo schemi non ortodossi, non inquadrabili in procedure prestabilite* (Censis). Riteniamo quindi che gli strumenti vadano reimpostati in quest'ottica, con un recupero del valore delle sperimentazioni.

Tuttavia, siamo convinti che lo sviluppo del nostro Paese dipenda in parte anche dallo sviluppo dei distretti e, pertanto, obiettivo dell'Osservatorio

sarà anche quello di stimolare un confronto da cui scaturiscano proposte concrete che aiutino i distretti ad essere più competitivi nello scenario internazionale.

Facciamo nostro, quindi, l'invito di Becattini agli operatori economici e politici e agli studiosi di ogni impostazione ideologica «a partecipare a un libero -sottolineiamo libero- dibattito sulla via migliore per traghettare quel caposaldo dell'industria italiana che sono i nostri distretti industriali, oltre la crisi mondiale»⁶.

⁶ Cfr. Becattini G. (2009), "Traghetiamo i nostri distretti industriali oltre la crisi", *Il Ponte*, giugno 2009.

2. Normativa e Governance dei distretti dell'Osservatorio

di *Patrizia Pastore*

2.1 La normativa dei distretti industriali

Pur essendo nato come forma organizzativa spontanea delle Pmi, il modello distrettuale italiano, a partire dal primo intervento normativo nazionale in materia distrettuale [art.36 della Legge L.317/91, poi modificato dall'art.6 della Legge 140/1999]⁷, è stato oggetto di regolamentazione da parte del governo centrale e delle amministrazioni regionali sia in un'ottica di riconoscimento formale sia in termini di interventi di sostegno (incentivi per le imprese appartenenti ai distretti e interventi di vario tipo per lo sviluppo dei sistemi di imprese) sia, infine, in termini di affidamento di compiti di guida e indirizzo del sistema distrettuale verso una visione comune di sviluppo.

Sotto questo profilo, le normative nazionali e le misure attuative dei provvedimenti regionali attribuiscono alle Regioni specifiche competenze in

⁷ L'art.36 ("Distretti industriali di piccole imprese e consorzi di sviluppo industriale") della Legge L.317/91 ("Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole e medie imprese"), le cui disposizioni sono state poi modificate dall'art.6 della Legge 140/1999 ("Norme in materia di attività produttive") rappresenta il primo atto formale per l'identificazione dei distretti. Esso introduce per la prima volta nel sistema normativo italiano la definizione di distretti industriali: aree territoriali locali caratterizzate da un'elevata concentrazione di piccole e medie imprese con una forte specializzazione produttiva. Nel 1999, la Legge 140 ha avuto l'obiettivo di incoraggiare le regioni a procedere all'identificazione dei distretti introducendo una vera e propria semplificazione dei criteri (pertanto non si dovevano più rispettare obbligatoriamente i rigidi parametri soglia del DM 21 aprile 1993) con i quali le Regioni potevano provvedere a tale individuazione (Ipi, 2009).

materia di politiche distrettuali affidando loro il compito di individuare e istituire i distretti industriali sul proprio territorio e, di fatto, anche quello di organizzare le attività all'interno dei distretti attraverso la stesura, l'approvazione e l'attuazione di *Programmi/Piani di sviluppo dei distretti e delle loro economie* finalizzati, da un lato, a regolare e meglio indirizzare le politiche d'investimento e di finanziamento e, dall'altro lato, a supportarne lo sviluppo attraverso sostegni di tipo finanziario, stimolo all'innovazione, promozione dell'internazionalizzazione delle imprese e di forme di concertazione tra i diversi soggetti presenti (imprese, istituzioni, associazioni, enti, ecc.) sulla base di contratti di programma.

La normativa nazionale di riferimento (L.317/91; L.140/99) lascia ampia libertà alle regioni nell'individuazione delle aree distrettuali e ogni regione, dopo aver definito e individuato i distretti presenti sul proprio territorio, può attuare politiche di intervento finanziando progetti innovativi e di sviluppo dei sistemi produttivi locali. Sulla base delle indicazioni contenute nelle leggi nazionali di riferimento (L.317/91; L.140/99) sono 16 le regioni che hanno proceduto all'individuazione delle aree distrettuali: Piemonte (27 distretti), Lombardia (16 distretti e 6 meta-distretti), Veneto (38 distretti e 10 meta-distretti), Friuli Venezia Giulia (9), Trentino-Alto Adige (1), Liguria (10), Toscana (12), Marche (26), Lazio (4), Abruzzo (6), Campania (7), Basilicata (4), Sardegna (4), Calabria (1), Sicilia (23), Puglia (11). L'Emilia Romagna, pur caratterizzandosi come una regione a forte vocazione distrettuale, non ha proceduto ad alcun riconoscimento formale così come non si rilevano distretti riconosciuti dalle regioni Valle d'Aosta, Umbria, Molise (anche se in Umbria e Molise l'Istat ha individuato, rispettivamente, 5 e 2 distretti).

Le regioni hanno assunto comportamenti diversi sia in termini di scelta di riconoscere o meno i distretti sia in termini di scelta dei criteri e delle procedure adottate per la loro individuazione⁸ e questo si è riflesso nell'efficacia delle politiche a favore dei distretti.

Da più parti si sostiene che il modello distrettuale, che ha finora garantito lo sviluppo dell'economia italiana, va sostenuto mediante la previsione di

⁸ Nel caso delle regioni che hanno provveduto al formale riconoscimento dei distretti, si rileva una disomogeneità dei criteri adottati. In particolare, Liguria, Marche, Abruzzo, Campania, Sardegna e Calabria hanno operato in base alla legge 317/91, utilizzando gli indicatori statistici definiti nel "Decreto Guarino" del 21 aprile 1993. Veneto, Lazio, Basilicata, Sicilia e Puglia hanno operato in base alla più flessibile L. 140/99. Piemonte, Lombardia, Friuli-Venezia Giulia e Toscana, dopo aver inizialmente operato in base alla L. 317/91, sono intervenute di nuovo secondo i criteri meno rigidi della legge 140/99.

interventi sia a livello regionale che a livello nazionale. I recenti provvedimenti legislativi (Legge 23 dicembre 2005, n. 266 -Legge finanziaria per il 2006⁹ e Decreto Legge n.5 del 10 febbraio 2009 convertito nella Legge n. 33 del 9 aprile 2009)¹⁰ avranno effetti sulla competitività del nostro sistema produttivo nella misura in cui andranno a sostenere realtà distrettuali, caratterizzate dalla presenza di imprese che cooperano e che attraverso l'organizzazione in rete svolgono insieme attività produttive, di formazione del personale, di promozione e commercializzazione dei prodotti agendo, di fatto, come un'unica grande impresa e superando i limiti della ridotta dimensione.

⁹ In particolare, la Legge finanziaria per il 2006 introduce un nuovo concetto di distretto che viene definito "produttivo" e non più "industriale". I distretti produttivi sono definiti quali «libere aggregazioni di imprese articolate sul piano territoriale e sul piano funzionale, con l'obiettivo di accrescere lo sviluppo delle aree e dei settori di riferimento, di migliorare l'efficienza nell'organizzazione e nella produzione, secondo principi di sussidiarietà verticale ed orizzontale, anche individuando modalità di collaborazione con le associazioni imprenditoriali». La nuova definizione supera il vecchio concetto di distretto, inteso come area geografica delimitata, specializzata in un particolare settore industriale configurando il distretto quale filiera di imprese che operano in un determinato settore merceologico, che può essere manifatturiero ma anche dei servizi, e che svolgono tutte le fasi del processo produttivo a monte e a valle e che, dunque, comprende anche il tessuto di aziende fornitrici di macchinari e di tecnologie necessarie al funzionamento del comparto. Un distretto così definito può estendersi su più province, ragionando in questo modo per filiera e non più per entità territoriale.

¹⁰ La Legge n. 33 del 9 aprile 2009 (legge di conversione del DL n. 5 del 10 febbraio 2009 - c.d. Decreto incentivi) riprende, in parte modificandoli, i contenuti della Legge finanziaria 2006 in materia di vantaggi fiscali (in particolare, l'art. 3 prevede per i distretti l'opportunità di esercitare l'opzione per una tassazione distrettuale unitaria; concordare, indipendentemente dall'esercizio dell'opzione della tassazione unitaria, il volume delle imposte dirette di competenza delle imprese appartenenti al distretto) e introduce il *contratto di rete* (art.3, comma 4-ter), successivamente inserito, con alcune modificazioni, nella Legge n.99 del 2009, di conversione del ddl Sviluppo dell'8 aprile 2009, entrata in vigore dal 15 agosto. Si tratta di uno strumento innovativo attraverso cui imprese italiane e straniere potranno costituire nuove forme di collaborazione al fine di realizzare progetti comuni diretti allo sviluppo produttivo ed all'innovazione.

Tab.2.1 – La definizione di distretto nelle leggi nazionali

Legge 317/1991	Il Distretto industriale è	“un’area territoriale locale caratterizzata da una elevata concentrazione di piccole imprese con particolare riferimento al rapporto tra la presenza delle imprese e la popolazione residente, nonché alla specializzazione produttiva dell’insieme delle stesse imprese”
Legge 140/1999	I Distretti industriali sono	“sistemi produttivi locali caratterizzati da una elevata concentrazione di imprese industriali, nonché dalla specializzazione produttiva di sistemi di imprese”
Legge 266/2005	I Distretti produttivi sono	“libere aggregazioni di imprese articolate sul piano territoriale e sul piano funzionale, con l’obiettivo di accrescere lo sviluppo delle aree e dei settori di riferimento, di migliorare l’efficienza nell’organizzazione e nella produzione, secondo principi di sussidiarietà verticale ed orizzontale, anche individuando modalità di collaborazione con le associazioni imprenditoriali”

2.2 La governance dei distretti

I distretti produttivi caratterizzati da una governance condivisa del sistema, fondata sulla presenza attiva e partecipata di imprese e attori istituzionali, riescono più efficacemente a pianificare il proprio sviluppo e a darsi una strategia progettuale.

In questi anni in cui il processo evolutivo del modello distrettuale è nella fase della maturità, caratterizzata da una serie di criticità, sia a livello di contesto che di singola impresa, si sta operando per creare modelli di cooperazione tra le imprese e adottare strutture e strategie di governance condivise ed efficienti al fine di ridurre e/o evitare la crisi e contestualmente favorire lo sviluppo competitivo del modello distrettuale.

L'evidenza empirica mostra che i distretti "virtuosi" si caratterizzano per:

- la presenza di strutture di governance e coordinamento che promuovono attività di supporto e sviluppo alle imprese distrettuali creando le giuste sinergie con i diversi soggetti del territorio;
- l'appartenenza ad associazioni, enti, istituzioni (tipicamente le Camere di Commercio o le associazioni industriali) che fungono, tra le diverse attività, anche da centri di aggregazione degli interessi dei distretti medesimi;
- la presenza di Centri Servizi, che hanno una cultura di relazioni con università, centri di ricerca ecc. e che svolgono efficaci servizi a supporto delle politiche di sviluppo delle imprese distrettuali.

Nei distretti che rappresentano best practice consolidate, la forma organizzativa adottata per la realizzazione degli interventi connessi al loro sviluppo prevede prevalentemente la costituzione e l'operatività di:

- Comitati di distretto;
- Centri Servizi;
- Osservatori;
- Associazioni/ConSORZI tra aziende e tra queste e le istituzioni locali;
- Fondazioni;
- Agenzie regionali per l'innovazione e sportelli di assistenza per le imprese.

Questi enti garantiscono una governance condivisa del sistema per attivare e sviluppare iniziative comuni tra le aziende e stimolare il coinvolgimento di scuole, enti di formazione professionale, università e centri di ricerca.

I Comitati di distretto

I Comitati di distretto sono gli organismi preordinati alla concreta programmazione ed attuazione dei progetti di sviluppo dei distretti produttivi.

La loro composizione è rappresentativa delle istituzioni pubbliche (Enti territoriali, Camere di Commercio), delle aziende di tutta la filiera (con specifica rappresentanza delle piccole imprese), delle associazioni sindacali e di categoria (Associazione Industriali, Confartigianato, CNA) e degli organi promozionali presenti sul territorio. Tali soggetti, sulla base di un protocollo di intesa, dopo aver identificato obiettivi e priorità, si impegnano “politicamente” ad operarsi per il conseguimento degli obiettivi fissati dal protocollo stesso, dal regolamento e dal programma strategico di sviluppo.

Il funzionamento del Comitato è normalmente disciplinato da un apposito Regolamento che, oltre a fissarne la durata e il metodo decisionale, ne stabilisce le funzioni. Queste ultime sono, tipicamente, relative: all’elaborazione di un programma strategico di azioni (c.d. *Piano di sviluppo del distretto*), che determina le linee strategiche d’indirizzo dell’operato del distretto e per lo sviluppo del comparto di specializzazione che lo caratterizza; al coordinamento delle attività del distretto con la programmazione pubblica (comunale, provinciale e regionale) che insiste sul territorio; all’elaborazione (e monitoraggio) di un programma di interventi, anche infrastrutturali, coerente con gli obiettivi del programma strategico e supporto ai soggetti responsabili della realizzazione dei programmi; alla valutazione dell’efficacia degli interventi in relazione agli obiettivi del programma.

I punti di forza di un Comitato di Distretto sono connessi alla natura di un organismo che, non avendo un funzionamento formalizzato in procedure fisse, si caratterizza per la snellezza nel funzionamento e nel processo decisionale e per la possibilità di stimolare e creare partnership di progetto (tra enti partecipanti e tra singole aziende/singoli imprenditori) che favoriscono lo sviluppo del comparto, processi di acquisizione di fonti di finanziamento adeguate nonché la concentrazione delle risorse a favore di progetti mirati evitando altresì la duplicazione degli interventi.

I punti di debolezza del Comitato si connettono alla possibilità che, se non sostenuto nella sua attività con convinzione da tutti i membri, rischia di «restare sulla carta», di avere cioè scarsa capacità decisionale e di risultare inefficace. In particolare, i principali fattori di criticità si riferiscono alla qualità della rappresentanza ed alla reale capacità di formulare indirizzi per le politiche di settore¹¹.

¹¹ Al riguardo, per poter effettivamente elaborare le strategie e gli indirizzi condivisi per lo sviluppo del settore, il Comitato deve poter contare sul contributo fattivo dei suoi membri, sia in termini di conoscenze tecniche da apportare alle discussioni, sia in termini di capacità reale di

Le Fondazioni

Un ulteriore organo di governance distrettuale è rappresentato dalle Fondazioni. Generalmente costituite con la partecipazione di istituzioni regionali, rappresentanti delle associazioni industriali, delle università e dei centri pubblici di ricerca presenti sul territorio e delle fondazioni bancarie locali, le Fondazioni svolgono un ruolo chiave nel governo dei distretti, sia nella definizione delle strategie e degli orientamenti di sviluppo del Distretto sia nella gestione concreta delle attività.

Sotto il primo profilo, infatti, l'azione di governo della Fondazione favorisce le sinergie fra i diversi attori dello sviluppo, garantendo coerenza e integrazione alle politiche di sviluppo del territorio.

In tale ambito, le Fondazioni sono impegnate e si fanno carico di una serie di azioni finalizzate: a) a sviluppare una precisa identità di Distretto, difendendo le tipicità e le capacità produttive e tecnologiche del Distretto fino alla generazione di un marchio riconosciuto a livello internazionale; b) a promuovere e favorire gli scambi tra imprese e territorio, convogliando risorse e competenze per il perseguimento di obiettivi comuni e a favorire la sinergia tra gli attori pubblici e privati dell'imprenditoria, del mondo della ricerca e della finanza per migliorare l'efficacia degli interventi; c) a favorire la circolazione e la condivisione delle conoscenze, anche per confronto con le migliori esperienze internazionali; d) ad individuare realtà internazionali, tecnologiche e commerciali affini o complementari, che possano costituire nuove opportunità di crescita e sviluppo.

I Centri Servizio

Ad influenzare positivamente l'efficacia della governance distrettuale è l'esistenza e l'operatività di Centri Servizi per il settore di specializzazione del distretto, in grado di esprimere una buona capacità progettuale e di supportare la competitività e la crescita manageriale delle aziende distrettuali offrendo servizi per il trasferimento tecnologico, consulenza tecnico-professionale, informazioni e servizi di formazione.

I Centri Servizio sono organismi specialistici, per la maggior parte dei casi costituiti sotto forma di società di capitale (s.r.l.) o di società consortili par-

rappresentare gli interessi degli attori economici, istituzionali e sociali, sia infine di esprimere la volontà decisionale degli enti rappresentati.

tecipate da soggetti pubblici (comuni, province, regioni, università) e privati (singole imprese e/o loro consorzi, associazioni di imprese, centri di ricerca) che operano prevalentemente a livello locale, all'interno dei distretti o su ambiti geografici circoscritti ma anche in ambito nazionale e internazionale.

Laddove esiste un Centro Servizi con capacità progettuali rilevanti si innesca un importante meccanismo virtuoso di interrelazioni con il Comitato di distretto rendendo più efficace la programmazione delle politiche a favore del settore. Il Centro Servizi, infatti, facendosi promotore di progetti di sviluppo e innovazione per il comparto, acquisisce nel tempo una preziosa conoscenza del tessuto imprenditoriale ed istituzionale locale ed è in grado, in molti casi, di dare importanti e nuovi contributi alla programmazione strategica del Comitato di distretto (feedback), potendo vantare di avere -più di ogni altro- il polso dei cambiamenti del settore.

Le Associazioni e i Consorzi

Ai fini della governance strategica del distretto svolgono un ruolo rilevante le istituzioni e, in particolare, le Associazioni e i Consorzi tra aziende e tra queste e le istituzioni locali, la scuola, le università e i centri di ricerca, le associazioni industriali e di categoria, le Camere di Commercio, i sindacati, ecc.

Generalmente, associazioni e consorzi nascono e operano con l'obiettivo: di assicurare la progettazione e l'attuazione di politiche produttive funzionali allo sviluppo dei distretti industriali; di realizzare le sinergie per attuarle, di individuare i soggetti in grado di garantirne l'organizzazione, la gestione, lo sviluppo; di sostenere programmi di sviluppo locali e garantire la governance complessiva delle dinamiche distrettuali.

All'interno di questo network operativo tra soggetti pubblici e privati si realizzano, inoltre, attività di animazione economico-territoriale, attraverso:

- servizi di segnalazione, rappresentanza, informazione e promozione commerciale a sostegno di progetti imprenditoriali (produttivi, industriali, artigianali, commerciali, di internazionalizzazione), in forma singola e/o associata;
- iniziative idonee a favorire la capacità di innovazione delle imprese anche attraverso la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione;

- la creazione e lo sviluppo di strutture e risorse, come i centri di servizi alle imprese, in grado di sostenere l'evoluzione competitiva delle imprese nel distretto;
- l'offerta di servizi relativi alla tutela ambientale e al miglioramento delle condizioni ambientali del distretto; alla formazione professionale; alla promozione dell'immagine e del marchio di qualità del distretto e, quindi, alle esportazioni.

Gli Osservatori

Tra gli organismi distrettuali, la funzione dell'Osservatorio è quella di supportare la programmazione strategica dei distretti attraverso la raccolta, l'elaborazione e la diffusione di dati statistici aggiornati in rapporto alla situazione congiunturale del singolo distretto, del settore di attività e della regione nella quale esso si colloca.

Gli obiettivi degli Osservatori sono, generalmente, quelli di costituire una base informativa completa, costantemente aggiornata e accessibile a tutte le aziende del distretto sul sistema socio-economico locale e, quindi, di sviluppare le potenzialità informative dal punto di vista statistico e qualitativo sui fenomeni che interessano le attività del distretto. In particolare, essi svolgono il monitoraggio del settore e delle aziende che ne fanno parte così da creare e rendere disponibili banche dati su: dimensioni e caratteristiche delle aziende del distretto; su prodotti e processi che le contraddistinguono; su occupazione, produzione, esportazioni nonché sulle tendenze dei consumi e del mercato. Sotto questo profilo, l'Osservatorio può anche diventare il punto di riferimento non solo per le imprese ed il sistema associativo ma anche per le istituzioni, gli istituti di credito e i diversi operatori interessati; inoltre, costituisce un utile strumento per diffondere best practice, alimentare scambi di informazioni e favorire la diffusione del know-how e delle tecnologie innovative tra gli imprenditori e gli enti di ricerca.

2.3 Gli organismi della governance nei distretti dell'Osservatorio

Le performance complessive conseguibili dipendono, oltre che dallo specifico posizionamento competitivo del distretto, anche, e soprattutto, dall'attuazione coordinata ed integrata di politiche condivise nonché dall'impegno congiunto, attivo e partecipato sul territorio degli attori del distretto.

Al pari di quanto accade all'interno delle singole aziende, anche i distretti devono pertanto essere gestiti e la loro governance deve essere chiara e legittimata da tutti gli attori coinvolti.

Ciò considerato, è stato indagato e mappato il sistema di governance dei (92) distretti industriali dell'Osservatorio allo scopo di individuare l'adozione, all'interno dei singoli territori, di una strategia unitaria e di strumenti e strutture finalizzati a regolarne le modalità di gestione.

Le variabili assunte alla base di questa indagine, complessivamente considerate, sono state:

- l'individuazione di strutture (Comitati di distretto, Coico, Asdi, organismi privati, ecc.) e di strumenti (Patti/Piani/Programmi di sviluppo) preposti al governo distrettuale;
- il grado di coinvolgimento degli operatori locali, pubblici e privati, nel processo decisionale e gestionale dei distretti industriali nonché nel dar vita a partnership finalizzate alla presentazione di progetti innovativi;
- la presenza di strutture (Fondazioni, Osservatori, Centri servizi, Associazioni e Consorzi, Università e Centri di ricerca, ecc.) a supporto delle politiche di sviluppo del distretto e delle imprese distrettuali.

Pur tenendo conto della complessità e della varietà dei contesti economici, produttivi e territoriali di riferimento nonché dei diversi approcci, delle azioni previste e degli strumenti adottati, nei distretti dell'Osservatorio è possibile rilevare la presenza di organismi dedicati, quali i Comitati di distretto ovvero di istituzioni ed enti pubblici e privati legittimati alla governance distrettuale.

Al riguardo, i distretti dell'Osservatorio hanno adottato approcci e modalità diverse nell'individuazione e nella composizione delle strutture preposte al loro governo.

Nella maggior parte dei casi hanno costituito i *Comitati di distretto*, denominati *Comitati d'area* in Toscana (10 distretti)¹², *Comitati di Indirizzo e di Coordinamento* (Coico) nelle Marche (8 distretti)¹³, *Agenzie per lo Sviluppo dei Distretti Industriali* (Asdi) in Friuli Venezia Giulia (6 distretti)¹⁴. Il modello prevalente prevede una struttura snella e flessibile, composta da pochi soggetti (come, ad esempio, si verifica in Lombardia) al quale si contrappone il "modello Toscana", dove prevale il carattere politico e assembleare con la presenza del presidente della Provincia, i sindaci dei comuni, i rappresentanti di tutte le associazioni, delle organizzazioni sindacali e del mondo camera-
le¹⁵.

¹² La Regione Toscana prevede che per ciascun distretto la Giunta Regionale provvede ad istituire un Comitato d'area presieduto dalla Provincia competente per territorio e composto da Comuni, Camera di Commercio, rappresentanti delle associazioni di imprese e delle organizzazioni sindacali.

¹³ I Co.I.Co. sono organismi consultivi con compiti di programmazione, indirizzo e controllo delle politiche distrettuali. Sono composti da rappresentanti dei soggetti istituzionali (Province, Comuni, Comunità montane, eventuali altri enti pubblici) e da soggetti privati che svolgono attività di produzione, di servizio e simili (imprese, associazioni di categoria, organizzazioni sindacali più rappresentative, centri servizi, centri di ricerca, ecc.) ed hanno il compito di elaborare il Programma di sviluppo delle aree a valenza distrettuale, in coerenza con il Programma Regionale di Sviluppo (PRS) ed il Piano di Inquadramento Territoriale (PIT).

¹⁴ In *Friuli Venezia Giulia*, la L.R. 4 marzo 2005, n. 4 modificativa della L.R. 27/1999 istitutiva dei distretti industriali, ha soppresso esplicitamente i Comitati di distretto (privi di strutture per lo svolgimento dei propri compiti nonché di personalità giuridica) ed ha istituito le *Agenzie per lo sviluppo dei distretti industriali* (Asdi), costituite sotto forma di società consortili a capitale misto pubblico e privato, in grado di prestare effettivi servizi alle imprese del territorio di competenza. La struttura organizzativa delle Asdi è simile a quella dei Comitati di distretto (vi partecipano le imprese insediate nel distretto, i Comuni, le Province, le Camere di Commercio, i Consorzi, gli enti per lo sviluppo industriale e associazioni) ma ne differiscono per il fatto che le Asdi, in quanto dotate di personalità giuridica, hanno capacità economico-finanziaria idonea a garantire servizi collettivi essenziali per i distretti.

¹⁵ Nell'ambito del distretto industriale dei prodotti in pelle e cuoio di Santa Croce sull'Arno (Pisa), la Provincia di Pisa - Servizio Programmazione e Sostegno allo Sviluppo Economico è l'Ente di riferimento del Distretto mentre il Comitato di area (equivalente al tradizionale Comitato di distretto) è l'organo di gestione del Distretto. Tale Comitato, presieduto dalla Provincia competente per territorio e composto da Comuni, Camera di Commercio, rappresentanti delle associazioni di imprese e delle organizzazioni sindacali ed ha il compito di proporre eventuali aggiornamenti alle strategie individuate nel Patto per il Rilancio del Conciario e del Calzaturiero e di avanzare proposte ovvero suggerire linee di intervento ed azioni dirette ad impattare positivamente sullo sviluppo del settore e del sistema socio-economico territoriale. Al Comitato d'area si affianca, inoltre, il Tavolo Provinciale permanente sul Sistema Moda, attivato nel 2003

Cominciano, tuttavia, a farsi strada i "comitati leggeri", che risultano decisamente più efficaci e danno prova di funzionare meglio nei distretti con soggetti collettivi forti, ben organizzati e capaci di mobilitare risorse adeguate. È il caso, ad esempio, della *Istituzione dei distretti industriali (IDI)*, promossa dalla Provincia di Arezzo, che integra al proprio interno i Comitati di tre distretti localizzati nella provincia di Arezzo: il Distretto orafo, il Distretto delle pelli, cuoio e calzature, il Distretto tessile-abbigliamento. L'IDI della provincia di Arezzo ha, di fatto, dato vita ad un processo di governance locale dei distretti aretini che coinvolge gli attori economici, istituzionali e sociali del territorio nell'elaborazione di progetti di sviluppo al fine di concordare obiettivi comuni e linee programmatiche e strategiche integrate e che, per questo, garantisce un elevato livello di concertazione tra le parti.

Nei (20) distretti del Veneto le figure protagoniste della governance distrettuale sono il *Rappresentante di Distretto* ed i soggetti attuatori del *Patto per lo sviluppo del Distretto*.

Il **Rappresentante del Distretto** (figura alternativa al Comitato di distretto) ha essenzialmente un ruolo di rappresentanza e responsabilità, è il soggetto che rappresenta il Patto di sviluppo, ne assicura la coerenza strategica e ne monitora la realizzazione, svolge funzioni consultive, promuove progetti ma non gestisce direttamente le attività del distretto. La gestione operativa è, invece, affidata in genere ad uno o più soggetti attuatori del «Patto per lo sviluppo del Distretto». Gli **attuatori** sono persone già impegnate in un'azienda del distretto (in veste di titolari o di dirigenti) oppure in associazioni di categoria, consorzi e società consortili che si prestano per gestire progetti distrettuali e costituiscono figure professionali in grado di coordinare le attività di una pluralità di attori territoriali.

È quanto accade, ad esempio, nell'ambito del Distretto veneto dell'abbigliamento *Verona ProntoModa*¹⁶, dove il *Consorzio della Moda della provin-*

su iniziativa dell'Assessorato provinciale allo sviluppo economico, che costituisce un'importante ed innovativa esperienza di governance cooperativa per la Provincia di Pisa.

¹⁶ Il Distretto ha una sede operativa presso gli uffici del *Consorzio della Moda* che si qualifica ed opera come Consorzio ad attività esterna senza scopo di lucro, regolato dagli art. 2602 e seguenti del Codice Civile e dalle norme dello statuto ed offre i propri servizi sia alle aziende socie sia a quelle non socie e può svolgere attività di natura commerciale anche a favore di soggetti esterni. Al Consorzio fanno riferimento: a) 170 imprese (11.000 addetti) sottoscrittrici del Patto per lo sviluppo del *Distretto VeronaProntoModa-Distretto veneto dell'abbigliamento* (la gran parte aderisce al Consorzio), che rappresentano la filiera dell'abbigliamento specializzata nel pronto-moda giovane e femminile; b) 30 tra istituzioni ed enti economico-finanziari e locali,

cia di Verona (CdM), oltre ad esserne soggetto promotore, è la *società di gestione del distretto*: di fatto, coordina l'intero distretto e ne cura l'amministrazione grazie alla propria struttura di segreteria, gestisce i progetti ed i finanziamenti ad esso destinati; eroga servizi ai consorziati, anche in partnership con le associazioni di categoria ed anche nell'ambito del terziario avanzato, diretti a promuovere lo sviluppo, anche tecnologico e la razionalizzazione della produzione, della commercializzazione e della gestione delle aziende. Il *Rappresentante di Distretto*, invece, attraverso la struttura operativa del Consorzio della Moda (in qualità di soggetto promotore e gestore), rappresenta la realtà del Distretto, sia nei confronti degli Enti politici che economici di riferimento sia rispetto alle medesime realtà imprenditoriali che partecipano al Patto di Distretto; inoltre si fa carico della promozione e divulgazione della Programmazione Distrettuale affinché la progettualità, i risultati delle attività svolte e beni conseguiti risultino accessibili a tutte le componenti produttive, sindacali e rappresentative locali aderenti al Distretto medesimo.

In alcuni casi vi sono consorzi e/o centri servizi che negli anni hanno assunto le funzioni riconosciute ai Comitati di distretto/Comitati d'area/Asdi e che hanno assolto ai compiti di indirizzo, programmazione strategica e controllo che gli sono propri. Spesso si tratta di associazioni, enti, istituzioni (tipicamente le Camere di Commercio o le associazioni imprenditoriali, industriali e artigiane) che fungono, tra le diverse attività, anche da centri di aggregazione degli interessi dei distretti medesimi.

In altre realtà distrettuali, quali, ad esempio, quelle del Lazio (4 distretti) e dell'Abruzzo (3 distretti) sono le *Agenzie di sviluppo* (rispettivamente, Sviluppo Lazio e F.I.R.A.) ad assolvere alle funzioni amministrative relative all'organizzazione ed al coordinamento dei distretti industriali e, quindi, ad assumere la governance della rete di relazioni distrettuale con gli obiettivi prioritari di: supportare gli enti pubblici nella programmazione delle politiche di sviluppo territoriale e distrettuale; sostenere l'innovazione e la crescita del sistema produttivo; favorire l'attrazione di investimenti esteri; valorizzare le potenzialità dei territori.

Per contro, il caso dell'Emilia Romagna (6 distretti) testimonia come un efficace sistema di governance non dipende dalla presenza di strutture, regole, procedure e modalità standard suggerite dalla Regione o altro ente

associazioni di categoria, enti di formazione e partner tecnici competenti di supporto per la programmazione degli interventi strategici a favore delle aziende associate e del distretto.

territoriale né dall'individuazione di Comitati e organismi simili ma dalla volontà dei singoli soggetti coinvolti a vario titolo nelle singole realtà distrettuali (imprenditori, governanti, ricercatori, ecc.), a prescindere dalla struttura di riferimento, di rendersi propulsori dello sviluppo del proprio territorio e di essere capaci di animare e favorire la concertazione e la cooperazione tra gli attori locali. In questa regione, infatti, nonostante si rilevi la presenza di aggregazioni di Pmi con forte specializzazione settoriale che rispondono a tutti i canoni teorici dei distretti industriali, manca una specifica normativa regionale che regoli l'individuazione, l'istituzione ed il funzionamento dei distretti, esistenti e potenziali sia di strutture formalmente istituite e puntualmente definite (Comitati di distretto e simili) preposte alla loro governance. Piuttosto, la governance distrettuale è assicurata da organismi privati: associazioni imprenditoriali, ad esempio Assopiastrelle per il distretto ceramico di Sassuolo ovvero centri di ricerca, quali il Citer-Centro per l'Innovazione Tessile in Emilia Romagna nel distretto tessile di Carpi o il Carcal – Centro ricerca e scuola internazionale calzaturiera nel distretto calzaturiero di San Mauro Pascoli o, ancora, il Consorzio del Prosciutto di Parma nel distretto agro-alimentare di Parma e Langhirano o da enti pubblici (comuni, Camere di Commercio), coinvolti a vario titolo nelle attività dei distretti, non legittimati formalmente, che negoziano con la Regione i progetti di sviluppo e partecipano attivamente alla gestione dei distretti, governandone i processi, con indubbe ricadute positive sul sistema economico regionale in termini di numero di imprese, occupati, fatturato ed export.

Tale formula si dimostra vincente rendendo competitivi i distretti di riferimento, i quali possono contare sulla capacità degli attori locali di implementare strategie cooperative e coalizioni per lo sviluppo locale investendo in progetti e istituzioni comuni, sulla presenza di alleanze e reti di imprese e su un buon rapporto con le istituzioni, le associazioni ed il mondo bancario.

Il Patto di sviluppo di distretto come aggregatore e coordinamento di interessi

Sebbene non tutti i distretti lo abbiano adottato (45 distretti)¹⁷, il *Patto di sviluppo di distretto*, denominato anche Programma di sviluppo/Piano strategico di distretto, esplicita la strategia di sviluppo del singolo distretto; esso descrive gli obiettivi e le strategie di politica industriale locale che si ritiene di perseguire nell'ambito del distretto, i contenuti delle azioni che il distretto propone di attuare per lo sviluppo della propria realtà produttiva.

Generalmente, il *Patto per lo sviluppo del distretto* viene redatto al fine di ottenere il riconoscimento dalla Regione di riferimento e per poter essere ammessi ai benefici previsti dalle leggi e dagli strumenti programmatori regionali vigenti; esso è sottoscritto dal rappresentante del distretto (individuato tra i soggetti, privati e pubblici, aderenti e sottoscrittori dello stesso Patto) ed è presentato alla Camera di Commercio competente, nel territorio della quale ha sede la totalità o il maggior numero di imprese che sottoscrivono/hanno sottoscritto il patto e all'Assessorato regionale competente¹⁸.

Il *Patto di Sviluppo*, in quanto documento di programmazione, di orientamento e di indirizzo del distretto, sulla base degli strumenti legislativi e programmatori regionali vigenti, si integra con tutte le iniziative per lo sviluppo del territorio previste dai programmi di sviluppo locale (ASI, PIT, patti territoriali, contratti d'area ed altri strumenti di programmazione negoziata) e con quelle di internazionalizzazione dell'economia regionale nonché con le strategie territoriali dei programmi regionali finanziate dall'UE e dal Fondo Aree Sottoutilizzate (FAS).

Dall'analisi condotta, i Patti di sviluppo dei (47) distretti che li hanno adottati normalmente hanno durata triennale (si presentano al rinnovo, quali patti di sviluppo ex novo, dopo il triennio di vigenza) ed è previsto un

¹⁷ Per 26 distretti si rileva la mancata adozione di un Patto per lo sviluppo del distretto mentre in 19 distretti le linee strategiche di sviluppo sono contenute nei documenti programmatici di sviluppo locale (progetti Integrati, patti territoriali, contratti d'area ed altri strumenti di programmazione negoziata). Si veda, al riguardo, la Tav.2.2.

¹⁸ Il Patto di Sviluppo di Distretto/Meta-distretto è redatto per ogni filiera o settore di attività rilevabile all'interno del sistema produttivo della Regione, caratterizzato dalla unicità e dalla prevalenza di un prodotto o di una catena di prodotti funzionalmente interconnessi tra di loro. Nel Patto di sviluppo distrettuale deve risultare evidente la presenza di un'elevata concentrazione di imprese fra loro coese in un sistema produttivo rilevante e che presenta un elevato grado di integrazione produttiva e di servizio, documentabile dall'analisi organizzativa delle catene di fornitura.

loro aggiornamento annuale su una serie di contenuti: linee strategiche del distretto; scelte prioritarie di investimento privato per lo sviluppo del distretto; interventi prioritari infrastrutturali nel territorio del distretto; possibilità di accesso di specifici progetti alle risorse previste da bandi regionali¹⁹.

Dal quadro complessivo emerge una situazione in cui i distretti dell'Osservatorio hanno recepito la normativa nazionale in materia di distretti (L.317/91 e successive novellazioni) sebbene con modalità e gradazioni diverse. La maggior parte dei distretti ha adottato modelli e procedure standard di governance dei distretti, il più delle volte omologando strutture (Comitati di distretto), strumenti (Programma/Piano/Patto di sviluppo) e procedure a quelli dei distretti virtuosi, tipizzando in maniera più o meno marcata i provvedimenti adottati ai contesti territoriali, produttivi ed economici di riferimento.

In generale, i distretti con una governance opportunamente strutturata sulle esigenze dei distretti stessi e nei quali è presente almeno una struttura di rappresentanza e di coordinamento (che aggrega i rappresentanti delle imprese e delle associazioni di categoria, degli enti locali, delle Università e degli enti di ricerca) e/o un organismo attuatore (che svolge le attività previste dal piano strategico di sviluppo del Distretto e attiva le politiche complessive del distretto), riescono più efficacemente a pianificare il proprio sviluppo e a darsi una strategia progettuale.

¹⁹ Il Patto di Sviluppo distrettuale contiene: 1) la denominazione del distretto, che ne identifica chiaramente la filiera produttiva e/o il prodotto prevalente; 2) una relazione sulla realtà produttiva del distretto, che ne descrive l'attuale consistenza e configurazione economica, le tipologie di prodotto, le dimensioni approssimative del fatturato globale, delle esportazioni e delle importazioni, dell'occupazione attuale e tendenziale nonché quanto altro possa essere utile a determinarne la rilevanza rispetto al sistema economico della Regione; 3) una descrizione dei punti di eccellenza e degli eventuali punti di criticità del distretto, che ne rileva le problematiche e ne evidenzia le linee di azione che si intende seguire; 4) un programma quanto più possibile dettagliato di azioni (politiche innovative di prodotto e di processo, strutture da realizzare azioni promozionali sui mercati interni ed esteri, creazioni di marchi, ricostruzione e completamento della fiera produttiva anche attraverso iniziative volte a ridurre la dipendenza dall'estero nel settore dei beni strutturali per le produzioni tipiche del distretto, etc.) che il distretto intende realizzare; 5) un piano finanziario di massima che quantifichi le azioni del patto per tutto il triennio, identifichi le diverse voci di spesa, configuri la quantità di risorse che il distretto intende mettere a disposizione, e individui la quota parte di intervento finanziario che i diversi sottoscrittori e sovventori (associati alla partnership del distretto con funzione di sola sovvenzione no-profit, sotto forma di contributi di capitale, di borse di studio, di finanziamenti dedicati alla ricerca) si impegnano ad assicurare.

2.4 La *Federazione Distretti Italiani* : una buona pratica di governance dei distretti

Negli ultimi anni le imprese dei distretti stanno affrontando un cambiamento radicale dello scenario competitivo: emergono nuovi modelli di comportamento, di approccio al mercato, di organizzazione delle filiere produttive e di ricerca di nuovi prodotti e processi; s'intensificano le sinergie in ambito locale che puntano su un coinvolgimento attivo di istituzioni, pubbliche e private, soprattutto in relazione allo sviluppo delle fasi distributive e commerciali e della formazione, di associazioni, laboratori e centri servizio preposti allo sviluppo continuo di innovazioni, di prodotti e di materiali impiegati nelle lavorazioni settoriali.

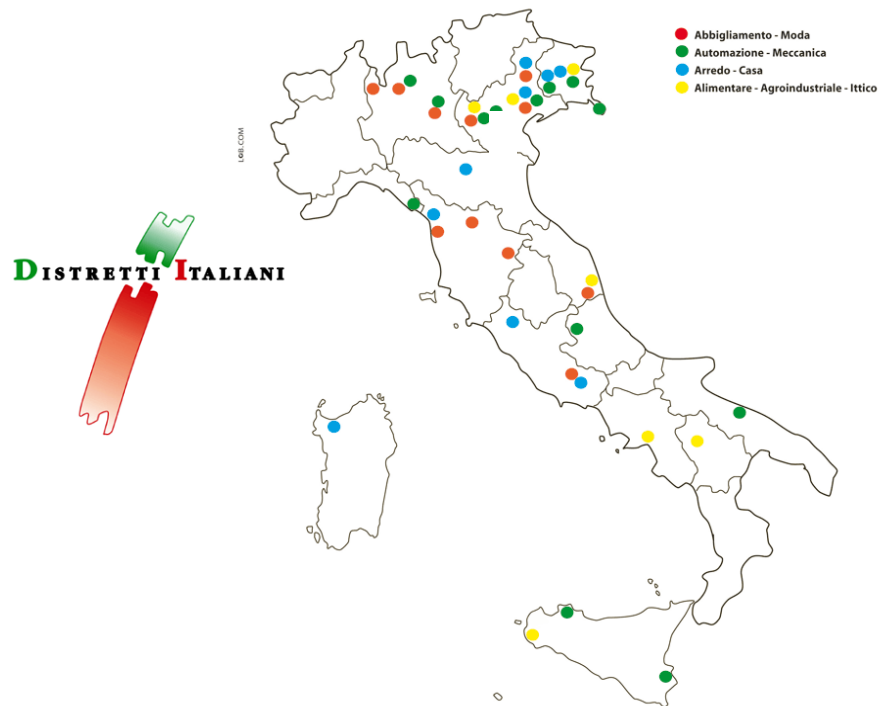
In linea con questa evoluzione, la *Federazione dei Distretti Italiani*, che rappresenta gli interessi specifici dei 45 distretti industriali associati, ha impresso un'importante svolta alla propria organizzazione, ridisegnando la mappa dell'Italia distrettuale e dandosi una nuova governance.

In particolare, l'Italia dei distretti aderenti è stata suddivisa in quattro macro-distretti, ora diventati cluster, i quali sono stati classificati secondo le "4A" del Made in Italy: Abbigliamento-Moda; Automazione-Meccanica; Arredo-Casa; Alimentare-Agroindustriale-Ittico.

Conseguentemente, la stessa governance della Federazione è stata modificata: attualmente essa si basa su consiglieri che rappresentano non più e non solo il singolo distretto, come avveniva in precedenza bensì cluster omogenei (2 consiglieri per cluster), che operano con una mentalità intradistrettuale ed intraregionale al fine di strutturare progetti trasversali e condivisi a livello nazionale²⁰.

²⁰ In questo modo, i distretti stessi hanno modo di interagire maggiormente con gli organi decisionali della Federazione che, da Statuto, sono il CdA ed il comitato tecnico,

Fig.2.1 - La nuova mappa italiana dei distretti suddivisi secondo le "4A"



In particolare, ciascuna delle 4A ha due esponenti in Consiglio di Amministrazione (presieduto da un Presidente, coadiuvato da un vice presidente e dal past president), eletti direttamente dalla base dei distretti, e questi rappresentano i cluster di appartenenza. In particolare, gli 8 consiglieri eletti nell'ambito del Consiglio di Amministrazione sono: due per l'Abbigliamento-Moda (distretto Verona Moda e distretto Calzature Fermo); due per l'Automazione-Meccanica (distretto Meccatronica Vicenza e distretto Meccanica Siciliana); due per l'Arredo-Casa (distretto del Mobile Pordenone e distretto Ceramica Sassuolo); due per l'Alimentare-Agroindustriale-Ittico (distretto Alimentare Veneto e distretto Agroalimentare Nocera Inferiore-Gragnano).

Lo stesso avviene per i componenti del Comitato tecnico (che supporta la Federazione nelle linee strategiche), che risulta, pertanto, composto da un direttore generale, da otto rappresentanti dei cluster e da alcuni esperti.

Questa sorta di “rivoluzione concettuale” prende le mosse dalla considerazione che la collaborazione tra imprese, che fino ad oggi è stata tra i principali punti di forza dei distretti, non basta più e che il futuro passerà inevitabilmente attraverso la collaborazione e l’integrazione fra i distretti e le Regioni.

La nuova governance nasce dalla considerazione che per aumentare la forza competitiva dei distretti sia necessario fare sistema e gli stessi obiettivi della Federazione sono rivolti: a sviluppare progettualità condivise tra i distretti, in sinergia con gli altri operatori, le Università e i centri di ricerca; ad incentivare collegamenti fra gli operatori istituzionali, economici, culturali e scientifici; a favorire la costituzione di reti di imprese trasversali al territorio.

Al riguardo, la Federazione, fedele alla sua vocazione di costituire una sorta di laboratorio permanente a beneficio del variegato mondo distrettuale, in collaborazione con università, banche e società finanziarie, ha messo in atto interessanti iniziative di trasferimento in singoli distretti di specifiche competenze per: supportare l’internazionalizzazione e l’export delle aziende ivi localizzate, promuovere strumenti di finanza innovativa e i bond di distretto, individuare finanziamenti ad hoc per i progetti di ricerca e sviluppo, implementare piattaforme tecnologiche. Si tratta di “buone prassi”, particolarmente significative per le strategie adottate, gli obiettivi operativi, la qualità metodologica, l’uso delle risorse e, infine, la possibilità di riprodurre e trasferire altrove l’impianto alla base dell’intervento.

3. Le recenti tendenze evolutive dei distretti industriali: alcune evidenze sulla base dei dati disponibili

a cura di *Unioncamere*

3.1 Introduzione: i numeri dei distretti industriali

L'originalità del modello distrettuale ha segnato un approccio "italiano" al capitalismo del tutto peculiare, basato su un mix equilibrato di tradizioni artigiane storiche e modernità, competizione e cooperazione, profitto aziendale e valorizzazione del capitale sociale indispensabile al suo funzionamento e al suo sviluppo²¹.

Il peso dei distretti nell'economia italiana è andato crescendo sempre più dall'inizio degli anni Cinquanta fino alla metà degli anni Novanta, quando si è iniziato ad assistere a un rallentamento di tale processo di espansione. Secondo i dati messi a disposizione da Unioncamere²², le imprese operanti nel-

²¹ Si veda, tra gli altri, L.F. Signorini, "L'effetto distretto: motivazioni e risultati di un progetto di ricerca", in Signorini L.F. (a cura di), *Lo Sviluppo Locale*, Edizioni Donzelli, 2000

²² L'individuazione dei 92 distretti oggetto della presente analisi è stata effettuata tenuto conto, da un lato, del lavoro svolto su questi temi da Unioncamere e Mediobanca in occasione della loro indagine annuale sulle medie imprese industriali e, dall'altro, dei distretti aderenti alla Federazione dei Distretti Italiani. Per una corretta lettura dei dati occorre tener presente che le valutazioni quantitative sull'insieme dei distretti riguardano gli specifici settori di specializzazione manifatturiera e fanno riferimento al totale della provincia (o, in alcuni casi, delle province) in cui i vari distretti si collocano e non ai comuni che ricadono effettivamente in ciascuno di essi. Per ulteriori informazioni sulla metodologia alla base di ciascun indicatore esposto, si veda la documentazione disponibile sul Portale dell'Osservatorio.

le province e negli specifici settori “distrettuali” di specializzazione sono, nel 2006, quasi 190.000²³ e occupano circa 1,5 milioni di addetti, con una dimensione prevalentemente piccola: l’84,3% non supera infatti i 9 addetti, portando così a 8 il numero medio di addetti per impresa. Si tratta di una realtà decisamente rilevante nel panorama produttivo italiano, poiché concentra il 28,3% del valore aggiunto e il 31,4% dell’occupazione dell’industria manifatturiera (dati al 2005), nonché il 26,9% delle esportazioni (al 2007). Ma, come meglio vedremo in seguito, presenta alcuni segnali di ridimensionamento: già prima della fase di crisi economica, il numero di imprese e di addetti operanti nelle province manifatturiere italiane è infatti sceso, rispettivamente, del 2,5% e del 3,8% fra il 2004 e il 2006. Il più consistente calo in termini di addetti è sintomatico di un processo di ristrutturazione evidente attraverso un progressivo *downsizing* delle imprese, per lo più determinato da strategie mirate alla ricerca di maggiori margini di efficienza che, tra l’altro, sono state alla base anche dei rapidi processi di delocalizzazione di alcune delle fasi manifatturiere precedentemente svolte all’interno delle imprese e dei territori di localizzazione tradizionale.

Tab.3.1 – I numeri dei distretti industriali italiani

	2004	2005	2006	variaz. % 2004/2006
Totale imprese	193.044	190.437	188.137	-2,5
Totale Addetti	1.515.426	1.470.072	1.458.021	-3,8
Valore aggiunto (Mil. euro)		67.102		-

Fonte: elaborazioni Unioncamere-Istituto G. Tagliacarne

²³ Sulla base dei dati del Registro delle Imprese delle Camere di Commercio, le imprese operanti nei settori del *core business* di specializzazione manifatturiera nelle province distrettuali ammontano nel 2007 a 204.881, anche in questo caso con una diminuzione rispetto al passato (-1,6% tra il 2005 e il 2007).

In un arco temporale medio-lungo, sono peraltro evidenti alcuni segnali di riduzione dell'effetto-distretto, ovvero del vantaggio competitivo comparato derivante dalla localizzazione in queste aree. I divari di redditività fra imprese distrettuali e non distrettuali tendono infatti a ridursi in misura notevole nell'ultimo decennio. Ma è molto interessante notare come, mentre rimane un divario favorevole, seppur molto assottigliato, in termini di fatturato, non esiste praticamente più alcun divario positivo in termini di risultati di redditività finali (MOL e utile netto) fra imprese distrettuali e non. Ciò suggerirebbe come, probabilmente, la rapida perdita del vantaggio comparato di distretto non operi tanto sulla capacità di penetrare i mercati, quanto piuttosto su quella di controllare la crescita dei costi²⁴.

In altri termini, le imprese distrettuali sono riuscite a mettere a segno *performance* di mercato ancora relativamente ragguardevoli, grazie a una maggiore facilità nell'introduzione di innovazione di prodotto (soprattutto per la più agevole circolazione delle conoscenze interna al distretto) e ai vantaggi di scopo dati dalla dimensione medio-piccola delle imprese. Al contempo, tuttavia, i distretti sembrano aver subito in misura quantomeno analoga a quella delle imprese non distrettuali gli appesantimenti dal lato dei costi che il contesto economico e fiscale italiano ha progressivamente imposto al sistema produttivo: ne è risultata, tra l'altro, un'incidenza sensibilmente più elevata dei costi di remunerazione dei fattori produttivi sul costo totale di produzione, in rapporto al loro contributo alla crescita della ricchezza prodotta. Con un conseguente allargamento del gap in termini di produttività totale dei fattori rispetto ai *competitors* internazionali.

²⁴ Con riferimento alle imprese manifatturiere industriali del Nord-Ovest, si veda: G. Iuzzolino, "Segnali di discontinuità nell'economia dei distretti: evidenze statistiche dopo il 2001", in *Reti di impresa oltre i distretti*, a cura di AIP, Edizioni Il Sole 24 Ore, 2008.

3.2 Le trasformazioni degli anni Duemila: l'arena competitiva cambia drammaticamente, e con essa cambiano anche i distretti

Gli ultimi venti anni sono stati caratterizzati da un'enorme ondata distruttrice e creatrice - per utilizzare gli schemi schumpeteriani - di innovazione tecnologica basata sullo sviluppo delle nuove tecnologie, che ha radicalmente modificato i paradigmi della competizione economica globale. In estrema sintesi, tali cambiamenti possono così essere elencati:

- enorme fluidificazione dei processi di scambio di conoscenze ed esperienze, sempre meno concentrati su un luogo fisico specifico dove tali conoscenze sono *embedded* e, invece, sempre più accessibili anche a chi si trova fisicamente lontano da tali luoghi, grazie alle potenzialità cognitive aperte dal web;
- gigantesca spinta in direzione dell'apertura e liberalizzazione dei mercati, interni ed internazionali, accompagnata da una progressiva globalizzazione di modelli competitivi, modi di produzione, competenze, stili di vita, valori e preferenze dei consumatori;
- progressiva terziarizzazione delle economie avanzate, segnata dallo spostamento, nella catena del valore, dalle attività industriali verso quelle del terziario avanzato anche nei comparti manifatturieri. Ne consegue che il contenuto di servizio dei prodotti (promozione, immagine del prodotto, formule di vendita, assistenza *after sale*, ecc.) diventa ormai la componente principale nel determinarne il valore e il successo sui mercati finali. I meccanismi produttivi e sociali tipici della rivoluzione industriale si spostano dalle economie avanzate verso quelle a sviluppo intermedio, alla ricerca di vantaggi dal lato dei costi di produzione oramai non più sostenibili nelle nostre società;
- l'abbattimento delle rigidità connesse a modi di produzione fordisti - tipici della prima fase dello sviluppo economico dell'Occidente - reso possibile dalla diffusione del web, da nuove tecnologie di processo (che rendono sempre più facile e meno costoso riadattare la produzione), dall'apertura dei mercati, dagli stessi modi di produzione tipici delle attività terziarie. Questo ha indotto una enorme flessibilizzazione, variabilità ed incertezza sia sui mercati di consumo finali (sempre più volatili), sia, a monte, sui modelli di produzione.

Di fronte a uno scenario competitivo così profondamente diverso da quello degli anni Ottanta, è impensabile che il modello del distretto industriale possa rimanere ancorato a schemi descritti da Marshall negli anni Venti e da Becattini alla fine degli anni Settanta. La sua sopravvivenza ne risulterebbe gravemente minacciata, e proprio l'assottigliamento dell'effetto-distretto, evidenziato in precedenza, sarebbe probabilmente da interpretare come il portato di una eccessiva lentezza dei nostri sistemi produttivi locali nel riadattarsi alla nuova arena competitiva che devono fronteggiare.

In risposta a tali cambiamenti, i principali fenomeni che hanno caratterizzato l'evoluzione del modello distrettuale possono essere essenzialmente ricondotti a:

- despecializzazione manifatturiera, legata all'incorporazione di crescenti contenuti di servizio e allo spostamento del valore verso funzioni di servizio complesse, piuttosto che sulle fasi manifatturiere standard;
- crescente sviluppo di meta-reti trans-territoriali e proiezione globale delle filiere produttive; apertura dei distretti verso fonti di conoscenza e bacini di competenze esterni al micro-contesto locale;
- nascita e progressiva affermazione delle reti quali nuove forme di aggregazione inter-imprenditoriale più "leggere" rispetto ai distretti tradizionali;
- rimodulazione degli assetti di *governance* territoriale delle aree distrettuali e delle politiche a favore dei distretti.

E' senz'altro utile analizzare in maggior dettaglio ciascuno degli aspetti sopra evocati.

a) La despecializzazione

La specializzazione manifatturiera "originaria" dei distretti industriali italiani risulta in chiaro regresso nell'arco dell'ultimo decennio, se si escludono i soli settori dell'alimentare e della metallurgia (in lieve crescita) e quelli della

meccanica e dell'oreficeria (che si mantengono stabili)²⁵. Significa sostanzialmente che, all'interno di molte delle aree distrettuali, emergono diversificazioni produttive in imprese pre-esistenti e, al contempo, sempre più imprese operanti in settori non appartenenti al distretto "tradizionale"; ne consegue una frequente modificazione del profilo di specializzazione del territorio e un'attenuazione delle relazioni interdistrettuali e fra distretto e territorio che nel passato erano invece state spesso quasi esclusive. Si riducono, in altri termini, i profili in passato spesso monosettoriali e "distintivi" dei bacini locali di *know how*, delle competenze tecniche e delle tipologie di servizi reali disponibili in loco. Il territorio economico e le sue esternalità ambientali, un tempo modellate in funzione delle esigenze specifiche del solo distretto ivi ubicato, si diversificano, riducendo però al contempo quelle economie di agglomerazione e specializzazione che erano uno dei principali vantaggi competitivi distintivi del distretto marshalliano. In tali condizioni, "fare distretto" in senso tradizionale sembrerebbe diventare, quindi, meno redditizio.

²⁵ Ciò per effetto di compensazioni interne; ad es., nel settore dei beni per la casa-oreficeria, questa seconda si despecializza fortemente, mentre cresce la specializzazione del settore del mobilio.

Tab.3.2 – Incidenza % del fatturato proveniente dal settore di specializzazione delle imprese distrettuali sul totale del fatturato manifatturiero generato nell'area di distretto

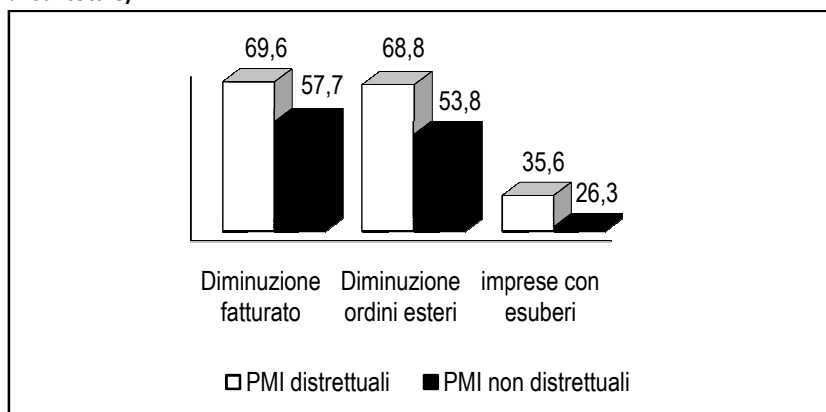
Settori	1995-96	2000-01	2005-06
Pelli, cuoio e calzature	51,1	46,7	40,2
Tessile abbigliamento	40,3	36,5	30,5
Beni per la casa e oreficeria	28,4	29,1	27,4
Alimentari	28,6	30,4	31,3
Prodotti in metallo	46,1	50,4	52,4
Meccanica	31,3	32,0	31,7
<i>Totale distretti</i>	<i>34,9</i>	<i>34,2</i>	<i>31,7</i>

Fonte: Iuzzolino (2008) su dati Cerved e Centrale dei Bilanci

Tale situazione è ovviamente anche conseguenza di problemi di mercato verificatisi in molti distretti: la despecializzazione risulta infatti più intensa nelle aree distrettuali meridionali e più limitata al Nord (si va da un calo di 16 punti nei distretti meridionali delle pelli e cuoio ad un calo compreso fra 3 e 8 punti in distretti quali Prato, Biella, Carpi, Arzignano, Busto Arsizio). Quindi, sembrerebbe crearsi nei territori interessati un circolo vizioso fra declino di mercato di numerosi distretti e riduzione delle esternalità positive di tipo distrettuale, generando una vera e propria “destrutturazione” del modello di sviluppo economico ed anche sociale di tali aree.

Tra l'altro, l'attuale fase recessiva sta colpendo in maniera particolarmente dura i sistemi distrettuali italiani, tipicamente *export oriented*, a causa della contrazione degli scambi commerciali internazionali. I sistemi di PMI meno esposti sui mercati internazionali, almeno per il momento, prevedono di subire impatti negativi meno importanti: ma si tratterebbe di una protezione di cortissimo respiro, poiché la contrazione dei mercati locali finirà per colpire anche le imprese non esportatrici, che, anzi, proprio per la ristrettezza dei loro mercati di riferimento, rischiano di cogliere la futura ripresa in ritardo rispetto a quelle *export oriented*.

Graf.3.2- Le previsioni delle PMI distrettuali e non distrettuali per il 2009 (valori in % sul totale)



Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere sulle PMI manifatturiere (20-499 dipendenti), 2009

Un altro fenomeno va però anche sottolineato, in positivo, al di là degli effetti della crisi di molti distretti. Le imprese leader dei distretti più reattivi stanno cercando, spesso, di sfruttare la globalizzazione per attrarre competenze, rapporti e bacini di mercato non appartenenti al recinto tradizionale in cui operava il distretto, in uno sforzo di innovazione e diversificazione produttiva e commerciale. Ciò, di fatto, nel contesto locale, provoca una “ibridazione delle filiere monosettoriali”²⁶ che si traduce in una domanda di forniture, servizi, competenze, qualificazioni della manodopera e politiche industriali che le imprese leader pongono al loro territorio di ubicazione, profondamente diverse rispetto al passato.

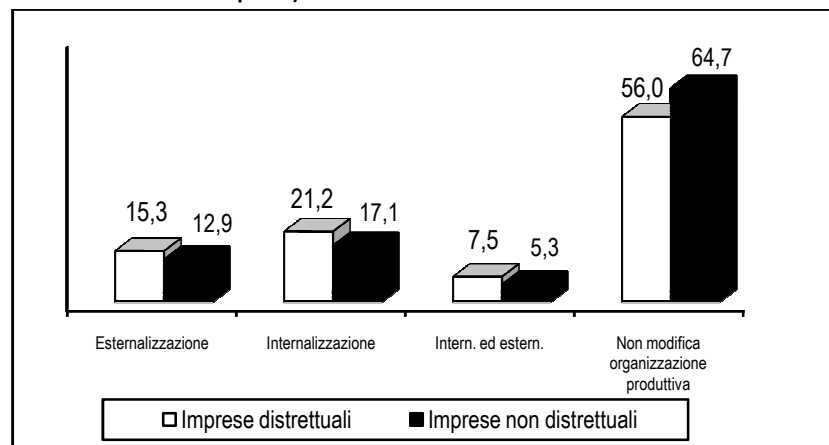
Tale processo è accelerato dal peso crescente che le funzioni di servizio di tipo complesso (design, R&S, marketing, logistica, ecc.) assumono nel determinare il valore del prodotto, rispetto alle mere fasi manifatturiere standardizzate. Soprattutto nei distretti più competitivi e dinamici del Centro-Nord, la rinnovata importanza delle funzioni di servizio si traduce, sovente, in una reinternalizzazione di tali attività (o, anche, delle fasi manifatturiere

²⁶ A. Bagnasco, A. Bonomi, D. Palmieri, E. Rullani, “Reti di imprese: fenomeni emergenti”, in *Reti di impresa oltre i distretti*, a cura di AIP, Edizioni Il Sole 24 Ore, 2008.

in cui esse risultano strategicamente determinanti) finalizzata ad acquisirne un migliore controllo, interrompendo così la stagione dell'outsourcing degli anni Ottanta e Novanta. Questo sta comportando lo sviluppo sempre più frequente, nel cuore dei distretti, di attività, competenze, investimenti esterni al tradizionale *core business* manifatturiero, che, peraltro, tende sempre più ad essere delocalizzato laddove vi siano vantaggi competitivi di costo, talvolta associati a potenzialità di sviluppo di mercati stranieri da presidiare tramite presenze produttive dirette.

Le strategie di internalizzazione di funzioni di servizio e di esternalizzazione delle fasi manifatturiere più standardizzate sembrano peraltro più diffuse fra le PMI distrettuali rispetto alle altre: evidentemente, la migliore circolazione di conoscenze, idee e competenze manageriali, tipica dei distretti, fa sì che si verifichino effetti emulativi (se una impresa, magari in posizione di leadership, internalizza i servizi e delocalizza la produzione, anche le altre tendono ad imitarla) che risultano invece molto più limitati fra le imprese che operano in isolamento.

Graf.3.3 – Revisione delle strategie di “make or buy” nelle PMI per il 2009 (in % sul totale delle imprese)



Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere sulle PMI manifatturiere (20-499 dipendenti), 2009

b) *L'apertura dei distretti e le meta-reti*

La crescente complessità della frontiera tecnologica nella maggior parte dei settori produttivi, le opportunità commerciali, cognitive, produttive aperte dalla globalizzazione, un mercato domestico non più in grado di supportare processi di sviluppo aziendale consistenti, stante la prolungata fase di stagnazione macroeconomica del nostro Paese anche prima dell'attuale fase recessiva, concorrono in misura determinante alla riconfigurazione del rapporto fra distretti e territori.

Già Storper²⁷ e Porter²⁸ parlavano di *location paradox* per sottolineare come, in un mondo economico sempre più globalizzato, i distretti traessero linfa vitale da un rapporto stretto con l'ambito locale di riferimento. La relativa chiusura di questi sistemi verso l'esterno ha costituito in passato un punto di forza, giacché ha contribuito a rafforzarne la coesione interna e l'identità collettiva e a creare quelle economie di agglomerazione e specializzazione che hanno anche consentito di aggredire i mercati internazionali con successo. Oggi, però, questo carattere di autoreferenzialità appare rischioso. La globalizzazione ha portato alla luce nuovi *player* molto aggressivi in termini di concorrenza sui prezzi e, nel contempo, ha messo a nudo limiti del modello distrettuale che in passato sembravano meno decisivi: fragilità delle formule imprenditoriali e degli assetti organizzativi delle PMI, distrettuali o meno, compresi i limiti di modelli di *governance* aziendale prevalentemente di tipo padronale, e i gap in termini di dotazione di risorse manageriali delle piccole imprese; carenza di capacità e competenza nella gestione delle funzioni di servizio ad elevata complessità ed alto valore aggiunto sopra illustrate; maggiori difficoltà ad assimilare le tecnologie da fonti esogene al territorio di insediamento e ad accogliere gli standard di qualità imposti dalle grandi catene internazionali di subfornitura e di acquisto.

In questo nuovo contesto competitivo globale, la soluzione del *location paradox* porta a far convivere gli storici vantaggi del radicamento locale con l'esigenza di maggiore apertura ai mercati internazionali e ai nuovi circuiti di approvvigionamento dei fattori produttivi e della produzione. Tali circuiti impongono la trasformazione delle tradizionali reti locali in reti transnazionali, attraverso un ripensamento dei modelli di business consolidati e delle tradizionali catene del valore. D'altro canto, la globalizzazione è anche una

²⁷ M. Storper, *The regional world: territorial development in a global economy*, Edizioni Guilford Press, New York, 1997.

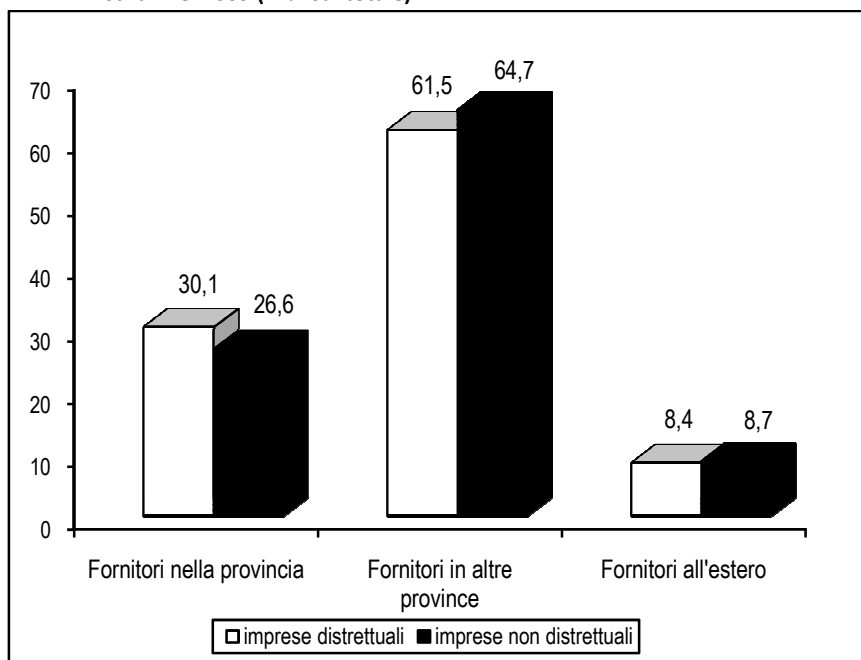
²⁸ M. Porter, *On competition*, Boston, Harvard Business School, 1998.

enorme opportunità, e non solo una minaccia: ha prodotto l'effetto di sviluppare nuovi circuiti cognitivi a livello mondiale ed ha così favorito l'apertura verso l'esterno soprattutto delle imprese distrettuali più dinamiche, le quali hanno scoperto come le opportunità legate alla collaborazione con partner anche molto lontani potessero essere più vantaggiose rispetto alle relazioni con partner interni al distretto.

Secondo una prospettiva di tipo cognitivo, il distretto è un sistema caratterizzato da processi di apprendimento e di sviluppo/diffusione di conoscenza fortemente localizzati, legati alle imprese, agli attori locali e alla loro capacità d'interazione. Poiché l'elemento "locale" connota così fortemente le dinamiche di apprendimento, è opportuno chiedersi se e in che misura essi siano ancora rilevanti e quale effetto subiscano in uno scenario come quello attuale, caratterizzato da processi d'internazionalizzazione, da crescenti interdipendenze economiche su scala globale, dalla forte diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Lo scambio di competenze a livello locale, stante il grado di sofisticazione della frontiera tecnologica attuale e la moltiplicazione delle fonti territoriali di acquisizione di conoscenze scientifiche e tecnologiche, diviene insufficiente. Mano mano che il sistema locale si apre verso scale territoriali più ampie, al fine di acquisire tali competenze, viene progressivamente sostituito da "piattaforme territoriali" di scala ampia, dove reperire servizi ad alto valore aggiunto, conoscenze, manodopera qualificata. Ciò consente, peraltro, alle imprese di accedere (almeno prima della attuale recessione) ai mercati finanziari globali, sui quali si genera (si generava) una redditività potenziale superiore rispetto a quella derivante dai processi manifatturieri.

Si creano quindi meta-distretti, nei quali il sistema delle relazioni oltrepassa la scala locale e diviene potenzialmente globale. Non necessariamente tali relazioni hanno quindi una base "fisica" (ovvero legata all'interazione di due persone, o di due strutture fisiche, geograficamente prossime fra loro) poiché la diffusione dell'ICT consente di moltiplicare relazioni virtuali che permettono di accedere a opportunità sia cognitive, sia commerciali prima assolutamente inimmaginabili.

Le conseguenze sono notevoli: le relazioni di filiera diventano globali. I sub fornitori sono sempre più reperibili fuori dal contesto locale. Già oggi, le PMI dei distretti hanno, nel 61,5% dei casi, fornitori ubicati in altre province del Paese, e nell'8,4% dei casi, fornitori localizzati all'estero. Si tratta di valori non molto dissimili dalle imprese non distrettuali, e ciò dimostra come anche le imprese dei distretti stiano imparando ad "uscire dalla gabbia" delle loro relazioni di filiera localistiche.

Graf.3.4 – Distribuzione delle PMI in base alla localizzazione dei loro fornitori industriali nel 2009 (in % sul totale)

Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere sulle PMI manifatturiere (20-499 dipendenti), 2009

Inoltre, l'apertura verso l'esterno favorisce, ma stavolta in un senso positivo, la despecializzazione dei distretti. Infatti, una vista più ampia sui mercati globali aiuta le imprese a ripensare il loro prodotto, ad innovarlo e diversificarlo in funzione di nuove opportunità che riescono a cogliere, e quindi a porre in essere processi innovativi di tipo multisettoriale, che coprono settori e merci anche molto diverse fra loro.

c) La nascita delle reti trans-territoriali

Gli enormi cambiamenti indotti dall'ingresso nella globalizzazione da parte dei distretti industriali hanno portato molti osservatori a pensare che il territorio non conti più e che, quindi, il paradosso localizzativo di cui si è parlato si sia risolto attraverso imprese "liquide": non più radicate in un ambito locale ma sempre mobili, alla ricerca di qualsiasi opportunità messa in campo dalla globalizzazione. Al contrario, in un contesto di competizione globale

il ruolo del territorio è diventato ancora più importante per sostenere lo sviluppo dei suoi poli produttivi. Ma si tratta di un territorio “attrezzato” in modo nuovo rispetto al passato, nel quale le relazioni fra i diversi agenti, e fra le imprese, si configurano come scambi di intelligenze e di capacità progettuali, e non soltanto meramente come scambi produttivi, contrattuali o commerciali, come nei distretti tradizionali. In altri termini, il territorio deve sempre più costituire quell’armatura che consenta alle sue imprese di affrontare le onde alte ed imprevedibili della globalizzazione senza spezzarsi ed affondare. Ciò si ottiene se il territorio mette a disposizione delle imprese un sostrato di competenze, creatività, idee innovative, “technicalities” avanzate, servizi reali e finanziari di qualità, capacità di elaborare progetti. In questo senso, quindi, il territorio, con questo sostrato positivo, rappresenta il punto di partenza per affrontare la globalizzazione: perché attraverso di esso le imprese - partendo dalle radici cognitive e progettuali che l’ambito locale può offrire loro - possono esplorare l’ambiente esterno, sapendo dove e come raggiungere spazi di mercato interessanti in giro per il mondo, come intercettare risorse “rare” e coinvolgerle attivamente nei loro progetti di crescita (p. es. bacini di capitale umano con qualificazioni particolari, partner imprenditoriali o finanziari, fonti di conoscenza scientifica e tecnologica) ovunque tali risorse rare siano presenti.

Per dirla con le parole di Porter²⁹, il vantaggio competitivo di un territorio, in uno scenario concorrenziale globale, consiste quindi nella sua capacità di fare rete fra imprese, fra queste e le istituzioni, il sistema della ricerca pubblica, i fornitori, i bacini locali di manodopera qualificata, la dotazione locale di servizi reali e finanziari (ivi compresi quelli creditizi). Scaturisce, da tale visione, un concetto, quale quello di rete, che è più ampio rispetto al distretto industriale tradizionale, quasi che quest’ultimo ne costituisca una delle possibili specificazioni. La rete, come il distretto, mette a disposizione delle imprese, sul territorio, fattori immateriali trasversali, rappresentati dai beni relazionali e fiduciari tipici delle relazioni distrettuali tradizionali (che naturalmente rimangono di importanza assolutamente centrale, per ridurre i costi di transazione, e creare i presupposti fiduciari per la cooperazione fra i vari nodi della rete), nonché dalle intelligenze e dalla creatività, trasformati in processi materiali di sviluppo attraverso un’idonea offerta di servizi.

Tuttavia, la rete, a differenza del distretto tradizionale “autocentrato” e completamente chiuso su sé stesso, è aperta verso l’esterno: dispone pertanto di strumenti atti a integrare soggetti e risorse extraterritoriali ed è in

²⁹ M. Porter, *The competitive advantage of nations*, Edizioni Free Press, New York, 1990

grado di incorporare le esternalità potenziali che provengono dal contesto globale esogeno al territorio. E, parallelamente, è sempre pronta ad indurre fenomeni di proiezione verso l'esterno di risorse ed agenti precedentemente radicati nel contesto locale, ogni volta che sia più conveniente, per la rete nel suo insieme, farli agire in altri territori ed in altri contesti (come nel caso della delocalizzazione di alcune fasi produttive, che è più opportuno svolgere altrove).

Infine, la rete è una struttura che può anche essere provvisoria, aggregarsi in un certo modo su specifici progetti di interesse comune, per poi sfaldarsi e riconfigurarsi di nuovo, in forme diverse, per portare avanti altri progetti. Ciò che rimane di permanente nella rete è il sostrato di intelligenze, competenze, capacità progettuali e servizi ad alto valore aggiunto, nonché il capitale sociale consolidato, e continuamente accresciuto, da una abitudine alla cooperazione fra i diversi agenti (imprese, fornitori, PA, centri di ricerca, lavoratori, banche e servizi finanziari, ecc.).

d) Verso un nuovo modello di governance

Se il futuro dei distretti può dunque essere quello di rappresentare un (determinante) snodo territoriale all'interno delle reti, allora occorre una nuova strategia, supportata da nuove forme di *governance*, sia all'interno delle imprese dei distretti, sia nel contesto locale nel suo insieme. A livello imprenditoriale singolo, è chiaro che i sistemi di *governance* di tipo padronale, tipici di molte delle PMI anche distrettuali, ostacolano gravemente la capacità di far evolvere l'impresa sulla strada dell'intelligenza, della creatività-innovazione e della capacità di implementare progetti integrati con altri soggetti. In un mondo in cui la competizione tecnologica, produttiva e commerciale si fa sempre più complessa e sofisticata, il modello dell'"uomo solo al comando" non è infatti più adeguato a supportare i necessari processi di incorporazione di competenze aggiuntive di cui le imprese hanno assolutamente bisogno per sopravvivere. Per dirla con le parole di J. Rifkin, "quando si è soli si perde".

Va tuttavia detto che l'attuale fase recessiva sembra stia comportando un deterioramento nella qualità dei percorsi di crescita (strategica ancor prima che dimensionale) delle imprese – e non solo di quelle distrettuali - motivato dall'esigenza di sopravvivere ad una fase in cui la contrazione dei mercati finali si accompagna ad una restrizione delle condizioni di accesso al credito e, in ultima analisi, ad evidenti fenomeni di degrado finanziario, che mettono in forse la sopravvivenza di numerose imprese. In uno scenario così negativo, le strategie delle imprese, anche di quelle distrettuali, hanno virato decisamente in direzione di interventi di tipo difensivo - basati perlopiù

sul contenimento dei costi, ivi compresi quelli del lavoro – che tendono in molti casi a rimandare l’acquisizione di figure professionali qualificate finalizzate all’arricchimento del capitale umano e dell’organizzazione aziendale interna. Se, anche rispetto alle imprese non distrettuali, risulta relativamente meno consistente la quota di imprese che pensano di fare innovazione e diversificazione di prodotto, è chiaro che il processo di costruzione di reti basate su sostrati territoriali di competenze, intelligenze e creatività rischia di subire una dura battuta d’arresto.

Tab.3.3 – Strategie delle PMI in risposta alla contrazione della domanda (in % sul totale delle imprese)

	Totale imprese	Imprese distrettuali
Contenimento costi/prezzi	30,5	29,4
Lancio nuovi prodotti	19,5	19,3
Innovazione di prodotto	11,2	9,6
Personalizzazione prodotti	11,2	11,0
Ricerca nuovi clienti	9,8	10,4
Ricerca nuovi mercati	8,6	9,6
Promozione immagine	3,3	4,2
Rete commerciale	3,7	3,3
Altro	2,3	3,1
Totale	100,0	100,0

Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere sulle PMI manifatturiere (20-499 dipendenti), 2009

La creazione di reti, o se si preferisce di meta distretti “moderni”, chiama in causa anche il ruolo delle politiche pubbliche di distretto. Al di là degli interventi fondati sul riconoscimento di distretti per via amministrativa, il focus dei più recenti interventi si è spostato sugli elementi strutturali di crescita dei distretti, ed in particolare sui fattori competitivi legati alla produzione di intelligenza, creatività e innovazione. Nella convinzione che per lo sviluppo futuro dei distretti il “capitale immateriale” sia più determinante di quello infrastrutturale materiale: nella maggior parte dei casi, infatti, i distretti italiani (specie quelli del Centro Nord) si collocano in aree dove il grado di infrastrutturazione fisica è molto alto.

Tab.3.4 – Indice di dotazione infrastrutturale delle province aventi distretti industriali (N.I. Italia = 100)

Categoria infrastrutturale	Indice di dotazione infrastrutturale
Rete stradale	102,8
Rete ferroviaria	98,3
Porti	67,3
Aeroporti	111,1
Impianti e reti energetico- ambientali	108,1
Strutture e reti per la telefonia e la telematica	108,6
Reti bancarie e di servizi vari	111,8
Strutture culturali e ricreative	115,2
Strutture per l'istruzione	108,3
Strutture Sanitarie	108,7
TOTALE	104,3
TOTALE SENZA PORTI	107,4

Fonte: Istituto Guglielmo Tagliacarne

Anche l'attuale Governo ha inteso agire su un miglioramento complessivo dell'ambiente entro il quale reti e distretti operano, attraverso misure finalizzate a promuovere, nel rispetto delle individualità delle singole imprese distrettuali, forme stabili di collegamento tra le stesse (attraverso il "contratto di rete") finalizzate al riconoscimento, per il distretto nel suo complesso, di una soggettività giuridica unica a molteplici fini (sviluppo della ricerca, espletamento di adempimenti amministrativi in forma semplificata, rapporto con il sistema finanziario, ecc.). Tra l'altro, è stata introdotta l'estensione alle reti di imprese delle agevolazioni già previste per i distretti industriali, riconoscendo quindi ufficialmente l'esistenza di tale nuova forma di aggregazione, che costituisce, per molti versi, una evoluzione del concetto tradizionale di distretto.

3.3 Conclusioni: verso una politica di distretto e di rete mirata al potenziamento del capitale fiduciario locale

Nel riconoscere l'importanza del rilancio di una politica industriale a supporto delle reti distrettuali, va al contempo evidenziata la necessità di interventi orientati al potenziamento delle reti relazionali fiduciarie, che costituiscono, in fondo, l'essenza stessa dei distretti tradizionali e delle reti. Si può anzi affermare che i distretti, o le reti, non esisterebbero nemmeno se non vi fosse un livello minimo di accumulazione di capitale sociale nei luoghi dove tali network si formano.

Una volta superata l'emergenza della crisi, nel corso della quale è stato inevitabile privilegiare interventi a livello aziendale (dal sostegno al credito agli ammortizzatori sociali) rispetto a quello territoriale, sarà quindi opportuno puntare sullo sviluppo di fattori competitivi tipicamente associati all'aggregazione ed ai distretti (economie di transazione, meccanismi fluidi di trasmissione delle competenze tacite) e capaci di rafforzare le motivazioni intrinseche alla cooperazione. Tale strategia di intervento richiede l'affermazione di forme di regolamentazione dinamica basata sul dialogo e la *moral suasion*, piuttosto che su sanzioni per chi non coopera oppure agisce opportunisticamente.

A tal fine, risulta indispensabile la presenza di soggetti intermedi, di "mediatori" o facilitatori delle reti relazionali, che godano di una forte reputazione e di una adeguata leadership, in grado quindi di esercitare la necessaria *moral suasion* utile a rafforzare le motivazioni intrinseche alla collaborazione. Con specifico riferimento alle realtà distrettuali italiane (ma senza limitarsi a queste), tali organismi rappresenterebbero altresì un "ponte", tale da consentire una più agevole trasmissione delle informazioni e un'apertura verso l'esterno delle reti relazionali che altrimenti, chiuse in un ambito troppo ristretto, rischierebbero di produrre un cortocircuito informativo. Da questo punto di vista, il sistema delle Camere di Commercio - per la reputazione di autonomia funzionale al servizio dello sviluppo delle imprese e per la sua capacità di fare rete non solo tra i localismi italiani ma anche all'estero - può rappresentare uno dei referenti in grado di rafforzare le reti relazionali e di assistere i distretti e le reti di impresa italiane verso la creazione di nuovi rapporti fiduciarie all'esterno del proprio ambito territoriale di localizzazione. E candidarsi come "mediatore" di progetti integrati attorno ai quali far convergere imprese, pubbliche amministrazioni, centri di ricerca e di servizio, creando relazioni cooperative utili al conseguimento di obiettivi di sviluppo di comune interesse.

4. Congiuntura, competitività e nuove identità dei distretti produttivi

a cura di *Censis – Centro Studi Investimenti Sociali*
in collaborazione con *Federazione dei Distretti Italiani*

Premessa

Le considerazioni ed i dati di seguito riportati sono il frutto di un'indagine effettuata su un campione casuale di imprese e di testimoni privilegiati operanti all'interno di uno dei distretti industriali italiani. A partire dalle valutazioni sull'attuale congiuntura economica, l'analisi allarga lo sguardo sui cambiamenti che l'attuale crisi economica impone alle reti d'impresa e sulle strategie più opportune per favorire una nuova ed auspicabile fase di ripresa.

4.1 Il sistema distrettuale è una sfida continua

Come già agli inizi del decennio, anche la crisi economica del 2009 ha indotto un processo di ristrutturazione complessiva dei distretti industriali, definendone nuovamente i contorni, le caratteristiche intrinseche, il modello organizzativo e l'approccio al mercato. Troppo forte è la recessione in atto per non intaccare la parte più consolidata, ma anche più tradizionale, del manifatturiero italiano e troppo elevato, si potrebbe quasi dire, è il grado di integrazione con i mercati esteri, per fa sì che i distretti siano rimasti immuni dall'onda che ha travolto gran parte dei paesi industrializzati e delle economie emergenti.

Tuttavia, alla luce dei tenui miglioramenti che si prospettano e che lasciano già intravedere (a fine 2009) qualche spiraglio di ripresa, non vale la retorica del "niente sarà più come prima". I distretti hanno sempre mostrato

l'inarrestabile capacità di riorganizzarsi, riposizionarsi rispetto a mutamenti di mercato e produrre "anticorpi" tali da mantenerli ormai da quaranta anni, pur con modalità diverse, sulla scena produttiva nazionale, *quasi fossero una sfida permanente*, un modo originale di generare sviluppo e di integrarsi nei mercati, nei cicli espansivi, come in quelli di bassa congiuntura.

La fase recessiva in atto resta, comunque, molto intensa. Il ridimensionamento della domanda aggregata assume toni grigi, tali per cui se è vero che non vi saranno cambiamenti radicali è altrettanto vero che non tutto ritornerà esattamente come prima. La perdita di posizioni sull'estero è stata più intensa per le aree distrettuali rispetto al resto del sistema manifatturiero. Solo per citare i casi più significativi, dal tessile-abbigliamento della Val Seriana alla concia di Santa Croce sull'Arno, dal sistema orafa di Valenza alle calzature del Brenta, dalle cucine di Pesaro alla rubinetteria di Lumezzane fino al distretto delle piastrelle di Sassuolo e ed alle macchine agricole di Reggio/Modena, si stima che la flessione delle esportazioni, tra l'inizio e la fine del 2009, abbia superato il 25%, con punte del 30% in alcuni casi. Sono poche le realtà che sono riuscite a tenere le posizioni precedenti alla crisi, come nel caso di Carpi, di Arzignano, del mobile di Bassano, delle conserve di Nocera Inferiore, dell'alimentare di Parma, del vitivinicolo della Sicilia occidentale, dell'elettronica di Sestri Ponente e del biomedicale di Mirandola. Si tratta dunque di un numero ridotto di aree distrettuali che, sulla base di dati molto parziali, pare abbiano resistito all'onda d'urto della recessione, il che dimostra comunque che esistono imprese che riescono a crescere pur in situazioni diffuse di difficoltà.

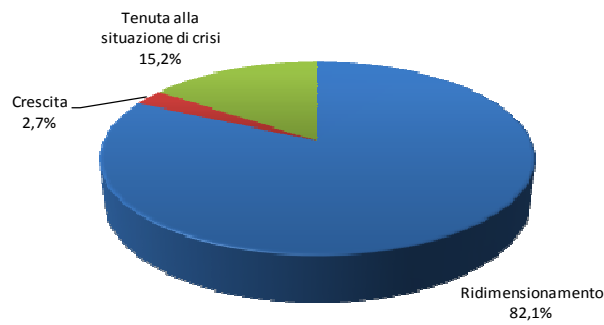
La crisi spinge ad interrogarsi sul futuro dei distretti, sulla valenza di questa modalità organizzativa, sull'opportunità di politiche *ad hoc*. E varrebbe la pena di dare delle risposte tenendo conto di ciò che sta accadendo realmente nei territori, dei molti casi in cui le imprese di distretto stanno reagendo alle difficoltà del momento, ma anche *prendendo atto che alcuni modelli organizzativi consolidati, o che si ritengono tali, sono obsoleti e necessitano di essere modernizzati e attualizzati*, rivisitando sostanzialmente le strategie aziendali, le leve della competizione (strategie finanziarie, strategie di mercato e commerciali, logistica) ed il ruolo dei *soggetti di rete*, ovvero dei *soggetti intermedi* che per decenni hanno animato e sono stati parte integrante dei distretti produttivi.

4.2 Tenuta e ridimensionamento nella fase d'emergenza: uno sguardo alla congiuntura

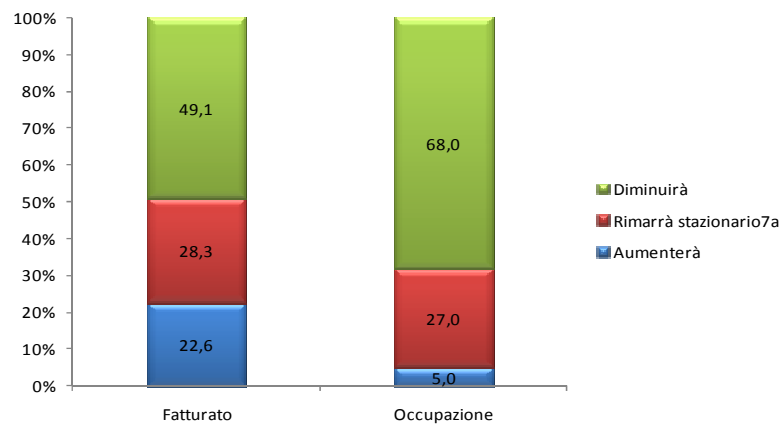
I dati e le considerazioni di seguito riportate si basano sui risultati di un'indagine effettuata nel mese di novembre 2009, in collaborazione con la Federazione dei Distretti italiani, su un campione casuale di imprese e di testimoni privilegiati (consulenti d'impresa, Amministratori pubblici e dirigenti di Organizzazioni sindacali) operanti in una delle principali aree distrettuali del Paese. All'indagine hanno risposto 68 imprenditori o persone operanti in azienda con ruolo dirigenziale e 44 operatori d'altro tipo, per un totale di 112 interviste. I rispondenti operano in maggior numero al Nord (85 interviste), seguiti dal Centro (17) e dal Sud (10).

Se la sensazione prevalente è di crisi generalizzata, emergono degli spigoli positivi soprattutto tra i singoli imprenditori; è rilevabile in sostanza una visione leggermente differenziata tra ciò che accade complessivamente nel distretto e ciò che riguarda le singole aziende prese in considerazione.

Oltre l'80% degli intervistati ritiene che il distretto produttivo in cui opera è in una fase di ridimensionamento; solo pochi, dunque, parlano di capacità di tenuta alla crisi (15,2% degli intervistati) e ancor meno di crescita (**Fig. 4.1**). Per la prima parte del 2010, la larga maggioranza degli intervistati prevede una sostanziale riduzione del fatturato del distretto (ben il 49%), cui si aggiunge una quota consistente (28%) che prevede la stazionarietà del giro d'affari. Sono dunque assai pochi coloro che immaginano, già ad inizio del nuovo anno, una reale fase di ripresa. Ancora più negative sono le previsioni sull'occupazione, tanto che il 68% ne prevede una riduzione (**Fig. 4.2**), ciò vale peraltro sia per i distretti del Nord, del Centro e del Sud e rispecchia il vero problema, ovvero quello di una rapida e diffusa perdita di posti di lavoro, con difficoltà di recupero delle posizioni precedenti in tempi rapidi.

Fig. 4.1 – Fase attuale registrata dai distretti industriali (risposte in %)

Fonte: indagine Censis, 2009

Fig. 4.2 – Previsioni per i primi mesi del 2010 sul fatturato e sull'occupazione nei distretti industriali

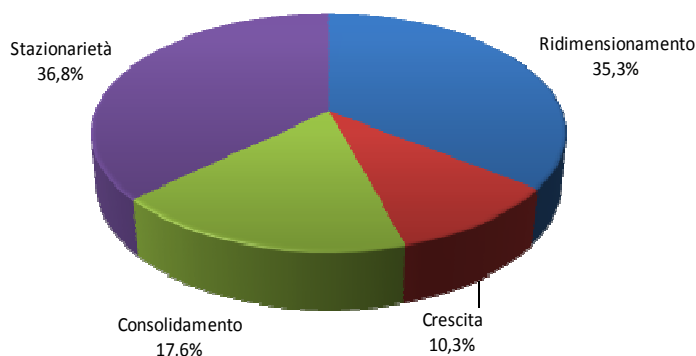
Fonte: indagine Censis, 2009

La prospettiva cambia leggermente se si guarda alle singole imprese: se il 35% degli imprenditori ha indicato una fase di ridimensionamento, per la maggior parte degli intervistati i toni della crisi appaiono più sfumati. Infatti, il 36% registra una stazionarietà, ma non un totale scivolamento verso il basso e un'interessante quota di quasi il 28% parla di consolidamento e crescita (**Fig. 4.3**).

La situazione di crisi appare, dunque, incontestabile e grave, tanto che i pessimisti sono in sovrannumero rispetto agli ottimisti. Eppure occorre

guardare attentamente tra i dati per rendersi conto che la maggior parte delle aziende analizzate mostra una *capacità di tenuta alla recessione*, più che la tendenza ad essere travolte dagli eventi. Ed è probabilmente questa parte del tessuto produttivo, più solido o capace di mettere in campo strategie nuove, che spingerà il sistema dei distretti fuori dall'attuale fase di stallo.

Fig. 4.3 – Fase registrata dalle singole imprese operanti ne distretti industriali (risposte in %)



Fonte: indagine Censis, 2009

Occorre analizzare chi e come sta resistendo alla recessione e quali strategie sono state messe in campo nella fase più acuta della crisi. Per il momento si può solo dire che si diffonde ulteriormente tra gli imprenditori di distretto la necessità di investire in qualità, in tecnologia e in un approccio più diretto, sofisticato e moderno con i mercati, soprattutto con quelli esteri. E' troppo presto per dire se la crisi abbia stimolato una sorta di *ispessimento della cultura imprenditoriale*, fondata su un approccio manageriale e organizzato e meno sull'improvvisazione, tuttavia tale *trend* sarebbe auspicabile ed è certo che già oggi emergono degli eventi critici di fronte ai quali è difficile che il sistema dei distretti resti immobile.

4.3 I cambiamenti che configurano nuovi scenari

Sono in atto dei cambiamenti evidenti indotti in massima parte dalla crisi mondiale che si è scatenata alla fine dello scorso anno. Gran parte di questi rivolgimenti hanno una connotazione negativa, altri invece, seppure meno diffusi, sembrano rivelare quella capacità di adattamento che ha sempre contraddistinto la maggior parte dei distretti produttivi italiani e che di solito ha permesso di *trasformare una fase di crisi in un processo di nuova crescita e di ricompattamento delle filiere produttive tradizionali*.

Comprendere con esattezza cosa sta accadendo nei distretti industriali e quale forma assumano i processi di trasformazione, significa essere in grado di definire uno scenario di breve periodo e di valutare se e quali strumenti di sostegno possono essere utili per le imprese.

Sono attualmente individuabili tre tipologie di fenomeni:

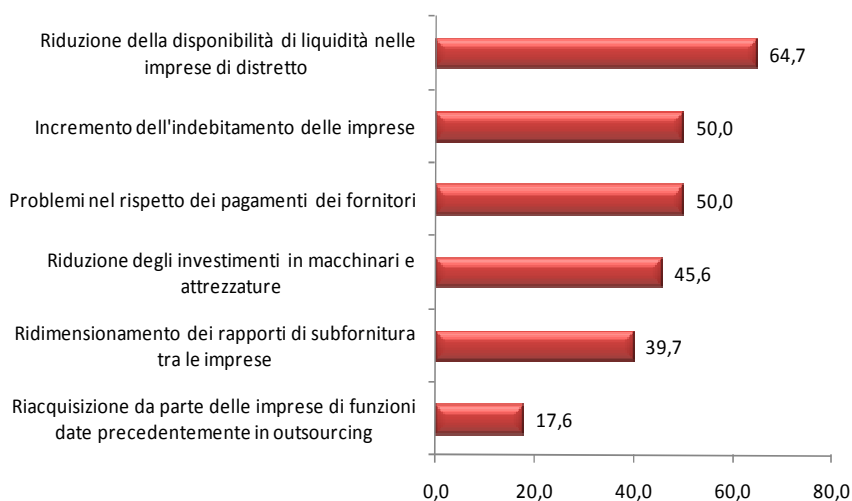
- d) criticità che impattano soprattutto sulla struttura finanziaria delle imprese distrettuali;
- e) la riorganizzazione della struttura di distretto ed in particolare delle filiere di produzione;
- f) la ristrutturazione delle politiche di presidio dei mercati esteri.

Il primo dei fenomeni sopra segnalati ha un forte impatto negativo e si sta diffondendo a macchia d'olio, determinando seri dubbi sulla possibilità di ripresa entro il 2010. Il *downsizing* della domanda di prodotti ha portato inevitabilmente ad una crisi di mezzi liquidi, una crisi ormai capace di generare un circolo vizioso. Il 64% di chi opera in azienda segnala come primo effetto della recessione proprio la mancanza di liquidità. Ciò che è più preoccupante è che il 50% ha indicato l'incremento dell'indebitamento. E' chiaro che il prosciugamento repentino dei flussi di cassa, associati al maggiore indebitamento con le banche, prefigura una situazione esplosiva data l'ampiezza del fenomeno (**Fig. 4.4**). E' immaginabile, peraltro, che la maggior parte delle imprese riuscirà a fare fronte ai propri impegni, ma che più della metà delle strutture contattate abbia indicato diffusi fenomeni di scarsità di mezzi liquidi evidenzia un punto nodale da cui dipenderà, in larga misura, la possibilità di ripresa o la prosecuzione del basso tenore di sviluppo dei distretti industriali. Il portato dei fenomeni messi in evidenza è rappresentato, ovviamente, dai ritardi nei pagamenti dei fornitori (problema indicato dal

50% delle imprese contattate) e la riduzione degli investimenti in macchinari e attrezzature (segnalata dal 45% delle aziende).

Vi è poi un secondo cambiamento ben evidente, in particolar modo nei distretti nel Nord e che si è manifestato sin dalle prime fasi della crisi. Per quasi il 40% delle aziende contattate è in atto il ridimensionamento dei rapporti di subfornitura, con un effetto di destrutturazione delle filiere di produzione. Soprattutto nella prima parte dell'anno, le imprese di maggiori dimensioni e col più alto potere di mercato hanno fortemente ridimensionato gli affidamenti all'esterno o non hanno rinnovato i contratti di subfornitura. Il tutto si è tradotto nel taglio dei segmenti a minore valore delle filiere, con decrementi occupazionali non indifferenti. Gli effetti immediati di tale fenomeno appaiono piuttosto pesanti; la riduzione nel numero di imprese (ed anche di posti di lavoro) dovrebbe essere consistente, forse come mai era accaduto in precedenza nei distretti industriali. In una prospettiva di più lungo periodo, invece, tutto ciò dovrebbe condurre, almeno teoricamente, ad una selezione improntata alla maggiore efficienza dei sistemi produttivi.

Fig. 4.4 – Problemi emersi a seguito della recessione nei distretti industriali*



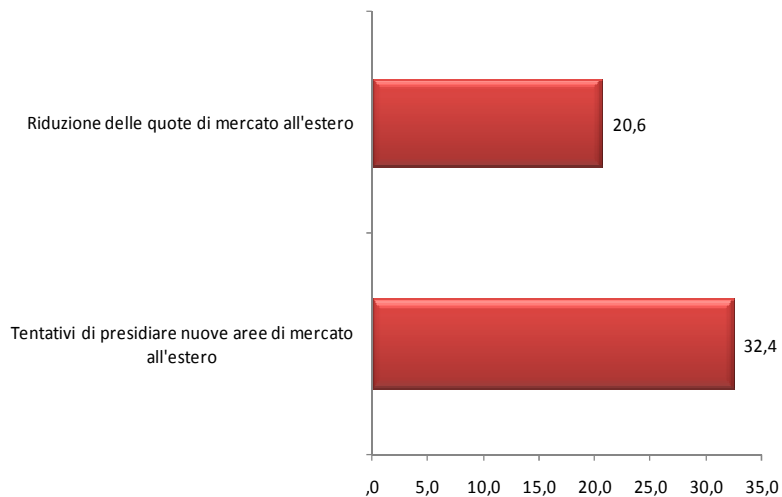
* Risposte fornite da imprenditori e dirigenti operanti in aziende di distretto

Fonte: indagine Censis, 2009

Il ricompattamento delle filiere si dovrebbe quindi risolvere nella presenza di aziende più forti e con una maggiore carica innovativa, sperimentata già per affrontare la situazione di crisi attuale. Tutto ciò è accompagnato, seppure in minore misura, da fenomeni di *insourcing*; in sostanza, il 17% delle aziende contattate ritiene che nei distretti si stia diffondendo la tendenza a riacquisire funzioni precedentemente affidate all'esterno. Quest'ultimo fenomeno, pur presente, non appare tuttavia talmente diffuso da incidere in modo significativo su mutamenti strutturali dell'architettura distrettuale.

Un terzo aspetto interessante riguarda l'approccio ai mercati esteri. Da questo punto di vista sembra emergere una sorta di spaccatura o, meglio, di *andamento bifronte*. Il 20% degli imprenditori contattati è convinto che le quote di mercato estere del distretto si siano ridotte. Il dato sembra verosimile; il comparto manifatturiero nel complesso ha subito nel 2009 una flessione dell'export superiore al 25%, per cui è immaginabile che i dati di consuntivo indicheranno non solo saldi negativi, ma anche perdite di posizioni all'estero. Queste *performance* declinanti si accompagnano, tuttavia, ad una spinta vitale che lascia ben sperare. Più del 32% degli imprenditori intervistati (**Fig. 4.5**) ha indicato tentativi delle aziende di distretto di riposizionarsi in nuove nicchie di mercato.

Fig. 4.5 – Effetti generati dalla crisi economica sul distretto industriale*



* Risposte fornite da imprenditori e dirigenti operanti in aziende di distretto

Fonte: indagine Censis, 2009

In sostanza, di fronte alla crisi ed al declino di aree di mercato tradizionali, diversi imprenditori hanno *tentato strade alternative* e hanno cercato nuovi spazi di mercato. Non è un caso che nel corso del 2009 a fronte del declino delle esportazioni dei distretti in Europa e Nord America, si sia intensificata la presenza in mercati precedentemente considerati di limitata rilevanza strategica, come quelli del Medio-Oriente e della sponda Sud del Mediterraneo, così come è aumentato il livello di esportazioni in Cina (soprattutto prodotti della meccanica).

Il 2010 dovrebbe essere l'anno della ripresa, un anno che restituirà tuttavia un'architettura distrettuale mutata rispetto a pochi mesi fa.

Occorre, in primo luogo, prendere atto che *i livelli occupazionali si sono ridotti*. Da questo punto di vista non sembra che i distretti abbiano retto meglio della parte restante del tessuto manifatturiero italiano, per cui è bene prendere coscienza del fatto che nel 2010 occorrerà affrontare l'emergenza occupazionale attraverso appropriati strumenti. Certamente i distretti dispongono di "ammortizzatori sociali" informali, di reti di collaborazione tali, forse, da riassorbire velocemente gli effetti della crisi sul mercato del lavoro, ma ad oggi si ha l'impressione che tali effetti siano molto consistenti e che per essi siano necessarie misure di intervento ben organizzate, chiare ed efficaci. Servono incentivi ai nuovi investimenti, servono misure che offrano liquidità prontamente utilizzabile ed interventi conservativi dei posti di lavoro (es.: incentivi per trasformare contratti di lavoro da tempo determinato a tempo indeterminato, contratti di solidarietà, sostegni al prolungamento di contratti a tempo determinato).

Sussiste, in secondo luogo, un *problema di sbilanciamento finanziario*, ovvero di crisi di liquidità all'interno dei distretti, che non può essere sottovalutato e che persisterà per buona parte del 2010. E' un dato di fatto che i flussi di cassa di un numero estremamente ampio di aziende, soprattutto di ridotte dimensioni, si sta progressivamente riducendo. Qui entra in gioco sia il ruolo del sistema bancario, del sistema dei Confidi e di altri soggetti intermedi (per esempio le Camere di Commercio) che hanno gestito e gestiscono tipologie differenti di strumenti ed incentivi per ovviare al problema. L'entità degli interventi in tal senso e la determinazione ad agire subito faranno la differenza tra il prolungamento della fase di crisi o l'inizio della ripresa.

E verosimile pensare, inoltre, che le *filiere distrettuali* saranno *più snelle che nel passato*, ma non per questo la capacità di penetrazione e di presidio dei mercati sarà migliorata a tutti i livelli. Per recuperare, o anche solo per mantenere le posizioni di mercato, specie all'estero, è *necessario un di più di strategia*, una capacità di migliore ascolto di ciò che il cliente finale può volere, anticipandone addirittura le richieste. Fare esclusivamente riferimento alla *forza intrinseca* del così detto *made in Italy* (tutto giocato sulla qualità e specificità dei prodotti) può essere rischioso perché poco innovativo. Sarà dunque necessario un cambio di marcia.

Infine, si potrebbero aprire nuovi scenari per ciò che concerne i mercati esteri, così come si è intravisto nel 2009. Se la ripresa sarà robusta, oltre al recupero delle aree di esportazione più consolidate e tradizionali, un ruolo rilevante potrà essere esercitato dalle economie emergenti, non più solo ambiti di delocalizzazione di fasi di lavorazione delle imprese italiane, ma mercati di sbocco in cui collocare i prodotti del *made in Italy*, in particolare per ciò che concerne i prodotti della meccanica, gli elettrodomestici ed alcuni segmenti del mobile-arredo.

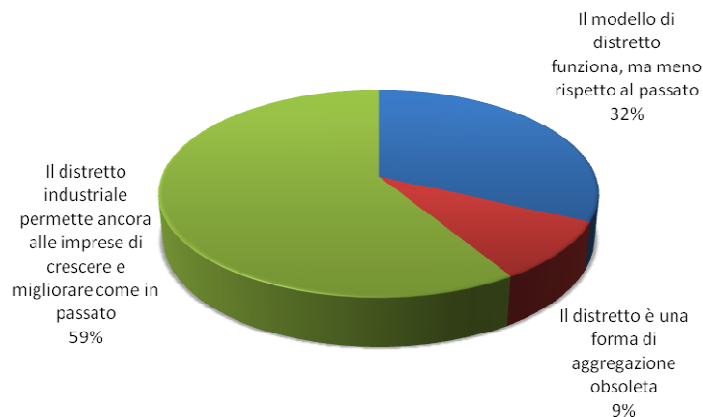
4.4 Ridefinire il modello di coesione

Anche alla luce di quanto detto finora e dei cambiamenti in atto, vale la pena di ritornare al quesito iniziale: cosa sono i distretti oggi? Ha senso parlare di sistemi produttivi a rete con una marcata connotazione localistica?

Nonostante la globalizzazione ed i rapidi rivolgimenti, spesso negativi, che essa comporta, si ha l'impressione che il modello distrettuale in sé sia ancora efficace. Quasi il 60% delle persone intervistate considera *il distretto come la soluzione organizzativa migliore per affrontare il mercato* e supplire alla piccola dimensione d'impresa (Fig. 4.6). Esiste però anche un'altra faccia della medaglia: il 32% degli intervistati ritiene che *tale modello si sia deprezzato e poco meno del 10% lo considera ormai obsoleto*. Si tratta di opinioni interessanti non solo perché danno conto di una carica positiva che il modello distrettuale indubbiamente ha, ma anche perché mettono in evidenza che *tale modello non può rimanere uguale a se stesso a lungo nel tempo*. Ben più di un'impresa su tre è cosciente del fatto che il mercato impone sfide sempre nuove e che sulle reti collaborative deve innestarsi qualche forma di innovazione per ciò che concerne la visione del mercato, l'organizzazione della produzione, le modalità di approccio e di comunicazione con i clienti. In sostanza, più che soffermarsi su quel vasto numero di persone che reputa il distretto un meccanismo ancora pienamente efficiente, occorre interrogarsi su quel numero altrettanto ampio (il 41%) di chi, in un modo più o meno deciso, rimette in discussione questo modo di fare impresa.

A parte la crisi industriale, riconosciuta da tutti gli intervistati come un fattore scatenante del cambiamento, si ha l'impressione che il grado di mutamento sociale ed economico all'interno dei distretti sia piuttosto limitato: se non vi sono stati, in sostanza, negli ultimi due anni, fenomeni di arretramento grave (ma vi è stato comunque un ridimensionamento delle *performance* in termini di crescita), *non vi è stata neanche una crescita particolarmente evidente, né l'incremento del livello di integrazione interna*. Ciò emerge con una certa chiarezza dall'analisi dei principali punti di forza e delle debolezze intrinseche ai distretti produttivi.

Fig. 4.6 – Opinione sulla funzione dei distretti industriali (risposte in %)

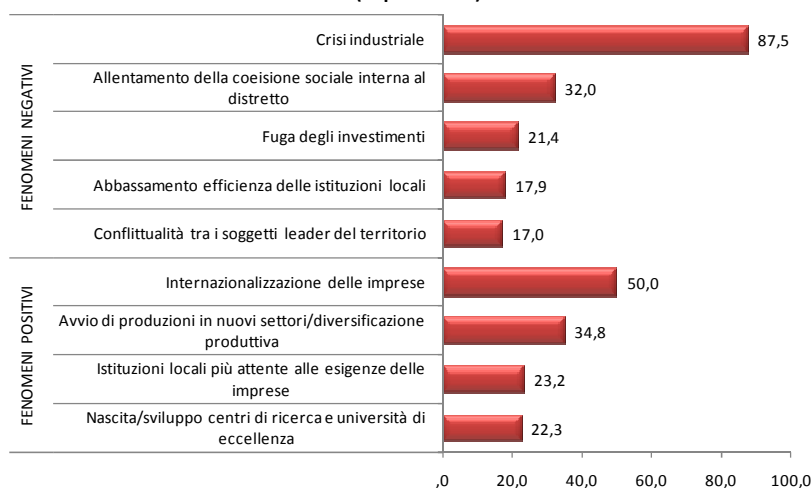


Fonte: indagine Censis, 2009

Tra i fenomeni positivi più frequentemente segnalati, vi sono miglioramenti afferenti più al sistema d'impresa (miglioramento della capacità d'esportazione, tentativi di diversificazione della produzione) che non al contesto sociale distrettuale. Ma più interessante è l'analisi degli elementi di crisi e di rottura rispetto al passato.

Il primo punto di debolezza segnalato da chi opera nei distretti riguarda la persistenza della crisi industriale, che affonda le proprie radici lontano nel tempo e che è stata segnalata da più dell'80% degli intervistati (Fig. 4.7). Tutti o quasi tutti hanno preso atto che gli scenari sono cambiati e che l'essenza stessa del distretto è messa in discussione a prescindere dal funzionamento o meno delle logiche di rete e di cooperazione. In alcuni casi, la presa d'atto del mutamento del contesto industriale globale ha portato a percorsi costruttivi, ovvero di riadattamento e ristrutturazione delle strategie delle singole imprese e del distretto nel complesso: i *metadistretti* lombardi, l'integrazione più marcata tra attività industriale pura ed attività di servizi avvenuta soprattutto nelle aree distrettuali del Nord-Est, gli investimenti nelle reti di distribuzione all'estero o i così detti distretti tecnologici, sono la prova di un tentativo di cambiamento, mantenendo saldi i fondamentali del modello delle reti di collaborazione e di produzione. Ma quel vasto numero di intervistati che segnala la crisi industriale come un ostacolo alla crescita, non è tanto la manifestazione del constatare l'esistenza della recessione, quanto di un cambiamento ormai di lunga deriva ed il monito assoluto a riflettere che la manifattura tradizionale e ancor più il distretto nella sua forma classica rischiano di essere perdenti se non sono sottoposti ad un processo di graduale modernizzazione.

Fig. 4.7 – Principali fenomeni positivi e negativi nei distretti produttivi negli ultimi due anni (risposte in %)



Fonte: indagine Censis, 2009

Non è dunque un caso che più del 30% abbia indicato *l'allentamento della coesione interna al distretto*, che il 21% abbia segnalato il problema della fuga degli investimenti dal territorio, che il 17% rilevi l'esistenza di conflittualità tra i soggetti leader della comunità locale. Se si esclude il primo dei problemi segnalati (minore coesione interna), gli altri sono di minore intensità, ma comunque su un livello di guardia. Eppure tali percentuali non devono essere sottovalutate: il distretto come modello di massima efficienza, fondato su meccanismi di coesione sociale ed economica, così come lo si conosceva ancora negli anni '90, non esiste più e prima se ne prende coscienza, meglio si potranno individuare gli strumenti e le strategie di riposizionamento.

Vale la pena di sottolineare che (tranne qualche eccezione, come detto in precedenza) sono stati relativamente pochi gli intervistati che hanno voluto segnalare sia dei punti di forza che degli elementi di debolezza all'interno del distretto. Ma proprio questa generale indifferenza sia verso gli aspetti positivi che verso quelli negativi spinge a pensare che vi sia il rischio di assopimento generale o meglio *un deficit di tensione interna che può spingere i distretti a sfrangiarsi, a polverizzarsi, fino a rischiare di mutare sostanza e consistenza.*

Ce n'è a sufficienza per riflettere non tanto sull'oggi, quanto sul distretto nella forma futura. Ciò che è certo è che il tradizionale modello di coesione

interna è cambiato, spesso deteriorandosi; se ciò sia stato stimolato da fattori esogeni o sia stato la naturale evoluzione interna delle comunità locali è difficile da dire, ma è importante mettere in evidenza che occorrono delle strategie permanenti di manutenzione delle reti d'impresa che partano dai mutamenti imposti dal mercato.

4.5 Le reti tra imprese e tecnostrutture

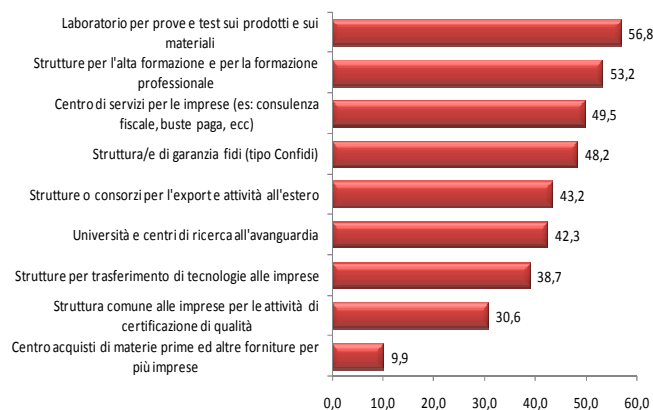
Uno dei tradizionali punti di forza dei distretti industriali è rappresentato dai legami, formali o informali, tra aziende e strutture al servizio, in grado di generare e stimolare innovazione a tutti i livelli.

E' interessante, pertanto, fare il punto sul livello di diffusione di questa tipologia di reti e sul grado di integrazione tra sistema d'impresa e tecnostrutture. Da questo punto di vista, i dati raccolti sembrano descrivere un quadro complessivamente solido: mediamente nella metà dei distretti sono presenti laboratori per test e prove sui materiali, strutture per la formazione professionale, centri in grado di offrire servizi amministrativi comuni a più imprese (es.: buste paga, consulenza fiscale) (**Fig. 4.8**). Abbastanza diffusi appaiono i rapporti stabili con le Università per attività di sperimentazione (42,3%) e la presenza di consorzi per la promozione all'estero (segnalati dal 43,2% degli intervistati). Nel 38% dei casi analizzati inoltre, è stata segnalata la presenza, nel distretto, di una struttura *ad hoc* che si occupa di incentivare la sperimentazione ed il trasferimento di tecnologie specifiche (potrebbe trattarsi però anche di Università che hanno attivato collaborazioni con imprese di distretto) e la presenza di strutture che si occupano di certificazione di qualità (30,6%).

L'impressione è che i principali distretti abbiano strutturato nel corso degli anni un sistema interessante di *relazioni finalizzate alla circolazione delle conoscenze*; non mancano, come si è visto, i casi in cui Università, strutture di ricerca, centri di servizi amministrativi sono divenuti parte sostanziale del distretto stesso. La storia degli ultimi anni, inoltre, mostra come in alcuni casi il reticolo tra imprese distrettuali e tecnostrutture ha funzionato, mentre in altri casi esso è stato meno efficace o comunque ha rivelato nel tempo elementi di debolezza.

L'idea complessiva è, tuttavia, che l'intensità di queste reti collaborative di circolazione di *know-how* debba crescere ulteriormente in una prospettiva di ulteriore terziarizzazione dei distretti produttivi.

Fig. 4.8 – Strutture di formazione , trasferimento tecnologico e servizi operanti per il distretto o all'interno del distretto industriale



Fonte: indagine Censis, 2009

Se, infatti, come detto precedentemente, vi è la diffusa presa di coscienza, soprattutto da parte degli imprenditori, che è in atto una crisi di tipo industriale e che su di essa occorre intervenire non accettando supinamente un processo di smantellamento dell'apparato manifatturiero, ma reinterpretandone le dinamiche di sviluppo, è chiaro che tale processo passa per un *mix* più articolato tra industria e terziario, tra processo produttivo ed incorporazione di tecnologia e innovazione, tra incremento della qualità dei prodotti e più efficiente collocazione di tali prodotti nei mercati di destinazione.

Se questo è, o dovrebbe essere, l'orientamento strategico dei distretti, è ben evidente il ruolo che le tecnostrutture possono giocare all'interno dei sistemi a rete. Anche in questo caso occorrerebbe però riflettere sul modo per attivare o migliorare l'operatività dei legami tra imprese e strutture di servizio. Di solito, i casi che meglio hanno funzionato sono quelli in cui le imprese non hanno in modo meccanicistico accolto l'intervento delle strutture di supporto, ma quelle nelle quali le aziende hanno manifestato dei fabbisogni chiari e nei quali vi è stata la presenza di una *leadership* forte, in cui un imprenditore o un gruppo di imprenditori hanno esercitato un ruolo propositivo.

4.6 Distretto industriale prossimo venturo

Affrontare la complessità del mercato, in una fase critica come quella attuale e nel momento in cui ancora una volta il modello del distretto industriale è messo in discussione, significa avere una visione prospettica del futuro. Occorre, tuttavia, sgombrare il campo dall'idea che sia possibile avviare una fase di riforma profonda del sistema dei distretti in Italia. Essi restano, infatti, saldamente radicati al proprio spontaneismo, alla capacità dell'imprenditoria di operare secondo schemi non ortodossi, non inquadrabili in procedure prestabilite, incardinandosi invece in sistemi a rete flessibili, capaci di rimodellarsi a seconda delle necessità imposte dal mercato ed a seconda delle mutevoli circostanze dettate dal continuo variare dei cicli economici.

Inutile pensare, dunque, a rivolgimenti radicali, a piani strategici per i distretti spingendoli a muoversi tutti insieme nello stesso senso; tutto ciò non sortirebbe alcun effetto. A questo si aggiunge la situazione di crisi, che si va certamente allentando, ma che tuttavia pone una seria ipoteca sull'immediato futuro e che continuerà ad essere evidente ancora per larga parte del 2010.

La linea di azione per i distretti del futuro si dovrebbe pertanto sostanziare in una *rivisitazione delle strategie consolidate*, cioè almeno fino a quando gli scenari di mercato non si saranno definitivamente chiariti.

Sembrano sussistere le premesse per una nuova ripartenza, ovviamente a precise condizioni. A guardare i piani di investimento e gli obiettivi di sviluppo delle aziende distrettuali, emergono molti elementi positivi ed un atteggiamento aperto alla modernizzazione. E' interessante rilevare come vi sia, tra gli imprenditori, una diffusa focalizzazione sul miglioramento non solo delle strategie di produzione, ma soprattutto su quelle commerciali. L'83% degli imprenditori intervistati ha indicato di concentrarsi su nuove strategie di vendita, il 75% intende potenziare la presenza all'estero, il 70% ha l'obiettivo di migliorare le tecnologie disponibili, il 63% intende allargare il mercato di riferimento anche diversificando la produzione e quasi il 62% ha l'obiettivo di migliorare la gestione finanziaria (**Fig. 4.9**).

I dati danno conto di un *ispessimento di strategie*, ovvero di schemi di azione che vanno ben oltre il miglioramento degli aspetti tecnici legati alla produzione e che riguardano funzioni diverse della struttura aziendale, con particolare attenzione alla proiezione sui mercati. Esiste, dunque, un sistema di valori su cui incardinare la ripresa dei distretti industriali. Molti sono gli imprenditori che guardano oltre il presente, che non si soffermano solo sull'incorporazione di innovazione, ma che esprimono, anzi, una visione più articolata e complessa del mercato, di cui intendono cogliere e governare i mutamenti rapidi, più che subirli.

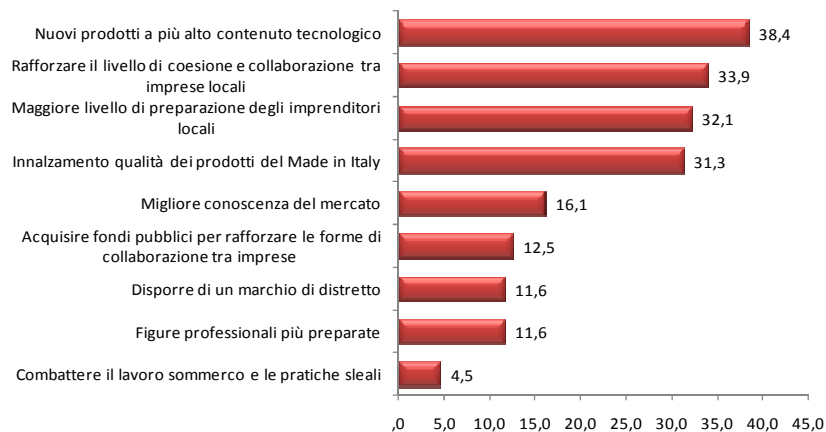
Fig. 4.9 – Obiettivi di crescita e di investimento verso i quali sono impegnate le imprese di distrett



* Risposte fornite da imprenditori e dirigenti operanti in aziende di distretto
Fonte: indagine Censis, 2009

Sulla base di questa visione della realtà, diviene ancora più evidente la necessità di riorganizzare e rivisitare le strategie esistenti, ancor prima di produrne di nuove. Così, dunque, sono individuabili almeno 4 *differenti assi di progressione lungo i quali i distretti dovrebbero muoversi (Fig. 4.10)*:

- più tecnologia;
- il compattamento delle reti di collaborazione;
- più cultura d'impresa;
- più qualità del *made in Italy*.

Fig. 4.10 – Le strategie per rafforzare il distretto industriale

Fonte: indagine Censis, 2009

Più che immaginare cambiamenti radicali o fare leva su elementi relativamente nuovi, come ad esempio gli investimenti sul marchio di distretto, gli imprenditori e gli operatori intervistati indicano il rafforzamento di ciò che esiste e che per alcuni aspetti è stato talvolta sottovalutato, come una più profonda cultura d'impresa. Migliore capacità di valutare gli investimenti, una più attenta conoscenza della struttura finanziaria dell'azienda, capacità di gestione della liquidità aziendale, crescente attenzione alla qualità del prodotto ed affinamento delle politiche commerciali rappresentano un progresso ineludibile per la classe imprenditoriale che governa i distretti. C'è da chiedersi quante imprese saranno in grado di cogliere tali nuove sfide, quanto sarà semplice o complesso attivare strategie in grado di garantire la competitività dell'azienda. I prossimi mesi saranno determinanti per capire la nuova articolazione dei mercati ed è auspicabile che i distretti inizino sin d'ora a riorganizzare i propri sistemi a rete per non perdere le opportunità della ripresa economica.

Nota metodologica

L'indagine è stata realizzata dal Censis nel mese di novembre 2009 su un campione di imprenditori e di altri testimoni privilegiati operanti all'interno di uno dei distretti industriali italiani. La rilevazione si è svolta tramite metodologia CAWI (Computer Assisted Web Interview).

Hanno risposto al questionario 112 persone i cui nominativi sono stati tratti da un indirizzario fornito dalla Federazione dei distretti italiani.

Di seguito vengono riportate le caratteristiche essenziali del campione:

<i>Tipologia di rispondente</i>	
Imprenditore o dirigente d'azienda	60,7%
Altro (Sindacalista, Amministratore pubblico, funzionario di Amministrazione pubblica, membro di Associazione di categoria)	39,3%
<i>Localizzazione del rispondente</i>	
Nord	75,8%
Centro	15,3%
Sud	8,9%

I distretti produttivi da cui sono pervenute le risposte al questionario vengono di seguito elencati: distretto del mobile del Livorno; distretto dello Sportssystem di Montebelluna; distretto lapideo di Massa Carrara; metadistretto Veneto del legno-arredo; distretto della meccanica siciliana (Siracusa); distretto metalmeccanico di Lecco; distretto Veneto del condizionamento e della refrigerazione industriale; distretto della sedia di Manzano; distretto dell'occhiale di Belluno; distretto del Coltello di Maniago; distretto tessile lecchese; Metadistretto Veneto della Meccatronica e delle Tecnologie Meccaniche Innovative; distretto del metallo delle Valli Bresciane; distretto orafo di Arezzo; distretto produttivo della carta, cartotecnica, grafica ed editoria di Frosinone; distretto dell'abbigliamento della Valle del Liri; distretto della componentistica e termoelettromeccanica di Pordenone e Udine; distretto Veneto dell'Abbigliamento VeronaModa.

5. Le performance economico-finanziarie: evidenze dai dati di bilancio delle imprese dei distretti

a cura di *Intesa Sanpaolo*

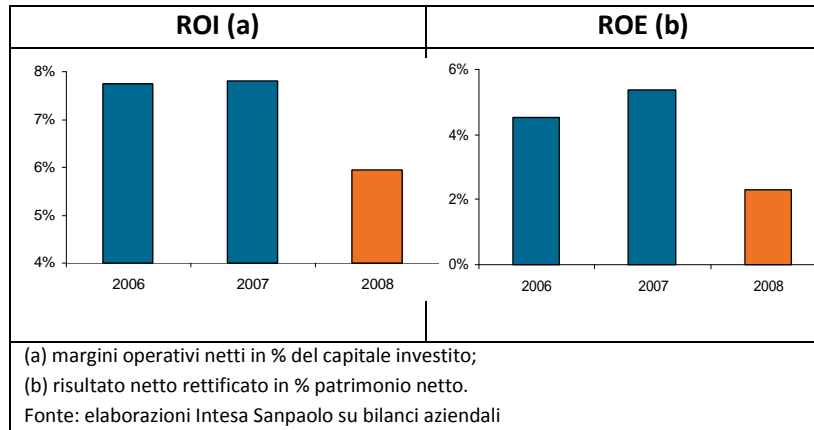
5.1 Introduzione: i principali risultati reddituali e di crescita dei distretti industriali italiani

L'analisi è realizzata sui bilanci di esercizio del triennio 2006-08 estratti dal database del Servizio Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo e relativi alle imprese dei 92 distretti individuati dall'Osservatorio della Federazione dei Distretti Italiani. Sono stati utilizzati campioni chiusi, formati cioè da imprese incluse nella banca dati in tutto il triennio e con un fatturato non inferiore al milione di euro nel 2006. Sulla base di questi criteri di selezione sono state individuate circa 9.500 imprese distrettuali.

5.2 Sintesi dei principali risultati economico-finanziari dei distretti industriali

I dati preliminari³⁰ sui principali indicatori di bilancio mostrano come già nel 2008 la crisi economica abbia avuto un impatto negativo sui risultati economico-reddituali delle imprese che appartengono ai distretti industriali. La redditività industriale (ROI) e quella complessiva (ROE), infatti, hanno registrato un ridimensionamento non trascurabile (**Fig. 5.1**), causato sia dal calo dei volumi di vendita sia dalla significativa riduzione dei margini applicati (**Fig. 5.2**).

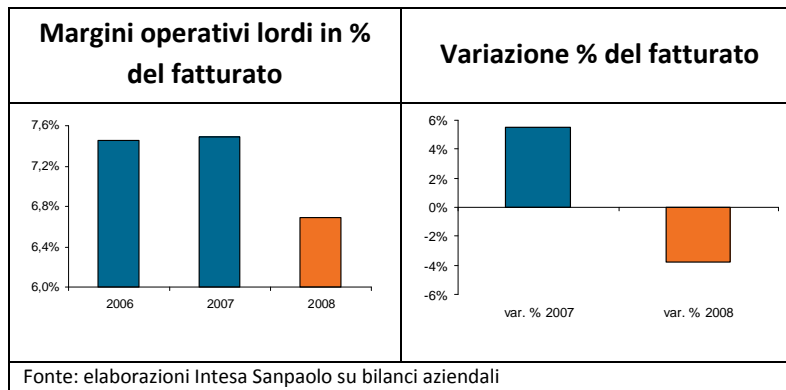
³⁰ Nel momento della stesura di questo paragrafo la disponibilità di bilanci aziendali per l'anno 2008 era ancora parziale. Il grado di aggiornamento della banca dati era pari a circa il 50%.

Fig. 5.1 – Evoluzione di ROI e ROE (valori medi)

Questo ridimensionamento è stato amplificato dagli effetti contabili del decreto legge 185/2008³¹ che, introducendo la possibilità di rivalutare alcune tipologie di immobilizzazioni, si è tradotto in un aumento del capitale investito e del patrimonio netto (denominatori rispettivamente del ROI e del ROE). Anche a margini e patrimonio netto invariati, pertanto, ROI e ROE nel 2008 avrebbero subito un ridimensionamento.

³¹ Il decreto legge 185/2008 ha dato la possibilità alle imprese di rivalutare alcune tipologie di immobilizzazioni. Ciò ha avuto riflessi sui denominatori del ROI e del ROE che hanno registrato un "aumento contabile": il maggior valore delle immobilizzazioni, infatti, si è tradotto in un incremento del patrimonio netto, con conseguenze significative anche sulla leva finanziaria.

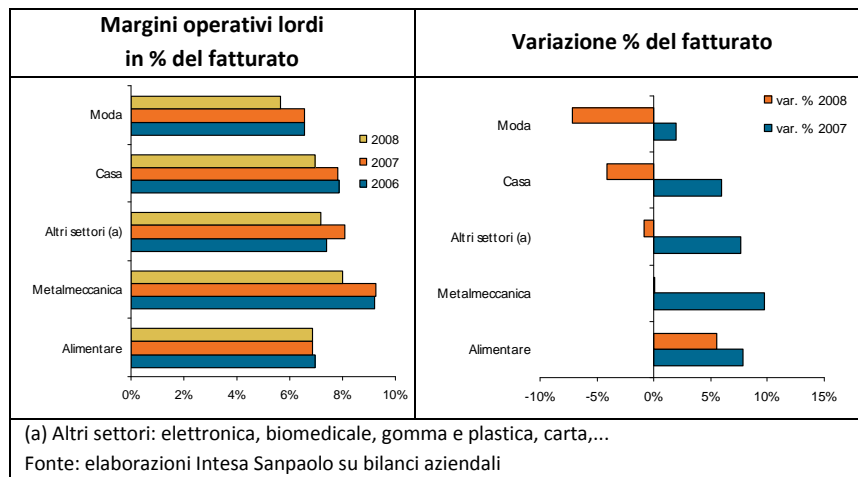
Fig. 5.2 – Evoluzione di margini unitari e fatturato (valori mediani)



Il deterioramento delle condizioni reddituali³² ha interessato tutte le fiere distrettuali, con l'eccezione dei distretti alimentari che, inoltre, grazie al carattere meno ciclico dei consumi di questo settore, hanno continuato a crescere anche nel 2008 (Fig. 5.3), registrando in termini mediani un aumento del fatturato del 5% circa.

³² Viste le "interferenze contabili" che nel 2008 hanno interessato ROI, ROE e leva finanziaria, nel resto di questo paragrafo ci si concentra sull'evoluzione di margini operativi lordi e fatturato.

Fig. 5.3 – Evoluzione di margini unitari e fatturato per settore (valori medi)

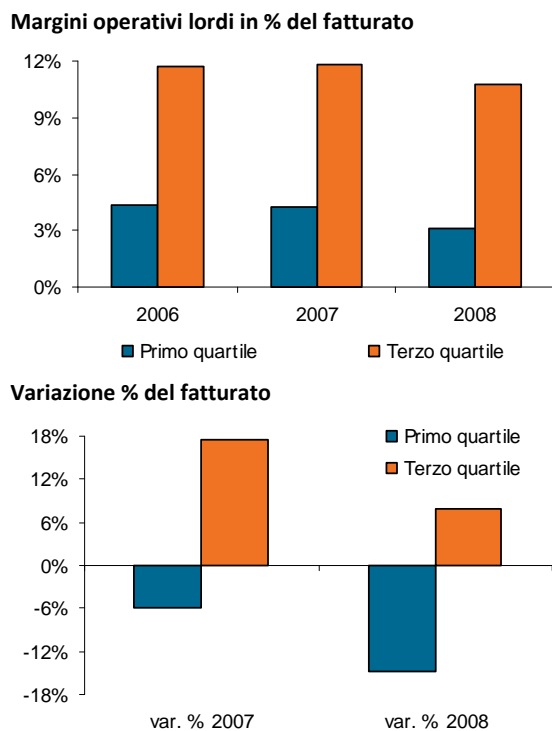


I distretti specializzati nella Metalmeccanica, nel Sistema casa (mobili, piastrelle, ceramica, porfido, granito) e nella Moda, invece, hanno subito un ridimensionamento significativo dei margini operativi lordi in percentuale del fatturato. Il notevole deterioramento delle condizioni di domanda esterna che ha interessato la seconda metà del 2008 potrebbe avere spinto le imprese distrettuali di questi settori a rinunciare a parte dei margini per attenuare il calo delle vendite, conservando le proprie quote di mercato e/o cercando di intercettare nuova clientela nei mercati meno colpiti dalla crisi. I dati di commercio estero disponibili sembrano confermare questa ipotesi. Anche sul finire del 2008 un numero significativo di sbocchi commerciali ha offerto occasioni di crescita per i distretti industriali italiani. Nell'ultimo trimestre dello scorso anno la quota di mercati dove i distretti hanno maturato un aumento tendenziale delle esportazioni è scesa significativamente, ma si è mantenuta vicina al 50%³³.

³³ Per un maggiore approfondimento si veda il Monitor dei distretti del marzo del 2009 (n. 24), dal quale emerge anche come senza l'apporto dei mercati a più alto potenziale e spesso di ridotte dimensioni (assorbono solo un quarto dei valori esportati dalle aree distrettuali), i distretti italiani tra ottobre e dicembre del 2008 avrebbero subito un calo tendenziale dell'export vicino al 10% e non del 6,4%.

In un contesto di domanda fortemente deteriorato è rimasta elevata la variabilità dei risultati, con imprese che hanno registrato forti perdite di fatturato e margini unitari negativi e imprese che hanno continuato a mostrare significativi aumenti delle vendite e margini unitari elevati (**Fig. 5.4**).

Fig. 5.4 – Evoluzione di margini unitari e fatturato (Primo e terzo quartile)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

La variabilità dei risultati è presente sia tra distretti appartenenti alle stesse filiere produttive, sia all'interno dei distretti. Come è emerso in precedenti studi, i distretti che ottengono performance migliori sono in genere quelli che continuano ad offrire esternalità sul piano manifatturiero (in termini di qualità e differenziazione della produzione) e che sono sempre più ricchi di capitale umano e servizi avanzati (dal design alla consulenza, alla ricerca).

5.3 I principali indicatori di bilancio di 46 distretti industriali

Nelle schede che seguono sono presentati alcuni indicatori economico-finanziari dei distretti industriali italiani di cui si dispone di almeno 49 bilanci di esercizio (non consolidati) nel periodo 2006-08. Su un totale di 92 distretti individuati dall'Osservatorio della Federazione dei Distretti Italiani (sui quali sono stati presentati i risultati riassuntivi) 46 distretti hanno un numero di bilanci sufficienti per pubblicare i risultati individuali.

L'analisi è realizzata sui bilanci di esercizio estratti dal database del Servizio Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo. Nel momento della stesura di questo contributo la disponibilità di bilanci aziendali per l'anno 2008 era ancora parziale. Il grado di aggiornamento della banca dati era, infatti, pari a circa il 50%.

Sono stati utilizzati campioni chiusi, formati cioè da imprese incluse nella banca dati in tutto il triennio 2006-08 e con un fatturato non inferiore al milione di euro nel 2006.

L'analisi dell'evoluzione di ROI, ROE e leva finanziaria del 2008 va condotta con molta cautela: il decreto legge 185/2008, dando la possibilità alle imprese di rivalutare alcune tipologie di immobilizzazioni, ha provocato un "aumento contabile" del capitale investito e del patrimonio netto. Anche a margini e patrimonio netto invariati, pertanto, ROI, ROE e leva finanziaria nel 2008 avrebbero subito un ridimensionamento.

Piemonte

1. Distretto della Metalmeccanica ed elettronica del Canavese
2. Distretto Industriale della Rubinetteria e del valvolame di S.Maurizio D'Opaglio / Armena
3. Distretto Industriale Tessile-Abbigliamento Biella e Vercelli (Tollegno / Trivero / Biella / Cossato / Crevacuore)
4. Distretto Orafo di Valenza Po

Lombardia

5. Distretto dei Metalli Lecchese
6. Distretto del Mobile della Brianza

7. Distretto della calzetteria femminile di Castel Goffredo
8. Distretto della gomma e guarnizioni in plastica del Sebino
9. Distretto dell'Abbigliamento Gallaratese (Asse del Sempione)
10. Distretto delle confezioni e dell'abbigliamento della Bassa Bresciana
11. Distretto Tessile e Abbigliamento di Como
12. Distretto Tessile, Confezioni e Accessori per l'abbigliamento della Valseriana / Bergamasca-Valcavallina-Oglio

Veneto

13. Distretto del Marmo e delle pietre del Veneto
14. Distretto del Mobile d'arte di Bassano
15. Distretto della Bioedilizia
16. Distretto della Meccatronica
17. Distretto dell'Inox di Conegliano Veneto
18. Distretto dello Sportsystem di Montebelluna
19. Distretto dell'Occhiale
20. Distretto Orafo-Argentiero di Vicenza
21. Distretto Veneto del condizionamento e della refrigerazione industriale
22. Distretto Veneto della Termomeccanica -VenetoClima
23. Distretto veneto dell'abbigliamento-Verona ProntoModa
24. Distretto vicentino della concia
25. Metadistretto Alimentare Veneto
26. Metadistretto Veneto della filiera del Legno-ArredoMobile (Veneto e Friuli V.G.)

Friuli Venezia Giulia

27. Distretto del mobile della provincia di Pordenone
28. Distretto Industriale del Coltello
29. Distretto industriale della Sedia

Emilia Romagna

- 30. Distretto Agro-alimentare di Parma-Langhirano
- 31. Distretto del Tessile-Abbigliamento di Carpi
- 32. Distretto delle Piastrelle di Sassuolo

Toscana

- 33. Distretto Cartario di Capannori
- 34. Distretto dei prodotti in pelle e cuoio di Santa Croce sull'Arno / Castelfiorentino
- 35. Distretto del Tessile-Abbigliamento di Prato
- 36. Distretto Industriale del Legno e Mobili di Poggibonsi / Sinalunga
- 37. Distretto lapideo Apuo-Versiliese (Carrara)
- 38. Distretto Orafo di Arezzo
- 39. Distretto Tessile-Abbigliamento di Empoli

Marche

- 40. Distretto "Industriale Plurisettoriale" di Recanati-Osimo-Castelfidardo
- 41. Distretto Calzaturiero di Fermo (Fermo / Montegranaro / Montegiorgio / Montefiore dell'Aso / Offida)
- 42. Distretto della Meccanica ed elettrodomestici di Fabriano
- 43. Distretto delle Pelli, Cuoio e Calzature di Civitanova Marche / Tolentino / Monte San Giusto / Porto S. Elpidio /

Campania

- 44. Distretto Agro-Alimentare di Nocera Inferiore-Gagnano
- 45. Distretto Tessile, Abbigliamento e Concia DI Grumo Nevano / San Giuseppe Vesuviano

Puglia

- 46. Distretto del Tessile-Abbigliamento di Corato

*Schede Piemonte***I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO DELLA METALMECCANICA ED ELETTRONICA DEL CANAVESE**

Numero di imprese del campione: 696

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	6,2	3,4
Var. % Fatturato	-	9,6	1,5
Margini operativi lordi in % fatturato	9,4	9,7	8,7
ROI (a)	8,7	8,9	7,8
ROE (b)	4,9	8,2	4,7
Leva finanziaria (c)	59,9	61,3	54,8

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO INDUSTRIALE TESSILE-
ABBIGLIAMENTO BIELLA E VERCELLI (TOLLEGNO / TRIVERO / BIELLA / COSSATO /
CREVACUORE)**

Numero di imprese del campione: 154

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	1,6	-1,1
Var. % Fatturato	-	-1,6	-8,4
Margini operativi lordi in % fatturato	7,7	7,6	6,1
ROI (a)	5,9	5,6	3,4
ROE (b)	1,3	1,1	-2,5
Leva finanziaria (c)	55,5	57,5	52,3

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO ORAFO DI VALENZA PO

Numero di imprese del campione: 54

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	1,4	-2,0
Var. % Fatturato	-	5,0	-8,8
Margini operativi lordi in % fatturato	8,3	9,4	6,7
ROI (a)	7,2	7,9	6,3
ROE (b)	2,9	5,0	1,5
Leva finanziaria (c)	56,1	47,5	49,2

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO INDUSTRIALE DELLA
RUBINETTERIA E DEL VALVOLAME DI S.MAURIZIO D'OPAGLIO / ARMENA**

Numero di imprese del campione: 164

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	2,5	4,6
Var. % Fatturato	-	7,9	-2,6
Margini operativi lordi in % fatturato	9,2	9,4	9,7
ROI (a)	9,0	10,3	9,6
ROE (b)	5,2	9,6	6,0
Leva finanziaria (c)	58,5	61,6	52,4

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

*Schede Lombardia***I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO DEI METALLI LECHESE**

Numero di imprese del campione: 298

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	5,4	4,1
Var. % Fatturato	-	9,6	-1,1
Margini operativi lordi in % fatturato	10,2	10,1	9,1
ROI (a)	9,7	10,9	7,8
ROE (b)	7,2	11,9	5,4
Leva finanziaria (c)	53,1	48,6	39,8

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO DEL MOBILE DELLA BRIANZA

Numero di imprese del campione: 557

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	3,7	3,5
Var. % Fatturato	-	6,7	-2,0
Margini operativi lordi in % fatturato	7,8	7,9	7,1
ROI (a)	9,1	9,8	7,5
ROE (b)	5,3	6,5	3,6
Leva finanziaria (c)	50,2	45,4	40,6

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO DELLA CALZETTERIA
FEMMINILE DI CASTEL GOFFREDO**

Numero di imprese del campione: 180

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	2,3	5,0
Var. % Fatturato	-	5,4	-3,1
Margini operativi lordi in % fatturato	7,6	7,8	6,7
ROI (a)	7,4	7,9	5,6
ROE (b)	4,4	4,6	2,4
Leva finanziaria (c)	62,5	61,7	53,9

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO DELLA GOMMA E
GUARNIZIONI IN PLASTICA DEL SEBINO**

Numero di imprese del campione: 351

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	3,9	3,5
Var. % Fatturato	-	5,8	-2,7
Margini operativi lordi in % fatturato	7,9	8,4	7,3
ROI (a)	8,3	8,2	6,0
ROE (b)	4,5	7,9	3,8
Leva finanziaria (c)	60,9	58,7	50,0

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO DELL'ABBIGLIAMENTO
GALLARATESE (ASSE DEL SEMPIONE)**

Numero di imprese del campione: 253

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	0,4	0,8
Var. % Fatturato	-	-0,3	-9,3
Margini operativi lordi in % fatturato	8,3	7,2	5,7
ROI (a)	7,4	6,8	3,8
ROE (b)	3,0	3,3	0,2
Leva finanziaria (c)	57,1	52,0	38,9

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO DELLE CONFEZIONI E
DELL'ABBIGLIAMENTO DELLA BASSA BRESCIANA**

Numero di imprese del campione: 51

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	3,3	2,5
Var. % Fatturato	-	1,5	-1,3
Margini operativi lordi in % fatturato	5,7	5,6	6,0
ROI (a)	7,5	6,9	6,1
ROE (b)	4,2	2,5	1,6
Leva finanziaria (c)	67,1	74,1	71,6

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO TESSILE E ABBIGLIAMENTO
DI COMO**

Numero di imprese del campione: 242

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	1,0	2,7
Var. % Fatturato	-	3,7	-7,9
Margini operativi lordi in % fatturato	8,6	9,2	7,2
ROI (a)	7,9	8,9	5,4
ROE (b)	4,1	5,9	1,2
Leva finanziaria (c)	50,8	47,8	43,7

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO TESSILE, CONFEZIONI E
ACCESSORI PER L'ABBIGLIAMENTO DELLA VALSERIANA / BERGAMASCA-
VALCAVALLINA-OGLIO**

Numero di imprese del campione: 201

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	-2,3	2,9
Var. % Fatturato	-	-0,7	-7,9
Margini operativi lordi in % fatturato	6,5	6,2	5,3
ROI (a)	5,7	5,8	2,9
ROE (b)	2,3	1,7	-0,7
Leva finanziaria (c)	60,7	59,8	49,1

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

*Schede Veneto***I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO DEL MARMO E DELLE PIETRE
DEL VENETO**

Numero di imprese del campione: 67

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	0,2	3,3
Var. % Fatturato	-	0,2	-10,7
Margini operativi lordi in % fatturato	8,7	9,0	6,8
ROI (a)	7,2	7,4	5,1
ROE (b)	5,4	5,4	2,0
Leva finanziaria (c)	52,6	52,7	53,6

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO DEL MOBILE D'ARTE DI
BASSANO**

Numero di imprese del campione: 90

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	4,6	0,3
Var. % Fatturato	-	6,7	-3,6
Margini operativi lordi in % fatturato	7,5	7,4	7,3
ROI (a)	7,5	7,8	5,5
ROE (b)	5,1	5,8	2,7
Leva finanziaria (c)	57,1	58,9	50,1

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO DELLA BIOEDILIZIA

Numero di imprese del campione: 379

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	4,0	4,4
Var. % Fatturato	-	4,4	-4,3
Margini operativi lordi in % fatturato	7,9	8,7	7,6
ROI (a)	7,5	7,7	5,8
ROE (b)	9,5	7,8	3,7
Leva finanziaria (c)	66,6	67,8	63,9

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO DELLA MECCATRONICA

Numero di imprese del campione: 350

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	5,8	3,2
Var. % Fatturato	-	10,7	0,1
Margini operativi lordi in % fatturato	8,3	8,6	7,4
ROI (a)	9,6	9,3	7,5
ROE (b)	8,8	9,3	5,8
Leva finanziaria (c)	56,8	51,3	47,9

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO DELL'INOX DI CONEGLIANO
VENETO**

Numero di imprese del campione: 69

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	1,8	4,8
Var. % Fatturato	-	8,6	-4,7
Margini operativi lordi in % fatturato	7,1	7,2	5,9
ROI (a)	8,0	6,7	6,7
ROE (b)	7,7	9,7	5,6
Leva finanziaria (c)	56,2	60,0	47,1

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO DELLO SPORTSYSTEM DI
MONTEBELLUNA**

Numero di imprese del campione: 121

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	-1,9	3,0
Var. % Fatturato	-	0,8	0,6
Margini operativi lordi in % fatturato	6,8	6,5	5,4
ROI (a)	8,0	7,5	6,9
ROE (b)	9,7	6,8	4,3
Leva finanziaria (c)	66,5	65,6	61,3

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO DELL'OCCHIALE

Numero di imprese del campione: 187

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	2,2	-0,2
Var. % Fatturato	-	8,3	-6,3
Margini operativi lordi in % fatturato	10,0	10,3	8,9
ROI (a)	10,7	10,7	6,9
ROE (b)	9,3	13,0	3,7
Leva finanziaria (c)	51,6	53,3	49,3

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO ORAFO-ARGENTIERO DI
VICENZA**

Numero di imprese del campione: 98

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	4,1	-4,8
Var. % Fatturato	-	5,7	-7,6
Margini operativi lordi in % fatturato	5,4	5,6	4,3
ROI (a)	7,2	7,3	5,0
ROE (b)	2,7	2,9	0,6
Leva finanziaria (c)	63,2	65,3	58,2

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO VENETO DEL
CONDIZIONAMENTO E DELLA REFRIGERAZIONE INDUSTRIALE**

Numero di imprese del campione: 51

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	10,9	8,5
Var. % Fatturato	-	13,5	5,5
Margini operativi lordi in % fatturato	6,8	7,7	6,9
ROI (a)	10,0	10,9	8,7
ROE (b)	14,6	17,9	8,3
Leva finanziaria (c)	57,3	49,4	53,4

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO VENETO DELLA
TERMOMECCANICA -VENETOCLIMA**

Numero di imprese del campione: 70

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	7,3	8,9
Var. % Fatturato	-	5,8	2,3
Margini operativi lordi in % fatturato	9,4	7,8	7,4
ROI (a)	10,3	9,4	10,0
ROE (b)	8,5	7,3	6,1
Leva finanziaria (c)	38,4	37,1	36,4

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO VENETO DELL'ABBIGLIAMENTO-VERONA PRONTOMODA

Numero di imprese del campione: 52

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	1,5	-5,2
Var. % Fatturato	-	2,0	-11,9
Margini operativi lordi in % fatturato	6,0	6,4	5,6
ROI (a)	8,2	9,2	7,3
ROE (b)	7,1	7,3	0,2
Leva finanziaria (c)	75,8	75,6	70,7

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO VICENTINO DELLA
CONCIA**

Numero di imprese del campione: 185

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	1,9	-6,5
Var. % Fatturato	-	-1,8	-13,9
Margini operativi lordi in % fatturato	4,5	5,1	4,5
ROI (a)	6,6	5,5	5,4
ROE (b)	4,1	2,2	0,5
Leva finanziaria (c)	69,8	67,9	62,6

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL METADISTRETTO ALIMENTARE VENETO

Numero di imprese del campione: 67

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	7,6	9,5
Var. % Fatturato	-	7,5	6,1
Margini operativi lordi in % fatturato	9,0	7,5	7,3
ROI (a)	7,6	7,2	5,0
ROE (b)	5,3	3,5	2,5
Leva finanziaria (c)	63,0	66,6	53,6

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL METADISTRETTO VENETO DELLA FILIERA
DEL LEGNO-ARREDOMOBILE (VENETO E FRIULI V.G.)**

Numero di imprese del campione: 318

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	3,8	2,3
Var. % Fatturato	-	8,5	-2,8
Margini operativi lordi in % fatturato	6,9	6,9	6,0
ROI (a)	6,4	6,8	4,9
ROE (b)	3,1	2,7	0,8
Leva finanziaria (c)	66,1	65,8	58,3

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO DEL MOBILE DELLA
PROVINCIA DI PORDENONE**

Numero di imprese del campione: 125

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	4,2	0,1
Var. % Fatturato	-	8,6	-4,7
Margini operativi lordi in % fatturato	7,0	6,9	5,2
ROI (a)	6,5	6,0	3,8
ROE (b)	3,2	4,3	0,7
Leva finanziaria (c)	67,4	64,8	57,1

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO INDUSTRIALE DEL COLTELLO

Numero di imprese del campione: 161

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	6,0	1,4
Var. % Fatturato	-	10,2	-2,6
Margini operativi lordi in % fatturato	8,7	8,6	7,2
ROI (a)	8,9	7,6	5,8
ROE (b)	6,4	10,3	4,0
Leva finanziaria (c)	60,1	66,7	61,2

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO INDUSTRIALE DELLA SEDIA

Numero di imprese del campione: 164

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	2,9	-2,4
Var. % Fatturato	-	1,8	-7,2
Margini operativi lordi in % fatturato	6,2	6,0	5,1
ROI (a)	6,8	6,4	4,8
ROE (b)	2,9	3,0	0,9
Leva finanziaria (c)	64,2	62,9	55,8

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

*Schede Emilia Romagna***I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO AGRO-ALIMENTARE DI
PARMA-LANGHIRANO**

Numero di imprese del campione: 154

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	3,4	9,1
Var. % Fatturato	-	8,0	4,2
Margini operativi lordi in % fatturato	7,2	7,3	7,4
ROI (a)	4,5	5,0	4,4
ROE (b)	1,0	1,9	1,2
Leva finanziaria (c)	73,1	72,8	61,2

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO DEL TESSILE-
ABBIGLIAMENTO DI CARPI**

Numero di imprese del campione: 154

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	3,9	-2,2
Var. % Fatturato	-	0,6	-7,7
Margini operativi lordi in % fatturato	6,3	6,5	5,1
ROI (a)	10,1	9,5	7,6
ROE (b)	7,1	6,9	2,0
Leva finanziaria (c)	64,9	55,2	46,8

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO DELLE PIASTRELLE DI
SASSUOLO**

Numero di imprese del campione: 133

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	3,6	1,4
Var. % Fatturato	-	3,7	-7,2
Margini operativi lordi in % fatturato	8,9	9,0	7,0
ROI (a)	6,3	6,8	4,2
ROE (b)	1,7	2,9	0,5
Leva finanziaria (c)	73,0	72,4	67,5

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

*Schede Toscana***I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO CARTARIO DI CAPANNORI**

Numero di imprese del campione: 84

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	5,3	8,0
Var. % Fatturato	-	10,3	5,3
Margini operativi lordi in % fatturato	5,4	5,9	5,1
ROI (a)	4,2	5,3	3,2
ROE (b)	1,6	2,1	1,5
Leva finanziaria (c)	56,8	59,3	51,4

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO DEI PRODOTTI IN PELLE E
CUOIO DI SANTA CROCE SULL'ARNO / CASTELFIORENTINO**

Numero di imprese del campione: 389

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	4,1	-1,6
Var. % Fatturato	-	3,7	-6,1
Margini operativi lordi in % fatturato	6,0	6,2	6,1
ROI (a)	8,0	8,5	7,2
ROE (b)	5,5	6,2	2,5
Leva finanziaria (c)	59,4	58,9	48,7

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO DEL TESSILE-
ABBIGLIAMENTO DI PRATO**

Numero di imprese del campione: 618

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	0,8	-3,1
Var. % Fatturato	-	-3,4	-7,4
Margini operativi lordi in % fatturato	5,4	5,0	4,2
ROI (a)	6,7	5,7	4,1
ROE (b)	3,4	2,4	0,4
Leva finanziaria (c)	59,1	61,5	51,6

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO INDUSTRIALE DEL LEGNO E
MOBILI DI POGGIBONSI / SINALUNGA**

Numero di imprese del campione: 122

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	4,6	-0,6
Var. % Fatturato	-	6,2	-3,7
Margini operativi lordi in % fatturato	8,5	8,1	6,1
ROI (a)	8,8	8,8	6,0
ROE (b)	4,7	5,7	2,3
Leva finanziaria (c)	50,3	47,9	25,0

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO LAPIDEO APUO-VERSILIESE
(CARRARA)**

Numero di imprese del campione: 105

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	0,5	9,7
Var. % Fatturato	-	5,3	-4,6
Margini operativi lordi in % fatturato	9,7	10,1	10,0
ROI (a)	8,8	8,1	6,3
ROE (b)	2,4	3,0	2,3
Leva finanziaria (c)	70,0	67,3	47,6

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO ORAFO DI AREZZO

Numero di imprese del campione: 187

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	4,7	-1,5
Var. % Fatturato	-	1,9	-10,2
Margini operativi lordi in % fatturato	5,3	5,3	4,4
ROI (a)	8,5	6,9	5,7
ROE (b)	2,9	2,2	1,5
Leva finanziaria (c)	58,6	60,8	54,5

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO TESSILE-ABBIGLIAMENTO DI
EMPOLI**

Numero di imprese del campione: 209

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	1,1	1,5
Var. % Fatturato	-	-1,2	-6,1
Margini operativi lordi in % fatturato	6,6	6,3	5,4
ROI (a)	8,4	8,2	6,3
ROE (b)	6,0	5,8	1,9
Leva finanziaria (c)	64,3	65,1	51,1

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

Schede Marche

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO “INDUSTRIALE
PLURISETTORIALE” DI RECANATI-OSIMO-CASTELFIDARDO**

Numero di imprese del campione: 104

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	5,2	3,0
Var. % Fatturato	-	7,4	-2,9
Margini operativi lordi in % fatturato	7,3	8,2	7,2
ROI (a)	8,2	8,1	6,9
ROE (b)	3,5	5,3	2,6
Leva finanziaria (c)	50,0	60,0	48,9

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO CALZATURIERO DI FERMO
(FERMO / MONTEGRANARO / MONTEGIORGIO / MONTEFIORE DELL'ASO / OFFIDA)**

Numero di imprese del campione: 87

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	7,5	-0,5
Var. % Fatturato	-	7,0	-4,4
Margini operativi lordi in % fatturato	6,5	6,9	7,1
ROI (a)	11,7	11,5	9,3
ROE (b)	11,4	13,3	11,9
Leva finanziaria (c)	53,8	58,8	56,7

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO DELLA MECCANICA ED
ELETTRODOMESTICI DI FABRIANO**

Numero di imprese del campione: 216

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	7,4	3,4
Var. % Fatturato	-	8,0	-3,7
Margini operativi lordi in % fatturato	9,3	9,3	7,9
ROI (a)	10,0	10,0	6,5
ROE (b)	10,0	11,1	5,1
Leva finanziaria (c)	47,1	49,1	45,2

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO DELLE PELLI, CUIOIO E
CALZATURE DI CIVITANOVA MARCHE / TOLENTINO / MONTE SAN GIUSTO / PORTO
S. ELPIDIO /**

Numero di imprese del campione: 86

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	3,9	0,1
Var. % Fatturato	-	0,2	-5,4
Margini operativi lordi in % fatturato	7,2	7,1	5,9
ROI (a)	11,7	9,1	6,8
ROE (b)	10,1	8,9	4,1
Leva finanziaria (c)	46,2	46,7	42,5

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

*Schede Campania***I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO AGRO-ALIMENTARE DI
NOCERA INFERIORE-GRAGNANO**

Numero di imprese del campione: 109

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	7,4	15,1
Var. % Fatturato	-	9,9	14,9
Margini operativi lordi in % fatturato	6,5	6,7	6,9
ROI (a)	3,8	4,5	4,7
ROE (b)	1,2	1,8	2,8
Leva finanziaria (c)	63,5	65,1	55,0

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

**I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO TESSILE, ABBIGLIAMENTO E
CONCIA DI GRUMO NEVANO / SAN GIUSEPPE VESUVIANO**

Numero di imprese del campione: 56

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	9,5	8,9
Var. % Fatturato	-	6,4	1,5
Margini operativi lordi in % fatturato	7,3	8,8	7,3
ROI (a)	6,5	7,7	5,9
ROE (b)	2,5	3,2	2,7
Leva finanziaria (c)	49,6	54,7	42,1

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

*Schede Puglia***I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO DEL DISTRETTO DEL TESSILE-
ABBIGLIAMENTO DI CORATO**

Numero di imprese del campione: 78

Crescita, redditività e struttura patrimoniale in sintesi (valori mediani)

	2006	2007	2008
Var. % Totale attivo	-	10,7	4,7
Var. % Fatturato	-	6,1	-5,1
Margini operativi lordi in % fatturato	7,1	7,2	7,8
ROI (a)	5,1	6,4	6,1
ROE (b)	4,9	3,8	3,3
Leva finanziaria (c)	60,1	58,5	62,3

(a) margini operativi netti in % del capitale investito;

(b) risultato netto rettificato in % patrimonio netto;

(c) debiti finanziari in % debiti finanziari e patrimonio netto

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

6. L'analisi dell'export distrettuale italiano e la sua dinamica congiunturale

a cura di *Fondazione Edison*

6.1 Indice dell'export dei distretti industriali italiani

Dal 2006 la Fondazione Edison elabora trimestralmente un Indice dell'export dei principali distretti industriali italiani basato sui dati provinciali di commercio con l'estero forniti dall'Istat. L'Indice della Fondazione Edison comprende 101 distretti ed è suddiviso in 5 sottoindici: Alimentare-vini (15 distretti), Abbigliamento-moda (31 distretti), Arredo-casa (16 distretti), Automazione-meccanica-diversi (32 distretti) e High-tech (7 distretti).³⁴ Di questi 101 distretti 33 si trovano nel Nord-Ovest, 38 nel Nord-Est, 23 nel Centro e 7 nel Sud e Isole.

In particolare, l'indice Alimentari-vini è stato costruito considerando distretti di produzione di insaccati, preparati e conserve di frutta e ortaggi, oli, formaggi, prodotti da forno e vini; l'indice Abbigliamento-moda comprende distretti del tessile-abbigliamento e relativi accessori, le pelli-calzature-pelletteria, l'occhialeria e l'oreficeria-gioielleria; l'indice Arredo-casa comprende principalmente i distretti mobiliari, quelli delle piastrelle, delle pietre

³⁴ Da gennaio 2009, con l'adozione della nuova classificazione delle attività economiche (Ateco 2007), nella elaborazione del nostro *Indice* sono state eliminate alcune porzioni provinciali marginali di distretti industriali risultanti dalla scissione delle vecchie province, mentre sono stati aggiunti 3 nuovi importanti poli locali delle macchine per l'agricoltura. Ad oggi, quindi, i distretti che compongono l'Indice permangono 101 come erano in origine, ma è variato il numero di distretti che compongono alcuni dei comparti: i distretti del comparto Automazione-meccanica-diversi sono passati da 30 a 32, mentre i distretti dell'Alimentare-vini sono da 17 sono diventati 15; invariato è rimasto il numero dei distretti dell'Arredo-casa, che rimangono 16, i distretti dell'Abbigliamento-moda, che sono 31, e quelli del comparto High-tech (7).

ornamentali e delle ceramiche sanitarie; nell'indice Automazione-meccanica-diversi sono stati considerati i distretti produttori di macchine, apparecchi, prodotti in metallo, articoli in gomma e materie plastiche, articoli di carta; infine, le produzioni di nicchia inserite nell'Indice High-tech si riferiscono ai distretti-poli produttivi di auto di lusso, elicotteristica e aerospazio, specialità chimiche e farmaceutiche, cosmetici, componenti elettronici, diagnostica e biomedicale.

I distretti che fanno parte del campione dell'Indice elaborato dalla Fondazione Edison, pur rappresentando solo una parte, ancorché assai significativa, dell'universo distrettuale del Paese, hanno espresso nel 2008 un export complessivo pari a ben 70,2 miliardi di euro, corrispondente al 19,2% delle esportazioni totali italiane ed in particolare al 20,2% di quelle manifatturiere.

Se consideriamo i dati del 2008, il sottogruppo Alimentari-vini rappresenta circa l'8% delle esportazioni distrettuali analizzate e comprende, tra gli altri, aree territoriali importanti nella produzione di salumi e insaccati (Parma e Modena), di preparati e conserve di frutta e ortaggi (Salerno), di olio di oliva (Firenze e Lucca), di formaggi (Parma e Reggio Emilia) e vari distretti vitivinicoli (tra cui quelli di Verona, Cuneo, Firenze, Siena, Asti).

Il sottogruppo Abbigliamento-moda rappresenta il 36,4% dell'export distrettuale analizzato ed è quello più importante. Comprende numerosi distretti del tessile-abbigliamento e dei relativi accessori (tra cui, ad esempio, Prato, Biella, Varese, Como), vari distretti del cuoio-calzature-pelletteria (tra cui il Fermano-Maceratese, Arzignano, Santa Croce sull'Arno), il distretto dell'occhialeria del Cadore (Belluno) e i maggiori poli dell'oreficeria-gioielleria (Vicenza ed Arezzo).

Il sottoindice relativo ai poli produttivi dell'Arredo-casa pesa per il 13% nell'export distrettuale analizzato ed include i principali distretti del mobilio (dalla Brianza alla Murgia, dal Livorno a Pesaro-Urbino), il grande polo delle piastrelle ceramiche di Sassuolo (Modena), i maggiori distretti delle pietre ornamentali (Carrara e Verona) e il distretto degli articoli ceramici per usi sanitari di Civita Castellana (Viterbo).

Il sottogruppo dell'Automazione-meccanica e dei prodotti diversi è preceduto per importanza solo da quello dell'Abbigliamento-moda e rappresenta il 33,2% dell'export distrettuale analizzato.

Include una varietà di distretti specializzati nella produzione di macchine e apparecchi (tra cui quello della rubinetteria-valvolame di Novara e Vercelli e quello di Bologna delle macchine per imballaggio), alcuni poli importanti degli elettrodomestici (tra cui il distretto delle cappe aspiranti di Fabriano e quello dell'inox del Trevigiano) e delle macchine per l'agricoltura (tra cui quelli di Reggio Emilia e Bergamo), aree territoriali di eccellenza nei prodotti in metallo (Lecco), negli articoli in gomma e materie plastiche (tra cui Alessandria e Varese) e negli articoli di carta (Lucca).

Infine, il sottoindice Hi-tech, che ha un peso di poco inferiore al 10% nell'export distrettuale analizzato dal campione, comprende aree territoriali di eccellenza dell'aerospaziale (Varese) e dell'elettronica (Catania). E' stato incluso in questo indice anche il polo modenese delle vetture di lusso imperniato su Ferrari e Maserati, che non può essere definito a stretto rigore un distretto industriale canonico ma rappresenta indubbiamente un polo produttivo territoriale assunto al rango di vera e propria bandiera del "made in Italy".

6.1.1 Il peso dei distretti censiti dall'Osservatorio nell'Indice della Fondazione Edison

I 101 distretti che compongono l'Indice della Fondazione Edison non coprono l'intero panel dei 92 distretti censiti dall'Osservatorio: l'Indice della Fondazione Edison contempla, infatti, 47 dei 92 distretti monitorati dall'Osservatorio, pari dunque a circa il 50% di questi ultimi. In termini di export, con riferimento all'anno 2008 questi 47 distretti, che d'ora in poi chiameremo per brevità 47 distretti Osservatorio, pesano per oltre il 60% sul totale dell'export dei 101 distretti analizzati dalla Fondazione Edison, rappresentando pertanto una quota molto significativa.

Quanto alla distribuzione settoriale, dei 47 distretti Osservatorio inclusi nell'Indice della Fondazione Edison 22 appartengono al comparto dell'Abbigliamento-moda, 10 al comparto dell'Arredo-casa, 11 al comparto della Automazione-meccanica-diversi, 3 al comparto degli Alimentari-vini e infine 1 al comparto dei prodotti Hi-tech. In termini di export, i 22 distretti Osservatorio dell'Abbigliamento-moda pesano per oltre l'83% sull'export complessivo dei 31 distretti che costituiscono il comparto; l'export dei 10 distretti FDI dell'Arredo-casa rappresenta invece circa il 99% dell'export dei 16 distretti del comparto dell'Arredo-casa; l'export degli 11 distretti Osservatorio dell'Automazione-meccanica-diversi corrisponde ad oltre il 40% dell'export dei 32 distretti che compongono il comparto; l'export dei 3 distretti FDI del comparto Alimentari-vini corrisponde a poco meno del 45% e infine l'export dell'unico distretto Hi-tech FDI pesa per il 5% sul totale dell'export dei 7 distretti tecnologici considerati dall'Indice della Fondazione Edison.

Infine, da un punto di vista geografico 14 dei 47 distretti analizzati sia da Fondazione Edison che da Federazione dei Distretti Italiani si trovano nel Nord-Ovest, 16 nel Nord-Est, 12 nel Centro e 5 nel Sud. In termini di export, i 14 distretti Osservatorio localizzati nel Nord-Ovest pesano per circa il 60% sul totale dell'export dei 33 considerati dall'Indice della Fondazione Edison, i 16 distretti Osservatorio del Nord-Est pesano per oltre il 53%, i 12 distretti Osservatorio del Centro pesano per oltre il 75% e infine i 5 distretti Osservatorio del Sud pesano per circa il 90% sul totale dell'export dei 7 distretti analizzati dall'Indice della Fondazione Edison.

6.2 La dinamica storica dell'export distrettuale italiano

La dinamica storica dell'export distrettuale italiano dal 1991 al 2008 è illustrata nella **Tab. 6.1** e nelle **Figg. 6.1-6.6**. La **Tab. 6.1** suddivide il periodo 1991-2008 in tre sottoperiodi: la fase che va dal 1991 al 2001, la fase dal 2001 al 2005 ed infine la fase dal 2005 al 2008.

Il 2001 costituisce una sorta di spartiacque tra le prime due fasi: è l'anno segnato dalla tragedia dell'11 settembre, in cui comincia la recessione economica in molti Paesi e in cui avviene l'ingresso della Cina nella WTO, evento che accelera ed amplifica l'impatto della concorrenza asimmetrica di Pechino su molti settori del "made in Italy", con conseguente perdita di quote di mercato mondiale da parte delle nostre imprese esportatrici. Dopo un decennio caratterizzato da una crescita costante dell'export complessivo distrettuale (quello che va dal 1991 al 2001) segue, pertanto, una fase caratterizzata da un andamento meno brillante del nostro export distrettuale che si protrae dal 2001 fino al 2005, anno che rappresenta il secondo punto di svolta nella nostra ricostruzione della dinamica storica. Dal 2006, infatti, le esportazioni dei distretti del "made in Italy" ricominciano a crescere in modo sostenuto (soprattutto nei comparti della meccanica, degli alimentari e dei tecnologici), toccando il massimo storico nel 2007, record che nel 2008 avremmo anche potuto superare se negli ultimi mesi dell'anno non fosse sopraggiunta la più grande crisi economica mondiale del secondo dopoguerra.

Tab. 6.1 - Dinamica storica dell'export italiano dei 101 principali distretti industriali che compongono l'Indice della Fondazione Edison (Ateco 2007)

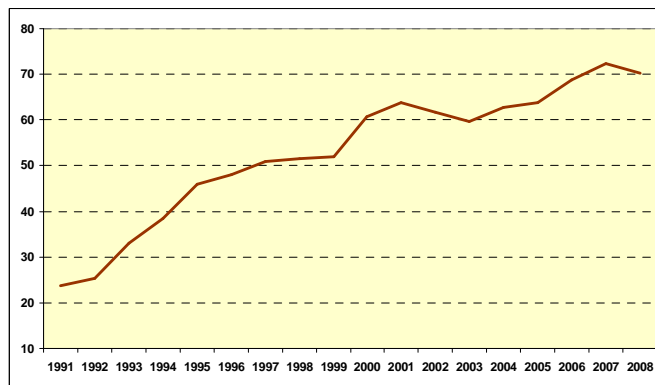
	1991	2001	2005	2008	1991-2001		2001-2008		2001-2005		2005-2008	
					Var. ass.	Var. %	Var. ass.	Var. %	Var. ass.	Var. %	Var. ass.	Var. %
ABBIGLIAMENTO MODA (31 distretti)	11,8	28,7	24,7	25,6	16,9	142,5%	-3,1	-11,0%	-4,0	-13,8%	0,8	3,3%
ARREDO CASA (16 distretti)	3,6	9,7	8,8	9,2	6,0	165,8%	-0,5	-5,6%	-0,9	-9,0%	0,3	3,7%
AUTOMAZIONE-MECCANICA-DIVERSI (32 distretti)	6,2	17,4	20,1	23,3	11,2	179,5%	5,9	33,8%	2,7	15,4%	3,2	16,0%
HIGH TECH (7 distretti)	0,9	4,1	5,7	6,7	3,2	352,2%	2,6	62,5%	1,6	39,3%	1,0	16,6%
ALIMENTARI-VINI (15 distretti)	1,2	3,8	4,5	5,5	2,6	223,0%	1,7	45,7%	0,7	19,5%	1,0	21,9%
TOTALE GENERALE (101 distretti)	23,8	63,7	63,9	70,2	39,9	167,7%	6,5	10,2%	0,2	0,3%	6,3	9,9%

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Istat (Ateco 2007)

In particolare, come appare dalla **Tab. 6.1**, nella prima fase – tra il 1991 e il 2001 – l’export distrettuale italiano cresce nel complesso del 168% circa, con una dinamica ampiamente positiva per tutti i comparti, che va da un minimo, comunque ragguardevole, del 142% per l’Abbigliamento-moda ad un massimo del 352% per l’Hi-tech. Ma dopo il 2001 la situazione si modifica radicalmente. Dal 2001 al 2005, principalmente a causa della crescente concorrenza asimmetrica cinese, l’export distrettuale dell’Abbigliamento-moda diminuisce di 4 miliardi di euro (-13,8%) e quello dei distretti dell’Arredocasa di 0,9 miliardi di euro (-9%). Crescono ancora, invece, pur rallentando rispetto al passato, l’export dei distretti dell’Automazione-meccanica-diversi (+2,7 miliardi di euro, pari a un incremento del +15,4%) e dell’Alimentare-Vini (+0,7 miliardi di euro, pari al +19,5%), mentre la dinamica dei distretti Hi-tech appare ancor più positiva (+1,6 miliardi di euro, pari al +39,3%). Non tutte le tipologie di distretti, dunque, sono state investite allo stesso modo dai cambiamenti e dagli squilibri emersi sui mercati mondiali nei primi anni del nuovo millennio. L’andamento negativo dei distretti dei beni per la persona e la casa è stato infatti sufficientemente compensato dal migliore andamento dei distretti meccanici, alimentari e tecnologici, che ha consentito una crescita, seppur minima, pari allo 0,3% dell’export distrettuale complessivo tra il 2001 e il 2005. La fase che segue al 2005 è invece caratterizzata, come detto, da un rilancio delle esportazioni che aumentano complessivamente del +9,9%. La dinamica è nuovamente positiva per tutti i comparti, e particolarmente brillante per il settore degli Alimentari-vini e dei prodotti tecnologici, i cui export crescono di un miliardo di euro pari, rispettivamente, al +21,9% e +16,6%, e per il settore della Automazione-meccanica-diversi, il cui export cresce di ben 3,2 miliardi di euro, realizzando un incremento pari al +16%. Nel periodo considerato aumenta anche l’export dei distretti dell’Abbigliamento-moda e dell’Arredo-casa (+3,3% e +3,7%) pur tuttavia rimanendo ancora al di sotto dei livelli toccati nel 2001.

Come appare dalla **Fig. 6.1**, dopo il decennio di crescita ininterrotta dal 1991 al 2001, il 2003 è stato l’anno più negativo per l’export distrettuale italiano considerato nel suo complesso. Il 2004 ha mostrato alcuni segnali di recupero a cui tuttavia non ha fatto seguito nel 2005 una accelerazione convincente dell’export, che si è invece concretizzata solo a partire dal 2006, ed è proseguita per tutto il 2007 con il raggiungimento del record storico per l’export distrettuale italiano. Nel 2008 l’export ha subito invece una flessione in seguito all’esplosione della crisi economica mondiale.

Fig. 6.1 – Dinamica dell'export di 101 principali distretti manifatturieri italiani: 1991-2008
(mld. di Euro)

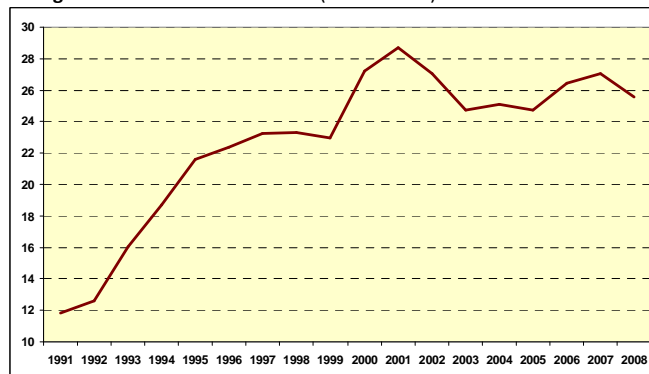


Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati ISTAT

Le **Figg. 6.2 - 6.5** illustrano la dinamica storica dell'export dei differenti comparti.

Per quanto riguarda l'Abbigliamento-moda (**Fig. 6.2**) gli anni peggiori sono stati il 1999 e gli anni 2003-2005. Però, a differenza del 1999 a cui sono seguiti due anni di forte crescita, culminanti nel record storico toccato nel 2001, al 2003 e al 2005 hanno fatto seguito in entrambi i casi crescite più modeste, e comunque non tali da far ritornare l'export del settore ai livelli del 2001.

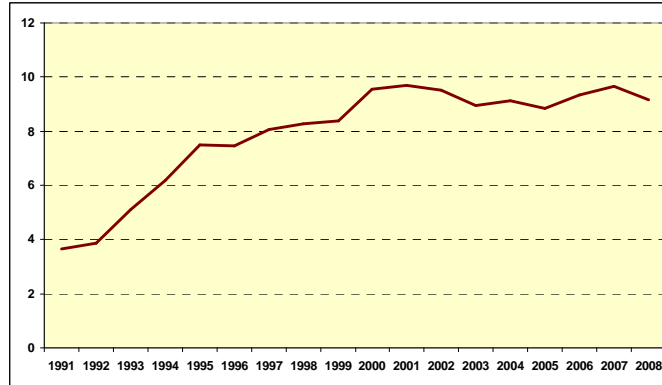
Fig. 6.2 – Dinamica dell'export di 31 principali distretti manifatturieri italiani del settore "Abbigliamento-Moda": 1991-2008 (mld. di Euro)



Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati ISTAT

Quanto al comparto dell'Arredo-casa (**Fig. 6.3**) l'anno più negativo è rappresentato dal 2005 pur essendo stato anche il 2003 un anno non buono: dopo un lieve rimbalzo dell'export nel 2004, le esportazioni hanno infatti mostrato nel 2005 un nuovo cedimento, soprattutto a causa dell'andamento del comparto dei mobili; l'export è tornato a crescere nel 2006 e 2007, per poi subire una flessione nel 2008.

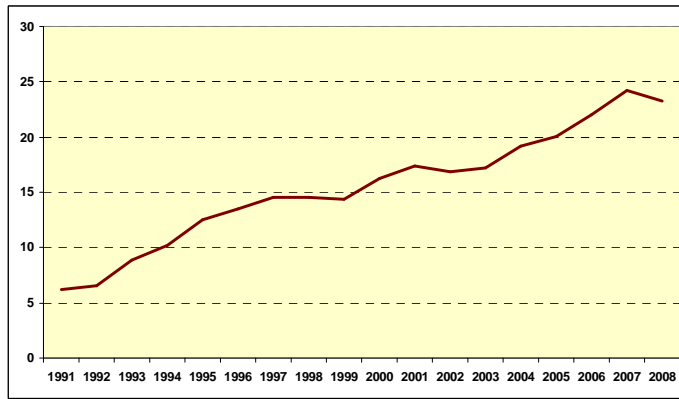
Fig. 6.3 – Dinamica dell'export di 16 principali distretti manifatturieri italiani del settore "Arredo-Casa": 1991-2008 (mld. di Euro)



Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati ISTAT

Il comparto della Automazione-meccanica-diversi (**Fig.6.4**) non ha praticamente conosciuto periodi bui fino al 2008: fatta eccezione per un andamento sostanzialmente piatto tra il 1997 e il 1999 e una lieve flessione dell'export nel 2002, la dinamica dell'export dei 32 principali distretti meccanici evidenzia una crescita costante fino al 2007 e un primo calo consistente nel 2008, a seguito come già ricordato dell'esplosione della crisi economica mondiale.

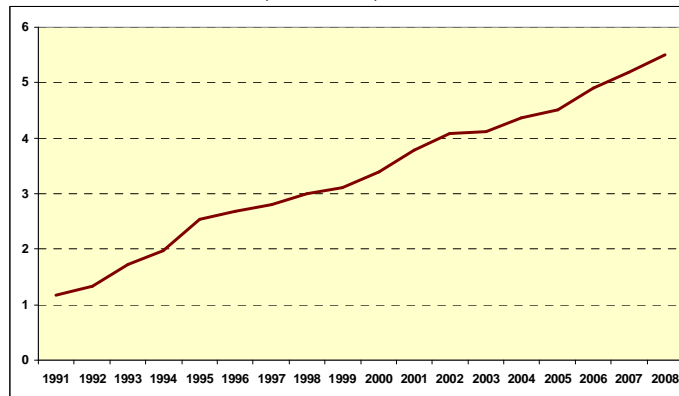
Fig. 6.4 – Dinamica dell’export di 32 principali distretti manifatturieri italiani del settore “Automazione-Meccanica-Diversi”: 1991-2008 (mld. di Euro)



Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati ISTAT

Crescita costante anche per l’export dei distretti del settore Alimentari-vini (**Fig. 6.5**), che si è però protratta anche nel corso del 2008.

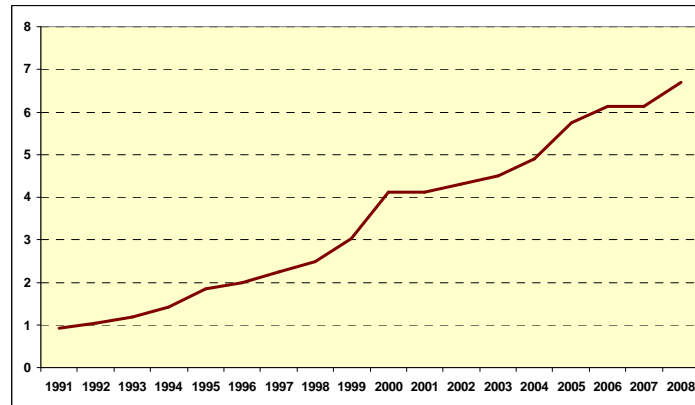
Fig. 6.5 – Dinamica dell’export di 15 principali distretti manifatturieri italiani del settore “Alimentari-Vini”: 1991-2008 (mld. di Euro)



Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati ISTAT

Discorso analogo per l'export dei distretti del settore Hi-tech (**Fig. 6.6**), fatta eccezione per un andamento sostanzialmente piatto nel 2001 e nel 2007, in controtendenza rispetto agli altri comparti per i quali il 2001 e il 2007 hanno rappresentato anni di picco delle proprie esportazioni.

Fig. 6.6 – Dinamica dell'export di 7 principali distretti manifatturieri italiani del settore "High-Tech": 1991-2008 (mld. di Euro)



Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati ISTAT

Ora, con uno quadro così complesso e articolato è opportuno fare una distinzione tra le diverse situazioni in cui si trovano i distretti manifatturieri italiani, considerando altresì le incertezze relative al superamento dell'attuale crisi: 1) l'andamento dei distretti dei beni per la persona e la casa è legato all'evoluzione dell'acceso confronto competitivo asimmetrico con la Cina, che non lascia presagire miglioramenti sostanziali dell'export anche per i prossimi anni; il mantenimento delle esistenti quote di mercato sarebbe già un successo; 2) diversa è la situazione dei distretti meccanici, della carta e della gomma-plastica, in cui minore è l'esposizione alla concorrenza asimmetrica asiatica, pur con situazioni simili a quelle dei beni per la persona e la casa in alcuni comparti, ad esempio nei casalinghi o in alcuni articoli in materie plastiche; 3) infine la situazione nell'Alimentare appare meno sensibile ai grandi mutamenti competitivi indotti dalla globalizzazione. Naturalmente queste considerazioni esulano dall'andamento dell'export distrettuale italiano nel 2008, che ha risentito di una situazione di eccezionale straordinarietà causata dalla più grande crisi economica mondiale del secondo dopoguerra.

6.3 La dinamica congiunturale dell'export distrettuale italiano

Nel primo semestre del 2009 le esportazioni dei 101 principali distretti manifatturieri italiani rappresentati nell'Indice della Fondazione Edison sono state pari a 27,7 miliardi di euro, in calo del -21,1% rispetto al primo semestre 2008. Una flessione che rispecchia la brusca contrazione del commercio internazionale conseguente alla grave crisi economica globale divampata nell'autunno dello scorso anno.

Come appare dalla Tab.2, dal punto di vista settoriale il comparto che nel primo semestre del 2009 ha risentito maggiormente della crisi globale è quello della meccanica, in particolare delle macchine industriali per effetto del crollo degli investimenti a livello mondiale: infatti, l'export dei 32 distretti dell'Automazione-meccanica-diversi è calato del -30,3% rispetto al primo semestre 2008, seguito da quello dei 16 distretti dell'Arredo-casa (-23,9%) e dei 31 distretti dell'Abbigliamento-moda (-18,5%). Più contenuto è stato invece il calo dell'export dei 15 distretti dell'Alimentare-vini (-2,4%) e dei 7 distretti dell'Hi-tech (-7%).

Tab. 6.2 - Export dei 101 principali distretti manifatturieri per settore e area geografica: I semestre 2009

(Valori in milioni di euro; variazioni % sul corrispondente periodo dell'anno precedente)

	Nord-Ovest (33 distretti)		Nord-Est (38 distretti)		Centro (23 distretti)		Sud e Isole (7 distretti)		Totale Italia (101 distretti)	
	I sem 09	Var. %	I sem 09	Var. %	I sem 09	Var. %	I sem 09	Var. %	I sem 09	Var. %
Abb-moda (31 distretti)	2.330,0	-23,1%	4.338,9	-14,9%	3.524,1	-18,8%	141,6	-33,2%	10.334,7	-18,5%
Arredo-casa (16 distretti)	664,2	-23,7%	2.371,6	-23,5%	326,9	-26,9%	219,0	-24,3%	3.581,7	-23,9%
Aut.- Meccanica- Diversi (32 distretti)	4.022,7	-28,3%	3.777,4	-30,4%	654,0	-40,0%	0,0	0,0%	8.454,2	-30,3%
Alimentari- Vini (15 distretti)	612,0	-6,3%	1.065,7	-1,1%	314,7	-14,1%	488,8	9,7%	2.481,2	-2,4%
High-tech (7 distretti)	1.100,0	-6,2%	819,7	-14,7%	890,6	3,7%	81,0	-31,1%	2.891,4	-7,0%
TOTALE (101 distretti)	8.728,9	-23,0%	12.373,3	-21,0%	5.710,4	-19,6%	930,5	-12,6%	27.743,1	-21,1%

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Istat

In particolare, tra i distretti della meccanica i cali maggiori si sono registrati per le macchine utensili di Pesaro Urbino (-61%), le macchine agricole di Modena (-48,7%), le macchine industriali di Padova (-46,3%) e Bologna (-44,6%), gli apparecchi domestici di Fabriano (-44,1%); hanno resistito un po' meglio all'urto della recessione internazionale il distretto lucchese degli articoli di carta (-9,5%), i distretti delle macchine industriali di Vicenza (-9,6%) e di Bergamo (-18,2%) e quello degli articoli in gomma e materie plastiche di Alessandria (-19,4%).

Tra i distretti dei beni per la casa le più forti contrazioni dell'export si sono registrate nel distretto delle ceramiche sanitarie di Civita Castellana (-35,2%) e in quello mobiliario di Pesaro Urbino (-34,2%); meno negativo l'andamento del distretto del mobile del Livenza-Piave trevigiano (-14,1%) e delle pietre ornamentali di Massa Carrara (-15%).

Riguardo al comparto dei beni per la persona, i cali di export più sostenuti si sono avuti nei distretti delle calzature di Casarano-Tricase (-59,8%) e del Brenta veneziano (-48,1%) e in quello conciario di Santa Croce sull'Arno (-35,6%); in controtendenza l'export del distretto tessile di Carpi, in crescita del +3%.

Quanto all'andamento dei distretti tecnologici, risentono della recessione il distretto lodigiano della cosmetica (-52,4%) e quello dell'elettronica catanese (-31,1%), quest'ultimo, tuttavia, in difficoltà già da qualche anno; a contenere invece le flessioni dell'export complessivo dei distretti dell'Hi-tech hanno contribuito, in particolare, il distretto aerospaziale di Vergiate (che ha avuto addirittura un incremento del 21,8%), quello farmaceutico di Latina (+3,7%) e quello del biomedicale di Mirandola (+3,1%).

Infine, tra gli Alimentari-vini appare in flessione l'export dei vini senesi (-18,9%), quello degli oli fiorentini (-15,9%) e quello del cioccolato e prodotti da forno di Alba (-14,8%), mentre hanno avuto andamenti "resistenti" il distretto salernitano dei derivati del pomodoro (+9,7%), quello parmense della pasta e prodotti da forno (+6,9%), il distretto vitivinicolo del Trentino (+3,9%) e quello vitivinicolo delle Langhe (+1,3%).

Dal punto di vista geografico, i 33 distretti del Nord-Ovest hanno sperimentato un calo dell'export pari al -23%, i 38 distretti del Nord-Est una diminuzione del -21%, mentre i 23 distretti del Centro hanno registrato una flessione del 19,6%; è risultato migliore l'andamento dei 7 distretti del Sud e Isole, il cui export è calato del -12,6% (tenendo però presente che negli scorsi anni alcuni di questi distretti, come quello dei divani delle Murge, avevano già registrato fortissime diminuzioni).

In particolare, nel comparto dell'Abbigliamento-moda la flessione dell'export è stata più marcata tra i distretti del Sud e Isole (-33,2%), mentre più lieve è apparsa tra i distretti del Nord-Est (-14,9%). Nel comparto dell'Arredo-casa, il calo dell'export è stato sostanzialmente analogo tra le diverse aree geografiche, intorno al 25%. Nel settore della Automazione-meccanica-diversi la crisi è stata avvertita in misura maggiore dai distretti del Centro (-40%) e in misura minore da quelli del Nord-Ovest (-28,3%). Quanto al settore degli Alimentari-vini i distretti del Sud e Isole hanno registrato un incremento dell'export pari al +9,7% grazie al buon andamento del distretto salernitano dei derivati del pomodoro, mentre i distretti del Centro sono quelli il cui export è calato maggiormente a causa del cattivo andamento dei distretti vitivinicoli e oleari di Firenze, Siena e Lucca. Infine, tra i distretti tecnologici si segnala la crescita dell'export per quelli del Centro (+3,7%) e un consistente calo per quelli del Sud e Isole (-31,1%).

Per concludere, assodata la criticità del momento sottolineiamo tuttavia che il calo dell'export dei 101 distretti italiani analizzati dalla Fondazione Edison nei primi sei mesi del 2009 è inferiore a quello medio di Italia (-24%), Germania (-24%), Gran Bretagna (-24%) e Francia (-22%), il che evidenzia una maggiore tenuta dei sistemi locali italiani nel contesto della recessione internazionale.

Ed anche sotto il profilo congiunturale l'export dei distretti italiani mostra, secondo l'indice della Fondazione Edison, una dinamica più "resistente" rispetto all'andamento complessivo dell'export manifatturiero nazionale. Infatti, quest'ultimo è diminuito del -23,1% nel primo trimestre 2009 (sul corrispondente periodo del 2008) e del -25,5% nel secondo trimestre; il calo dell'export distrettuale è invece risultato pari al -19,1% nel primo trimestre e pari al -23% nel secondo trimestre dell'anno.

6.4 Andamento dell'export dei 47 distretti censiti dall'Osservatorio dei Distretti Italiani e compresi nell'Indice della Fondazione Edison

Nel primo semestre del 2009 l'export dei 47 distretti Osservatorio è stato pari a 17 miliardi di euro, in contrazione del 21% rispetto al primo semestre del 2008, in linea quindi con l'andamento complessivo dei 101 distretti analizzati dall'Indice della Fondazione Edison. In particolare, l'export degli 11 distretti Osservatorio del comparto Automazione-meccanica-diversi è calato del -30,9%, l'export dei 10 distretti Osservatorio dell'Arredo-casa si è contratto del -24%, i 22 distretti Osservatorio dell'Abbigliamento-moda hanno visto il proprio export ridursi del -18,3%. Risulta invece in crescita l'export dei 3 distretti Osservatorio dell'Alimentare-vini (+4,2%) e l'export del distretto FDI hi-tech (+3,1%).

Dal punto di vista geografico, i 14 distretti Osservatorio del Nord-Ovest sono quelli che hanno sperimentato il calo maggiore (-25,4%), seguiti dai 12 distretti Osservatorio del Centro (-22,4%), dai 16 distretti Osservatorio del Nord-Est (-17,8%) ed infine dai 5 distretti FDI del Sud (-10,3%).

Sotto il profilo congiunturale si osserva un leggero peggioramento dell'export dei 47 distretti Osservatorio: nel primo trimestre dell'anno l'export complessivo si era ridotto del -20,2% rispetto allo stesso periodo del 2008; nel secondo trimestre il calo ha invece raggiunto il -21,9% rispetto al secondo trimestre 2008, dovuto soprattutto all'andamento dell'export dei distretti meccanici ridottosi nel secondo trimestre 2009 del -33,4%, contro il -28,3% dei primi 3 mesi dell'anno in corso. Nel secondo trimestre del 2009 migliora invece l'export degli Alimentari-vini, cresciuto del +5,6%, a fronte del +2,7% nel primo trimestre. Anche l'andamento dei 47 distretti Osservatorio ha tuttavia evidenziato una dinamica più "resistente" rispetto all'andamento complessivo dell'export manifatturiero nazionale, ridottosi, come visto, del -23,1% nel primo trimestre 2009 (sul corrispondente periodo del 2008) e del -25,5% nel secondo trimestre.

7. Economia distrettuale e sviluppo dei territori nelle analisi della Banca d'Italia

a cura di *Banca d'Italia*

7.1 I distretti industriali nelle analisi sulle economie regionali della Banca d'Italia

Una parte importante dell'attività di ricerca e delle pubblicazioni istituzionali della Banca d'Italia è rivolta all'analisi strutturale e congiunturale dell'economia italiana. La particolare organizzazione dell'attività produttiva nel paese, basata per una parte rilevante (il 39,3% degli addetti all'industria manifatturiera, secondo i dati censuari dell'Istat del 2001) sui distretti industriali, ha comportato un grande rilievo dell'analisi di questo modello di sviluppo, tanto nelle pubblicazioni istituzionali della Banca d'Italia aventi come oggetto le economie regionali (cfr. par.7.2), quanto nei contributi di ricerca (cfr. par.7.3).

7.2 Gli approfondimenti nei rapporti regionali

I risultati delle analisi condotte dagli economisti della Banca d'Italia sui distretti industriali trovano uno spazio rilevante nei documenti sulle economie regionali (20 rapporti regionali e un documento di sintesi nazionale, pubblicati con cadenza annuale). Nell'ultimo quinquennio tali analisi si sono basate principalmente sull'aggiornamento della configurazione dei Sistemi locali del lavoro (SLL) e dei distretti, effettuato dall'Istat in base ai dati del Censimento generale della popolazione del 2001 e sui risultati dell'indagine annuale sulle imprese condotta dalla Banca d'Italia, che conteneva di volta in volta domande monografiche su innovazione, internazionalizzazione e cambiamenti di strategia.

Approfondimenti che utilizzano i dati censuari sono disponibili nei rapporti (sul 2005) relativi alle regioni nelle quali sono più concentrati i distretti (Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana e Marche). Tra i due Censimenti la presenza di distretti industriali si è tuttavia ridotta in queste aree del Paese, nelle quali si erano storicamente sviluppati, mentre è aumentata nel Mezzogiorno (cfr., ad esempio, il rapporto sull'economia della Puglia). Secondo l'Istat, tra il 1991 e il 2001, la quota di SLL specializzata nelle attività manifatturiere è lievemente cresciuta (38 %, da 36 nel 1991) a fronte di una riduzione nel loro numero e un ampliamento nella dimensione, che risente dell'accresciuta mobilità dei lavoratori (cfr. la Sintesi dell'economia delle regioni italiane nel 2005). Nello stesso periodo il numero di distretti industriali è diminuito (da 199 a 156) al pari della quota di addetti all'industria manifatturiera occupata nei distretti (da 42,5 a 39,3 %)

Alcune analisi sono state dedicate a specifici distretti industriali: accanto a quelle sui distretti tradizionali, come il tessile in Lombardia, il calzaturiero nelle Marche e i comparti del *Made in Italy* in Puglia, figurano quelle riservate all'emergere di nuove forme di agglomerazione, come per i settori high-tech in Lazio e Liguria. Confrontando due dei principali comparti della specializzazione italiana, quelli delle macchine strumentali e della moda, è inoltre emerso che tra il 1996 e il 2004 l'occupazione al loro interno ha mostrato dinamiche divergenti, con una crescita per il primo comparto e una flessione per il secondo (cfr. la Sintesi dell'economia delle regioni italiane nel 2006). Nel 2004 la specializzazione nella produzione di macchinari era maggiore per il Piemonte, l'Emilia-Romagna e la Lombardia.

I più recenti rapporti regionali hanno attinto soprattutto dalle indagini condotte ogni anno dalla Banca d'Italia sulle imprese industriali, con sede nei distretti e non, documentandone il processo di internazionalizzazione (Veneto), l'innovazione (Lombardia) e il cambiamento strategico (Marche e Veneto). Nel complesso, queste analisi suggeriscono che negli ultimi anni, prima che nel 2008 esplodesse la crisi economico-finanziaria, si era avviato un processo di trasformazione del sistema industriale, del quale si cominciavano a cogliere i primi frutti in termini di performance.

7.3 I lavori di ricerca

Gli economisti della Banca d'Italia hanno dedicato una crescente attenzione alla teoria dei distretti, apprezzandone il contributo alla spiegazione del paradosso strutturale dell'Italia, prima tra i paesi maggiormente industrializzati per importanza delle piccole e medie imprese e delle produzioni tradizionali. In particolare, i loro studi si sono articolati in due progetti di ricerca, confluiti in altrettanti volumi curati rispettivamente da Signorini (2000) e da Omiccioli e Signorini (2005).

La prima ricerca, coordinata da Signorini (2000), partiva dalla constatazione che, sino ad allora, la teoria dei distretti industriali era basata sull'osservazione qualitativa e sulla collezione di studi di caso; pur riconoscendo il valore di questa ricerca, si è voluto integrarla, sottoponendola "alla doppia disciplina della definizione quantitativa e della prova econometrica". In particolare, Fabiani *et al.* (2000), conducendo un'analisi econometrica della frontiera di produzione efficiente, hanno trovato che l'appartenenza a un distretto influisce positivamente sull'efficienza di un'impresa. Le analisi rivolte agli aspetti finanziari non hanno invece trovato evidenze altrettanto robuste del fatto che l'appartenenza ai distretti consentisse alle imprese il conseguimento di importanti benefici differenziali: le imprese distrettuali, a parità di circostanze, ottengono sì tassi più bassi sui prestiti bancari, ma con una maggiore variabilità ciclica e senza chiari vantaggi in termini di razionamento (si vedano, ad esempio, Finaldi Russo e Rossi, 2000, e Baffigi, Pagnini e Quintiliani, 2000). In occasione di questo progetto di ricerca, la Banca d'Italia ha svolto un'indagine sul campo presso un campione di imprese (Omiccioli, 2000a), che ha fornito anche la base per studi di caso (Fabbrini e Olivieri, 1999, ad esempio, hanno analizzato il funzionamento di un distretto tessile dislocato tra le Marche e l'Abruzzo) e analisi di particolari aspetti del funzionamento dei distretti (Micucci, 2003a, ha discusso l'utilizzo e l'*outsourcing* dei servizi alla produzione nei distretti).

Nel successivo progetto di ricerca, coordinato da Omiccioli e Signorini (2005), ci si è chiesti se il modello distrettuale fosse in grado di far fronte alle sfide competitive poste dal mutato contesto tecnologico e dalla globalizzazione. In particolare, ci si è posti la domanda se il rallentamento economico dell'Italia trovasse origine all'interno del suo sistema distrettuale, incentrato sulle piccole e medie imprese e sulla manifattura tradizionale. Dall'analisi è tuttavia emerso che non vi era evidenza – almeno fino al 2001, sin dove i dati consentivano di spingersi – di una dinamica dei distretti inferiore a quella delle restanti aree del Paese. Ciò nonostante, si è sottolineato che alcuni nodi strutturali irrisolti possono ostacolare la crescita, dei distretti così come dell'intera economia italiana. È stato analizzato, in particolare, il ruolo che nei sistemi economici locali giocano l'istruzione, il funzionamento dei merca-

ti del lavoro, il capitale sociale, i rapporti con le banche. Dallo studio di De Blasio e Di Addario (2005a), ad esempio, emerge che nei sistemi a imprenditorialità diffusa il livello di istruzione formale è inferiore a quello medio del Paese, aspetto che può rappresentare uno svantaggio in una fase storica in cui è decisiva la capacità di realizzare innovazioni applicando le nuove tecnologie nei diversi settori di operatività delle aziende. La propensione a esportare rimane invece più alta nei distretti: Beretta, Del Prete e Federico (2005) ne documentano un rapporto di complementarità con l'internazionalizzazione delle banche presenti nel territorio, suggerendo che il sistema bancario possa fornire un importante supporto all'apertura internazionale delle aziende.

Più di recente, Iuzzolino (2008) ha evidenziato che nel periodo successivo al 2001, ultimo anno di disponibilità dei dati del Censimento Istat, i distretti hanno confermato una tenuta occupazionale, che si è accompagnata a due elementi di novità: il processo di de-specializzazione, con una perdita di peso del principale comparto, e la crescita dimensionale delle imprese. La crescente eterogeneità delle strategie e dei risultati delle imprese all'interno dei distretti afferma la necessità di un'analisi anche per *imprese*, piuttosto che soltanto per settore, area geografica o distretto. Alcuni studi hanno pertanto documentato i mutamenti strategici delle imprese insediate in alcune delle aree a più intensa vocazione distrettuale, come le Marche e il Nord Est. Cirese et al. (2007) hanno analizzato le imprese calzaturiere marchigiane, giungendo alla conclusione che negli anni più recenti la performance migliore è stata conseguita da quelle che hanno adottato una strategia di differenziazione qualitativa, supportata da investimenti nel marchio, nella ricerca e sviluppo, in reti commerciali dedicate, remunerati da un elevato prezzo dei prodotti. Gallo (2009) ha mostrato come il Nord Est abbia potuto conservare la sua vocazione manifatturiera, attraverso una lenta ma continua riallocazione verso i settori a tecnologia più elevata e una crescita dimensionale delle imprese. Le azioni intraprese dalle aziende del Nord Est che hanno effettuato cambiamenti strategici – con effetti positivi sui risultati aziendali – possono essere ricondotte nell'ambito di due disegni strategici: uno diretto a potenziare l'attività innovativa e le reti commerciali internazionali (*imprese leader*), l'altro volto ad acquisire importanti *partnership* internazionali per i quali produrre (*imprese partner*).

7.3.1 Elenco dei contributi alle pubblicazioni istituzionali della Banca d'Italia

Economia delle regioni italiane

Riquadro “I rapporti banca-impresa nei mercati locali del credito”, [Rapporto sul 2008](#), pagg. 37-39.

Approfondimento “Contrattazione aziendale e differenziali salariali territoriali”, [Rapporto sul 2008](#), pagg. 58-61.

Riquadro “L’occupazione nei settori dei macchinari e dei beni tradizionali”, [Rapporto sul 2006](#), pagg. 12-13.

Approfondimento “Crescita e trasformazioni del sistema produttivo”, [Rapporto sul 2006](#), pagg. 49-53.

Approfondimento “L’andamento recente delle esportazioni del Mezzogiorno”, [Rapporto sul 2006](#), pagg. 54-61.

Paragrafo “I Sistemi locali del lavoro e i distretti industriali”, [Rapporto sul 2005](#), pagg. 41-43.

Abruzzo

Riquadro “La dinamica della produttività nel settore manifatturiero”, [Rapporto sul 2007](#), pagg. 11-13.

Paragrafo “I distretti industriali”, nel [Rapporto sul 2005](#), pag. 31.

Emilia-Romagna

Paragrafo “La struttura economica dell’Emilia-Romagna”, [Rapporto sul 2005](#), pagg. 32-40.

Marche

Paragrafo “L’evoluzione della struttura industriale”, [Rapporto sul 2008](#), pagg. 10-12.

Riquadro “Lo sviluppo delle imprese nei distretti industriali”, [Rapporto sul 2008](#), pagg. 12-14.

Paragrafo “La trasformazione in atto nel sistema industriale”, [Rapporto sul 2006](#), pagg. 13-16.

Corsivo piccolo sul settore della nautica, [Rapporto sul 2006](#), pag. 16.

Paragrafo “I distretti industriali”, [Rapporto sul 2005](#), pagg. 14-15.

Paragrafo “Il settore delle calzature”, [Rapporto sul 2005](#), pagg. 16-18.

Paragrafo “L’evoluzione del settore calzaturiero”, [Rapporto sul 2004](#), pagg. 14-17.

Paragrafo “La produttività del lavoro”, [Rapporto sul 2004](#), pagg. 28-30.

Lazio

Riquadro “Il settore high-tech e i parchi scientifici e tecnologici nel Lazio”, [Rapporto sul 2008](#), pag. 10-11.

Liguria

Riquadro “I settori ad alta tecnologia in Liguria in un confronto europeo”, [Rapporto sul 2008](#), pagg. 9-10.

Riquadro “L’industria high tech” [Rapporto sul 2007](#), pagg. 9-10.

Paragrafo “I settori ad alta tecnologia”, [Rapporto sul 2005](#), pagg. 20-22.

Lombardia

Riquadro “Il sistema fieristico milanese nel confronto europeo”, [Rapporto sul 2008](#), pagg. 16-17.

Corsivo piccolo sui cambiamenti di specializzazione nei sistemi locali, [Rapporto sul 2006](#), pag. 19.

Corsivo piccolo sull’adozione delle nuove tecnologie informatiche nelle imprese manifatturiere bresciane, [Rapporto sul 2005](#), pagg. 20-21.

Corsivo piccolo sul settore viti-vinicolo della Franciacorta, [Rapporto sul 2004](#), pagg. 6-7.

Paragrafo “Il settore tessile, abbigliamento e calzature in alcuni distretti della Lombardia”, [Rapporto sul 2004](#), pagg. 12-13,

Piemonte

Paragrafo “I sistemi locali del lavoro”, [Rapporto sul 2005](#), pagg. 42-46.

Puglia

Paragrafo “Il capitale esterno nel settore industriale”, [Rapporto sul 2005](#), pagg. 19-21.

Paragrafo “L’evoluzione dell’economia pugliese nella prima metà del decennio” [Rapporto sul 2005](#), pagg. 23-26.

Paragrafo “I settori del made in Italy e i distretti industriali” [Rapporto sul 2005](#), pagg. 21-23.

Toscana

Paragrafo “I distretti industriali”, [Rapporto sul 2005](#), pagg. 13-15.

Veneto

Capitolo “Ristrutturazione del sistema industriale e crisi internazionale”, [Rapporto sul 2008](#), pagg. 22-28.

Paragrafo “L’internazionalizzazione delle imprese industriali”, [Rapporto sul 2006](#), pagg. 24-25.

Capitolo “La trasformazione del sistema industriale”, [Rapporto sul 2006](#), pagg. 31-34.

Paragrafo “La trasformazione dei distretti industriali negli anni novanta”, Rapporto sul 2005, pagg. 13-14.

Paragrafo “L’evoluzione del modello di specializzazione internazionale”, [Rapporto sul 2005](#), pagg. 27-29.

Paragrafo “L’attività innovativa nel confronto con le regioni europee”, [Rapporti sul 2004](#), pagg. 26-29.

Paragrafo “L’internazionalizzazione produttiva”, [Rapporti sul 2004](#), pagg. 33-34.

7.3.2 Elenco delle pubblicazioni di ricerca

Baffigi Alberto, Marcello Pagnini e Fabio Quintiliani (1999), “Industrial Districts and Local Banks: Do the Twins ever Meet”, Banca d’Italia, ([Tema di Discussione n. 347](#)).

Baffigi Alberto, Marcello Pagnini e Fabio Quintiliani (2000), “Localismo bancario e distretti industriali: assetto dei mercati del credito e finanziamento degli investimenti”, in (a cura di) L.F. Signorini, *Lo sviluppo locale: Un’indagine della Banca d’Italia sui distretti industriali*, Meridiana Libri.

Bentivogli Chiara, Marcello Pagnini e Fabio Quintiliani (2004), “Crescita e struttura finanziaria delle piccole e medie imprese manifatturiere”, in (a cura di) C. Conigliani, *Tra sviluppo e stagnazione: l’economia dell’Emilia-Romagna*, Il Mulino.

Bentivogli Chiara e Lucia Scillitani (2004), “Internazionalizzazione dei mercati, new economy e sviluppo locale: il distretto di Sassuolo negli anni ‘90”, in (a cura di) C. Conigliani, *cit.*

Beretta Enrico, Silvia Del Prete e Stefano Federico (2005), “Internazionalizzazione del sistema bancario e propensione a esportare delle province italiane”, in (a cura di) L. F. Signorini e M. Omiccioli, *Economie locali e competizione globale*, Il Mulino (cfr. anche gli atti del Convegno su “Economie locali, modelli di agglomerazione e apertura internazionale. Nuove ricerche della Banca d’Italia sullo sviluppo territoriale”, Bologna, 2004, [english version](#)).

Caristo Fortunato e Giuseppe Ciaccio (2002), “Il settore dell’elettronica a Catania”, in (a cura di) S. Butera e G. Ciaccio, *Aspetti e tendenze dell’economia siciliana*, Il Mulino.

Chiades Paolo e Carlotta Rossi (2009), “L’evoluzione di lungo periodo delle esportazioni del Nord Est: il ruolo del modello di specializzazione e della competitività”, progetto di ricerca su “L’economia e le istituzioni del Nord Est”.

Cirese Anna, Giacinto Micucci, Pasqualino Montanaro e Barbara Olori (2007), “L’industria calzaturiera marchigiana di fronte alla pressione competitiva dei paesi emergenti: le mosse strategiche”, *Economia Marche*, n. 2

Cocozza Emidio (2000), “Le relazioni finanziarie nei distretti industriali” in (a cura di) L.F. Signorini, *cit.*

Cucculelli Marco e Giacinto Micucci (2008), “Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms”, *Journal of Corporate Finance*, n. 1, ([Tema di Discussione n. 680](#)).

De Blasio Guido e Sabrina Di Addario (2005a), “Salari, imprenditorialità e mobilità nei distretti industriali” in (a cura di) L.F. Signorini and M. Omiccioli, *cit.*, [english version](#).

De Blasio Guido e Sabrina Di Addario (2005b), “Do Workers Benefit from Industrial Agglomeration?” *Journal of Regional Science*, vol. 45.

De Blasio Guido, Massimo Omiccioli e L. Federico Signorini (2009), in (a cura di) G. Becattini, M. Bellandi e L. De Propris, *The Handbook of Industrial Districts*, Edward Elgar, Cheltenham.

Del Gatto Massimo, Marcello Pagnini e Gianmarco Ottaviano (2005), “La competitività delle imprese italiane: all’origine del malessere”, *Economia Italiana*, n. 1.

Del Prete Silvia e Federico Stefano (2006), “L’alta tecnologia in Liguria: aspetti strutturali e finanziari”, *Economia e diritto del terziario*, n. 2.

Di Addario Sabrina (2006), “Job Search in Thick Markets: Evidence from Italy”, Banca d’Italia, [Tema di Discussione 605](#).

Di Addario Sabrina (2009), *Agglomeration Effects on the Labor Market. The Italian Case*, VDM Verlag Dr. Muller.

Di Addario Sabrina e Eleonora Patacchini (2005), “Lavorare in una grande città paga, ma poco,” in (a cura di) L. Brucchi, *Per un’analisi critica del mercato del lavoro*, Il Mulino.

Di Addario Sabrina e Eleonora Patacchini (2008), “Wages and the City. Evi-

dence from Italy”, *Labour Economics*, vol. 15 ([Tema di Discussione n. 570](#)).

Di Giacinto Valter (2009), “Dinamica della produttività nell’industria abruzzese: le tendenze recenti” in (a cura di) G. Mauro, *Tra globalizzazione e localismo*, Franco Angeli.

Di Giacinto Valter e Giorgio Nuzzo (2009), “Il ruolo dei fattori istituzionali nello sviluppo dei distretti industriali in Italia”, in (a cura di) L. F. Signorini and M. Omiccioli, *cit*, [english version](#)).

Di Giacinto Valter e Marcello Pagnini (2008), “Agglomeration within and between regions: two econometric based indicators”, Banca d’Italia, [Tema di Discussione n. 674](#).

Dolce Ornella e Francesco Marcatajo (2002), “Il settore vitivinicolo nelle province di Trapani e Agrigento”, in (a cura di) S. Butera e G. Ciaccio, *cit*.

Fabbrini Alessandro e Renzo Olivieri (1999), “Il distretto industriale di Ascoli Piceno”, *Economia Marche*, n. 2.

Fabiani Silvia, Guido Pellegrini, Ettore Romagnano e L. Federico Signorini (2000), “L’efficienza delle imprese nei distretti industriali italiani”, in (a cura di) L.F. Signorini, *cit*.

Finaldi Russo Paolo e Paola Rossi (2000), “Costo e disponibilità di credito per le imprese nei distretti industriali” in (a cura di) L.F. Signorini, *cit*, ([Tema di Discussione n. 360](#)).

Finaldi Russo Paolo e Paola Rossi (2001), “Credit constraints in Italian industrial districts” *Applied Economics*, n. 11.

Gallo Massimo (2009), “Alla ricerca della competitività: il cambiamento strategico nelle aziende industriali del Nord Est”, progetto di ricerca su “L’economia e le istituzioni del Nord Est”.

Gola Carlo e Alessandra Mori (2000), “Concentrazione spaziale della produzione e specializzazione internazionale dell’industria italiana” in (a cura di) L.F. Signorini, *cit*.

Infante Luigi e Matteo Bugamelli (2005), “I costi irrecuperabili per l’accesso ai mercati esteri: un ruolo per i distretti industriali?” in (a cura di) L. F. Signorini e M. Omiccioli, *cit*, [english version](#)).

Iuzzolino Giovanni (2000), “I distretti industriali nel censimento intermedio del 1996”, in (a cura di) L.F. Signorini, *cit*.

Iuzzolino Giovanni (2005), “Le agglomerazioni territoriali di imprese nell’industria italiana”, in (a cura di) L.F. Signorini e M. Omiccioli, *cit*, [english version](#)).

Iuzzolino Giovanni (2008), “Segnali di discontinuità nell’economia dei distretti: evidenze statistiche dopo il 2001”, *Associazione Italiana della Produzione Reti d’impresa oltre i distretti*, Il Sole24 Ore.

Mariotti Ilaria, Giacinto Micucci e Pasqualino Montanaro (2004), “L’internazionalizzazione nei distretti industriali: un’analisi su microdati di impresa”, in (a cura di) A. Bollino e L. Diappi, *Innovazioni metodologiche nelle Scienze Regionali*, F. Angeli.

Micucci Giacinto (1999), “Il distretto calzaturiero di Civitanova Marche”, *Economia Marche*, n. 2.

Micucci Giacinto (2000), “La concentrazione spaziale delle attività economiche nel Mezzogiorno e nelle altre ripartizioni del Paese: il ruolo delle economie di scala e di quelle di agglomerazione”, *Rivista Economica del Mezzogiorno*, Il Mulino, n. 3.

Micucci Giacinto (2001), “Politica dei marchi e pubblicità nei distretti industriali: un’analisi con dati a livello di impresa”, *Rivista Italiana degli Economisti*, Il Mulino, n. 3.

Micucci Giacinto (2003a), “L’utilizzo e l’outsourcing dei servizi alle imprese nei distretti industriali”, *Rivista di Politica Economica*, n. 3/4.

Micucci Giacinto (2003b), “L’influenza dei costi di fallimento sulla struttura finanziaria: evidenze dai legami tra le imprese dei distretti industriali”, in (a cura di) D. Venanzi, *Le decisioni di struttura finanziaria delle imprese italiane. Evidenza empirica*, Morlacchi Editore.

Micucci Giacinto. e Giorgio Nuzzo (2005), “La misurazione del capitale sociale”, in (a cura di) M. Omiccioli e L.F. Signorini, *cit.*, [english version](#).

Omiccioli Massimo (2000a), “L’indagine sul campo: una presentazione”, in (a cura di) L.F. Signorini, *cit.*

Omiccioli Massimo (2000b), “L’organizzazione dell’attività produttiva nei distretti industriali”, in (a cura di) L.F. Signorini, *cit.*

Omiccioli Massimo (2009), “I distretti industriali: prima, dentro e oltre la crisi”, *Il Ponte*, n. 6.

Omiccioli Massimo e Fabio Quintiliani (2000), “Assetti imprenditoriali, organizzazione del lavoro e mobilità nei distretti industriali” in (a cura di) L.F. Signorini, *cit.*

Omiccioli Massimo e Fabio Quintiliani (2004), “Entrepreneurship, labour organisation and labour mobility in industrial districts”, in (a cura di) G. Cainelli e R. Zoboli, *The Evolution of Industrial Districts*, Physica Verlag.

Omiccioli Massimo e Luigi Federico Signorini (2005), (a cura di) *Economie locali e competizione globale*, Il Mulino.

Omiccioli Massimo e Luigi Federico Signorini, “L’indagine della Banca d’Italia sui distretti industriali”, in (a cura di) Ministero delle Attività Produttive e Istituto per la Promozione Industriale, *L’esperienza italiana dei distretti industriali*, Roma.

Omiccioli Massimo e Paolo Tamburini (1999), “Il distretto del mobile di Pesaro”, *Economia Marche*, n. 2.

Pagnini Marcello (2000), “I vincoli finanziari per le imprese distrettuali: una analisi su dati bancari”, in (a cura di) L.F. Signorini, *cit.*

Pagnini Marcello (2003), “Misura e Determinanti dell’Agglomerazione Spaziale nei Comparti Industriali in Italia”, *Rivista di politica economica*, n. 3/4. ([Tema di Discussione n. 452](#)).

Pagnini Marcello (2005), “Spillover geografici e dinamica dell’occupazione nell’industria italiana”, in (a cura di) L. F. Signorini e M. Omiccioli, *cit.*, [english version](#)).

Pagnini Marcello, Achille Puggioni e Fabio Quintiliani (2004), “Il distretto meccanico di Reggio Emilia”, in (a cura di) C. Conigliani, *Tra sviluppo e stagnazione: l’economia dell’Emilia-Romagna*, Il Mulino.

Pizzi Paolo (1998), “Il distretto tessile di Teramo”, *Economia Marche*, n. 2.

Quintiliani Fabio (2002), “Il nesso finanza crescita: il ruolo delle banche locali nei distretti industriali”, in (a cura di) L. Malfi e D. Martellato, *Il capitale nello sviluppo locale e regionale*, Franco Angeli.

Signorini Luigi Federico (2000), (a cura di) *Lo sviluppo locale: Un’indagine della Banca d’Italia sui distretti industriali*, Meridiana Libri

8. I processi di trasformazione in atto nei distretti: storie di imprese e di imprenditori

Ritratti d'autore: 10 imprenditori per 10 distretti

A cura di *Symbola - Fondazione per le Qualità Italiane*

Cristiana Colli, Fabio Renzi, Domenico Sturabotti

Uno speciale ringraziamento agli imprenditori che hanno partecipato alla realizzazione della ricerca.

La Fondazione Symbola ha descritto dieci distretti italiani attraverso la testimonianza di dieci imprenditori che hanno raccontato la storia e le evoluzioni di questi territori. Un viaggio conoscitivo attraverso diverse realtà produttive dislocate su tutto il territorio nazionale: un contributo “da dentro” con l’obiettivo di dare una rappresentazione il più possibile diretta e reale dei metabolismi distrettuali. Segnati da una competizione che si gioca sui terreni dell’innovazione e della qualità, dall’emergere di gruppi industriali capaci di affermarsi e competere a livello internazionale, dall’allungarsi delle filiere oltre i perimetri del passato, e comunque dal permanere della dimensione territoriale come elemento di forza e vantaggio competitivo.

Come emerso dalle testimonianze si conferma la convinzione che il distretto è “ il miglior posto per produrre”. Qui infatti le imprese possono nascere e crescere perché facilmente trovano nel territorio le risorse e le competenze, in molti casi anche i servizi come dimostrano i tanti territori che pur perdendo in produzione manifatturiera si sono arricchiti di funzioni e competenze terziarie e direzionali.

Ma nonostante la loro grande vitalità, resilienza e capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato, faticano a diventare veri e propri “sistemi territoriali”. Infatti gli imprenditori sembrano percepire il distretto nella sua dimensione sostanziale, informale e culturale, ma meno come organizzazione territoriale.

Un principio organizzativo che in molti casi viene assicurato, per gli aspetti produttivi, dai gruppi industriali emergenti, i driver, quelli che hanno ridisegnato le dinamiche delle filiere.

Proprio dai dialoghi emerge come la globalizzazione renda ancor più strategica la dimensione locale che deve misurarsi con le nuove domande di mobilità, sostenibilità, inclusione e formazione. Mentre al sistema paese viene richiesta chiarezza nel normare il *made in italy* e nel difenderlo da quelle forme di concorrenza sleale, contrastando il dumping sociale e ambientale e le tante asimmetrie finanziarie e regolative che lo condizionano. Emerge così una domanda di maggiore e migliore integrazione, e di un più forte coordinamento tra le istituzioni e le imprese per reggere una sfida sempre più nel segno dell’innovazione e della qualità. E’ una sfida che le imprese italiane hanno dimostrato di saper affrontare come indicano i dati dell’export nazionale prima della crisi, e ne è un esempio la capacità di interpretare e declinare all’interno dei sistemi manifatturieri tradizionali la frontiera della *green economy*. Queste dinamiche hanno portato a ridisegnare le stesse reti di fornitura e subfornitura facendo emergere la necessità di sviluppare forme di vero e proprio partenariato tra piccoli e grandi.

Un passaggio questo tanto più necessario quanto più ci si orienta verso produzioni ad alto valore aggiunto che richiedono saperi, competenze e qualità in ogni fase della produzione, lungo tutta la catena del valore. Un esempio viene dal distretto cartario di Lucca e Capannori, nel quale le relazioni di fornitura in forma di partenariato evoluto tra le industrie cartarie e le imprese meccaniche presenti nel territorio, sono state fondamentali per costruire la leadership internazionale nella produzione del tissue. Ma il discorso vale anche per la meccanica e l’elettrodomestico di Fabriano, il biomedicale di Mirandola, lo sportssystem di Montebelluna, l’occhialeria del Cadore, il mobile della Brianza. Dal racconto degli imprenditori emerge anche che, se per un verso la subfornitura sta evolvendo verso nuove forme di partenariato

tecnico-professionale che condivide e socializza il valore aggiunto, non altrettanto si può dire dei suoi modelli organizzativi. In sostanza sembra di capire che la velocità della crescita ha privilegiato, soprattutto in una prima fase, più l'attenzione sul prodotto di beni e servizi che l'organizzazione interaziendale, anche a causa degli alti costi della consulenza e della formazione.

Lo scenario che gli imprenditori restituiscono è caratterizzato dalla coabitazione di terzisti del passato che stanno inesorabilmente scomparendo sulla pressione di aree del mondo a minor costo di manodopera, aziende che restano agganciate a filiere di qualità delle quali sono fornitrici di tecnologia e servizi evoluti, e una terza componente sta puntando su nuovi assetti organizzativi per sviluppare margini di autonomia e ritagliarsi nicchie di mercato, spesso globali, anche attraverso politiche di marchio. La compresenza di forme diverse di impresa, per dimensione e vocazione, è ciò che da un lato consente al distretto di mantenere il suo presidio, e dall'altro ne garantisce lo sviluppo e la incessante trasformazione interna.

In tutti i territori analizzati l'area distrettuale presenta modelli di sviluppo differenti: emblematico è il caso di Carpi nel quale coabitano una vocazione più terziaria e globalizzata - per la produzione, la comunicazione e la distribuzione - e organizzazioni più manifatturiere e territorializzate che mantengono, pur attualizzandola, la tradizione storica che ha segnato l'identità del territorio.

E' stato poi sottolineato un importante limite con cui si misurano i sistemi distrettuali, quello legato al rinnovamento del capitale umano, che non riguarda solo l'obsolescenza professionale ma più in generale il ruolo e l'aspettativa che si riconosce all'impegno individuale. Da un lato una sorta di mutazione antropologica del sistema occidentale ha cambiato definitivamente il progetto di vita e con esso la disponibilità al rischio e al sacrificio, e lo ha fatto per tutti i ruoli all'interno dell'impresa e per tutti i livelli di responsabilità; dall'altro l'incapacità di alcuni settori di comunicare il valore di mestieri e abilità storiche ha aperto una concorrenza sulla percezione del valore sociale e sullo status che alcune professioni in certi territori rivestono. Le ricadute non sono solo per le imprese rispetto al tema del passaggio generazionale, ma anche e soprattutto per le figure storiche della manifattura, fino alle nuove forme di intrapresa individuale. Emblematico è il caso del di-

stretto cartario di Lucca nel quale la difficoltà di far capire prima di tutto alle Università i valori professionali e innovativi del distretto, porta gli ingegneri toscani a non considerare quel settore meritevole di un investimento del proprio progetto di vita. Questo suggerisce che i distretti dovranno imparare a comunicare - con strumenti, linguaggio adeguato e specifici investimenti - il loro ruolo professionale, sociale ed economico.

Questo tema attraversa tutti i sistemi produttivi raccontati, e il rischio reale è il depauperamento del patrimonio di conoscenze. La mancata percezione della nobiltà di alcuni mestieri porta da un lato alla mancanza di ricambio per alcune figure legate al *saper fare* – il caso della magliaia di Carpi, dell'orafo di Valenza Po o del falegname brianzolo - che viene interpretato come un orientamento delle nuove generazioni a non scegliere le professioni dei padri, e dall'altro a considerare non interessanti alcuni comparti produttivi rispetto ad altri. Il dato antropologico non influenza solo il ricambio generazionale e l'identità del nuovo imprenditore, ma la forma dell'impresa e di conseguenza l'idea stessa del distretto: cambiata la percezione del proprio ruolo cambia anche il senso, e con esso la disponibilità all'assunzione di responsabilità.

L'insidia è che il cambio generazionale possa allontanare un'idea di distretto che, nelle forme e nelle azioni, si rifà a un modello passato di organizzazione di difficile comprensione e condivisione per le giovani generazioni. Dalle interviste emerge come la tradizionale forma distrettuale appaia figlia di un sistema e di un tempo che in larga parte non c'è più: per molti versi è una forma antica per un mondo nuovo. In questo senso il richiamo a forme organizzative a rete viene giudicato come un'evoluzione del distretto sia per le modalità di accompagnamento che può sviluppare con le imprese, sia per la sua forma più attuale rispetto alle dinamiche cognitive delle nuove generazioni. Per accompagnare le trasformazioni, e facilitare il dialogo tra mondi diversi che coesistono nel distretto, il ruolo della comunicazione e la formazione appaiono allora ancora più centrali.

In tema di formazione ciò che viene riconosciuto nell'analisi degli imprenditori è che la sfida della globalizzazione ha definitivamente spostato l'asse verso prestazioni ad alto valore aggiunto. Da quello strettamente tecnico-professionale, che passa per il recupero del ruolo degli istituti tecnici, a

quello complementare dei saperi formalizzati che passa per lauree tecnico-scientifiche e Centri di Ricerca. Accanto a questo si mantiene essenziale la formazione interna fatta dalle imprese, trasformata e arricchita oggi dal valore delle relazioni complesse e trasversali con le filiere di qualità.

Non solo. Ciò che ha caratterizzato l'evoluzione dei distretti storici italiani, e anche la nascita di nuovi distretti, è la capacità dei territori di intercettare prima e saper governare poi la domanda di diversificazione continua posta dai mercati. L'insieme di queste abilità, che mantengono le imprese aderenti al mutamento, poggia sulla capacità di gestire lo sviluppo tecnologico e allo stesso tempo di sviluppare reti creative di sostegno e accompagnamento. Un esempio particolarmente efficace di queste dinamiche è la triangolazione tra il distretto del mobile in Brianza, l'area metropolitana di Milano e il Salone del Mobile. A partire dal patrimonio storico di esperienze manifatturiere e terziarie locali, il Salone ha prefigurato e strutturato una proiezione globale, e da infrastruttura territoriale e settoriale è divenuto una vera e propria rete creativa trans-territoriale e trans-settoriale posizionata al vertice nella catena del valore, con una leadership nel mondo del design internazionale che garantisce al territorio, alle imprese e al distretto una centralità eccellente.

L'insieme di queste esigenze pone la necessità di costruire strategie durature con Università e Centri di Ricerca, pubblici e privati, nazionali e internazionali. Ma più in generale impone di dialogare con continuità e a geometria variabile con differenti agenzie di formazione e produzione creativa.

Alcuni distretti e territori hanno già sperimentato relazioni e progetti per molti versi paradigmatici, governando dinamiche non semplici per i tempi e i circuiti decisionali diversi tra impresa e università e anche per la vocazione marcatamente operativa che caratterizza il mondo della produzione.

Paradigmatica in questo senso è l'esperienza di Lucense, nel distretto Cartario di Capannori e Lucca. Lucense è allo stesso tempo visione, trasferimento tecnologico, servizi ad alto valore aggiunto per il distretto, incubatore di imprese. E' un esempio e una buona pratica del ciclo economico della conoscenza, con una sua sostenibilità e un suo mercato, e dimostra che lo svi-

luppo poggia sui saperi tecnici ma anche sull'idea che la conoscenza è essa stessa una nuova economia.

Dalle testimonianze emerge come la convivenza di modelli di sviluppo diversi, l'impatto della globalizzazione, il cambiamento nella composizione sociale del distretto, la nascita di reti più o meno formalizzate tra gli attori delle economie territoriali, pone l'esigenza di rinnovare le forme della rappresentanza. La mancanza di una sintesi e di un orientamento comune può rappresentare un limite allo sviluppo economico dei territori. Sul piano della comunicazione e della promozione, su quello dell'accompagnamento strategico in materia di aggregazioni e di alleanze a livello internazionale, di azioni di lobbying rispetto ad attori considerati cruciali come le banche e le istituzioni locali per i temi legati al credito, ai servizi, alle infrastrutture e alla logistica.

Dalle testimonianze emerge anche il timore che i distretti, in particolare quelli istituiti con leggi regionali, diventino enti intermedi erogatori di spesa pubblica più che di servizi.

Resta alta tuttavia l'aspettativa degli imprenditori per le possibili evoluzioni del distretto come attore dello sviluppo la cui efficacia sarà reale se opererà scelte utili, se sarà un agente di aggregazioni agili e fattive, se saprà individuare le modalità organizzative e strategiche rispondenti alle esigenze dei comparti e alle sensibilità della nuova classe imprenditoriale. A partire dall'idea che il territorio è condizione necessaria ma non più sufficiente per competere, e quindi è chiamato a divenire un nodo intelligente di aggregazioni ampie, come ampio è lo scenario competitivo nel quale operano le imprese. Il territorio è la memoria che si attualizza e si potenzia ancora dopo seicento anni a Gragnano, il territorio è il contesto della qualità ambientale e paesaggistica che agisce da moltiplicatore delle eccellenze agroalimentari a San Daniele del Friuli, il territorio però è anche Montebelluna che partecipa a Industria 2015 insieme ad altri distretti italiani e in raccordo con istituti di ricerca e formazione internazionale.

Dalle testimonianze dei nostri imprenditori infine emerge come la globalizzazione è intervenuta anche sulla composizione sociale dei distretti, e questo ha posto alle imprese, oltre che ai territori, il tema urgente

dell'inclusione sociale e della gestione di comunità multietniche e multiculturali. Quello che emerge dal racconto e dall'interpretazione degli imprenditori è uno scenario attraversato da cambiamenti numerosi e probabilmente definitivi. Sono cambiate le storie e le geografie, sono cambiati gli imprenditori e i territori, sono cambiati i consumi, le modalità produttive e cognitive. E' cambiata la cultura imprenditoriale, la missione e la vocazione. E' cambiata la percezione che le imprese hanno rispetto ai temi ambientali, alla sostenibilità e al proprio ruolo nella comunità territoriale. Si è dispiegato per tutti, e definitivamente, un mondo nuovo nel quale il distretto è ancora il "miglior posto per produrre". A condizione che sia un territorio intelligente e aperto, capace di riconfigurare con continue sintesi innovative, i suoi valori produttivi, culturali e comunitari.

8.1 DISTRETTO DELLO SPORTSYSTEM DI MONTEBELLUNA

di *Adriano SARTOR*

La montagna è stata la risorsa. Prima per rispondere ai bisogni poi per dar corpo ai desideri. Di record, performance, lifestyle. Le scarpe si sa sono un prezioso ancoraggio per chi riconosce all'economia del bosco senso e sostentamento, e infatti le origini sono legate ai boscaioli. Per loro storicamente i calzolari operosi facevano scarpe che garantivano sicurezza, durata e resistenza alle peggiori condizioni. Su queste abilità Montebelluna, ai piedi delle Dolomiti, già tra la prima e la seconda guerra mondiale inizia una serie di continue diversificazioni per rimanere ancorata quando non anticipare i mutamenti del gusto e dei consumi.

La prima diversificazione è quella per l'industria bellica, ma il miracolo vero avviene nel dopoguerra, con l'energia della ricostruzione, l'arrivo del benessere diffuso e l'incedere dello sci sulla scena dello sport di massa, praticato non più per lavoro o sicurezza ma delle persone, un segno di evidente emancipazione sociale. Così dallo scarpone del boscaiolo, che si articolerà in una serie sofisticata di produzioni tecniche per il trekking, si arriva allo scarpone da sci. Nel tempo arriveranno poi pattini in linea e a rotelle, scarpe da ciclismo, da calcio, da tennis, da atletica, doposci, scarponi da motociclismo. Un mondo che si legherà in modo indissolubile alla tecnicità e alla performance, ma il traino è sicuramente la neve. E la comunicazione sarà cruciale per lo sviluppo, con la conquista del K2, un testimonial d'eccezione come il leggendario Zeno Colò, e la madre di tutti gli eventi, le Olimpiadi di Cortina del 1956, un autentico trampolino di lancio. Questi passaggi che muteranno la percezione e la domanda del mercato indurranno le imprese, forti di un sapere tecnico consolidato, a strutturarsi per diventare industriali. Sarà un passaggio epocale perché le produzioni si arricchiranno di nuovi materiali: presto entrerà in gioco l'uso della gomma, iniettata o per colata, e soprattutto la plastica. Quella sarà la vera rivoluzione. Gli scarponi delle origini, quelli della Nordica un'azienda antesignana, saranno i primi, assieme a Carber, ad esibire un mix di pelle e plastica, a cui si aggiungeranno Tecnica e Dolomite. Da quel momento oltre alla scarpa da trekking e allo scarpone da sci si svilupperà la scarpa sportiva che presto mutua, nella trasversalità dell'uso, molte delle sue peculiarità verso la scarpa tecnica addomesticata e resa fashion per la vita quotidiana. La velocità di questi cambiamenti verrà

non solo colta ma sostenuta dalle imprese di Montebelluna, con una diversificazione produttiva che con le grandi piccole e medie aziende arriverà a coprire quote di mercato così significative da porsi come un autentico caso di importanza mondiale.

La coesistenza di imprese diverse per dimensione, strategia e tipologia di prodotto – dalla multinazionale al laboratorio artigiano - è il tratto che ha contraddistinto il distretto e ancora oggi ne caratterizza la sua composizione. Con una sorta di divaricazione, tra chi si struttura per diventare grande e chi si organizza per sostenere o l'espansione degli altri o spazi propri con politiche di marchio. L'elasticità delle imprese e la capacità di mutuare le competenze da un settore all'altro e da un prodotto all'altro consolida l'intuizione di intersecare la conoscenza e di andare oltre lo sci per guardare da una parte allo sport con prodotti performance, e dall'altra alle derivazioni di matrice tecnica verso la scarpa che diviene di uso comune. I primi casi di successo che apriranno la strada all'articolazione dell'offerta saranno le esperienze paradigmatiche di Diadora e Lotto. Negli anni '70 l'introduzione della plastica ha determinato due fenomeni: da una parte ha allargato le potenzialità di sviluppo del prodotto impensabili col solo uso del cuoio, e dall'altra ha imposto le politiche di delocalizzazione. Allargare il proprio mercato e l'offerta commerciale anche ad altri sport ha obbligato le aziende a misurarsi da subito a livello internazionale per reggere il confronto con il *parterre de roi* del settore, Puma, Adidas, Nike, che sono stati e restano i veri competitors. Per restare a quei livelli competitivi le aziende sono state costrette sia a delocalizzare per abbattere i costi, che a internazionalizzarsi per aprire nuovi mercati. Il modello da seguire era quello degli altri, ed era produrre in Corea, Taiwan e poi in Cina. Se all'inizio si era andati in quei paesi solo per abbattere i costi, presto le aziende dell'indotto di quegli stessi paesi sono cresciute sino a diventare tecnicamente molto evolute, per le specializzazioni e le competenze tecniche, tanto che alcuni prodotti ancora oggi è possibile farli solo là. Le aziende del distretto hanno seguito le strade che aprivano gli americani, ed è stato un bene. Fronteggiare queste trasformazioni non è stato indolore nella percezione del territorio, preoccupato dall'idea di una diminuzione occupazionale strutturale. Le evoluzioni successive hanno poi mostrato quanto quei timori fossero infondati: non si è impoverito il territorio, tanto che le aziende importanti continuano ad avere il quartier generale nel distretto e continuano a pensare e progettare qui pur producendo altrove. Questo passaggio, iniziato come delocalizzazione ma divenuto presto internazionalizzazione, è stato essenziale perché da subito ha proiettato il distretto, forte di una tecnicità diffusa e condivisa, in una dimensione internazionale e lo ha immediatamente globalizzato, sia per le produzioni che per la distribuzione e le vendite. Se all'inizio le aziende vene-

te sono state guardate con una certa sufficienza, presto è subentrato il rispetto quando si è capito che il loro vantaggio era nell'insieme congiunto di più fattori, fatto di flessibilità e versatilità unite a quel gusto tutto italiano che contraddistingue le nostre produzioni. E' stata competizione dura su tutti i fronti, anche perché si sono scontrate le forze e i numeri dei rispettivi mercati, penso agli Stati Uniti che hanno tra gli altri anche il vantaggio di poter sviluppare volumi enormi. Le chiavi di lettura per comprendere quello che è accaduto al distretto, rispetto a tutte le imprese di diversa tipologia, sono quindi legate alle abilità tecniche, tecnologiche e allo stile. Un know-how articolato e diversificato che ha permesso di coprire tutte le fasi ad alto valore aggiunto della progettazione e della produzione, con figure chiave come i modellisti e i creativi. Questa condizione di contesto ha permesso di metabolizzare la necessaria delocalizzazione e poi di sostenere le politiche di internazionalizzazione. In quel momento il distretto ha cominciato a cambiare pelle, a non essere più un distretto principalmente produttivo, a non essere più solo legato alla montagna e alla neve, per diventare un insieme diversificato che ha posto al centro del proprio asse operativo il tema della tecnologia come fattore di sistema. Un'esperienza come quella di Geox - per il contenuto tecnico, la forza di rappresentazione e la trasversalità produttiva - si colloca appieno nel solco di queste evoluzioni. Al di là delle origini, quando gli imprenditori di prima generazione erano fortemente competitivi, sarà lo sviluppo impetuoso a rendere necessaria la subfornitura e con essa un obiettivo trasferimento di conoscenza. La necessità di esternalizzare per contenere i costi, e di mettere a profitto le esperienze diffuse ha di fatto costruito sulle filiere un know how condiviso che ha moltiplicato la conoscenza. E' stata una felice impollinazione partita dalla base che ha consentito al distretto di crescere. Non solo. Il fare leva allo stesso tempo sulla componente tecnica e sullo stile, se ha richiesto la disponibilità di saperi sedimentati per sostenere la domanda ha allargato e diversificato ulteriormente la composizione delle imprese del distretto. Sono nate così le aziende terziarie: o da tecnici evoluti che hanno individuato autonome forme di business, o dalla stessa azienda madre che avendo abituato a una delega di responsabilità, ha incoraggiato lo start-up. Per questo nel distretto ci sono strutture terziarie di supporto alla produzione e allo sviluppo che fanno ricerche importanti, tanto che ancora oggi non c'è bisogno di cercare altrove le competenze utili. Se per un verso sono state un supporto per le aziende per altro verso hanno ulteriormente diversificato il distretto, che ha saputo cambiare non solo all'interno delle funzioni manifatturiere ma si è aperto a funzioni terziarie. Non va dimenticato che questa lunga sequenza di diversificazioni, sia sul prodotto che sul servizio, è stata possibile grazie a un'antropologia predisposta e determinata ad accogliere il nuovo a tutti i livelli, sempre molto aperta e pronta ad affrontare il cambiamento. In questo senso il grande

vantaggio è stato quello di avere un territorio colto dal punto di vista tecnico perché veniva dallo sport che impone lo standard della performance, e nel quale lo strumento è per l'atleta un fattore determinante di successo. Oggi il distretto si può considerare in larga misura un distretto terziario, fortemente impregnato di tecnicità alla quale tutti attingono, compresi i player internazionali, che tuttavia resta leader per l'alto contenuto di intelligenza formale e funzionale che continua a esprimere. Quando Nike ha voluto affrontare le produzioni legate al calcio, di cui Lotto è oggi tra i big players mondiali, ha investito qui in un centro ricerche. Questo dimostra che le delocalizzazioni non hanno intaccato né depauperato il patrimonio del distretto che ha sempre avuto un orientamento e una propensione alla qualità intrinseca dei prodotti. Per le aziende leader è stato un obbligo mantenersi sugli standard dei diversi mercati che imponevano innovazione continua, per le piccole e medie aziende che si sono orientate a nicchie globali è stata la leva che ha permesso di continuare a fare la differenza. Ma più in generale tutto il sistema produttivo, indipendentemente dalle dimensioni, ha avuto la consapevolezza che la qualità era il valore aggiunto senza il quale si sarebbe perso il vantaggio competitivo. Oggi questa propensione se non spaventa diciamo che preoccupa, perché ci si rende conto di quanto sia diventato complesso declinare su tutte le funzioni aziendali, e non solo sul prodotto, l'idea di qualità. Soprattutto perché i mercati con cui ci si misura sono eterogenei e variabili. Nello sport per esempio, l'idea di qualità è molto legata alle performance, alla turbolenza degli orientamenti del consumatore e alla disponibilità degli investimenti in comunicazione. Anche in questo si legge la grande distanza che separa le nostre aziende leader dai loro competitors. In un mercato in difficoltà che ha visto ridursi drasticamente utili e fatturato e nel quale sta valendo il *primum vivere*, aziende come Puma, Nike o Adidas possono esibire per intero la loro forza, perché sono sostanzialmente delle galassie in grado di reggere grandi quantitativi di prodotto invenduto e contemporaneamente affrontare ricerche sofisticate sui nuovi prodotti. La ricerca che per esempio possono permettersi per concepire e realizzare scarpe con quel gusto contemporaneo ma retrò, è qualcosa di eccezionale che richiede investimenti e risorse enormi. A queste disponibilità corrisponde per gli stessi motivi un lavoro altrettanto sofisticato sui desideri contemporanei, sulle esperienze del consumatore che spesso vanno al di là del prodotto performance. E' la capacità di arricchire la scarpa di valore immateriale per renderla un tramite dell'immaginario, spesso uno status-symbol, un oggetto di appartenenza. Non va dimenticato che essere un satellite di fronte a una galassia, per prima cosa impone di non essere investiti. E' il realismo di chi come Lotto si misura con un problema di massa critica, senza le risorse dei suoi competitors, ed è costretto a focalizzarsi in un ambito specifico per essere se non il numero uno almeno tra i grandi player del mondo. Difende-

re e presidiare la propria quota di mercato non solo consolida il posizionamento, ma diviene strategico per aprirsi alla ricerca e all'innovazione sul prodotto, sulle reti distributive e commerciali. Se lo sviluppo terziario è cresciuto molto sulle competenze tecniche del prodotto è anche vero che un'eguale crescita non c'è stata rispetto alla cultura d'impresa. O meglio è cresciuta a differente velocità. Chi si è confrontato con la cultura internazionale è stato obbligato a strutturarsi ma non tutti, soprattutto in funzione delle dimensioni, sono riusciti a reggere questo passo, e qualcuno forse non ne ha colto in anticipo la necessità. La cultura d'impresa nel distretto è molto limitata, di fatto le aziende che hanno una visione internazionale sono pochissime, anche perché il tramite di tutto questo sono le nuove generazioni, rispetto alle quali sembra di vedere un ricambio molto contenuto. Con la conoscenza tecnica è stato più facile perché si può comprare, la formazione culturale si deve costruire, e questo richiede continuità e una paziente tessitura. Oggi la composizione del distretto è fatta di alcune aziende leader e di piccole e medie aziende di eccellenza che indubbiamente mantengono grandi capacità tecniche, soprattutto legate al saper fare. Nelle nicchie ci sono quelli impegnati in produzioni specializzate di alto contenuto tecnico e aggiungono lo stile che è divenuto ormai una componente essenziale. Sono realtà importanti che rimarranno sempre nicchie, anche se nicchie globali e anche se fatturano decine di milioni di euro. Per loro la vera sfida non è tanto l'innovazione di prodotto ma la lucidità con cui raggiungere i mercati. Agli imprenditori di Montebelluna viene riconosciuta una certa dimestichezza nel coniugare stile e tecnica, un *plus* che qui risulta semplice da concepire prima e realizzare poi. Del resto senza stile non c'è prospettiva in nessun ambito della calzatura, basta guardare a ciò che accade nel settore dell'*work*: ci sono aziende straniere che vengono qui a progettare le scarpe da lavoro perché hanno capito che noi siamo in grado di dare un valore che altrove non è così facile trovare grazie anche alla presenza di stilisti che lavorano ai massimi livelli. Da questo punto di vista sembra di intuire che il distretto non crescerà più ma potrà mantenersi, affrontando come sempre, tra imprese leader nicchie di produzione e terziario legato alla calzatura, le ulteriori trasformazioni del mercato. Sono invece destinate a scomparire quelle realtà che si sono mantenute su prestazioni terziste e da lì non hanno saputo evolvere. Ma per mantenere il distretto a questi livelli ci sarà bisogno sia di formare figure nuove che di mantenere quelle professionalità storiche che cominciano a mancare, ma sono essenziali per non perdere la memoria e i saperi del distretto. Sono quelli che hanno accompagnato lo sviluppo, i tecnici legati al saper fare che in prospettiva saranno soprattutto gli extracomunitari, la futura manodopera specializzata desiderosa di imparare, appassionata e motivata. La composizione sociale del distretto non è cambiata solo dal punto di vista etnico, è cambiata anche rispetto ai ruoli: le maestranze locali

si sono evolute e tendono ad assumere altri ruoli e a dare una consulenza diversa. Del resto, e anche questo è un dato che relativizza gli impatti della delocalizzazione, il personale locale in termini numerici sarebbe stato insufficiente a reggere lo sviluppo, tanto è vero che, pur mutati i ruoli, problemi di disoccupazione gravi nel distretto non esistono. Il problema sono le professionalità tecniche e la mancanza di scuole di specializzazione, a cui hanno sempre fatto fronte le aziende con la formazione interna. Fa riflettere il fatto che una realtà eccellente e vicina a noi come il Politecnico della Calzatura del Brenta indirizzi la sua offerta formativa quasi esclusivamente allo stile e molto meno alla tecnica, assecondando la tendenza delle giovani generazioni verso professioni meramente progettuali. E' una scelta che con molto realismo tiene conto di una percezione con cui dobbiamo confrontarci. Essere qui rimane un vantaggio se si vogliono fare certi tipi di scarpe, ma un dato resta: anche i giovani imprenditori sono pochi. Per comprendere questo stato di cose è necessario partire da due considerazioni oggettive: la prima è che nello sportssystem gli spazi non ci sono più nonostante la sintesi di tecnica e stile sia un filone che ha proiezione; la seconda è che chiunque, forte di una buona idea, volesse intraprendere un'attività da zero molto difficilmente, ed è un eufemismo, sarebbe sostenuto dalle banche. Quello che si osserva nel passaggio generazionale, dal vertice alla base, è una sorta di mutazione antropologica per molti versi trasversale: quando qualche vecchio operaio si augura che il figlio non faccia quello che ha fatto lui significa che ci si è incamminati verso un malinteso senso dell'emancipazione, verso un desiderio di affrancarsi che snatura la nobiltà e la dignità di quello che facevano i padri. A livello più generale questa riflessione, che accomuna tutti i livelli dell'impresa, induce a pensare che sono cambiati gli obiettivi e il progetto di vita, la disponibilità e l'impegno a sacrificarsi per un'idea di sviluppo individuale ma anche comune. E' la ragione per la quale sarebbe importante riuscire a costituire un luogo di alta formazione che si caratterizzi come un incubatore di imprese, più che un'Università della Moda come è stato fatto a Treviso. Tutto questo è per certi versi abbastanza paradossale se si pensa che il territorio, con la sua governance, è stato indubbiamente un'infrastruttura per lo sviluppo, sia per il sostegno che per l'accompagnamento. Il sistema nel suo complesso ha funzionato, le banche hanno creduto nelle imprese e sono cresciute con lo sportssystem, il caso di Veneto Banca è significativo. Negli ultimi anni poi le amministrazioni comunali sono state molto attente al nostro mondo, anche perché hanno capito che c'è una composizione sociale dietro di noi, e che le imprese si sono misurate non solo con l'economia ma anche con l'inclusione in comunità divenute multietniche. Un'inclusione importante che potrebbe essere superiore senza quei localismi che inducono alle prudenze quando non alle diffidenze. Anche in questo la differenza delle dimensioni aziendali gioca un ruolo non

secondario: per chi è abituato alla globalizzazione da decenni e ne conosce anche il potenziale positivo, è certamente più facile creare community allargate e multiculturali. Alla creazione di buone pratiche della governance ha contribuito la Fondazione Museo dello Scarpone, un importante referente formale, un collante prezioso, una forma di aggregazione che ha fatto percepire prima agli imprenditori e poi all'esterno, il valore delle esperienze. Lo ha fatto con i luoghi, il Museo, lo ha fatto con i progetti, lo ha fatto con il contributo culturale e autorevole di personalità illuminate come Andrea Tomat. E' stato giusto sedimentare le storie e le identità che ci hanno portato ad essere un distretto globalizzato ancora molto forte nonostante crisi e diversificazioni, grazie ad alcuni suoi asset. Ora abbiamo consapevolezza che il distretto è stato sia un incubatore di fatto, esistito per volontà degli imprenditori e su relazioni che si sono create al di là delle dinamiche formali, spesso attivate su sollecitazione delle istituzioni interessate alla sua istituzionalizzazione, sia una rappresentanza condivisa. Ma non possiamo dimenticare che il rapporto identitario tra territorio e distretto è un dato culturale che vale per chi ha vissuto certe fasi dello sviluppo, e difficilmente sopravviverà alle nuove generazioni. Tuttavia la riflessione è più generale, e coinvolge il senso e la funzione della forma distrettuale: più che del distretto oggi c'è necessità della rete, che è cosa diversa. La rete è un'evoluzione che consente di essere agili e collegati, è una forma più adatta perché le maglie si sono allargate notevolmente. Se lo spazio competitivo si allarga, sia per i leader che per le nicchie globali, le forme della rappresentanza e dell'accompagnamento non possono stringersi, devono allargarsi nello stesso modo. Purtroppo in questo momento l'istituzione distrettuale sembra funzionale soprattutto a convogliare risorse dalle Regioni, e appare più come un fund-raising istituzionale che come un modello coerente e attuale delle realtà economiche territoriali. La forma distrettuale non è più così rappresentativa delle evoluzioni dominate dalla complessità, da una nuova idea di spazio e tempo, e da necessità legate alla ricerca avanzata che difficilmente si possono trovare localmente. Un esempio è Industria 2015. Se si vuole sviluppare un progetto come quello si è costretti a coinvolgere università e centri di ricerca di qualsiasi parte del mondo, e dunque il territorio non può più essere concepito come l'unico riferimento. Resterà un riferimento nella misura in cui, forte delle sue peculiarità, riuscirà ad essere interconnesso.

Biografia

ADRIANO SARTOR inizia la sua carriera nell'azienda di famiglia, il calzaturificio Montebello, specializzato nella produzione di stivali eleganti da donna. Il rapporto con Stonefly tra il 1992 e il 1998 si rivelerà essenziale sul piano della gestione produttiva, allora ancora divisione di Lotto, un'azienda leader nelle calzature ad alto contenuto tecnologico. Nel biennio 1998-99 insieme ad Andrea Tomat, con un'operazione di management buy-out rileva il 100% delle quote di Stonefly S.p.A, e nel 1999, ancora con lui e altri imprenditori locali rileva anche il marchio Lotto. Nel maggio 2008 viene nominato Amministratore Delegato di Stonefly Spa

Non mancano importanti esperienze associative con ruoli di massima responsabilità. Nel 2002 viene nominato Presidente del Club dei Distretti Industriali Italiani, divenendone poi nel 2008 Vice Presidente. Dal 2005 è membro della Giunta Esecutiva dell'Anci, l'Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani, e Vicepresidente di Tecnologia&Design Scarl, azienda del montebellunese nata per favorire la conoscenza e l'utilizzo di tecnologie innovative. Dall'ottobre 2009 è il Rappresentante Unico del Distretto dello Sportssystem di Montebelluna, carica che sarà assunta dal gennaio 2010 per tre anni.

8.2 DISTRETTO DELL'OCCHIALERIA DI BELLUNO

di Renato SOPRACOLLE

Il distretto dell'occhialeria di Belluno nasce nel 1878 con il primo insediamento a Calalzo di Cadore. Si vuole che la storia inizi con un pettine, quando alla fine dell'800 un venditore ambulante girando l'Europa si accorge di poter vendere anche altro, per esempio gli occhiali. Quell'intuizione commerciale delle origini si è sposata con un contesto sociale e geografico difficile fatto di emigrazione e abbandono ma anche di grande intraprendenza. Il Cadore con le sue montagne e le difficili reti di comunicazione curiosamente presenta le stesse analogie di paesaggio e urbanizzazione degli altri due grandi distretti mondiali dell'occhiale: la regione dell'Haute Jura in Francia e quella di Fukui in Giappone. Quali che siano i fili che legano continenti e popoli un dato è certo, ed è il fatto che questo tipo di attività, almeno nelle sue fasi iniziali non richiede grandi stabilimenti e poli produttivi, e si può impiantare anche in luoghi particolarmente ostici dal punto di vista geografico. Nel tempo l'area del distretto - tra la provincia di Belluno e l'alto Trevigiano - ha favorito lo sviluppo impetuoso di una filiera concentrata con aziende che si sono sviluppate nella realizzazione di componentistica, macchinari, lavorazioni complementari fino alla montatura completa.

Una particolarità del distretto è che qui non si producono lenti rimanendo la costruzione dell'occhiale finito alla figura dell'ottico che, nel corso del tempo, si rivelerà una figura centrale. *Il saper fare* delle origini ha portato alla nascita di tante piccole realtà, alcune delle quali sono divenute leader riconosciute a livello internazionale. Il distretto è cresciuto molto nel tempo, ha arricchito il territorio e il contesto sociale fino a diventare una delle zone con livelli di disoccupazione tra i più bassi d'Europa, di gran lunga i più bassi d'Italia e anche del Veneto. Con il boom degli anni '60 è cresciuto a due velocità, e questo ha definito anche la tipologia delle aziende, sostanzialmente polarizzata tra una grande, grandissima dimensione e una piccola, piccolissima svuotando di fatto il ruolo della media impresa. Quelle di maggiori dimensioni hanno saputo cogliere le opportunità del mercato e hanno dedicato una parte importante delle loro risorse allo sviluppo di una rete commerciale internazionale; altre, più piccole, hanno puntato sulle lavorazioni per aziende interne al distretto sostanzialmente agendo da terzisti, o investito sulla commercializzazione del prodotto di nicchia sui mercati esteri. Una stessa antropologia ha così dato origine a diverse forme e vocazioni d'impresa. La differenza tra piccole e grandi aziende, lo spartiacque che disegna la mappa del distretto, non è legata al sistema produttivo se si esclu-

dono i terzisti altamente specializzati, perché le fasi di lavorazione sono sostanzialmente analoghe: che si entri in una piccola azienda o nella sede della grande multinazionale si vedranno gli stessi modi di lavorare, frutto di un rapporto tra imprese leader e subfornitura organizzato non sulla produzione di singole componenti ma per la fornitura del prodotto finito. Questo ha consentito di realizzare un vero interscambio e una vera condivisione della conoscenza su tutta la filiera, un modo di operare che possiamo considerare la principale ricchezza del distretto. Tra l'azienda grande e quella piccola c'è stata sempre cooperazione: alle piccola serviva la grande per acquisire quel know-how che ha fatto circolare la crescita, le grandi si sono sviluppate su politiche distributive autonome e orientate all'esterno, che non hanno intaccato le logiche di distretto. Qui la subfornitura è dunque evoluta anche perché le aziende leader hanno tendenzialmente appaltato tutta la realizzazione del prodotto, favorendo la nascita di potenziali spin-off per la parte produttiva, ma non sicuramente per la parte commerciale. E' ciò che ha segnato, e segna ancora la differenza tra il diventare grandi e il rimanere piccoli.

Le aziende leader - Luxottica, Safilo, De Rigo, Marcolin, Allison – dal dopoguerra in poi hanno saputo muoversi nei mercati alternando sintesi felici tra stile, innovazioni produttive e lucide strategie commerciali. Utilizzando moltissimo il distretto per le loro produzioni fino a qualche anno fa, delocalizzando poi per politiche di costo molte produzioni in Estremo Oriente, soprattutto in Cina, dove hanno insediamenti produttivi che hanno permesso loro di internazionalizzarsi e sviluppare nuovi mercati. La delocalizzazione produttiva ha inciso pesantemente sulla composizione del distretto: le aziende che realizzavano il prodotto conto terzi hanno dovuto velocemente rivedere le loro politiche commerciali e purtroppo molte di esse non sono riuscite a trovare uno spazio nel nuovo mercato globalizzato. Quella che sembrava però una strada obbligata si è dimostrata con il tempo una scelta non sempre vincente, tanto da ridimensionare il fenomeno rispetto alle aspettative iniziali che vedevano il distretto costretto a trasformarsi da produttivo a terziario, concentrato solo su design e progettazione. Tanto è vero che abbiamo anche assistito a una sorta di delocalizzazione di ritorno.

L'azienda che prima di tutti ha colto queste trasformazioni facendo le scelte giuste nei momenti giusti, è stata Luxottica. La sua è una storia importante per capire come sono cambiati i mercati e come si orientano le dinamiche del distretto. Negli ultimi anni ha investito risorse importanti prima negli Stati Uniti poi in Cina e oggi in India, non solo per la produzione ma soprattutto acquistando catene di distribuzione, passando da una politica di gestione del prodotto su filiali con rappresentanti all'ultimo anello della ca-

tena. Con proprie catene di distribuzione, in termini di volumi generati, non ha solo controllato il posizionamento ma ha moltiplicato i quantitativi perché la figura dell'ottico è storicamente quella che influenza l'acquisto e determina le preferenze del consumatore finale. Questa crescita ha cambiato le cose e messo in difficoltà i più diretti concorrenti che si sono presto adeguati, chi comprando catene, chi continuando con le filiali: tutti comunque hanno potenziato e investito sulle loro strutture commerciali. Questa esperienza ci ha insegnato che si cresce con la produzione ma soprattutto con la distribuzione e che il valore aggiunto per emergere nei mercati internazionali è la capacità di commercializzazione del prodotto.

Non dobbiamo dimenticare però che questa è solo una parte del distretto.

Per le piccole aziende tutto questo è quasi irraggiungibile senza aggregazioni che nascano dalle imprese con un' adeguata struttura e regole condivise, un traguardo al quale dovranno ambire per posizionarsi con successo in un mercato sempre più selettivo.

I cambi di scenario ci offrono oggi grandi opportunità poiché le griffe sui marchi non di primo livello non sono più costose come nel passato, anche se la barriera d'accesso richiesta dal cliente resta legata alla capacità distributiva. O le aziende, per marchi propri o su licenza, affrontano questo passaggio i cui margini di crescita sono indubbi, o sarà necessario concentrarsi sulle proprie nicchie di mercato per riuscire a presidiarle.

Negli ultimi anni queste politiche se si sono dimostrate vincenti per le grandi aziende che hanno visto consolidare la loro posizione, si sono tuttavia rivelate pesanti per le piccole aziende della subfornitura, schiacciate da una agguerrita concorrenza cinese. In questo rapido evolvere dell'economia non tutti hanno saputo cogliere le opportunità che comunque il mercato globale ha portato. A questi cambiamenti il tessuto distrettuale era in larga parte preparato pur consapevole delle difficoltà connesse al cambio ad un modo diverso di strutturare e organizzare l'impresa, fatto di nuove competenze da integrare alla sola manifattura. Chi ha intuito queste problematiche - realizzazione di un prodotto di nicchia, attenzione alle esigenze del cliente, apertura verso il mondo del dettaglio - si è trovato avvantaggiato nel consolidare gli spazi di autonomia: per alcuni è stata la salvezza, per altri una nuova e inaspettata crescita. Abbiamo assistito ad una importante trasformazione nel corso degli anni. Siamo passati da una realtà che vedeva la costruzione del prodotto quale fulcro del proprio sviluppo ad un distretto più dinamico dove il design, la prototipazione, la progettazione hanno assunto un valore dominante. La produzione di massa infatti è ormai quasi totalmente delocal-

lizzata, chi vuole però acquistare il prodotto che contiene in se, non solo la funzionalità, ma l'insieme della creatività, del design e della attenzione al dettaglio non può che acquistare un vero prodotto italiano.

Se è vero che la crisi ha colpito tutti, è altrettanto vero che alcuni sono stati più colpiti di altri. Sono le piccole imprese artigiane che si occupano di singole fasi di lavorazione, la cui scomparsa contiene il pericolo vero di perdere quella che è la forza del distretto, le sue competenze ed esperienze. Un esempio emblematico è quello legato alla coloritura delle montature. Mentre la grande azienda ha sostanzialmente fasi di produzione quasi totalmente inserite all'interno, le piccole imprese generalmente delegano la coloritura all'esterno perché è un ciclo specifico che viene gestito da terzi. Chi fa la coloritura comincia ad avere difficoltà perché i volumi non sono più quelli del passato e ci si chiede se convenga ancora rimanere nel distretto. La loro scomparsa comporterebbe un doppio depauperamento: la perdita di competenze data dalla conoscenza dei processi e la perdita di imprenditorialità diffusa. Il vantaggio del distretto è sempre stato la sua flessibilità: se dovevo fare 10 ero strutturato per fare 10 se dovevo fare 20 avevo la possibilità di esternalizzare certe lavorazioni e affrontare il surplus. Il vantaggio di questa flessibilità è insidiato perché i terzisti che facevano le singole lavorazioni stanno sparando molto velocemente, perché nel momento della crisi è fisiologico ridurre le lavorazioni date esternamente per internalizzare il più possibile. A questo si aggiunga che le normative hanno regolato ma anche appesantito molti subfornitori da ogni punto di vista, con costi che in passato non erano immaginabili. Così davanti a un terzista che non ce la fa più, ma con la consapevolezza di non poter rinunciare ad alcune fasi produttive e a certe abilità, molte aziende hanno assorbito all'interno queste figure. Che significa non aver perso poco in termini di personale ma aver perso molto in termini di flessibilità. Non è solo una perdita di conoscenze e abilità sul saldo delle professioni, è una perdita per il distretto perché una potenziale azienda che avrebbe potuto crescere non lo farà più. Questo vale per molti artigiani che negli anni hanno contribuito alla crescita del distretto e oggi si vedono costretti a interrompere la loro attività senza una vera prospettiva per il futuro.

In termini di posizionamento, oggi nel distretto restano le produzioni di fascia alta che richiedono determinati standard legati a produzioni di origine e a caratteristiche del prodotto; e il segmento di nicchia delle aziende più piccole che si sono trasformate quando hanno capito dove stava andando il mercato, forti dell'aver capitalizzato l'esperienza del lavorare con le grandi, fatto di qualità, design, servizio, distribuzione.

Mantengono la leadership quelle aziende che hanno col licensing i marchi legati alla moda. Tutti più o meno vengono prodotti nell'arco di qualche chilometro. Queste aziende hanno un mercato importante, segno che il marchio è un motore di successo, e segno anche che questi marchi hanno visto nel distretto un fattore di stabilità e di qualità. Il nostro non è il distretto in cui si producono più occhiali in assoluto, ma qui le aziende sono cresciute bene e hanno reti distributive evolute e coerenti con il mercato. In questo senso possiamo dire che il nostro distretto è per certi versi più avanti degli altri. Anche se non ci sono più i volumi di produzione che ci hanno resi un caso da studiare, record detenuto oggi dalla Cina, in termini di valore aggiunto restiamo il distretto leader del mondo. Questo valore aggiunto è in ragione della qualità del prodotto, del servizio che riusciamo a dare, dell'essere cresciuti negli anni giusti soprattutto nella rete distributiva. Il mondo dei piccoli, quello che va dai 10 ai 30 dipendenti, rappresenta la grande parte del distretto ed è un punto di osservazione interessante per capire come le cose potranno cambiare. E' un mondo che lavora su nicchie globali, fortemente orientato all'export, per l' 80% del prodotto, spesso specializzato e strutturato per soddisfare le esigenze specifiche di certi mercati, coprendo gli spazi lasciati dai grandi strutturati e organizzati su produzioni standardizzate. La componente veramente critica, sottoposta allo stress della delocalizzazione e dell'obsolescenza, è quella dei terzisti.

Per tutte le aziende del distretto il tema della qualità, la sua traduzione operativa e la sua percezione, è stato ed è cruciale.

La qualità ha sempre avuto un valore importante per nel distretto, del resto non è pensabile produrre in Italia senza i più elevati standard qualitativi.

Ma l'idea di qualità è cambiata nel corso del tempo. Agli inizi forse non c'era nemmeno, negli anni del boom l'imperativo era produrre, e quasi tutto andava bene. Poi le cose sono diventate produrre sì ma produrre bene; negli ultimi dieci anni le cose si sono invertite. Produrre bene è scontato, produrre nei tempi giusti è diventata la sfida. Quando le aziende più importanti si sono strutturate con pianificazioni della produzione, delle vendite e una rete commerciale che chiedeva puntualità, per tutti è cambiato il mondo, ci sono stati problemi e anche occasioni perdute. In quel caso è emerso un gap tra la capacità di produzione anche eccellente e la buona organizzazione del lavoro. A un certo punto non è bastata più l'una senza l'altra. Mettere insieme la qualità col servizio è stato il primo passo sia per i terzisti che volevano continuare a lavorare, sia per chi aveva scelto nicchie di mercato che comunque

ponevano gli stessi problemi. Chi ha saputo cogliere queste esigenze e ha trasformato l'azienda in questa direzione oggi ha meno difficoltà.

Sembra di poter dire che il distretto resterà leader se riuscirà a far emergere le aziende migliori dell'intera filiera, quale che sia la loro dimensione. Le prospettive non sono per una rinascita, perché il contesto globale ha definitivamente cambiato le cose, ma per un consolidamento a partire dai due asset fondamentali: la produzione di qualità e la capacità di distribuire e vendere il prodotto. Forse tardi ma ci si è resi conto che l'innovazione è nel sistema aziendale complessivo, non solo nella forma dei prodotti o nei nuovi materiali.

La capacità progettuale è importante, ma essenziale sarà anche mantenere consistenti quote di produzione. Non credo nel *distretto pensante* che sviluppa solo idee e design per poi delegare completamente ad altri la produzione. Sono convinto che il distretto continuerà ad esistere fintanto che i nostri imprenditori avranno la capacità e la volontà di mantenere qui tutte le fasi di realizzazione del prodotto, dal design, alla realizzazione dei componenti sino all'assemblaggio e alla distribuzione.

Visto lo sviluppo in proiezione, inevitabile sarà un ruolo più pregnante della ricerca, e un suo maggior peso nella vita delle imprese. Al di là della conoscenza interna e dei saperi taciti del distretto anche importanti collaborazioni si sono realizzate in passato con parchi scientifici ed università, ma va detto che il rapporto è ancora difficile e richiede lo sviluppo di ulteriori sinergie.

In passato il ruolo del territorio e delle strutture distrettuali è stato relativamente significativo, e anche oggi non può essere considerato un'infrastruttura strategica in grado di governare lo sviluppo. Spesso diciamo agli ospiti stranieri che vengono a visitarci, e ci chiedono come abbiamo fatto a costruire tutto questo, che in verità il distretto non c'è a livello formale, ma ci sono le persone che ci lavorano e lo fanno crescere. Le grandi aziende del resto non hanno mai avuto bisogno di un distretto inteso in termini formali, e le piccole aziende hanno sempre vissuto ognuna per conto proprio, forti di un individualismo che è stata una risorsa ma forse anche un limite. Le scelte strategiche sono sempre state operate tramite le associazioni di categoria a livello territoriale o nazionale, sono stati loro i referenti per portare le imprese all'estero, per l'internazionalizzazione, per partecipare alle fiere.

Quello che oggi le aziende chiedono alla struttura distrettuale e al territorio è una semplificazione per gestire il lavoro quotidiano, minore burocrazia e maggiore facilità di movimento per persone e merci. Le più piccole, per

la loro intrinseca difficoltà negli investimenti, e probabilmente alla ricerca di qualche forma di accompagnamento, guardano con interesse a quelle attività di ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico che sicuramente potranno favorire la crescita e la competitività. Nel corso degli anni le aziende hanno sentito l'esigenza sia di potenziare la collaborazione con università e poli scientifici sia di avvalersi di un supporto tecnico per lo sviluppo. Grazie alla volontà e all'impegno dell'associazione nazionale di categoria - ANFAO - è nata Certottica, un ente che svolge un ruolo importante all'interno del distretto con l'attività di certificazione, di formazione tecnica e implementazione di nuovi processi e materiali che favoriscono la crescita tecnologica delle nostre aziende.

Le stesse best practice più significative del distretto sono quelle che vengono dalle aziende leader, un riferimento per i concorrenti e anche per i piccoli che puntano allo sviluppo. Luxottica è senz'altro quella che, partita da zero, ha saputo crescere, anticipare gli scenari futuri e reagire in modo immediato alle variazioni di un mercato sempre più frenetico.

Cosa mi preoccupa per il futuro? Il made in Italy che non è vero made in Italy. Vuol dire farsi male da soli, e perdere quello su cui dovremmo puntare, cioè il fatto che le cose noi le sappiamo fare meglio. Questa è la nostra vera, sola leva per competere.

Biografia

RENATO SOPRACOLLE lavora dal 1981 alla Sopracolle srl di Perarolo di Cadore l'azienda di occhiali di cui oggi è l'Amministratore, fondata dal padre nel 1967. Accanto all'attività di impresa, il suo impegno per il distretto lo ha portato a ricoprire ruoli di responsabilità in Associazioni ed Enti impegnati a sostenere e accompagnare le dinamiche di sviluppo. E' Consigliere di CERTOTTICA l'ente di certificazione e formazione per la crescita tecnologica delle imprese, rappresentante del Distretto dell'Occhiale L.R. 8/2003, e Membro di Giunta della Camera di Commercio di Belluno.

8.3 DISTRETTO PARCO AGRO-ALIMENTARE DI SAN DANIELE

di *Carlo DALL'AVA*

E' forse il più giovane distretto italiano. Sei anni di vita, di cui tre spesi nella progettazione e altri tre a delineare le buone pratiche per lo sviluppo di un territorio vocato da molti punti di vista. Oggi è una capitale nella geografia agroalimentare italiana, la patria di quell'icona del made in Italy che viene rappresentato non solo con la coscia del prosciutto ma con il piedino, una reminiscenza che trova traccia nell'effigie di una tomba longobarda rinvenuta nel territorio. Non mancano anche peculiarità tecniche di produzione differenti, come la salatura non peso/peso ma peso/giorni: la prima, come accade al Prosciutto di Parma, è data dal rapporto tra il peso della coscia e il peso del sale in una percentuale che ogni azienda sceglie; la seconda come accade a San Daniele è il risultato del rapporto tra il peso della coscia e il numero di giorni in cui si realizza la salatura. Un marchio che ha rappresentato e venduto il territorio un tempo riconosciuto nelle mappe economiche per il distretto della pantofola. Nella storia della pantofola e di quella ventina di scarpettifici che lavoravano per le più grandi marche legate al mondo della moda, c'è un insegnamento prezioso. Quelle aziende non hanno mai rinnovato i macchinari, non sono mai state al passo col mercato e con la domanda, non hanno mai incrementato gli investimenti e fatto innovazione, tanto che di quell'esperienza restano pochissime realtà. Succede così che a San Daniele al declino della Pantofola ha corrisposto l'ascesa del prosciutto con numeri significativi: dalle 15 000 cosce delle origini si è passati a 2 900 000 attuali.

Nel passaggio dalla pantofola al prosciutto al territorio si è affermato a San Daniele un vero e proprio modello di sviluppo, orientato a nuovi obiettivi di qualità e sostenuto da una visione che ha messo in valore le esperienze dei tanti e diversi settori produttivi e terziari. Negli anni '50 a San Daniele si facevano i prosciutti come in tanti luoghi d'Italia: non c'era una tradizione particolare, rientrava nello stile di vita della famiglia italiana. Nella tradizione si macellava a dicembre per il Natale, ma la produzione era finalizzata al solo sostentamento e all'autoconsumo. Anche qui tutti producevano e man mano sono nati laboratori specializzati dove si producevano prosciutti e insaccati. Negli anni '60 l'avvento delle celle frigorifere e il boom economico con il benessere diffuso, hanno cambiato per sempre le cose: si è passati così dal prosciutto vernengo a quello che si può produrre ogni giorno, e il prodotto da eccezionale e riservato alle grandi occasioni è diventato un alimento da mangiare tutti i giorni. Parma e San Daniele hanno avuto più fortuna di altri,

e un grande successo commerciale. Oggi siamo arrivati a produrre in Italia 12 milioni di prosciutti Dop contro i 26 milioni di pezzi che non sono prosciutti Dop, fatti spesso con carni estere, congelate e tecniche spesso discutibili. In questo cambiamento delle condizioni di produzione e degli stili di vita, il passaggio dalla pantofola al prosciutto, ha fatto leva a San Daniele su alcuni asset che ne hanno determinato il successo. Il primo è legato alla sua felice posizione geografica. Nel momento in cui non c'erano le celle frigorifere era un posto ottimale per fare i prosciutti: abbiamo le montagne a pochi chilometri, il mare vicino, cambia la temperatura varie volte al giorno. Le condizioni ambientali sono state in passato un grande vantaggio, oggi non lo sono più perché le tecnologie molto sofisticate ci rendono di fatto indipendenti dalle condizioni esterne. Il secondo è la presenza di un Consorzio che ha aggregato tutti produttori e ha dato senso, tutela e promozione al prodotto. Storicamente il Consorzio è stato essenziale. Oggi siamo in tanti e se per un verso la sua azione è legata agli interessi generali del prodotto, è altrettanto vero che la sua eterogeneità potrebbe rivelarsi adatta per qualcuno e non per altri. All'interno ci sono le grandi industrie che spesso appartengono a gruppi che qui hanno solo la produzione, e ci sono le piccole imprese del territorio. Anche in considerazione del successo che il prodotto ha avuto c'è il rischio reale di diventare una sorta di Taiwan del prosciutto. In questo senso il tema legato al ruolo dei Consorzi è dirimente perché se al loro interno c'è identità di intenti e politiche della qualità omogenee, pur nelle differenze che ogni singola azienda pratica, e tutti si comportano nello stesso modo può essere decisamente positivo, ma oggi la tendenza di molti prosciuttifici è quella di produrre prosciutti che dovranno essere venduti a 12 mesi. Questo implica una diversa prospettiva, e non è detto che chi produce diversamente possa avere un vantaggio nel rimanere in quelle strutture. Del resto non è diverso ciò che è accaduto nel mondo del vino; per qualcuno stare in un Consorzio a certe condizioni ha rappresentato uno svantaggio, e non a caso ne è uscito. C'è da chiedersi in effetti a questo proposito a che condizioni il Consorzio è oggi un fattore di sviluppo per i produttori, proprio alla luce della suo ruolo che implica responsabilità e tutela degli interessi per un'eterogeneità di produttori che esprimono filosofie aziendali e strategie di qualità non per forza coincidenti. Il Consorzio ha in effetti una doppia velocità: quella dei grandi che la considerano la loro Taiwan e quella dei piccoli che continuano ad avere il cervello qui perché non possono fare diversamente, e comunque sono fortunatamente *condannati* alla qualità estrema del prodotto e dei processi per ritagliarsi spazi commerciali a loro adeguati. In questi anni abbiamo assistito all'affermarsi di due grandi realtà organizzate a tutela del consumatore e per la valorizzazione delle tipicità alimentari legate al prosciutto: il Consorzio del Prosciutto di Parma e quello di San Daniele. Non è una diarchia all'italiana, alla Coppi-Bartali. E' piuttosto

uno stato di fatto nel quale entrambi a partire da disciplinari diversi operano con lo stesso intendimento di proteggere la tracciabilità della filiera rispetto alla sofisticazione alimentare, operare politiche di promozione, migliorare gli standard della qualità con controlli accurati. Entrambi hanno potenzialità e limiti simili, per lo più legati all'istituzione stessa del Consorzio, alla sua funzione e organizzazione, entrambi si misurano con la coabitazione nella medesima struttura di realtà imprenditoriali diverse. Tra chi è mono produttore e fa esclusivamente prosciutti, e i tanti prosciuttifici in mano a gruppi che lavorano anche la carne fresca, la mortadella, i cotti e il prosciutto. Per queste realtà il prosciutto rischia di diventare un optional che viene *regalato* per vendere tutto il resto, e questo a noi fa male perché non abbiamo la forza per competere, ma siamo insieme in un Consorzio nel quale si vota non per testa ma per numero di pezzi fatti, con le ovvie conseguenze che si possono immaginare. Bisogna essere consapevoli che per la grande impresa la qualità è la costanza dei prodotti, per la piccola azienda è il contrario, è la differenza. Una differenza che è data dalla combinazione di tanti fattori: quella tra un mangime e un altro, tra un allevatore e un altro, differenza nella genetica, nell'alimentazione complessiva dell'animale, nelle condizioni in cui è allevato. In questo senso il ruolo dei Consorzi è sicuramente preziosissimo per i molti aspetti legati alle normative, ai controlli, alla promozione se e quando riescono a farla, ma il rischio è che diventino delle gabbie. Un esempio per capirci. Dok-Dall'Ava è strutturata per produrre in modo differente, o forse soltanto per stare aderente alla domanda di mercato emergente, dipende dai punti di vista. Per produrre la differenza occorre avere una storia alle spalle, che significa respirare qualità in tutti i momenti della giornata, in tutte le fasi della vita aziendale, in tutte le scelte. Non esiste qualità a valle se non c'è qualità pianificata a monte. Non solo. I nostri collaboratori sono essenziali ma devono essere collaboratori nel senso più autentico della parola, cioè persone con autonomia di pensiero capaci di portare a noi imprenditori elementi e suggerimenti di discontinuità. E' basilare. Se penso che tutto deve essere sempre uguale vuol dire che non sono attento alla domanda del consumatore, o peggio che non sono preparato a seguirla. Oggi non c'è più una sola richiesta dal mercato, e anche quando parliamo di prosciutto parliamo di un mondo, di gusti che cambiano velocemente, di consumatori sempre più esigenti ed evoluti. Quindi ad una domanda variabile dobbiamo essere pronti a dare risposte adeguate, e possibilmente anticipatrici di quello che sono i desideri del mercato. Dobbiamo porci il problema del recall, della seconda volta, perché una vendita si fa sempre, ma la fidelizzazione richiede altro, è l'inizio di una vera complessità. Ma l'altro equivoco nel quale non possiamo cadere è l'idea che la qualità sia solo per nicchie di mercato: noi dobbiamo produrre bene per tutti, questa è la scommessa. In questa strategia della discontinuità, della qualità per differenza, oltre al capitale

umano ci sono altri aspetti. In particolare la selezione che si sta facendo con animali diversi che provengono anche da altre zone, ci consente di sperimentare il nostro bagaglio di conoscenze e competenze. Questa non è solo una strategia produttiva, è un modo diverso di fare impresa in questo settore. L'uso di maiali diversi dovrebbe essere uno stimolo per i nostri allevatori italiani a fare e ricercare con continuità, a non uniformarsi. Il rischio vero che stiamo correndo è che la realtà suinicola italiana si avvii verso una omogeneizzazione del mercato: sempre quel maiale, con quella genetica, con quella tipologia di mangimi. Come sta accadendo anche alla zootecnia. Tra allevatori e produttori deve esserci un dialogo per arrivare a questo risultato. Oggi invece ci sono categorie, come quella degli allevatori, che stanno soffrendo perché lungo la catena del valore non ci sono vantaggi condivisi. Se si lascia fuori anche solo un soggetto, prima o poi lo si paga. Il sistema oggi è strutturato sul potere enorme del macellatore, lui è quello che determina il funzionamento della catena, e questo ha pesantissime ricadute. In questo settore non esistono catene di subfornitura come in altri settori, perché il macellatore e l'allevatore sono veri e propri partners. Il problema vero è che i prosciuttifici non possono avere un dialogo con l'allevatore, perché il dialogo ce l'ha solo il macellatore. Le conseguenze sono semplici e anche il cambiamento segue una strada obbligata: cominciare a pensare di farsi i maiali o coinvolgere qualcuno che gestisca la logistica della carne fresca, perché il prosciutto è una parte dell'animale ma poi c'è tutto il resto che subisce altre logiche di mercato e distribuzione. Sono dinamiche complesse che andranno affrontate se si vuole guardare allo sviluppo in prospettiva. Siamo il solo paese in Europa, diversamente da Francia, Germania, Spagna, dove il macellatore è l'unico che comanda perché il suo non è solo un servizio tecnico. Qui i macellatori trattano con gli allevatori, hanno comprato i prosciuttifici e poi devono anche vendere, quindi coprono una larga parte della filiera. E per vendere bisogna strutturarsi in modo standardizzato. Chi è in queste condizioni ha necessità di monetizzare al massimo in 12 mesi perché l'esposizione finanziaria è considerevole; i piccoli prosciuttifici per la strategia che si sono dati su politiche di qualità sono meno vincolati, sono strutturati per tempi più lunghi e meno condizionati dagli immobilizzi. Questo significa che già in origine si pensa ad un prodotto ad alto o basso contenuto qualitativo, strutturato per tipi diversi di mercato. Queste logiche non hanno a che fare con la crisi attuale, che possiamo dire non ci ha toccato. Ha piuttosto a che fare con la struttura e il funzionamento del mercato alimentare nel quale ci sono figure strategiche che determinano le logiche non solo della distribuzione ma le scelte dell'intera catena produttiva. Per ogni prodotto importante che richiede investimenti anche finanziari legati alla stagionatura, penso al Parmigiano Reggiano, ci sono figure che detengono un grande potere, al punto che la loro influenza si innerva anche nelle reti di

distribuzione, in particolare nei rapporti con la grande distribuzione organizzata, e a mio modo di vedere tende ad abbassare verso il basso la reale qualità del prodotto e con essa il gusto del consumatore. Senza drammatizzare bisogna ammettere che questo è un grande tema. Faccio un esempio. Cosa ci ha insegnato la Spagna in questi anni con il successo del Patanegra, del jamon Serrano, del jamon Iberico de bellota? Che il prosciutto è il risultato di una catena che funziona tra produttori, allevatori e macellatori grazie alla quale lo stesso maiale, in funzione di come viene allevato e nutrito, viene a costare tre volte tanto in diversi periodi dell'anno. Questa è cultura. Ed è un esempio per dire che da noi manca questa positiva circolazione e alleanza tra le tre figure centrali del processo. Se guardiamo all'oggi i trend di crescita sono positivi e il successo del prodotto è indubbio, ma non possiamo ignorare che in una prospettiva non lontana probabilmente i consumi saranno minori e di maggior qualità, e necessariamente dovremo far tesoro di quella segmentazione che tanta fortuna sta portando agli spagnoli. Qualche numero per capirci. I prosciutti venduti in Italia sono tra i 38 e i 40 milioni, di questi solo 12 sono prosciutti DOP- Denominazione di Origine Protetta: questo dice che se i Consorzi mettono in campo le politiche giuste i margini di crescita saranno enormi nel giro di pochi anni. Il problema però è che queste politiche dovranno dare a tutti quelli che stanno nella filiera le stesse opportunità, identità e la giusta remunerazione. Le nostre quantità come DOP sono contingentate, e le carni sono tutte italiane, di 11 regioni perché le altre non hanno superato i test di ingresso come allevamenti e razze, ma non possiamo ignorare che se ne vendono il doppio in giro per il mondo. Il controllo di tutto questo compresa la sofisticazione è un compito del Consorzio. Per governare queste dinamiche occorre agire sulla formazione, sensibilizzare ad uno standard qualitativo alto, rispettare la filiera e rendere la tracciabilità reale oltrechè cartacea. Questo passaggio non è semplice e occorre mettere al centro sia il prodotto sia i produttori. La capacità di promozione nazionale e internazionale del Consorzio è un punto dolente per la scarsità di risorse economiche. Anche qui un esempio che ci aiuta a capire. Dok-Dall'Ava ha sempre partecipato al Salone del Gusto perché in quella manifestazione ha riconosciuto una strategia vincente, ma localmente eravamo guardati con sospetto perché si diceva non è opportuno snobbare Cibus. Poi evidentemente ci si è accorti che quella non era affatto una scelta solo fieristica, ma che aveva nel tramite dell'evento espositivo una logica di sviluppo alternativo. Ebbene, da due anni il Consorzio è sponsor del Salone del Gusto. Per usare un esempio di scuola entrato nel gergo: il consumatore è stufo di sentirsi dire che questo o quel prodotto è senza colesterolo, che è il frutto della filiera e di sentirsi snocciolare un rosario di valori tecnici se poi non ritrova in quello che mangia il gusto e con esso i valori di un buon prodotto. Che è tanto più vincente quanto più è abbinato a valori di paesaggio e di so-

stenibilità dei luoghi in cui viene prodotto. Il mercato sta andando verso una fase nuova nella quale la gente mangerà molto meno e molto meglio e dove il prezzo non sarà un problema. Oggi un chilo di prosciutto costa meno di un chilo di mortadella. Sarà la promozione qualitativa il valore fondamentale, e sarà una promozione a tutto tondo, che comprenderà anche l'esperienza del paesaggio. Occorrerà un marketing completamente diverso, andare direttamente dal consumatore per raccontargli i plus che un buon prodotto contiene. Il successo di una manifestazione come *Aria di Festa*, dove arrivano centinaia di migliaia di persone a mangiare solo esclusivamente prosciutto per alcuni giorni, lo dimostra. Certo quello è un episodio che mette insieme più fattori a partire dal turismo enogastronomico, ma è anche un segnale: è la promozione che ci fa conoscere, fa conoscere le nostre aziende e il nostro territorio. Il Consorzio ha educato alla qualità, ma in futuro credo che dovrà essere ancora più rigoroso, forte della consapevolezza che il suo operare è un bene di tutti e dell'intera l'area. Le normative europee in tema di agricoltura ci toccano in parte, il problema nasce quando il legislatore italiano le recepisce: siamo il paese più controllato al mondo, con controlli che nessuno fa negli altri paesi e taluni sono assolutamente oziosi, nel nostro settore per certi versi sono superiori a quelli che si fanno negli ospedali. Si fanno leggi incredibili in Italia, insensate. Il famoso Patanegra con l'unghia nera, che costa cinque volte il nostro prosciutto, con i nostri controlli e i nostri veterinari non potremmo mai farlo, e questo la dice lunga. Ma oltre alla parte, a San Daniele c'è il tutto. Per la sua costituzione il distretto non ha solo utilizzato il patrimonio di visibilità e reputazione del Consorzio, ma ne ha usufruito come traino positivo per aggregare le realtà legate all'agroalimentare che intorno al prosciutto si sono affermate e consolidate. Oggi possiamo dire che il distretto è anche altro oltre al prosciutto. Certo il socio di maggioranza resta il Consorzio, addirittura inizialmente qualcuno avrebbe voluto che il marchio fosse quello del prosciutto, ma poi guardando in prospettiva si è scelto di evitare che già nell'atto fondativo si realizzasse un appiattimento su un solo prodotto. L'identità del distretto è sui generis, è una forma interessante nella quale coesistono vocazioni terziarie legate alla promozione turistica e culturale e manifattura orientata alla produzione alimentare. L'area è strepitosa, il territorio è magnifico, e la governance territoriale ha sin qui saputo intercettare e potenziare la vocazione enogastronomica. Quando nel 1988 abbiamo avuto l'idea di aprire una prosciutteria eravamo guardati con scetticismo, oggi l'elenco delle prosciutterie di San Daniele conta decine di nomi, e molte altre ne nasceranno. E' per dire che intorno al prodotto più conosciuto, ma potrà accadere anche per gli altri, si è sviluppata un'economia legata ai servizi e al commercio molto vitale e dinamica. Il ruolo del distretto, nonostante la sua nascita sia recente, è stato molto importante, ha tracciato una prospettiva possibile e ha dato gli strumenti per poterla implementare.

Dopo aver capito cosa fare, adesso è l'ora di agire. Molte sono state le esperienze che ci hanno formato e indicato quale direzione intraprendere.

In questo senso il distretto potrà fare da incubatore di aziende e da accompagnamento attraverso reti di relazione che lo aiutano sia nell'internazionalizzazione che nell'alfabetizzazione. ASDI, l'ente di rappresentanza del distretto è una buona opportunità, e tende ad agire come soggetto collettivo. Siamo solo agli inizi, andranno investite risorse ma la strada tracciata è buona. Immagino uno sviluppo che possa in prospettiva arrivare al 50-50, un obiettivo naturalmente al quale oggi siamo ancora lontani. Prima il distretto si incammina e si autofinanzia e meglio è. Siamo fiduciosi, sia per le politiche legate alla ricerca con l'università di Udine, che speriamo in prospettiva di avere a San Daniele e della sperimentale di Parma, sia per le buone pratiche che siamo riusciti, anche in questo breve periodo, a mettere in campo. Penso all'esperienza dei Mercati della Terra, alla Certificazione Ambientale Iso 14001, al Progetto Sale. Nell'evoluzione che si è realizzata sembra di intravedere alcune direttrici che guidano il nostro operare. Ognuna va nella direzione di una evoluzione che, dal marchio di un singolo prodotto, attraverso le esperienze della manifattura e dei servizi, accompagna l'intero territorio e le sue filiere in una prospettiva di sistema, allo stesso tempo strategia e prassi per un vero progetto di comunità, coerente e riconoscibile. L'esperienza dei Mercati della Terra con Slow Food ci fa capire cosa può diventare il distretto in rapporto alle reti distributive e alle nuove forme di accompagnamento commerciale dei piccoli produttori orientati alla qualità. All'assise che si è svolta a Montevarchi con i farmer market le nostre imprese hanno capito realmente cosa significa fare qualità in un certo modo, che filosofia impone e che prospettive può avere. Quella di Slow Food è una rete importante, una delle poche associazioni in Italia super partes titolata e autorevole. Molti certificano la qualità a parole quella tecnica, loro sono gli unici che certificano quella reale. Grazie a loro le persone e le aziende che appartengono al distretto stanno iniziando un percorso di consapevolezza vero, vissuto. Si conosce, si sperimenta, ci si informa, è un'educazione importante per chi sta qui, un'acquisizione di identità e di orgoglio che ha un positivo effetto di moltiplicazione sul territorio. Il progetto Sale interviene sull'utilità del distretto come sistema sostenibile a priori per affermare la qualità del territorio, sia rispetto alle tipologie produttive che ospita sia rispetto all'impatto delle sue produzioni storiche. La certificazione ambientale è infine la precondizione di educazione civica per le persone che vivono qui, un modo per innervare l'idea della sostenibilità nella scuola e nelle relazioni con la comunità.

Biografia

CARLO DALL'AVA è l'imprenditore di seconda generazione di un'azienda storica di San Daniele del Friuli. Dal 1955 la storia della famiglia Dall'Ava, Natalino e Paola insieme ai loro figli, non è solo la storia del prosciutto ma di un'intera filiera che per lungo tempo ha operato anche nella lavorazione di selvaggina e carni rustiche, e per prima si è proiettata già alla fine degli anni '80 nel simply luxury food, lo slogan che identifica missione e identità delle Prosciutterie Dok-Dall'Ava. Una ricerca appassionata ha portato l'azienda ai vertici assoluti della qualità sui prosciutti San Daniele Dop, e la catena di prosciutterie a marchio è tra le reti più studiate e imitate di franchising legato al cibo. Nell'edificio di architettura contemporanea che ospita l'azienda a San Daniele sorgerà il Prosciutto Learning Center, con aule che ospiteranno corsi e workshop, collegate alla prosciutteria e al prossimo Museo del Prosciutto. Carlo Dall'Ava è membro del consiglio di amministrazione di ASDI, la società consortile che rappresenta formalmente il Distretto Agro-Alimentare di San Daniele.

8.4 DISTRETTO ORAFO DI VALENZA PO

di Bruno GUARONA

Pochi luoghi in Italia sono celebrati per la loro capacità di produrre bellezza, preziosità, glamour, con le abilità dell'alto artigianato come Valenza Po. Prima ancora che si celebrasse il made in Italy di qualità, Valenza Po ha esportato con i suoi abilissimi artigiani del gioiello una reputazione prestigiosa e vincente che ha conquistato il mondo. Lontano dalle aree industriali dei capannoni in calcestruzzo, all'interno di palazzine residenziali che esibiscono il benessere e la qualità della vita, ci si accorge di vivere in un forziere a cielo aperto camminando per strade e vicoli dove tutti i primi piani e i piani terra sono attrezzati con imponenti inferiate a garantire la sicurezza dei pazienti orafi e incassatori la cui fama gira da oltre duecento anni in tutti i continenti.

Sono quelle inferiate che ci raccontano dove gli oltre 1000 laboratori attivi a Valenza e nel distretto producono e lavorano pietre preziose e oro in una quantità stimata intorno alle 36 tonnellate, un autentico tesoro. Nell'estetica di quelle inferiate c'è anche l'etica del lavoro, frutto di una sobrietà e operosità tutta piemontese e di un agguerrito individualismo. A loro i grandi marchi della gioielleria mondiale hanno affidato la realizzazione delle emozioni prima ancora che degli investimenti. Il rapporto con grandi committenze ha arricchito il distretto per fatturato e occupazione, ma soprattutto ha arricchito i clienti. Come sistema orafa Valenza non ha competitors mondiali, chi vuole avere la garanzia di prodotti efficaci e di qualità, deve venire qui. Perché qui si fanno produzioni ben più complesse e difficili di quelle che ci commissionano i grandi marchi. Sia detto senza eufemismi: Valenza è *number one* nel mondo. Molti ci chiedono: ma lo è ancora? La risposta è complessa. Sì lo è ancora nonostante la crisi e soprattutto lo potrà essere in futuro, ma a certe condizioni.

Partiamo dall'antropologia del distretto e dai dati di contesto. Qui le strutture sono piccole, storicamente i laboratori sono per la grande maggioranza composti da 2/3 artigiani più il titolare e alcune figure amministrative. Sono strutture di altissima specializzazione e la competitività tra loro è altissima, frutto di un individualismo estremo che negli anni del successo ha favorito una crescita continua e diffusa. Alle abilità tecniche si è unito un grande dinamismo commerciale. Nel tempo i laboratori sono cresciuti in quantità e in qualità diversificandosi per mantenere lo standard quando la domanda era crescente. Qualcuno è cresciuto col marchio, molti sono rima-

sti ancorati alla piccola dimensione. E' per questo che l'identità più netta di Valenza è l'artigianalità, qui è nato il gioiello e qui si continuerà a farlo, perché è una vocazione del territorio, fatta di designer, modellatori, orafi e incassatori che intrattengono continui interscambi con l'esterno, ma sempre con la consapevolezza che questo è un centro. E' una consapevolezza radicata che oggi si misura però con il relativo interesse delle nuove generazioni ad impegnarsi nello sviluppo e nel consolidamento delle aziende orafe. I problemi di formazione sono oggettivi, e dobbiamo stare attenti in futuro a non perdere le professionalità che stanno qui. Nel tempo si è cercato di intrattenere un rapporto con le scuole, ma adesso si segna il passo. Si mantengono due realtà importanti: il Foral e l'Istituto d'Arte Benvenuto Cellini di Valenza, cui si aggiungono i laboratori che formano i dipendenti e trasmettono cultura e conoscenza ai futuri orafi. Non siamo in deficit di risorse umane ma c'è un calo di domanda dei giovani che suona come una minaccia per il distretto.

I dati di contesto, dopo anni di crescita e sviluppo, ci indicano che non siamo davanti ad una crisi di sistema ma a turbolenze significative, sia rispetto al ridimensionamento numerico delle imprese che più in generale per il posizionamento del distretto. E qui il problema non è tanto locale ma di sistema paese. Con almeno tre criticità serie alle quali non ci sembra si voglia porre rimedio.

I temi più urgenti per tutto il mondo orafa italiano sono tre: i dazi, la libera circolazione dei prodotti in Europa e il *Made In*. I dazi sono un enorme problema che ci limita nella proiezione internazionale. Qualche numero per renderci conto: esportiamo in Cina, la Cina pretende da noi il 30% di dazi, e quando la Cina esporta in Italia paga il 2,5%. Ancora: esportiamo in India e paghiamo il 25% di dazi, loro esportano in Italia e pagano il 2,5%; esportiamo negli Stati Uniti, paghiamo il 6,20 % di dazi, loro pagano il 2,5%. Questo significa andare a vendere in mercati difficili in condizioni di nessuna reciprocità. Un incassatore di pietre in Cina guadagna 90 dollari al mese e lavora 20 ore al giorno, in Italia un buon incassatore quella cifra la guadagna in un giorno. Pensiamo al cambio di valore che può avere un oggetto. In Cina sono stimati 130 milioni di benestanti che ambiscono al *made in* ma a queste condizioni si capisce bene che lo svantaggio è incolmabile, non ci comprenderanno mai, lo stesso vale per tutti i paesi. Altra questione: la libera circolazione. Noi esportiamo in Francia, alla frontiera i nostri oggetti vengono punzonati con la *garantie*, la loro garanzia indispensabile per circolare in quel paese. Infine il "made in", di cui siamo orgogliosi, cancellato perché 26 deputati hanno votato contro. Questo è lo stato delle cose e del sistema paese: purtroppo dobbiamo dirlo, l'Italia non ci difende.

I cambiamenti di scenario di questi anni, l'avvento nel mercato di paesi emergenti con manodopera a basso costo e alcune criticità strutturali hanno messo in crisi il nostro sistema. La coincidenza di ragioni interne ed esterne ci pone oggi davanti a scelte inevitabili. Il distretto, attraverso l'Associazione Orafa Valenzana, come prima iniziativa si è mosso con la costituzione del marchio DI VALENZA che viene impresso a tutti gli oggetti che vengono fatti qui, e certifica che non è un made in Italy finto. Ma è evidente che se il marchio potrà essere una protezione e una forza per il futuro, lo potrà essere a patto che si sia capaci di fare sistema, oltre quell'individualismo che ha animato sin qui il distretto. Dovremo essere uniti per abbattere i costi della promozione, per i contatti con gli assicuratori, per gestire i rapporti con le fiere. Dovremo imparare a giocare in casa portando qui i clienti, oggi che abbiamo una Fiera magnifica utile come accompagnamento per nuove politiche commerciali e di immagine. Lo stesso discorso vale per le banche. In passato le banche con il prestito d'uso davano l'oro e lo si pagava con gli interessi poco per volta, era una condizione essenziale per poter lavorare che ci ha fatto crescere e ha favorito le nostre politiche commerciali. Naturalmente si sono sempre chieste garanzie, ma si sono stipulate sulle prospettive e lo slancio, la situazione oggi è che ci chiedono di rientrare, e questo crea enorme sofferenza per tutti. Le aziende sono agguerrite tra loro perché non capiscono il valore di fare squadra e perché in passato non ne hanno mai avuto bisogno. Valenza sta pagando l'individualismo esasperato che è stata una forza, e oggi è diventato il limite. Il cambiamento che stiamo vivendo è epocale e la concorrenza è sleale, penso alla Cina, con difficoltà tali che impongono un cambiamento di marcia. A questo si aggiunga che la Cina ci sta invadendo con le produzioni medio-basse, che comunque sono state una componente del distretto, e in più anche qui ci sono laboratori che hanno delocalizzato in quel paese e producono là componenti che poi fanno rientrare al 2,5%. Nella testa di molti sta passando l'idea che conviene più delocalizzare che internazionalizzare, e questo non vale solo per la fascia a marchio. Chiunque faccia questo crea un vulnus perché entra nel mercato in modo scorretto.

Il tema della subfornitura nel nostro distretto è per molti versi particolare, di fatto ogni laboratorio è potenzialmente un terzista ma anche un imprenditore autonomo. Il terzismo in crisi è quello troppo standardizzato che compete con la Cina, e come in molti distretti italiani soffre la fascia medio-bassa non quella medio alta. Purtroppo il distretto non può fare nulla per chi non ha investito in passato sul proprio lavoro e si è limitato ad assecondare la domanda quando le cose andavano bene. Chi non si è preparato al cambio di scenario è destinato a uscire dal mercato.

Commercialmente parlando Valenza è una bella medaglia ma c'è l'altro lato: noi vendiamo il prodotto in un modo sbagliato. La logica che impera è quella di dare la merce in conto vendita, giusta in un momento di crescita quando gli ordinativi sono alti, ma non oggi perché il pagamento dilazionato, che evidentemente viene fatto perché ci sono stock di merce e molta disponibilità finanziaria costruita nel passato, disimpegna il gioielliere che non si sente vincolato ad un investimento e quindi alla necessità di far girare il prodotto.

E' un modo sbagliato perché da un lato non moralizza il mercato, e dall'altro non professionalizza il gioielliere come figura colta, competente e affidabile, un partner per l'azienda, un consulente per il consumatore.

E' paradossale che si abbia un grande *plus* nel gioiello fatto a Valenza e poi non si azzecchino le politiche commerciali. L'Associazione Orafa Valenzana ha cercato di mettere in campo un progetto che ha buone intenzioni ma limiti oggettivi. Abbiamo costituito una rete di gioiellieri che difendono il prodotto a marchio e ci tutelano. La logica è: io tutelo il consumatore finale con il marchio, ma se poi l'azienda lo regala o lo da in conto vendita non posso farci niente. La questione è molto seria perché i negozi restano il canale privilegiato della vendita, allo stato attuale forme alternative e significative a quelle tradizionali non se ne vedono, né legate all'e-commerce né a nuove reti di distribuzione frutto di aggregazioni. Per questo è nevralgico il rapporto con il dettaglio, tanto più che il tipo di prodotto implica quell'assistenza che non è mai mancata, fatta di rispetto delle consegne, servizio nelle manutenzioni e riparazioni. Anche questo è un patrimonio del distretto che, nella sua evoluzione è stato sì attento al prodotto ma anche e soprattutto del servizio.

Tra i cambiamenti di contesto ci sono le tendenze e i mutamenti di gusto del consumatore, spesso sostenute da aziende che hanno messo in campo interessanti politiche di marketing e comunicazione legate all'idea che la preziosità del gioiello può essere indipendente dalla materia prima con cui è realizzato. Non c'è dubbio che questo si possa considerare un segno dei tempi, un indicatore della complessità e della varietà dei consumi, e in ultima analisi anche un'attenzione e una vicinanza ai desideri di alcune fasce di clientela.

Questa logica tuttavia non è la nostra: per noi la preziosità del prodotto sta esattamente nella sua materia prima che sono l'oro, i diamanti e la pietra preziosa. A partire da una considerazione direi ovvia: l'oro nel tempo si valorizza, l'acciaio o qualsiasi altro materiale, sostenuti solo dal design e dalla comunicazione, nel tempo non valgono niente, e lo sanno bene tutti quei

dettaglianti che si ritrovano con magazzini pieni di merce che ha perso valore. A monte di tutto questo c'è l'idea che il gioiello ha un valore intrinseco legato alla materia prima con cui è realizzato, oltre alla bellezza, alla forma, all'emozione che suscita. Bisogna ammettere che questa tendenza ha creato molti problemi al distretto: per un verso si è confermata ancora una volta la mancanza di un sistema coeso, per altro si è fatta ancora più chiara la consapevolezza che a Valenza mancano le funzioni terziarie legate al prodotto, nonostante i duecento anni di eccellenza nel settore. In questo senso l'idea della qualità, che pure è così tanto presente nella cultura distrettuale e nel lavoro dei nostri orafi, troppo spesso si traduce nella sola qualità tecnica. Purtroppo le imprese se sono molto focalizzate sul prodotto non lo sono altrettanto sulle funzioni aziendali. Mi spiego.

La qualità è reale nel perfezionismo con cui viene trattato il gioiello in tutte le sue fasi di lavorazione, ma il concetto di qualità portato sulla cultura d'impresa a tutto tondo è cosa diversa, e qui si rende evidente un grande limite degli imprenditori valenzani. E' stata dominante l'idea che la qualità del prodotto in sé è sufficiente a sostenerlo, ma sappiamo bene che non è più così.

Le aziende in generale, a parte alcune eccezioni, non sono state capaci di innervare il tema della qualità in tutto il sistema aziendale. Questo conferma la tendenza diffusa a considerare la creatività come principale, se non unico, fattore di sviluppo. E' per questo che una delle ragioni della crisi di oggi è che, almeno su questo fronte, non si è stati capaci di mantenere il passo con l'innovazione e le trasformazioni che il mercato ha imposto. L'idea di innovazione del distretto si è tradotta solo sul design e la creatività che del resto sono stati la nostra unica difesa. Il punto luce, il solitario, il trilogy ce l'hanno tutti, qui facciamo cose diverse, oggetti di personalità che esistono in ragione della ricerca costante di creatività e fantasia. Valenza vive di questo, Valenza è questo. Ed è nella circolazione e nello scambio di questa preziosa energia creativa fatta di esperienze e conoscenze che si mantiene capitale del gioiello nazionale e internazionale. Il deficit di cultura manageriale ha origine senz'altro in un'antropologia che si è misurata con altre sfide in passato, con una minor complessità delle dinamiche distributive e commerciali, e nel fatto che per molto tempo al gioiello valenzano è stata sufficiente la percezione che se ne aveva nel mercato. La cultura d'impresa e dell'imprenditore, unite a logiche manageriali, potranno essere allora un sostegno e un'integrazione alle caratteristiche originarie del distretto.

Anche questa frontiera rientra tra gli obiettivi dell'Associazione Orafa Valenzana, ma è evidente che il suo contributo sarà tanto più significativo quanto maggiore sarà l'ascolto e la condivisione dei suoi associati. Ciò per

incidere veramente l'Associazione dovrebbe essere maggiormente percepita dalle aziende per il suo valore non solo di aggregazione ma di modernizzazione del distretto.

L'Associazione si è sviluppata in questi decenni con leadership autorevoli e appassionate, oggi aggrega oltre 400 soci e possiamo dire che i riscontri sono sostanzialmente positivi. La criticità però resta la stessa: un individualismo che limita le migliori intenzioni di mettere in atto buone pratiche. Quando ci si trova a fronteggiare i problemi del Sistema Valenza dobbiamo essere consapevoli della reale forza di cui disponiamo, altrimenti gli interventi rischiano di essere velleitari.

E' indubbio che essa sia rappresentativa del distretto, e le sue azioni sono per il bene di tutti. A parte il marchio che è il progetto più importante perché contiene le migliori prospettive di tutela e sviluppo del sistema Valenza, le azioni più interessanti che stiamo studiando sono verso la sua promozione con eventi e workshop da realizzarsi soprattutto con il sostegno dell'Ice. Ma la sua azione resta un'azione di lobby. In prospettiva mi auguro si comprenda che al cambiamento di contesto generale si potrà far fronte solo con logiche di aggregazione. Un obiettivo da realizzarsi a livelli diversi: c'è un livello locale legato al nostro territorio, e c'è un livello generale legato al mondo degli orafi italiani, che comprende Valenza, Vicenza e Arezzo con cui si è realizzata una prima positiva esperienza in occasione dell'audizione al Parlamento Europeo nella quale abbiamo potuto illustrare le maggiori criticità e opportunità del nostro sistema. Siamo chiamati a razionalizzazioni non più a moltiplicazioni e campanilismi. A partire dalle fiere, troppe, troppo costose, troppo ravvicinate e troppo poco orientate ad una vera e seria azione commerciale e promozionale. Siamo chiamati a un uso ragionato e strategico delle risorse, e insieme a noi chiamiamo FederOrafi, una rete importante che mette insieme tutela e accompagnamento. Queste sfide, per la loro portata, sono anche un'opportunità per sperimentare nuove coalizioni con gli altri distretti orafi, per esempio sull'internazionalizzazione, nel quadro di una collaborazione che trova ragione nella complementarità che c'è tra Valenza che fa il gioiello, Arezzo e Vicenza che fanno il catename e lavorazioni meccanizzate. I timori di una prospettiva di sviluppo sono anche legate alla realtà territoriale rispetto alla quale sembra di vedere una scarsa consapevolezza, e più in generale poca attenzione al nostro bisogno di accompagnamento e di sostegno. Faccio due esempi emblematici. In un'area ad altissima densità di laboratori e aziende orafe l'Amministrazione Comunale voleva aprire un supermercato, una scelta che mostra di non capire di quale tipo di impresa stiamo parlando. Quelli sono posti dove è richiesta una certa sicurezza, non a caso i produttori si sono ribellati, e l'Associazione li ha

sostenuti. Ancora. E' stato fatto un quartiere fieristico magnifico, essenziale per lo sviluppo e la promozione di Valenza e delle sue eccellenze, un polo di attrazione anche per noi che facciamo una nuova fiera importante che si sta preparando alla terza edizione, con insufficienti indicazioni stradali. C'è da chiedersi se si comprenda non solo il mondo del distretto con le sue regole e la sua economia, ma più in generale il tipo di necessità e tutele di cui ha bisogno. Le responsabilità sono naturalmente a diversi livelli ma quello che manca, e che fa male, è vedere che al mondo politico interessa poco capire di che cosa hanno bisogno le imprese e l'artigianato che qui è la componente più rilevante, la struttura portante del distretto. Ma c'è di più. Purtroppo anche dalle associazioni di categoria non ci sentiamo rappresentati né tutelati per i nostri interessi. Questo stato di cose è conosciuto da tutti, ma non possiamo dire di avere ottenuto molto al di là di un sostegno di facciata e di qualche promessa.

In conclusione, la fotografia del distretto sembra abbastanza chiara. Continuiamo a essere forti sul prodotto ma non c'è visione, strategia, proiezione. Questa è la prima volta che abbiamo problemi veri, e Valenza potrà essere una forza solo come sistema. Di Valenza non più con l'individualismo dei singoli. Certo le aziende leader forti del loro marchio troveranno le migliori strategie per rimanere nel mercato e per crescere; per i piccoli del distretto sarà difficilissimo emergere senza enormi investimenti in comunicazione e marketing, caratteristica che peraltro qui non ha mai trovato particolare consenso. Il marchio che l'Associazione ha messo in campo è una buona pratica, è una casa comune per tutti quelli che vorranno produrre bene, con serietà e con il valore reale e percepito della nostra storia. Se riusciremo in questo il sistema Valenza avrà sperimentato una coalizione ampia, fatta dagli imprenditori orafi ma anche dalle istituzioni di diverso grado, dal sistema territoriale, dalle associazioni di rappresentanza. Questo ottimismo non può però sottacere le criticità del sistema paese rispetto al mondo orafa, che tocca noi come altri. Criticità che a ben vedere riguardano le politiche il ruolo, la salvaguardia e la valorizzazione del mondo artigiano, la vera forza del nostro Paese.

Biografia

BRUNO GUARONA ha svolto tutta la sua attività formativa e professionale nel distretto orafa di Valenza Po. Studi all'Istituto Benvenuto Cellini, perito gemmologo e poi imprenditore, ha fondato con alcuni soci la BIBIGI, un marchio presente in tutti i mercati del mondo.

Dal 2006 è il presidente dell'Associazione Orafa Valenzana.

8.5 DISTRETTO DEL MOBILE DELLA BRIANZA*di Carlo MOLTENI*

Il treno per Milano, linea a binario unico, ha lo stesso orario del 1920, si parte alle 7.27 e si arriva alle 8.06. E non è riuscito nemmeno a diventare una metropolitana. In macchina in certe fasce orarie per percorrere una manciata di chilometri occorrono ore. Se è vero che il tempo è una dimensione soggettiva come diceva Bergsson, è pur vero che per un sistema produttivo il tempo è una variabile economica. Come lo sono i luoghi. E le connessioni. E' per dire che il distretto è cresciuto nonostante il territorio inteso come infrastruttura dello sviluppo, ma forte di legami profondi col territorio. Nel solco di una storica tradizione nella lavorazione del legno che ci porta ad essere uno dei distretti più antichi d'Italia, un ruolo centrale ha avuto la formazione con la prima scuola professionale per falegnami di Cantù nata nel 1870. Quella è rimasta nel tempo un'importante fucina per i giovani artigiani del mobile, soprattutto nel dopoguerra grazie ad un preside illuminato che l'ha fatta crescere guardando all'industria, quindi non solo al disegno ma alla trasformazione. Fu un'intuizione felice quella di capire che era indispensabile imparare la manualità ma che era altrettanto importante saper usare le macchine, non a caso gli uffici tecnici della zona hanno attinto per decenni da quella scuola. Non solo. Fu ancora lui a promuovere la Selettiva di Cantù già negli anni '50, molto prima degli interventi e delle mostre di Domus che arriveranno almeno dieci anni dopo, in cui si rappresentava il design come un fattore che in prospettiva avrebbe fatto assumere dignità culturale al distretto, oltre la sola artigianalità pur eccellente. In quelle scelte che poggiavano sulla didattica teorica e applicata e sulla comunicazione esterna, c'è tutto lo spirito di anticipazione di un'agenzia formativa che si proponeva di accompagnare le trasformazioni del distretto e del territorio. Il design vero e strutturato tuttavia si afferma nel corso degli anni '60, e con esso cambia la composizione del distretto che si articola con alcune aziende leader come Cassina e Molteni, e con il contributo di piccoli artigiani. La nascita delle prime aziende anticipa gli sviluppi del distretto sulla spinta di una modernizzazione duplice: da una parte inizia l'importazione, soprattutto dalla Germania, delle prime macchine per la lavorazione del legno che permetterà di introdurre nell'artigianalità di alta gamma un concetto industriale; dall'altra, già alla metà degli anni '60, con maggiore o minore energia, comincia a delinearsi una strategia e una visione imprenditoriale fortemente legata al design. Storicamente il distretto della Brianza opera nell'alto di gamma proprio per la sua storia di forte specializzazione artigiana legata

all'abilità del fare, che rimane la sola possibilità per affermarsi e distinguersi da altre zone di produzione come il Veneto e le Marche. Ancora oggi il distretto è legato all'artigianalità del legno, orientato per esempio agli interni degli yacht e a tutte quelle produzioni che presidiano nicchie di altissima manifattura. Accanto a questo c'è l'arcipelago di lavorazioni su misura che si rivolge soprattutto ad un pubblico milanese, mediato dal rapporto con gli architetti, molto importante sia per le abilità che riesce a migliorare e affinare sia per alimentare una fascia non marginale di piccole e piccolissime imprese. Nell'area lombarda e milanese è infatti molto diffusa la pratica secondo la quale l'architetto disegna gran parte degli allestimenti interni e delega la produzione dei mobili su misura ad artigiani specializzati. Per le grandi aziende la crescita è passata per la costruzione di una gamma di prodotti diversificata e di qualità che, sostenuta da politiche di marchio efficaci e consolidate nei mercati internazionali, ha saputo trainare verso l'alto tutta la catena di subfornitura e favorire una positiva emulazione che ha fatto crescere il distretto. La competizione tra le aziende leader se ha portato a identificare le proprie strategie di posizionamento, allo stesso tempo ha favorito la crescita delle reti di subfornitura e quindi la condivisione della conoscenza. Il ricorso ad essa, per aumentare la flessibilità e abbattere i costi, è ancora oggi variabile nella dimensione, nell'influenza e nell'importanza che riveste, nell'oggetto delle prestazioni: si va dai semplici montaggi alle lavorazioni su specifici materiali, a vere e proprie fasi di lavorazione che vengono delegate per intero all'esterno. Il distretto ha mantenuto sempre un forte orientamento alla qualità con una cultura che ha avuto declinazioni diverse in funzione della tipologia e delle dimensioni delle aziende. Per l'artigiano che si misura con la committenza privata, sia essa il cliente finale o l'architetto, la qualità è saper far bene i manufatti, quindi è sostanzialmente una qualità tecnica legata in massima parte al prodotto anche se l'orientamento al servizio è prassi consolidata. Per le aziende leader il tema della qualità è molto più ampio e riguarda la conformità agli standard ma anche la comunicazione e il marketing, il valore del management, il controllo del posizionamento nei negozi, l'organizzazione interna, le buone pratiche di sostenibilità ambientale, la proiezione internazionale. E' una qualità articolata che guarda all'efficienza aziendale ma soprattutto alla reputazione. Tante sono le aziende nate per partenogenesi, e questo orientamento alla qualità ha anche sortito l'effetto di una considerevole e positiva migrazione professionale. In tema di qualità è difficile distinguere tra tecnologia e design. Se Jean Nouvel nella trasparenza totale di un edificio immagina un tavolo che sia come una busta, è tecnologia o design? Per l'impresa è solo la domanda di un professionista che presuppone il controllo di entrambi gli aspetti. In queste dinamiche progettuali e produttive gli uffici tecnici che si occupano di ricerca e sviluppo giocano un ruolo chiave. Perché dialogano con l'esterno e assistono

i designers per sviluppare l'idea, e allo stesso tempo elaborano le soluzioni più adatte ad assorbire i nuovi progetti nel know-how interno. Nel fare questo si incontrano due esperienze: per le aziende l'assistenza su progetti speciali crea apprendimento che si riversa nelle produzioni di serie, per i designers si realizza una fidelizzazione con quei partners produttivi che si mostrano in grado di soddisfare le loro richieste. L'arricchimento reciproco si caratterizza come una vera e propria formazione permanente che alza la manifattura a livello progettuale e simbolico, e allo stesso tempo la protegge da una pura concorrenza giocata sul prezzo. Questo processo, che interiorizza per intero il contributo delle reti creative rendendolo strutturale, diviene un moltiplicatore che si irradia dalla singola esperienza per divenire un patrimonio condiviso, anche dal distretto. Nel contract, divenuto un mercato di sbocco molto importante per tante aziende, queste dinamiche sono più stringenti rispetto alle produzioni di serie. Le regole auree del mondo del contract sono tante: tecnologia evoluta che permette di affrontare qualsiasi problema, e un orientamento estremamente professionale che significa qualità, efficienza, consegne, servizio, tanto maggiore perché sono prodotti customizzati. In questo senso chi è strutturato come gruppo può dispiegare un valore aggiunto importante perché mutua nella filiera interna competenze diverse: è una sorta di aggregazione naturale per competere sostenuta da sinergie che consentono scambio di conoscenza, ottimizzazioni sul prodotto e sui processi, internazionalizzazione congiunta e virtuosa. Il contract impone un modo di ragionare che poggia sulla cultura organizzativa e sul metodo, ma paradossalmente è anche un modo facile di lavorare perché molto chiaro e strutturato. Se nel contract il valore sta nelle relazioni e nel problem solving continuo che permette al personale di apprendere molto, è la produzione di serie quella più complessa e problematica perché a condizioni fisse il range di prodotto si allarga continuamente. Non solo. Mentre nel contract alcune parti della produzione si delegano completamente ai subfornitori in una sorta di partenariato dove i progetti speciali vengono affidati a chi eccelle in quelle lavorazioni, per la produzione di serie tutto viene fatto internamente, se si escludono alcune fasi. Quale che sia l'entità della condivisione di conoscenza tra aziende leader e subfornitura, di cruciale importanza è stato intendersi sull'idea di qualità, condizione indispensabile perché non creare gap nella catena del valore. Ma la sola qualità non sarebbe bastata al distretto per restare nel mercato. L'innovazione è stata una caratteristica essenziale per tutti. Innovazione dei prodotti, dei processi e delle buone pratiche. L'attenzione alla sostenibilità ambientale è un aspetto non marginale dell'innovazione, ed è divenuta un passaggio obbligato per le aziende. Per ragioni produttive e commerciali tese a garantire le esportazioni in molti paesi, ma soprattutto per l'impegno ad affermare un'idea di responsabilità sociale, rispetto alle maestranze e al territorio, che è propen-

sione alla qualità complessiva. Senza dimenticare che l'attenzione alle tematiche ambientali è anche un modo per essere aderenti ai desideri dei consumatori. Innovazione per il distretto significa migliorare il prodotto in tutta la sua performance ma anche entrare in mercati diversi. Saper cogliere la dinamicità del mercato da un settore all'altro o all'interno dello stesso settore, è un'opportunità interessante perché pone problemi di grande technicalità su cui investire, non solo per dare una risposta immediata alla domanda ma perché prefigura la possibilità di traslare le esperienze, sui materiali e le strutture, nel mondo del living. Aprire nuovi fronti di sviluppo diviene per le aziende l'accesso a sperimentazioni che sono allo stesso tempo tecniche, funzionali, formali. Questo vale per tutto il distretto nel quale l'innovazione è il frutto di più fattori, compreso quello di inventarsi mercati nuovi, e reti distributive alternative. L'artigiano che faceva il mobile in stile oggi ha cambiato mercati ma non prodotto, lo vende in Cina e in Russia, e anche questo è segno di innovazione. Questa rapidità e intraprendenza nel cambiare pelle è una risorsa importante per il distretto che ha dato origine non solo a professionalità nuove ma a forme diverse di aggregazione per lo sviluppo. Soprattutto per la solidità di queste dinamiche la crisi non ha toccato il distretto per ragioni interne, legate a delocalizzazioni mirate ad abbattere i costi di manodopera, ma per i problemi esterni di alcuni grandi clienti in settori importanti, tipo il navale. La delocalizzazione infatti esiste per pochissimi e per qualche fase produttiva, e si può considerare a tutti gli effetti un fenomeno marginale. Del resto più che delocalizzare oggi è indispensabile internazionalizzarsi, guardando oltre i soli mercati della vecchia Europa come si è fatto per un lungo periodo. Quanto sia preziosa una visione internazionale per accrescere la cultura interna e la visione dell'impresa, lo abbiamo verificato nel nostro Gruppo. L'acquisizione di Unifor negli anni '70, un'azienda che aveva una distribuzione articolata, dagli Stati Uniti alla Francia all'Inghilterra, ci ha imposto una visione internazionale che fino ad allora c'era stata solo in parte. E' stata un'esperienza essenziale che, a partire dal mobile per ufficio un prodotto storicamente globalizzato, ha allargato la sua influenza sia sulle linee di prodotto che su sinergie commerciali, distributive e promozionali. Chi ha avuto esperienze come questa ha potuto comprendere che la prospettiva dell'internazionalizzazione nulla toglie alla centralità delle produzioni nel distretto. La crisi dunque si è configurata come fattore esterno, e la misura del suo impatto è stata differente in funzione della tipologia delle aziende. Per fronteggiarla tutti hanno cercato di fare meglio, ottimizzare i costi e ripensare l'intera organizzazione, tanto che per ora non si vedono cambiamenti strutturali nel distretto. Anche perché, per usare una metafora, questo è un settore a fisarmonica nel quale la forza di molti subfornitori è quella di essere flessibili, in grado di crescere e diminuire in funzione della domanda, con un'elasticità che consente di far fronte alla variabilità del mercato. A questo

si aggiunge un tessuto sociale strutturato, e una solida industria meccanica di supporto. Fatta di aziende che producono macchine per la lavorazione del legno avviate verso processi di diversificazione legati al prodotto, e allo sviluppo commerciale con l'apertura di nuovi mercati; ma anche di aziende che producono componenti dedicate, come la ferramenta, frutto di un'offerta pensata in stretta collaborazione con il cliente. Il dialogo tra questi settori e il mondo del legno è sempre stato ricco e collaborativo. E' per questa percezione del distretto che il Gruppo Molteni ha i suoi stabilimenti nell'arco di 30 chilometri e una piattaforma produttiva tutta lombarda. Se queste ragioni attengono al funzionamento del distretto come realtà industriale, non possiamo non riconoscere che il vantaggio competitivo per molte aziende è venuto da una realtà terziaria divenuta essenziale: il Salone del Mobile di Milano. Il Salone del Mobile è uno specchio per tutti nel bene e nel male, è l'appuntamento più importante per il mondo del design internazionale, una verifica del nostro operare ma anche il luogo nel quale presentare l'aderenza alle tendenze e alla cultura dell'abitare. E' l'occasione nella quale capire e bilanciare il proprio posizionamento. Il Salone fu un'intuizione felice che nel tempo ha dispiegato per intero il suo potenziale positivo per le imprese, il distretto e tutto il mondo del design italiano. E' la ragione per la quale si può considerare come una vera e propria infrastruttura che mette in valore il mondo produttivo con quello dei servizi e delle professioni. E' il nodo di una rete essenziale che ha fatto assumere a Milano un ruolo internazionale nel design, con una proiezione che trascina verso l'alto il made in italy legato alla manifattura di qualità. Naturalmente tutto questo è stato possibile perché i grandi architetti e designer italiani se non sono di Milano hanno comunque uffici lì, e il territorio nel tempo ha saputo attrarre le professioni e le abilità più eccellenti del settore. Quella dei creativi – designers, architetti, pubblicitari, fotografi - è una rete di accompagnamento di primo piano che ha contribuito sia a fare rappresentazione del nostro mondo e consolidare il posizionamento delle aziende nell'immaginario del consumatore, sia a sostenere l'internazionalizzazione. Il fatto che il distretto sia percepito sull'alto di gamma ha per molti versi facilitato la comunicazione, avvantaggiata da prodotti che hanno segnato lo stile di vita e in molti casi la storia del design, ma nello stesso tempo ha reso indispensabile allargare la cultura aziendale e forme di terziario evoluto. Maneggiare prodotti di qualità ad alto valore aggiunto ha imposto prima che una manifattura alta, un pensiero alto. Il patrimonio di relazioni col mondo della cultura e del design è dunque una caratteristica non sottovalutabile nel settore e nel distretto poiché in un oggetto si compra la funzione ma anche valori intangibili, appartenenza, status. Così a partire da un design serio, efficiente, con un corretto rapporto qualità/prezzo si sono costruite nel distretto molte storie di successo, senza nulla togliere a chi è stato bravo e capace di realizzare

icone entrate a pieno titolo nell'immaginario contemporaneo. Il sostegno a queste dinamiche complesse che le aziende di tutte le dimensioni hanno saputo costruire con largo consenso, si è confrontato con diverse dinamiche territoriali. Per fare un ragionamento sul distretto occorre partire da due considerazioni. Una cosa è il distretto di fatto, quello sostanziale fatto di relazioni tra le imprese e la subfornitura, altra cosa è il distretto inteso in senso formale. Il distretto sostanziale è quello che ci ha fatto crescere e che le aziende più importanti hanno contribuito a far crescere con numerose start up. E' quello che ci ha permesso di arrivare a questi livelli di eccellenza con saperi e competenze preziose e riconosciute. Certe finiture qui si sono sempre fatte, prima in maniera artigianale poi con processi industriali, e così le memorie sedimentate consentono oggi alle aziende di affrontare lavori che nessuno o pochissimi sanno fare. Questo è il vantaggio di essere in un distretto. Ma il fatto che il distretto sostanziale sia così presente e dinamico, con intelligenze che sanno risolvere tutti i problemi, mostra l'altro lato della medaglia, cioè quella tendenza per la quale le aziende si disabitano progressivamente allo sviluppo interno di idee innovative. Sul lungo termine la forza e la ricchezza del distretto ha impigrito, e forse occorre riflettere sulla necessità di rafforzare gli uffici tecnici con nuova intelligenza per rendersi più autonomi, sia rispetto alla concorrenza che alla dipendenza da fornitori esterni. Da una parte si è creata una specie di pigrizia mentale, dall'altra queste figure super specializzate sono diventate in qualche modo insostituibili. Le aziende dovranno arrivare a capire quando avvalersi del superspecialista, e quando motivare i propri uffici tecnici per affrontare e risolvere i problemi delle produzioni di serie. Se la capacità competitiva si giocherà sempre più sull'innovazione e la differenza, le aziende dovranno mantenere e accrescere il più possibile il loro know-how interno a prescindere. Per quanto riguarda il distretto dal punto di vista formale la riflessione è obbligata: non ci sono strutture distrettuali efficaci in grado di accompagnare lo sviluppo nelle quali ci siamo mai veramente riconosciuti. Una governance di territorio non c'è stata e forse non ne abbiamo avuto mai davvero bisogno. Il CLAC, nato con le migliori intenzioni, è stato un tentativo che non ha pesato in nessuna dinamica, né sulle esportazioni né sulle aggregazioni, anche per divisioni interne, mancanza di risorse importanti e per i cambiamenti nella composizione sociale del distretto. Come spesso accade le imprese più che lamentarsi hanno lavorato e costruito le proprie storie, nonostante le molte diseconomie esterne. Del resto i problemi del territorio sono di tale portata che sembra difficile individuare un ente o una realtà capace di incidere. Gli esempi che potremmo fare sono tanti, ma in generale l'impressione rispetto alle iniziative che si mettono in atto è che non ci sia lucidità né sul merito né sul metodo. Si tratta spesso di eventi occasionali, poco finalizzati, senza obiettivi chiari, risorse e organizzazione, senza strate-

gie coordinate con realtà importanti come il Salone del Mobile o FederLegno. La complessità dei mercati e la ricchezza di eventi e iniziative, a livello nazionale internazionale, richiederebbe analisi molto approfondite sulla reale efficacia delle azioni che si mettono in campo, e sul target degli interventi. Alla luce di queste considerazioni di contesto e per l'eterogeneità delle dimensioni e del posizionamento, è difficile immaginare una sola linea di sviluppo per il distretto. Per tutti varrà la logica di ottimizzare i costi, produrre meglio, saper intuire in anticipo e adeguare l'offerta alla domanda del mercato. Per le aziende leader è un imperativo; per l'artigiano sarà importante mantenere gli standard di qualità reale e percepita con continuità, magari rafforzando con modalità nuove le relazioni con l'architetto e la committenza, quale essa sia. In questo senso il distretto è preparato ai cambiamenti futuri e ha la possibilità di adattarsi anche per le dimensioni relativamente piccole delle aziende: non è preparato invece ad un'eventuale esplosione industriale, che comunque non ci sarà più. L'auspicio è che ad una fisiologica diminuzione in quantità corrisponda una crescita in qualità. C'è poi un livello più generale che riguarda la competitività del distretto rispetto a territori che riescono a realizzare prodotti a minor costo ma sono percepiti comunque come made in italy di fascia alta. Questo fatto per un verso conferma la nostra maturità e leadership come produttori italiani nel settore del design, e per altro accende la competizione tra i distretti italiani, competizione che a ben vedere si gioca non solo sulle abilità delle singole aziende ma sull'efficienza dei sistemi territoriali. Per sostenere le trasformazioni cui è chiamato il distretto il tema centrale resta la formazione, fatta di strutture eccellenti sia sul piano della formazione alta, e in questo il Politecnico di Milano è una grande risorsa, sia su quello della formazione tecnica. Quella che guarda al livello artigianale, per esempio nessuno insegna più come si fa a intagliare, ed è un peccato. La perdita di abilità storiche e saperi tecnici è figlia anche del cambio generazionale, per cui oggi la cosa sempre più difficile è trovare artigiani che lavorano bene, senza la sicurezza che i figli continueranno il lavoro dei padri.

Biografia

CARLO MOLteni è il *Presidente e Amministratore Delegato del Gruppo Molteni*, che oggi comprende Molteni & C., Unifor, Dada e Citterio. Tutte le aziende hanno sede nel distretto del mobile della Brianza. La Molteni, fondata dal capostipite Angelo negli anni '30, sarà tra le prime aziende del settore ad introdurre l'uso delle macchine per la lavorazione del legno, importandole direttamente dalla Germania. Quando Carlo Molteni entra in azienda nel '66 è già tra le principali realtà europee nella produzione di mobili. Il '69 è l'anno della svolta con la conversione completa della produzione verso il design, cui segue l'acquisto di Unifor, settore ufficio, Citterio, e poi nell'80, di Dada, azienda di mobili per la cucina. Con i fratelli sviluppa ampie sinergie tra le aziende del Gruppo per rispondere al cambiamento che attraversa la percezione della casa e dei luoghi del lavoro. Dopo la realizzazione del nuovo quartier generale IBM a Mount Pleasant si decide di avviare la Divisione Contract, che dal '75 realizza grandi progetti in ogni parte del mondo: alberghi e ambasciate in Medio Oriente, navi da crociera, negozi, musei, spazi pubblici prestigiosi come la Fondation Cartier e la ricostruzione del Teatro La Fenice a Venezia. Accanto a committenze prestigiose si consolida la collaborazione con i protagonisti del design e dell'architettura contemporanea come Carlo De Carli, Aldo Rossi, Luca Meda, Afra e Tobia Scarpa, Michele De Lucchi, Jean Nouvel, Norman Foster, Patricia Urquiola, Molti progetti e oggetti realizzati sono ormai dei classici, entrati nella storia del design e insigniti di numerosi premi, tra i quali il Compasso d'Oro.

8.6 DISTRETTO TESSILE DI CARPI

di *Nello ARLETTI*

C'è stato un tempo in cui ogni casa a Carpi era un laboratorio di maglieria. Per qualcuno una leggenda italiana, per economisti e sociologi un modello vincente che ha portato il territorio a una leadership internazionale durata decenni.

In quella terra bagnata di nebbia, freddo e fame, povertà vera e condizioni difficili, senza il bagno nelle case, in zone nelle quali si stava peggio che nel meridione d'Italia. Tutto comincia negli anni '50, con l'ottimismo della ricostruzione e una quantità enorme di manodopera che veniva dalla campagna, gente intraprendente, pronta ad apprendere, desiderosa di lavorare e pronta a sacrificarsi. Il distretto è nato quando lavorare non solo era facile ma era il segno di un affrancamento da anni di fatiche e miseria, con davanti la prospettiva e la fiducia di un futuro prospero.

In un contesto duro ma pieno di opportunità i carpigiani hanno dispiegato intuizioni commerciali e uno spirito di iniziativa eccezionali, in quel momento più che sufficienti ad aggredire un mercato che oggettivamente assorbiva tutto. La generazione degli anni '60 lavorava non più di 3-4 tipi di maglia, i colori erano al massimo 2, io stesso agli inizi per oltre 6 anni ho fatto lo stesso tipo di prodotto. La complessità e lo stile erano zero e il mercato era in espansione. Col tempo la situazione si è completamente rovesciata: oggi la varietà e la velocità sono massime e con esse le difficoltà del mercato e la variabilità dei prezzi. Eravamo allora i cinesi d'Europa, e non mi sento a disagio dicendo questo, perché dire cinese era già un'emancipazione se si pensava da dove eravamo partiti. In un territorio storicamente ricco di virtù civiche e di coscienza sociale e di classe, i conflitti sindacali in verità non ci sono mai stati, se si esclude la Sidam con oltre 2000 dipendenti che, con abilità, il titolare mandava già negli anni '60 a fare viaggi in Unione Sovietica per mostrare loro cos'era davvero il comunismo. Ovviamente quelli tornavano e ogni velleità di rivendicazione si era presto dissolta. Gli altri maglifici erano piccoli, costruiti in ambito familiare, composti da persone che avevano sofferto la fame e che davanti a uno stipendio sicuro e rapporti corretti, quando non di mutuo soccorso con il titolare per aiuti o garanzie, improntavano le relazioni a una profonda condivisione più che ad atteggiamenti rivendicativi. Queste dinamiche delle origini spiegano anche la mancanza di una vera sindacalizzazione del settore con dipendenti spesso pagati più dei minimi contrattuali. La piccola dimensione della gran parte dei maglifici, ha anche

assecondato un modo fluido di gestire i problemi improntato ad una gestione pragmatica e veloce, orientata prima di tutto a soddisfare la domanda.

Se negli anni '50 c'erano solo grandi aziende che facevano tutto internamente, con lo sviluppo del settore negli anni '60 si è intrapresa l'organizzazione del lavoro a domicilio, un modo per abbattere i costi con le magliaie che avevano in casa una macchina da maglieria, una quantità data di filo e l'incarico di consegnare il capo finito già imbustato. Nel dare fuori il lavoro per intero c'è stato un grande passaggio di responsabilità che ha creato *in nuce* dei piccoli imprenditori, anche se solo per la parte produttiva e non commerciale. Dalle grandi aziende alle microimprese, la conoscenza era circolare, e nel processo di delega della confezione della maglia si è costruito il passaggio dal collaboratore al lavoratore autonomo, potenzialmente concorrente.

Così i più bravi si sono messi in proprio e sono nate le migliaia di imprese che hanno costituito il distretto come lo vediamo ancora oggi, seppur ridimensionato nei numeri. In quegli anni il trasferimento di conoscenza, l'autonomia con cui si costruiva il prodotto, i relativi investimenti per iniziare e la domanda crescente hanno favorito la nascita di microimprese. Nel tempo molte cose sono cambiate e hanno portato turbolenze alle imprese, in larga parte di piccole dimensioni: si è fatta strada una stringente regolamentazione legata alla tassazione e alla fiscalità, e la globalizzazione se per un verso ha allargato il target di consumatori potenziali, per altro verso ha proiettato sul mercato dell'offerta di lavoro nuovi paesi a basso costo di manodopera. La storia del distretto di Carpi, accanto ai successi quantitativi e anche di prestigio in molte fasi della sua evoluzione, è tuttavia caratterizzata anche da crisi periodiche che hanno coinciso sempre con cambi generazionali.

Negli anni '90 il mercato giapponese è stato una leva di sviluppo importante. Arrivavano ordini fuori misura senza chiedere nulla, senza trattare sul prezzo, senza bisogno di realizzare campioni, lo stile italiano e carpigiano erano vincenti e sufficienti per competere. Sono stati anni di contratti miliardari a scatola chiusa, poi è arrivato il terremoto in senso fisico ma anche metaforico con l'entrata sulla scena della Cina. E di nuovo è cambiato tutto.

La Cina segna per il distretto un passaggio probabilmente definitivo, anche rispetto alla sua composizione sociale. Per molte ragioni.

La prima è che già a metà degli anni '90 i carpigiani, indubbiamente lungimiranti, hanno cominciato ad andare in quel paese, e andando hanno insegnato tutto senza tener conto dell'antropologia che avevano di fronte.

Ben presto i cinesi hanno imparato le tecniche per fare bene le maglie, sono diventati più bravi di noi e ci hanno superato. Per molti versi vanno ammirati: loro sono i nostri anni '60, hanno fame come noi allora, quando non c'era né sabato né domenica e si pensava sempre al lavoro. La mancanza di ogni reciprocità, aggiunta a manodopera con prezzi impossibili, a sbagliate politiche dei governi europei, hanno fatto il resto.

Oggi tutti i grandi marchi carpigiani producono parte nel territorio e parte in altri paesi nel solco di una tendenza che sembra irreversibile. Con questa logica non siamo in grado di difenderci, del resto la legge del *made in* è stata bocciata perché la grande distribuzione europea vuole libertà totale. Hanno prevalso interessi diversi, e anche in questo il nostro paese non solo non ci ha mai tutelato, ma non ha attivato nessun controllo per verificare se quello che c'è scritto nelle etichette corrisponde al vero. Accanto a questo si è posto il tema dei servizi che ruotano intorno alla produzione di maglieria. Un distretto è forte se è organizzato con una logistica di sostegno alla produzione manifatturiera. I cinesi per Carpi gestiscono oggi quei servizi, come lavaggi e stirature, che prima facevano le microaziende del territorio. In un certo senso stanno coprendo alcune funzioni del distretto che qui nessuno forse avrebbe più voluto fare, ma certo è che la loro presenza, fatta di efficienza e bassi costi, ha emarginato quando non escluso le imprese locali. Se per stirare una maglia un cinese chiede 0,70 e un carpigiano 1,20 e in più lo fa bene, si capisce bene come finisce. A questa dura legge dei numeri si sono piegati tutti, anche chi ha un brand importante ed è meno dipendente da margini ormai risicati e dalle necessarie ottimizzazioni dei costi.

Oggi la presenza cinese è dunque ambivalente. Sul fronte dei servizi sono efficaci ed efficienti a prezzi molto bassi e quindi per certi versi aiutano la competitività del distretto; per altro verso la loro entrata nel mercato con produzioni a basso costo e spesso di qualità li pongono in concorrenza diretta con i maglifici carpigiani. La loro presenza è ormai strutturale, fatta anche di investimenti in capannoni, macchine e non più solo in manodopera peraltro affidabile e capace. I ricami per esempio li fanno ormai solo loro, se farli qui o in Cina dipende dai tempi di consegna e dai quantitativi, e pur essendo fatti benissimo, possono avere costi anche dieci volte inferiori. A questo proposito va sfatata l'idea che i cinesi sappiano realizzare solo prodotti di scarsa qualità. Sembra una nemesi della storia. Questo succedeva negli anni '60, allora i carpigiani erano così.

La situazione sembra dunque polarizzata tra due tendenze per molti versi opposte: da una parte ci sono aziende, sempre meno per la verità, guidate da imprenditori che credono si possa ancora fare tutto internamente e

quindi continuano a investire nelle macchine con pesanti immobilizzi in tecnologia, ammodernamento e formazione; e dall'altra ci sono imprenditori, permeati comunque della cultura carpigiana, che gestiscono solo lo stile e delegano fuori tutta la produzione.

Le grandi aziende con marchi importanti fanno lo schizzo nell'ufficio stile mandano una mail in Cina e fanno tutto là. Nel giro di cinque giorni hanno il campione in mano. Questo significa molto nel nostro mondo perché fare un campione qui costa 1000 euro, mentre in Cina lo fanno gratis. Questa tendenza obbliga anche noi adesso rispetto ai buoni clienti a non farli più pagare, ma non ci dimentichiamo che fino a qualche anno fa li pagavano minimo cinque volte il valore della maglia. Nella mia azienda si fanno in media 400 campioni l'anno, se dovessi farli tutti gratis arriverei a un valore così significativo da non essere sostenibile. A questo si aggiunga una oggettiva difficoltà per l'Ufficio delle Entrate di comprendere l'entità e la tipologia dei costi che noi dobbiamo sostenere per realizzare campioni davvero significativi, e più in generale per essere trend setter del settore, e quindi competitivi a partire dalla conoscenza di quello che si muove in giro per il mondo. Questi costi spesso vengono contestati e allora si pagano multe enormi, poi se si ha tempo e voglia eventualmente si fa ricorso. Tutto questo è assurdo perché non coglie e non considera il valore della ricerca e dell'aggiornamento che in questo settore è una risorsa chiave. Come assurda è la questione dei dazi, e qui si torna ai cinesi. Per chi lavora anche sulla fascia bassa che compete direttamente con loro, quella dove il prezzo è decisivo, l'importazione non ufficiale oltre a tutto il resto, significa anche evasione dell'iva e questo ci esclude completamente da ogni competizione.

In questo contesto, nel quale la competitività è il risultato di fattori economici e di nuovi modelli d'impresa, le aziende leader riconosciute del distretto stanno operando profonde trasformazioni organizzative che portano anche all'affermazione e al riconoscimento di alcune figure piuttosto che altre.

Oggi possiamo considerare aziende leader del distretto quelle realtà con marchi importanti che si sono posizionate nella percezione del consumatore sui mercati internazionali.

LuiJo è senza dubbio il caso più significativo. Marco Marchi ha iniziato nel 1996, forte di una filosofia che poggia sull'idea che la comunicazione più del prodotto è il vero fattore competitivo. Lui è quello che con più lucidità ha intuito come stava cambiando il mercato e ha azzeccato le strategie giuste. La differenza con quelli come me è che io sono nato in mezzo alle macchine e non riesco a staccarmi dal prodotto e dalla produzione. Marchi non è nato

per la produzione, lui produce intelligenza e comunicazione, non viene dal rumore dei rocchetti e delle maglie, vorrei dire dalla nostalgia di quel mondo. Da questi giovani e bravissimi imprenditori noi dobbiamo imparare, loro sono il futuro del distretto per la prospettiva che hanno indicato prima ancora che per i successi conseguiti. Sono emergenti perché hanno intuizioni e idee straordinarie di comunicazione che poggiano su una geografia produttiva articolata che sceglie i paesi migliori per ogni tipologia di prodotto. Quindi non solo Cina, ma Marocco, India, Brasile. E sarebbe riduttivo pensare che hanno solo delocalizzato, in realtà hanno anche internazionalizzato. Se una piccola o media azienda di Carpi va in Cina è perché delocalizza per abbattere i costi di manodopera, se LuiJo va in Cina è perché oltre a quello guarda allo sviluppo di nuovi mercati.

Questa nuova generazione di imprenditori ci ha insegnato che il futuro è nella capacità del marchio di dare identità e rappresentazione al prodotto. Il loro successo lascia supporre che la chiave di volta sarà questa, anche perché i competitors - soprattutto cinesi, bravi nel saper fare ma non nelle funzioni terziarie - per molto tempo ancora non saranno in grado di fronteggiare queste raffinate e colte abilità.

In questo senso per chi non dimentica l'importanza di mantenere nel distretto anche le funzioni produttive, il problema più grave è un deficit culturale e formativo capace di mantenere vivi i saperi che si sono sedimentati nel territorio. Finita la generazione dei cinquantenni non c'è più ricambio e, senza interventi concreti e tempestivi, si sarà persa quella memoria che ci ha caratterizzato per decenni. Se è vero che la corrente di delega delle origini si mantiene circolare e comunque le dinamiche tra aziende leader e subfornitura sono ancora strutturate sulla condivisione, è altrettanto vero che nessuno vuole più fare certi mestieri. La realtà purtroppo è impietosa, e non dipende dalle retribuzioni ma da un'idea nuova dello status professionale, orientato verso le professioni legate allo stile e alle funzioni commerciali. Anche in questo orientamento del proprio progetto di vita ci sono elementi che fanno pensare ad un distretto che in prospettiva mantenga qui solo la parte creativa e deleghi ad altri paesi la produzione. Questo significa però avviarsi verso un distretto completamente terziario, nonostante continuino ad esserci maglifici che si sono ricavati nicchie di produzione o verso l'alto o verso il basso.

Se è vero che ci sono dinamiche globali rispetto alle quali il distretto deve adeguarsi, è altrettanto vero che per ovviare a questi deficit localmente non si sta facendo niente. Il Campus della Moda, che per molti versi è una delle migliori pratiche realizzate nel distretto, già nella sua struttura e nella

sua missione ha scelto di non partire dalle fondamenta ma dall'alto, dallo stile. Le fondamenta sono alcuni ruoli e professionalità insostituibili per la produzione vera: la magliaia, il programmatore, la modellista. Se partiamo dallo stile vuol dire che abbiamo già deciso che la produzione la faremo da un'altra parte, quindi se prima a Carpi lavoravano 10 000 persone in futuro ne lavoreranno 1000.

Per questo il problema della formazione ha almeno due facce: è saper fare la maglia ed è saperla progettare. A cui potremmo anche aggiungere una terza componente essenziale, quella del saperla vendere. Sul fronte dello stile il Campus può essere senz'altro un'ottima risposta, per la sua ambizione a divenire un punto di contatto tra imprese e figure professionali con un'offerta formativa colta e specializzata a disposizione del territorio, ma sull'altro tutto è ancora affidato alla formazione interna che fanno le singole aziende. E' chiaro però che queste trasformazioni ci stanno portando verso una sempre maggiore terzizzazione del distretto e impongono una contemporanea crescita anche sul fronte della cultura d'impresa e della qualità. Quello che, a torto o a ragione, ha caratterizzato l'agire delle imprese del passato non potrà più essere. Anche qui ha prevalso un orientamento al fare che ha prestato poca attenzione alla costruzione di strutturate organizzazioni aziendali, se si escludono le aziende leader che anche nel peso delle funzioni rispecchiano un nuovo modo di concepire l'impresa. In realtà il paradosso di Carpi è che molte importanti aziende hanno chiuso non perché andavano male ma perché non erano più motivate, guadagnavano ormai troppo poco rispetto all'impegno a cui erano chiamate, non avevano idee chiare su come affrontare il futuro e forse nessun interesse a immaginare e realizzare i necessari cambiamenti organizzativi. Ecco perché quelli come Marchi di LuiJo sono diventati degli esempi, dei casi di successo che ora stimolano l'emulazione. La stessa idea di qualità che è stata per decenni un dato quasi scontato, intrinseco perché la maglia doveva essere fatta bene, oggi è un concetto che richiede un ri-orientamento e una condivisione di tutte le figure coinvolte nel processo. Tanto più che il distretto non è posizionato allo stato attuale su un livello alto. Abbiamo avuto successo per il dinamismo ma oggi le griffe della moda lavorano direttamente con i cinesi, saltano Carpi. Dobbiamo ammetterlo, è perché fanno un prodotto superiore al nostro e sono loro i nostri veri competitor come sistema. Queste criticità sono anche frutto di un rapporto con l'esterno che in un certo senso è sempre mancato. Nella nostra percezione il distretto è il contesto di saperi e abilità, è quello sostanziale, reale che permette con facilità e rapidità di poter fare una maglia a Carpi. Ma se da questo si passa al distretto come realtà formale di accompagnamento allo sviluppo non c'è nulla oggi e non c'è mai stato. Non esistono strutture, istituzioni o associazioni nelle quali ci riconosciamo e che

ci rappresentano, quello che abbiamo fatto lo abbiamo fatto da soli. La comunità territoriale non ci ha mai aiutato, ma non perché si sono aiutate altre economie, semplicemente perché non si è mai avuto percezione di un bisogno. Anche perché la comunità è solida a prescindere, tiene per l'auto organizzazione e l'operosità delle persone. Due soli esempi per capire come il territorio non si sia occupato del distretto. Le scuole non ci sono e non ci sono mai state, non caso il Campus della Moda ha adottato come slogan "la scuola che non c'era". Per ovviare a questo grave handicap un gruppo di imprenditori, una decina di anni fa, si era detto pronto a finanziare una scuola di formazione chiedendo una collaborazione al Comune di Carpi. Non se ne fece niente, segno che il territorio non si è confrontato con questo settore, non ha capito che Carpi avrebbe dovuto investire sulla formazione per tutelare il distretto. Vogliamo parlare di infrastrutture per lo sviluppo? Parliamo allora delle aree industriali. Prima del 2008 e della crisi un capannone industriale a Carpi costava sui 1500 euro al metro quadro, un'enormità, il doppio rispetto per esempio al distretto mantovano delle calze. Là evidentemente le amministrazioni e il territorio tenevano allo sviluppo. Anche questo è stato un disincentivo che ha contribuito a svuotare il distretto. Fino a che si guadagnava molto, con margini enormi che potevano anche raddoppiare in una stagione, si potevano reggere investimenti di questo tipo, e se il capannone costava anche tre volte di più si poteva accettare perché rimaneva comunque il valore dell'investimento. Ma quando è cominciata la crisi si è bloccato tutto. Siamo al paradosso che quando ne avevamo bisogno non si potevano fare e adesso che siamo in crisi ne troviamo quanti ne vogliamo vuoti e in affitto. Al netto di queste riflessioni, quello che emerge è una trasformazione definitiva del distretto storico, cresciuto sulla quantità, sul grande dinamismo e sulle abilità di alcune figure strategiche per la vocazione produttiva e manifatturiera. La globalizzazione e le crisi che hanno attraversato questo territorio pongono ora in una posizione centrale attori nuovi: imprenditori che investono nel marketing e hanno un brand che potrà crescere nella diversificazione del prodotto, e realtà formative di accompagnamento che sappiano aiutare le imprese di diversa dimensione a costruire un posizionamento corretto e allineato con la domanda dei mercati. In questo senso il Campus della Moda è quell'infrastruttura che è sempre mancata, capace di aiutare le aziende nella necessaria crescita culturale che potrà permettere a molti di cominciare ad impostare politiche nuove capaci di innervare le modalità distributive e commerciali. L'auspicio è che accanto allo stile e all'aderenza alle sensibilità e ai linguaggi contemporanei, si operi anche per il trasferimento tecnologico, quello che permette di recuperare la storia, la cultura e le abilità della mitica magliaia di Carpi. Gli imprenditori sono consapevoli di questo, e in una ipotetica coalizione ci troveremmo in tanti, a partire dalle aziende leader che nonostante siano meno toccati, tut-

tavia capiscono che il depauperamento è una grave perdita per il distretto. Che la cultura rimanga e si possa trasmettere è un asset dello sviluppo, sia per chi intraprende strade nuove, sia per chi con vincenti politiche di marchio ha mantenuto Carpi un luogo speciale per la produzione di maglieria e confezioni.

Biografia

NELLO ARLETTI ha costruito la sua storia di imprenditore nel distretto di Carpi. Ha iniziato a lavorare in un maglificio a 12 anni, e ricoperto tutti i ruoli fino a dar vita alla sua impresa. Sono gli anni '60 quando fonda il Maglificio Alexander, che presto si rivelerà un'avventura di successo, soprattutto negli anni del boom tra l'80 e il '95, anni in cui Carpi detta la linea nel mondo della maglieria internazionale. Il maglificio, che esporta oltre il 50% della produzione in decine di paesi, e occupa direttamente 35 persone più l'indotto, ha scelto di investire in ricerca e sviluppo del prodotto e del marchio, e nell'ammodernamento dei macchinari forte della convinzione che è necessario mantenere nel distretto una quota rilevante della produzione manifatturiera. E' tra gli animatori e sostenitori del Campus della Moda di Carpi, al quale riconosce in prospettiva un ruolo di accompagnamento alla modernizzazione fatto di nuove competenze legate alla comunicazione, allo stile e al design.

8.7 DISTRETTO BIOMEDICALE DI MIRANDOLA

di Luciano FECONDINI

Nella terra della meccanica stupisce solo relativamente che in questi 40 anni sia nato e si sia affermato con una leadership mondiale il distretto biomedicale di Mirandola. Questa storia inizia alla metà degli anni '60 grazie alle intuizioni di Mario Veronesi, un farmacista per molti versi geniale, dopo un viaggio negli Stati Uniti. Sembra di parlare del Medio Evo ma solo cinquant'anni fa si facevano le punture con le siringhe di vetro e le flebo con i tubi di caucciù che poi venivano bolliti tra un paziente e l'altro. Veronesi ebbe la grande intuizione commerciale e di business di immaginare uno sviluppo del monouso in Europa realizzando quella perfetta coincidenza tra domanda e offerta, cosa che avrebbe rivoluzionato non solo la sicurezza per il paziente salvando la vita di molte persone, ma anche la prassi di molte cure, e un significativo caso di sviluppo industriale territoriale. Il distretto è poi cresciuto e si è diversificato con le abilità di molti sull'onda del bisogno di plastica monouso, a quel punto crescente. Ma per fare la plastica monouso c'era bisogno di un forte know-how meccanico di base, indispensabile insieme ad un capitale umano arrivato da tutta Italia, per portare questo distretto nato dal nulla ai vertici europei per decenni. Due sono state le peculiarità: il contenuto innovativo e l'alta specializzazione produttiva. Dopo il successo dei primi tubi in PVC usa e getta, si è iniziato a fare su licenza i primi reni artificiali con i filtri capillari. Il dinamismo di Veronesi ha creato le basi per la nascita di un distretto che si è diversificato oltre la dialisi con anestesia e rianimazione, infusione, diabetologia, oncologia, cardiocirurgia. Storicamente qui si producono macchinari ma soprattutto componenti monouso in un rapporto per macroaree dell'80 a 20. Diciamo che oggi l'infusione è solo quella sofisticata ad alto valore aggiunto tipo chemioterapici, non più quella di base che non si riesce a competere sui costi e viene prodotta in altre parti del mondo.

Così è nata la *biomedical valley*, e il territorio se per un verso si è fatto appetibile per un altro si è mostrato impreparato, anche perché il successo e la crescita sono stati rapidissimi. Agli inizi la scuola non preparava nessuno, i centri di ricerca erano inesistenti, salvo alcune esperienze interne alle aziende più importanti, e la stessa Università di Modena non si è accorta in quegli anni di avere a pochi chilometri il più grosso distretto europeo. Così ognuno ha cercato di formarsi all'interno il personale, cosa peraltro comune anche ad altri distretti vicini. In questa terra tecnologicamente evoluta e che ha saputo costruito leadership mondiali nella ceramica, nella meccanica, nel

tessile nello stesso biomedicale, solo in anni recenti si è creato un ponte tra gli attori del sapere e quelli del saper fare.

Il dialogo con la ricerca e l'università è mancato a lungo, e credo che la responsabilità sia di un sistema che non ha saputo trovare una velocità comune, a partire dalle necessità dell'industria che ha ritmi e bisogni frenetici, anche se dobbiamo ammettere che grandi investimenti per finanziare progetti le aziende non ne hanno fatti. Le cose sono poi progressivamente migliorate, e adesso che il distretto è maturo c'è ancor più bisogno di idee innovative, però sicuramente si sono perse occasioni d'oro. Il distretto è stato leader in Europa fino agli anni '80, per vent'anni è stato il più importante e rinomato del mondo, insieme a quello americano di Minneapolis che però faceva solo macchine elettromedicali. Due sono stati i problemi strutturali che valevano allora e per molti versi valgono oggi. Il primo è che gli ospedali italiani non pagavano allora e non pagano ancora. Questa situazione è una criticità pesante per aziende in larga parte sottocapitalizzate, fortemente orientate alla ricerca e sviluppo, all'innovazione e alla capacità tecnologica e produttiva, ma scarsamente votate al marketing e soprattutto deboli finanziariamente. Il secondo è la completa assenza del mondo bancario e finanziario soprattutto di private equity e di venture capital. In questa situazione sono arrivati gli stranieri e ci hanno comprato, ma è evidente che tutte le più grosse società multinazionali che sono qua hanno i centri decisionali in qualche parte del mondo e quindi il depauperamento del distretto è purtroppo accaduto. Contemporaneamente questo ha determinato la classica situazione di spin-off quando dalle grosse aziende sono usciti i migliori, o i più innovativi, o anche quelli che avevano forti motivazioni imprenditoriali confermando quella tendenza ad essere solisti in un sistema paese che certo non ha aiutato e non aiuta nemmeno oggi. Io sono uno di questi. Le dinamiche di cooperazione/competizione sono cambiate nel tempo: in passato ci sono state fasi di altissima competizione, soprattutto quando Mario Veronesi ha venduto la Dasco e di fronte ha costruito la Belco producendo le stesse cose e portando via il personale migliore. Quella è stata una fase aspra e frontale, poi le cose si sono sfumate con la diversificazione produttiva. L'aver allargato ad altri settori ha attenuato la competitività interna, ma la collaborazione non c'è, ognuno si coltiva la sua subfornitura e capita spesso, anche in ragione della delicatezza di certe produzioni, che vengano posti vincoli di esclusiva.

In un certo senso l'arrivo degli stranieri ha coinciso con il declino del distretto. Quando la globalizzazione ha messo a nudo le pecche del mondo occidentale ci siamo resi conto che si poteva produrre dall'altra parte del mondo con costi inferiori. Oggi il distretto non è in crisi, semmai c'è un ral-

lentamento, siamo più deboli: se qui una multinazionale come la Gabro che ha quasi 1500 dipendenti decide di chiudere sono problemi seri soprattutto per l'indotto che si porta dietro.

Gli asset strategici di sviluppo su cui si è retto il distretto sono stati diversi. L'aver colto in anticipo che l'utilizzatore ospedaliero aveva necessità di strumenti e prodotti nuovi. L'aver potuto contare su un tessuto di competenze e abilità diversificate nel territorio. E l'aver avuto a disposizione un substrato fertile, a partire dall'antropologia emiliana e modenese che ha dimostrato di essere vincente in tutti i settori, fatta di gente aperta, fattiva, collaborativa e soprattutto propositiva. A questo vorrei aggiungere la capacità e il gusto di realizzare l'idea in poco tempo, di fare in fretta le verifiche con entusiasmo, passione e determinazione. Al dinamismo del tessuto sociale e imprenditoriale non ha però corrisposto un lucido e consapevole patto per lo sviluppo, si è andati avanti per una somma di intraprendenze e individualismi. In tutto questo la catena della subfornitura è stata fondamentale, anche perché tutti noi veniamo da una struttura economica sottocapitalizzata. Solo i grandi con molti soldi possono permettersi di fare tutto dentro, ma senza queste risorse si è costretti a cercarsi fuori i partners. Nei primi anni c'era più dialogo perché i subfornitori sapevano meno cosa fare: oggi si lavora per automatismi perché la gente qui nasce col DNA del biomedicale, e si subappaltano fuori parti non vincolanti ma si mantengono internamente le parti più complicate. Per questo le filiere nel distretto restano principalmente locali, e solo le multinazionali hanno fornitori e gestioni transnazionali per la componentistica.

Il trasferimento tecnologico e di conoscenza verso la subfornitura è molto chiaro: se voglio farmi fare lo stampo di una componente posso dare per scontato che i miei fornitori non solo conoscano ma capiscano come modificare prodotti già fatti e implementati per altri. E' questo il valore aggiunto del territorio, ed è questo il motivo per il quale le multinazionali che si immaginava lasciassero Mirandola sono ancora qui.

Diciamo che andare in produzione qui è facile. Poi quando si è messo a punto un prodotto di serie che si può esportare in fotocopia, diventiamo più deboli. Per arrivare a concepire un prodotto e un nuovo processo produttivo, per esempio un nuovo rene artificiale, è fondamentale essere in questo territorio. Una volta arrivati in fondo però lo si può produrre in qualsiasi parte del mondo, probabilmente più competitiva sui costi, ma non qui. A partire da questa considerazione credo che questo distretto si manterrà ma non crescerà, perché difficilmente potrà entrare in produzioni a largo impiego di personale. Questo distretto tra 10 anni sarà diverso, e il rapporto si sposterà

verso l'elettromeccanica perché la macchina ha una barriera tecnologica, culturale e di software molto più alta. E' meno copiabile perché legata all'innovazione che io porto quando ho capito l'ospedale cosa vuole. Un prodotto monouso è molto più copiabile. E qui torna ancora la centralità della meccanica, che valeva per gli inizi e vale per il futuro. Una meccanica che diventa elettromeccanica con tanta elettronica e tanto software è una direzione obbligata. Perché tutte le volte che la nostra manodopera compete con paesi che hanno costi inferiori di dieci volte noi ci possiamo difendere solo col valore aggiunto. In questo senso la delocalizzazione è accaduta soprattutto per i piccoli per abbassare il costo della manodopera, anche se per esempio la nostra esperienza in Egitto è allo stesso tempo delocalizzazione per abbattere alcuni costi ma anche internazionalizzazione per aprire al mercato del Medio Oriente. I segnali? Prima eravamo sul 95% monouso e 5% elettromeccanica e adesso siamo in un rapporto che è diventato 80 a 20. Cominciamo a muoverci.

Le competenze per affrontare queste trasformazioni non mancano, anche in ragione di un rapporto nuovo con le strutture di ricerca, e noi siamo molto più forti nella fase di ideazione e prototipazione che nella fase della produzione vera e propria. Il distretto è preparato ma le criticità sono sempre le stesse, gli ospedali che non pagano e il problema finanziario. Mentre il primo problema è solo del medicale, il secondo è di tutti i settori. Il ritardo del mondo finanziario è spaventoso, e per la mia esperienza in altri paesi, soprattutto negli Stati Uniti, vedo un gap incolmabile. Se ci si presenta con un business plan a una banca, fatte tutte le verifiche, e ammesso che abbiano capito, alla fine viene chiesto di mettere la firma sulla casa. Certo i Confindi sono fondamentali, ma sono un'aspirina davanti a una malattia grave. Il punto è che non c'è merito, non si giudica il progetto, si giudicano solo le garanzie. Faccio un esempio. Nel 2000 Medica ha pensato che la tecnologia per il rene artificiale poteva essere utilizzata anche in altri settori. Ci sono le guerre, il problema delle infezioni negli ospedali, tutte quelle situazioni dove c'è necessità di purificare l'acqua inquinata da agenti batterici. Abbiamo fatto un brevetto dove senza pompe e solo per gravità si può depurare qualsiasi acqua in qualsiasi posto, senza elettricità e la si può bere. Qui nessuno ha creduto a questa idea. Un nostro cliente americano ha voluto fare un tentativo, abbiamo acconsentito e abbiamo dato gratis il brevetto. Ebbene in 4 anni questi hanno ottenuto 5 milioni di dollari dall'esercito americano per realizzare kit per i soldati in teatri di guerra. Ecco la differenza, direi che l'esempio è lampante.

L'idea della qualità è un pilastro fondamentale del distretto, da sempre. A parte gli anni pionieristici, l'anno cogente è il 1998 con l'introduzione del

marchio CE che ha comportato obblighi chiari, codificati e verificati all'interno di ogni azienda. Come settore biomedicale noi siamo ispezionati ogni anno da un ente esterno notificato della Comunità Europea che verifica i sistemi di qualità e di controllo. E' indubbiamente una qualità tecnica ma è anche una propensione alla qualità totale verso una maggiore e migliore cultura d'impresa, dal personale al marketing, dal commerciale alla comunicazione.

La direttiva, soprattutto nelle sue dizioni ultime, porta l'accento sul miglioramento del prodotto e del servizio verso il mercato, quindi non è solo una qualità intesa in senso burocratico ma una qualità in divenire. Le nostre aziende per sopravvivere e crescere devono essere orientate a un'evoluzione continua sui processi, i materiali, sulla domanda dei mercati. L'orientamento strettamente tecnico ci ha fatto crescere ma oggi può diventare una debolezza senza una cultura strutturata di budgeting, senza obiettivi per i managers, senza il marketing. La piccola dimensione delle nostre aziende ha portato a risolvere i problemi con procedure informali, ma in futuro avremo bisogno di funzioni terziarie, anche perché potremo sviluppare, a partire dalle esperienze nel biomedicale, applicazioni e prodotti per i quali occorrono abilità e competenze differenti. Le nuove frontiere di prodotto e di mercato sono abbastanza chiare anche perché il distretto non è piegato dalla crisi ma semmai soffre per i rapporti difficili col mondo finanziario. Paradossalmente andando bene e per continuare a crescere abbiamo bisogno di finanza più di altri: in questo senso la crisi ci tocca solo per ragioni esterne non per ragioni di mercato.

Il territorio del distretto, sostanzialmente ascritto alla provincia di Modena, solo in parte funziona come infrastruttura per lo sviluppo. Sulle infrastrutture fisiche, viarie e ferroviarie ci sono deficit che sono sotto gli occhi di tutti; sulle infrastrutture finanziarie purtroppo nemmeno le associazioni di categoria possono molto per cambiare le cose; sulla governance istituzionale si sente che siamo in un territorio per molti versi privilegiato che tenta di accompagnare lo sviluppo. Il valore del contesto è indubbio, questa è un'area di fermenti e grandi capacità umane, con una grossa concentrazione di intelligenza teorica e applicata. Ma non c'è un sistema.

La stessa rappresentazione del distretto per noi che lo viviamo, al di là delle teorizzazioni socio-economiche, è qualcosa di astratto perché tale è la diversificazione tra prodotti, servizi, consulenza, meccanica, plastica, protesi, software, marketing che è difficile avere un quadro unitario. Nella parola distretto c'è un'omogeneità che non restituisce la varietà del reale. Diciamo che tutti siamo consapevoli che essere qui è un valore aggiunto, per le com-

petenze e il patrimonio condiviso di conoscenza. Quanto alle strutture di accompagnamento vero e proprio per lo sviluppo, sicuramente il Consorzio Consobiomed nato nel 1990, ha fatto da collante. Quando lo abbiamo costituito siamo partiti da alcune condizioni di fatto: siamo tanti e troppo piccoli, sottocapitalizzati, non riusciamo come singoli ad avere visibilità con l'export. A questo si è aggiunta la necessità di fronteggiare le direttive e regolamentazioni ferree imposte dalla Comunità Europea. In 9, di cui 8 imprenditori e la Cna, abbiamo intuito che c'era bisogno di questa struttura sia per le imprese sia per un miglior dialogo col territorio. Il Consorzio è diventato un punto di riferimento, ha partecipato a fiere e fatto promozione, a partire dal 1991 quando abbiamo scoperto che Mirandola non era conosciuta, anche se numericamente eravamo il più grande distretto d'Europa. Pian piano si sono aggregate nuove aziende soprattutto per la paura delle certificazioni. In quella fase critica abbiamo messo a disposizione il servizio e la struttura di Quality Insurance pensando a quelle realtà con 4/5 addetti che non sarebbero mai state mai in grado di affrontare da sole questo passaggio. L'introduzione del marchio CE è stato uno snodo decisivo che avrebbe potuto pregiudicare la vita stessa del distretto. Ci ha aiutato in questo anche la legge europea che riconosceva la possibilità di decentrare a una struttura esterna questa funzione. Questo servizio essenziale, fatto di procedure e aggiornamento, è stato sempre mantenuto, ma accanto si è cercato anche di e fronteggiare il protezionismo soprattutto quello americano, sapendo che per tutti noi il mercato è il mondo, e anche quando è di nicchia si parla di una nicchia globale. Il Consorzio è cresciuto mantenendo due binari paralleli: le certificazioni e la qualità in tanti paesi, la promozione e il marketing soprattutto con le fiere all'estero. Con l'aumento degli associati anche dello stesso settore si è accesa una grande competitività interna e non siamo riusciti purtroppo a diventare un ente commerciale come avremmo voluto, finalizzato ad una vendita da consorziati facendo somma di tutti i prodotti con distributori dedicati. Sul fronte del marketing il Consorzio agisce da soggetto istituzionale e sostiene le imprese che da sole non potrebbero avere accesso a fiere e appuntamenti internazionali. Oggi rappresentiamo praticamente la metà delle aziende e le istituzioni ci riconoscono così come gli enti locali di diverso grado, ma naturalmente il Consorzio serve ai piccoli, le grandi multinazionali non ne hanno bisogno anche perché non sono interessate a far sapere che sono a Mirandola.

Il Consorzio è sostenuto da una legge che prima era nazionale e ora di competenza regionale che ci porta circa 100 000 euro l'anno di rimborso sulle spese di promozione in giro per il mondo. Davanti alle criticità il Consorzio agisce anche come ammortizzatore per la protezione della catena di subfornitura. Abbiamo lavorato su questo, e cominciato a far passare l'idea di

non dipendere per intero dalla subfornitura ma che è importante affermarsi anche come singole imprese. Anche perché siamo consapevoli che la crescita e lo sviluppo del distretto se ci sarà verrà dai piccoli non dai terzisti delle multinazionali, da quelli che hanno sviluppato prodotti autonomi e inevitabilmente hanno investito in ricerca e innovazione.

Alcune best practices sono state messe in campo. Col Consorzio abbiamo investito sul Quality Centre Network che doveva mettere assieme le eccellenze sanitarie con le eccellenze imprenditoriali del distretto, per fare quelle sperimentazioni cliniche che fino a poco tempo fa andavamo a fare nei posti più disparati, dove ci portavano le relazioni. Oggi proviamo anche su questo a costruire una rete territoriale che ci rafforzi reciprocamente. Questi protocolli sono strumenti fragili ma utili, sono una semina buona. Così il Demo-Center, una società che abbiamo sul territorio, un polo che mette a disposizione tecnologie all' avanguardia ma anche accesso a banche dati. E' uno strumento che può essere usato per fornire dati importanti ai nostri associati. Il rapporto con le agenzie di formazione oggi è molto più strutturato del passato: oltre a quello con l'Università, continua quello proficuo con gli istituti tecnici e con gli enti di formazione professionali che qui hanno funzionato benissimo. Ma più in generale penso che il Consorzio, per il suo ruolo di assistenza e accompagnamento, sia da considerarsi una best practice.

Il nostro futuro è nelle macchine elettromedicali che diventano una barriera tecnologica più difficile da copiare, e nelle nicchie sofisticate del monouso, quelle ad alto valore aggiunto. L'evoluzione e l'innovazione sono continue, a volte ci sono piccoli miglioramenti nei processi e nei prodotti, poi improvvisamente arriva il salto tecnologico. Il rene artificiale, nel nostro caso, contiene evoluzioni tecnologiche ma sono ottimizzazioni che restano in quell'ambito. Diversa sarebbe la possibilità di sviluppare e produrre cellule staminali, ma più in generale orientarsi allo sviluppo di una medicina che poggia sulla ricostruzione del tessuto danneggiato – per esempio cardiaco, epidermico – con qualcosa che si ottiene biologicamente in laboratorio, fino ad arrivare alla sostituzione di un organo artificiale. Quello sarebbe un vero e proprio salto tecnologico, una netta discontinuità che metterebbe a dura prova questo distretto, o forse lo costringerebbe a ripensarsi completamente.

Biografia

LUCIANO FECONDINI, *ingegnere chimico opera nel biomedicale dal 1975: prima nel gruppo R&D di Hospal Dasco, Mirandola, per lo sviluppo di emodializzatori a piastre poi a rotolo e infine a fibra capillare; poi tra l' '80 e l'84 è consulente di varie aziende europee e americane per la messa a punto di tecnologie produttive relative a emodializzatori, prodotti monouso e soluzioni sterili per diverse applicazioni; infine tra l'84 e il '90 è direttore R&D di Amicon per lo sviluppo e il lancio di nuove membrane di polisulfone per emofiltrazione. E' il Presidente e fondatore del Gruppo Medica: 4 società, 2 unità produttive, in Sardegna e in Egitto, partnership commerciali in Italia e negli Stati Uniti, una quota di export superiore al 50%, 250 addetti di cui circa 40 impegnati nel comparto R&S. Il Gruppo Medica, attivo nel settore biomedicale, progetta e produce una gamma completa di filtri in polisulfone, componenti e macchine elettromedicali per la dialisi, l'oncologia, la diabetologia e la cardiocirurgia. Luciano Fecondini è titolare di oltre venti brevetti relativi a emodializzatori, macchine elettromedicali, membrane e prodotti monouso per il settore medicale. Dal 1990 è il presidente di Consobiomed, un consorzio che aggrega piccole e medie imprese del distretto biomedicale di Mirandola.*

8.8 DISTRETTO CARTARIO DI CAPANNORI-LUCCA

di Tiziano PIERETTI

La natura prima di tutto, aria e acqua. Ma anche la cultura, quella meccanica che dai primi manufatti in legno alle sofisticate tecnologie di oggi è stata il partner essenziale per la produzione dell'oro di questa terra: la carta. Anzi le carte. In origine era la carta paglia, i fogli gialli al vento, poi carta per la stampa, carta industriale, carta e cartoni da imballaggio, carta accoppiata, fino alle anime. Le anime sono come l'anima, un oggetto misterioso che c'è ma non si vede, e come l'anima sono essenziali per sostenere il core-business del distretto odierno: la carta tissue, quella per uso igienico. Nella santa alleanza tra carta e meccanica è nato a Capannori il distretto cartario, uno dei più antichi d'Italia, tra quelli riconosciuti in Europa. Il distretto è l'evoluzione di un agglomerato di tessuti industriali che dal 1920 in poi ha visto diverse attività svilupparsi intorno alla filiera della carta. E' del passato più recente l'ultima metamorfosi che intorno agli anni '80, con la crisi delle carte tradizionali ha visto l'ascesa della carta tissue, prodotto per società evolute, con consumi procapite in crescita costante. Davanti alla prospettiva di uno sviluppo impetuoso molta imprenditoria ha intuito i margini di crescita e molte aziende hanno operato un ammodernamento che ha trasformato il distretto e la sua composizione professionale, e ne ha delineato una nuova prospettiva e organizzazione. Nel successo del tissue ha pesato la vocazione del territorio, il grande patrimonio di esperienze interiorizzate da maestranze propense alla lavorazione della carta, forti di una cultura che seppur non formalizzata era tuttavia diffusa da decenni. Quando il tissue arriva a Lucca poggia su questa predisposizione, sulla lucidità degli imprenditori pronti ad accogliere l'evoluzione del mercato e sulla solidità della cultura meccanica. Non solo. All'inizio le macchine per il tissue erano nuove, non avevano bisogno di investimenti esasperati ed erano accessibili a molti. Erano le cosiddette macchine *yankee*, americane, molto più semplici di quelle che servivano per la carta tradizionale e con un *pay back* estremamente rapido per un settore a forte domanda che esibiva crescite esponenziali.

Nel tempo queste semplici macchine sono diventate sempre più sofisticate e complesse, risultato di un radicato e forte background meccanico che caratterizza la storia e l'evoluzione del distretto. Così si è potuto sfruttare appieno quel potenziale di sviluppo che ha visto le macchine per la produzione della carta igienica diventare essenziali nella concorrenza tra i produttori. Per le sue specificità questo settore presenta allo stesso tempo una domanda sofisticata di tecnologia performante e una declinazione

dell'efficienza commerciale legata alla grande distribuzione che si misura sulla stabilità produttiva, fatta di impianti a ciclo continuo, logistica, ottimizzazione dei costi su tutte le fasi. In questo il ruolo decisivo dell'indotto è venuto dalla messa a punto della tecnologia per la lavorazione della carta da macero, tanto che Lucca è oggi la capitale dell'industria meccanica del riciclo.

Se all'inizio il tissue ha coinvolto soprattutto le realtà storiche che avevano conoscenze sedimentate e strutturate, presto è diventato un settore nel quale tante aziende hanno visto grandi opportunità e quindi si sono impegnate con una ricerca appassionata, per sviluppare e portare contributi su tecnologie che non essendo mature presentavano potenziali margini di innovazione. Intuito questo tutte le aziende dell'indotto si sono attivate, non solo la meccanica ma l'elettronica, l'ambiente, i servizi così dal non produrre carta tissue, Lucca è diventata il più importante distretto d'Europa. Il distretto non è diventato importante solo per i quantitativi ma perché è stato il più innovativo con scelte che hanno spiazzato e messo in difficoltà i player storici. Un distretto analogo non esisteva, se si esclude quello nel Wisconsin negli Stati Uniti e alcuni poli nei paesi scandinavi.

Questa è anche una delle ragioni per le quali il distretto non ha fatto delocalizzazione ma quando ha potuto ha fatto internazionalizzazione. Nel tempo il tissue ha dispiegato opportunità di crescita importanti in aree geografiche limitrofe in Europa. Così le aziende lucchesi, nonostante il tema dei trasporti, si sono trovate nella condizione di poter competere con i produttori europei prendendo la carta da Lucca e portandola in altri paesi. Questa è una delle chiavi di volta dello sviluppo del distretto. Successivamente, con la crescita si è fatto scouting, si sono portate quote di mercato e marchi in quei paesi, ma questa non è stata delocalizzazione bensì crescita strutturale. Con questi presupposti e imponendo lo standard italiano, si sono fatti stabilimenti innovativi dal punto di vista tecnologico che sono ancora oggi esempi di altissima ingegneria applicata e di management snello con costi e filiere corte. Se all'inizio è diminuito il target quantitativo locale, nel tempo si è poi riassorbito. Questa è stata a tutti gli effetti internazionalizzazione, perché si è articolato il posizionamento e si sono conquistati nuovi mercati. La forte componente meccanica delle produzioni ha imposto un sapere tecnico e una costante implementazione di soluzioni complesse: in questo senso le aziende del distretto, chiamate a rispondere velocemente alla domanda del mercato che chiedeva ottimizzazioni costanti sul prezzo e la produzione, sono cresciute con una innovazione incrementale che potevano fare solo internamente e con la stretta collaborazione della subfornitura. E' questa la ragione principale per la quale a lungo i rapporti con i centri di ricerca e le uni-

versità sono stati poco significativi. La produzione di carta tissue è oggi la componente più significativa del distretto, anche se permangono tante realtà che mantengono viva l'energia progettuale che può mutuare le soluzioni tra diverse produzioni di carta e di prodotti. La conoscenza, frutto dell'esperienza in settori analoghi – tra tipi diversi di carte - e tra settori diversi – con la meccanica e le altre filiere - è stata trasversale, non solo verticale. Il successo del tissue ha poi permesso di guardare con serenità e progettualità alla ricerca, e di continuare le migliorie che aiutano il posizionamento competitivo delle nostre aziende. Le aziende leader nei vari settori sono quelle che hanno avuto lungimiranza, hanno rischiato, che hanno fatto investimenti e scelte giuste. Il distretto è stato capace di portare una concentrazione così alta di produttori di carta igienica da potersi specializzare fino a diventare un riferimento per tutti. Questo ha avvantaggiato le imprese lucchesi ma anche l'utilizzatore dei nostri prodotti: se esportiamo in tutta Europa, gravati dai costi di trasporto e da reti logistiche non ottimali, vuol dire che il nostro prodotto, un risultato di tutta la filiera, garantisce migliori performance. L'impegno e il successo delle imprese leader per un verso è cresciuto grazie al tessuto vitale di aziende che crescevano per emulazione e imitazione, e per altro ha portato un sapere condiviso che ha trascinato tutto il distretto verso l'alto, verso standard di qualità orizzontale con performance sostanzialmente omogenee, pena l'uscita dal mercato. La stessa migrazione di tecnici e maestranze tra un'azienda e l'altra è stata vissuta come un arricchimento culturale piuttosto che un elemento di turbativa e competizione tra i singoli. La condivisione sostanziale dei saperi si è poi unita ad una fiducia generale nelle potenzialità del distretto che ha coinvolto vari attori, dalle banche alle istituzioni, fatto di buone relazioni che poggiavano sulla consapevolezza che a Lucca si stava facendo qualcosa di grande non solo sul piano industriale, ma sul quello più ampio dello sviluppo territoriale. Il rapporto con la catena di subfornitura ha riguardato in particolare il settore meccanico, con passaggi diversi. La stessa cultura del low cost, che per qualche tempo ha imperato, nella meccanica non può funzionare, e in questo la cultura di qualità del distretto insieme alle sue consolidate competenze tecniche è stato uno spartiacque essenziale. Si sono capite allora due cose importanti: che il vantaggio competitivo della storica alleanza tra meccanica e carta è vincente, e che il settore si deve posizionare su un livello alto di fornitura, tanto che ormai nelle supply list ci sono specifiche indicazioni sui prodotti conformi. Questo mostra sia un passaggio dalla subfornitura al partenariato, sia il potenziale di sviluppo del valore aggiunto che un metodo come questo presuppone. Davanti alle opportunità del mercato, Lucca ha così potuto dispiegare il vantaggio competitivo dato da un distretto cresciuto con la circolazione della conoscenza. Il concetto di qualità, al di là della burocrazia delle certificazioni, misura il sistema industriale su indicatori con-

creti che sono le best practices, e il contributo sostanziale del distretto è su quegli aspetti eludibili dalle certificazioni ma che invece sono passaggi severi. Solo il distretto riesce a monitorare nel tempo se la qualità viene davvero erogata, e lo fa in ragione delle relazioni interne quando opera una sorta di autocontrollo della filiera che privilegia le buone pratiche. Questa è diventata la nostra prospettiva, ma in qualche modo già accade, nel momento in cui si è istituito un sistema rigoroso per esempio nei capitolati d'acquisto regolamentati. E' una cultura della qualità che si è autoregolamentata, ed è una qualità che va oltre il prodotto. Stiamo pensando di premiare e incoraggiare per esempio quelle aziende che all'interno del distretto hanno un impatto minore sull'ambiente, chi opera scelte di sostenibilità, di attenzione ai dipendenti e all'incidenza degli infortuni. Il distretto porta avanti una sensibilità e una filosofia in virtù della quale il vantaggio competitivo prodotto/qualità/distribuzione diventa un vantaggio generale per il territorio, a partire dall'idea che il distretto è un attore fondamentale della comunità. Le ragioni che rendono il distretto una piattaforma dello sviluppo sono riconducibili sia alla dimensione cognitiva diffusa e ai saperi di contesto, sia alla presenza storica di organizzazioni che supportano la convivenza comune. Sono la componente privata delle attività di sostegno all'economia della carta, dai più grandi commercianti di carta da macero alle più grosse agenzie di prodotti chimici e sussidiari, alle maggiori e più innovative aziende di macchine del mondo. Chi non ha una società nel distretto ha comunque un ufficio tecnico che supporta le aziende. Ma parallelamente è anche la catena della governance che funziona, con le istituzioni, le rappresentanze, le organizzazioni delle imprese, le strutture di servizio e accompagnamento. E' una governance di qualità che attraverso intelligenti sinergie non solo ha sostenuto il distretto, ma si è adoperata affinché pur nelle trasformazioni Lucca rimanesse un posto ideale dove impiantare un'attività cartaria. Se le risorse originarie sono state acqua e vento, oggi che non c'è più bisogno d'acqua, o comunque molto meno, e non c'è più bisogno d'aria, il distretto continua ad essere un riferimento, perché qui sono nate e si sono sviluppate aziende pensanti. Non solo per i numeri ma per le buone pratiche e le reti che si sono costruite. Una serie di battaglie hanno mostrato che fare massa critica è un moltiplicatore di valore aggiunto, la stessa realtà del tissue lo dimostra. Anni fa eravamo percepiti come il fanalino di coda delle aziende cartarie italiane, gli imprenditori lo hanno capito e mossi da azioni pratiche hanno cominciato a pensare soluzioni che coinvolgessero tutti. Questo ha cambiato le cose: da distretto di fatto siamo diventati un distretto anche formale, che esiste ed è percepito. Un esempio significativo è quello dell'energia, che per noi ha un peso determinante. Nel distretto si comprano diversi milioni di metri cubi di gas. Il concetto vecchio era quello di trattare singolarmente con il player. Quando ci siamo confrontati abbiamo capito che alla fine i

prezzi erano tutti più o meno uguali, e sulla base del coinvolgimento complessivo abbiamo messo in campo una strategia diversa che porta un vantaggio condiviso. Il cambio culturale di questa esperienza lo abbiamo colto quando anche nelle aziende importanti, il ragionamento è diventato non mi interessa pagare un euro in meno rispetto al mio competitor ma mi interessa essere competitivo come il mio concorrente, avere cioè la garanzia di pagare lo stesso prezzo e avere parità di condizioni. Ma siamo andati ben oltre: abbiamo costituito un Consorzio che raggruppa tutti quelli che per le loro produzioni fanno un uso enorme di gas, e che sarà il referente per le politiche nazionali energetiche di Confindustria. Questo è un risultato del distretto perché ci ha portato ad essere, per le nostre buone pratiche, un riferimento autorevole per le strategie oltre che rappresentativo per i numeri. A questo punto non trattiamo più con un player ma con l'Europa, perché siamo riusciti col coinvolgimento governativo, attento alle politiche energetiche, ad avere un ruolo attivo nella stesura delle nuove leggi in merito. Questa storia mostra con chiarezza la forza del distretto quando è riconosciuto come un soggetto credibile che si deve coinvolgere prima non a cose fatte; e ci dice anche che la massa critica non è una retorica ma una buona pratica quando si confronta con interessi generali soprattutto rispetto a tematiche di grande respiro che vanno oltre le esigenze dei singoli. Tra le buone pratiche del distretto c'è Lucense, un autentico punto di eccellenza. A partire dal contenitore, una sede che è già una testimonianza per l'alto valore tecnologico del concept di progetto formale e funzionale. Lucense è la visione, è l'esatta interpretazione delle ambizioni di un distretto che vuole dotarsi di un centro multifunzione, super partes, specialistico, in grado di affrontare i problemi dello sviluppo in una dimensione ampia. Sul tema dell'energia Lucense segue il progetto della torcia al plasma finanziato dalle cartiere, a partire da una direttiva europea che imporrà ai rifiuti industriali delle carte da macero, a forte potere calorifero, di produrre energia e di non essere smaltiti in discariche. Con un'attività di prototipo si sta studiando un impianto capace di rendere efficiente il ciclo degli scarti. Un grande distretto come il nostro spesso si trova a doversi misurare con problemi che non sono di un singolo ma di 10/11 cartiere. Allora se fossimo un distretto poco unito nessuno avrebbe finanziato Lucense per un progetto come questo. L'approccio di un imprenditore moderno non è quello di cavalcare a tutti i costi la scelta economicamente più redditizia, questa è una visione sbagliata. Un incarico del genere presuppone investimenti, responsabilità, autorevolezza, e all'interno di queste specificità è giusto che sia anche competitivo. Da Lucense che ha questo ruolo ci aspettiamo non una soluzione preconfezionata, ma la miglior soluzione. Questo è l'approccio che Lucense garantisce al distretto, in tutto: fonti rinnovabili, strutture, promozione, logistica. Stiamo cercando di capire per esempio la fattibilità di avere un magazzino logistico

fuori dalla città, dotato di un servizio di macchine elettriche per la consegna dei pacchi, che possa eliminare le emissioni.

Sul tema della comunicazione e della cultura poi iniziative come Città Sottili sono un eccellente sforzo per socializzare e sensibilizzare differenti stakeholders intorno alle tematiche del nostro mondo. Ma il ruolo più pregnante che si può immaginare per Lucense è sopperire ad altre lacune legate al far nascere aziende nuove, la linfa che alimenta e accresce il distretto. Se è vero che la propensione delle giovani generazioni alla sfida imprenditoriale è scarsa, un dato che si misura anche con cambiamenti antropologici, è altrettanto vero che il contesto generale, inteso come sistema paese, non incoraggia lo spirito di iniziativa. Per questo Lucense in prospettiva potrà essere un vero incubatore di imprese, determinante con azioni mirate. Il polo tecnologico dovrà dare a chi ha idee la possibilità di svilupparle con il coinvolgimento del sistema bancario, associativo, della Camera di Commercio, delle università. L'obiettivo è favorire lo spin off, sul modello di quanto sta accadendo a Navacchio. Lucense può diventare il punto di incontro e compensazione tra il mondo delle imprese e quello della ricerca per favorire la nascita di start-up con un'assistenza che nobilita il territorio e aiuta le buone idee attraverso un processo che da individuale, con le complessità che conosciamo, diventa partecipativo. Una struttura multifunzione che accompagni il distretto cartario nelle sue problematiche specifiche presenti e future, ma anche una realtà terza che ambisce ad essere un attore dello sviluppo territoriale con una sua sostenibilità ed economicità di sistema. Per questo si stanno predisponendo spazi modulari di 100/200 metri nei quali garantire 2 anni di assistenza per lo sviluppo delle attività iniziali, che significa accompagnare quelle iniziative che non troverebbero investitori, ma possono trovarli con la forza di una realtà più lungimirante che è il distretto. Per poter fare questo il distretto deve essere un insieme di sinergie che portano allo sviluppo di soluzioni, non un ente formale. Se l'espressione più evoluta di questa visione è Lucense, è pur vero che dovremo poter contare su più leve e relazioni. Come il Consorzio per l'acquisto di energia elettrica e di gas in un mercato che si sta liberalizzando, come l'Associazione Industriali di Lucca per la parte istituzionale e politica. In questa prospettiva la formazione resta un tema essenziale, e lo è almeno su due fronti: quello più strettamente tecnico e quello legato alla cultura manageriale. Il primo si misura con la difficoltà di far capire all'ingegnere di domani le opportunità del distretto. L'esperienza del Master Cartario ci ha dato indicazioni preziose su come siamo percepiti dalle università. Al Master non avevamo iscritti, era costoso ma finanziato e quindi gratuito, di grande valore e con occupazione certa. Se gli ingegneri che si laureano in Toscana trovano più interessante lavorare alla Fiat o alla Piaggio che nel distretto cartario di Lucca, probabilmente è

perché le stesse facoltà di ingegneria ci vedono come un settore marginale, una *diminutio* professionale. Quindi c'è un problema: se siamo riusciti come singole aziende e come sistema distrettuale a diventare un polo riconosciuto e riconoscibile a livello internazionale, dovremo investire maggiormente per comunicare la nostra identità. Per far capire le potenzialità, le prospettive di sviluppo, la varietà delle competenze ai futuri occupati, per veicolare l'eccellenza che gli stranieri ci riconoscono. Se è vero che le aziende e le università hanno tempi e velocità incommensurabili, è altrettanto vero che il distretto dovrà trovare con loro punti di unione. E' per tutti una priorità, penso all'informatizzazione. E da qui si arriva al secondo tema, quello della cultura d'impresa. La cultura della qualità è complessiva e riguarda il potenziamento e la salvaguardia di tutti quei settori che non sono diretti alla sola produzione, le funzioni terziarie che sostengono la manifattura, e per questo si sta lavorando su aree nuove che daranno ricchezza al territorio. Il tema però riguarda la formazione a tutti i livelli, a partire dalla scuola di base e non solo dall'università. Dal canto loro le aziende fanno formazione da sempre e continueranno a farla perché la loro storia è strettamente collegata alle evoluzioni tecniche e tecnologiche sui processi e i prodotti, e a quelle organizzative rispetto alla cultura d'impresa. Questa sensibilità è un valore individuale ma è anche un risultato del distretto che ha stimolato le imprese ad agire nel solco delle tecniche e delle buone pratiche più evolute del settore. Un esempio che ci riguarda in qualche modo ben rappresenta lo sviluppo a più livelli che si irradia dall'investimento in ricerca.

Con il *corelab*, ICP è impegnata a capire come deve essere fatta un'anima, frutto di una sintesi cognitiva fatta di materia prima, processi tecnologici e proiezione industriale, per arrivare a costruire un'anima perfetta. Anche questo è il risultato di uno speciale contesto, nel quale la prima finalità è affinare il processo per arrivare a un prodotto con prestazioni sempre migliori, e la seconda è operare un autonomo sviluppo di business, alleandosi con chi produce le macchine o arrivando a farle direttamente. L'anima ottenuta da carta da macero passa attraverso 7 cicli di pulizia e viene ricomposta miscelando con conoscenza impasti sofisticati, attraverso un ciclo virtuoso di recupero delle risorse, dell'energia e un basso impatto ambientale - sensibilità questa che caratterizza tutte le imprese del distretto. Da quel momento deve reggere a un doppio stress: sopportare il processo di accelerazione a una velocità inimmaginabile, e resistere alla compressione delle varie fasi di trasformazione. Se non si verificano entrambe le condizioni la produzione si blocca. In qualche modo la storia dell'anima per la carta igienica è allora una bella metafora, quella del distretto a venire.

Biografia

TIZIANO PIERETTI appartiene a una famiglia che durante tutto il '900 ha segnato la storia e l'evoluzione del distretto cartario di Lucca e Capannori. La Industria cartaria Pieretti S.p.A (icP), di cui è Amministratore Delegato, è oggi tra i leader mondiali nella produzione di anime per la carta igienica. I processi produttivi di icP riguardano carta riciclata per lavorare la quale l'azienda ha investito nel tempo grandi risorse per la modernizzazione tecnologica degli impianti, la sostenibilità ambientale, l'efficienza energetica. Tiziano Pieretti all'attività di imprenditore affianca un costante impegno per lo sviluppo del distretto, con significativi incarichi. E' Presidente del Consorzio Toscano Energia SpA; Vicepresidente di Assindustria Lucca, con delega su energia e ambiente; Vicepresidente della Camera di Commercio di Lucca e membro del Consiglio Direttivo di Assocarta.

8.9 DISTRETTO DELLA MECCANICA-ELETTRODOMESTICO DI FABRIANO

di *Francesco CASOLI*

Fabriano e la Vallesina, per decenni al centro di un paesaggio senza collegamenti e senza infrastrutture di sostegno allo sviluppo, ha visto tuttavia affermarsi una manifattura che a partire dalle lavorazioni meccaniche a basso valore aggiunto ha saputo evolvere verso produzioni che sanno incorporare oggi sofisticate funzioni terziarie.

Il distretto, che si spinge a est verso l'Umbria e a ovest scavalca la Gola della Rossa verso l'Adriatico, nasce da intuizioni che hanno portato negli anni '60, in un territorio fatto di manodopera disponibile abituata al lavoro nei campi e a bassa sindacalizzazione, le prime aziende importanti: Merloni con le bascule e le bombole di gas, Pieralisi con le macchine per i frantoi, Sima con le presse e le centrifughe. Una storia segnata dalla presenza di alcune dinastie industriali: oltre alla famiglia Merloni – Francesco, Antonio e Vittorio, diversi per vocazione e stile imprenditoriale, Pieralisi, Casoli, Galassi. La storia di queste esperienze è nelle mappe economiche del territorio segnato da uno sviluppo impetuoso fatto di imprese leader agganciate a un capitalismo di piccole e piccolissime aziende di subfornitura dinamiche ed efficienti, strutturate in filiere a sostegno di uno sviluppo diffuso e organizzato.

La storia di questo distretto ha percorso contemporaneamente strade diverse e per qualche verso opposte. Una parte di esso si è sviluppato solo sulla forza e la competitività commerciale, in anni in cui il mondo era meno interrelato e complesso; l'altra ha saputo anticipare il rapporto tra funzioni manifatturiere e funzioni terziarie, innovative rispetto ai consumi contemporanei. Non è un caso se la storia di questo territorio è stata la culla di tante teorizzazioni, un modello di patto sociale, una miniera di preziose analisi economiche e sociologiche, dapprima con le intuizioni di Giorgio Fuà e dell'Istao, ma anche con gli studi della Fondazione Merloni e di Beniamino Andreatta. A partire da qui si sono coniate definizioni suggestive come quella delle multinazionali tascabili, l'antropologia del metalmezzadro, il modello dell'industrializzazione senza fratture, il capitalismo dolce e senza conflitto dell'Italia centrale sulla dorsale appenninica. I fattori di questo successo sono riconducibili ad alcune specifiche peculiarità.

La prima è senza dubbio legata all'identità del distretto che definirei *leggero*, intendendo con questo che le aziende metalmeccaniche, con investi-

menti produttivi relativamente bassi in confronto ad altri comparti, sono riuscite a produrre prodotti replicabili come macchine, elettrodomestici, minuterie, cablaggi e sistemi di controllo legati all'automotive, cappe, senza pesanti immobilizzi finanziari, logistici e produttivi. Naturalmente questo ha implicato vantaggi e svantaggi: l'essere un distretto leggero ha permesso di partire in sordina e, grazie alla capacità delle aziende leader di produrre ed esportare, di concentrare all'interno di un territorio ristretto la percentuale mondiale di tante produzioni che hanno saputo crescere molto al di sopra di quello che si sarebbe pensato negli anni '60 e '70.

La seconda è legata alle origini, quando il distretto si è caratterizzato soprattutto per lavorazioni conto terzi. Un grande bacino di abilità e saperi contestuali si è unito alla forza e alla capacità commerciale di alcune imprese riuscendo in quella felice congiuntura in cui l'operosità e la velocità sono stati un indubbio fattore di successo. Una terza peculiarità è legata all'antropologia marchigiana orientata al fare, un atout decisivo per rendere competitivo anche internazionalmente il distretto. Lo spiccato individualismo che affonda le sue radici nella cultura contadina di matrice mezzadrile, di fatto una figura di imprenditore *in nuce*, e un solido capitale sociale sono stati una leva sia per la diffusione e la propensione all'intrapresa sia per garantire il buon funzionamento di comunità efficienti e strutturate. Per un lungo periodo l'esperienza del *metalmezzadro* è stata una corretta chiave di interpretazione, ma è una definizione molto circoscritta nel tempo e nell'evoluzione del distretto e oggi non più reale: non ci sono più nelle Marche quelli che fanno gli operai e contemporaneamente fanno i contadini, perché la specializzazione non sta più solo nella testa dell'azienda ma deve scendere e innervarsi in tutte le funzioni aziendali. Oggi o sei l'uno o sei l'altro, anche per la complessità che entrambi i settori contemplano.

L'evoluzione del distretto ha portato con sé numerosi cambiamenti.

Innanzitutto la propensione a produrre conto terzi è stata minata dalle trasformazioni di questi anni, nei quali nuovi paesi produttori e differenze incolmabili nel reclutamento e nella gestione della manodopera hanno diminuito la capacità competitiva di molte imprese, e spostato gli assi della fornitura in altre aree del mondo.

Questa contingenza ha coinciso anche con un mutamento della domanda che ha portato le aziende ad orientarsi verso nuove tipologie produttive nelle quali alla manifattura viene richiesto di sapersi integrare con settori emergenti come l'elettronica nelle sue tante declinazioni e applicazioni. Così sulla spinta di necessità nuove legate ai mercati, alla ricerca tecnologica e al riposizionamento strategico di prodotti e marchi, le aziende hanno ripensato

il loro ruolo, la loro missione, e i modi del produrre. Di fronte a queste sollecitazioni il distretto ha mantenuto una doppia velocità. Alcune aziende hanno mantenuto e ampliato la quota di mercato adattandosi alle esigenze dei clienti e dei consumatori e hanno favorito nella catena della subfornitura start up in settori di alta ricerca, accogliendo così la domanda di innovazione, ma molte altre sono rimaste legate alla vocazione conto terzi delle origini. Questo è il dato di contesto rispetto al quale per un verso il distretto mantiene e accresce il posizionamento e la leadership, ma per altro è profondamente in crisi.

Tutto questo suggerisce alcune considerazioni.

La prima è che l'essere localizzati nello spazio ristretto della Vallesina ma essere contemporaneamente leader mondiali significa molte cose nuove. Significa che il livello della formazione del capitale umano deve contenere per intero questa proiezione, fatta di competenze tecniche sempre più sofisticate ma anche di conoscenze culturali a tutto tondo. Essere market leader di un prodotto, come sono alcune aziende del distretto, significa cogliere il sentimento di chi compra; se si vendono prodotti di personalità, e se si è leader mondiali di un prodotto che ha personalità occorre strutturarsi per essere all'altezza di questa ambizione.

Analogamente le strutture organizzative, oltre la sola figura dell'imprenditore di prima generazione che assommava in sé visione e organizzazione, vanno ripensate sia nella gestione del capitale umano e delle sue forme contrattuali, sia nella motivazione e nella attrattività di talenti come fattori decisivi per lo sviluppo. A maggior ragione oggi che le trasformazioni del distretto portano, pur senza operare un vero e proprio cambio di pelle, a un'evoluzione non solo in chiave terzista ma verso il marchio proprio, per una diversificazione che potrà mettere a profitto l'enorme memoria di conoscenze che il territorio possiede.

Lo storico attaccamento all'azienda, lo spirito di appartenenza dei dipendenti è divenuto un fattore dinamico che va declinato come principale leva competitiva, garanzia di progettualità, coesione e continuità oltre che valore per il territorio.

Se in passato gli imprenditori avevano un atteggiamento più paternalistico oggi le cose stanno cambiando e anche se il peso della famiglia si mantiene in ogni Gruppo, il rapporto è professionale e si sostiene solo con la trasparenza totale. Alla base di tutto questo c'è la reputazione che si costruisce sulla storia ma sulla quale si lavora tutti insieme tutti i giorni. La reputazione ha tante facce e articolazioni: verso i collaboratori, i clienti, verso la rete di

fornitura, la comunità economica e territoriale. Il rischio oggi è quello di vedere dissipati anni di storia perché saltano le catene di fornitura, salta la filiera. Faccio un esempio a partire dalla nostra esperienza in Messico che ci mostra come sia facile dare per scontato il contesto distrettuale vivendoci dentro, e come sia prezioso visto da lontano quando produrre diventa all'improvviso difficile. E' una consapevolezza che ci induce a una riflessione profonda in prospettiva.

Fare una cappa a Fabriano è semplicissimo. Là ti fanno la piegatura, là la verniciatura, là i cablaggi ... ma per mettere insieme tutto questo ci vogliono anni, generazioni, è un presidio di territorio. Per questo oggi occorre selezionare i fornitori strategici e tutta la rete che sta intorno a loro per aiutarli a sopportare le sofferenze finanziarie. La situazione è complessa: a catena può succedere che la crisi di un grande gruppo crei problemi ai suoi mille fornitori, ma può accadere anche il contrario, che il virus parta da sotto e salga in alto. Questa cosa per noi è importantissima, ci abbiamo lavorato da subito perché abbiamo temuto in qualche momento che alcuni stabilimenti, o linee di produzione, dovessero chiudere temporaneamente perché la catena della fornitura cominciava a incepparsi. Le aziende leader senza una filiera di qualità rischiano, perché non sono cresciute da sole ma insieme ad un sistema. Elica è permeabile, ha dato e preso, è stata flessibile, e la dinamicità che può dare il tessuto di piccole imprese è un valore inestimabile, è gran parte dell'avviamento dell'azienda. L'avviamento per noi che stiamo nel distretto non è solo il mercato, i prodotti, sono le reti di relazione che si trovano intorno. E questo è un equilibrio delicatissimo. Non possiamo sottovalutare il fatto che anche i nostri fornitori devono crescere, e le piccole e micro aziende dovranno diventare autosufficienti e propositive. Già in parte accade, ma in prospettiva dovremo avere fornitori che si prendono il mio problema e mi portano una soluzione, studiata autonomamente. Questo presuppone conoscenza e cultura, formazione, carisma e luoghi dove si scambiano idee, problemi e soluzioni.

In questo senso il capitolo legato al trasferimento tecnologico e di conoscenza è anch'esso figlio della storia, ma le sottovalutazioni del passato ci impongono un cambio di passo. Davanti ad una crisi che seleziona sulla base della qualità partners e fornitori, che chiede condivisione della ricerca e soluzioni innovative, l'investimento nella conoscenza diventa cruciale. In questo senso il distretto gode di un patrimonio costituito dalle esperienze delle aziende di diversa dimensione e specializzazione, e poggia sulla capitalizzazione delle relazioni con grandi player internazionali che nel tempo sono stati un arricchimento di competenze per le catene di subfornitura.

Accanto a questo un ruolo importante è stato svolto dall'Università Politecnica delle Marche, una struttura formativa che ha accompagnato negli ultimi vent'anni il territorio e lo ha aiutato anche con iniziative e coalizioni tra aziende e istituzioni mirate a favorire la nascita di spin-off. Davanti alla crescita e allo sviluppo del comparto, il suo contributo è stato da una parte quello di aggregare risorse umane, e dall'altra di strutturarsi con competenze scientifiche e tecnologiche adeguate per fornire una preparazione all'altezza di quello che stava accadendo, e per superare il gap di conoscenza che il territorio aveva. In questo senso la Politecnica ha svolto anche un ruolo di alfabetizzazione alla formazione rispetto a quelle imprese, in particolare di piccole medie dimensioni, che avevano bisogno prima ancora che di personale altamente qualificato soprattutto di comprendere la necessità di investire sul capitale umano e la cultura d'impresa come fattori decisivi della competizione. Per questo tipo di realtà il suo ruolo è stato decisivo, mentre per le aziende leader il fattore di accrescimento culturale più importante e formativo è stato il confronto con le influenze internazionali, l'esperienza che è venuta dell'operare su tutti i mercati e con reti di relazione che nel momento stesso in cui dispiegavano tutta la loro complessità ne mostravano anche le grandi potenzialità. Operare in scenari così complessi ci ha posto la evidente necessità di strutturarsi per essere adeguati a quel livello, a quel ruolo, a quello standing.

Negli anni della crescita tumultuosa il distretto ha cercato di creare strutture tecnologiche per controllare e mettere a fattor comune le conoscenze, e sono nati Meccano e Coico. Allora le aziende leader hanno messo competenze e laboratori a disposizione, ma la mancanza di una politica di vero coordinamento e la competizione esasperata all'interno del distretto, hanno prevalso. La competizione, spesso personale, se per un verso ha fatto crescere il distretto perché le motivazioni erano forti, per altro verso ha portato a decisioni strategiche che si sono rivelate non lungimiranti, come quella di non aver creato punti di congiunzione e comunicazione tra le aziende. E' necessario avere consapevolezza del fatto che il distretto va salvato, protetto, riqualificato e rilanciato soprattutto a partire dalla condivisione della conoscenza. Per questo occorre visione. Soprattutto adesso nel momento più critico che ne mette a dura prova prima la sopravvivenza e poi lo sviluppo, proprio a partire dalle caratteristiche originarie che diventano oggi le concause della sua crisi. E' un paradosso figlio di forti protagonismi personali che hanno lasciato in secondo piano l'investimento sulla cultura d'impresa, e su un vero trasferimento tecnologico verso quel ricco indotto frastagliato sul territorio.

Quella di oggi è una fase delicata non solo per gli indicatori quantitativi dell'occupazione e del fatturato industriale dovuto alla crisi di alcune grandi realtà, ma perché contiene per intero l'insidia, concreta e pericolosa di un depauperamento del capitale umano, delle professionalità e della conoscenza delle piccole aziende di subfornitura. Oggi Fabriano è attraversata dalle turbolenze dell'inclusione sociale, dalla perdita di un'identità netta e precisa di capitale industriale, dal dubbio di come riposizionarsi e riqualificarsi, dalla nuova sfida di un capitale sociale trasformato dalla demografia e insidiato nell'antropologia. Se è vero che il distretto si è caratterizzato per la presenza di poche aziende leader che ne hanno fatto la storia e indirizzato i tanti piccoli satelliti che hanno gravitato intorno, è altrettanto vero che questi non sono stati in grado di rendersi autonomi, non sono riusciti ad usare la leva del distretto per crescere e strutturarsi. Queste piccole aziende non hanno trovato un modo organizzativo, anche consortile per andare a cercarsi nuovi mercati. Questa crisi potrebbe essere positiva perché imporrà soluzioni radicali. La mia opinione è che l'Associazione Industriali o la Meccano devono diventare motori di queste soluzioni. Immagino l'Associazione Industriale, come soggetto capofila di una nuova governance di distretto. Ne ha la capacità progettuale, l'autorevolezza e le competenze. E' venuto il momento di aprire a nuove reti di relazione anche formali che permettano al distretto di agire come soggetto giuridico che dialoga da un livello più alto con il sistema creditizio, con lo stato, con la fiscalità, con tutte quelle componenti che stanno tra l'impresa e l'esterno. Dobbiamo riuscire a mettere insieme le aziende e organizzare un centro dove far entrare il mondo della subfornitura con pari dignità. Sul tavolo andranno messe le convenienze per tutti, perché il sistema è così interconnesso che i problemi dei piccoli diventano i problemi dei grandi. Per salvare, valorizzare e rilanciare il distretto e il territorio si dovrà aprire una fase nuova con persone motivate in nome di garanzie comuni e condivise. Il futuro passa per un patto nuovo, per un ripensamento delle sue reti di relazione e di trasmissione tra aziende leader e filiere evolute che intorno a loro nascono e crescono, in autonomia e interrelazione.

Biografia

FRANCESCO CASOLI è il Presidente di Elica Group. Elica viene fondata da Ermanno Casoli nel 1978. E' stata la prima azienda al mondo ad avere industrializzato il prodotto cappa rendendolo personalizzabile per diversi clienti. Ha venduto 57 milioni di cappe in 37 anni di attività. E' market leader con il 17% del mercato mondiale, il 36% del mercato europeo, 2300 dipendenti, 10 poli produttivi – 7 in Italia, 1 in Polonia, 1 in Messico, 1 in Germania. Elica

non si limita a progettare e produrre funzioni manifatturiere, Elica è un' hi-life company. E' partner dei più importanti produttori mondiali: Whirlpool, Elecrolux, General Electric, Bosch-Siemens, Vaillant, Riello, Mabe, Merloni Termosanitari, Indesit, Ikea, Viessmann. Il Laboratorio Elica è certificato secondo la norma 17025 e ha raggiunto dal 2005 lo standard SMT. Molti i riconoscimenti: Good Design 2008 istituito dal Chicago Athenaeum al sistema Ola, per due volte consecutive Great Place to Work per il clima aziendale, Premio Etica e Impresa per la Responsabilità Sociale grazie anche al Contratto Integrativo di Gruppo che si caratterizza come sistema di welfare particolarmente innovativo. Elica è un gruppo quotato in Borsa, segmento Star, cresciuto con acquisizioni - Jet Air, Fox Design, Air Force Spa, Fime, Turbo Air, Roal Electronics, Guttman- e partnership commerciali in molti paesi del mondo. La Fondazione Ermanno Casoli dal 2007 cura progetti di formazione con l'arte contemporanea per i dipendenti con importanti artisti italiani e internazionali.

Ringraziamenti

Un ringraziamento particolare va al prof. Giacomo Becattini dell'Università di Firenze che, con la sua introduzione, ha voluto condividere il lavoro svolto e stimolarne gli sviluppi futuri.

La realizzazione del Portale e la stesura del Primo Rapporto sull'Osservatorio Nazionale dei distretti Italiani sono il frutto di riunioni del Comitato scientifico tenutesi a Roma presso le sedi di Unioncamere e Confindustria.

Si ringraziano pertanto i membri del Comitato scientifico dell'Osservatorio e, in particolare:

Giovanni Barbieri, Direttore Centrale - Direzione centrale per le esigenze degli utilizzatori, integrazione e territorio Istat

Paolo Cavanna, Federazione dei Distretti Italiani

Fulvio D'Alvia, Direttore della Segreteria della Piccola Industria di Confindustria

Francesco Estrafallaces, Responsabile Area Economica del Censis

Daniela Fontana, Direttore Federazione Distretti Italiani

Marco Fortis, Vicepresidente di Fondazione Edison

Claudio Gagliardi, Segretario generale di Unioncamere

Fabrizio Guelpa, Responsabile Ufficio Industry & Banking di Intesa Sanpaolo

Massimo Omiccioli, Condirettore nel Servizio Studi della Banca d'Italia

Domenico Mauriello, Ricercatore Centro Studi di Unioncamere

Luca Paolazzi, Direttore Centro Studi Confindustria

Patrizia Pastore, Ricercatore dell'Università della Calabria

Fabio Renzi, Segretario generale di Symbola

Antonio Ricciardi, Coordinatore dell'Osservatorio Nazionale dei Distretti italiani

Giuseppe Roma, Direttore Generale Censis

Domenico Sturabotti, Direttore di Symbola

Si ringraziano per i ritratti d'autore:

Nello Arletti, Distretto Tessile di Carpi

Francesco Casoli, Distretto della Meccanica-Elettrodomestico
di Fabriano

Carlo Dall'Ava, Distretto Parco Agro-alimentare di San Daniele

Luciano Fecondini, Distretto Biomedicale di Mirandola

Bruno Guarona, Distretto Orafo di Valenza Po

Carlo Molteni, Distretto del Mobile della Brianza

Tiziano Pieretti, Distretto Cartario di Capannori-Lucca

Adriano Sartor, Distretto dello Sportsystem di Montebelluna

Renato Sopracolle, Distretto dell'Occhialeria di Belluno

Inoltre, hanno collaborato alla stesura del Rapporto ed alla realizzazione
del Portale:

Saverio Maisto, Federazione dei Distretti Italiani

Marco Mancin, Distretto Montebelluna

Lisa Maran, Federazione dei Distretti Italiani