

Distretti industriali

Distretti Italiani: urge un nuovo salto di qualità

di Antonio Ricciardi (*)

Nel Quarto Rapporto dell'Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani si rileva una fase recessiva prolungata e che non accenna a ridimensionarsi. Per superare la crisi e riuscire ad agganciare i primi deboli segnali di ripresa è opportuno fare un salto di qualità strategico: innalzare le competenze, partecipare a reti «intelligenti», riposizionarsi sui mercati internazionali, ridefinire i rapporti con le banche.

Premessa

Nel Quarto Rapporto dell'Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani (1) i dati relativi ai distretti riflettono l'accentuazione del ciclo recessivo, la persistente stagnazione della domanda interna e il rallentamento del commercio internazionale.

Sotto questo profilo, se nel 2011 le imprese distrettuali hanno registrato una crescita del 5,5% del fatturato, crescita superiore alle imprese non distrettuali (4,3%), le stime 2012 indicano un suo ridimensionamento. In base all'indagine campionaria di Unioncamere la quota di aziende distrettuali che ha segnalato un incremento del fatturato nel 2012 è stata pari al 25,7% (era il 39,9% nel 2011) mentre quelle che hanno registrato una diminuzione sono quasi raddoppiate passando dal 26% al 51%.

Ciò che si rileva da questi dati è che i deboli segnali positivi che si erano intravisti nei due anni precedenti (2010/2011) sembrano in parte vanificati: si consolida un mix recessivo, in cui il fatturato cresce poco o addirittura diminuisce con effetto depressivo sull'occupazione.

In questo scenario, caratterizzato da una continua fase congiunturale avversa che non accenna a ridimensionarsi, alle imprese distrettuali non basta più godere del vantaggio che traggono dal produrre sullo stesso territorio; è necessario un nuovo salto di qualità, con l'innesto di nuove competenze che uniscano a quel «saper fare» specifico ereditato da secoli e «figlio» dei territori, un *plus* di conoscenze. Questa strategia pas-

sa necessariamente attraverso il capitale umano, favorendo gli investimenti in percorsi formativi più adatti alle esigenze delle imprese: quelle stesse imprese che vedono nella migliore preparazione del personale uno dei primi fattori alla base dell'innovazione (cfr. *Prefazione al IV Rapporto*, Dardanello).

I distretti dell'Osservatorio: alcuni dati quantitativi

Nel 2011, in base ai dati del Registro delle Imprese, sono 274.055 (4,5% del totale nazionale) le aziende che operano nelle filiere di specializzazione dei 101 distretti produttivi esaminati dall'Osservatorio, di cui 173.844 di natura manifatturiera, pari al 28,1% del totale dell'economia manifatturiera (2). Queste imprese hanno realizzato nel 2011 il 6,9% (74 miliardi di Euro) del valore aggiunto di tutta l'economia italiana (il 26,3% del totale manifatturiero) e il 25,6% dell'export totale (96,3 miliardi; Tavola 1).

Note:

(*) Ordinario di Economia aziendale e Coordinatore dell'Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani

(1) L'Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani, istituito nel 2009, grazie al contributo di autorevoli partner (Banca d'Italia, Censis, Cna, Confartigianato, Confindustria, Federazione dei Distretti Italiani, Fondazione Edison, Intesa Sanpaolo, Istat, Symbola e Unioncamere), rappresenta la banca-dati ufficiale dei distretti italiani e persegue gli obiettivi di aggiornare e monitorare periodicamente i dati relativi ai distretti e studiare i fenomeni che ne caratterizzano l'evoluzione e la trasformazione. www.osservatoriodistretti.org

(2) Nell'ambito del totale delle 274.055 imprese distrettuali, sono 121.917 (44,5%) quelle specializzate nelle attività core business dei rispettivi distretti.

Finanza Aziendale

Distretti industriali

Il 47% delle imprese distrettuali sono ditte individuali, il 29,8% sono società di capitali (22,7% del totale) e il 20,3% società di persone (18,8%).

A livello dimensionale, in base ai dati Istat (2010), le piccole imprese attive nelle filiere distrettuali, fino a 49 addetti, rappresentano il 98,4% del totale, di cui l'86,6% è costituito da imprese fino a 9 addetti; le medie imprese (da 50 a 249 addetti) sono pari all'1,4% (0,5% a livello nazionale) ma quelle manifatturiere (2.812) costituiscono il 32% del totale medie imprese manifatturiere italiane.

Sul piano occupazionale (fonte Istat), le imprese distrettuali attive nel 2010 impiegavano circa 1,5 milioni di addetti, pari all'8,1% sul totale, di cui circa 1,2 milioni nel manifatturiero pari al 29,4% dell'intero settore manifatturiero nazionale (Tavola 2).

In definitiva, nel 2011, concentrando l'attenzione sulla manifattura, nei distretti dell'Osservatorio sono localizzate il 28,1% delle imprese, con circa il 30% dell'occupazione (2010), che realizzano il 26,3% del valore aggiunto e il 26,7% del totale export.

L'impatto della crisi ha prodotto comunque

notevoli effetti sul numero e sugli addetti delle imprese distrettuali: queste ultime, in base a dati Istat, nel 2010 sono diminuite rispetto al 2009 del 2,1% (-4.476 imprese) mentre l'occupazione è diminuita del 4,3% (-64mila addetti); nel settore manifatturiero le imprese sono diminuite del 3,9% (-4.789) e gli addetti del 4,7% (-58mila) (3).

I risultati dei bilanci 2011

I dati di bilancio evidenziano la migliore performance di crescita del fatturato nel biennio 2010/2011 delle imprese distrettuali rispetto a quelle non distrettuali. Dopo il crollo del 2009, il fatturato delle imprese distrettuali ha registrato un aumento del 9,7% nel 2010

Nota:

(3) A livello dimensionale, a subire una maggiore contrazione in termini relativi sono state le medie e grandi imprese, diminuite rispettivamente del 6,2% (-201 imprese) e 7,9% (-22) con una perdita occupazionale complessiva di 25mila addetti; le aziende di minori dimensioni sono diminuite dell'1,7% (quelle fino a 9 addetti) e del 4,1% (quelle da 10 a 49 addetti) con una riduzione complessiva di circa 37mila occupati.

Tavola 1 - I distretti dell'Osservatorio: imprese, valore aggiunto ed export

Anno 2011 (valori assoluti e incidenze percentuali)

	101 distretti	di cui manifatturiero	Totale 101 distretti/totale economia italiana	Totale imprese manifatturiere distrettuali/ totale manifatturiero
Numero imprese	274.055	173.844	4,5%	28,1%
Valore aggiunto (mln euro)	73.877	60.488	6,9%	26,3%
Esportazioni (mln euro)	96.322	96.027	25,6%	26,7%

Fonte: Unioncamere, «Strategie competitive ed evoluzione strutturale dei distretti produttivi», *Capitolo 2 del IV Rapporto dell'Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani*.

Tavola 2 - Addetti nelle imprese attive per classe dimensionale

Anno 2010 (valori assoluti e incidenze percentuali)

	101 distretti	di cui manifatturiero	Totale 101 distretti/totale economia italiana	Totale addetti imprese manifatturiere distrettuali/ totale addetti manifatturiero
1-9 addetti	429.643	275.568	5,2%	27,7%
10-49 addetti	453.596	403.569	13,0%	32,8%
50-249 addetti	285.898	266.263	13,6%	31,3%
250-499 addetti	87.098	81.938	11,8%	29,7%
500 addetti e oltre	156.685	153.365	5,6%	23,1%
Totale	1.412.919	1.180.704	8,1%	29,4%

Fonte: Unioncamere, «Strategie competitive ed evoluzione strutturale dei distretti produttivi», *Capitolo 2 del IV Rapporto dell'Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani*.

Distretti industriali

e del 5,2% nel 2011, contro rispettivamente il 7,7% e il 4,3% delle altre imprese. Il miglior andamento è stato determinato dalla maggiore propensione all'export dei distretti, che sono stati premiati in un periodo di debolezza della domanda interna e di una maggiore crescita di quella internazionale (4).

Tra i distretti che hanno evidenziato tassi di crescita del fatturato più sensibili si segnalano quelli specializzati in prodotti in metallo, nel settore alimentare e nella moda, dove si sono distinti i produttori di articoli in pelle, di calzature e di filati e tessuti. Tra i distretti più in difficoltà, che non mostrano segnali di recupero vi sono quelli specializzati nel sistema casa, in particolare i distretti di elettrodomestici e mobili. Tuttavia, anche all'interno del sistema casa, vi sono distretti che hanno registrato incrementi di fatturato come i casalinghi di Omegna, il condizionamento e refrigerazione del Veneto e quello del mobile della Brianza.

Se l'analisi dei bilanci si concentra sulla distanza rispetto ai livelli pre-crisi, si nota come mediamente nei distretti il fatturato del 2011 non sia tornato sui livelli del 2008 (-5,5%); solo il settore alimentare è abbondantemente sopra i valori toccati nel 2008, con un progresso del 9,4%, mentre le imprese dei distretti della moda hanno recuperato quanto perso nel 2009. Tutti gli altri settori di specializzazione distrettuale sono lontani dal 2008, con punte molto elevate nelle aree che producono mobili (-16,7%), materiali di costruzione (-13,3%), meccanica (-7,8%). Tuttavia anche per quanto riguarda la distanza rispetto ai valori pre-crisi, i distretti dimostrano una maggiore capacità di recupero del fatturato in confronto alle aree non distrettuali (-5,5% vs -6,9%).

Peggiora, ma non eccessivamente, la situazione sul fronte reddituale, con i margini operativi netti in percentuale del fatturato fermi al 4,3% nel 2011, inferiori al 5% del 2008; per quanto riguarda i principali indici di redditività, il Roi (redditività del capitale investito) pari al 4,8% aumenta lievemente rispetto al 2010 (4,6%) ma è lontano dal dato 2008 (6,1%), mentre il Roe (redditività del capitale proprio) pari al 2,9% diminuisce sia rispetto al 2010 (3,2%) che al 2008 (3,8%).

Rispetto al 2008, il ridimensionamento del fatturato e degli indici di redditività si è regi-

strato in tutti i livelli dimensionali di impresa. Tuttavia soffrono soprattutto le micro imprese che, oltre ad essere quelle più lontane dai livelli di redditività industriale del 2008 (il Roi è diminuito dell'1,43%) presentano una leva finanziaria molto elevata, caratterizzata da un'eccessiva esposizione verso il debito bancario a breve termine, generalmente più oneroso; in presenza di diminuzione della redditività e del corrispondente aumento dei tassi del debito, queste imprese rischiano di operare con una leva finanziaria negativa, che di per sé potrebbe pregiudicare tutti gli sforzi di recupero messi in atto in questi ultimi anni. La situazione è ulteriormente aggravata dalla gestione del circolante, che evidenzia mancati incassi dei crediti e dilazioni di pagamento per la clientela superiori a quelle negoziate con i fornitori.

Per quanto riguarda l'andamento economico-reddituale per area geografica, i distretti che hanno registrato la peggiore flessione di fatturato tra il 2008 e il 2011 sono quelli localizzati nel Nord ovest (-8,3%) seguiti da quelli del Sud (-5,3%) e del Nord est (-5%); variazione più contenuta per i distretti del Centro (-1,3%).

Dai dati di bilancio si conferma come fenomeno costante la dispersione delle performance tra distretti dello stesso settore di specializzazione e tra imprese localizzate negli stessi distretti.

Se si considera la variazione percentuale del fatturato tra il 2008 e il 2011, tra i distretti specializzati nella produzione calzaturiera e del tessile-abbigliamento, ad esempio, si rileva che l'abbigliamento e il calzaturiero del napoletano insieme ai prodotti in pelle e cuoio di Santa Croce e lo sportssystem di Montebelluna hanno registrato incrementi superiori al 10%, mentre il tessile-abbigliamento di Corato, Bassa Bresciana e Como hanno evidenziato diminuzioni superiori al 10%. Rela-

Nota:

(4) Le imprese distrettuali presentano una più elevata propensione sia ad esportare sia ad investire all'estero: il 41% delle imprese distrettuali esporta contro il 30% delle imprese localizzate in aree non distrettuali mentre l'8,9% delle imprese distrettuali investe all'estero contro il 7,1% di quelle delle aree non distrettuali. Cfr. Intesa Sanpaolo, *Economia e finanza dei distretti industriali*, dicembre 2012, p.11.

Distretti industriali

tivamente all'export, nel comparto della meccanica, a fronte di forti segnali di accelerazione delle esportazioni (+19,6% nel periodo luglio-settembre 2012) per le macchine per imballaggio di Bologna, andamento condiviso anche dalle macchine utensili di Piacenza, la componentistica e la termo-elettromeccanica friulana e la meccanica strumentale di Brescia hanno, invece, evidenziato preoccupanti segnali di cedimento dell'export (cfr. *Monitor dei Distretti*, dicembre 2012).

A livello di singole imprese, se si analizzano i margini operativi del 2011 in percentuale del fatturato, si rileva una sensibile differenza tra imprese migliori e imprese peggiori: tra le micro imprese migliori i margini operativi sono stati in media pari al 14,4% del fatturato contro un -6,25% di quelle peggiori. Nel caso delle imprese localizzate negli stessi distretti, la dispersione delle performance deriva anche dal diverso ruolo svolto all'interno della filiera. Sotto questo profilo, le imprese capofila (*leader*) e quelle fornitrici di «primo livello» (specializzate) hanno avuto la capacità di offrire prodotti esclusivi e personalizzati, che hanno garantito un'alta redditività e un soddisfacente portafoglio ordini, soprattutto a livello internazionale; viceversa le microimprese, «fornitrici di capacità produttiva» (bloccate e trainate) sono state penalizzate dai minori ordini delle imprese capofila, che hanno internalizzato parte della produzione precedentemente esternalizzata.

La dispersione delle performance è determinata, nel caso dei distretti, dal loro diverso posizionamento strategico (5). Al riguardo, è interessante l'analisi proposta da Confartigianato (cfr. Cap. 8 del IV Rapporto) in cui i distretti vengono classificati e valutati in base a 16 indicatori relativi ad alcuni parametri legati all'innovazione: produttività, intensità brevettuale e spesa in R&S, qualità e formazione del capitale umano, utilizzo di ICT, sviluppo di reti di imprese. Da questa graduatoria emerge una correlazione significativa tra grado di innovazione e performance dei distretti (6).

Le stime del 2012, le previsioni del 2013

In base all'indagine campionaria di Unioncamere più della metà delle imprese localizzate

nei distretti (51%) ha registrato nel 2012 una flessione del fatturato (26% nel 2011; 19,3% nel 2010) mentre solo il 25,7% è riuscita ad aumentare le vendite (40% nel 2011; 34,3% nel 2010). Pertanto, dopo molti anni il saldo tra imprese con fatturato in aumento e quelle con fatturato in diminuzione si inverte e diventa negativo. I dati dell'occupazione confermano il trend congiunturale: il 31% delle imprese ha ridotto il numero di addetti (25,6% nel 2011; 28% nel 2010) contro un 12,8% che ha registrato un aumento di occupazione (19% e 12% rispettivamente nel 2011 e nel 2010). Sotto questo profilo, il ricorso agli ammortizzatori sociali si è intensificato nel 2012: le aziende che hanno fatto ricorso alla CIG ordinaria sono aumentate dal 28,7% del 2011 al 34,7%.

Le previsioni per il 2013 (7) sono improntate alla cautela: il 27,5% delle aziende prevedono un aumento del fatturato (20,2% una diminuzione), il 25,8% un aumento della produzione (19,6% una diminuzione), il 18,8% un aumento della redditività (22,3% una diminuzione); più della metà delle aziende prevedono una stabilità in quasi tutti i parametri considerati.

Note:

(5) L'alta dispersione di performance riguarda sia aziende localizzate in differenti distretti ma appartenenti allo stesso settore di specializzazione sia aziende localizzate negli stessi distretti. Nei distretti/nelle aziende in crisi si rilevano:

- scarsa attenzione ai mutamenti della domanda;
- prodotti poco innovativi;
- limitate competenze nella gestione finanziaria;
- eccessiva dipendenza da un unico cliente;
- basso livello di cooperazione.

Viceversa, nei distretti/nelle aziende di successo si rileva:

- propensione all'investimento in innovazione;
- governance efficiente;
- presenza di diverse aziende leader che coordinano numerose filiere;
- elevata autonomia delle imprese subfornitrici;
- sinergie con università e centri di ricerca.

(6) La classifica distrettuale dell'Indice Confartigianato del contesto per l'innovazione dei Distretti pone al primo posto, con la maggior propensione all'innovazione delle imprese, il Distretto del Mobile della Brianza dove l'indice assume il suo valore massimo pari a 632; al secondo posto troviamo il Distretto lecchese dei Metalli con un valore dell'indice pari a 621; al terzo posto abbiamo il Distretto modenese Biomedicale di Mirandola e il Distretto modenese del Tessile-Abbigliamento di Carpi entrambi con un valore pari a 618.

(7) Cfr. Capitolo 2 e Capitolo 3 del IV Rapporto.

Distretti industriali

Secondo le stime del Servizio Studi e Ricerche del gruppo IntesaSanpaolo, i bilanci 2012 delle imprese distrettuali registreranno una caduta del fatturato del 2,8%, con punte di circa il 5% per i distretti del mobile, prodotti in metallo e sistema moda. Il 2013 dovrebbe caratterizzarsi per una modesta ripresa del fatturato (+1,1%) stante la perdurante debolezza del mercato interno e le difficoltà di alcuni settori tipici delle aree distrettuali (mobili, moda, alimentare); la ripresa dell'attività produttiva dovrebbe essere rinviata al 2014, con una probabile crescita del fatturato del 4%, grazie ad una lenta ripresa degli investimenti destinati all'efficienza del tessuto produttivo e ad un costante aumento dell'export.

La dinamica dell'export

L'Indice della Fondazione Edison, che analizza l'export di 101 principali distretti manifatturieri italiani (8), evidenzia una situazione di crescita contenuta dell'export distrettuale italiano. Nei primi nove mesi del 2012 le vendite all'estero sono aumentate dell'1,9% (+10,5% nello stesso periodo 2011). L'analisi trimestrale evidenzia, in particolare, una crescita delle esportazioni pari al +3% nel primo trimestre; +1,3% nel secondo e +1,6% nel terzo trimestre dell'anno. Complessivamente sono 62 i distretti del campione che hanno registrato una crescita dell'export, crescita che ha più che compensato la diminuzione degli altri 39 distretti.

A livello settoriale, si osserva la flessione del comparto automazione-meccanica (-3,1%), la tenuta dei comparti abbigliamento (+1,7%) e arredo casa (+2,9%), la crescita dell'alimentare-vini (+6,9%) e il sensibile aumento dell'hi-tech (+14,9%).

Per quanto riguarda la destinazione, l'export verso i Paesi Ue è calato del -1%, mentre quello verso i Paesi extra-Ue è cresciuto del +5,3%. In particolare, le esportazioni verso l'UE hanno subito un brusco ridimensionamento nel corso dell'anno: dopo una crescita del 3,1% nel primo trimestre 2012, sono diminuite del 2,5% nel secondo trimestre e del 3,4% nel terzo. Viceversa, l'export distrettuale diretto verso i mercati extra Ue evidenzia nel corso dell'anno una progressiva accelerazione: +2,8% nel primo trimestre, +5,5% nel

secondo e +8,8% nel terzo. Al riguardo, è interessante rilevare che sono i distretti dell'abbigliamento moda e dell'arredo casa a subire le peggiori flessioni export verso l'Ue, pari rispettivamente a -5% e a -3,6% e allo stesso tempo a registrare le migliori performance export verso i Paesi extraUe: rispettivamente +12,6% e +9,4%.

Ancora molto consistenti (47) sono i distretti che nei primi nove mesi del 2012 hanno superato i livelli di export registrati nel 2008, prima della crisi: di questi 47 distretti ben 17 appartengono al comparto abbigliamento moda, 13 al comparto alimentare e 9 all'automazione meccanica. Inoltre, 20 distretti hanno aumentato l'export del 2008 più del 20%, con punte dell'80% per i prodotti dell'industria casearia di Parma, del 77% per l'elettronica di Catania, del 35,9% per la pelletteria fiorentina.

Nel primo trimestre del 2013 le esportazioni dei distretti industriali italiani hanno registrato un aumento del 2,2%. Questi risultati appaiono ancora più positivi se si tiene conto che, nello stesso periodo, l'export complessivo di prodotti manufatti italiani ha subito un calo dello 0,8%. A livello settoriale, hanno registrato un incremento delle esportazioni i distretti del comparto alimentare (+8,4%), i distretti specializzati in prodotti e materiali da costruzione (+5,5%), i distretti che producono beni di consumo del sistema moda (+2,3%) e quelli della meccanica (+2,1%). Difficoltà si rilevano per le imprese distrettuali specializzate nella produzione di mobili e beni intermedi del sistema moda (-2%) e nella metallurgia (-9,9%) (9).

Sulla futura performance export potrebbero incidere diversi fattori e, in particolare, la decelerazione del commercio internazionale e il rallentamento delle nostre esportazioni verso i Paesi Ue, che rappresentano il principale mercato di sbocco dell'export italiano. Inoltre, numerosi sono i segnali di progressi-

Note:

(8) 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. I 101 distretti che compongono l'indice della Fondazione coincidono solo in parte con il campione dei 101 distretti dell'Osservatorio.

(9) Cfr. Intesa Sanpaolo, Monitor dei distretti, giugno 2013.

Distretti industriali

vo mutamento dei mercati maggiormente presidiati dai distretti produttivi, in particolare Cina (10), Russia e India, dove si rileva una sostituzione con proprie produzioni di alcuni beni intermedi fino ad oggi importati, una domanda più sofisticata soprattutto dei prodotti *made in Italy* di fascia medio-alta e l'imposizione di condizioni di accesso al mercato più complesse (dazi, organizzazione di reti distributive locali, ecc.) che i distretti devono dimostrare di saper gestire e affrontare (11).

L'impatto della crisi sull'organizzazione dei distretti industriali: la ridefinizione di alcune strategie

Il lungo ciclo recessivo ha reso evidente in modo inequivocabile il processo di destrutturazione che coinvolge, pur in modi diversi, tutti i distretti produttivi. La nuova competitività, fatta di innovazione di prodotto, di strategie di mercato aggressive, di ibridazione tra distretti tradizionali e filiere lunghe della produzione, si scontra dunque con la mancata crescita del distretto in sé, ovvero del territorio in cui esso ha avuto origine e in cui si è incardinato (cfr. Cap.2 del IV Rapporto). Sotto questo profilo il modello distrettuale mostra un *pericoloso cortocircuito*, per il quale la crescita delle esportazioni e l'intensificazione dei processi di internazionalizzazione hanno effetti limitati sul territorio, sul localismo, sulle filiere. Questo paradosso della nuova competitività senza sviluppo e senza crescita può essere ricondotto ad una *mappa di criticità* facilmente identificabile (cfr. Cap.5 del IV Rapporto):

- competenze professionali da sottoporre a processi formativi più intensi e continuativi;
- scarsità di figure manageriali;
- bassa presenza di terziario innovativo;
- politiche di filiera ancora da rafforzare.

Vi è un ulteriore aspetto, forse il più critico, legato alla crisi di liquidità, alla contrazione del credito e ad un rapporto di difficile interlocuzione tra il sistema bancario e quello delle imprese. Il 32% delle aziende analizzate nel campione Unioncamere (cfr. Cap.2 del IV Rapporto) ha dichiarato di avere avuto difficoltà di accesso al credito nella seconda parte del 2012 e, nella maggior parte dei casi,

tali difficoltà si sono manifestate o in una limitazione dell'ammontare del credito concesso rispetto alla richiesta iniziale o in tassi più onerosi. Il 40% degli imprenditori, inoltre, ritiene che le condizioni di accesso al credito non miglioreranno nel corso del 2013; parallelamente, il 47% ritiene che nel 2013 ci potranno essere crediti non pagati per difficoltà o fallimenti di alcuni clienti.

Alla luce di quanto segnalato da molti imprenditori distrettuali, vale la pena chiedersi se il distretto sia ancora oggi una formula efficace di generazione di competenze e di conoscenza attraverso meri processi di contiguità fisica tra le imprese. L'attuale complessità dei mercati e le criticità di fronte alle quali molti distretti si trovano devono essere affrontate non solo con un di più di innovazione applicata al prodotto, al processo produttivo e all'organizzazione della singola azienda ma anche con il rafforzamento delle competenze e, per così dire, con intelligenze di distretto, attraverso investimenti in percorsi formativi, sostegno all'imprenditorialità e diffusione di una più alta cultura d'impresa (cfr. Cap.2 del IV Rapporto) (12).

Pertanto, tutto ciò che è accaduto dopo la prima ondata di crisi nel 2008 sembra indicare che i temi dello sviluppo e le prospettive di cambiamento si incardinano su quattro diverse strategie:

- efficientamento e innovazione dell'organizzazione aziendale attraverso l'innalzamento delle competenze interne;
- allungamento delle filiere e partecipazione a reti «intelligenti»;

Note:

(10) Il mercato export verso la Cina è rimasto stabile con un rallentamento dei distretti della metalmeccanica e una crescita dei distretti specializzati in beni di consumo, in particolare del settore moda, e dell'agroalimentare.

(11) Sul fronte dell'export nazionale, risultano confortanti i dati del mese di gennaio 2013, che hanno registrato una crescita del 17,7% rispetto a gennaio 2012 (+2 miliardi), con punte del 25,6% in Giappone, 24,6% in Cina e 20,2% negli Stati Uniti. A livello settoriale, la maggiore crescita la registrano i beni di consumo durevoli con un +36%.

(12) Una parte consistente degli imprenditori contattati nell'indagine realizzata da Unioncamere (cfr. Cap.2 del IV Rapporto) segnala come elementi critici del contesto locale, la difficoltà di reperimento di manodopera qualificata (37%), la presenza insufficiente di figure con competenze manageriali (70%), difficoltà nell'attuare efficacemente il ricambio generazionale (64%).

Distretti industriali

- internazionalizzazione sempre più spinta e riposizionamento sui mercati esteri;
- ridefinizione del rapporto con le banche e miglioramento della gestione finanziaria.

Efficientamento e innovazione dell'organizzazione aziendale

Potenziare gli investimenti nei processi di innovazione, da quella incrementale a quella radicale, non focalizzata esclusivamente sul processo o sul prodotto ma che riguardi ambiti differenti come il terziario innovativo, le reti tecnologiche, i nuovi processi di logistica diventa una priorità fondamentale. Ripartire dall'innovazione significa capitalizzare quanto fatto fino ad oggi e valorizzare le pratiche messe in atto da molte imprese singolarmente o all'interno di reti. Da questo punto di vista, numerosi distretti continuano ad essere luogo di sperimentazione e di ridefinizione dei processi produttivi, in gran parte capaci di conferire un tratto distintivo al *made in Italy*. Le possibilità di crescita sembrano dipendere, pertanto, da aspetti che afferiscono principalmente all'ottimizzazione dell'organizzazione aziendale, a più elevati standard qualitativi della produzione ed a politiche commerciali e distributive sempre più sofisticate. E in effetti, le imprese che, nonostante le difficoltà generali, mostrano maggiormente una capacità di contrasto alla crisi e che si sono poste in un percorso di crescita, sembrano puntare maggiormente al rafforzamento delle competenze professionali, anche attraverso specifici percorsi formativi e al rafforzamento di alcune funzioni, in particolare quelle di progettazione e marketing.

Allungamento delle filiere e partecipazione a reti «intelligenti»

Rafforzamento della filiera e partecipazione a reti di produzione, di condivisione di *know how* e di servizi appaiono come l'ulteriore asse strategico lungo il quale i distretti dovrebbero continuare a muoversi per rafforzare la propria capacità competitiva. È necessario non solo allungare le filiere oltre il territorio del distretto ma renderle trasversali per favorire la contaminazione di competenze diverse e, quindi, non solo reti di subfornitura ma anche reti che promuovono la ricerca e lo sviluppo in collaborazione con strutture di matrice universitaria. Dall'inda-

gine Unioncamere questo fenomeno già è in atto e solo per una minoranza delle imprese (29%) i principali fornitori sono collocati vicino all'azienda mentre per il restante la rete di collaborazione è localizzata nella stessa regione (29%), al di fuori della regione (28%) e addirittura all'estero (14%); il dato più confortante è che il 22% degli imprenditori ha dichiarato che i rapporti al di fuori del distretto tendono ad intensificarsi (13).

Internazionalizzazione

Sul fronte internazionale, dove i distretti mostrano ancora una elevata capacità competitiva, alimentata essenzialmente dalla forza intrinseca del *made in Italy*, si rileva un rallentamento delle vendite all'estero dovuto alla presenza di minacce da non sottovalutare: spostamento della domanda, soprattutto nel comparto moda e dell'alimentare su nicchie di gamma più alta; richiesta, da parte della clientela, di servizi più sofisticati nella fase di vendita del prodotto; maggiore attenzione alla reputazione dell'azienda e al valore del marchio. Fare affidamento sulla sola forza intrinseca del *made in Italy*, tralasciando la spinta continua all'innovazione, appare oggi un grosso rischio, specie se si considera che gli orientamenti della domanda che viene dall'estero stanno registrando impercettibili ma continui mutamenti. Desta, pertanto, preoccupazione che tra gli imprenditori intervistati nell'indagine Unioncamere solo in subordine vengano segnalati come fattori critici di successo all'estero il marchio, la capacità di fidelizzazione della clientela e, ancor meno, l'esclusività dei prodotti o dei servizi offerti. Investire maggiormente su politiche di marketing tese ad innalzare sempre più la *reputation* dell'azienda attraverso una forte riconoscibilità del marchio, attivare strategie tese a dialogare in modo più imme-

Nota:

(13) «Se la tendenza è quella appena descritta, allora è plausibile immaginare che in molti casi si stia realizzando la transizione da un sistema monosettoriale ad uno in cui l'intreccio e il mix di filiere diviene la chiave di lettura non solo per interpretare il futuro ma anche per agevolare il ritorno alla crescita. Sistemi multifiliere sempre più estesi e più articolati possono comportare un travaso di competenze e la creazione di competenze nuove, nuova linfa per i cluster produttivi» (cfr. Cap.2 del IV Rapporto).

Distretti industriali

diato e diretto con i clienti anche attraverso sistemi di Crm, potenziare le strategie finalizzate alla personalizzazione del servizio o del prodotto e, ancora, attivare più sofisticate strategie distributive tese a controllare i processi di collocazione del prodotto sui mercati esteri appaiono come strade da percorrere più di quanto non sia stato già fatto (cfr. Cap.2 del IV Rapporto).

Ridefinizione del rapporto con le banche e miglioramento della gestione finanziaria

Occorre, inoltre, superare la crisi di liquidità e le criticità della gestione finanziaria delle imprese distrettuali. I rapporti con le banche tendono sempre di più a deteriorarsi in termini di limitazione del credito, tassi più onerosi, maggiori garanzie richieste. Inoltre, l'enorme ritardo nell'incasso dei crediti, le cui scadenze tendono sempre di più ad allungarsi, produce gravi ripercussioni sulla stessa solvibilità delle imprese.

Pur consapevoli degli effetti derivanti dalla grave crisi dei mercati finanziari, si richiede al sistema bancario, da un lato, di rafforzare il rapporto tra territorio e banche locali, che in molti distretti hanno tradizionalmente giocato un ruolo determinante e che negli ultimi tempi a causa di processi di fusioni e incorporazioni hanno ridimensionato la loro originaria vocazione, dall'altro lato di individuare strumenti di valutazione del merito creditizio che riescano a premiare quelle realtà imprenditoriali che vogliono crescere e rafforzarsi, attraverso la realizzazione di progetti di innovazione, l'ingresso in nuovi mercati, l'inserimento in forme reticolari più evolute.

In definitiva, strategie organizzative, internazionalizzazione, nuove politiche di filiera, rafforzamento delle reti di competenze e di *know-how*, miglioramento della gestione finanziaria e dei rapporti con le banche appaiono, dunque, come le chiavi interpretative che meglio e più di altre possono oggi spiegare i punti di forza e le criticità dei distretti e che permettono di delineare i percorsi futuri, pur nella consapevolezza che le difficoltà attuali sono tali da rendere oggettivamente difficile elaborare programmi a lungo termine o proporre linee di politica economica che possano risultare risolutive.

Al di là delle evidenze che emergono guar-

dando dal di dentro i diversi distretti e oltre all'individuazione di ciò che funziona e di ciò che potrebbe aiutare la crescita, occorre ammettere che oggi, più che mai, è difficile capire quale sia la strada da intraprendere e forte è il rischio, come nel passato, di tendere a modellizzazioni e schemi precostituiti di utilità piuttosto limitata. Ciò non di meno, forte è la sensazione che nei casi in cui vi è stato un ispessimento progressivo delle strategie e l'investimento forte in strumenti, per così dire, non convenzionali, come la qualità, la logistica, nuovi sistemi di *business intelligence*, nuove competenze e forme originali di innovazione, lì le probabilità di crescita e di contrasto alla crisi si sono moltiplicate.

È il caso dei cinque distretti anti-crisi analizzati nel Quarto Rapporto dell'Osservatorio Distretti da Fondazione **Symbola** e Unioncamere (cfr. Cap. 6 del IV Rapporto) (14) in cui innovazione, tradizione, formazione e reti di imprese hanno garantito vantaggi competitivi sui mercati internazionali. All'origine del loro successo c'è, in primo luogo, la forte propensione all'export e la capacità di dialogare con i mercati globali, controllando reti distributive proprie o almeno partecipate. Il successo è garantito da prodotti che uniscono estetica, artigianalità, innovazione e funzionalità. Questi cluster hanno funzionato come veri e propri incubatori: al loro interno sono nate e si sono sviluppate medie imprese cresciute dal basso straordinariamente attive e competitive che restano collegate, rafforzandolo, al territorio di origine. I distretti analizzati sono vincenti grazie a produzioni fatte su misura per i clienti, dalla progettazione alla realizzazione fino all'assistenza post vendita: una manifattura di nicchia e di altissima gamma che non teme la concorrenza dei Paesi emergenti sul basso costo del lavoro. Alla forte vocazione internazionale, fa da contraltare, tradizionalmente, il radicamento a livello locale. Uno dei punti di forza dei distretti analizzati è la presenza sul territorio di elevate competenze lungo tutta la

Nota:

(14) Nel capitolo 6 di questo Rapporto si descrivono il Distretto Aerospaziale Pugliese, il Distretto Veneto della Giostra, il Distretto Fiorentino della Pelletteria, il Lombardy Energy Cluster, il Polo della Meccatronica Piemontese.

Distretti industriali

catena del valore: alle aziende produttrici si affiancano piccoli e piccolissimi laboratori artigianali iper-specializzati e integrati fra di loro, che formano un sistema fondato sulla complementarità; in altri casi, le imprese più dinamiche si sono riorganizzate in strutture più snelle mantenendo al proprio interno le fasi a maggior valore aggiunto e affidando all'esterno, nella maggior parte dei casi sempre in aree limitrofe, le fasi di trasformazione del prodotto. Altro punto di forza è rappresentato dall'investimento in formazione che diventa fondamentale per garantire il ricambio generazionale e il passaggio di quel patrimonio di conoscenze dai vecchi artigiani ai più giovani che intraprendono la stessa attività. (15) Infine, sul fronte dell'innovazione, in alcuni di questi distretti si assiste ad una collaborazione più intensa fra aziende e centri di ricerca per favorire il trasferimento tecnologico: come nei casi dell'Aerospaziale Pugliese, della Meccatronica Piemontese e del Lombardy Energy Cluster, il distretto diventa anello di congiunzione tra l'alta tecnologia progettata dall'università e la produzione manifatturiera (16).

Conclusioni

Se è improprio parlare di rischio di implosione dei distretti, è però evidente che oggi molte aree produttive del Paese sono sottoposte a problemi gravi che, peraltro, si stanno stratificando e si stanno legando gli uni agli altri generando un circolo vizioso sempre più difficile da spezzare. Uscire da questo stato di crisi è tuttavia possibile, anche senza attendere la formulazione di nuove linee di politica industriale che contemplino misure ad hoc per i distretti. I problemi che i *cluster* produttivi oggi registrano richiedono interventi immediati e di buon senso, partendo da misure che valorizzino le competenze e le specificità di ciascun distretto.

Non basta più l'atmosfera industriale o la presenza di reti informali di conoscenza per rafforzare le competenze professionali. Serve evidentemente altro, e la crisi lo ha dimostrato. Serve, in particolare, un sistema formativo solido, rivolto sia alle competenze tecnico-professionali che a quelle manageriali, oggi evidentemente ancora scarse rispetto alle sfide pesanti imposte dalla competizione.

Sotto questo profilo, sono di stimolo le iniziative di alcuni distretti che hanno costituito strutture formative mirate alla specificità delle loro filiere produttive. Se competenze, cultura e sistemi formativi rappresentano il primo pilastro di un percorso di riforma del sistema distrettuale, l'innovazione di alcuni schemi organizzativi consolidati, come più volte accennato, sono il secondo pilastro. Ciò che tuttavia l'esperienza e le analisi degli ultimi anni dimostrano è che le aziende che sono riuscite ad andare oltre la focalizzazione sulla qualità del prodotto e che si sono poste il problema di rendere più efficiente l'intera catena del valore e di controllare direttamente i processi di collocazione del prodotto sul mercato finale, sono cresciute o hanno tenuto meglio alle difficoltà generate dalla lunga crisi in atto. E questa sembra un'ulteriore conferma che le possibilità di resistenza e di ritorno alla competitività dei distretti dipende in larga misura da aspetti spesso complessi, come il rafforzamento delle competenze professionali, l'open innovation e più efficienti e sofisticati sistemi logistici per raggiungere i mercati esteri, aspetti che in molti casi non possono essere affrontati dalla singola impresa, ma che richiedono una governance di distretto efficiente che punti a realizzare un territorio «attrezzato» e «intelligente».

Note:

(15) Nel Distretto Fiorentino della Pelletteria, ad esempio, l'Alta Scuola di Pelletteria Italiana, con base anche a Pontassieve (oltre che a Scandicci), è la punta di diamante sul fronte della formazione, chiamata a focalizzarsi sempre più sulla domanda del mercato del lavoro. Tutti i 202 allievi che, da giugno 2011 a maggio 2012, hanno frequentato i molteplici moduli formativi offerti dalla scuola hanno immediatamente trovato lavoro e il 70% a tempo indeterminato.

(16) Le imprese del Distretto Aerospaziale Pugliese (DAP) hanno sviluppato rapporti molto consolidati con tutte e tre le realtà accademiche della Regione: Politecnico Bari, Università degli Studi di Bari, Università del Salento. In particolare, nel 2008 è stato istituito il Corso di Laurea in Ingegneria Aerospaziale presso l'Università del Salento che, in collaborazione con il DAP ha sostenuto la realizzazione di 11 project work per lo sviluppo di progetti di innovazione e trasferimento tecnologico in imprese aderenti al distretto. Nel complesso, il sistema universitario ha favorito la nascita di pmi che, oltre ad interagire con le grandi imprese, sono in grado di offrire al mercato internazionale propri prodotti e servizi.