

RAPPORTO EDISON

La buona Italia vince nel mondo

Nel buio profondo della crisi globale, uno dei pochi settori a stre a galla in Italia è quello alimentare. Dei 101 distretti monitorati dalla Fondazione Edison solo dieci riescono a chiudere il 2009 con un progresso dell'export: ben otto di questi appartengono proprio al comparto alimentare. Salumi, formaggi e vini italiani conquistano i mercati di tutto il mondo e alcuni fenomeni, come la corsa della mozzarella verso la Francia, stanno mettendo in apprensione i produttori di altri paesi. Il settore è vitale, come dimostrano i continui investimenti in impianti (è di ieri l'inaugurazione da 25 milioni di uno stabilimento Parmacotto) e il successo oltreconfine ha il vantaggio di essere anticiclico. Compriamo anche una forchetta cinese a metà prezzo ma chi mai vorrebbe nel proprio frigo un formaggio o un salame made in Shanghai? Dunque avanti con la promozione e la valorizzazione. È un asset vitale, uno dei pochi in cui possiamo ancora primeggiare. Ma non dimentichiamo che esistono altri 91 distretti e qualche decina di settori che soffrono. Anche lì occorre investire.





STRATEGIE

GDO. Come le insegne possono pianificare un'offerta sempre più sostenibile

Cresce l'onda "eco"

Il consumatore chiede sicurezza alimentare, risparmio energetico, basso impatto ambientale. Ed è disposto a pagarli, spiegano **Maurizio Grassi e Aldo Guzzo**



Maurizio Grassi è amministratore di 21secolo, società di sviluppo organizzativo. Collabora con il Prof. D. Denison di I.M.D. di Losanna e la società di consulenza direzionale Valdani & Vicari. È socio fondatore della Associazione Italiana per la Sostenibilità dell'Impresa. Aisdi. m.grassi@ventunesimosecolo.com

L'onda verde e dei consumi sostenibili si riflette, nonostante la crisi, nelle scelte gestionali della Grande Distribuzione Organizzata. Tuttavia, in Italia la Gdo si è mossa con maggior prudenza rispetto ad altri Paesi occidentali (Usa, Uk, Francia, Germania), anche se sul piano della responsabilità sociale lo sforzo è stato analogo se non superiore. Insegne come Tesco, Casino, Whole-Foods, Tengelmann, Sainsbury's, Coop Danmark, hanno anticipato azioni *green* realizzando edifici Ecostore, significativi programmi di risparmio energetico, programmi Carbon Free con i fornitori, ma anche vendita di prodotti solo *bio*.

Benché in Italia già nel 1996 Esselunga aveva dato un primo impulso alla sostenibilità con i prodotti a filiera controllata (Naturama) e la Coop con i prodotti di consumo equo e solidale, solo di recente con gli Eco Point di Crai (2004) e i nuovi "Ecstore" di Simply Sma, Coop, Unes (2009), in quanto sostanzialmente flagship store, i consumatori percepiscono un maggiore investimento da parte della Gdo sulla sostenibilità nella sua accezione più ampia. Le recenti ricerche sulla propensione ai consumi sostenibili confermano un trend italiano analogo a quello degli altri Paesi occidentali, ma questi dati sembrano essere sottovalutati dagli operatori della Gdo se si considerano che le soluzioni sostenibili più significative sono presenti in un numero limitato dei punti di vendita.

Cosa vogliono gli italiani

Gli italiani sono primariamente attenti alla qualità e alla sicurezza alimentare, ma sono

sempre più orientati da altri valori. Dalla ricerca Dnv (Det Norske Veritas, 2009) il 70% dà importanza agli aspetti etico-sociali, il 65% a quelli ambientali e l'83% è attento alle basse emissioni di CO2. Anche le aziende agroalimentari hanno risposto (83% delle intervistate) che i temi ambientali ed etico-sociali cresceranno e il 41% è già attivo sull'impatto ambientale.

Da uno studio italiano di Scs Consulting (2009) emerge che accanto a un 40% di consumatori della Gdo che acquistano già "prodotti verdi", c'è un altro 40% di mercato sviluppabile con prodotti a km zero e che generano meno rifiuti. Altro dato rilevante suggerisce che, nel primo semestre del 2009, i consumi familiari di prodotti biologici confezionati in Italia crescono del 7,4%, in controtendenza con la flessione della crisi (Ismea Ac Nielsen).

Il direttore marketing Coop Lombardia, **Maurizio Cavazzan**, sintetizza così la situazione: «Il consumatore medio sceglie ancora il prezzo e non la sostenibilità, per quanto la sostenibilità diventerà anche un vantaggio commerciale. Il driver della sostenibilità è il consumatore e la tendenza del consumatore etico è in crescita. Il cliente attento alla sostenibilità è un cliente importante che dà dei suggerimenti; è un target a cui puntiamo anche per l'importanza del passaparola nella comunicazione. Tuttavia, la marca tradizionale soffre verso la fascia alta e verso la fascia bassa del mercato».

Accanto alle suddette tendenze di consumo, la ricerca Coldiretti-Swg (2009) conferma anche il "valore del territorio e delle tipicità italiane" che il consumatore

STRATEGIE



vorrebbe meglio soddisfare. La maggioranza assoluta degli intervistati preferisce acquistare prodotti alimentari locali e artigianali (54%), le grandi marche si fermano solo al 12%. I prodotti a denominazione di origine superano la crisi con un acquirente su tre (33%), quelli biologici si confermano al 14%. Emerge un quadro di attese plurime e talora apparentemente contrastanti, soprattutto da parte del consumatore alimentare per cui i prodotti di qualità legati al territorio nei suoi valori tipici e di stagionalità, insieme a un'offerta più marcatamente sostenibile, sono ancora da rafforzare nella Gdo. Le politiche di marketing così orientate possono incidere sul consumo specie se i prezzi sono contenuti, fermo restando che l'80% circa dei consumatori italiani sono disposti a pagare il 10% in più per l'ambiente allo stesso livello di Paesi come Germania, Canada e Usa.

5 aree strategiche per la Gdo

Diverse sono le soluzioni per rafforzare la sostenibilità della Gdo a partire dagli Ecostore in cui si concentrano i valori ambientali e sociali della sostenibilità. Le soluzioni sostenibili consistono principalmente: risparmiare energia nei PdV (illuminazione e frigoriferi), coinvolgere i fornitori nella riduzione delle emissioni di CO₂, impiegare materiali riciclati, vendere prodotti sfusi e bio, attivare una filiera corta, garantire e comunicare la tracciabilità dei prodotti alimentari, sviluppare una linea verde di prodotti come private label, estendere l'impegno nel sociale e dei prodotti scaduti. Questi interventi possono essere raggruppati in 5 possibili aree strategiche per la sostenibilità della Gdo.

1. Eco efficienza

Nell'ambito della Eco efficienza, Simply Sma ha aperto i primi Ecostore italiani a Milano e in provincia di Brescia, così come Unes e Coop in provincia di Milano. Questi nuovi PdV rappresentano l'innovazione di prestigio della Gdo e fungono da test per le soluzioni di successo. Negli Ecostore in genere sono adottate soluzioni per il risparmio energetico e il consumo energetico sostenibile attraverso: più ampi

spazi espositivi illuminati da luce naturale, impianti solari fotovoltaici ed energia da fonti rinnovabili, illuminazione Led (risparmio medio di energia del 75%), soluzioni "domotiche" per l'ottimizzazione dell'illuminazione e della temperatura, banchi frigo a basso consumo (risparmio medio di energia del 35%).

Coop ha anche realizzato nel triennio 2006-2008 l'iniziativa "Coop for Kyoto" impegnando i fornitori a marchio con un risparmio di 62.175 tonnellate di CO₂, e l'Ipercoop Città delle stelle di Ascoli Piceno è stato il primo in Italia ad aver ottenuto la registrazione europea Emas attestante i sistemi di ecogestione. Mentre il gruppo Carrefour si è posto l'obiettivo di ridurre il consumo energetico sui PdV del 20% rispetto al 2005 entro il 2020, agendo principalmente sull'energia elettrica; infatti il consumo di elettricità rappresenta circa l'85% del consumo energetico dei punti vendita. I risparmi dei costi gestionali sono significativi, ma non tutte le insegne intendono declinare questo abbassamento in una riduzione dei prezzi.

2. Costi ambientali e risorse naturali

Gli imballaggi e la plastica sono altri temi cruciali per l'ambiente su cui lavorano le varie Gdo. Il packaging oggi in Italia produce più di 12 milioni di tonnellate di imballaggi che in gran parte finiscono in rifiuti. Il principio delle 3 "R" (Risparmio, Riutilizzo, Riciclo) riassume l'impegno nei confronti dell'impatto ambientale di imballaggi e confezioni. Inoltre nel 2011 diventerà obbligatorio il divieto all'utilizzo dei sacchetti di plastica. Le varie insegne si stanno preparando da tempo con i sacchetti biodegradabili, anche se c'è ancora il problema del prezzo più alto che sarà affrontato a livello tecnologico con i fornitori e con il co-branding sui sacchetti. Secondo Carlo Delmenico, direttore responsabilità sociale d'impresa di Simply Sma, «anche i grandi brand industriali iniziano a progettare contenitori ridotti e riciclabili, facendo del packaging sostenibile parte del Category Management».

Il progetto Eco Point di Crai (2004), che è stato anche ripreso da Coop, Simply Sma,



Aldo Guzzo, fisico, Mip Politecnico di Milano, è socio fondatore della Associazione Italiana per la Sostenibilità dell'impresa Aisdi, consulente di management e sviluppo con enti e istituti.

a.guzzo@ae7.it



STRATEGIE

Unes, contribuisce alla riduzione dei rifiuti da imballaggi e, come afferma il direttore di Crai **Giuseppe Parolini** «porta al consumatore un grande vantaggio in termini di risparmio economico». Infatti, eliminando la confezione a perdere il consumatore può beneficiare di un risparmio tra il 10 e il 40%. L'Eco Point offre la possibilità di acquistare prodotti sfusi – senza confezioni – quali cereali, pasta, riso, legumi, caffè, spezie, frutta secca, caramelle, detersivi. I risultati sono positivi e Crai prevede in Italia un risparmio in un anno di più di 1 milione di confezioni a perdere in 32 Eco Point.

Per il direttore marketing Cavazzan, «Coop Lombardia sta sperimentando in alcuni punti vendita dispenser di detersivi a marchio Coop. La modalità dei prodotti "alla spina" può essere un'opportunità anche per i private label».

3. Eco-marketing

Nell'ambito dei processi di innovazione sulla filiera, l'Italia, insieme alla Francia e alla Germania, è uno dei Paesi europei in cui il modello della vendita diretta agro-alimentare è in espansione. Riguardo ai Farmers Market (Geografie del Nuovo Made in Italy, Fondazione Edison, Symbola, 2009), essi rappresentano ancora il 14% delle modalità di commercializzazione diretta; la formula organizzativa più diffusa è infatti ancora quella della vendita

all'interno dei locali aziendali (68%), seguita dalla partecipazione a mercati e fiere locali (quasi 30%) e dalla consegna a domicilio (circa 6%). Indubbi sono i vantaggi, sostenuti da associazioni ed enti locali, di sviluppare una filiera corta nei confronti dei minori trasporti, del ridotto numero dei livelli d'intermediazione e del consumo di prodotti locali e stagionali. Simply Sma ha adottato una concezione molto stretta di filiera corta, dice Delmenico, per cui «sono tali i prodotti effettivamente trasformati e realizzati in aree limitrofe. Infatti, Sma segue un approccio realistico e trasparente, e non pensa che si possa fare facilmente filiera corta sulla Provincia di Milano, date le caratteristiche del suo territorio».

Così come Parolini di Crai sottolinea quanto «la scelta di puntare sul marchio Filiera Italiana Garantita per l'ortofrutta e le carni risponda alle esigenze di un cliente che vuole consumare in sicurezza un prodotto di prima qualità interamente italiano, garantito e proveniente da zone a vocazione».

In generale quasi tutta la Gdo italiana offre una buona offerta di prodotti biologici che escludono sostanze chimiche di sintesi e utilizzano esclusivamente tecniche naturali di coltivazione, ma i costi del Bio sono ancora superiori alle attese di spesa del consumatore medio. Secondo Cavazzan «la domanda dei prodotti biologici è in crescita costante e sono in competizione con i prodotti del territorio e con i prodotti di prestigio; in Italia i prodotti Dop sono tradizionalmente forti e il biologico deve competere lavorando sulla trasparenza della filiera». Solo la catena Naturesse presenta un'offerta tutta biologica, ma riguarda ancora una nicchia di mercato. Tutto ciò non esclude la possibilità anche da parte degli hard discount di presentare dei prodotti biologici a marchio come intende fare Lidl. Dunque si assiste, accanto a una certa ibridazione dei format della Gdo, a un aumento della presenza della offerta sostenibile.

4. Educazione e certificazioni

Gli studi internazionali rilevano un arresto del consumo eco-compatibile durante la recessione; infatti, i consumatori hanno

Come consumano gli italiani nel food

Ricerca Coldiretti-Swg 2009

PREFERENZA DI ACQUISTO DEI PRODOTTI ALIMENTARI

54%

12%

29%

5%

TIPO DI ACQUISTO

Prodotti locali e artigianali

Grandi marche

È indifferente
è importante la qualitàÈ indifferente
è importante il prezzo

GLI ACQUISTI REGOLARI DI PRODOTTI ALIMENTARI

33%

14%

7%

TIPO DI ACQUISTO

Di Origine Controllata e Protetta

Biologici

Prodotti equo-solidali

STRATEGIE



tagliato gli acquisti verdi più esteriori e costosi (il "badging") seguendo degli stili più economici con una attenzione agli sprechi. Questa forma di consumo è supportata da una domanda di semplicità e da un ripensamento verso gli eccessi consumistici (*Harvard Business Review*, P. Flatters M. Willmott, 2009).

La crisi ha potenziato anche lo "smart shopping" per cui i clienti comprano sulla base delle promozioni e confrontano i prodotti in termini di qualità/prezzo considerando maggiormente l'hard discount e il private label della Gdo. Ciò nondimeno, la legge della fedeltà/prossimità al PdV del consumatore rimane confermata (vedi la flessione degli ipermercati extraurbani e la ripresa dei format di prossimità come Carrefour Express).

Oggi, operatori della Gdo e consumatori si stanno confrontando con un sistema di etichettatura e di certificazione che, a livello volontario o per legge, garantisce sempre più la qualità, la tracciabilità e l'ecologicità del prodotto e dei processi lavorativi, qualificando anche l'offerta alimentare del Made in Italy. Negli scaffali stanno aumentando i prodotti certificati Ecolabel e, inoltre, l'Italia è al primo posto in Europa nella graduatoria dei prodotti Dop e Igp con 182 prodotti certificati (Ismea, 2009). Tuttavia, il consumatore, e spesso anche l'operatore, non conoscono con chiarezza cosa significhi prodotto biologico, naturale, organico, Ogm free, ecc. e la quasi totalità dei consumatori non sa cosa voglia significare "carbon free" e "carbon neutral" (indagine Dnv, 2009). Infatti, solo il 36% dei consumatori si dichiara soddisfatto della comunicazione sulla sostenibilità del proprio marchio di fiducia, ma molti sono disposti a cambiare Gdo a seguito di iniziative sostenibili di altre insegne (ricerca Scs Consulting). Esiste quindi un'esigenza di chiarezza e semplificazione della comunicazione e di educazione del consumatore, altrimenti vengono vanificati gli sforzi di sviluppo di prodotti e processi sostenibili. Come sottolinea Parolini di Crai: «Che senso ha parlare o comunicare con prodotti Bio come valenza distintiva dell'offerta quando si vuole assolutamente e comunque

fornire un'offerta della Gdo di prodotti sicuri e salutarmente garantiti?».

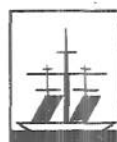
Sul fronte della comunicazione eco-sostenibile, per la legislazione francese del "CO₂ claim" a partire dal 2011 ogni prodotto e relativo packaging avrà indicato un indice di CO₂ equivalenti per prodotto finito. Nordiconad si è distinta nell'Ethic Award 2009 di Gdweek per l'impegno nel Last Minute Market sul fronte della lotta antispreco e per le persone meno abbienti.

Afferma Delmenico che il compito dell'educazione al consumatore «non spetta prettamente alla Gdo, ma Simply Sma ha voluto creare appositi spazi per le scuole allo scopo di far conoscere i loro ecostore sostenibili e di far avvicinare i giovani a scelte più consapevoli».

5. Innovazione sostenibile

Secondo diversi esperti, gran parte della Gdo dovrebbe stare al passo con la nuova richiesta di informazione e consapevolezza sui consumi sostenibili, non solo con una differenziazione di format determinata dalla spinta alla segmentazione dei bisogni/valori dei consumatori, ma anche con una maggiore e più integrata innovazione comunicativa sul PdV. Ovvero, nei reparti è richiesto un maggior equilibrio di offerta sostenibile, di chiarezza e distintività comunicativa in termini di ambientazione e di visual merchandising. Ciò è tanto più cogente quanto più la crescente polarizzazione dei consumi e di acquisti trasversali comporta una focalizzazione sul prezzo o sulla qualità e sui concept con caratteristiche territoriali (ricerca Bain & Company - Igd).

La Gdo sarà pertanto chiamata ad articolare le proprie strategie di sostenibilità in relazione all'evoluzione delle attese del consumatore e dei propri segmenti di mercato, curando le coerenze tra le diverse scelte strategiche e la comunicazione al cliente con una maggiore flessibilità operativa del marketing sul territorio. Ciò comporta rinnovare i processi organizzativi e la conoscenza/cultura professionale per le risorse umane ai vari livelli, trattando in modo sistematico e più integrato le differenti dimensioni attraverso cui si realizza la sostenibilità ambientale e sociale specialmente nella grande distribuzione alimentare. ■



agenda
economica

DISTRETTI INDUSTRIALI, GLOBALIZZAZIONE E CRISI FINANZIARIA

1. *La competitività dei distretti industriali*

Come messo in evidenza dalla letteratura sui distretti industriali, la competitività di questo modello di organizzazione economica e sociale dipende essenzialmente da un insieme complesso di economie esterne alle singole imprese – per lo più di piccola e media dimensione –, ma interne al distretto¹. Una parte rilevante delle economie esterne distrettuali è definibile come semi-automatica (Marshall 1919, p. 599): questo perché tali economie sono il risultato aggregato della interazione economica e sociale dei numerosi membri del distretto, il cui comportamento dipende sia dalle forze della concorrenza sia da quelle della cooperazione. È precisamente il rapporto dialettico e di mutuo rinforzo che si instaura fra logiche concorrenziali e cooperative che alimenta i processi distrettuali di divisione del lavoro fra le imprese, della sua integrazione attraverso rapporti regolati dal mercato e da norme implicite, nonché il processo di apprendimento e di innovazione diffusa². Ed è dal funzionamento normale di tali processi che dipende l'adattamento ai cambiamenti esterni, per lo più gradualmente, dell'apparato produttivo del distretto e la produzione delle tipiche economie esterne distrettuali da cui deriva il di più di imprenditorialità, di creatività e di flessibilità di questo modello organizzativo. Difatti, fra le più importanti economie esterne distrettuali, oltre alle economie di specializzazione, particolare rilievo assumono le economie di apprendimento e

¹ Si veda, per esempio, Becattini 1979; Bellandi 1982; Dei Ottati 2006.

² Sul bilanciamento e reciproco rinforzo tra forze della concorrenza e della cooperazione nel modello del distretto industriale mi permetto di rimandare a Dei Ottati 2009.

innovazione, le economie di imprenditorialità diffusa e le economie di costi di transazione.

2. Globalizzazione e distretti industriali

I caratteri del modello distrettuale, molto sinteticamente richiamati nel paragrafo precedente, spiegano la persistenza e l'importanza che i distretti industriali sono venuti assumendo nello sviluppo economico italiano dagli anni sessanta ai giorni nostri³. Malgrado ciò, specialmente dall'inizio del terzo millennio, i cambiamenti indotti dalla cosiddetta globalizzazione hanno radicalmente mutato il contesto competitivo nel quale le imprese e i distretti si confrontano. Fra i cambiamenti più rilevanti vi è la rapida ascesa economica di grandi paesi, come il Brasile, l'India e soprattutto la Cina, il cui costo del lavoro è incomparabilmente più basso rispetto a quello dei paesi sviluppati; crescita che si è intrecciata con i processi di delocalizzazione delle imprese multinazionali e la frammentazione da esse attuata dei cicli produttivi (*global value chain*), grazie anche agli sviluppi delle tecnologie informatiche. A questi cambiamenti nella struttura dell'offerta mondiale, soprattutto di manufatti, si sono aggiunti cambiamenti istituzionali, come l'introduzione della moneta unica nell'Unione europea. Tutto ciò, assieme alla bassa crescita del reddito nei paesi europei, tradizionali mercati di sbocco del *made in Italy* distrettuale⁴ e alla forte svalutazione del dollaro rispetto all'euro dal 2001 a oggi, logicamente, ha avuto effetti negativi anche sulla maggior parte dei distretti.

Così le esportazioni sono diminuite, come pure il numero di imprese e di addetti, soprattutto nell'industria principale, di numerosi distretti industriali italiani, soprattutto di quelli specializzati nei beni per la persona e la casa. L'intensità e la durata di questi effetti economici dei cambiamenti strutturali e istituzionali nel contesto esterno hanno iniziato a retroagire anche sulla società locale, contribuendo a modificare sia i modelli di comportamento di una parte degli imprenditori, sia le aspirazioni di numerosi giovani. Nei mercati locali, per esempio, in molti casi la concorrenza ha preso il sopravvento sulla cooperazione e ha assunto forme selvagge, mentre l'aspirazione ad avviare un'attività autonoma, soprattutto nell'indu-

³ Sui distretti industriali nell'economia italiana, si veda Brusco e Paba 1997; Signorini 2000; Becattini e Coltorti 2004; Ipi 2006; Becattini 2007.

⁴ Sul *made in Italy* distrettuale, si veda Becattini e Menghinello 1998; Istat 2002, Fortis e Carminati 2009.

stria principale, si è fatta più rara. In queste condizioni, la crisi economica, innescata dalle difficoltà di adattamento dell'apparato produttivo ai mutamenti del contesto esterno accennati sopra, rischia di essere aggravata dagli effetti indiretti prodotti sul sistema di valori, di modelli interpretativi e di comportamento prevalente nel distretto. Questo perché, quando il cambiamento è graduale, tale sistema, interagendo positivamente con le forze del mercato, alimenta il corretto funzionamento dei processi vitali del distretto (di divisione del lavoro, di integrazione flessibile, di apprendimento e innovazione diffusa); processi da cui dipende, come si è visto, la produzione delle tipiche economie esterne distrettuali.

Pertanto, quando la profondità della crisi economica rompe l'equilibrio istituzionale del distretto, prima di raggiungerne uno nuovo, le sue imprese, oltre a soffrire una riduzione di competitività per il difficile adattamento ai cambiamenti esterni, possono subire anche una parziale perdita delle economie esterne godute in precedenza (di costi di transazione, di specializzazione, di apprendimento e innovazione diffusa), a causa dell'incepparsi dei processi distrettuali.

3. Reazioni dei distretti industriali italiani alla globalizzazione

La crisi economica dei distretti, dovuta principalmente alla globalizzazione lasciata in balia delle forze di mercato, non ha dato luogo solo alla chiusura di imprese – soprattutto di subfornitura – e alla riduzione degli addetti nell'industria principale, bensì ha innescato anche un processo di adattamento che, in molti casi ha prodotto trasformazioni rilevanti nei distretti stessi.

Pur nella grande varietà di reazioni da parte delle imprese e dei distretti, anche appartenenti allo stesso settore statistico⁵, sono individuabili due diverse strategie di recupero della competitività nel mutato contesto. In sintesi, si tratta della strategia di innovazione e di qualificazione dei prodotti, in modo da aumentare il loro valore per i clienti, e della strategia di riduzione dei costi di produzione, soprattutto attraverso la ri-localizzazione (diretta e indiretta) di parte del processo produttivo in aree a minori costi del lavoro e ambientali.

Tali strategie – e le varie possibili combinazioni di esse – adottate da diverse imprese dei distretti, in generale hanno portato alle seguenti tendenze di cambiamento economico: a) differenziazione e riposizionamento dei prodotti offerti (Solinas 2006; Barbieri, Di

⁵ Sulla varietà dei percorsi di reazione ai cambiamenti indotti dalla globalizzazione da parte dei distretti industriali italiani, si veda Solinas 2006.

Tommaso e Rubini 2009, pp. 57-73); *b*) spostamento delle competenze cruciali, da quelle legate alla manifattura a quelle relative alla progettazione, alla commercializzazione, alla costruzione di marchi e alla distribuzione; *c*) formazione di organizzazioni economiche più strutturate (gruppi e squadre di imprese; medie imprese)⁶; *d*) investimenti produttivi, rapporti di subfornitura e acquisto di semi-lavorati all'esterno del distretto, anche all'estero⁷; *e*) acquisizione di servizi e rapporti di ricerca con imprese e istituzioni specializzate, spesso esterne al distretto e localizzate in aree metropolitane⁸.

Questa metamorfosi è stata avviata in tempi diversi e realizzata con modalità e intensità differenti nei tanti distretti italiani, dove è tuttora in corso e in generale lungi dall'aver riportato il sistema locale su di una nuova traiettoria di sviluppo. Malgrado ciò, i cambiamenti introdotti hanno consentito alle esportazioni dell'insieme dei distretti industriali italiani, in calo nel 2002 e nel 2003 (meno 3,4% e meno 4,3%, rispettivamente, in confronto all'anno precedente), di tornare a crescere già nel 2004 (più 3,9% rispetto all'anno precedente)⁹, consolidando tale ripresa nel 2006 (più 9,5% rispetto all'anno precedente) e nel 2007 (più 4,5% rispetto all'anno precedente)¹⁰, con contributi particolarmente importanti da parte dei sistemi specializzati nella meccanica strumentale.

4. Crisi finanziaria e distretti industriali italiani

Proprio quando in molti distretti italiani una parte delle imprese aveva cominciato a cogliere i primi frutti delle strategie di riposizionamento e di innovazione è sopraggiunta la crisi finanziaria internazionale. Essa ha colpito doppiamente tutta l'industria italiana e in particolare le imprese dei distretti che avevano investito per adattarsi al mutato contesto competitivo. Infatti, a seguito della crisi, esse hanno veduto ridursi, contemporaneamente, sia i mezzi finanziari per portare avanti le strategie innovative, sia la domanda dei loro

⁶ Sui gruppi di imprese nei distretti italiani si veda Cainelli e Iacobucci, 2007; sulle medie imprese si veda Coltorti 2006 e 2009.

⁷ Sull'internazionalizzazione produttiva dei distretti del *made in Italy*, si veda Corò e Volpe 2006; sugli investimenti diretti esteri dei distretti, si veda Mariotti, Mutinelli e Piscitello, 2008.

⁸ Per una raccolta di saggi sulle recenti trasformazioni dei distretti italiani, si veda Guelpa e Micelli 2007.

⁹ Si tratta dei risultati delle elaborazioni su dati Istar del commercio estero effettuate dal servizio studi di Banca Intesa, «Monitor dei distretti», ottobre 2006, p. 8.

¹⁰ Si veda Intesa Sanpaolo, «Monitor dei distretti», dicembre 2008, p. 16.

prodotti che faticosamente stravano cercando di differenziare e qualificare. Non sembra un caso che fra le imprese che più hanno risentito degli effetti negativi della crisi finanziaria vi siano quelle specializzate nella meccanica strumentale che prima e meglio di quelle specializzate nei beni per la persona e per la casa erano tornate a essere competitive sui mercati internazionali¹¹.

Così, dal 2008 le difficoltà sono tornate a farsi sentire per la maggior parte delle imprese, anche dei distretti, e le vendite, soprattutto quelle all'estero, sono nuovamente diminuite. Nel complesso, secondo le elaborazioni di Marco Fortis, le esportazioni dei principali distretti italiani¹² nel 2008 sono diminuite del 3,7% rispetto all'anno precedente (Fondazione Edison, «Notizie», n. 8, giugno 2009, p. 10), e hanno continuato a ridursi anche nei primi sei mesi del 2009 rispetto allo stesso periodo del 2008 (Intesa Sanpaolo, «Monitor dei distretti», ottobre 2009)¹³, mentre il ricorso alla cassa integrazione guadagni si è esteso, pur collocandosi su livelli mediamente inferiori a quelli della media dell'industria manifatturiera italiana (Intesa Sanpaolo, «Monitor dei distretti», ottobre 2009)¹⁴.

È evidente che la crisi finanziaria internazionale ha colto i distretti italiani nel mezzo di un processo di trasformazione particolarmente complesso. Questo perché, per adattarsi al nuovo contesto globale, non è sufficiente utilizzare le conoscenze e le relazioni consuete, bensì occorre integrare quelle conoscenze e relazioni con altre, completamente nuove e di solito non presenti localmente¹⁵.

¹¹ Sul crescente peso della meccanica strumentale nell'attivo della bilancia commerciale italiana, si veda, per esempio, Fondazione Edison, «Quaderno n.7», dicembre 2006.

¹² Si tratta dei 101 principali distretti del *made in Italy* individuati dalla Fondazione Edison.

¹³ È da segnalare che, secondo le elaborazioni di Marco Fortis, la flessione delle esportazioni dei distretti italiani individuati dalla Fondazione Edison nei primi sei mesi del 2009, rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente, è stata del 21,1%; percentuale comunque inferiore a quella complessiva sia dell'Italia, sia della Germania che nello stesso periodo hanno registrato una riduzione delle esportazioni del 24%. (Fondazione Edison, 2009, p.78).

¹⁴ I distretti italiani monitorati dal servizio studi di Intesa Sanpaolo sono «poco più di 100» e «costituiscono una sintesi di quelli individuati dal Club dei distretti, dall'Istat, dalla Fondazione Edison e dalle Leggi Regionali che censiscono i distretti stessi» (Intesa Sanpaolo, «Monitor dei distretti», dicembre 2008, *Appendice metodologica*). Considerato che il numero dei distretti analizzati da Intesa Sanpaolo è quasi identico a quello della Fondazione Edison, si ritiene che le differenze fra i due insiemi non siano tali da inficiare il confronto dei risultati aggregati.

¹⁵ In proposito, oltre alle ricerche empiriche citate nel paragrafo.3 relative alle attuali tendenze di cambiamento dei distretti italiani, con specifico riferimento alle trasformazioni avvenute nel nuovo millennio nel distretto della meccanica di Modena e Reggio Emilia, si veda Api, 2008.

5. Azioni per favorire l'aggiustamento al nuovo contesto globale

Proprio perché la crisi attuale, da un lato, ha interrotto un faticoso processo di aggiustamento dei nostri sistemi produttivi locali e, dall'altro, ha accelerato il cambiamento del contesto esterno è necessario intervenire con politiche nazionali e locali, possibilmente coordinate con quelle di livello europeo, volte a favorire un tempestivo rinnovamento dei distretti italiani. Questo perché, data la loro importanza e diffusione nel nostro paese, essi non possono non costituire una base decisiva per il rilancio dello sviluppo economico e sociale di tutta l'Italia.

Gli interventi devono riguardare, in primo luogo, il sostegno ai lavoratori che perdono l'occupazione con la crisi e la riorganizzazione (ammortizzatori sociali) e, più in generale, la tutela dei gruppi sociali più deboli. Inoltre, si deve consentire l'accesso al credito da parte delle imprese, in particolare di quelle dei distretti impegnate in investimenti innovativi.

Come già accennato, di fondamentale importanza sono anche gli interventi che mirano ad accelerare l'aggiustamento dei distretti al mutato contesto globale e locale. In proposito, a livello nazionale si dovrebbe stabilire fra gli obiettivi prioritari quello di favorire l'innovazione in ogni senso (di prodotto, di combinazione fra prodotto e servizio, di processo, di organizzazione, di presenza sui mercati) proprio a partire dalle produzioni nelle quali l'Italia (e i suoi distretti) ha mostrato di aver raggiunto un vantaggio competitivo sui mercati internazionali. Ciò, avendo cura di facilitare al massimo l'ibridazione e l'incrocio delle competenze presenti in ciascun tessuto produttivo locale con le conoscenze rilevanti sviluppate in settori, laboratori di ricerca e sistemi produttivi differenti, in Italia e all'estero. Questo al fine di consentire alla specializzazione produttiva dell'Italia di specializzarsi sempre più verso beni a elevato valore aggiunto e contenuto immateriale, non solo tecnico-scientifico, ma anche stilistico, simbolico e culturale¹⁶.

Si tratta di un obiettivo obbligato nel nuovo contesto competitivo, ma che sembra più facilmente raggiungibile se, invece di disperdere il capitale di conoscenze, esperienze e reputazione internazionale accumulato fino a oggi, si riesce a rivitalizzare questo capitale, fecondandolo con nuove conoscenze e relazioni. Questo, ovviamente, non significa che non si debba cercare di valorizzare anche altri nostri punti di eccellenza nel campo della ricerca scientifica, come in quelli delle arti

¹⁶ Nel caso della meccanica strumentale, per esempio, è possibile pensare a una sua parziale evoluzione verso la mecatronica. Cfr. Becattini, 2007, p. 250.

e delle bellezze culturali e naturali; anzi, bisogna cercare di valorizzare tutte le nostre risorse potenziali, mettendole a sistema.

A livello nazionale, tuttavia, ci si dovrebbe limitare a indicare con chiarezza la visione strategica degli obiettivi da perseguire e le modalità per assicurare il coordinamento e la coerenza fra i diversi e molteplici interventi. Si dovrebbe quindi lasciare ai sistemi locali (eventualmente attraverso istituzioni *ad hoc* e in accordo col livello centrale) il compito di definire ciascuno il proprio progetto di sviluppo e adattamento al nuovo contesto (Becattini 2009). Questo, in primo luogo, al fine di mobilitare l'impegno di ciascuno e la cooperazione reciproca dei diversi attori interessati al raggiungimento degli obiettivi comuni da essi stessi stabiliti. Inoltre, progetti locali aderenti alle specifiche esigenze di ciascun territorio sono necessari perché differenti sono le economie e le società locali. Difatti, come hanno messo in evidenza tutte le ricerche sull'evoluzione recente dei distretti industriali italiani, i risultati economici e i nodi critici differiscono sia fra le imprese, anche nello stesso distretto e a parità di dimensione aziendale, sia fra i distretti, anche se specializzati nello stesso settore statistico.

In linea generale, pertanto, non è possibile specificare, neppure sommariamente, la combinazione di interventi che nei molteplici casi concreti dovranno essere adottati per favorire, contemporaneamente, sia il superamento degli effetti negativi della crisi finanziaria, sia l'aggiustamento al nuovo contesto economico. Tuttavia, poiché, come sopra richiamato, la competitività e il dinamismo del distretto industriale derivano dall'intreccio intimo fra rapporti economici e sociali, nonché dalla sinergia che fra di essi si realizza nel funzionamento regolare di tale modello, ne segue che, per rilanciare lo sviluppo dei distretti, non è sufficiente promuovere l'innovazione del loro apparato produttivo, bensì anche il rinnovamento del loro sistema socio-istituzionale.

Così, le politiche volte a rilanciare lo sviluppo dei distretti italiani, da un lato, dovranno comprendere interventi nel campo della formazione, della ricerca, del trasferimento tecnologico, della diffusione di servizi innovativi, dell'apertura internazionale verso i nuovi paesi emergenti.

Dall'altro, affinché tali interventi siano efficaci, sarà necessario sia creare nuove istituzioni, sia adattare quelle ereditate dal passato, in funzione dei nuovi obiettivi da raggiungere. Il cambiamento dovrà riguardare sia le istituzioni formali, sia quelle informali. Un esempio di nuova istituzione formale utile per l'aggiustamento, potrebbe essere costituito dalla creazione di un organo di distretto finalizzato al raggiungimento degli obiettivi del progetto locale di sviluppo; mentre,

per quanto riguarda le istituzioni informali, il coordinamento della nuova divisione del lavoro potrebbe richiedere nuovi standard tecnici e nuovi modelli di interazione, a seguito del coinvolgimento nel processo economico distrettuale di soggetti, portatori di nuovi saperi, linguaggi, e modelli culturali.

Infine, proprio perché lo sviluppo per distretti industriali si fonda su imprenditorialità diffusa e collaborazione reciproca che, insieme, sostengono l'innovazione continua e, pertanto, richiede una larga mobilitazione sociale, per il rilancio dei distretti italiani, in primo luogo, è necessario che nel paese si ristabilisca un clima di fiducia e di coesione sociale. Coesione e fiducia che non possono essere ricreate semplicemente attraverso dichiarazioni più o meno rassicuranti, bensì possono essere solo il frutto di un impegno politico chiaro, coerente e credibile.

GABI DEI OTTATI

BIBLIOGRAFIA

- Api, *Le nuove piccole e medie imprese. Strategie di riposizionamento, qualificazione e specializzazione del sistema produttivo reggiano*, a cura di A. Ginzburg, Reggio Emilia, Camera di Commercio, 2008.
- Banca Intesa, «Monitor dei distretti», Milano 2006.
- E. Barbieri, M. Di Tommaso e L. Rubini, *Industria contemporanea nella Cina meridionale*, Roma, Carocci, 2009.
- Banca Intesa, «Monitor dei distretti», Milano 2006.
- G. Becattini, *Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale*, «Rivista di economia e politica industriale», n. 1, 1979, pp. 7-21.
- G. Becattini, *Il calabrone Italia. Ricerche e ragionamenti sulla peculiarità economica italiana*, Bologna, il Mulino, 2007.
- G. Becattini, *Ritorno al territorio*, Bologna, il Mulino, 2009.
- G. Becattini e S. Menghinello, *Contributo e ruolo del made in Italy distrettuale nelle esportazioni nazionali di manufatti*, «Sviluppo locale», vol. V, n. 9, 1998, pp. 5-41.
- G. Becattini e F. Coltorti, *Aree di grande impresa ed aree distrettuali nello sviluppo postbellico dell'Italia: un'esplorazione preliminare*, «Rivista Italiana degli Economisti», Supplemento al n. 1, 2004, pp. 61-101.
- M. Bellandi, *Il distretto industriale in Alfred Marshall*, «L'Industria», 1982, n. 3, pp. 355-375.
- S. Brusco e S. Paba, «Per una storia dei distretti industriali italiani dal secondo dopoguerra agli anni novanta», in F. Barca (a cura di), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra a oggi*, Roma, Donzelli, 1997, pp. 265-333.
- G. Cainelli e D. Iacobucci, *Agglomeration, Technology and Business Groups*, Cheltenham, Edward Elgar, 2007.

- F. Coltorti, «Le medie imprese italiane: una risorsa cruciale per lo sviluppo», in A. Quadrio Curzio e M. Fortis (a cura di), *Industria e distretti. Un paradigma di perdurante competitività italiana*, Bologna, il Mulino, 2006, pp. 315-361.
- F. Coltorti, «Medium sized firms, groups and industrial districts: an Italian perspective», in *A Handbook of Industrial Districts*, a cura di G. Becattini, M. Belandini e L. De Propris, Cheltenham, Edward Elgar, 2009, pp. 441-456.
- G. Corò e M. Volpe, «Apertura internazionale della produzione nei distretti», in G. Tatara, G. Corò e M. Volpe (a cura di), *Andarsene per continuare a crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Roma, Carocci, 2006, pp. 113-138.
- G. Dei Ottati, *L'effetto distretto: alcuni aspetti concettuali*, «Economia Marche», Vol. XXV, 2006, n. 2, pp. 69-82.
- G. Dei Ottati, «Semi-automatic and deliberate actions in the evolution of industrial districts», in G. Becattini et al. (a cura di), *A Handbook of Industrial Districts*, Cheltenham, Edward Elgar, 2009, pp. 204-215.
- Fondazione Edison, *Italia. Geografie del nuovo made in Italy*, Milano 2009.
- M. Fortis e M. Carminati, «Sectors of excellence in the Italian industrial districts», in G. Becattini et al. (a cura di), *A Handbook of Industrial Districts*, Cheltenham, Edward Elgar, 2009, pp. 417-428.
- F. Guelpa e S. Micelli (a cura di), *I distretti industriali del terzo millennio. Dalle economie di agglomerazione alle strategie d'impresa*, Bologna, il Mulino, 2007.
- Intesa Sanpaolo, «Monitor dei distretti», Milano 2008.
- Ipi (Istituto per la promozione industriale), *I distretti industriali individuati dall'Istat al censimento 2001*, Roma 2006.
- Istat, *Le esportazioni dei sistemi locali del lavoro. Dimensione locale e competitività dell'Italia sui mercati internazionali*, a cura di S. Menghinello, Roma, «Argomenti», 2002, n. 22.
- S. Mariotti, M. Mutinelli, L. Piscitello, *The internationalisation of production by Italian industrial districts' firms. Structural and behavioural determinants*, «Regional Studies», 2008, vol 42, n. 5, pp. 719-735.
- A. Marshall, *Industry and Trade*, London, Macmillan, 1919.
- L. F. Signorini (a cura di), *Lo sviluppo locale. Un'indagine della Banca d'Italia sui distretti industriali*, Roma, Donzelli, 2000.
- G. Solinas, «Integrazione dei mercati e riaggiustamento nei distretti industriali», «Sinergie», 2006, n. 69, pp. 87-114.