

Come cambiano i distretti industriali

Aggregazioni, rete e innovazione: i "plus" dei distretti tecnologici italiani

Gian Carlo Lanzetti

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 di Unioncamere, le imprese operanti negli specifici settori "distrettuali" di specializzazione erano, nel 2007, quasi 190mila e occupavano circa 1,5 milioni di addetti, con una dimensione prevalentemente piccola: l'84,3% non superava infatti i 9 addetti. Tuttavia, questa realtà è decisiva-

mente rilevante nel panorama produttivo italiano poiché concentra il 28,3% del valore aggiunto e il 31,4% dell'occupazione dell'industria manifatturiera, nonché il 26,9% delle esportazioni.

Negli ultimi anni si è assistito a 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.

Sono di adesso, invece, le notizie di un inizio di rimpatrio di capacità produttive, un trend in attesa di verifiche e conferme.

Il primo Rapporto dell'Osservatorio sui Distretti Industriali recentemente pubblicato da Unioncamere con il contributo di numerosi *think tanks* che nel tempo di sono occupati di questo fenomeno, consente di cogliere alcuni aspetti inediti di un possibile processo di rivisitazione dei distretti per potenziarne la forza soprattutto sul versante dell'export.

Per esempio, si rileva il progressivo rafforzamento del peso delle aziende di maggiori dimensioni all'interno dei sistemi distrettuali. È il caso di Esaote nel campo biomedicale (vedi box).

IL CASO ESAOTE

Un caso di eccellenza è il distretto genovese delle apparecchiature di elettronica biomedicale che ruota attorno alla Esaote. Il successo di questa azienda ha fatto da volano all'indotto.

La società è stata premiata con l'*Award Excellence Andrea Pininfarina 2010*, per i suoi successi tecnologici e commerciali. L'azienda occupa 1.350 persone, di cui il 20% impegnato nella ricerca e sviluppo, e nel 2009, annus horribilis per tutti i principali competitor, è riuscita ad aumentare il fatturato del 5%, a quota 310 milioni, di cui il 60% all'estero. Uno dei punti di forza sono gli ecografi: nel 2009 ne ha prodotti 9500, che equivalgono a una share del mercato mondiale del 7%.

Esaote è leader mondiale nella produzione di apparati di tomografia a risonanza magnetica dedicati alle articolazioni con una quota dell'80%. Sulla scorta dei dati dei primi mesi la società figure prevede di poter crescere nel corrente anno di un ulteriore 5%.

I CIRCUITI DELLA CONOSCENZA

Si assiste inoltre alla trasformazione delle tradizionali reti locali in reti 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



“
In Italia,
i distretti industriali
rappresentano il 31,4%
dell'occupazione
e il 26,9%
delle esportazioni
”

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. Si avverte sempre più l'esigenza di sviluppare un sistema di relazioni che oltrepassi la scala locale.

La circolazione di conoscenze deve svilupparsi non solo tra imprese ma anche intessendo rapporti con Università, centri di ricerca e 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 tecnostutture 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, osserva uno studio del Censis, è interessante rilevare che le migliori esperienze sono state quelle in cui le imprese hanno manifestato dei fabbisogni chiari esercitando un ruolo propositivo.

I POLI PIEMONTESI DELL'INNOVAZIONE

In Piemonte, la Regione preferisce puntare sui poli dell'innovazione anziché sul distretto in senso tradizionale. La novità più

recente è la creazione di una rete di 12 cluster tecnologici forte di 870 soggetti con 50mila occupati, tra imprese e centri di ricerca che nei prossimi due anni potrà contare su risorse pubbliche per 90 milioni di euro e una somma analoga dai privati. In data 15 dicembre la Regione ha assegnato la prima tranche da 52 milioni di euro: la fetta più consistente, pari a 7,4 milioni è per la filiera della meccatronica. Seguono i cluster dell'idrogeno, dell'Ict e delle energie rinnovabili con "dotazioni" di 5-7 milioni per ciascuno.

"Con questa operazione di ampio respiro torniamo a fare politica industriale - ha commentato l'assessore alle attività regionali, Andrea Bairati - Il modello di riferimento restano i "poles de competences" francesi anche se le nostre risorse sono modeste rispetto alle loro. In Francia si sono investiti due miliardi di euro. Ma noi siamo i primi a lanciare questo strumento in Italia".

Per tutti, il mandato è quello di approdare al mercato entro il 2012.

RIPOSIZIONARSI È LA PAROLA D'ORDINE

La fotografia dell'evoluzione distrettuale scattata da **Intesa San Paolo** sui bilanci di 56.100 imprese manifatturiere italiane e 11.300 imprese distrettuali con almeno un milione di euro di fatturato non lascia dubbi sulla durezza della crisi ma anche sul fatto che solo un riposizionamento competitivo basato sull'innovazione produttiva, sul rafforzamento della rete commerciale e sulla conquista di nuovi mercati può rovesciare gli effetti di una crescita che anche quest'anno si conferma lenta.

EXPORT: I DISTRETTI CALANO MENO

Il calo dell'export dei distretti nei primi nove mesi del 2009 rispetto all'analogo periodo dell'anno precedente è stato del 20,8%, una frenata inferiore a quella media italiana (23%) e degli altri principali Paesi.

Export - Distretti industriali italiani vs Europa (in % 2009 vs 2008)

Paese	Calo in %
Germania	21,9
Spagna	23,0
Italia	23,1
Regno Unito	23,6
Distretti produttivi italiani	20,8

Fonte: Fondazione Edison

Fortunatamente c'è un nucleo di aziende vincenti, quelle che hanno fatto dell'innovazione e della internazionalizzazione il loro paradigma competitivo. Si tratta di circa 1.500 aziende con almeno 250 dipendenti o 150 milioni di euro di fatturato. Ma sono ancora poche, occorre che il loro numero raddoppi, sottolinea il rapporto. Il problema centrale che la crisi consegna ai distretti resta comunque l'eccesso di capacità produttiva (il grado di utilizzo degli impianti è del 10% sotto la soglia storica). Che fare? "Oltre alla metamorfosi delle imprese - sostiene in prima persona lo stesso **Corrado Passera**, amministratore delegato Intesa San Paolo - *occorrono supporti all'internazionalizzazione, un fisco che premia chi investe e miglioramenti delle infrastrutture materiali e immateriali (larga banda)*".

NUOVI DISTRETTI

Un'altra strada è quella di creare nuovi poli o distretti nei settori

emergenti (è il caso delle rinnovabili) o di settori consolidati ma di nuovo in auge. Come quello aerospaziale. Il nuovo distretto delle energie rinnovabili è quello di Madone, in provincia di Bergamo. È nato su iniziativa del gruppo **Intergreen**, specializzato nella raccolta e smaltimento di rifiuti industriali. Il progetto, denominato "L'energia che verrà", mira a mettere insieme una rete di imprese e consorzi su un'area complessiva di 20mila mq. Il sito, che una volta ospitava attività industriali, è aperto all'accoglienza di iniziative green. "Ci rivolgiamo - spiega il presidente del gruppo **Intergreen**, **Andrea Calubini** - a start up. Sarà una nuova esperienza di cooperazione tra imprese che si tradurrà in un concreto volano di sviluppo per le Pmi attente alla sostenibilità. L'infrastruttura sarà pronta verso settembre".

Il costo complessivo per il decollo del nuovo polo è di 30 milioni di euro. Oltre a uffici, connessioni alta velocità e laboratori di ricerca, è prevista la realizzazione di un impianto per la produzione di circa 10 megawatt elettrici da biomasse. Un aspetto quest'ultimo che esprime l'attività svolta da trentanni da **Intergreen** che realizza una parte del fatturato di 16 milioni di euro. Il progetto di Madone, importando una esperienza diffusa negli Stati Uniti, prevede anche la creazione di un sistema di orti e serre sostenibili dall'energia delle biomasse: gli utenti potranno coltivare il proprio orto e gestirlo online, avvalendosi di una cooperativa di servizi. Questo si aggiunge al polo delle celle solari del padovano.

Un altro polo nuovo nato da poco alle porte di Milano per iniziati-

va dell'Unione industriale di Varese e con la "benedizione" della Regione Lombardia è il distretto aerospaziale, che può contare su 52 imprese aderenti, tra cui i big del settore **Agusta Westland** e **Alenia Aermacchi**, e una costellazione regionale di 185 aziende. Gli addetti sono complessivamente 14.500, per un fatturato di 3,8 miliardi, di cui il 35% all'export.

La creazione di un comitato ha lo scopo di facilitare il dialogo tra i diversi soggetti in un'ottica di collaborazione fattiva e di sostegno allo sviluppo di un sistema produttivo lombardo in quest'area.

Un po' per tutti i distretti dovrebbe avvenire quello che si è visto inizialmente per il 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 dal Politecnico 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, l'amministrazione finanziaria e il governo locale.

MEGLIO STARE NEI DISTRETTI

Stare nei distretti conviene anche per una questione di redditività. Specie se si tratta di aziende di piccole dimensioni. Quella che poteva essere una evidenza empirica è oggi una realtà statistica stando a uno studio della **Federazione dei distretti italiani** e di **UniCredit**, calcolando l'Ebitda (o Mol-margine operativo lordo) di oltre 1700 aziende meccaniche distrettuali e mettendolo a confronto con quello di oltre 10mila società operanti in aree non distrettuali emerge che il Mol in percentuale sul fatturato presenta per le aziende del cluster valori costantemente superiori a quelli delle imprese non distrettuali.

In particolare, il vantaggio è massimo (fino al 33%) per le imprese di dimensioni più piccole (fino a 15 milioni di euro di fatturato), mentre si riduce per quelle di media dimensione (giro d'affari fino a 100 milioni) per tornare a crescere per le imprese con un range di vendite di 100-250 milioni di euro.

Inoltre, le imprese più piccole localizzate nei distretti mostrano livelli di crescita del business nettamente superiori (fino al 10%) rispetto a quelle che lavorano all'esterno del cluster. Le imprese appartenenti ai distretti industriali presentano livelli di redditività del capitale investito, **Roi (Return on investment)** sensibilmente superiore alle altre.

Strategie messe in atto dalle Pmi in risposta alla contrazione della domanda (in % sul totale delle imprese)

Azioni	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
Altre	2,3	3,1
Totale	100	100

Fonte: Unioncamere