



L'IMPATTO DELLA CRISI SUI DISTRETTI INDUSTRIALI: TENDENZE EVOLUTIVE E SCENARI FUTURI

1. *La crisi economica in Italia*

Secondo dati Istat, dal gennaio 2008 al giugno 2009, il Pil italiano si è ridotto del 6,5%, riduzione superiore rispetto a quelle registrate nelle due più gravi crisi del dopoguerra (rispettivamente 3,8% e 1,9% nel 1974-75 e nel 1992-93). I settori che hanno subito maggiormente l'impatto della crisi sono quelli dei prodotti in metallo, apparecchiature elettriche, macchinari e attrezzature e di mezzi di trasporto che hanno registrato, nello stesso periodo di riferimento, flessioni della produzione superiori al 35%. Il crollo della produzione è dipeso principalmente dalla contrazione della domanda estera: nel secondo quadrimestre 2009 le esportazioni italiane di beni e servizi sono calate rispetto al primo quadrimestre 2008 del 24,8% (-18,1% area euro; -18,5% Germania; -15% Francia).

In base all'indagine annuale Banca d'Italia (Invind) condotta presso un campione di 4.000 aziende (rappresentative dell'universo delle imprese con almeno 20 addetti), tra l'ottobre 2008 e il marzo 2009 il fatturato di queste imprese è diminuito in media di quasi il 20% nell'industria e del 14% nel terziario. A essere colpite con maggiore intensità dalla crisi, sono sia le imprese più piccole (nel campione Invind, quelle con 20-49 addetti), che dispongono di ridotto potere di mercato e di minori margini di flessibilità, sia quelle esportatrici, che si sono trovate a contrastare una caduta eccezionale della domanda mondiale¹.

¹ Cfr. M. Bugamelli, R. Cristadoro e G. Zevi, *La crisi internazionale e il sistema produttivo italiano: un'analisi su dati a livello di impresa*, in Banca d'Italia, «Questioni di Economia e Finanza», n. 58, 2009.

Le aziende di piccole dimensioni sono risultate più colpite dalla crisi per il concorso di tre fattori: *a)* nell'ambito dei rapporti di subfornitura le imprese committenti di maggiori dimensioni hanno reinternalizzato alcune fasi del processo produttivo scaricando sui piccoli fornitori il rischio del calo della domanda; *b)* le piccole imprese subfornitrici, con scarso potere contrattuale, sono state costrette ad accettare tagli dei margini e/o ritardi degli incassi che hanno pregiudicato la loro stessa sopravvivenza sul mercato; *c)* le banche hanno ristretto il credito soprattutto nei confronti delle Pmi².

Hanno risentito in misura ridotta della crisi le imprese che operano su commesse pubbliche o pluriennali, quelle operanti nei settori protetti (es. *public utilities*), a-ciclici (es. alimentare), dotate di abbondante *cash-flow* (es. distribuzione).

Sempre dall'indagine Invind-Banca d'Italia, si rileva che le aziende che nel periodo 2000-2006 avevano avviato un processo di ristrutturazione hanno saputo, a parità di altre condizioni, reggere meglio l'urto della crisi riportando risultati meno deludenti in termini di fatturato, occupazione e investimenti; viceversa, quelle con una esposizione debitoria maggiore, dovuta a un processo di ristrutturazione o non riuscito o ancora in fase di completamento, si trovano in grosse difficoltà. Tra queste potrebbero annoverarsi imprese efficienti rese vulnerabili dall'inasprimento delle condizioni complessive di finanziamento³.

In base alle stime del Fondo monetario internazionale (Fmi), la recessione tecnicamente è finita ma la ripresa sarà lenta: il calo del Pil globale si è attestato a fine 2009 all'1,1% mentre nel 2010 la crescita mondiale si collocherebbe in media attorno al 3,1% (quella dei paesi avanzati appena al di sopra del 2%). In Italia nel terzo trimestre 2009 il Pil è tornato a crescere (+0,6%) dopo 5 trimestri consecutivi di contrazione.

² La recessione ha prodotto un rallentamento della crescita dei prestiti delle banche alle imprese. In Italia l'espansione dei prestiti alle imprese, nel luglio 2009, si è attestata intorno all'1,3% contro l'11,35% registrata nel luglio 2008 (fonte: Banca d'Italia, 2009). Al riguardo, le banche tendono sempre di più a ridurre il credito e a risentire di questa restrizione sono soprattutto le Pmi, in particolare quelle con meno di 20 addetti. Questi dati sono confermati dalla Banca d'Italia che, nell'ultima Relazione, evidenzia come «in tutti i comparti di attività economica i prestiti crescono meno per le aziende piccole rispetto a quelle di media e grande dimensione».

³ La restrizione della concessione dei finanziamenti alle Pmi, secondo la Banca d'Italia, potrebbe compromettere, o addirittura interrompere, il processo di ristrutturazione avviato fin dagli inizi del 2000 che ha coinvolto più di 30.000 imprese che, avendo deciso di accrescere scala dimensionale, intensità tecnologica e apertura internazionale si sono indebitate e affrontano ora la crisi con il prosciugarsi dei flussi di cassa, l'irrigidirsi dell'offerta del credito bancario e la forte difficoltà ad accedere al mercato dei capitali. Cfr. Banca d'Italia, *Considerazioni finali del Governatore*, 29 maggio 2009.

Tuttavia, rimane molto elevata l'incertezza sulla solidità di questa ripresa: vi è il rischio che, con il venir meno degli stimoli fiscali e monetari, e una volta esaurito il ciclo di ricostruzione delle scorte, la domanda privata possa tornare a ristagnare⁴. In particolare, ciò che potrebbe ostacolare la crescita economica è la disoccupazione che in Europa (area Euro) dovrebbe raggiungere il 10% nel 2010 e il 12% nel 2011 (fonte: Fmi); in Italia, secondo stime Isae, il tasso di disoccupazione nel 2009 dovrebbe attestarsi intorno al 7,9% e nel 2010 salire al 9,3% (nel 2008 è stato pari al 6,7%)⁵. La disoccupazione potrebbe innescare un pericoloso circolo vizioso: diminuzione dei consumi, diminuzione della produzione e, conseguentemente, ulteriori licenziamenti⁶.

2. L'impatto della crisi: i dati dell'Osservatorio nazionale distretti italiani

L'Osservatorio dei distretti italiani⁷, nella sua fase iniziale, si è focalizzato su 92 distretti, la maggior parte dei quali localizzati nel Nord Italia⁸. Il sistema distrettuale dell'Osservatorio è fondamentalmente basato sulle attività produttive tipiche del *made in Italy*, come messo in evidenza dalla numerosità dei distretti specializzati

⁴ Banca d'Italia, «Bollettino economico», n. 58, ottobre 2009.

⁵ Nel secondo trimestre 2009 si è registrata, rispetto a un anno prima, la perdita di 500.000 posti di lavoro, la maggior parte dei quali relativi a lavoratori a tempo determinato (fonte Istat).

⁶ A destare preoccupazioni sulla tenuta della crescita economica è anche l'instabilità dei mercati finanziari che in questi ultimi mesi stanno registrando andamenti fortemente volatili. L'enorme liquidità immessa sul mercato è stata utilizzata dagli intermediari per attività di *trading* e ciò ha prodotto un forte rialzo delle quotazioni. Si assiste, pertanto, agli stessi fenomeni riscontrati prima del fallimento della Lehman: enorme liquidità disponibile per gli intermediari a tassi molto bassi; sopravvalutazione dei titoli; eccessivo debito pubblico. La combinazione di questi fattori potrebbe generare, secondo alcuni osservatori, una crisi finanziaria peggiore di quella precedente.

⁷ L'Osservatorio nazionale distretti italiani, realizzato dalla Federazione distretti italiani in *partnership* con Unioncamere e Confindustria e in collaborazione con Banca d'Italia, Censis, Fondazione Edison, Symbola e Intesa SanPaolo, raccoglie ed elabora informazioni su un campione di distretti italiani relative ai settori di attività, ai sistemi di produzione, al numero di aziende, al numero di addetti, al fatturato, all'export, ai referenti di distretto e alle normative di riferimento. Gli obiettivi dell'Osservatorio sono quelli di aggregare le principali istituzioni che si occupano di distretti produttivi al fine di fornire tempestivamente dati attendibili e omogenei sulla realtà distrettuale italiana.

⁸ I 92 distretti oggetto della presente analisi sono il risultato della sovrapposizione del campione dei distretti osservati da Unioncamere e Mediobanca in occasione della loro indagine annuale sulle medie imprese industriali e dei distretti aderenti alla Federazione dei distretti italiani. Per ulteriori informazioni sulla metodologia seguita si veda la documentazione disponibile sul Portale dell'Osservatorio (<http://www.osservatoriodistretti.org>).

nei settori del tessile-abbigliamento (41,3%), dell'arredo-casa (23,9%) e dell'automazione e meccanica (21,7%).

Le imprese operanti nei distretti dell'Osservatorio sono circa 188.000 e occupano 1,45 milioni di addetti, con una dimensione prevalentemente piccola: l'84,3% non supera infatti i 9 addetti (Fonte Osservatorio-dati Unioncamere).

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

Questi segnali di ridimensionamento si sono riflessi nei bilanci 2008 delle imprese distrettuali: la redditività industriale (Roi) e quella complessiva (Roe), infatti, hanno registrato un ridimensionamento non trascurabile, causato sia dal calo dei volumi di vendita sia dalla significativa riduzione dei margini applicati (Fonte Osservatorio-dati Intesa San Paolo)⁹.

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

Questi dati sono confermati anche dalla Banca d'Italia¹⁰ che, nei primi nove mesi del 2009, ha rilevato un calo del fatturato più marcato nei distretti per effetto della composizione settoriale: il peso delle imprese distrettuali è assai maggiore nei comparti colpiti più duramente dalla crisi (moda; beni per la casa; meccanica).

Anche i dati export forniti dall'Osservatorio in collaborazione con Fondazione Edison confermano il ridimensionamento del valore dei distretti. In particolare, nel primo semestre del 2009 presentano una contrazione export del 21% rispetto al primo semestre del 2008, con un calo più accentuato nei distretti dell'automazione-meccanica (-30,9%), arredo-casa (-24%), abbigliamento-moda (-18,3%). Risulta invece in controtendenza l'export dei distretti alimentari (+4,2%) e quello dell'hi-tech (+3,1%)¹¹.

⁹ Secondo stime Intesa SanPaolo, nel 2009 l'impatto della crisi avrebbe determinato nei distretti industriali una riduzione del fatturato compresa tra il -14% del sistema moda e il -30% della metalmeccanica. Inoltre, la quota di imprese distrettuali che hanno chiuso il 2009 con cali di fatturato dovrebbe salire all'88%.

¹⁰ Cfr. Banca d'Italia, *L'andamento congiunturale dei distretti industriali*, dicembre 2009, pubblicato anche sul Portale dell'Osservatorio (<http://www.osservatoriodistretti.org>). I risultati dell'indagine riguardano un campione di circa 2.800 imprese industriali con almeno 20 addetti.

¹¹ I dati del terzo trimestre 2009 rilevano segnali di miglioramento per quanto

Relativamente all'export, dal Rapporto Osservatorio emergono due fenomeni interessanti: il minor calo delle esportazioni nei distretti del Sud e la "resistenza" dei distretti rispetto all'andamento complessivo dell'export¹².

Le maggiori difficoltà incontrate dalle imprese distrettuali sono in parte causate dalla loro elevata propensione a esportare che, in un contesto di forte deterioramento della domanda estera e di apprezzamento del tasso di cambio dell'euro, le ha penalizzate maggiormente. Inoltre, occorre considerare la loro piccola dimensione che, come rilevato anche dall'indagine Invind-Banca d'Italia, si è dimostrata penalizzante sia nei rapporti con i committenti che internalizzando le fasi della produzione hanno scaricato sui piccoli fornitori il calo della domanda, sia nei riguardi delle banche che hanno adottato politiche di restrizione del credito soprattutto nei confronti delle Pmi.

Questa lettura del fenomeno è confermata dai risultati di un'indagine condotta dal Censis su un campione di imprese dell'Osservatorio (v. Capitolo 4) che ha evidenziato tra gli effetti della crisi: *a*) la criticità della gestione finanziaria delle imprese distrettuali; *b*) la riorganizzazione della struttura di distretto e in particolare delle filiere di produzione; *c*) la ristrutturazione delle politiche di presidio dei mercati esteri.

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

Per quasi il 40% delle aziende contattate è in atto il ridimensionamento dei rapporti di subfornitura, con un effetto di destrutturazione delle filiere di produzione. Soprattutto nella prima parte del-

riguarda l'export: su 97 distretti che hanno registrato un ridimensionamento dell'export, 60 hanno evidenziato un calo tendenziale inferiore a quello registrato nel trimestre aprile-giugno. Tra questi distretti si segnalano la concia e le calzature (Santa Croce sull'Arno), l'occhialeria (Belluno), la calzetteria (Castelgoffredo) che hanno ridotto la contrazione delle esportazioni al di sotto del 10%. Cfr. Intesa San Paolo, *Monitor dei distretti*, dicembre 2009.

¹² Al riguardo, i 14 distretti Osservatorio del Nord-Ovest sono quelli che hanno sperimentato il calo maggiore (-25,4%), seguiti dai 12 distretti del Centro (-22,4%), dai 16 distretti del Nord-Est (-17,8%) e infine dai 5 distretti del Sud (-10,3%). L'andamento dei distretti dell'Osservatorio ha evidenziato una dinamica più "resistente" rispetto all'andamento complessivo dell'export manifatturiero nazionale, ridottisi, rispettivamente, del 20,2% e del 23,1% nel primo trimestre 2009 (sul corrispondente periodo del 2008) e del 21,9% e 25,5% nel secondo trimestre 2009. Cfr. *Primo Rapporto Osservatorio*, Capitolo 6.

l'anno, le imprese di maggiori dimensioni e col più alto potere di mercato hanno fortemente ridimensionato gli affidamenti all'esterno o non hanno rinnovato i contratti di subfornitura. Il tutto si è tradotto nel taglio dei segmenti a minore valore delle filiere¹³. Gli effetti immediati di tale fenomeno appaiono piuttosto importanti: la riduzione nel numero di imprese dovrebbe essere consistente e conseguentemente nel 2010 si dovrà affrontare un problema di emergenza occupazionale.

Il 20% degli imprenditori contattati è convinto che le quote di mercato estere del distretto si siano ridotte. Tuttavia, più del 32% degli imprenditori intervistati ha indicato tentativi delle aziende di distretto di riposizionarsi in nuove nicchie di mercato. In sostanza, di fronte alla crisi e al declino di alcune aree di mercato tradizionali, diversi imprenditori hanno *tentato strade alternative* e hanno cercato nuovi spazi di mercato¹⁴.

3. Le strategie dei distretti per reagire alla crisi

I distretti hanno sempre mostrato l'inattestabile capacità di riorganizzarsi, riposizionarsi rispetto a mutamenti di mercato e produrre "anticorpi" tali da mantenerli ormai da quarant'anni, pur con modalità diverse, sulla scena produttiva nazionale, quasi fossero una sfida permanente, un modo originale di generare sviluppo e di integrarsi nei mercati, nei cicli espansivi, come in quelli di bassa congiuntura¹⁵. Grazie al distretto la ridotta diffusione della grande impresa nell'industria italiana non ha rappresentato fino a oggi un limite, tenuto conto che la produzione è stata assicurata dall'intera-

¹³ Nei distretti del sistema moda, per esempio, si sta assistendo a una riorganizzazione del processo produttivo caratterizzata dalla "internalizzazione" di fasi del processo precedentemente date in subfornitura a imprese localizzate all'estero.

¹⁴ Nel mese di novembre 2009, spiccano le *performances* positive conseguite in Turchia, Brasile, Cina e India dove l'export dei distretti è addirittura tornato a crescere. Al riguardo, un ulteriore fenomeno stimolato dalla crisi è stato il riposizionamento di alcune imprese esportatrici su mercati ai quali fino a epoca recente si era riconosciuto un limitato ruolo strategico, come i paesi della sponda sud del Mediterraneo e del Medio Oriente. Ulteriori elementi mettono in evidenza il fenomeno di parziale apertura verso mercati relativamente nuovi: nella prima parte del 2009 si è registrata una flessione dei prezzi dei prodotti italiani esportati nei paesi Ue e un parallelo incremento dei prezzi delle esportazioni verso la Cina, l'India, il Brasile e il Medio Oriente (fonte Infocamere). I dati sembrano evidenziare come alcune imprese abbiano lavorato strategicamente per un miglior posizionamento nelle più complesse economie emergenti. Cfr. Censis, 43° Rapporto annuale.

¹⁵ Cfr. *Primo Rapporto Osservatorio*, Capitolo 4.

zione e dalla cooperazione tra imprese di piccole dimensioni molto spesso localizzate in aree territoriali circoscritte.

Uno dei vantaggi competitivi dei distretti è rappresentato appunto dall'accentuata divisione del lavoro tra piccole e medie imprese indipendenti, variamente collegate ad altre imprese, che condividono uno stesso processo produttivo¹⁶. La specializzazione delle fasi produttive permette il conseguimento di economie di scala e di apprendimento che riducono i costi unitari e favoriscono l'aumento della produttività. La distribuzione della capacità produttiva tra le diverse unità consente di realizzare elevati livelli di flessibilità, sia in termini di capacità di modificare rapidamente i volumi e la qualità delle produzioni, sia in termini di possibilità di ricercare nel distretto la risposta più opportuna tra le capacità produttive diffuse e disponibili. La prossimità, territoriale e produttiva delle imprese, favorisce processi di creazione e trasmissione della conoscenza e dell'innovazione. Una delle determinanti del successo dei distretti è rappresentata, infatti, dalla capacità innovativa delle imprese, intesa non tanto come capacità di introdurre innovazioni radicali, mediante investimenti in ricerca e sviluppo, quanto piuttosto come capacità di migliorare i propri prodotti e/o processi grazie alla velocità di circolazione delle informazioni, al contatto interpersonale e all'osservazione diretta che generano processi di apprendimento "sul campo" da parte degli addetti alla produzione.

Grazie a queste peculiarità dell'organizzazione produttiva, il distretto ha espresso le sue potenzialità proprio nelle situazioni di maggiore complessità, incertezza e rischio essendo in grado di adattarsi con rapidità e creatività ai repentini mutamenti dell'ambiente esterno¹⁷.

Nel corso degli anni, il modello organizzativo distrettuale ha presentato un processo evolutivo caratterizzato da una costante crescita del grado di cooperazione tra le imprese e da tre fasi strategiche: la prima di specializzazione della produzione, la seconda di sviluppo e acquisizione di quote di mercato all'estero, la terza di ridimensionamento e/o rivitalizzazione.

Attualmente, alcuni distretti stanno affrontando situazioni di crisi mentre altri stanno adottando strategie di rivitalizzazione che hanno contribuito a ridimensionare gli effetti della crisi e a disporre di quelle potenzialità necessarie a cogliere le opportunità che si dovessero presentare in un'eventuale fase di ripresa.

¹⁶ Cfr. A. Ricciardi, *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Milano, Angeli, 2003.

¹⁷ Cfr. E. Rullani, «Il distretto industriale come sistema adattivo complesso», in Quadrio Curzio e Fortis (a cura di), *Complessità e distretti industriali. Dinamiche, modelli, casi reali*, Bologna, il Mulino, 2002.

La presenza di distretti con *performances* diverse non dipende dai settori di appartenenza e/o dalla loro localizzazione, in quanto all'interno degli stessi settori e in aree limitrofe coesistono distretti in crescita e distretti in difficoltà. Inoltre, si rileva che negli stessi distretti in crescita operano aziende in crisi e nei distretti in crisi operano aziende in forte sviluppo. In definitiva, il successo o la crisi dei distretti e delle loro aziende dipende dalle strategie adottate. Sotto questo profilo, i distretti che mostrano *performances* migliori sono caratterizzati da alcuni fenomeni comuni: 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.

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

Nel distretto cartario di Capannori (Lucca) è stato costituito *Lucense*, un centro multifunzionale capace di proporre soluzioni ai problemi tecnologici e ambientali delle singole aziende. In particolare, è stato realizzato un prototipo di impianto in grado di rendere efficiente il ciclo degli scarti in linea con quanto già previsto da una direttiva europea che imporrà ai rifiuti industriali delle carte da macero di produrre energia.

Il distretto Veneto del Condizionamento e della Refrigerazione industriale di Padova registra le migliori *performances* tra i distretti della meccanica grazie a una *governance* efficiente, garantita dalla presenza di Refricold Scarl che svolge funzioni di coordinamento e che promuove iniziative e progetti comuni. Inoltre, il Distretto di caratterizza per gli intensi rapporti di collaborazione sia tra le imprese sia con l'Università di Padova e per la presenza di imprese, di medie e piccole dimensioni, con forte propensione all'investimento in innovazione e con capacità di attrarre figure manageriali esterne e che, tra l'altro, stanno avviando la transizione dalla *governance* familiare a una piena delega manageriale¹⁸.

Infine, nel distretto meccanico-elettrodomestico di Fabriano (Ancona) il territorio ha trasmesso nel corso degli anni i valori su cui

¹⁸ Cfr. *I Distretti della Meccanica. 10 realtà a confronto per valorizzare le eccellenze ed agire sui territori*, a cura di Federazione dei distretti italiani e UniCredit Corporate Banking, 2009.

poggia la "resistenza" delle aziende alla crisi: storico attaccamento degli imprenditori, spirito di appartenenza dei dipendenti. La forza del distretto è costituita dalle esperienze delle aziende di diversa dimensione e specializzazione e poggia sulla capitalizzazione delle relazioni con grandi *player* internazionali. Sotto questo profilo, un ruolo importante è stato svolto dall'Università Politecnica delle Marche, una struttura formativa d'eccellenza che ha accompagnato negli ultimi venti anni il distretto favorendo la cooperazione tra aziende e la nascita di *spin-off*.

4. Tendenze evolutive e scenari futuri

La recessione sta debilitando i distretti ma le forze vitali sono ancora in sovrannumero rispetto agli elementi critici. In base all'indagine Censis (Rapporto Osservatorio, Capitolo 4) se il 35% delle aziende distrettuali è in una fase di ridimensionamento conclamato, per il restante 65% si rileva una sorprendente capacità di tenuta alla crisi¹⁹. In base alla stessa indagine inserita nel Rapporto, quasi il 60% degli intervistati considera il distretto come la soluzione organizzativa migliore per affrontare il mercato e supplire alla piccola dimensione di impresa.

In uno scenario di mercato globalizzato, il ruolo del territorio paradossalmente diventa ancora più importante per sostenere la stessa sopravvivenza dei distretti. C'è bisogno, tuttavia, di un territorio «attrezzato», nel quale le relazioni fra le imprese e fra queste e i centri di servizio si caratterizzino per capacità progettuali. Il territorio diventa vantaggio competitivo nella misura in cui mette a disposizione delle imprese conoscenze, *technicalities* avanzate, servizi finanziari innovativi. La circolazione di conoscenze deve svilupparsi non solo tra imprese ma anche intessendo rapporti con università, centri di ricerca, poli tecnologici per sostenere l'ulteriore terziarizzazione dei distretti produttivi. La storia degli ultimi anni mostra come in alcuni casi la rete tra imprese e 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.

Il futuro di molti distretti dipenderà dalla loro capacità di conservare il ricco patrimonio di conoscenze e saperi produttivi. Oggi,

¹⁹ In base a un'indagine svolta a dicembre 2009 dal Centro Studi Unioncamere su un campione rappresentativo delle Pmi localizzate nelle province distrettuali, si rileva che il 35,7% ha intenzione di investire nel 2010 e, tra queste, il 10,6% in misura maggiore rispetto al 2009.

anche per via della bassa propensione delle nuove generazioni a occuparsi di attività produttive/artigianali considerate poco remunerative e prestigiose, è sempre meno possibile basare la formazione del capitale umano su processi spontanei²⁰. Per evitare il rischio concreto che si disperdano competenze professionali/artigianali "secolari" è necessario potenziare e promuovere strategicamente le scuole tecniche locali nonché stimolare l'interesse delle nuove generazioni verso quelle specifiche attività produttive²¹.

In questa prospettiva, risulta prioritario ripensare alla *governance* dei distretti che attualmente rappresenta il loro principale punto debole: una *governance* che sappia interpretare ma soprattutto anticipare le esigenze delle imprese e che offra soluzioni concrete per migliorarne la competitività.

Per quanto riguarda le aziende, così come emerge dal Rapporto Osservatorio, in un contesto di domanda fortemente deteriorato è rimasta elevata la variabilità dei risultati, con imprese che hanno registrato forti perdite di fatturato e margini unitari negativi e imprese che hanno continuato a mostrare significativi aumenti delle vendite e margini unitari elevati. Queste ultime, generalmente di medie dimensioni, dispongono di *brand* affermati anche a livello internazionale e spesso assumono la *leadership* nei rispettivi distretti. Sono imprese che in questi ultimi anni hanno investito nella produzione per differenziare l'offerta e puntare su fasce alte di mercato, ma hanno anche potenziato la funzione commerciale puntando a rafforzare il marchio e a migliorare i servizi ai clienti con il lancio di negozi monomarca²². Queste stesse imprese hanno trasformato le

²⁰ Cfr. Intesa San Paolo, *Economia e Finanza dei Distretti industriali*, Rapporto n. 2, dicembre 2009.

²¹ Al riguardo, è interessante l'esperienza del distretto meccanico di Lecco dove si rileva una forte sensibilità alla formazione e al consolidamento delle competenze dello specifico settore. In particolare, è stato avviato il Progetto Labomet che prevede formazione specifica per i processi produttivi della meccanica mediante l'erogazione di corsi di aggiornamento post diploma, corsi di specializzazione e riqualificazione professionale, corsi di aggiornamento e formazione per i docenti. Il progetto, promosso dal Comitato di Distretto e supportato dai Gruppi metalmeccanici e Scuola delle Associazioni di categoria, nasce dall'esigenza diffusa di coprire un differenziale formativo che non risulta adeguato ai bisogni espressi dalle imprese del comparto metalmeccanico.

²² È emblematico da questo punto di vista il Distretto Tessile di Carpi, pesantemente condizionato dal fenomeno cinese. Dopo aver delocalizzato e trasferito in Cina il *know-how*, oggi la presenza nel distretto di imprenditori cinesi è strutturale e caratterizzata da investimenti in capannoni e macchine: i ricami, per esempio, sono fatti solo dalle aziende cinesi e sono i migliori del mondo. Tendono a scomparire le imprese carpigiane che producono tutto al loro interno mentre si rafforzano le aziende leader che puntano sul marchio e, quindi, sull'«idea che la comunicazione, più che il prodotto, è il vero fattore competitivo». Cfr. *Primo Rapporto Osservatorio*, Capitolo 1.

tradizionali reti locali in reti anche transnazionali, attraverso un ripensamento delle catene del valore e dei modelli di *business* consolidati. In particolare, hanno sviluppato nuovi circuiti di conoscenze in quanto, in base alle esperienze, è emerso che dalla collaborazione con partner anche molto lontani dal territorio potessero derivare migliori opportunità di sviluppo del *business*²³. Tuttavia, il fattore determinante del successo di queste imprese è la cooperazione che si manifesta mediante la costituzione di reti di imprese²⁴. La rete nasce su iniziativa di queste imprese leader che organizzano la filiera: selezionano i partner in base alle specifiche competenze e ognuno, nel processo produttivo, «fa quel che sa fare meglio». In tal modo migliora la qualità del prodotto finale e si abbattano i costi. Non solo, poiché gli investimenti vengono realizzati insieme, si risolve il problema del reperimento dei capitali, si frazionano i rischi e l'applicazione della tecnologia avviene in tempi più rapidi. Con questa modalità organizzativa le Pmi distrettuali ottengono i vantaggi della grande dimensione senza scambi di partecipazioni e/o operazioni di fusione ed incorporazione. Crescono, ma in maniera virtuale. La piccola dimensione non rappresenta più uno stadio intermedio rispetto alla grande impresa ma un fenomeno autonomo capace di innescare percorsi di sviluppo alternativi alla crescita dimensionale.

Conclusioni

I distretti rappresentano una peculiarità organizzativa del sistema industriale italiano che il mondo studia e cerca di imitare. Nei distretti sono localizzate il 40% delle aziende manifatturiere che realizzano il 27% del Pil e il 46% dell'export. L'export dei distretti è il fattore determinante della nostra bilancia commerciale al netto dell'import delle fonti energetiche.

²³ Nel Distretto dello *Sportssystem* di Montebelluna, la coesistenza di imprese diverse per dimensione, strategia e tipologia di prodotto – dalla multinazionale al laboratorio artigiano – è il tratto che lo ha contraddistinto e ancora oggi ne caratterizza la sua composizione. La strategia della collaborazione internazionale si è rivelata vincente sia perché le aziende leader continuano ad avere il “quartier generale” nel distretto sia perché ha contribuito a proiettare il distretto, forte di una technicalità diffusa e condivisa, in una dimensione globale. Oggi questo distretto si può considerare in larga misura un distretto terziario, fortemente impregnato di tecnicità alla quale tutti attingono, compresi i player internazionali. Cfr. *Primo Rapporto Osservatorio*, Capitolo 1.

²⁴ Una rete di imprese può essere definita come «un insieme di aziende, giuridicamente autonome, i cui rapporti si basano su relazioni fiduciarie e in qualche caso su contratti, che si impegnano attraverso investimenti congiunti a realizzare un'unica produzione». Cfr. A. Ricciardi, *La pianificazione strategica nelle reti di imprese*, «Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale» (Rirea), nn.7-8, 2005.

Per migliorare la competitività dei distretti occorre agire su alcune leve strategiche: *governance*, cooperazione, innovazione, finanza. In questa fase congiunturale delicatissima, i distretti non possono essere lasciati soli: ogni paese ha il dovere di salvaguardare le proprie eccellenze e i distretti, oggi, rappresentano una delle eccellenze produttiva dell'Italia.

Pertanto, come afferma Becattini, «in un Paese come il nostro la politica economica dovrebbe preoccuparsi anzitutto di traghettare oltre la crisi i nostri distretti industriali, che, come dimostra chiaramente la nostra bilancia dei pagamenti, da un lato costituiscono il motore principale dell'economia italiana, dall'altro danno un grande contributo alla coesione sociale del paese»²⁵.

ANTONIO RICCIARDI

²⁵ Cfr. *Primo Rapporto Osservatorio* cit., p. 15.