

« In base alle leggi della fisica il calabrone non dovrebbe volare. Allo stesso modo, in base alle leggi dell'economia l'Italia non dovrebbe figurare tra i Paesi più industrializzati. Eppure ci riesce. Grazie alla vitalità dei distretti»

OUTLOOK 48

L'approfondimento

Rapporto dell'Osservatorio nazionale
dei distretti italiani: i risultati
della seconda edizione



Ritorna l'OTTIMISMO

Forte reazione alla crisi nel 2010 e un 2011 che si prevede migliore per il fatturato ma non per l'occupazione. Per agganciare la ripresa gli imprenditori hanno le idee chiare: più innovazione, più cultura d'impresa, più personale qualificato

di Federica Vandini

Una selva di numeri, statistiche, diagrammi in continuo cambiamento. Il monitoraggio dell'economia italiana è ininterrotto e in costante aggiornamento, un'attività necessaria per tenere sotto controllo il battito della ripresa e le conseguenze della crisi. Ma il rischio è quello di perdersi, un po' disorientati dai bollettini e dagli studi ormai quotidiani di fondazioni, centri di ricerca e istituti finanziari. A tirare le file dei tanti report ci ha pensato il secondo rapporto dell'Osservatorio nazionale sui distretti italiani, che riunisce tutti gli attori al lavoro sui distretti e sulle loro dinamiche, come Banca d'Italia, Unioncamere, Intesa SanPaolo, Censis, Confindustria, Cna, Confartigianato e Fondazione Edison.

Il calabrone che torna a volare

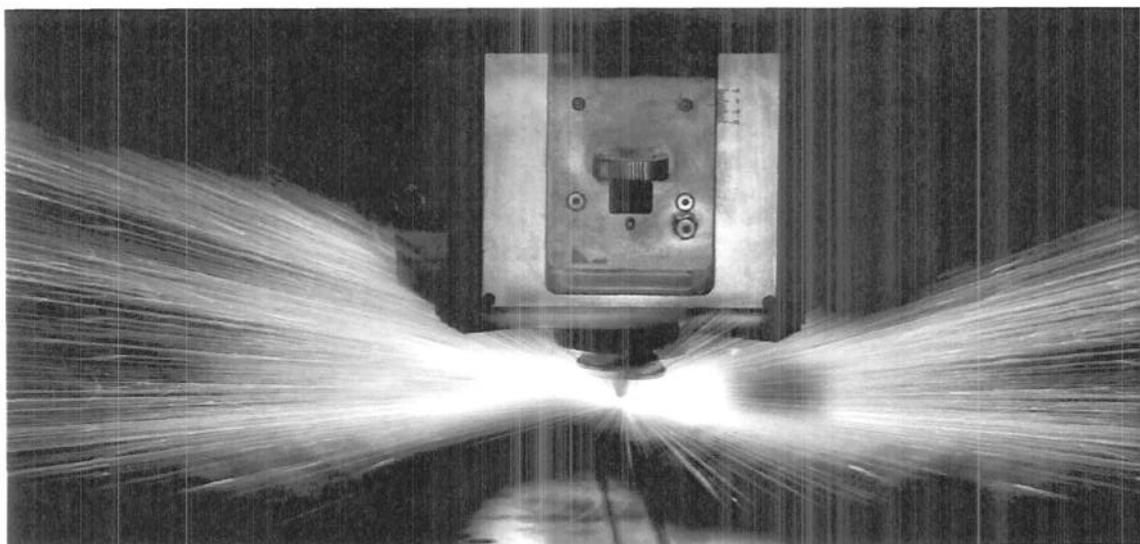
Le 220 pagine del rapporto analizzano 101 distretti e ne ufficializzano la rinascita. Per rendere l'idea, il professor Antonio Ricciardi, ordinario di E-

OUTLOOK 49

L'approfondimento



«I risultati della ricerca mettono in evidenza l'evoluzione che stanno attraversando i distretti. Evoluzione caratterizzata da importanti trasformazioni organizzative nelle aziende», precisa Antonio Ricciardi, coordinatore dell'Osservatorio nazionale sui distretti



conomia aziendale all'Università della Calabria e coordinatore dell'Osservatorio, cita Giacomo Becattini, il massimo studioso del fenomeno dei distretti, che nel 2007 li ha paragonati a un calabrone. «In base alle leggi della fisica il calabrone non dovrebbe volare: le sue ali sono troppo piccole in rapporto al suo peso corporeo. L'insetto nero invece ci riesce, con buona pace di fisici ed entomologi. Allo stesso modo», continua Ricciardi, «in base alle leggi dell'economia, l'Italia non dovrebbe figurare fra i Paesi più industrializzati del mondo, non disponendo di materie prime e di industrie di grandi dimensioni. Eppure ci riesce, grazie alla vitalità e alla capacità di innovazione dei distretti, che ogni volta vengono dati per finiti per poi risorgere dalle loro stesse ceneri». I dati del primo rapporto in termini di fatturato ed export descrivevano infatti un biennio 2008-2009 molto travagliato per i distretti industriali al punto che, in base a una indagine condotta dal Censis, il 42 per cento degli imprenditori intervistati considerava il modello distrettuale depotenziato e ormai obsoleto. In questo secondo rapporto invece, i dati relativi al 2010 segnalano una forte reazione alla crisi.

Il boom dell'export

In particolare sono i dati export, soprattutto quelli del terzo trimestre, a sottolineare una decisa accelerazione, che coinvolge in maniera trasversale tutti i com-

IL SISTEMA DEI DISTRETTI
286.000 aziende italiane
1 milione e 570 mila addetti
(9% del totale delle imprese manifatturiere)
75 miliardi di euro di export

parti. Si parla, nel dettaglio, di 286.000 aziende italiane, che occupano 1,57 milioni di addetti, pari al 9 per cento del totale delle imprese manifatturiere, con una dimensione prevalentemente piccola (il 98,3 per cento non supera i 49 addetti, mentre l'85,5 per cento non va oltre i nove addetti) e

realizzano un export pari a 75 miliardi di euro. Per quanto riguarda la divisione merceologica, il 38 per cento delle interviste ha interessato il settore tessile-abbigliamento, il 22 per cento l'arredo-casa, il 12 per cento l'agroalimentare, il 26 per cento l'automazione e metalmeccanica, il 2 per cento la cartotecnica-polygrafici e l'1 per cento la cultura. Il settore della meccanica torna a spingere, con un incremento del 14,9 per cento, seguito dall'abbigliamento-moda, protagonista di un buon recupero, tanto che è cresciuto del 10,8 per cento. L'export dei distretti dell'arredo-casa, a sua volta, è salito del 5,8 per cento, quello dei distretti dell'alimentare-vini del 4,7 per cento e, infine, quello dei distretti hi-tech del 7,4 per cento.

Non sono più, dunque, solo i settori alimentare e hi-tech a controbattere la crisi, bensì tutti i comparti dell'eccellenza manifatturiera italiana. E per la prima volta, dopo diversi anni, i distretti industriali hanno mostrato tassi di crescita superiori a quelli di aree non distrettuali (+16 per cento contro 15,6 per cento). Spicca, in particolare, il boom dell'export in Cina, dove i distretti hanno ottenuto performance migliori rispetto ai



«È solo un luogo comune che il distretto sarà soppiantato dalla rete», chiarisce Daniela Fontana, direttrice della Federazione distretti italiani. «I distretti sono i nodi di una ragnatela intessuta dalle reti di impresa che sono preesistenti alla legge che le ha definite»



già buoni risultati del manifatturiero italiano (+81,6 per cento contro +48,8 per cento). È quindi salito ulteriormente il ruolo assunto dal mercato cinese: Cina e Hong Kong insieme si collocano ora al settimo posto nel ranking dei principali sbocchi commerciali e assorbono il 4,8 per cento dell'export distrettuale.

L'evoluzione dei distretti

L'ottimismo indotto da questi numeri investe anche l'anno in corso: i dati sono confermati nel primo bimestre, e in generale per il 2011 le imprese distrettuali

prevedono aumenti di produzione e di vendite, a fronte di investimenti in crescita. Il 20 per cento del campione ritiene che il distretto abbia recuperato le posizioni perse a causa della crisi, il 5 per cento indica addirittura una fase di crescita e il 18 per cento è convinto che, nonostante tutto, il distretto abbia mantenuto le proprie posizioni. Ancora più incoraggiante è il quadro relativo alle sole aziende. Solo il 24 per cento parla di ciclo congiunturale ancora negativo (era il 35 per cento nel 2009), mentre il 20 per cento si trova in una situazione di stazionarietà, dunque in sostanziale

Esempi | Sassuolo nella top five grazie al riciclo

Una nuova propensione che va delineandosi tra i distretti è l'innovazione in materia di sostenibilità ambientale. In particolare la Fondazione Symbola per il 2° Rapporto dell'Osservatorio dei distretti ha analizzato a fondo cinque casi. E i risultati sono di assoluto interesse e dimostrano come il rispetto dell'ambiente faccia bene sia all'immagine sia al bilancio.

Il distretto agroalimentare di San Daniele in Friuli recupera il sale e lo dà all'Anas, che lo usa in inverno per sciogliere il ghiaccio e neve sulle strade: il distretto della carta di Frosinone è invece riuscito a ridurre gli ingentissimi consumi acqua del 40 per cento attraverso il riciclaggio, mentre il distretto del mobile di Livorno è l'unico in Europa ad avere ottenuto il bollino verde grazie all'arredamento con materiali eco compatibili, che hanno contribuito a un aumento di vendite nonostante la crisi. Il distretto della concia di Santa Croce, in Toscana, produce il 90 per cento delle suole di cuoio a livello mondiale, comprese quelle delle scarpe dei marchi di lusso made in Italy, ed è scampato all'estinzione riducendo le emissioni all'esterno al 2 per cento.

Sul fronte dei processi, il distretto di Sassuolo può vantare l'impatto ambientale più basso rispetto a comparti analoghi di altri Paesi. Per quanto riguarda le materie prime, si è puntato sulla tecnica del riutilizzo dei rifiuti e dei residui di fabbricazione e depurazione, considerata la migliore ai fini della prevenzione e della riduzione dell'inquinamento: a differenza di altri settori produttivi, l'industria ceramica è in grado di riciclare e «digerire» al proprio interno la maggior parte dei rifiuti che produce, risparmiando notevoli quantità di materie prime ed evitando gli oneri per lo smaltimento.

In particolare, in riferimento ai consumi idrici, la quasi totalità delle aziende non scarica acque reflue ma le riutilizza integralmente nel proprio ciclo produttivo o presso altri stabilimenti: questo riciclo comporta una riduzione dello scarico di inquinanti nell'ambiente e un consistente risparmio di acque fresche: per quanto concerne l'acqua utilizzata per la preparazione dell'impasto, il 70 per cento proviene da acque riciclate, mentre il 30 per cento è costituito da acqua prelevata da acquedotto o pozzo.

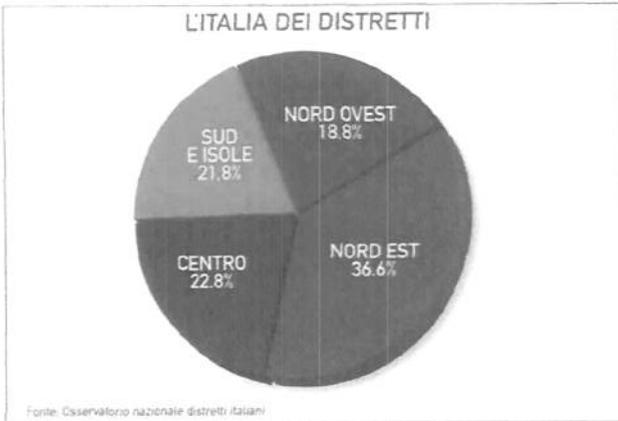
L'approfondimento



tenuta delle proprie posizioni; il 29 per cento, invece, è in una fase di consolidamento e quindi di lento rafforzamento delle proprie attività e, infine, il 27 per cento ha detto di essere in ripresa e crescita. Più di un quarto delle imprese contattate fa presente di essere in una fase di netta ripresa del giro d'affari (era appena il 10 per cento alla fine del 2009). «Ma il dato che emerge con maggiore evidenza, al di là dei numeri, è l'evoluzione che stanno attraversando i distretti», precisa il coordinatore dell'Osservatorio. «Evoluzione caratterizzata da importanti trasformazioni organizzative realizzate dalle aziende». In primo luogo, la dimensione media delle imprese localizzate nei distretti tende ad aumentare ed è superiore rispetto alla media nazionale. In particolare, nel Nord Est, dove maggiore è l'intensità dei distretti, le aziende grandi (con più di 50 milioni di fatturato) sono il doppio delle piccole (con meno di 10 milioni di fatturato). Più evoluta anche la forma giuridica, con una netta prevalenza di società di capitali e di persone. «Si registra poi una riduzione della specializzazione produttiva, per cui le imprese tendono sempre più a diversificare e ad ampliare la gamma di offerta», fa notare Ricciardi. «Infine, si rileva sotto il profilo dell'organizzazione produttiva una tendenza a limitare la delocalizzazione e a potenziare le reti vicine di fornitura, più affidabili rispetto a quelle straniere».

Governance e reti d'impresa

Parallelamente a questo mutato scenario, l'Osservatorio ha registrato anche un allargamento della forbice: le aziende migliori crescono sempre di più, mentre quelle marginali rischiano la chiusura. Da cosa dipende? «Né dal settore, né dalla localizzazione: la vera discriminante è la governan-



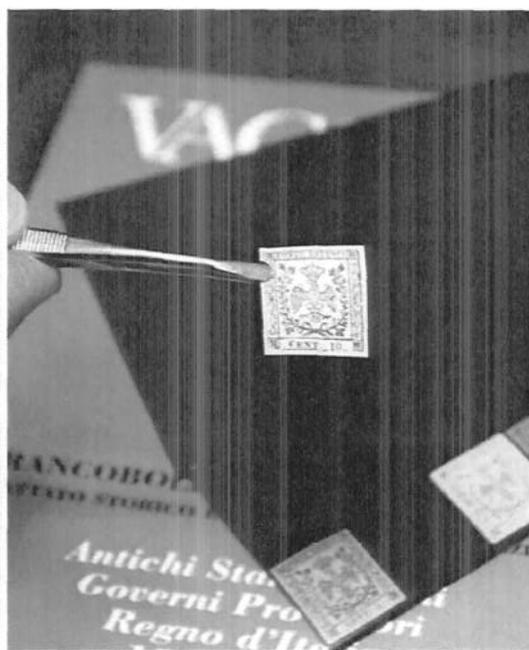
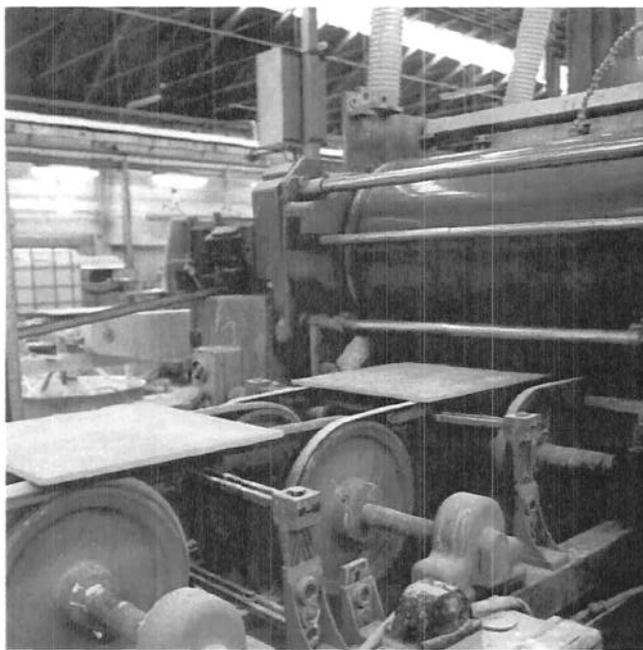
Fonte: Osservatorio nazionale distretti italiani



L'approfondimento

ce», assicura Ricciardi. «I distretti che mostrano performance migliori sono caratterizzati dall'autonomia delle imprese subfornitrici, dalla propensione agli investimenti in innovazione, dai rapporti con università e centri di ricerca, e dalla presenza di imprese leader che coordinano stabili reti di imprese». Ad alcuni livelli la collaborazione tra imprese, da sempre elemento distintivo dei distretti, si spinge fino alla progettazione e alla condivisione dei rischi delle iniziative intraprese in partnership: per esempio, sempre più aziende si consorziano per smaltire i rifiuti, per depurare o per acquistare energia insieme e abbattere così i costi delle materie prime, che con la crisi del mondo arabo sono un'incognita davvero incalcolabile.

Sotto questo profilo, il distretto si sta dimostrando uno degli ambienti più congeniali per la formalizzazione di queste cooperazioni, fino a oggi spontanee, mediante il contratto di rete. «La nostra indagine smonta definitivamente il luogo comune per cui il distretto sarà soppiantato dalla rete», chiarisce Daniela Fontana, direttrice della Federazione distretti italiani, l'associazione che ha dato vita all'Osservatorio. «A volte si compensano, di certo non si escludono né sono in antitesi: i distretti sono i nodi di una ragnatela intessuta dalle reti di impresa, che sono molto preesistenti alla legge che le ha definite». Insomma, il concetto del fare squadra è da sempre insito a quello dei distretti, solo che prima del luglio 2010 non aveva un nome: la legge ha solo formalizzato e messo nero su bianco un tessuto di relazioni già ben radicato e saldo nei territori. «A imprimere l'accelerazione in questo senso sono state le imprese leader, le capocommesse», aggiunge Ricciardi, «che hanno dimostrato, e stanno tuttora dimostrando, grande responsabilità nei confronti del territorio investendo, consolidandosi e rendendo il distretto un laboratorio strategico per lo sviluppo di nuove reti». Tanto che le previsioni per il breve periodo indicano l'adesione di circa il 27 per cento delle imprese distrettuali a qualche forma di collaborazione formale che le inserisca in un network.



Il caso di Carpi

A testimoniare il ruolo decisivo giocato dalle aziende leader nel traino di un distretto, è la crescente creazione e affermazione di brand propri. «Le imprese hanno riscoperto l'importanza di avere un marchio proprio e di vendere il proprio prodotto», sottolinea il coordinatore dell'Osservatorio, «smettendo di produrre per altri». L'esempio più eclatante arriva dal distretto modenese del tessile che, dopo una fase di crisi negli anni Novanta, ha registrato negli anni Duemila una sensibile crescita del fatturato: la ripresa è stata il frutto di un intenso processo di riposizionamento strategico, dall'orientamento verso segmenti medio-alti del mercato meno esposti alla concorrenza di prezzo agli investimenti nella ricerca stilistica del prodotto e all'ampliamento della gamma fino all'offerta di un total look (non solo abiti ma anche scarpe, accessori, intimo e beachwear) con l'affermazione di marchi propri e il controllo diretto dei canali distributivi. Sull'evoluzione del distretto ha pesato il ruolo delle imprese leader, come la Liu-Jo dei fratelli Marchi, «che ha avuto il merito», riconosce Ricciardi, «di costruire reti produttive in grado di effettuare l'intero processo dalla creazione del modello alla consegna nel canale di vendita, con la partnership di sub-fornitori selezionati, disponibili a partecipare al rischio degli investi-

Per la prima volta dopo diversi anni i distretti industriali hanno mostrato tassi di crescita **(+16%)** superiori a quelli di aree non distrettuali **(+15,6%)**

menti». Qui, la collaborazione tra istituzioni e imprese ha dato vita anche alla costituzione del Campus della Moda, dove vengono insegnate competenze stilistiche e manageriali con l'obiettivo di

mantenere attivo nel territorio il patrimonio di professionalità e capacità produttive.

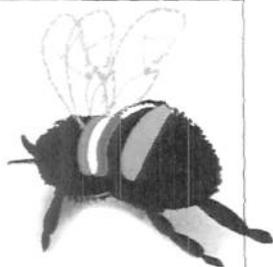
Il nodo occupazionale

Fin qui, le buone notizie. Però, nonostante il recupero record dei distretti, rimangono importanti nodi da sciogliere e richieste ancora da soddisfare. I deboli segnali di ripresa infatti non migliorano il dato occupazionale, e le previsioni non sono rosee: sono maggiori le imprese che indicano una diminuzione dei dipendenti rispetto a quelle che ne stimano un aumento. Se nel 2010 il 12 per cento delle aziende dichiara di avere aumentato il numero di occupati contro il 28 per cento che, invece, ha registrato una sensibile diminuzione, per il 2011 soltanto il 5,8 per cento prevede un incremento degli occupati contro un 13,4 per cento che dichiara l'intenzione di diminuire in modo sensibile o forte il personale (l'80,9 per cento dovrebbe mantenere inalterato il livello occupazionale).

Il nodo dell'occupazione, secondo gli intervistati, va risolto in modo rapido, forse con azioni organiche distretto per distretto, che non si limitino solo al ricorso

«Seguendo il progredire del modello distrettuale, l'Italia sarà sempre più luogo di progettazione e sempre meno fabbrica. Ciò porterà a una minore richiesta di personale», avverte Ricciardi, «e imporrà una riflessione sulla formazione offerta dalla scuola superiore e dall'università»

L'approfondimento



agli ammortizzatori sociali ma che contemplino forme di riqualificazione e reinserimento della forza lavoro manifatturiera, anche non necessariamente nello stesso settore. «La mancata crescita dell'occupazione deriva dalla mancanza di fiducia nella ripresa, ma non solo», avverte Ricciardi. «Con il progredire del modello distrettuale, l'Italia sarà sempre più luogo di progettazione e sempre meno fabbrica. Si creerà di più, ma si produrrà meno, tendenza che richiede anche meno personale. E che imporrà una seria riflessione sulla preparazione data dalla scuola prima e dall'università dopo». Infine, tra gli ostacoli indicati dagli imprenditori come freno alla ripresa compaiono la scarsa disponibilità di liquidità finanziaria, la difficoltà di ricambio generazionale (sia per i lavoratori sia per gli imprenditori) la mancanza di personale qualificato e la concorrenza sleale di imprenditori stranieri.

Il successo della tripla A

Al di là della necessità di risolvere questi problemi indipendentemente dalla congiuntura, rimane il dato dell'affermazione decisa del «modello a tripla A», ovvero «adattativo, affidabile, alternativo», attraverso il quale le imprese dei distretti captano i possibili mutamenti della domanda e degli orientamenti del mercato e propongono innovazioni di prodotto o di processo, operando attraverso reti sempre più leggere di cooperazione a livello locale. «Se, insomma, la Cina o l'India, per citare i casi più noti, appaiono come importanti attori dello scenario internazionale», conclude il coordinatore dell'Osservatorio, «i distretti italiani non ne contrastano l'avanzata, ma si propongono come nuovi e affidabili interlocutori», al punto che la Cina è, non a caso, al settimo posto come area di esportazione dei distretti industriali italiani.