

Titolo: I distretti italiani alla resa dei conti: dimenticare il passato per vincere nel futuro

Autore: Giuliano Noci

È ormai di dominio comune che la competitività ampiamente riconosciuta – anche a livello internazionale - del sistema produttivo italiano è il frutto della presenza di un tessuto di piccole e medie imprese estremamente dinamiche che, in molti casi, hanno dato vita ai cosiddetti *distretti industriali*, ovvero ad aree territoriali circoscritte, caratterizzate dalla presenza di competenze diffuse in uno specifico dominio merceologico e contraddistinte da fittissime relazioni commerciali inter-impresa e votate allo sviluppo di continue innovazioni incrementali.

È proprio grazie a questa peculiare forma di organizzazione industriale che l'Italia è infatti riuscita a conseguire negli ultimi decenni posizioni di leadership in numerosi comparti: a titolo di esempio, tra gli altri, quasi metà del valore aggiunto (45,6%) della produzione di piastrelle ceramiche nell'Europa a 25 Stati è creato in Italia; la filiera della pelle occupa il secondo posto tra i settori in cui l'Italia ha la quota maggiore di valore aggiunto europeo (45,2%); un terzo (32%) del valore aggiunto prodotto nel settore dell'abbigliamento nei 25 Paesi dell'UE si realizza nella nostra penisola; siamo secondi nella classifica del valore aggiunto realizzato nel settore dei prodotti in metallo (18%) e nel settore dei mobili (17,2%). In fondo, un fenomeno paradossale di normalità; come il calabrone, che violando le leggi della fisica vola, così pure le nostre piccole e medie imprese, organizzate in distretti, hanno stupito per la capacità di creare occupazione e ricchezza anche in misura maggiore delle grandi imprese.

Tuttavia, a fronte dei significativi successi passati, sta progressivamente prendendo piede il *coro dei pessimisti sulla competitività futura dei nostri distretti*. Si fanno strada, sia su autorevoli quotidiani a livello nazionale che su riviste specializzate, tesi un pò semplicistiche secondo le quali: (i) il declino del sistema manifatturiero italiano è ormai irreversibile, (ii) la crisi che le nostre imprese stanno fronteggiando ha caratteri strutturali, (iii) il predominio dei competitors del Far East asiatico nei settori che hanno rappresentato tradizionalmente la locomotiva commerciale ed economica del nostro Paese sarà pressoché ineluttabile.

Quali le ragioni di tanto pessimismo? E soprattutto, vi sono ancora *chance* reali da un punto di vista competitivo per i nostri distretti? È a questi quesiti, che il presente saggio si propone di fornire una risposta, assumendo non tanto una prospettiva nazionalista di difesa *de facto* di uno dei pilastri portanti della nostra economia quanto una visione asettica (e non scettica), liberista (e non protezionista) e costruttiva (e non distruttiva) di come fare in modo che, alla resa dei conti, le nostre imprese e i nostri distretti risultino vincenti non solo nel breve ma nel medio-lungo periodo.

Alcuni dati per partire nella nostra disamina: una recente indagine della Commissione UE evidenzia, ad esempio, come solo l'8,5% dell'export delle imprese italiane sia riconducibile a settori ritenuti ad elevato contenuto tecnologico, quando la media dell'Europa (a 15 Paesi) è pari a circa il 20%, con punte del 26% nei casi del Regno Unito e della Francia. Allo stesso modo, un recente rapporto Eurostat esplicita come la vocazione industriale italiana sia tipicamente low tech sia in termini di numero di imprese operanti che di fatturato realizzato.

È proprio a *partire dalla constatazione della presenza pervasiva delle nostre imprese in settori a basso contenuto tecnologico che nascono larga parte delle preoccupazioni*. In questi comparti, infatti, i paesi in via di sviluppo risultano particolarmente aggressivi grazie al basso costo dei fattori di input: manodopera, in primis, e risorse naturali, in secondo luogo. Vi è da chiedersi se questo basta ad alimentare lo scetticismo diffuso che si respira in giro per il Paese. Direi di no; esistono, infatti, almeno altri **due fattori che rappresentano degli oggettivi punti di debolezza della nostra economia**, che rischiano di essere esaltati in negativo dal fenomeno ineluttabile della globalizzazione (della produzione e dei mercati). Si intende far riferimento ad alcuni *fattori di rigidità che contraddistinguono il nostro Paese* in modo del tutto peculiare e a talune *caratteristiche strutturali dei distretti industriali*, che nel passato ne hanno determinato il successo mentre ad oggi costituiscono degli oggettivi ostacoli.

In termini di **contesto**, un primo evidente fattore penalizzante è costituito dal *livello di tassazione*: in particolare, una tassazione molto elevata, che drena larga parte dei flussi di cassa potenzialmente disponibili per attività di investimento. In secondo luogo, la *presenza di mercati, regole e mercati finanziari ancora inefficienti* costituisce un oggettivo ostacolo. Da più parti, si lamenta, infatti, la ridotta capacità delle

nostre imprese di “fare innovazione”; in realtà, occorre tenere conto che l’ambiente esterno rappresenta l’humus fondamentale del processo innovativo - ove, per innovazione, si intende far riferimento alla dimensione prodotto, processi, organizzazione e mentalità (ad un concetto di innovazione a 360°) – e certamente nel nostro Paese non sussistono condizioni ideali. In Italia, e ad onore del vero anche nel resto d’Europa, si sono infatti adottate politiche in molti casi del tutto inadeguate a suscitare un vis innovativa adeguata alla dinamica competitiva in atto: troppo spesso, si è ricorsi a: (i) interventi a fondo perduto, che si sono rivelati assassini dell’innovazione, oppure a (ii) politiche d’incentivazione a pioggia, che hanno dimenticato come lo sviluppo di forme reali di innovazione spesso richieda un processo di selezione di priorità e di investimenti, o peggio ancora a (iii) forme di protezionismo che hanno anestetizzato la necessità di sviluppare innovazione da parte delle nostre industrie eccellenti. In terzo luogo, l’*oggettiva ridotta efficacia delle iniziative di trasferimento tecnologico università-impresa* ha fortemente limitato il potenziale di sviluppo di innovazioni dei nostri distretti. Se, da un lato, sviluppare tali iniziative in Italia non è agevole a causa della notevole frammentazione del sistema industriale, dall’altra, si è indubbiamente fatto troppo poco, adottando spesso soluzioni organizzative non propriamente efficaci (intendo alludere, ad esempio, ai parchi tecnologici) per sviluppare e consolidare relazioni fiduciarie tra centri di ricerca e di competenza e sistema delle imprese. Infine, l’*atteggiamento burocratico-centrico degli stakeholder pubblici e istituzionali italiani* sta giocando un ruolo penalizzante nella partita della competitività del sistema delle nostre imprese. In particolare, prevale in taluni casi un rapporto pubblica amministrazione e impresa improntato all’adempimento di oneri burocratici, che molto spesso risultano essere eccessivamente farraginosi e complessi, fino a risultare addirittura disincentivanti allo sviluppo dell’attività imprenditoriale.

Per quanto riguarda, invece, i **limiti più direttamente riconducibili al distretto**, come forma di organizzazione industriale, occorre rifarsi a quelle che sono le caratteristiche strutturali dello stesso, che nel passato avevano rappresentato dei formidabili punti di forza, mentre la pervasività del fenomeno globalizzazione rischia di trasformarli in *punti di debolezza quantomeno sul fronte della capacità di promuovere progetti innovativi*. Molte ricerche evidenziano in particolare come le aree distrettuali rappresentino dei domini privilegiati per lo sviluppo di innovazioni incrementali; l’*industrial atmosphere*, la cultura e le competenze acquisite a livello di distretto rappresentano, da un lato, elementi che facilitano la diffusione dell’innovazione infra-distretto; dall’altro, costituiscono un vincolo all’introduzione di innovazioni di tipo radicale: queste ultime sono, infatti, viste come dei possibili agenti di disgregazione degli elementi/competenze che hanno rappresentato la determinante del successo passato delle imprese dell’area o, quantomeno, come elementi che “diluiscono” l’identità di distretto. A questo proposito, è possibile evidenziare come la cultura industriale tipica dei distretti sia, quasi per definizione, una cultura che non genera innovazione radicale, ma si muove, migliora ed approfondisce i sentieri della produzione manifatturiera. Del resto, in molti casi, nei distretti le imprese operano nell’ambito di un singolo stadio della filiera, svolgono, in alcuni casi, un’unica lavorazione e non hanno la visibilità del sistema nel suo complesso, presentando, in questo senso, una ridotta capacità innovativa: in molti casi, il fatto di operare in domini tecnologici e di mercato molto limitati rappresenta pertanto un vero e proprio vincolo all’innovazione di prodotto e/o di processo.

Ma allora che cosa fare per far recuperare competitività ai nostri distretti, se è vero tutto quanto appena evidenziato? Spazi di manovra esistono; non è opportuno né corretto disperare. Certo è necessario *uno sforzo integrato*: non solo le imprese devono svolgere la loro parte ma anche gli attori che hanno responsabilità istituzionale devono contribuire a questo complesso ed articolato percorso di cambiamento. In particolare, **tre sono le dimensioni fondamentali di intervento**.

In primo luogo, devono assumere un **atteggiamento pro-attivo le istituzioni pubbliche e politiche**. È importante che il nostro governo si muova perseguendo una *strategia di attacco* volta ad indurre cambiamenti di contesto tali da rendere l’ambiente esterno in cui operano le nostre imprese meno penalizzante e/o favorevole. Nel caso del tessile-abbigliamento, occorrerebbe ad esempio mettere in discussione il nuovo accordo Multifibre (entrato in vigore il 1 gennaio 2005), cercando quantomeno di procrastinare alcune quote, in quanto all’atto della firma la Cina non faceva ancora parte del WTO. Allo stesso modo, sarebbe opportuno che si attivasse una politica organica e sistematica volta all’affermazione di *regole fair* di competizione: non deve essere interpretato come protezionistico – e, quindi, dannoso – il fatto di intervenire sul dumping sociale, ambientale, valutario e la contraffazione

asiatica, che creano, a tutti gli effetti, condizioni di competizione drogata. È altresì importante *valorizzare e/o consolidare gli attuali differenziali competitivi di taluni nostri distretti*; determinante, a titolo di esempio, per il sistema metalmeccanico, è la promozione a livello Unione Europea dell'approvazione in tempi rapidi della Direttiva sul risparmio energetico nell'edilizia, che farebbe indubbiamente da propulsore per le nostre imprese meccaniche e termo-meccaniche. Infine, indipendentemente dalla merceologia considerata, dovrebbero essere adottate a livello nazionale politiche efficaci a sostegno della ricerca: (i) incentivando forme di trasferimento tecnologico reali tra università e impresa, (ii) concedendo agevolazioni fiscali a quelle imprese che investono in ricerca, (iii) selezionando gli ambiti privilegiati a cui ricondurre gli investimenti pubblici a sostegno dell'innovazione – sottraendosi, quindi, da quei dannosissimi investimenti a pioggia che si sono rivelati così fallaci nel passato – e (iv) evitando forme di protezionismo, che in quanto disincentivanti la libera concorrenza, risultano essere lesive a qualsiasi processo di innovazione.

Rivestono, in secondo luogo, un **ruolo chiave tutti quei soggetti** che, per missione, **svolgono attività di servizio nei confronti sistema delle imprese** soprattutto di piccole dimensioni. Si intende far riferimento, tra gli altri, alle Camere di Commercio, alle associazioni portatrici degli interessi delle imprese. Tali attori devono, in particolare, offrire, un supporto organico e sistematico ai distretti cercando di colmare alcune lacune insite nelle caratteristiche strutturali del nostro sistema di piccole e medie imprese, che difficilmente potrebbero risolvere autonomamente. Assumono, in questa prospettiva, un ruolo centrale eventuali programmi finalizzati a:

- *rafforzare e promuovere il Made in Italy* per quei settori merceologici in cui il design, lo stile e la raffinatezza sono attributi chiave del prodotto offerto al mercato. A questo proposito, occorre infatti evidenziare, da un lato, come – nonostante si parli moltissimo di “marchio Italia” – in realtà non esiste ancora a tutt'oggi uno statuto del Made in Italy (costantemente scippato da prodotti che di italiano hanno solo il nome) e, dall'altro lato, che una promozione *tout court* del Made in Italy per tutti i settori merceologici potrebbe rivelarsi controproducente. Ad esclusione degli ambiti merceologici sopra evidenziati, infatti, campeggiano – a livello internazionale – alcuni stereotipi negativi secondo i quali i prodotti italiani ottengono uno score bassissimo in fatto di qualità, affidabilità e sviluppo tecnologico. In questo senso, per molte realtà merceologiche, appaiono rilevanti iniziative settoriali di promozione dell'immagine e delle caratteristiche differenziali dei prodotti specifici più che una generica valorizzazione del made in Italy;
- *sensibilizzare e promuovere competenze ad hoc per la gestione dei processi di internazionalizzazione produttiva e mercantile* delle nostre imprese, che sempre più decidono di delocalizzare parte delle attività della catena del valore. Il ricorso al “fai da te” e, più in generale, la mancanza di un approccio manageriale strutturato e la limitata conoscenza dei sistemi paese oggetto delle iniziative di internazionalizzazione tendono, in particolare, ad inficiare fortemente le probabilità di successo di tali progetti imprenditoriali, spesso anche ambiziosi;
- *promuovere iniziative volte alla creazione di consorzi, joint venture, fusioni e acquisizioni tra imprese* in modo da: (i) favorire il raggiungimento di una massa critica adeguata per la gestione dei processi di internazionalizzazione di cui sopra e/o (ii) permettere la creazione di società miste (tra imprese italiane e locali) in cui combinare le nostre eccellenze con le capacità produttive, i costi dei fattori di input e la capacità di assorbimento dei player locali. Emblematico, in tal senso, è il caso dell'Unione Industriali di Prato, che si sta preparando a varare una società (partecipata da aziende, banche, fondi di investimento ed altre associazioni di categoria), che ha nelle corde delle proprie missioni istituzionali: lo sviluppo di attività di scouting per favorire l'incontro tra imprese; consulenza alle imprese interessate ad internazionalizzare parte delle attività della catena del valore; l'ingresso nel capitale sociale di imprese che intendono aprire nuovi fronti imprenditoriali all'estero.

Devono, infine, **cambiare atteggiamento le imprese operanti nei distretti**. A questo proposito, è determinante che la proprietà e/o il management di queste società si rendano conto che, in taluni casi, il viatico verso il recupero degli antichi fasti (competitivi) passa attraverso processi di profondo rinnovamento culturale, che in taluni casi si può tradurre in una rimozione dell'esperienza pregressa (in

quanto fattore inibente lo sviluppo competitivo dell'impresa) e l'aggiornamento del serbatoio di competenze maturato nel corso del tempo. In particolare, si devono rendere conto che:

- il perseguimento di processi di internazionalizzazione non deve necessariamente avere come obiettivo principale la riduzione dei costi attraverso la delocalizzazione delle attività a minore valore aggiunto. Nella fattispecie, potrebbero aprirsi anche notevoli opportunità di business se si interpretano al meglio le eccellenze dei produttori locali e le specificità del mercato/i target nell'intento di attrarre i compratori locali con *nuovi prodotti realizzati ad hoc* magari attraverso *joint venture* o società a capitale misto con fornitori locali altamente specializzati. Molto interessante, a questo proposito, è il caso del gruppo biellese Schneider che, pur operando nel settore tessile (prima lavorazione di lana e cashmere) - ritenuto in forte crisi -, ha recentemente deciso di investire massicciamente in Cina con l'obiettivo di sviluppare *in loco* le migliori tecnologie produttive del gruppo e soddisfare conseguentemente le esigenze di un mercato in forte espansione e che sta diventando sempre più sofisticato;
- l'adozione di strategie di leadership di costo rivolte a mercati di massa può rivelarsi in taluni contesti, soprattutto quelli caratterizzati da un basso contenuto di tecnologia, una scelta perdente – perlomeno nel breve/medio periodo -. In questo senso, è necessario *reformulare la value proposition* nell'ottica di offrire prodotti/servizi innovativi o di alta qualità a segmenti di mercato più limitati. Si tratta, quindi, di esprimere un differente orientamento di marketing: un cambiamento certamente non agevole, ma che per certi appare ineludibile quantomeno nei domini merceologici di cui sopra;
- l'adozione di un atteggiamento improntato alla cooperazione – soprattutto tra imprese – può rappresentare un importante tassello per il successo di progetti imprenditoriali orientati all'ingresso in Paesi emergenti o in via di sviluppo. Non basta, in altre parole, che si muovano istituzioni e centri di servizio ma che anche i vertici aziendali maturino questo *nuovo habitus mentale*, da cui si sono molto frequentemente sottratti anche nel recente passato. Allo stesso modo, tale atteggiamento può rivelarsi vincente in un momento in cui larga parte delle nostre piccole e medie imprese sta pagando a caro prezzo la scelta passata di operare prevalentemente in subfornitura di imprese terze detentrici della relazione con il mercato finale che, oggi in ragione di obiettivi di contenimento dei costi -, si rivolgono ai nuovi player molto aggressivi provenienti dai Paesi emergenti. In particolare, la cooperazione può risultare determinante nell'ottica del raggiungimento di una massa critica minima in grado di permettere a tali imprese di attivare investimenti di marketing finalizzati al recupero di una relazione fiduciaria con il mercato finale, che in molti casi non è mai esistita, ma che oggi rappresenta un elemento imprescindibile perché le nostre società e i nostri distretti possano continuare a mantenere una presenza significativa e profittevole nei mercati più evoluti;
- la riproduzione all'estero di dinamiche tipiche della realtà distrettuale italiana può rivelarsi una scelta oculata solo nel caso in cui l'impresa e/o il sistema di imprese interessato dal processo sia in grado di mantenere il controllo degli *asset core* nell'ottica del conseguimento di un differenziale competitivo. Troppo frequenti, sono ormai i casi, infatti, di imprese, che, delocalizzando tutta la catena del valore, hanno permesso a soggetti stranieri – in possesso di una notevole “capacità di assorbimento” o imitativa – di acquisire facilmente know how proprietario – frutto di notevoli sacrifici – e di sviluppare progetti imprenditoriali autonomi in grado di sfruttare al meglio le complementarità tra le conoscenze acquisite ed i punti di forza caratteristici del contesto locale (ad esempio, il ridotto costo dei fattori di input e la migliore conoscenza del mercato locale).

La sfida che i nostri distretti si trovano a dover fronteggiare non è pertanto agevole: è richiesto nei fatti un vero e proprio cambiamento culturale sia a livello di imprese che di istituzioni. Tuttavia non è il caso di rassegnarsi alla concorrenza asiatica anche nei settori manifatturieri più colpiti; vi sono nel DNA delle nostre imprese geni formidabili, che hanno permesso ai nostri manager e imprenditori di superare importanti momenti di difficoltà nel passato – si pensi, ad esempio, alla crisi petrolifera -. Occorre, pertanto, che tutti si rimbecchino le maniche nella piena consapevolezza che per vincere nel futuro non bisogna troppo guardare al passato ma saper innovare analisi, comportamenti, proposizioni commerciali e relazioni tra imprese e con istituzioni.

Giuliano Noci
Politecnico di Milano

il Maestrale