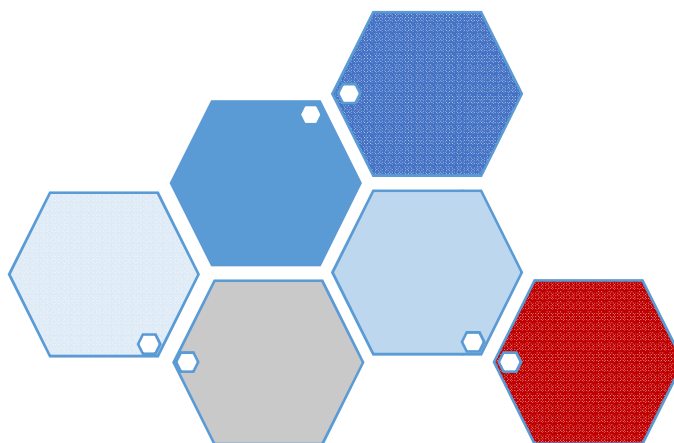


Osservatorio nazionale distretti italiani

Il nuovo respiro dei distretti tra ripresa e
riposizionamento

Rapporto 2015



Osservatorio nazionale distretti italiani

L'Osservatorio nazionale distretti italiani (OND) è la banca dati ufficiale dei distretti italiani realizzata nel 2009 dalla Federazione dei Distretti Italiani e dall'Unioncamere. Nello stesso anno è stato pubblicato il primo Rapporto. Successivamente sono state curate altre 5 edizioni tra il 2010 e il 2014 approfondendo caratteristiche e dinamiche dei distretti industriali. Già dal 2014, l'OND ha assunto una nuova veste che ne ha rilanciato il ruolo di analisi, sintesi e proposizione. L'edizione 2015, passata in capo all'Istituto Tagliacarne, intende proseguire ed ampliare questi obiettivi, grazie anche alla collaborazione avviata con Sose, Soluzioni per il Sistema Economico Spa. L'Osservatorio intende così riconfermarsi strumento di analisi sull'evoluzione delle politiche distrettuali per valorizzare iniziative che ne consentano una fruizione sempre più ampia ed elaborare indicazioni, pareri e criteri generali su cui orientare le politiche industriali, così da strutturare sul territorio stesso piani di intervento e di azione mirati ed efficaci a testimonianza di buone pratiche da diffondere e replicare.

In questa attività l'Osservatorio si avvale di un Comitato Tecnico Scientifico composto da autorevoli studiosi, che assicura la qualità degli elaborati che concorrono al Rapporto annuale dell'Osservatorio. Ne fanno parte: *Fulvio Coltorti* (coordinatore), *Giovanni Barbieri*, *Gabi Dei Ottati*, *Daniela Fontana*, *Claudio Gagliardi*, *Andrea Lamorgese*, *Domenico Mauriello*, *Chiara Mio*, *Roberto Pozzana*, *Riccardo Resciniti*, *Enzo Rullani*, *Margherita Russo*, *Saverio Testa e Carlo Trigilia*.

I contenuti dei *Rapporti*, le schede dei singoli distretti e le statistiche dell'Osservatorio sono disponibili sul portale www.osservatoriodistretti.org.

Gruppo redazionale

Al gruppo redazionale coordinato da *Fulvio Coltorti* (Economista, Docente dell'università Cattolica di Milan, Coordinatore del Comitato Tecnico Scientifico dell'Osservatorio Nazionale Distretti) hanno partecipato: *Daniela Fontana* (Responsabile Osservatorio e Distretti, Istituto Guglielmo Tagliacarne); *Elena Mazzeo* (Ricercatrice nel Servizio commercio estero della Direzione centrale per le statistiche strutturali sulle imprese e le istituzioni, del commercio con l'estero e dei prezzi al consumo, ISTAT); *Riccardo Resciniti* (Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi del Sannio, Benevento); *Enzo Rullani* (Presidente del Center for Studies on Technologies in Distributed Intelligence Systems della Venice International University, Venezia); *Marco Santillo* (Ricercatore, abilitato al ruolo di Professore Associato di Storia Economica, Università degli Studi di Salerno, Fisciano), *Saverio Testa* (Responsabile Analisti Economici di Sose), *Roberto Pozzana* (Responsabile Sviluppo Competenze Analisti Economici di Sose), un gruppo di ricerca del Centro studi di Unioncamere coordinato da *Domenico Mauriello* e costituito da: *Daniela Fontana*, *Giacomo Giusti*, *Lisa Maran* e *Stefano Scaccabarozzi* e un gruppo di ricerca di Sose costituito da *Francesca Bacchiorrini*, *Jacopo Canello*, *Giancarlo Ferrara*, *Paolo Pavone* e *Claudio Pirolli*.

Si ringraziano tutti i Distretti che hanno collaborato all'aggiornamento delle schede dell'Osservatorio 2015.

© Unioncamere 2015

Pubblicato nel mese di settembre 2016

ISBN 978-88-6077-144-5

L'utilizzo, la riproduzione e la diffusione parziale o totale dei dati e delle informazioni contenute nel presente volume sono consentiti esclusivamente con la citazione completa della fonte "Osservatorio nazionale distretti italiani – *Rapporto 2015*"

INDICE

Introduzione	p.6
Sintesi del Rapporto	p.8
Il nuovo respiro dei distretti tra ripresa e riposizionamento	p.14

Contributi	p. 37
-------------------	-------

1. Segnali di ripresa in uno scenario economico mondiale incerto: le esportazioni dei distretti italiani tra 2014 e 2015

Elena Mazzeo – Istat p. 38

- 1.1 Introduzione p. 38
- 1.2 L'andamento delle esportazioni dei distretti italiani nel 2014 p. 40
- 1.3 Le tendenze nel periodo gennaio giugno 2015 p. 50

2. Le strategie di internazionalizzazione delle imprese distrettuali: una «fotografia in movimento»

Riccardo Resciniti e Marco Santillo – Università degli Studi del Sannio p.53

- 2.1 Introduzione p. 53
- 2.2. Lo scenario di riferimento: i trend emergenti p. 54
- 2.3 Mercati esteri e modalità di entrata: un modello interpretativo p. 57
- 2.4 Le esportazioni p. 60
- 2.5 Gli accordi p. 68
- 2.6 Gli investimenti diretti esteri p. 69
- 2.7 Conclusioni p. 71

3. Distretti e filiere in evoluzione

Enzo Rullani - Center for Studies on Technologies in Distributed Intelligence Systems della Venice International University, Venezia p.76

- 3.1 I lineamenti della transizione in corso p. 76
- 3.2 Nuovi sistemi di relazione per produrre e usare la conoscenza: clusters creativi, reti cognitive, filiere operative p. 78
- 3.3 Verso un nuovo assetto che integra clusters creativi, reti cognitive e filiere operative p. 80
- 3.4 A che punto siamo? p. 83
- 3.5 Le specializzazioni funzionali, nelle attuali filiere p. 84
- 3.6 La fornitura industriale: un sistema sempre più rilevante per la competitività delle imprese p. 86
- 3.7 Criteri di scelta dei fornitori p. 87
- 3.8 Una catena di fornitura pluri-localizzata e pluri-dimensionale p. 89
- 3.9 Due casi speciali: fornitori ex dipendenti e imprenditori stranieri p. 91
- 3.10 La costruzione di sistemi collaborativi che organizzano le complementarità p. 92
- 3.11 La gestione del rapporto di fornitura p. 94
- 3.12 Come sta cambiando la rete della fornitura industriale p. 95
- 3.13 La fornitura di servizi p. 97
- 3.14 I rapporti con i clienti nella filiera a valle p. 99
- 3.15 C'è ancora molto da fare, per entrare in sintonia con la transizione in corso p. 101

Approfondimenti

p. 104

1 Le medie imprese del settore meccanico elettronico

Fulvio Coltorti – Economista

p.105

1.1 Premessa

p. 105

1.2 Dinamiche recenti

p. 109

1.3 Le eccellenze

p. 111

2 Micro e Piccole imprese terziste nei distretti della meccanica e apertura alle Global Value Chains (GVC) durante la crisi

Roberto Pozzana e Saverio Testa – Sose

p.116

2.1 Introduzione

p. 116

2.2 Catene del valore, subfornitura, governance

p. 122

2.3 Dinamiche competitive sui mercati intermedi globalizzati: quadro di riferimento

p. 125

2.4 I modelli di subfornitura nei principali distretti della meccanica durante la crisi (2007-2013)

p. 127

2.5 Dimensione geografica dei mercati e impatto della crisi nei principali distretti

p. 129

2.6 Considerazioni conclusive

p. 130

Nota Metodologica

p.133

Appendice

p. 137

Introduzione

Il rapporto 2015 segna definitivamente il cambio di umore da parte di imprenditori e imprese dopo anni in cui è stato difficile definire uno scenario.

Unioncamere, che conferma ancora una volta uno sguardo attento a monitorare i cambiamenti in atto nei fenomeni legati alla nostra tradizione manifatturiera, come i distretti, ha voluto segnare anche con questo Rapporto un cambiamento di passo. L'Osservatorio si concentra sulle filiere distrettuali e inizia una collaborazione con soggetti che elaborano fonti di dati complementari – Sose nel caso specifico - per monitorare in modo sempre più completo informazioni e dinamiche che diano una misura dell'evoluzione del legame tra territorio e impresa, che nei distretti riveste un ruolo emblematico.

L'indagine Unioncamere¹ ha evidenziato che la ripresa c'è, ma non ci sono più certezze in merito alla durata dei fenomeni e alla modalità della loro evoluzione. In sostanza il sistema socioeconomico che conoscevamo e analizzavamo non è e non sarà più come prima. Probabilmente non è la ripresa che ci aspettavamo, bensì un inizio di trend positivo che deve fare i conti con un ecosistema economico profondamente mutato. Il valore dei talenti è la grande eredità degli ultimi anni. Chi non li ha sepolti li trova valorizzati, per cui il segnale – fortemente auspicato peraltro anche sulle pagine delle passate edizioni del Rapporto – è rimettere al centro con consapevolezza alcune attività: investire in ricerca e sviluppo, internazionalizzare, valorizzare il patrimonio umano e l'eccellenza del “saper fare”, innovare e soprattutto non dare nulla per scontato. In questo contesto i distretti dimostrano ancora una volta di sapersi riconfigurare e di adattarsi alle esigenze del mercato, a cui tutte le imprese distrettuali dedicano oggi un'attenzione mai avuta negli anni scorsi. Il distretto, infatti, non offre più la protezione che forniva in passato, quando cioè la centralità dell'attività dell'imprenditore e dell'azienda era la produzione e i clienti erano in coda “fuori dalla porta”. In tale contesto anche le dinamiche dei territori si sono evolute: si è alzata di molto la richiesta di competenze e risulta fondamentale far dialogare giovani, imprese, professionisti, università attraverso strumenti innovativi, come il digitale e le community. Ne consegue che è necessario trovare nuovi strumenti di policy che permettano flessibilità e semplificazione delle procedure: strumenti nuovi per pianificare e per affrontare i mercati internazionali superando la criticità della dimensione aziendale attraverso meccanismi di aggregazione più o meno formalizzata, che permettano di avere una forza maggiore.

Diceva Albert Einstein “ Follia è fare sempre la stessa cosa e aspettarsi risultati diversi”, da questo Rapporto emerge che imprenditori e imprese ne sono finalmente consapevoli.

Da tutto questo si evince come l'importanza dei soggetti intermedi sia proporzionale direttamente al loro grado di competenza: è indispensabile che siano facilitatori e innovatori ancor più delle imprese. Questa è la vera sfida a cui anche il nostro sistema camerale deve far fronte e a cui non intende sottrarsi.

In quest'ottica si inseriscono la partnership con l'Istituto Guglielmo Tagliacarne - Fondazione di Unioncamere che si occupa di analisi, studi e formazione e che ha ereditato le relazioni con i territori caratterizzati dalla presenza dei distretti - e l'alleanza

¹ Indagine Centro Studi Unioncamere 2015

con Sose, soluzioni per il sistema economico Spa, il soggetto che realizza gli studi di settore e che ha permesso a questo Rapporto di pubblicare dati e informazioni anche sulle micro e piccole imprese e su quelle artigiane.

Conseguenza imprescindibile è quindi stata la decisione di Unioncamere di disegnare al Rapporto una nuova veste, più scientifica: i distretti censiti sono stati identificati con l'incrocio di più fonti utilizzando dei criteri oggettivi, un percorso che auspichiamo ci porterà ad una valorizzazione, dal prossimo Rapporto, anche delle esperienze minori, ma di pregio, in cui l'eccellenza è da sempre abbinata alla storia. Resta indispensabile continuare nello sforzo di restituire al mondo socioeconomico l'evidenza di alcuni fenomeni e alcune linee di indirizzo strategiche, la solitudine che a più livelli denunciano gli imprenditori si può eliminare raccontando che lo sforzo è comune e che alcuni indirizzi strategici, internazionalizzazione, innovazione, risorse umane, eccellenza, su cui i nostri distretti, sempre più in rete tra loro, si stanno indirizzando sono sicuramente vincenti.

L'Osservatorio si impegna a continuare a misurare, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo il fenomeno distrettuale, fenomeno certo in continua evoluzione, ma che non ha mai tradito le attese. Infatti testimonia da sempre, se ce ne fosse ancora bisogno, che se lo sforzo è comune - imprese, stakeholders, Università, centri di eccellenza, enti pubblici - il risultato arriva e il nostro meraviglioso Paese, ancora una volta, esprime un'eccellenza.

Sintesi del Rapporto

Con il 2015 e il lieve incremento del Pil di qualche decimo di punto percentuale, si chiude, verosimilmente, il lungo ciclo negativo iniziato nel 2008. Riprende respiro il tessuto produttivo e, con esso, gran parte dei distretti industriali, impegnati in un'opera di costante rimodulazione e ridefinizione delle proprie strategie. I principali dati quantitativi e qualitativi a nostra disposizione sembrano indicare un lieve incremento del fatturato, degli ordini e dell'occupazione; grandezze, per lungo tempo, rimaste in terreno negativo. Per i distretti, come si evince dai molti dati raccolti in questo Rapporto, la fine della lunga recessione appare abbastanza evidente, specie nei comparti a medio-alta tecnologia, come la meccanica e l'elettromeccanica e, in modo un po' meno marcato ma comunque rilevante, nei settori più tradizionali come le così dette 3 A del made in Italy (alimentari, abbigliamento, arredamento-mobili).

L'inversione del ciclo, inoltre, restituisce alle principali aree produttive specializzate un ritmo di crescita più sostenuto rispetto al resto del sistema produttivo, rimarcando la persistenza del così detto effetto distretto, ovvero di un percorso del tutto originale, nel quale i sistemi a rete, la presenza di circuiti formali e informali di conoscenza, le specificità del capitale sociale, generano vantaggi competitivi importanti e distintivi. E' bene sottolineare che la crisi recente ha ridimensionato tale effetto, lasciandone tuttavia tracce importanti che evidenziano come il modello distrettuale presenti, ancora, elementi generatori di valore che vale bene la pena analizzare con costanza nel tempo.

La ripresa economica è il filo rosso ed il punto di partenza delle analisi contenute nei diversi contributi proposti nel Rapporto. Quello del ritorno alla crescita, tuttavia, è un fenomeno da considerare con molta prudenza, perché se è vero che per diversi trimestri, nel 2015, i fondamentali hanno registrato sensibili miglioramenti, di fatto il quadro congiunturale, alla fine dello scorso anno ed agli inizi del 2016, resta piuttosto debole. Ma in questa debolezza emergono, o divengono più evidenti, anche molte opportunità. Per diversi aspetti, anzi, il rischiararsi del quadro congiunturale sembra facilitare l'analisi, mettendo più chiaramente in evidenza i tratti di un modello perennemente fluido e in costante trasformazione.

Da un punto di vista pratico, il ritorno alla crescita, per i distretti, è un fatto tutt'altro che scontato e non è il frutto del perpetuarsi di un modello sempre uguale a se stesso. Al contrario, la crisi ha indotto una profonda revisione delle strategie di mercato ed organizzative, ma soprattutto ha ingenerato il mutamento progressivo della forma e della sostanza dei distretti, in particolare per ciò che concerne il fitto tessuto delle reti. Come già avvenuto più volte in passato, in altri passaggi fondamentali, ancora una volta ciascuna di queste aree produttive reinterpreta il presente con modelli organizzativi del tutto originali, talvolta abbandonando elementi fondanti del passato, talaltra investendo in nuovi fattori di crescita, innestandoli tuttavia in pratiche già consolidate. E' questo ad esempio il risultato di un'artigianalità e cura del particolare, propria di un sapere fare sedimentatosi nei decenni, che si innesta in processi produttivi nuovi, in cui la digitalizzazione inizia a rappresentare un elemento di novità. O, ancora, è questo il caso delle reti di conoscenza implicita, che sempre più spesso si incrociano con le reti della ricerca e sviluppo tecnologico di matrice accademica.

Come si vedrà più avanti nei diversi capitoli del Rapporto, alcuni fenomeni emergenti ben descrivono l'essenza dei distretti, un'essenza, per molti aspetti, nuova che coinvolge il rapporto tra capitale sociale e territorio di appartenenza, i percorsi

dell'innovazione, la conformazione delle filiere, il modo, per così dire, dello stare al mondo, ovvero le strategie di internazionalizzazione, da sempre il punto forte dei sistemi distrettuali.

Vale la pena di riportare di seguito alcuni aspetti essenziali trattati nel Rapporto.

Il punto di partenza di tutta l'analisi riguarda il quadro congiunturale più recente. L'indagine realizzata da Unioncamere su un campione rappresentativo di imprese localizzate nei distretti produttivi sottolinea, con una certa evidenza, la lenta risalita della china già nel periodo 2013-2014, con una ripresa più definita lo scorso anno. Risultano in aumento, in particolare, le imprese distrettuali che hanno dichiarato un incremento del fatturato e degli ordini e delle vendite all'estero; in particolare per più del 40% il volume d'affari complessivo e le esportazioni in particolare, hanno registrato un incremento nel 2014, si tratta di una percentuale considerevolmente più elevata rispetto a quanto rilevato negli anni precedenti. Anche sul fronte dell'occupazione la situazione appare in leggero miglioramento: nella meccanica, ad esempio, quasi il 30% delle aziende analizzate ha indicato di avere incrementato l'organico, una percentuale estremamente elevata se si tiene conto che in tutto il periodo della recessione tale valore si era mantenuto intorno al 10%. Per il 2015 l'indagine indica un consolidamento dei segnali positivi: circa il 40% delle imprese ha registrato un aumento del fatturato, il 42% ha incrementato gli ordini dall'estero e il 37% ha aumentato la produzione in volume. Soprattutto l'indagine mostra come si sia allargata la distanza tra le imprese in crescita e quelle in difficoltà.

Il quadro congiunturale rivela, tuttavia, ancora diverse criticità e tra queste la più evidente riguarda la bassa dinamica degli investimenti. Sebbene il 2015 si sia chiuso con un leggero recupero delle spese, la risalita sarà lenta e la stessa indagine lo mette in evidenza: nel 2014 il 7,5% delle aziende analizzate non ha effettuato alcun tipo di investimento, mentre nel 2015 tale percentuale è quasi raddoppiata, attestandosi al 12%. L'innovazione, la crescita e la possibilità di dare vera sostanza alla ripresa dipendono dalla capacità di investimento dei distretti: l'indagine evidenzia che non poche imprese investono in nuovi macchinari, attrezzature, apparecchiature informatiche ed anche (una significativa novità rispetto al passato recente) in ricerca e sviluppo, ma in modo ancora limitato. Per questi motivi, ogni politica in grado di sostenere una più diffusa cultura dell'investimento e dell'innovazione e di supportare le imprese nel rinnovo del capitale tecnico – come negli ultimi due anni sembra essere stato fatto con più determinazione – assume oggi un particolare significato.

Vi è inoltre un secondo aspetto, legato alla costante evoluzione delle reti, elementi costitutivi essenziali dei distretti. Ad un più consolidato fenomeno di trasformazione, indotto a partire dalla metà degli anni '90 dalla globalizzazione dei mercati, molto più di recente si aggiunge il fenomeno della digitalizzazione intensa dei processi produttivi e della loro ridefinizione attraverso l'uso di internet. Si tratta, in questo secondo caso, di un fenomeno ancora agli albori, i cui contorni, però, sono tutt'altro che sfumati, tanto che il modello della così detta Manifattura 4.0, in cui la digitalizzazione di alcuni processi è molto più spinta che in passato, risulta già ben definito. Vale la pena di sottolineare che i due fenomeni (globalizzazione e digitalizzazione) hanno imposto un'evoluzione sostanziale del modello distrettuale ed in particolare delle reti che li attraversano: da un lato spingendo a mettere insieme la dimensione locale con quella allargata dei molti mercati esteri in cui i distretti operano, dall'altro lato spingendo le imprese ad integrare gli originari metodi informali di produzione con la formalizzazione, la progettazione e l'organizzazione più definita dei processi necessari

per gestire sistemi produttivi, logistici e distributivi, affidandosi ad automatismi e sistemi di controllo a distanza proposti dalla digitalizzazione. Non è un caso, come risulta dall'indagine, che uno dei servizi maggiormente richiesti dalle aziende manifatturiere distrettuali riguardi la gestione delle ICT e delle reti informatiche. Come da più parti viene evidenziato, il processo di modernizzazione dell'industria risiede, in buona misura, nell'integrazione sempre più stretta tra manifattura e terziario avanzato, in particolare con il terziario afferente le ICT. Da questo punto di vista, dunque, i distretti sembrano inseriti in un solco evolutivo in cui verosimilmente la digitalizzazione assumerà un peso rilevante, inaugurando una fase nuova del loro ciclo di vita.

In questa complessa evoluzione, le reti cognitive tendono a mutare e con esse il modello distrettuale. Il Rapporto richiama l'attenzione, in modo circostanziato, sul fatto che proprio la globalizzazione e la digitalizzazione abbiano reso le conoscenze replicative - ossia le conoscenze codificate e consolidate nel tempo, proprie del saper fare distrettuale - facilmente e rapidamente replicabili ovunque e trasferibili su scala mondiale a costi assai ridotti. Alcuni elementi costitutivi del DNA dei distretti sono, dunque, divenuti mobili, riducendo il legame con i territori di origine. Ma la conoscenza, quale vantaggio competitivo dei distretti, assume nuove forme, in particolare quella delle conoscenze di tipo generativo (ovvero conoscenze radicalmente nuove) contenute nei processi di innovazione, di personalizzazione dei prodotti, e nelle nuove strategie di mercato e di internazionalizzazione. Si tratta delle conoscenze di nuova generazione, per il momento difficilmente trasferibili e non replicabili con immediatezza, capaci di forgiare le nuove filiere che innervano i distretti.

L'analisi si sofferma, inoltre, non solo sui meccanismi impliciti delle reti cognitive, ma anche sui nuovi assetti territoriali e sulle nuove forme che esse stanno progressivamente assumendo. Così, il Rapporto individua l'esistenza di distretti creativi locali e metropolitani, in cui attualmente si addensano le conoscenze generative più complesse e a maggior costo, le reti cognitive mondiali che si caratterizzano per linguaggi formali, tecnici e contrattuali, comuni; le filiere operative mondiali costituite per lo più da network logistici, di distribuzione e di comunicazione in grado di collegare le attività a monte, che hanno luogo all'interno del distretto, con quelle a valle legate al raggiungimento ed al dialogo diretto con il cliente finale, anche nelle aree di mercato più lontane.

Particolare attenzione viene dedicata nel Rapporto all'organizzazione delle filiere e delle reti di fornitura. Da questo punto di vista, l'indagine mette in evidenza movimenti sottili, intervenuti progressivamente negli ultimi anni, che assumono particolare importanza. Una delle principali trasformazioni in atto riguarda l'allungamento dei sistemi di fornitura, attraverso la creazione di relazioni con altre aziende al di fuori del territorio di localizzazione del distretto e, in alcuni casi, all'estero. La catena di fornitura risulta così pluri-localizzata e pluri-dimensionale. Eppure occorre sottolineare che per la maggior parte delle imprese analizzate nell'indagine, il nucleo solido dei fornitori principali è ancora quello localizzato nelle vicinanze del distretto (per il 53% è nella stessa provincia o nella stessa regione), il che lascia pensare che la prossimità geografica, oggi come nel passato, favorisce certamente la formazione di reti più solide ed efficaci. Certo, occorre anche dire che per una quota consistente (intorno al 36%) di imprese distrettuali i fornitori principali sono collocati più lontano, al di fuori della regione di appartenenza ma nel territorio nazionale, il che confermerebbe che il processo di formazione di filiere lunghe è in atto, ma senza strappi rispetto al modello precedente.

Il cambiamento forse più evidente nel sistema delle relazioni, viceversa, non riguarda le reti cognitive e quelle di produzione e fornitura, ma le reti, per così dire, sociali ed i sistemi di relazioni interni alle aree produttive, che per lungo tempo hanno innervato i distretti e che hanno avuto come protagonisti una molteplicità di soggetti intermedi, costituiti da associazioni di categoria, fondazioni operanti a livello locale, dal sistema bancario e da diverse autonomie funzionali (Università, Enti di ricerca, Sistema camerale). L'indagine, come emergerà più avanti, evidenzia che le imprese hanno allentato i legami con tali soggetti, forse anche a seguito della crisi, privilegiando reti dal carattere più operativo come quelle finalizzate all'internazionalizzazione, alla commercializzazione ed alla ricerca e sviluppo tecnologico. E' interessante riflettere, tuttavia, sul fatto che non poche imprese lamentano la persistenza di problemi (dalla gestione del passaggio generazionale alla necessità di attivare percorsi di formazione professionale tarati sulle specializzazioni del territorio fino al ritorno ad un sistema del credito più saldamente collegato con l'economia reale di ciascun territorio), che assumono una conformazione specifica all'interno di ciascun distretto e che possono essere affrontati non attraverso interventi etero-diretti (top-down), ma attraverso l'azione di intermediazione di soggetti locali, come ad esempio le autonomie funzionali o le strutture di rappresentanza, capaci di mettere in campo una funzione di ascolto del territorio.

Ampio spazio viene, inoltre, dedicato nel Rapporto ad un secondo elemento che caratterizza i distretti, ovvero le strategie di presenza all'estero e, più in generale, ai fenomeni di internazionalizzazione delle imprese. Per i 79 distretti industriali individuati dall'Osservatorio, le esportazioni sono cresciute nel 2014 del 2,2% rispetto all'anno precedente, praticamente pari alla media nazionale (+2%). Nella prima metà del 2015 le esportazioni sono aumentate del 4,6% rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente e in circa 40 casi l'aumento è stato superiore alla media nazionale (+5%). L'andamento positivo riguarda i prodotti del sistema moda, oltre ai prodotti alimentari e della meccanica, mentre sembrano ancora in leggero affanno i comparti della metallurgia e dei materiali da costruzione. E' interessante notare, peraltro, come la capacità di affermazione sui mercati esteri riguardi non solo i settori a medio-alta tecnologia come la meccanica, ma anche ambiti più tradizionali, come gli alimentari o l'abbigliamento, per i quali il brand del made in Italy esprime ancora una forza competitiva quasi incontrastata.

Ampio spazio è dedicato alle diverse modalità di presenza all'estero: dalle esportazioni agli accordi ed agli investimenti diretti. L'analisi delle strategie legate ai processi di esportazione evidenzia l'evoluzione costante a cui i distretti sono andati incontro, ma anche il configurarsi di alcune criticità. L'indagine condotta da Unioncamere evidenzia che il successo delle imprese che accrescono le esportazioni non si basa più in via esclusiva sul circolo virtuoso alimentato dai meccanismi di divisione/specializzazione del lavoro tipici dei distretti e dalla svalutazione della moneta. Le imprese distrettuali hanno modificato il loro posizionamento competitivo procedendo da una leadership di costo ad una leadership di differenziazione. In particolare la forza del made in Italy, la personalizzazione del prodotto, la capacità di fidelizzare la clientela, la forza del brand aziendale sono oggi, molto più del prezzo, le leve della crescita sui mercati esteri. Dal punto di vista dell'internazionalizzazione, la chiave della crescita è da ricercarsi in una differenziazione di strategie sempre più spinta. Innovazione di prodotto, strategie di fidelizzazione, strategie distributive innovative, controllo diretto dei servizi post-vendita all'estero, non dovrebbero avere un

ruolo subalterno rispetto al primo fattore di crescita indicato dalle imprese, ovvero la forza del marchio ombrello genericamente definito come made in Italy. Qualità, design italiano, artigianalità, originalità dei prodotti, precisione nelle lavorazioni, tecnologia, sono certamente generatori di valore e, tuttavia, la capacità di competizione sui mercati esteri deriva da strategie ancora più complesse, non solo focalizzate sul saper produrre in modo eccellente, ma anche su un dialogo più aperto e complesso con i mercati di riferimento. Da questo punto di vista molte imprese distrettuali appaiono già impegnate ad attuare strategie di esportazione articolate ed è auspicabile che queste pratiche coinvolgano rapidamente un numero sempre più ampio di strutture produttive, non rimanendo un fenomeno confinato alle imprese leader o a quelle di maggiori dimensioni.

Parallelamente, forme più sofisticate di internazionalizzazione, attraverso accordi equity e non equity, così come gli investimenti diretti esteri sono, come è facile immaginare, prerogativa di un numero assai ridotto di imprese. Ciò che tuttavia colpisce favorevolmente, dai dati raccolti, è che nel caso della localizzazione di linee produttive all'estero, la principale motivazione non è rappresentata dal risparmio sui costi, ma dalla possibilità di operare in maniera più diretta ed immediata sui mercati. In questo modo, il distretto tende ad assumere la forma di piattaforma produttiva multilocalizzata, in cui verosimilmente il territorio di origine del distretto diviene sede di funzioni di progettazione legate alle conoscenze generative (più sofisticate e non trasferibili) e di strategie più complesse, mentre le strutture localizzate all'estero sempre più spesso sono nodi di reti di produzione e di distribuzione per i mercati regionali.

Un ulteriore aspetto preso in considerazione dal Rapporto riguarda l'analisi delle strategie di prodotto e di processo attuate di recente dalle imprese. Si tratta del modo più diretto per comprendere i percorsi di crescita dei distretti, le minacce e le opportunità che essi hanno di fronte. Così, dunque, l'elevata qualità dei prodotti e il design rappresentano, insieme, il primo vantaggio competitivo segnalato dalle imprese analizzate attraverso l'indagine sul campo. Di assoluto rilievo, tuttavia, è il fatto che tale fattore si ponga al primo posto, a grande distanza dagli altri, come la personalizzazione del prodotto rispetto alle richieste dei clienti o la capacità innovativa e progettuale di processo e di prodotto. Ciò che si può dire, ovviamente, è che puntare in via quasi esclusiva sul fattore qualità risulta piuttosto rischioso, pertanto tutte le strategie devono essere più articolate, poggiando su altri aspetti come l'innovazione, il maggiore ricorso a servizi avanzati, la diversificazione della clientela ed altro ancora. Ciò dovrebbe valere ovviamente sia per le imprese di maggiori dimensioni che per quelle più piccole ed in questo senso, le reti, all'interno dei distretti, dovrebbero garantire una diffusione di conoscenze e di pratiche virtuose anche presso le strutture di dimensioni ridotte. Peraltro, un benchmark importante è rappresentato proprio dalle imprese di medie dimensioni, ancora una volta il motore trainante dei distretti. Come viene sottolineato più avanti, nelle analisi dedicate ad alcuni comparti a media-alta tecnologia - quali il settore della meccanica e dell'elettronica - la media dimensione rivela performance di eccellenza se messa a confronto con il resto del sistema industriale, anche con le poche imprese di grandi dimensioni oggi presenti nel nostro Paese.

Il Rapporto, infine, si interroga ancora una volta sull'intensità e sul significato del legame tra territorio e distretto, tra capitale sociale e ad area distrettuale. Sebbene il quadro in cui i distretti operano sia in continuo mutamento, con una accelerazione marcata soprattutto negli ultimi sei anni, occorre dire che gli elementi fondanti dei distretti non sono mai venuti meno. Pur rinviando alle pagine che seguono gli

approfondimenti su come il legame con il territorio sta cambiando e su come le reti di collaborazione stanno assumendo significati profondamente diversi rispetto al passato, qui vale la pena di accennare che per molti imprenditori intervistati il distretto è ancora espressione delle specificità e dei valori del territorio in cui esso è localizzato, ma soprattutto di un know-how che in esso e nel suo capitale sociale si è stratificato nei decenni. Ciò significa che, nonostante gli accentuati processi di globalizzazione che hanno reso molti territori luoghi di attraversamento di nuovi flussi e di nuove reti, trasformando e a volte alterando gli equilibri interni alle comunità, il modello distrettuale esprime ancora una forte carica di vitalità, mantenendo un ruolo insostituibile nelle dinamiche di sviluppo del Paese.

Il nuovo respiro dei distretti tra ripresa e riposizionamento

1. Il nuovo respiro dei distretti

Riprende respiro il sistema dei distretti industriali, confermando una capacità di adattamento e di ridefinizione continua degli equilibri interni al mutare delle dinamiche di mercato. La crisi iniziata nel 2008, e inaspritasi nel periodo 2011-2012, sembra definitivamente chiusa, con slanci che lasciano sperare in un cambio di marcia, sebbene l'immediato futuro appaia costellato di molti chiaro-scuri.

Le pagine che seguono riportano i risultati di un'indagine realizzata da Unioncamere² su un campione esteso di imprese localizzate nelle principali aree distrettuali del Paese. Lo studio si concentra, in particolare, su tre aspetti: la congiuntura più recente, le diverse strategie che definiscono il modello organizzativo e di *business* dei distretti e, infine, i tratti distintivi ed evolutivi del rapporto tra sistema di impresa distrettuale e territorio di appartenenza.

L'obiettivo è di descrivere un quadro sintetico dei principali elementi che caratterizzano i distretti industriali, affidando ai capitoli successivi alcuni approfondimenti su temi specifici e settori di specializzazione.

Tre elementi, in particolare, sembrano emergere dai dati raccolti in questa parte dello studio.

Il primo è che la fine della recessione non sembra mettere al riparo da ulteriori turbolenze e destabilizzazioni nessuna area distrettuale, spingendo viceversa sfide più alte in termini di internazionalizzazione, di innovazione, di ricerca e sviluppo tecnologico, di *costruzione* di reti ad elevato tenore di *know-how*, di focalizzazione su competenze tecniche e professionali a complessità crescente. D'altra parte, come si vedrà più avanti, se il modello distrettuale ritrova i suoi punti di forza nell'attenzione alla qualità di prodotto e processo e nella generazione di economie di scala esterne (secondo uno schema consolidato nei decenni), nel medio-lungo periodo a tali strategie si dovranno affiancare altri fattori critici di successo, oggi forse ancora in subordine rispetto ai primi della lista.

Una seconda chiave di lettura è rappresentata dal carattere fluido dei distretti, apparsi sempre - anche nei periodi più critici degli ultimi sei anni - in movimento, costantemente alla ricerca di nuove aree di mercato e capaci di plasmare in forme nuove le reti su cui essi stessi poggiano. I *network* di conoscenza, di competenza, di produzione e di commercializzazione si sono progressivamente allungati e si vanno plasmando su funzioni nuove: le reti per l'innovazione, per la ricerca e per la formazione sono ormai una realtà ed appaiono come una novità importante che l'indagine mette in luce.

Il terzo aspetto rilevante riguarda i legami tra le imprese distrettuali ed il territorio. Anche questi legami sono sottoposti ad una ridefinizione piuttosto radicale. La comunità di distretto, così come conosciuta in passato, composta da una moltitudine di soggetti intermedi operanti a livello locale, sembra diradersi. Eppure i territori registrano una serie di criticità (nuove infrastrutture, formazione, sviluppo delle competenze professionali, credito, innovazione e ricerca) e sono chiamati ad affrontare

² La fonte dei dati utilizzata nel presente capitolo per l'analisi esposta e per i grafici pubblicati è l'indagine Centro Studi Unioncamere 2015

sfide che non possono essere trattate solo con politiche proposte dagli organismi centrali dello Stato, senza alcuna intermediazione di soggetti operanti nella singola dimensione locale. Su questo particolare aspetto - che tocca molto da vicino l'evoluzione organizzativa di ciascun distretto e il suo capitale sociale - la riflessione ed il dibattito, a tutti i livelli, dovrebbero essere ampi e dovrebbero tenere conto della storia e delle profonde trasformazioni che questa parte del sistema produttivo sta attraversando.

Alla luce di questi elementi, l'indagine offre diversi spunti di riflessione.

In particolare, se da un lato si conferma la vitalità dei distretti e una consistente capacità competitiva, dall'altro lato il modello di successo, fondato sulla forza intrinseca del *made in Italy*, potrebbe non bastare più. L'indagine sembra quasi indicare che occorre proseguire su strategie di prodotto e su strategie organizzative che poggino su un ampio ventaglio di fattori competitivi di successo e non su pochi elementi. Questa strada è stata già imboccata da molte imprese, ma questo processo deve intensificarsi, perché, soprattutto in presenza di una fase di ripresa, gli stessi mercati tenderanno a diventare più complessi e potranno essere affrontati solo con strategie articolate. Da questo punto di vista la formazione di reti di fornitura e di reti di collaborazione sempre più lunghe, capaci di estendersi ben oltre i confini del distretto e quelli della regione di appartenenza, rappresentano un fatto importante, che potrebbe continuare ad essere accompagnato con politiche *ad hoc*.

Le esportazioni si sono rivelate il pilastro su cui i distretti si sono poggiati negli ultimi anni, ma la dinamica degli investimenti appare ancora piuttosto debole, rappresentando una criticità da monitorare con attenzione.

Inoltre, sembra emergere una intensificazione dell'innovazione di prodotto e di processo, non solo attraverso processi incrementali ma anche tramite attività di ricerca e innovazione formalizzata in collaborazione con Università, centri di ricerca e consorzi di imprese. Si tratta di un fenomeno importante che potrebbe fare dei distretti dei nuovi centri di competenze e di conoscenze, con l'effetto di rafforzarne la capacità competitiva.

Infine la riconfigurazione degli equilibri interni a ciascun distretto, dopo le molte tensioni indotte dalla crisi, appare come un tema da non sottovalutare. Se i distretti sono una forza attiva del Paese, ciò non significa che ciascun territorio non debba affrontare questioni specifiche che hanno un impatto diretto sul capitale sociale. Chi debba affrontare tali questioni e come esse vadano affrontate resta un tema aperto.

La fine della crisi, dunque, rende più chiaro che molte sfide nuove si profilano all'orizzonte e che sarà necessario approntare gli strumenti per conoscerne la portata e procedere lungo un percorso continuo di modernizzazione delle imprese.

1.1 Il ritorno ad un ciclo congiunturale favorevole

Il 2015 appare un punto di cesura con il recente passato, dopo 6 lunghi anni di crisi che hanno indubbiamente mutato la struttura produttiva del Paese e, con esso, dei distretti industriali. Parlare di ripresa appare, tuttavia, ancora azzardato, tra fughe in avanti e deludenti rallentamenti riscontrati alla fine del 2015 e all'inizio del 2016. Il futuro si presenta, così, ambiguo, di difficile comprensione, in un'alternanza continua tra vecchio e nuovo, tra destrutturazione indotta dalla crisi e nuove forme di innovazione, tra filiere che mantengono nei singoli territori le proprie radici, i propri centri di competenza e di *know-how*, ma che si allungano sempre più oltre i confini

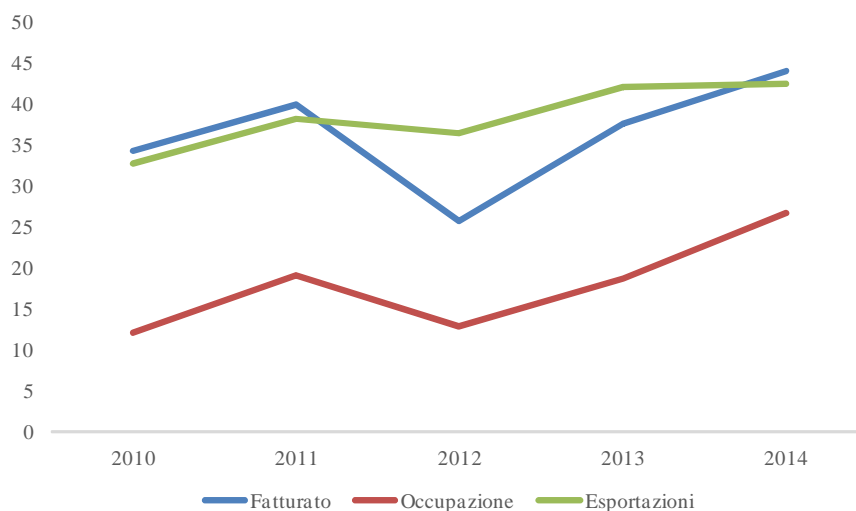
originari, strutturandosi in reti complesse.

La crisi sembra, inoltre, avere attenuato, in molti casi, il così detto *effetto distretto*, ovvero la particolare capacità competitiva e l'elevato livello di efficienza indotto dall'*essenza distrettuale*, dalla caratteristica organizzazione a rete, dalla capacità di creare economie esterne e dalla attivazione di circuiti impliciti ed espliciti di conoscenze. Eppure il livello di competitività di molte aree distrettuali resta elevato, forse grazie alla capacità di configurare in modo sempre più flessibile e cangiante le diverse forze ed i molteplici attori del distretto (reti di fornitura, organizzazione delle reti commerciali, processi di internazionalizzazione), l'orientamento ai mercati, gli investimenti in innovazione e qualità.

Proprio alla luce di questa riconfigurazione continua e a causa di una ripresa piuttosto debole, almeno sul fronte del mercato interno, è difficile capire quale sia *il nuovo ordito del sistema distrettuale*, se vi sia un'architettura che accomuna le singole aree distrettuali, se sia possibile cogliere un disegno complessivo per il futuro. Molteplici elementi rendono piuttosto nebuloso l'orizzonte e, per questi motivi, l'unico esercizio possibile consiste nel guardare al presente, alle caratteristiche dell'attuale fase congiunturale, alle forme assunte dalla timida ripresa manifestatasi nel 2015, all'insieme differenziato di relazioni e reti che i distretti ancora oggi esprimono.

L'indagine realizzata nel 2015 da Unioncamere, su un campione rappresentativo di imprese localizzate nei principali distretti industriali italiani, coglie un primo aspetto essenziale, ovvero la fine del lungo ciclo negativo. Già nel 2013 la rilevazione indicava una fase di ripresa che sembra essersi consolidata negli anni successivi. Nel corso delle due ultime indagini, infatti, la percentuale di imprese distrettuali che ha indicato un incremento del fatturato, degli ordini e delle esportazioni, risulta in crescita progressiva.

Fig. 1 - Percentuale di imprese localizzate in un distretto industriale che ha segnalato l'incremento del fatturato, dell'occupazione e delle esportazioni

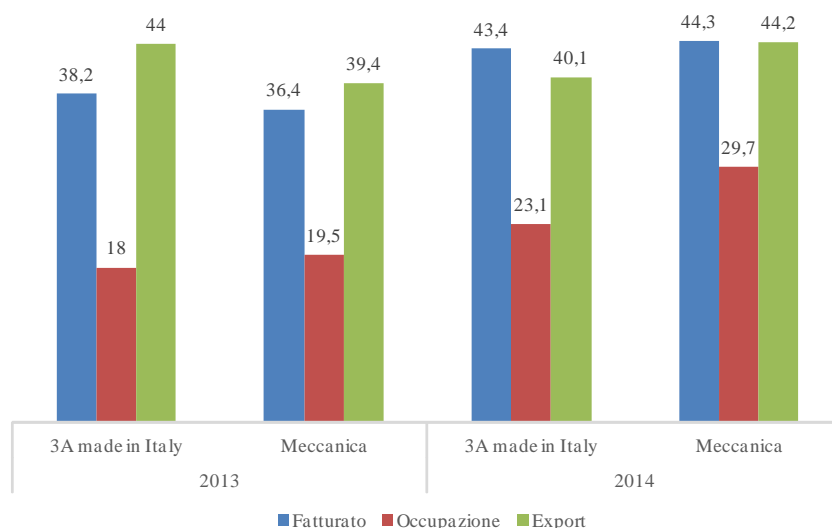


Per avere un'idea, se nel 2012 appena un quarto del campione segnalava un aumento del fatturato, nel 2014 la quota sale quasi al 44%. Anche la percentuale di aziende con occupazione in aumento è passata dal 12,8% al 26,7%, mentre nel caso delle esportazioni si è passati dal 36,4% al 42,4%. I dati sembrano in linea con altre analisi di tipo quantitativo che confermano come il 2015, in particolare, potrebbe aver segnato

l'inversione del ciclo economico, soprattutto per ciò che concerne il fatturato e gli ordini, mentre meno marcata appare la dinamica delle esportazioni, che tuttavia risultano in crescita da più lungo tempo, ovvero dal 2010 in poi. La novità, dunque, che emerge dall'indagine è il recupero, in molti distretti, dei livelli di fatturato rispetto ai massimi rappresentati proprio dall'anno precedente alla prima ondata di crisi, ovvero il 2007.

Dinamiche leggermente diverse sono rilevabili tra i comparti distrettuali delle così dette 3A del made in Italy (alimentari, abbigliamento, arredamento) e della meccanica. Quest'ultima, secondo i dati dell'indagine, sembra essere stata contrassegnata da un recupero, nel periodo 2013-2014, più marcato delle posizioni perse, con una possibile ulteriore prosecuzione nel 2015.

Fig. 2 - Percentuale di imprese distrettuali con fatturato, occupazione ed export in aumento nel 2013 e nel 2014

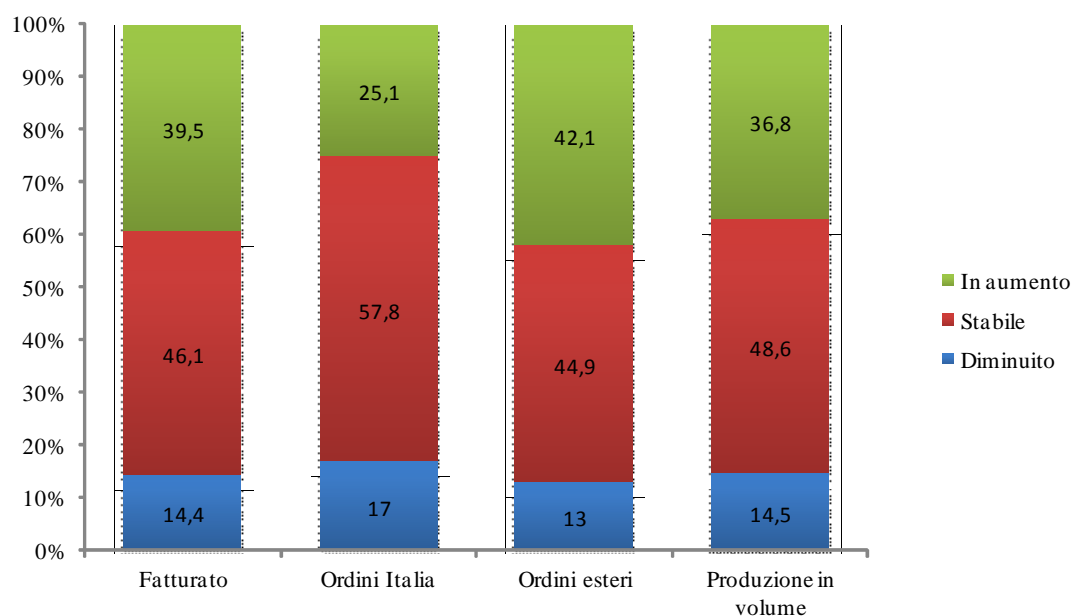


In effetti, la percentuale di aziende che ha segnalato una crescita del fatturato è passata dal 36,4% al 44,3% (le aziende in crescita sono aumentate di 8 punti percentuali), così come quelle che hanno segnalato un incremento dell'occupazione sono passate dal 19,5%, rilevato nel 2013, al 29,7% (più di 10 punti percentuali di incremento). Anche sul fronte delle esportazioni, la percentuale di imprese della meccanica che ha segnalato un aumento delle vendite all'estero è aumentato, al contrario, ad esempio di ciò che si è potuto rilevare nei comparti delle 3A del made in Italy, dove un incremento in valore sicuramente si sarà verificato, ma in modo meno marcato che nella meccanica.

Per il 2015, l'analisi di Unioncamere, conferma la spinta alla ripresa, con un ruolo di traino ancora una volta rappresentato dalle esportazioni e con gli ordini interni pur in recupero, ma ancora sottoposti ad una dinamica che appare debole. E proprio in questi dati sembra si possa leggere una sorta di *ambiguità della ripresa*, certamente capace di definire uno scenario diverso da quello della lunga fase di riorganizzazione successiva al 2008, ma non sufficientemente chiara. Mai come oggi per i distretti, per i territori e per il patrimonio di capitale sociale di cui essi si avvalgono, vale l'idea di trovarsi in una sorta di *terra di mezzo* nella quale, a parte l'indiscutibile capacità di esportazione, gli equilibri interni e lo stesso modo di fare impresa, sono rimessi in discussione.

Così, dunque, dai dati d'indagine emerge che la percentuale di imprese distrettuali che ha indicato, per il 2015, un aumento del fatturato, degli ordini e dei volumi di produzione, pur essendo abbastanza elevata, non è comunque maggioritaria.

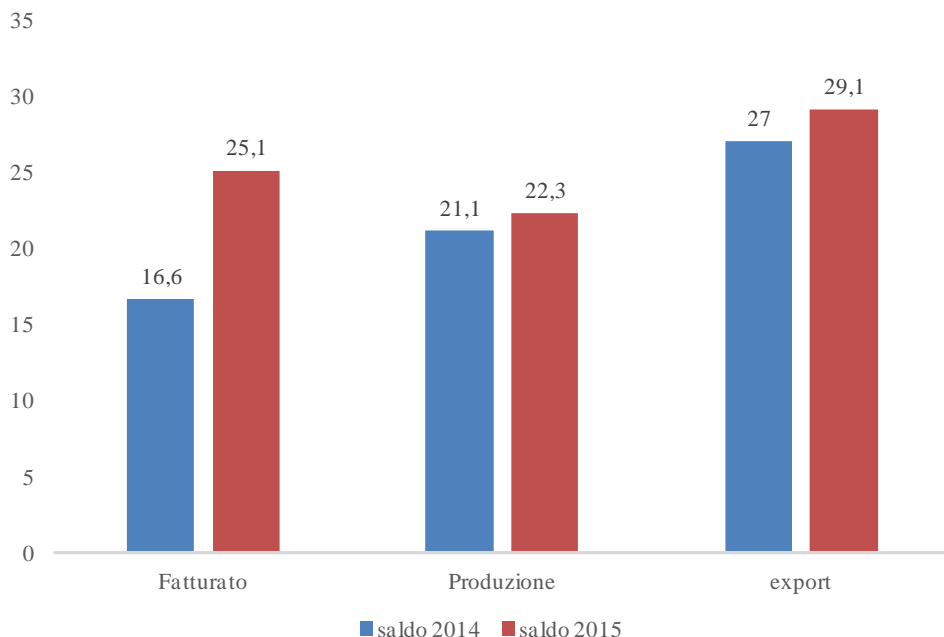
Fig. 3 - Consuntivo 2015 delle imprese localizzate in un distretto industriale



La percentuale più alta segnala infatti un andamento stabile di tali grandezze; tenendo conto che gli ultimi anni non sono stati contrassegnati da dinamiche particolarmente favorevoli, la diffusa stabilità segnalata nell'indagine tempera di molto lo stesso concetto di ripresa. Quasi il 40% delle aziende distrettuali ha indicato un aumento del fatturato nel corso dell'ultimo anno, ma per il 46% il giro d'affari è rimasto sostanzialmente stabile. Rivelatore di una ripresa assai lenta è il dato sugli ordini interni: per appena un quarto essi sono aumentati, mentre per quasi il 60% essi sono rimasti stabili, seguendo il trend debole degli ultimi anni.

Un cambio di passo, tuttavia, vi è stato e l'indagine lo indica con chiarezza: il saldo tra la percentuale di imprese che ha indicato un aumento, nel corso del 2015 rispetto all'anno precedente, delle principali grandezze economiche e quella di coloro che hanno riportato una riduzione, è sempre positivo e in aumento.

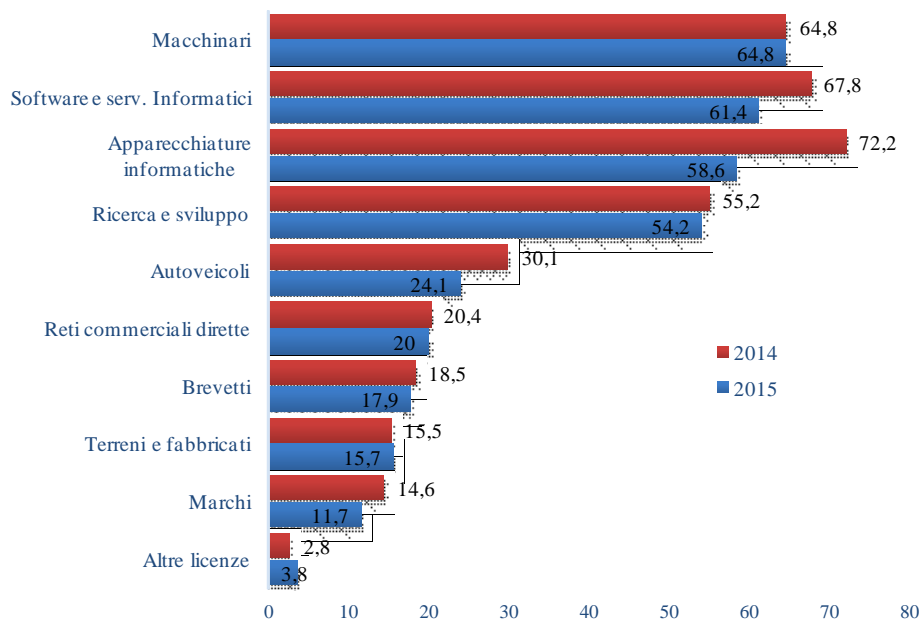
Fig. 4 - Saldo tra percentuale di imprese che segnala un incremento e percentuale che segnala negli anni 2014 e 2015 una diminuzione del fatturato, della produzione e dell'export



A fronte di un quadro congiunturale in miglioramento, tuttavia, l'anello debole sembra rappresentato, almeno in parte, dalla capacità di investimento delle imprese distrettuali.

Vi è da dire che la percentuale di chi ha effettuato spese in nuovi mezzi di produzione come macchinari e attrezzature, software informatici e apparecchiature informatiche è piuttosto elevata, superiore al 50% del campione.

Fig. 5 - Percentuale di imprese di distretto che ha effettuato investimenti produttivi nel 2014 e nel 2015



La percentuale di imprese distrettuali che ha effettuato, negli ultimi due anni, nuovi investimenti, inoltre, è leggermente superiore a quella delle imprese non distrettuali considerate nell'indagine. Eppure, il *trend* di spesa, tra il 2014 ed il 2015, non sembra in crescita, in linea con il quadro nazionale. D'altra parte, se nel 2014 il 7% delle aziende analizzate indicava di non aver effettuato alcun investimento, tale percentuale nel 2015 ha raggiunto il 12%.

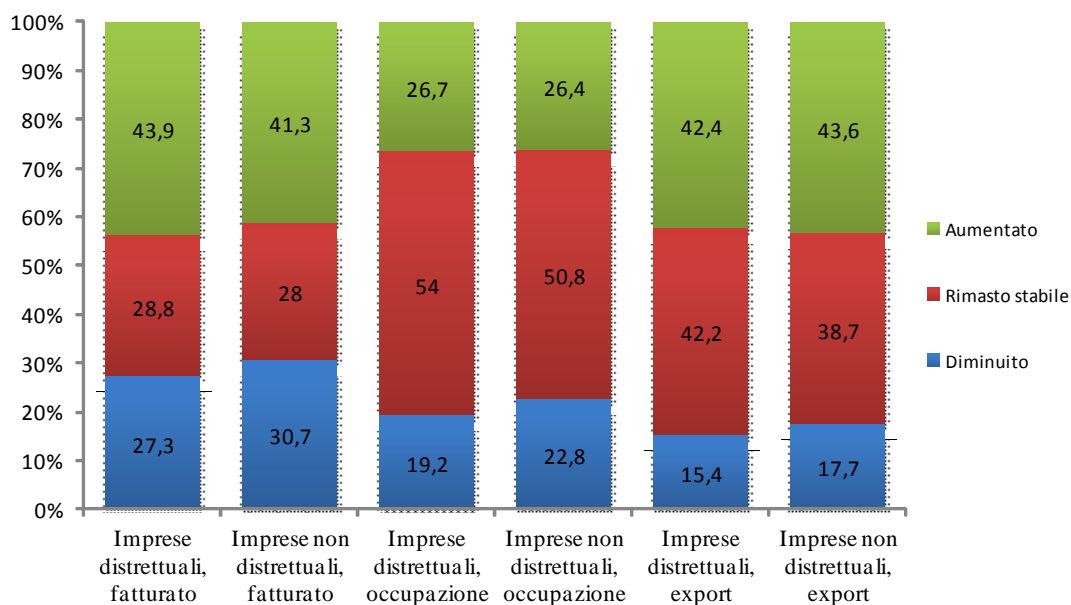
I dati rilevati da Unioncamere spingono a considerare e a riflettere su un *aspetto cruciale del ritorno alla crescita*. La forte propensione alle esportazioni è stata, infatti, il pilastro su cui, dopo l'ondata crescente di crisi del 2008, si è retto in gran parte il sistema distrettuale italiano; ma questo potrebbe non essere sufficiente in una prospettiva di medio-lungo periodo. Occorre *tornare a robuste politiche di investimento*, soprattutto su fattori immateriali come brevetti, marchi, ricerca e sviluppo e sulle tecnologie ICT, anche nella prospettiva di un inevitabile processo di trasformazione della manifattura tradizionale verso modelli nuovi come quello della così detta Manifattura 4.0. La rilevazione, d'altra parte, non fa che confermare il ciclo ancora debole degli investimenti, com'è noto, ridottisi, secondo i dati ufficiali, di oltre il 20% a livello nazionale negli ultimi 7 anni: una pesante ipoteca per la crescita e le possibilità di ripresa nell'immediato futuro. E proprio chi sarà chiamato ad elaborare *policy*, per i distretti in particolare, e per le molteplici filiere produttive in generale, dovrà tenere conto delle molteplici leve da azionare in modo organico: l'internazionalizzazione, il rinnovo del capitale tecnico, la ricerca e lo sviluppo nelle loro più diverse forme, l'interconnessione dei processi produttivi.

Un ultimo aspetto, che traspare dai dati sulla più recente congiuntura, è il progressivo allentamento del così detto *effetto distretto*, ovvero della capacità di ciascuna area distrettuale di accelerare il proprio processo di crescita in misura maggiore rispetto al resto del sistema produttivo. E' bene sottolineare, tuttavia, come si tratti di un diradamento dell'*effetto distretto*, di movimenti divenuti sempre più sottili, ma non di una scomparsa. Anzi, come dimostra la rilevazione, la fine della crisi potrebbe finire per rafforzare fenomeni di questo tipo.

L'indagine condotta da Unioncamere consente un confronto tra le *performance* delle principali aree distrettuali italiane e aree non distrettuali.

La percentuale di imprese in crescita, nei due sottocampioni, è simile e non sono desumibili percorsi di cambiamento e di riposizionamento capaci di contraddistinguere i distretti da aree produttive non distrettuali. Tuttavia non andrebbe sottovalutato il fatto che le imprese distrettuali che segnalano una riduzione di grandezze come il fatturato e l'occupazione è più contenuta rispetto al sottocampione di confronto. Se, dunque, la fase di ripresa in atto dovesse consolidarsi e spingere ad una crescita sostenuta del manifatturiero, non sarebbe da escludere che, ancora una volta, una parte dei distretti riprenda a crescere a ritmi più sostenuti rispetto al resto del tessuto produttivo, confermando le peculiarità del proprio modello organizzativo.

Fig. 6 - Andamento del fatturato, dell'occupazione e delle esportazioni nel 2014 (in % sul totale imprese)



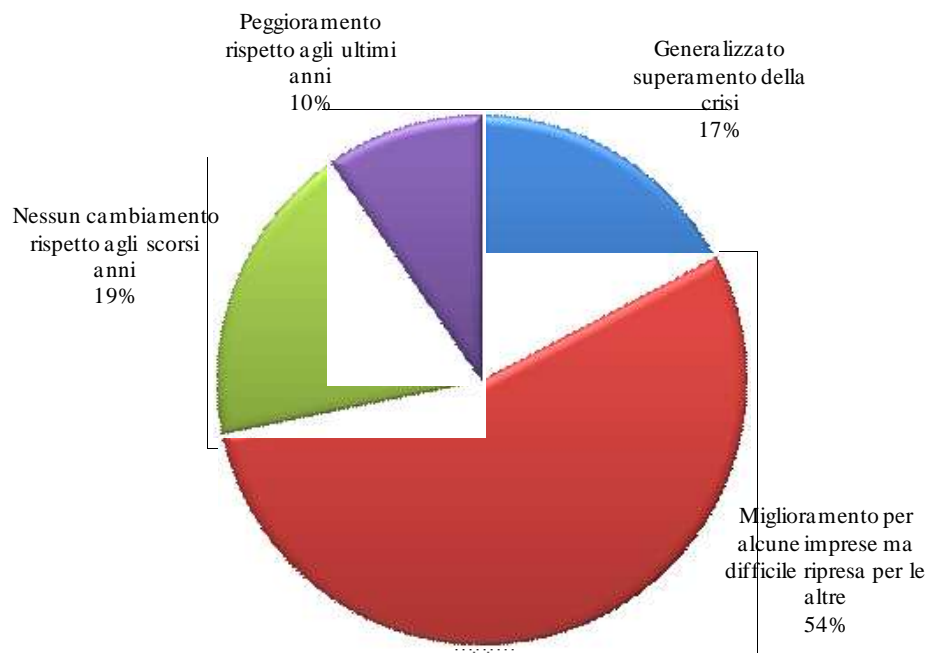
Se si dovesse elaborare un bilancio del quadro congiunturale attuale e prospettico dei distretti attraverso la voce degli imprenditori, tale quadro sarebbe di cauto ottimismo. E' bene ribadire che i segnali di ripresa emersi nel corso del 2015 non possono cancellare le molte difficoltà sedimentate in un periodo di recessione durato sette anni. D'altra parte la stessa ripresa appare ancora piuttosto debole e contrastata, spesso minacciata da crisi finanziarie e politiche che a livello internazionale si susseguono e che sottolineano come l'economia del Paese riveli, sì, molte potenzialità di crescita, ma anche molte fragilità.

Così, dunque, solo il 17% degli intervistati ritiene che il distretto abbia definitivamente superato la crisi (la percentuale è tuttavia più alta rispetto al 13% rilevato nel 2014), mentre per una minoranza da non sottovalutare, la situazione è stabile (19%) o è in peggioramento (10%).

La realtà più diffusa, o che meglio descrive la fase congiunturale attraversata da gran parte dei distretti, sembra essere nel mezzo di queste due polarità (positiva e negativa). E in effetti il 54% degli intervistati indica una sorta di *ripresa selettiva*, con il superamento delle difficoltà solo da parte di una minoranza di imprese.

In questo scenario, come è facile immaginare, i distretti pur tornando ad essere, con più evidenza rispetto al recente passato, una componente rilevante nei processi di crescita del Paese - specie se si guarda ai percorsi di internazionalizzazione - restano in definitiva ancora in *mezzo al guado*.

Fig. 7 - Opinione sulle prospettive a 3 anni del distretto produttivo di appartenenza



La ripresa e le possibilità di tornare ad essere una forza decisamente attiva, come nel passato, non sono affatto scontate. Ciò evidenzia che per i distretti si pongono molteplici sfide in termini di riposizionamento sui mercati, di riorganizzazione interna, di recupero di efficienza, di spinta agli investimenti, di nuova organizzazione dei processi di innovazione, di creazione di opportunità di lavoro. Questo essere in *mezzo al guado*, con problemi irrisolti, spinge ovviamente ad elaborare nuove politiche per lo sviluppo ed offre un'occasione per un nuovo protagonismo di una soggettualità molteplice che opera all'interno dei distretti o per i distretti.

1.2 Strategie di sviluppo in un modello dinamico e multiforme

Non è facile individuare se vi siano elementi costitutivi di un nuovo modello competitivo dei distretti. La particolare struttura organizzativa e la storia di ciascun distretto, oltre all'elevato livello di specializzazione di ognuno di essi, rende difficile sintetizzare i tratti salienti del modello di *business*. D'altra parte, appare evidente come non esista un unico modello di interazione con il mercato; ciascun distretto fa storia a sé, specie alla luce delle trasformazioni e delle sollecitazioni indotte dalla crisi recente. Vi sono, tuttavia, alcuni elementi chiave che possono spiegare, almeno in parte, le modalità con cui i distretti affrontano i mercati ed una competizione che assume, ormai da tempo, una dimensione di tipo globale.

Vi sono almeno tre aspetti essenziali:

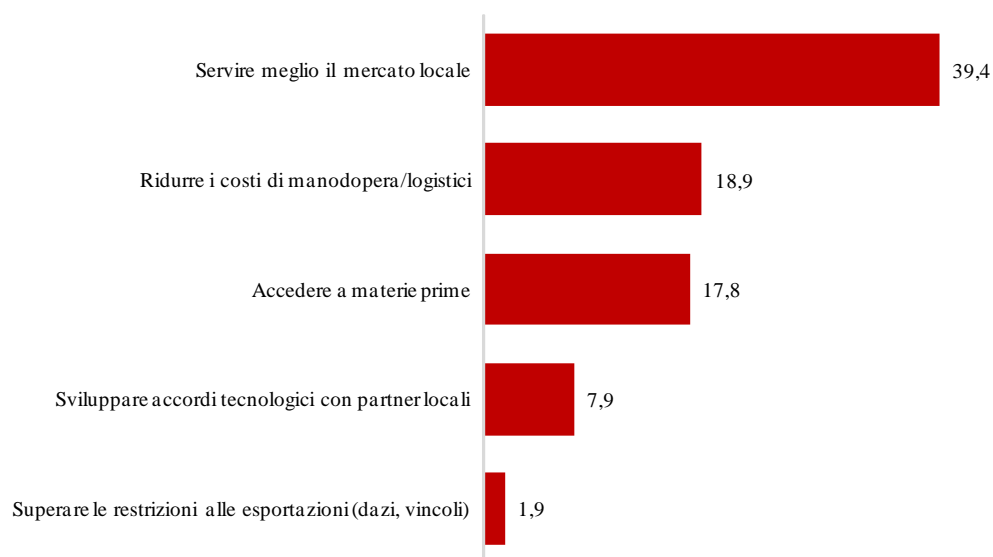
- la marcata spinta all'internazionalizzazione;
- la forte concentrazione sulla qualità del prodotto;

- la sperimentazione di prodotti e processi produttivi nuovi, in un modello fluido di innovazione.

Per ciò che concerne il primo aspetto, vale la pena di segnalare l'elevato numero di imprese distrettuali operanti all'estero colte dall'indagine: l'87% del campione esporta, il 50% ha avviato attività di esportazione su nuovi mercati dopo il 2009, allargando quindi la platea delle aree presidiate, il 19% ha effettuato di recente, o prevede di effettuare nell'immediato futuro, investimenti all'estero, in primo luogo per acquisire il controllo di reti commerciali. L'indagine non rispecchia esattamente l'universo, sovrastimando alcuni dati; tuttavia l'accentuata proiezione sui mercati esteri dei distretti è un dato di fatto incontestabile, rafforzatosi progressivamente negli ultimi anni, nonostante la forte crisi in atto.

Il presidio dei mercati esteri, adottato da molte imprese distrettuali, appare sempre più articolato e complesso, nel senso che un numero crescente di aziende non si limita ad esportare ma dialoga in modo intelligente e continuo con le aree di mercato d'oltre confine creando reti commerciali. Non è un caso, infatti, che dall'indagine emerga come il primo obiettivo delle imprese che intendono realizzare investimenti diretti all'estero sia di servire in modo efficiente ed efficace i mercati esteri (quasi il 40% di chi ha in programma questo tipo di investimenti si pone questo obiettivo).

Fig. 8 - Obiettivi degli investimenti diretti all'estero realizzati o da realizzare nel 2015-2017 (dati relativi al 19% delle imprese distrettuali che ha indicato di aver effettuato o di voler effettuare investimenti diretti esteri)



Se altri fattori, come la riduzione dei costi di mano d'opera o l'accesso alle materie prime, hanno ancora un peso nel determinare investimenti all'estero, è evidente che le strategie di internazionalizzazione negli ultimi anni sono diventate più complesse.

Un numero apprezzabile di imprese, anche di limitate dimensioni, orientate ai mercati esteri, non intende più limitarsi ad esportare, o a produrre all'estero per ridurre i propri costi. Si ripropone invece di produrre all'estero soprattutto per vendere direttamente all'estero. Ma l'innovazione più evidente, nei processi di

internazionalizzazione, riguarda il controllo di reti distributive, attraverso le quali poter gestire meglio la collocazione del prodotto presso i clienti finali. Si tratta di un cambio di strategia abbastanza rilevante, in virtù del quale molti imprenditori non si focalizzano solo sul processo produttivo ma allargano il proprio sguardo su altri processi, che richiedono e richiederanno sempre più competenze più diversificate rispetto al passato.

Molti distretti industriali, in questo modo, *si sono aperti al mondo*, rivelando una consistente evoluzione, attraverso la quale non ci si limita più a collocare un prodotto in mercati lontani, ma a comunicare una certa idea del *made in Italy*, un modo di essere e di produrre qualità, propria del distretto. Per altri versi, questo fenomeno altro non è che una delle espressioni della fitta trama di reti in cui i principali distretti produttivi sono inseriti. Il distretto, dunque, non è più solo manifestazione di una specializzazione produttiva localizzata in un territorio, ma il nodo di un insieme di filiere che sembrano ormai, in molti casi, estendersi progressivamente.

L'indagine analizza, inoltre, i punti forza della capacità dei distretti di competere ed operare nei mercati esteri. La crescita all'estero è attribuita in massima parte al costante incremento della domanda di prodotti del *made in Italy* (oltre il 34% delle imprese distrettuali con esportazioni in crescita ha indicato tale fattore), dunque all'apprezzamento che alcuni prodotti italiani della manifattura tradizionale godono all'estero. Ad una consistente distanza da questo primo fattore competitivo si pongono altri elementi, come la qualità dei prodotti superiore a quella dei principali competitori, la forza del marchio aziendale, la capacità di fidelizzare la clientela straniera.

Qualità crescente, politiche di *customer loyalty* praticate all'estero, conoscenza sempre più accurata del cliente e dei suoi orientamenti, personalizzazione del prodotto, politiche commerciali focalizzate sul marchio aziendale, evidenziano strategie di mercato evolute. Anche sotto questo profilo, dunque, i distretti attuano politiche sempre più sofisticate, destinate a segnare i percorsi di crescita del futuro.

Tuttavia l'indagine rivela anche alcuni elementi di riflessione. In particolare, la forte crescita dei distretti sui mercati esteri è attribuita *in primis*, come indicato in precedenza, alla forza attrattiva del *made in Italy*, ovvero alle caratteristiche intrinseche di molti prodotti italiani tradizionali (qualità, personalizzazione, design, carattere innovativo, affidabilità). *Altri elementi, seppure importati, hanno un peso notevolmente ridotto nella gerarchia dei fattori competitivi di successo.*

Fig. 9 - Primi 4 fattori competitivi di successo all'estero indicati dalle imprese distrettuali



Questo aspetto, che emerge con molta chiarezza dall'indagine, appare come un monito soprattutto per il futuro. L'Italia, e la manifattura distrettuale, in particolare, gode oggi di un posizionamento favorevole su molti mercati internazionali, fonte di marginalità crescenti per molti prodotti di nicchia. Eppure, occorre sottolineare che nel medio periodo questo potrebbe non essere sufficiente a preservare il vantaggio competitivo acquisito dal Paese o ad alimentare un processo di crescita. Molte sono le forze competitive sempre nuove in grado di rimettere in gioco i diversi equilibri di mercato e posizioni consolidate (come quelle che molte produzioni manifatturiere italiane hanno conquistato nel mondo).

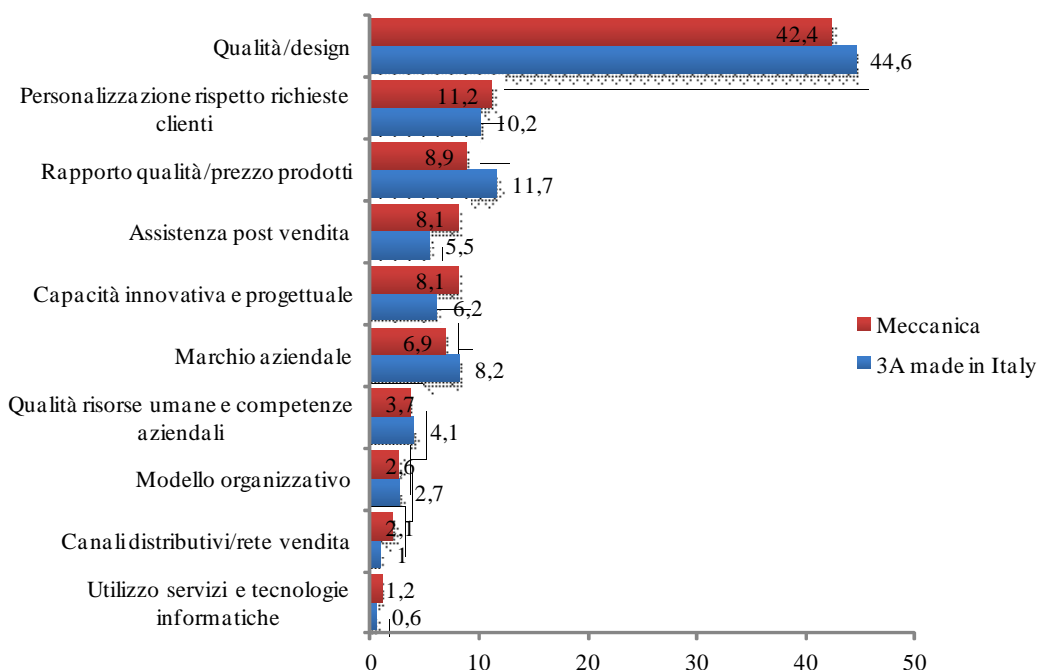
Occorre, dunque, puntare o continuare a puntare su strategie diversificate che facciano perno su una *differenziazione dei driver della crescita*, come le politiche di valorizzazione del marchio, l'innovazione di prodotto, strategie di marketing che portino a dialogare con i clienti esteri, personalizzazione dei prodotti e dei servizi, assistenza post-vendita, politiche di fidelizzazione della clientela. Le strategie di internazionalizzazione dei distretti devono, dunque, essere sempre più *strategie a ventaglio*, in grado di andare oltre la leva rappresentata dal "marchio ombrello" del made in Italy, dai valori, dal *mood* e dalle caratteristiche di prodotto che questo *brand* esprime.

Le strategie di prodotto

Vi è poi un aspetto legato alla strategia di prodotto.

Il fattore competitivo di successo di maggiore rilevanza segnalato da chi opera nei distretti italiani è l'elevata focalizzazione sulla qualità del prodotto. Oltre il 40% del campione vi fa riferimento come primo fattore competitivo di successo, con un distacco molto consistente dagli altri.

Fig. 10 - Vantaggi competitivi segnalati dalle imprese di distretto per ordine di importanza, 2015



Ciò vale sia per le aziende dei comparti della meccanica e, ancor più, per quelli delle 3A del made in Italy che, potendo contare probabilmente solo in modo limitato sull’incorporazione di nuova tecnologia, puntano in modo massiccio su elementi immateriali capaci di generare valore, come la qualità.

E’ come se negli ultimi anni le imprese distrettuali avessero lavorato in via quasi esclusiva su tale aspetto, esasperandone, in modo positivo, il valore. Non è un caso che lo stesso *brand* che va sotto il nome generico di made in Italy venga ormai associato alla elevata qualità dei prodotti della manifattura italiana.

Qualità è sinonimo di processi produttivi efficienti che realizzano beni in linea con gli obiettivi di penetrazione dei mercati, nel made in Italy ciò comporta cura del dettaglio, rispetto dei tempi di consegna, capacità di governo dei flussi interni ed esterni all’azienda. Gli standard di qualità di prodotto sono sempre più spesso imposti dalle imprese leader ai subfornitori, in un processo di omogeneizzazione dei diversi segmenti della filiera. E’ questa, d’altra parte, una pratica da lungo tempo consolidata nei principali distretti manifatturieri italiani ed una delle manifestazioni più comuni del *fare rete* all’interno del distretto.

Fare qualità, dunque, rappresenta uno sforzo non indifferente ed il fatto che una parte consistente delle imprese distrettuali sia impegnata a investire in questo fattore induce a pensare che questa parte del sistema produttivo stia compiendo un processo culturale particolarmente complesso. Questa propensione alla qualità, come valore cardine delle strategie produttive e di crescita di una parte cospicua delle imprese analizzate, dà l’idea di un marcato dinamismo che pervade i distretti, di una continua ricerca al miglioramento del prodotto (e di conseguenza anche del processo produttivo) che rende, ancora oggi, come nel passato, ciascun distretto, un modello produttivo fluido.

Occorre chiedersi, tuttavia, se questo modo di operare non presenti delle criticità. In effetti, l’indagine mette in evidenza come, a parte la focalizzazione sulla qualità, altri fattori strategici, come la personalizzazione del prodotto alle richieste dei clienti,

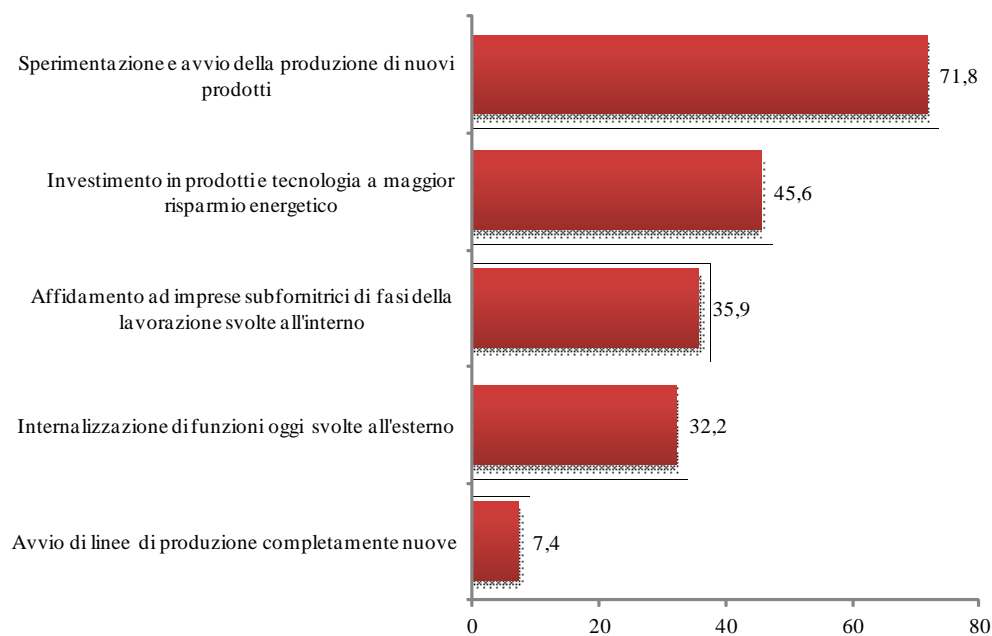
l'assistenza post-vendita, la capacità innovativa e progettuale, l'affermazione del marchio aziendale, il livello di competenze possedute dall'azienda, il controllo dei canali distributivi assumano un peso relativo piuttosto ridotto.

L'organizzazione della produzione

La focalizzazione, forse predominante, sul miglioramento del prodotto - con una subalternità di altri fattori strategici di per sé importanti - emerge da altri elementi dell'indagine. Se si guarda, infatti, alle modifiche programmate sull'organizzazione della produzione, si osserva che la pratica largamente più diffusa (indicata quasi dal 72% del campione di imprese interpellate) è rappresentata dalla sperimentazione e dall'avvio della produzione di nuovi prodotti.

E' chiaro che può trattarsi di interventi radicali, ma molto più spesso, verosimilmente, di più semplici miglioramenti e aggiustamenti praticati costantemente sul prodotto o sulle linee di produzione. Si tratta, dunque, di miglioramenti e innovazioni di tipo incrementale, che nascono dalla gestione quotidiana della produzione.

Fig. 11 - Modifiche all'organizzazione della produzione previste nel breve periodo (risposte in %), 2015



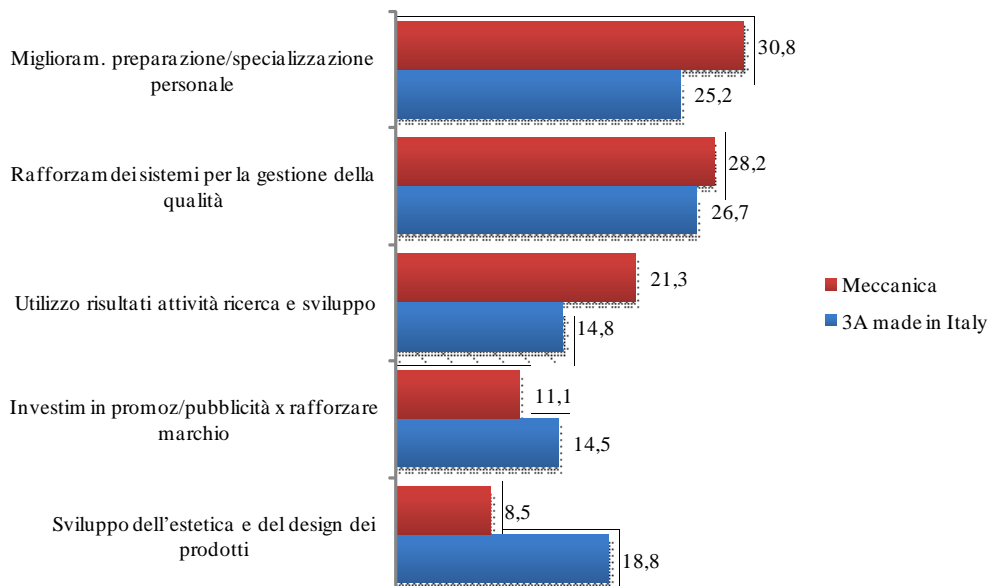
Un interesse crescente è prestatò, inoltre, agli investimenti in tecnologie a risparmio energetico, investimenti programmati da poco più del 45% del campione, dato che rivela un orientamento positivo ed una sensibilità alla tutela ambientale da cui i distretti certamente non sono scevri. Ridefinizioni più complesse dell'organizzazione della produzione, risultano, nel campione, meno diffuse, come l'acquisizione all'interno dell'azienda di funzioni prima affidate all'esterno o il processo inverso o, ancora, l'avvio di produzioni completamente nuove. E' bene rilevare, tuttavia, che il livello di esternalizzazione o di internalizzazione di attività legate alle linee di produzione, non è di per sé basso, coinvolgendo, nell'uno e nell'altro caso, rispettivamente circa un terzo delle imprese distrettuali. Il lungo periodo di crisi ha innescato, in particolare, questo processo di travaso di attività nella prospettiva di un risparmio sui costi e di

efficientamento. Anche questo fenomeno, pertanto, andrebbe visto come l'espressione del modello distrettuale sempre in movimento, alla ricerca di equilibri che consentano di affrontare uno scenario mutevole. Resta il fatto, però, che la matrice comune ai distretti, come indicato in precedenza, è la focalizzazione sul miglioramento del processo e del prodotto, che sembra lasciare uno spazio ancora limitato a strategie più complesse, sulle quali prevedibilmente occorrerebbe maggiormente investire.

I processi organizzativi

Vi sono ulteriori aspetti che possono essere considerati per comprendere i meccanismi di funzionamento dei distretti, le loro strategie e, quindi, per ragionare su come verosimilmente essi saranno in grado di affrontare in futuro le complessità del mercato. L'indagine condotta da Unioncamere tiene conto, infatti, non solo del peso assunto dalle diverse leve di prodotto e di processo, ma anche di un più ampio orientamento all'innovazione organizzativa. E' interessante rilevare come, da questo punto di vista, emerga un modello piuttosto sofisticato che richiama e spiega *la complessità interna dei distretti*, una complessità stratificata nei decenni, che in imprese di piccole dimensioni operanti in modo autonomo e isolate dalle altre non avrebbe potuto trovare riscontro, ma che viceversa assume sostanza nel modello a rete di ciascun distretto industriale. Così, va segnalato con una certa enfasi che più di un quarto delle imprese analizzate ha indicato di essere impegnato nel miglioramento delle competenze del personale, attribuendo un valore strategico al capitale umano.

Fig. 12 - Strategie di rafforzamento del posizionamento del prodotto delle imprese di distretto, 2015 (% sul totale imprese),



Questa attenzione, inoltre, è più marcata tra le imprese della meccanica, dove poco più del 30% ha indicato che il miglioramento del posizionamento di mercato dipende certamente dalla crescita, in termini di competenze, del personale interno.

La seconda leva strategica, per ordine di importanza, è rappresentata dagli investimenti per il miglioramento qualitativo del prodotto, come già precedentemente rilevato, mentre particolarmente interessante è la terza leva indicata. Poco più del 20% delle aziende della meccanica ed il 14% di quelle dei comparti delle 3A del made in

Italy, ha indicato, infatti, di voler utilizzare i risultati di attività di ricerca e sviluppo. Si tratta di un dato importante, che sembra evidenziare, soprattutto nel caso della meccanica (che è un settore a media tecnologia), una sensibilità crescente alla ricerca formalizzata, che affianca processi più sotto-traccia e informali di accrescimento delle conoscenze tecnico-scientifiche. Sebbene la spesa per la ricerca e lo sviluppo tecnologico resti in Italia piuttosto contenuta rispetto a quello che accade nella gran parte dei Paesi industrializzati, i distretti iniziano a mostrare un'attenzione crescente alle applicazioni tecniche frutto di ricerca formalizzata. Non è escluso che almeno per alcune filiere di produzione di matrice distrettuale, il futuro riservi un salto in avanti, in forte discontinuità con il passato. Ciò vale, in particolare, per quei distretti specializzati nella meccanica, nell'elettronica, nella domotica, nel biomedicale, nel settore aerospaziale, per fare alcuni esempi.

Se è vero che una delle carte vincenti dei distretti e, forse, dell'intero manifatturiero italiano, è stata ed è l'innovazione incrementale, che non nasce sempre nei laboratori, ma dalla pratica sul campo e dalle reti informali di *know-how*, è altrettanto vero che il miglioramento competitivo dipende in buona misura dalla capacità di incorporare innovazione (di processo e di prodotto, *in primis*) frutto di percorsi complessi. Ed è, pertanto, sulla ricerca e sull'innovazione che le imprese dovranno sempre più puntare, anche e soprattutto nella forma di reti a cui le diverse imprese di un medesimo distretto possono attingere.

Il disegno complessivo delle strategie di crescita che i distretti stanno mettendo in atto rivela, dunque, molti *pieni* e molti elementi di forza, ma anche, come è stato sottolineato, alcune criticità. Le spinte e le contospinte sollecitate dagli ultimi anni di crisi e l'avvio di un nuovo ciclo di timida ripresa a partire dal 2015 portano a fare un bilancio della fase critica appena chiusa, ma anche ad immaginare cosa potrebbe accadere nell'immediato futuro. L'analisi degli orientamenti strategici adottati negli ultimi anni e gli obiettivi di sviluppo delle imprese analizzate, confermano come il modello distrettuale continui a mostrare una consistente capacità di adattamento agli eventi. Qualità, innovazione, internazionalizzazione sono state, nel recente passato, l'ancora di salvataggio di molte imprese e la chiave della crescita.

Il problema è capire se, nel breve periodo, i distretti persevereranno nel rafforzare questo modello, o se quest'ultimo registrerà un'evoluzione a tratti radicale, ove possibile, in discontinuità con il passato. Gli *atout* della crescita, così come li conosciamo oggi saranno sufficienti ad agganciare una ripresa che, peraltro, si rivela già molto contrastata per il permanere non solo di criticità sedimentate nel sistema produttivo nazionale, ma per il susseguirsi, sempre più frequente, di fattori di *disturbo e di turbolenze* nel quadro internazionale? L'innovazione sarà impostata prevalentemente, come nel passato, su processi di miglioramento incrementale o vi saranno accelerazioni che consentiranno di rendere più robusta la capacità di competere sui mercati adottando in modo più esteso, ad esempio, i modelli nuovi di Manifattura 4.0, di manifattura additiva ed attività di ricerca e sviluppo?

Lo scenario appare aperto a soluzioni diverse e, probabilmente, le imprese che sapranno operare in discontinuità con il passato potrebbero acquisire una posizione di *leadership*, rimescolando gli equilibri e ridefinendo, su basi nuove, i caratteri e la capacità competitiva del modello distrettuale.

1.3 La riconfigurazione del rapporto territorio-impresa

Non è stata solo la crisi economica degli ultimi anni ad indurre un cambiamento nell'essenza e nella natura dei distretti. Le trasformazioni hanno origini ben più lontane. I distretti sono da sempre sottoposti ad un cambiamento continuo, anche per ciò che concerne i tratti che più li identificano: il territorio, il capitale sociale, la forma delle reti che li attraversano.

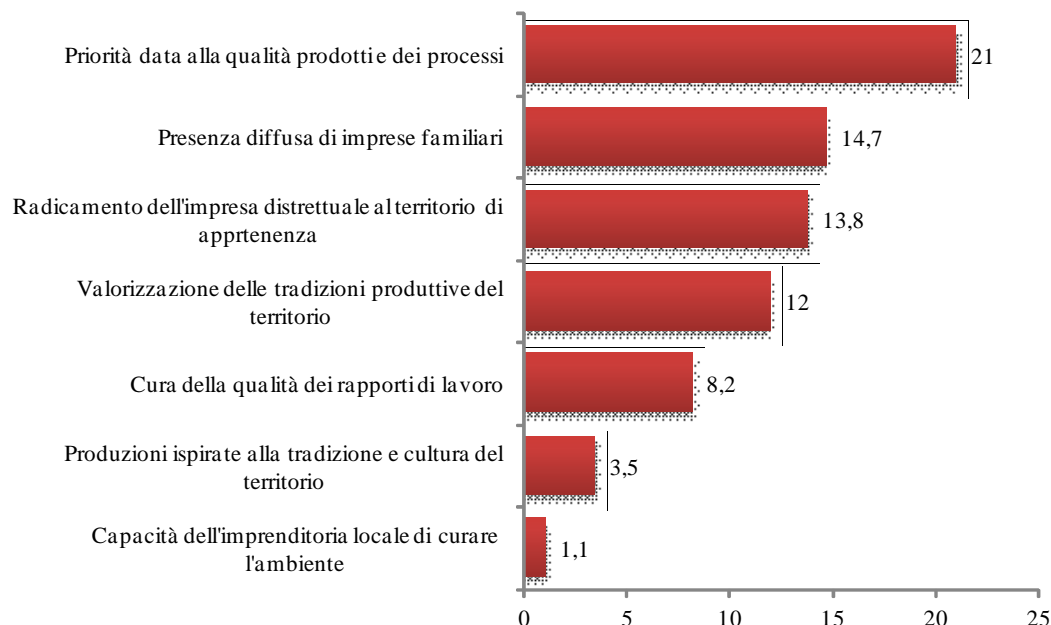
Probabilmente l'ancoraggio delle imprese al territorio si è *allentato* sotto gli stimoli di un'internazionalizzazione sempre più accentuata e legami di filiera più articolati e complessi. Il passaggio generazionale è, inoltre, un tema che coinvolge, spesso con toni problematici, un numero cospicuo di imprese, evidenziando come l'avvicendamento nel tempo della classe imprenditoriale e la stessa sopravvivenza di imprese storiche ha avuto e continua ad avere un impatto rilevante. Le reti di trasferimento di conoscenza e di *know-how* hanno cambiato conformazione, verticalizzandosi, in alcuni casi, in modo spinto, con un ruolo di preminenza delle imprese leader. Inoltre, i sistemi di subfornitura - che appaiono come l'ossatura di ciascun sistema distrettuale - risultano molto più allungati rispetto al passato, ovvero non più concentrati in un'area ristretta ma spinti ben oltre il semplice confine provinciale e regionale in cui è collocato il distretto, come più volte indicato in precedenza.

Ad essere, tuttavia, sempre più tenue è il rapporto tra le imprese e le istituzioni - in senso lato - che tradizionalmente venivano identificate come *soggetti intermedi*, posti tra un livello base, proprio del territorio e quello centrale, dello Stato. Banche di territorio, fondazioni, enti locali, autonomie funzionali e strutture di rappresentanza (datoriale e di matrice sindacale) appaiono attori defilati all'interno di ciascun distretto, probabilmente perché la crisi ha cambiato le priorità di interlocuzione delle imprese, ma anche perché l'orientamento politico di governo degli ultimi anni, attraverso proposte diverse di riforma (della pubblica Amministrazione in particolare) ha spinto ad un parziale svuotamento di ruolo di tali corpi intermedi.

Il radicamento nel territorio non è più il primo elemento distintivo del modello distrettuale. Secondo gli imprenditori, infatti, il primo tratto saliente del distretto è (ancora una volta) la capacità di operare nel segno della qualità e, per certi versi, dell'eccellenza. Solo ad una certa distanza dal primo viene indicato come secondo elemento di forza la presenza nel distretto in un sistema di imprese familiari, mentre al terzo posto compare, come tratto distintivo, il radicamento nel territorio.

Questo dato dell'indagine spiega bene la parabola che negli ultimi 20 anni il distretto ha seguito, con un passaggio da luogo di produzione, con processi che per la maggior parte nascevano e si concludevano nell'area di localizzazione del distretto, a sistema di flussi sempre più orientati verso l'esterno.

Fig. 13 - Caratteristiche distintive dei distretti produttivi secondo l'opinione degli imprenditori (risposte in %)

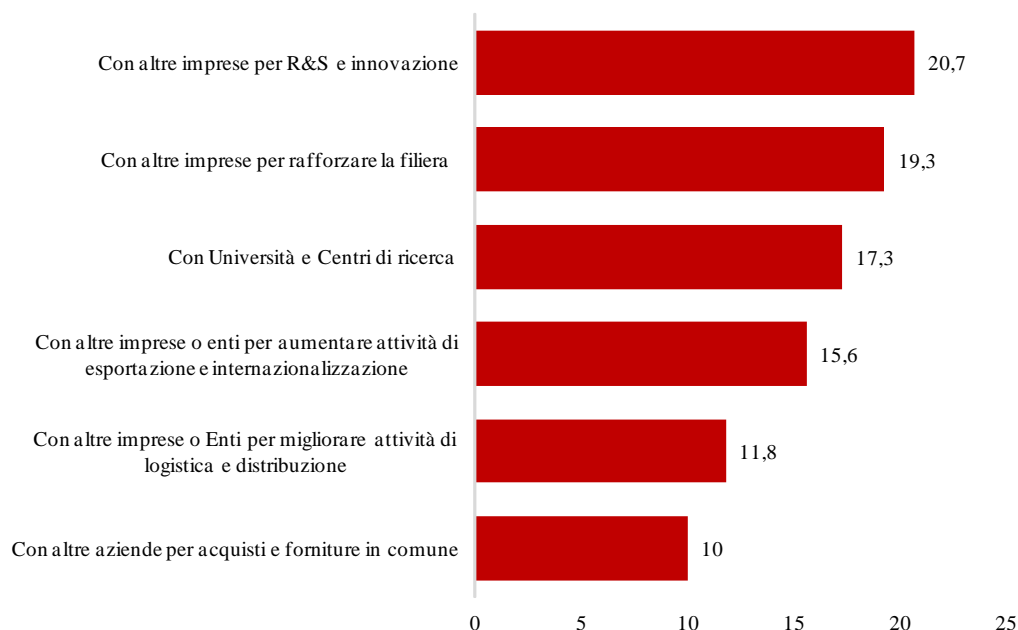


Il territorio, come luogo e comunità chiusa, si è dunque trasformato seguendo i processi complessi della globalizzazione. Tuttavia esso resta ancora, per molti distretti, un elemento costitutivo importante, forse non il più rilevante, ma comunque con un proprio peso. Per alcune filiere di produzione (specie per l'agroalimentare ed i relativi indotti) il territorio spesso è un *brand*, un fattore che permette di identificare e caratterizzare (dandone forza competitiva) un prodotto, specie se venduto all'estero. In altri casi il territorio resta ancora un contenitore di competenze, di saper fare non immediatamente riproducibili su vasta scala.

Resta, tuttavia, che ciascun distretto continua ad essere un coacervo di relazioni e reti abbastanza fitte, sebbene con forme diverse dal passato. I legami, in alcuni casi, come sottolineato precedentemente, appaiono oggi più deboli, specie se si guarda alle relazioni tra le imprese di distretto ed il sistema dei corpi intermedi. Su altri versanti, però, emergono relazioni nuove in un cambio di paradigma positivo che, se confermato nel tempo, contribuirà ad un'ulteriore modernizzazione dei distretti.

Se nel passato le reti distrettuali erano concentrate su rapporti di produzione, con uno scambio di informazioni, di conoscenza e competenze essenzialmente tra imprese dello stesso territorio, negli ultimi anni il ventaglio di reti si è allargato ad aspetti che ad esempio riguardano l'innovazione, l'internazionalizzazione e la ricerca scientifica. L'indagine mette in evidenza alcuni dati particolarmente interessanti. Tra i legami che le imprese distrettuali progettano di attivare nel breve periodo, al primo posto vi sono gli accordi con altre imprese per svolgere attività di ricerca e sviluppo: è il 20% del campione a voler perseguire tale obiettivo.

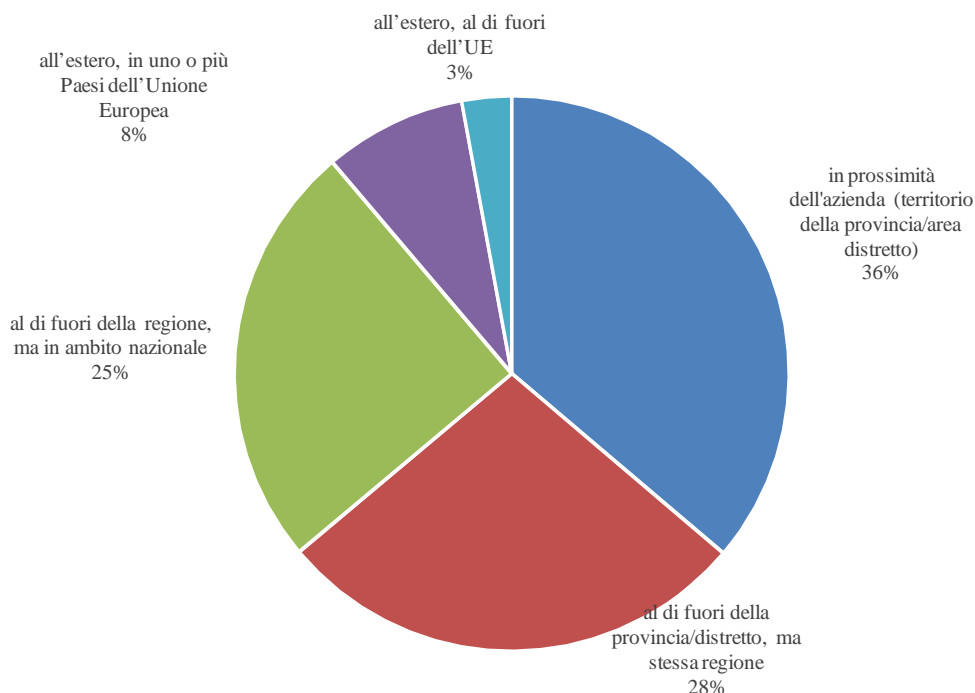
Fig. 14 - Forme di collaborazione e di reti previste per l'immediato futuro (risposte in %), 2015



Per un altro 20% circa l'obiettivo è un più generico rafforzamento dei legami di filiera e per un'interessante quota del 17% si apre la strada di accordi con Università e centri di ricerca. L'impressione è che vi sia un interesse crescente per la creazione di reti di circolazione di *know-how* che consenta di attivare processi di innovazione (orientata prevalentemente a nuove tecnologie) applicati al processo e al prodotto. Certo, la percentuale di chi segnala di avere intrapreso o di volere intraprendere questo tipo di percorso non è particolarmente elevata in valore assoluto, ma probabilmente lo è in modo relativo: occorre infatti considerare che la partecipazione a reti a più elevato contenuto di conoscenza è un processo di tipo verticistico, riservato cioè alle aziende di maggiori dimensioni, con una posizione di *leadership*.

Va segnalato, inoltre, come le reti, tendano a proseguire un processo, per così dire, di *sconfinamento*, ovvero di sviluppo ben oltre i confini del distretto. L'indagine conferma, dunque, un processo che sembra intensificarsi anno dopo anno, di allungamento delle filiere e delle reti: se infatti per il 36% nei prossimi anni l'intensificazione delle relazioni avverrà con soggetti collocati nel territorio provinciale di localizzazione del distretto, per la parte restante gli accordi si svilupperanno oltre tale limite territoriale; addirittura nell'11% dei casi si guarderà a collaborazioni con soggetti collocati all'estero.

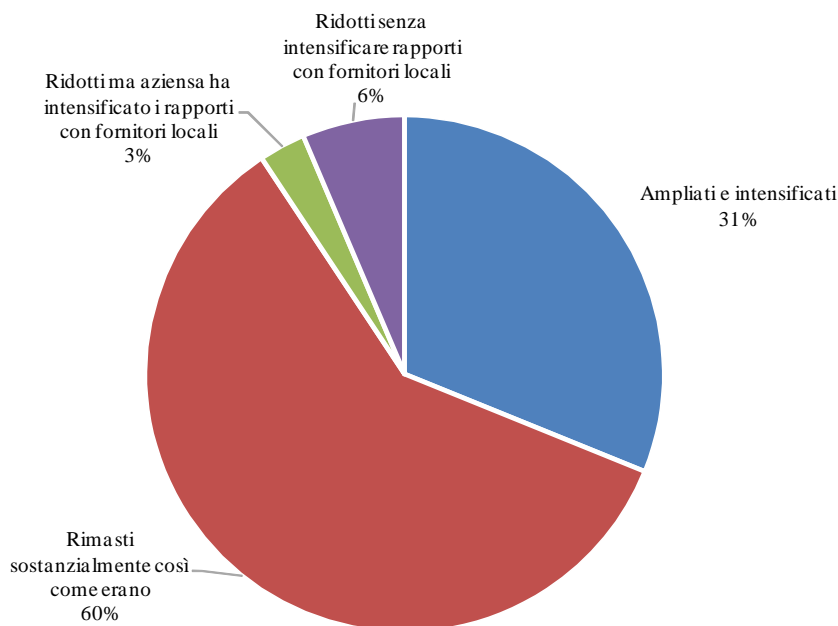
Fig. 15 - Localizzazione dei soggetti con cui l'impresa distrettuale prevede di stringere accordi nell'immediato futuro (2015)



Infine, occorre accennare al fatto che la forma più diffusa di rete nei distretti è quella che riguarda il sistema dei fornitori di ciascuna impresa. E' lungo questi sistemi che, frequentemente, viaggiano informazioni e innovazioni e si attivano processi che rendono più (o meno) efficienti le attività produttive dei distretti. Negli ultimi anni, la crisi ha indotto ad una revisione dei rapporti di subfornitura, specie nella parte di produzione in conto terzi. Tuttavia, dall'indagine di Unioncamere, emerge come solo in pochi casi l'intensità dei rapporti tra singole imprese distrettuali e fornitori (esterni al distretto) si sia allentata. Nella maggior parte delle situazioni, viceversa, tali rapporti sono rimasti stabili (60% del campione) o addirittura si sono intensificati (31% del campione).

Forte è, dunque, l'impressione che le reti – nelle loro diverse espressioni – si stiano progressivamente rimodellando e riconfigurando, snellendosi e allungandosi, ma soprattutto focalizzandosi su processi più attinenti all'attuale fase del ciclo di vita dei distretti: innovazione, ricerca, internazionalizzazione, ricerca di nuova efficienza organizzativa, innalzamento della produttività. Un processo virtuoso sembra essersi innescato e, ovviamente, solo gli anni a venire indicheranno se esso ha generato buoni frutti.

Fig. 16 - Rapporti con i principali fornitori al di fuori della provincia

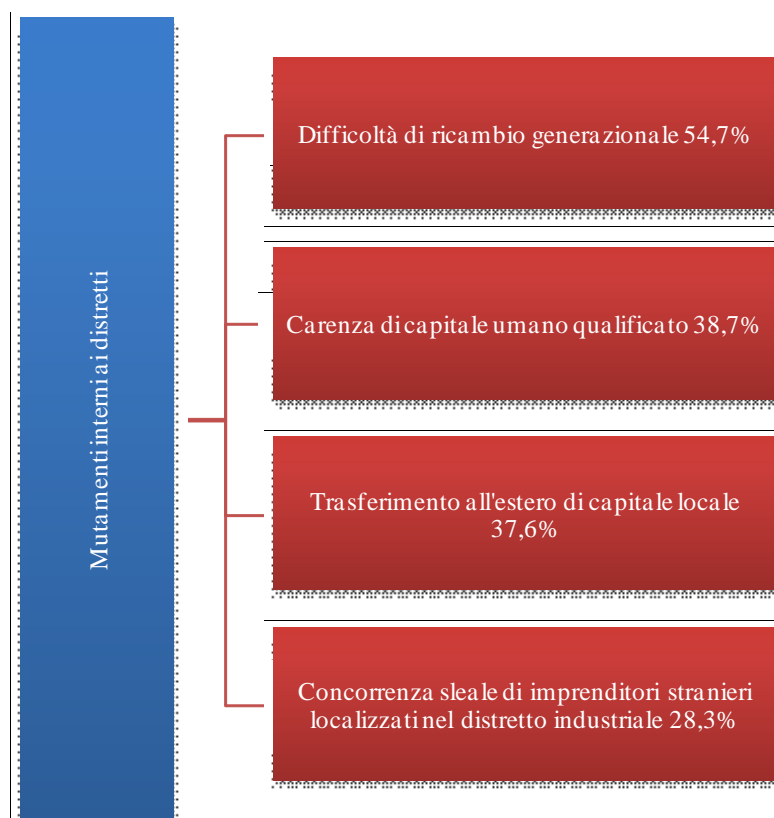


Tuttavia è bene tenere presente che sulla riconfigurazione dei distretti agiscono processi che vanno al di là delle reti e che riguardano la ridefinizione degli equilibri sociali interni a ciascuna area produttiva. In particolare gli imprenditori hanno segnalato fenomeni che indubbiamente confermano come i tempi stiano cambiando rapidamente e come lo stesso paradigma dei distretti, verosimilmente, ha poco in comune con ciò che accadeva in passato. Tra i mutamenti segnalati, molti hanno un aspetto critico come la gestione del passaggio generazionale in numerose aziende (54,7% degli intervistati indica l'esistenza di questa problematicità), la carenza di capitale umano qualificato (38,7%), il trasferimento all'estero di capitale locale (37,6%), la concorrenza sleale dovuta anche alla presenza di imprenditori stranieri (28,3%).

Questi aspetti indicano che i distretti devono affrontare uno scenario nuovo e con problemi considerevolmente diversi da quelli di 15 o 20 anni fa. Ma soprattutto occorre considerare che si tratta di aspetti che non possono essere affrontati in via esclusiva attraverso politiche definite a livello centrale, ma attraverso l'intervento di soggetti intermedi di territorio, in grado di mediare tra posizioni differenti e di rappresentare istanze molteplici. La questione diffusa del passaggio generazionale e della evoluzione del capitalismo familiare, il rapporto, in alcuni territori, con imprenditori stranieri, il rilancio delle infrastrutture, la formazione, sono aspetti che richiedono azioni coordinate tra più soggetti all'interno di un medesimo territorio, soprattutto da parte di chi vive e conosce quel territorio.

Da questo punto di vista, l'azione degli ultimi anni, finalizzata a riformare, ridefinire, accorpare o eliminare una serie di soggetti intermedi, non appare sempre lungimirante. Forte è l'impressione che dal punto di vista della ridefinizione degli equilibri sociali, i distretti si trovino in una fase di passaggio la cui meta non si intravede con chiarezza.

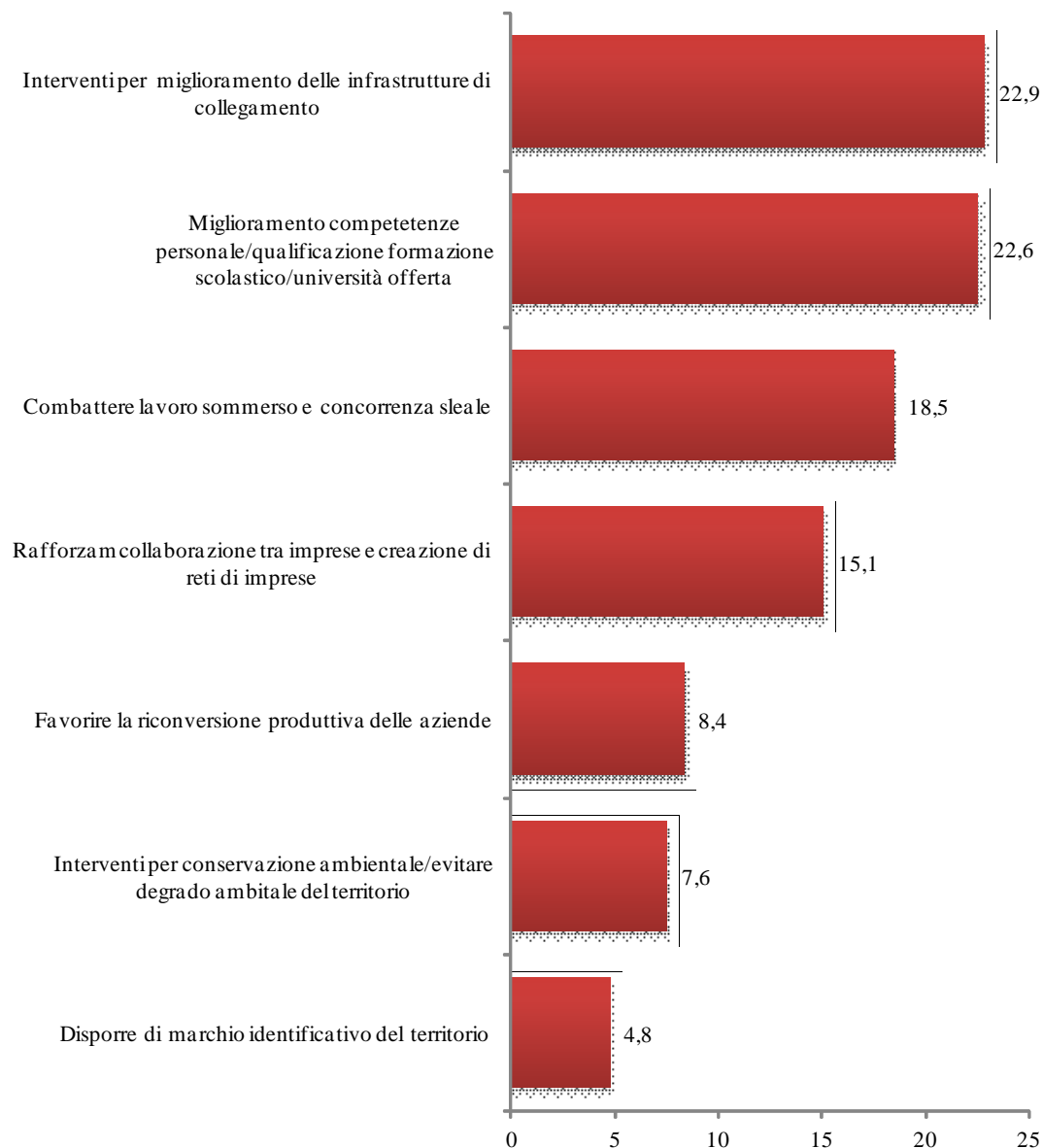
Fig. 17 - Principali trasformazioni intervenute negli ultimi anni nei distretti produttivi



. Essendosi attenuati sia la funzione che il ruolo politico giocato da molti soggetti di territorio, si aprono nuovi scenari, in cui, a questo punto, soprattutto il sistema delle imprese dovrà essere in grado di trovare un nuovo protagonismo ed una capacità di azione per affrontare le molte priorità dello sviluppo; nuove forme di rappresentanza degli interessi che i territori esprimono ancora oggi.

D'altra parte se da un lato si parla di riorganizzazione dei poteri nella dimensione locale, quasi ad indicare l'avvio di una nuova fase politica di governo dei territori, dall'altro lato le priorità per la crescita non sono cambiate di molto negli ultimi anni; anzi se si guarda ai territori del Mezzogiorno, ad esempio, tali priorità sono divenute ancora più urgenti. Dall'indagine emerge come la competitività di ciascun distretto dipenda ancora, secondo l'opinione degli intervistati, dal miglioramento delle infrastrutture di collegamento, dal miglioramento dei percorsi formativi di chi poi dovrà operare in azienda, dal far fronte al lavoro sommerso e alle forme di concorrenza sleale, o ancora da interventi contro il degrado ambientale.

Fig. 18 - Le priorità di intervento per la competitività del distretto produttivo (risposte in %), 2011



Sottovalutare o dare un ascolto poco attento alle istanze che vengono dal territorio, soprattutto da quelle aree che hanno contribuito fortemente a rendere competitivo il manifatturiero italiano, rappresenterebbe un grave errore. Per questi motivi, il livello di attenzione su una realtà complessa come quella dei distretti non deve mai abbassarsi, così come ridefinire azioni e politiche a sostegno dei distretti rappresenta una sfida che va colta già oggi.

Contributi

1. Segnali di ripresa in uno scenario economico mondiale incerto: le esportazioni dei distretti italiani tra 2014 e 2015³

di Elena Mazzeo

1.1 Introduzione

L'ultimo anno è stato caratterizzato da un consolidamento della ripresa in molte economie avanzate e dalla progressiva decelerazione della domanda in diverse economie emergenti. L'attuale quadro economico è connotato dalla presenza di segnali contrastanti: coesistono indicatori di un'evoluzione favorevole con altri che hanno indotto a rivedere al ribasso il tasso di crescita previsto per la domanda mondiale. Dati positivi contrassegnano l'andamento dell'economia statunitense mentre nei paesi europei prosegue, benché a ritmi piuttosto moderati, la fase di ripresa dopo l'instabilità degli anni precedenti. In questo contesto agisce favorevolmente la diminuzione del prezzo del petrolio e delle altre materie prime. D'altro canto, la domanda di importazioni da parte dei paesi emergenti è in decelerazione a causa del rallentamento del tasso di espansione della domanda in Cina e nei paesi esportatori di materie prime, anche per effetto della diminuzione delle quotazioni internazionali del petrolio.

I dati disponibili sul 2015 mostrano variazioni positive per le esportazioni totali dell'Italia, che sono aumentate del 3,8 per cento rispetto al 2014: per quelle nell'area dell'Ue28 l'incremento è stato pari al 3,9 per cento, di poco superiore rispetto a quello delle aree extra Ue, pari al 3,6 per cento. Hanno dato un impulso notevole le esportazioni negli Stati Uniti, che hanno contribuito per oltre il 40 per cento dell'incremento del periodo. Sono stati di minore intensità ma positivi anche i contributi alla crescita delle esportazioni in Spagna e nel Regno Unito in Europa, Medio Oriente e, tra i paesi asiatici, in India; essi hanno più che compensato l'impatto fortemente negativo del calo in Russia dovuto anche al perdurare delle restrizioni commerciali.

Dal punto di vista della dinamica per i settori merceologici che caratterizzano maggiormente le produzioni distrettuali, nel 2014 vi è stato un andamento positivo dei prodotti del sistema moda (tessile, abbigliamento, pelli e calzature) oltre che dei prodotti alimentari e della meccanica.

È stato invece meno favorevole il ruolo della metallurgia e dei materiali da costruzione (altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi). Nel 2015 l'incremento delle esportazioni italiane è stato in buona misura (per un terzo) concentrato nei settori dei mezzi di trasporto. Hanno continuato a crescere le esportazioni di prodotti alimentari e bevande mentre è proseguita la fase negativa per le esportazioni italiane della metallurgia. Un certo rallentamento ha contrassegnato l'andamento del settore dei macchinari e delle apparecchiature come pure i beni del sistema moda e, tra questi, in particolare i prodotti tessili e l'abbigliamento.

Le esportazioni dei 79 distretti industriali - individuati secondo la definizione dell'Osservatorio dei distretti - sono cresciute nel 2014 del 2,2 per cento, un tasso di poco superiore alla variazione delle esportazioni complessive nazionali (+2,0%): la quota delle esportazioni distrettuali si è confermata di poco inferiore al 20 per cento delle esportazioni italiane. L'Italia nord-orientale ha dato il contributo maggiore, grazie

³ Si ringrazia Cristina Lanzi, Istat, per la collaborazione nell'estrazione ed elaborazione dei dati.

anche all'importante ruolo del Veneto, la regione più rappresentata con 18 distretti industriali.

Tabella 1 - Esportazioni italiane per settori (1) - Anni 2012-2015

(Valori in milioni di euro e variazioni in percentuale)

	2012	2013	2014	2015	var. %		
					2013	2014	2015
Prodotti dell'agricoltura, della silvicoltura e della pesca	5.822	5.982	5.936	6.604	2,7	-0,8	11,3
Carbone (esclusa torba)	11	3	4	10	-68,8	14,9	156,2
Petrolio greggio e gas naturale	671	431	360	339	-35,7	-16,5	-5,9
Minerali metalliferi	135	110	134	98	-18,5	21,3	-26,8
Altri minerali da cave e miniere	634	656	680	710	3,4	3,7	4,4
Prodotti alimentari	19.836	20.766	21.523	22.923	4,7	3,6	6,5
Bevande	6.225	6.722	6.840	7.301	8,0	1,8	6,7
Tabacco	25	25	33	29	-0,3	34,7	-13,3
Prodotti tessili	9.440	9.408	9.745	9.861	-0,3	3,6	1,2
Articoli di abbigliamento (anche in pelle e in pelliccia)	17.164	17.788	18.872	19.054	3,6	6,1	1,0
Articoli in pelle (escluso abbigliamento) e simili	16.496	17.778	18.617	19.109	7,8	4,7	2,6
Legno e prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); articoli in paglia e materiali da intreccio	1.509	1.512	1.571	1.660	0,2	3,9	5,7
Carta e prodotti di carta, prodotti della stampa e della riproduzione di supporti registrati	6.127	6.263	6.434	6.668	2,2	2,7	3,6
Coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	20.497	16.366	14.057	12.455	-20,2	-14,1	-11,4
Prodotti chimici	25.343	25.521	25.977	27.028	0,7	1,8	4,0
Prodotti farmaceutici di base e preparati farmaceutici	17.240	19.635	20.933	21.872	13,9	6,6	4,5
Articoli in gomma e materie plastiche	13.661	13.898	14.246	14.755	1,7	2,5	3,6
Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	8.936	9.361	9.541	10.016	4,8	1,9	5,0
Prodotti della metallurgia	32.907	27.355	26.117	24.818	-16,9	-4,5	-5,0
Prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature	17.935	18.189	18.505	18.894	1,4	1,7	2,1
Computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e orologi	12.661	12.308	12.091	13.417	-2,8	-1,8	11,0
Apparecchiature elettriche e apparecchiature per uso domestico non elettriche	19.939	20.237	20.829	21.938	1,5	2,9	5,3
Macchinari e apparecchiature n.c.a.	70.439	71.607	74.142	75.767	1,7	3,5	2,2
Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	25.141	26.542	27.633	32.852	5,6	4,1	18,9
Altri mezzi di trasporto	11.146	10.694	12.428	12.285	-4,1	16,2	-1,2
Mobili	8.164	8.367	8.643	9.202	2,5	3,3	6,5
Prodotti delle altre industrie manifatturiere	12.764	13.490	13.995	15.122	5,7	3,8	8,0
Energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	256	274	187	272	7,1	-31,9	46,0
Prodotti delle attività di trattamento dei rifiuti e risanamento	1.742	1.450	1.369	1.482	-16,8	-5,6	8,3
Totale	390.182	390.233	398.870	413.881	0,0	2,2	3,8

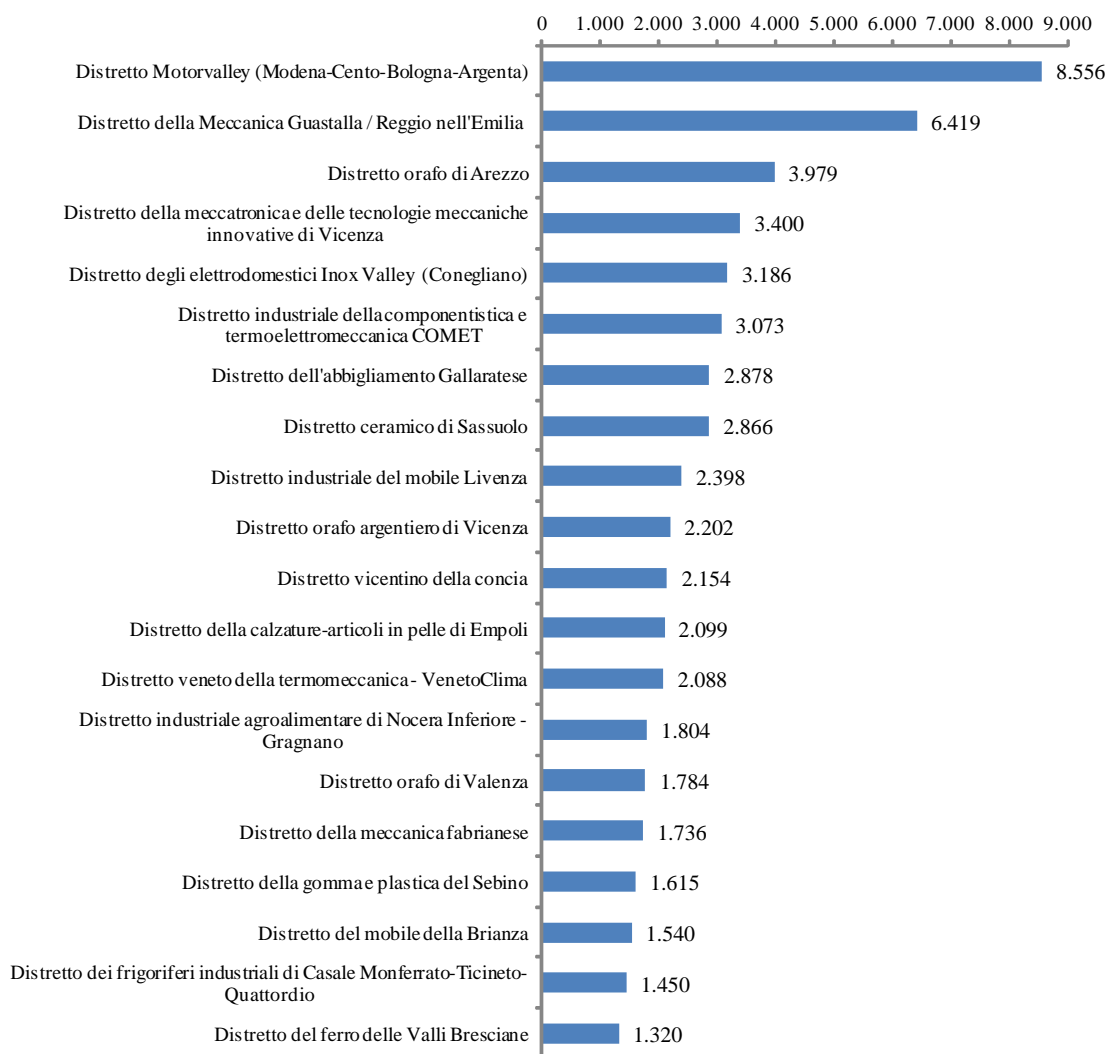
(1) Classificazione delle merci Ateco 2007

Fonte: dati Istat

Nella figura 1 sono raffigurati i principali distretti industriali in base al valore delle esportazioni nel 2014: tra questi sono compresi sei distretti del Veneto, tre dell'Emilia Romagna, sei distretti dell'Italia nord-occidentale, tre dell'Italia centrale e un solo distretto meridionale, quello alimentare di Nocera Inferiore-Gagnano.

Di seguito verrà brevemente descritto l'andamento delle esportazioni dei distretti raggruppati secondo il settore di specializzazione nel 2014 e, in base ai dati al momento disponibili, nella prima metà del 2015.

Figura 1 - I principali distretti esportatori nel 2014, ordinati in base al valore delle esportazioni
(Valori in milioni di euro)



Fonte: elaborazioni su dati Istat

1.2 L'andamento delle esportazioni dei distretti italiani nel 2014

I distretti esportatori di prodotti alimentari e bevande

Le esportazioni dei distretti di prodotti alimentari e bevande hanno mostrato un incremento nel 2014: la ripresa delle vendite nei mercati europei ha controbilanciato il rallentamento delle esportazioni di quasi tutti i distretti nelle aree esterne all'Unione europea (ad eccezione di quello piemontese di Canelli-Santo Stefano Belbo). Si contraddistinguono, tuttavia, per i buoni risultati nei paesi extra Ue le esportazioni del distretto del Prosecco superiore e quelle del distretto del prosciutto di Parma.

Tab. 2 - Le esportazioni dei distretti di alimentari e bevande per area geografica*(Valori in milioni di euro e variazioni in percentuale)*

	valori			var. %	
	2012	2013	2014	2013	2014
Distretto industriale di Canelli - Santo Stefano Belbo					
Extra Ue28	440	447	489	1,5	9,6
Ue28	659	571	581	-13,4	1,7
Mondo	1.099	1.017	1.070	-7,4	5,2
Distretto di Conegliano Valdobbiadene - Prosecco Superiore					
Extra Ue28	130	151	167	16,1	10,3
Ue28	258	283	297	9,6	5,2
Mondo	388	434	464	11,8	7,0
Distretto agroalimentare del prosciutto di Parma					
Extra Ue28	57	65	70	14,1	8,4
Ue28	213	224	217	5,0	-3,1
Mondo	270	288	287	6,9	-0,5
Distretto lattiero caseario parmense					
Extra Ue28	43	77	75	78,9	-2,4
Ue28	121	131	146	8,8	11,3
Mondo	164	208	221	27,2	6,2
Distretto industriale agroalimentare di Nocera Inferiore - Gragnano					
Extra Ue28	756	831	840	9,9	1,1
Ue28	879	916	964	4,2	5,3
Mondo	1.635	1.747	1.804	6,8	3,3
Somma esportazioni distretti alimentari					
Extra Ue28	1.426	1.570	1.642	10,1	4,5
Ue28	2.129	2.124	2.205	-0,3	3,8
Mondo	3.555	3.694	3.847	3,9	4,1

Fonte: elaborazioni su dati Istat

La fase positiva per le esportazioni del distretto di Conegliano Valdobbiadene del Prosecco superiore è difatti proseguita, sebbene in lieve rallentamento rispetto al 2013, sia nei principali mercati europei, ad eccezione del mercato tedesco, che extra europei (Stati Uniti). I dati dei primi due trimestri del 2015 indicano un rafforzamento della tendenza all'espansione dei valori esportati, in particolare negli Stati Uniti e nel Regno Unito.

Per il distretto di Nocera Inferiore-Gragnano il 2014 ha rappresentato un anno positivo, con un elevato contributo alla crescita del settore granaglie amidi e prodotti amidacei (compresa la pasta) le cui esportazioni hanno mostrato un aumento generalizzato ai principali paesi di sbocco.

L'unico tra i distretti del settore a mostrare una contrazione, sia pure lieve, è stato quello del prosciutto di Parma, che ha risentito della diminuzione in diversi paesi dell'Unione europea, ove viene diretto il 70 per cento circa dell'export, in particolare in Francia, Germania, Belgio, flessioni non compensate dal buon andamento (+8,4%) nei mercati esterni all'Ue.

I distretti del tessile e abbigliamento

Il bilancio dell'anno 2014 per le esportazioni dei quindici distretti del settore tessile e abbigliamento è positivo per la quasi totalità dei distretti.

Tab. 3 - Le esportazioni dei distretti del tessile abbigliamento e occhialeria per area geografica
(Valori in milioni di euro e variazioni in percentuale)

	valori			var. %	
	2012	2013	2014	2013	2014
Distretto industriale tessile-abbigliamento Biella					
Extra Ue28	556	541	531	-2,7	-1,8
Ue28	494	505	534	2,2	5,7
Mondo	1.050	1.046	1.065	-0,4	1,8
Distretto dell'abbigliamento Gallaratese					
Extra Ue28	1.662	1.764	1.998	6,1	13,3
Ue28	873	901	879	3,2	-2,4
Mondo	2.535	2.665	2.878	5,1	8,0
Distretto serico comasco					
Extra Ue28	226	213	207	-5,7	-3,0
Ue28	450	463	466	2,8	0,6
Mondo	677	676	673	0,0	-0,5
Distretto della Bassa-Bresciana - confezioni e abbigliamento					
Extra Ue28	95	112	113	17,4	1,1
Ue28	152	154	155	1,4	0,6
Mondo	247	266	268	7,6	0,8
Distretto Bergamasca Valcavallina Oglio					
Extra Ue28	117	95	98	-18,9	2,8
Ue28	137	128	134	-6,5	4,1
Mondo	254	223	231	-12,2	3,6
Distretto n 6 Castel Goffredo - tessile- calzetteria					
Extra Ue28	122	113	113	-6,7	-0,8
Ue28	353	359	401	1,7	11,8
Mondo	474	472	514	-0,4	8,8
Distretto tessile abbigliamento Schio Thiene Valdagno					
Extra Ue28	521	544	561	4,4	3,3
Ue28	636	655	677	3,0	3,4
Mondo	1.157	1.199	1.239	3,7	3,3
Distretto tessile-abbigliamento del Veneto orientale					
Extra Ue28	103	110	111	6,5	0,9
Ue28	93	98	96	5,4	-1,6
Mondo	196	208	207	6,0	-0,3
Distretto tessile di Carpi					
Extra Ue28	71	62	65	-12,6	5,6
Ue28	89	91	98	1,9	8,6
Mondo	160	152	164	-4,5	7,4
Distretto tessile-abbigliamento di Prato					
Extra Ue28	375	357	351	-4,6	-1,7
Ue28	591	561	617	-5,1	10,0
Mondo	966	918	968	-4,9	5,4
Distretto industriale tessile-abbigliamento Casentino-Val Tiberina					
Extra Ue28	136	131	161	-3,4	22,2
Ue28	105	119	118	13,2	-0,9
Mondo	241	251	279	3,8	11,2
Distretto tessile-abbigliamento di Urbania-Sant'Angelo in Vado-Pergola-Sassocorvaro-Mondolfo					
Extra Ue28	121	139	164	14,0	18,3
Ue28	154	178	195	15,7	9,8
Mondo	275	316	359	15,0	13,5
Distretto dell'abbigliamento di Perugia					
Extra Ue28	184	210	225	14,3	7,3
Ue28	148	153	145	3,2	-4,9
Mondo	332	363	371	9,4	2,2
Distretto industriale del tessile e abbigliamento Vibrata-Tordino-Vomano					
Extra Ue28	54	54	60	0,6	11,7
Ue28	48	51	58	5,9	13,0
Mondo	102	105	118	3,1	12,4
Distretto del tessile-abbigliamento di San Giuseppe Vesuviano					
Extra Ue28	23	24	22	3,8	-9,6
Ue28	24	24	26	-0,3	7,6
Mondo	47	48	47	1,7	-1,0
Distretto dell'occhiale di Belluno					
Extra Ue28	1	2	2	160,4	-33,1
Ue28	4	3	3	-7,7	-19,1
Mondo	5	6	4	24,9	-24,7
Somma esportazioni distretti tessile abbigliamento e occhialeria					
Extra Ue28	4.366	4.471	4.782	2,4	7,0
Ue28	4.352	4.443	4.603	2,1	3,6
Mondo	8.717	8.915	9.385	2,3	5,3

Fonte: elaborazioni su dati Istat

Nell'Italia nord occidentale, dove sono situati i distretti di dimensioni più rilevanti in termini di valori esportati, l'incremento più elevato nel 2014 è stato segnato dal distretto dell'abbigliamento Gallaratese (+8,0%), peraltro il principale esportatore del tessile e abbigliamento con un valore di circa 2,9 miliardi di euro. Questo risultato si deve esclusivamente alle esportazioni verso le aree extra Ue, che incidono per il 70 per cento sulle esportazioni complessive del distretto e sono cresciute del 13,3 per cento nel 2014. Tra gli altri principali distretti del settore, si segnalano il tessile di Carpi e quello del tessile-abbigliamento di Prato per i quali il 2014 potrebbe rappresentare un punto di svolta dopo gli anni difficili della crisi, segnati da notevoli flessioni dei valori esportati.

Caratteristica comune ad alcuni tra i principali distretti è stato l'aumento delle esportazioni, concentrato unicamente nell'area dell'Unione europea, mentre si sono registrate flessioni, in alcuni casi rilevanti, dei valori esportati nei mercati extra Ue. Sono da notare i buoni risultati conseguiti nell'Ue28 dal distretto del tessile-abbigliamento di Biella (5,7%), di Prato (10%), della calzetteria di Castel Goffredo (11,8%) e della Bergamasca Valcavallina Oglio (4,1%).

Per altri distretti invece la ripresa è stata diffusa a entrambe le aree geografiche, ad esempio Schio-Thiene-Valdagno e quello di Carpi; anche i distretti delle Marche e dell'Abruzzo (Urbania- Sant'Angelo in Vado Sassocorvaro-Mondolfo e Vibrata – Tordino-Vomano) hanno non solo confermato il buon risultato dell'anno precedente ma anche conseguito un'accelerazione delle esportazioni in entrambe le aree.

Vi sono, infine tre distretti le cui esportazioni hanno invece segnato risultati più modesti. Nel distretto della seta di Como le esportazioni, dopo essere rimaste ferme nel 2013, hanno mostrato una flessione dello 0,5 per cento nel 2014, per effetto della diminuzione dei flussi verso i mercati extra Ue. Le esportazioni sono rimaste stazionarie anche nel distretto del tessile-abbigliamento del Veneto orientale anche per effetto di una flessione dell'1,6 per cento nei mercati dell'Unione europea. Il distretto tessile-abbigliamento di San Giuseppe Vesuviano, di dimensioni molto più contenute in termini di ammontare di esportazioni, ha subito una forte diminuzione dei valori esportati nelle aree esterne all'Ue non compensati dagli incrementi nei paesi Ue.

Nel 2014 anche il distretto dell'occhiale del bellunese ha subito notevoli difficoltà e ha segnato nette flessioni dei valori esportati.

I distretti di pelli, cuoio e calzature

Per il settore delle calzature, pelli e cuoio, come per tutto il sistema della moda italiana, il 2014 è parso un anno caratterizzato da luci e ombre.

La maggior parte dei distretti esportatori nel 2014 ha conseguito un incremento delle vendite all'estero, nonostante il rallentamento nei mercati extra Ue dovuto soprattutto agli effetti delle restrizioni commerciali imposte per la crisi russo-ucraina nei distretti prevalentemente esposti su questo mercato. Altri distretti invece hanno beneficiato, da una parte, dell'espansione della domanda nel mercato statunitense, tra questi il distretto della concia di Arzignano e della provincia di Verona, dall'altra della ripresa della domanda nei mercati dell'Unione europea.

Come accennato, uno dei principali problemi che hanno contribuito a frenare le esportazioni all'esterno dell'Ue è stato la chiusura del mercato russo: come testimoniano i dati sulle esportazioni in questo paese di calzature della Riviera del Brenta (-15,1% nel 2014 e -64,6% nel primo semestre 2015) e di San Mauro Pascoli (-

14,4% e -29,9% nel primo semestre 2015)⁴ o di articoli in pelle della provincia di Vicenza (-14,5% nel 2014 e -29% nel primo semestre 2015), per citare solo alcuni dei principali distretti esportatori.

Tab. 4 - Le esportazioni dei distretti di calzature, pelli e cuoio per area geografica

(Valori in milioni di euro e variazioni in percentuale)

	valori			var. %	
	2012	2013	2014	2013	2014
Distretto delle calzature della Riviera del Brenta					
Extra Ue28	270	293	278	8,4	-4,8
Ue28	447	462	493	3,2	6,8
Mondo	717	754	771	5,2	2,3
Distretto dello Sportsystem di Montebelluna					
Extra Ue28	173	177	175	2,3	-1,1
Ue28	657	657	702	0,0	6,8
Mondo	831	834	877	0,5	5,1
Distretto calzaturiero veronese					
Extra Ue28	100	107	129	6,7	20,0
Ue28	271	272	298	0,3	9,7
Mondo	371	379	427	2,1	12,6
Distretto vicentino della concia (Arzignano)					
Extra Ue28	892	1.047	1.115	17,4	6,4
Ue28	914	975	1.039	6,7	6,6
Mondo	1.806	2.022	2.154	12,0	6,5
Distretto calzaturiero di San Mauro Pascoli					
Extra Ue28	185	210	231	13,9	9,7
Ue28	68	78	91	14,4	17,3
Mondo	253	288	322	14,0	11,8
Distretto industriale di Santa Croce sull'Arno					
Extra Ue28	366	374	382	2,2	1,9
Ue28	312	320	338	2,4	5,6
Mondo	679	694	719	2,3	3,6
Distretto delle calzature-articoli in pelle di Empoli					
Extra Ue28	1.126	1.213	1.301	7,7	7,2
Ue28	618	712	798	15,1	12,1
Mondo	1.744	1.925	2.099	10,4	9,0
Distretto industriale pelli cuoio e calzature del Valdarno Superiore					
Extra Ue28	206	344	470	67,3	36,6
Ue28	140	185	141	32,3	-23,4
Mondo	345	529	612	53,2	15,6
Distretto calzaturiero della Valdinievole					
Extra Ue28	75	75	77	-0,8	3,6
Ue28	51	46	53	-8,6	14,0
Mondo	126	121	130	-4,0	7,6
Distretto della pelle di Piancastagnaio					
Extra Ue28	2	3	2	46,6	-26,9
Ue28	0	0	0	77,2	-8,8
Mondo	2	3	2	47,2	-26,5
Distretto pelli, cuoio e calzature di Civitanova Marche - pelli del Tolentino					
Extra Ue28	174	193	183	11,1	-4,9
Ue28	243	235	232	-3,0	-1,6
Mondo	416	428	415	2,9	-3,1
Distretto delle Calzature di Fermo					
Extra Ue28	604	662	599	9,7	-9,6
Ue28	508	496	506	-2,4	1,9
Mondo	1.112	1.158	1.105	4,2	-4,7
Distretto delle Calzature napoletane					
Extra Ue28	96	113	106	18,5	-6,6
Ue28	136	148	161	9,2	8,3
Mondo	231	262	266	13,0	1,8
Distretto conciario di Solofra					
Extra Ue28	102	108	82	5,4	-24,3
Ue28	38	38	49	-0,1	28,3
Mondo	140	146	130	3,9	-10,6
Distretto industriale di Barletta					
Extra Ue28	55	59	59	7,5	-0,2
Ue28	148	152	175	2,7	14,8
Mondo	203	211	234	4,0	10,6
Distretto calzaturiero di Casarano					
Extra Ue28	8	8	13	-0,4	55,2
Ue28	15	8	13	-44,5	62,3
Mondo	23	16	26	-28,8	58,8
Somma esportazioni distretti calzature, pelli e cuoio					
Extra Ue28	4.434	4.988	5.202	12,5	4,3
Ue28	4.565	4.784	5.088	4,8	6,3
Mondo	9.000	9.772	10.289	8,6	5,3

Fonte: elaborazioni su dati Istat

⁴ Dati Istat, cfr. www.istat.it, banca dati coeweb.

Tuttavia queste difficoltà sono state in alcuni distretti più che compensate dai buoni risultati conseguiti nel mercato degli Stati Uniti, com'è il caso delle calzature di San Mauro Pascoli (+41,9%) e di Verona, più che raddoppiate, o dei distretti degli articoli in pelle di Arzignano e del Valdarno.

Sono ancora cresciute le esportazioni dei principali distretti toscani, come il distretto delle calzature-articoli in pelle di Empoli e del Valdarno superiore, in quest'ultimo caso grazie proprio al forte aumento nei mercati extra Ue che ha controbilanciato la flessione nell'Ue. Questa tendenza non è stata diffusa ai distretti delle Marche, di Fermo e delle pelli del Tolentino, in cui le difficoltà nei mercati extra Ue sono state così pesanti da ridurre il valore delle esportazioni nel 2014. Anche per i distretti del Mezzogiorno si è osservata una netta divaricazione tra la buona performance nei mercati dell'Unione europea e le difficoltà nelle aree extra Ue (oltre che in Russia anche negli Stati Uniti), in particolare per il distretto di Solofra che vi destina circa i due terzi delle proprie esportazioni.

I distretti esportatori di materiali da costruzione

Sospinti dal riattivarsi dell'attività produttiva nel settore immobiliare in Europa, la maggioranza dei distretti esportatori di materiali da costruzione è tornata nel 2014 a registrare variazioni positive del fatturato all'estero.

Tab. 5 - Le esportazioni dei distretti dei materiali da costruzione (ferro, marmo, pietre, ceramica, gomma, plastica, sughero, vetro) per area geografica
(Valori in milioni di euro e variazioni in percentuale)

	valori			var. %	
	2012	2013	2014	2013	2014
Distretto della gomma e plastica del Sebino					
Extra Ue28	324	324	334	0,1	3,1
Ue28	1.177	1.199	1.281	1,9	6,8
Mondo	1.501	1.523	1.615	1,5	6,0
Distretto del porfido e delle pietre trentine					
Extra Ue28	2	2	1	-28,9	-63,4
Ue28	4	3	3	-30,8	1,3
Mondo	6	4	3	-30,1	-20,7
Distretto del marmo e delle pietre del Veneto					
Extra Ue28	161	189	183	17,6	-3,0
Ue28	212	202	207	-4,9	2,7
Mondo	373	391	391	4,8	0,0
Distretto del vetro artistico di Murano					
Extra Ue28	57	59	58	3,9	-2,2
Ue28	48	41	39	-13,6	-5,2
Mondo	105	100	97	-4,1	-3,4
Distretto ceramico di Sassuolo					
Extra Ue28	963	1.098	1.183	14,0	7,8
Ue28	1.526	1.565	1.683	2,5	7,6
Mondo	2.489	2.662	2.866	6,9	7,7
Distretto lapideo Apuo-Versiliese					
Extra Ue28	116	115	105	-1,1	-8,8
Ue28	18	20	24	10,3	19,4
Mondo	135	135	129	0,4	-4,5
Distretto industriale della ceramica di Civita Castellana					
Extra Ue28	52	57	59	8,5	3,4
Ue28	48	47	52	-1,3	9,0
Mondo	100	104	110	3,8	6,0
Distretto industriale del sughero di Calangianus - Tempio Pausania					
Extra Ue28	8	8	9	2,6	20,1
Ue28	14	13	11	-9,3	-9,0
Mondo	21	20	21	-5,1	2,1
Somma esportazioni dei distretti produttori dei materiali da costruzione					
Extra Ue28	1.683	1.851	1.931	10,0	4,4
Ue28	3.048	3.090	3.301	1,4	6,8
Mondo	4.731	4.941	5.233	4,4	5,9

Fonte: elaborazioni su dati Istat

È stato, infatti, questo il tratto caratteristico per il distretto della ceramica di Sassuolo, le cui esportazioni sono aumentate in tutti i principali mercati europei, come Francia, Germania, Belgio, Svizzera, oltre che negli Stati Uniti; un segnale, questo, confermato anche nella prima metà del 2015 che mostra anche un'evoluzione positiva nel mercato nordamericano.

È stata simile la tendenza osservata anche nel distretto della ceramica di Civita Castellana mentre per i distretti del settore lapideo Apuo-versiliese e del marmo e delle pietre del Veneto è stato registrato un andamento di segno opposto in differenti mercati: positivo nei paesi dell'Ue ma negativo nelle aree extra Ue. L'aumento delle esportazioni in alcuni paesi emergenti come Cina, Indonesia, Messico, Marocco si è accompagnato, infatti, a flessioni in altri paesi (Emirati Arabi Uniti, Canada, Russia).

Il distretto della gomma e plastica del Sebino ha mostrato un'accelerazione generalizzata. Si è concentrata invece nel solo mercato extraeuropeo l'espansione del distretto del sughero di Calangianus.

I distretti dei prodotti in metallo, della meccanica e dell'elettronica

Nella tabella 6 sono presentati i risultati di distretti specializzati in produzioni eterogenee, meccanica, elettronica, prodotti in metallo. Il settore della meccanica nel 2014 è stato uno dei settori trainanti della crescita dell'export complessivo dell'Italia. Non altrettanto si può dire per le esportazioni dei prodotti in metallo, cresciute a tassi inferiori rispetto alle esportazioni complessive, e del settore dell'elettronica, in diminuzione.

I risultati relativi all'andamento delle esportazioni nel 2014 sono stati disomogenei, ma un tratto comune alla maggior parte dei distretti è la buona performance nel mercato dell'Unione europea che indica come il 2014 possa essere considerato un anno di svolta, se non altro per il ruolo assunto dalla ripresa della domanda nel mercato europeo che, oltre ad essere il più vicino, è spesso ancora il più rilevante per molte imprese esportatrici.

Le esportazioni della rubinetteria del Piemonte nord orientale hanno mostrato segnali positivi, dopo la flessione dell'anno precedente che ha caratterizzato, per restare sempre ai distretti piemontesi, anche quelle dei frigoriferi di Casale Monferrato. Tra le performance più brillanti sui mercati esteri vanno anche menzionati alcuni distretti veneti, primo tra tutti l'Inox Valley di Conegliano, seguito dal distretto della mecatronica e tecnologie innovative di Vicenza e da quelli emiliani della Motor Valley e del biomedicale di Mirandola.

In alcuni casi l'incremento delle esportazioni nell'Ue è riuscito a compensare la flessione nelle altre aree geografiche, come ad esempio nel caso del distretto della componentistica e termoelettronica Comet, della meccanica di Guastalla / Reggio nell'Emilia, della meccanica fabrianese o del distretto industriale di Recanati, Osimo e Castelfidardo. Nel caso del distretto di Vigevano la contrazione dei valori esportati nelle aree extra Ue si è accompagnata a un rallentamento rispetto all'anno precedente nei mercati Ue. Vi è un unico distretto le cui esportazioni hanno subito una diminuzione in entrambe le aree: il distretto piemontese dei casalinghi di Omegna, Stresa, Varallo Sesia le cui esportazioni si sono ridotte dell'8,7 per cento.

Tab. 6 - Le esportazioni dei distretti della meccanica ed elettronica e dei prodotti in metallo per area geografica
(Valori in milioni di euro e variazioni in percentuale)

	valori			var. %	
	2012	2013	2014	2013	2014
Distretto della rubinetteria del Piemonte nord-orientale					
Extra Ue28	56	52	53	-8,2	1,7
Ue28	104	98	103	-5,5	5,4
Mondo	160	150	156	-6,5	4,1
Distretto dei frigoriferi industriali di Casale Monferrato-Ticineto-Quattordio					
Extra Ue28	627	653	664	4,2	1,6
Ue28	779	747	787	-4,2	5,3
Mondo	1.407	1.400	1.450	-0,4	3,6
Distretto industriale dei casalinghi Omegna-Stresa-Varallo Sesia					
Extra Ue28	28	20	18	-28,1	-9,8
Ue28	45	45	41	0,2	-8,2
Mondo	72	65	59	-10,7	-8,7
Distretto della metalmeccanica ed elettronica del Canavese					
Extra Ue28	290	270	298	-6,8	10,5
Ue28	356	362	355	1,5	-1,8
Mondo	646	632	654	-2,2	3,5
Distretto metalmeccanico Lecchese					
Extra Ue28	57	50	45	-12,4	-8,9
Ue28	325	298	302	-8,4	1,3
Mondo	382	348	347	-9,0	-0,1
Distretto del ferro delle Valli Bresciane					
Extra Ue28	330	346	349	4,8	0,9
Ue28	975	996	971	2,1	-2,5
Mondo	1.305	1.342	1.320	2,8	-1,6
Distretto Industriale di Vigevano					
Extra Ue28	666	657	563	-1,4	-14,4
Ue28	268	304	317	13,1	4,6
Mondo	935	961	880	2,8	-8,4
Distretto veneto della termomeccanica - VenetoClima					
Extra Ue28	996	1.069	1.098	7,3	2,7
Ue28	962	992	990	3,1	-0,2
Mondo	1.958	2.061	2.088	5,2	1,3
Distretto industriale della componentistica e termoelettromeccanica COMET					
Extra Ue28	1.587	1.683	1.670	6,0	-0,8
Ue28	1.276	1.331	1.403	4,2	5,4
Mondo	2.864	3.014	3.073	5,2	2,0
Distretto degli elettrodomestici Inox Valley (Conegliano)					
Extra Ue28	1.265	1.366	1.392	7,9	1,9
Ue28	1.442	1.592	1.794	10,4	12,7
Mondo	2.708	2.958	3.186	9,2	7,7
Distretto della meccatronica e delle tecnologie meccaniche innovative di Vicenza					
Extra Ue28	1.624	1.730	1.762	6,6	1,8
Ue28	1.552	1.547	1.638	-0,4	5,9
Mondo	3.176	3.278	3.400	3,2	3,7
Distretto della Meccanica Guastalla / Reggio nell'Emilia					
Extra Ue28	3.163	3.387	3.278	7,1	-3,2
Ue28	2.932	2.988	3.141	1,9	5,1
Mondo	6.095	6.375	6.419	4,6	0,7
Distretto Motorvalley (Modena-Cento-Bologna-Argenta)					
Extra Ue28	4.633	4.923	5.019	6,3	1,9
Ue28	3.440	3.328	3.537	-3,2	6,3
Mondo	8.073	8.251	8.556	2,2	3,7
Distretto biomedicale di Mirandola					
Extra Ue28	52	67	72	28,5	7,5
Ue28	27	26	30	-3,4	14,3
Mondo	79	93	101	17,6	9,4
Distretto della meccanica fabrianese					
Extra Ue28	685	752	741	9,8	-1,5
Ue28	1.003	977	995	-2,7	1,9
Mondo	1.688	1.729	1.736	2,4	0,4
Distretto industriale di Recanati-Osimo-Castelfidardo					
Extra Ue28	148	157	156	6,6	-0,9
Ue28	171	182	191	6,9	4,8
Mondo	318	340	347	6,8	2,1
Somma esportazioni dei distretti della meccanica ed elettronica					
Extra Ue28	16.208	17.183	17.178	6,0	0,0
Ue28	15.658	15.812	16.596	1,0	5,0
Mondo	31.866	32.995	33.774	3,5	2,4

Fonte: elaborazioni su dati Istat

I distretti della carta

Nel 2014 sono rimaste stazionarie le esportazioni dei distretti della carta, con flessioni rilevanti che hanno interessato il mercato dell'Unione europea, a fronte di andamenti più brillanti nei mercati extra Ue: va sottolineato però che il settore cartario si contraddistingue per un'elevata concentrazione dell'export nei mercati più vicini, a causa degli elevati costi di trasporto che rendono poco profittevoli le vendite nei mercati più distanti. I risultati nel 2014 sono stati piuttosto differenziati tra i distretti. Da una parte le esportazioni di Verona e di Città di Castello hanno subito flessioni significative, che per il primo distretto hanno riguardato esclusivamente le vendite nei paesi dell'Ue (-14,3%), mentre per il distretto di Città di Castello hanno anche interessato quelle dirette verso le aree Extra Ue. Dall'altra, è proseguita l'espansione internazionale del distretto di Capannori, specializzato nel settore degli imballaggi e nella carta per uso domestico che, in controtendenza, ha aumentato le proprie esportazioni del 4,5 per cento grazie in particolare a un netto incremento nelle aree extra Ue.

Tab. 7 - Le esportazioni dei distretti della carta per area geografica

(Valori in milioni di euro e variazioni in percentuale)

	valori			var. %	
	2012	2013	2014	2013	2014
Distretto cartario di Verona					
Extra Ue28	22	22	24	2,2	9,5
Ue28	134	117	101	-12,7	-14,3
Mondo	156	140	125	-10,6	-10,5
Distretto cartario di Capannori					
Extra Ue28	81	80	92	-0,9	14,8
Ue28	451	462	474	2,5	2,7
Mondo	532	542	566	2,0	4,5
Distretto cartario di Città di Castello					
Extra Ue28	6	4	3	-27,1	-28,1
Ue28	21	24	22	15,4	-8,2
Mondo	27	28	25	5,9	-11,2
Somma esportazioni distretti della carta					
Extra Ue28	109	107	120	-1,7	12,0
Ue28	606	603	597	-0,4	-1,1
Mondo	714	710	716	-0,6	0,9

Fonte: elaborazioni su dati Istat

I distretti dei mobili

Dopo avere pesantemente subito le ripercussioni della crisi economica, il settore dei mobili ha sperimentato una graduale ripresa confermata dai dati sulle esportazioni del 2014. Questa evoluzione positiva, tuttavia, si è accompagnata a una notevole variabilità tra le performance dei diversi distretti. Un tratto positivo abbastanza diffuso è dato dal ritorno alla crescita delle esportazioni nell'Ue che, se nel 2013 caratterizzava un solo distretto, nel 2014 ha accomunato la maggioranza dei distretti consentendo incrementi sostenuti delle esportazioni: quelli lombardi della Brianza (5,3%) e del Casalasco viadanese (7,3%), di Poggibonsi e Sinalunga (10,8%) in recupero dopo la flessione dell'anno precedente, accanto al distretto del mobile di Livorno (6,3%) e a quello dell'imbottito di Forlì (9,5%). A questi va aggiunto anche il distretto industriale del mobile imbottito di Matera (provincia di Bari), benché i buoni risultati siano in questo

caso limitati ai mercati extraeuropei. D'altra parte, dopo le buone performance dell'anno precedente si sono ridotte le esportazioni di Ortisei, di Bassano e del mobile classico della Bassa Veronese mentre hanno mostrato di non avere ancora superato la fase di difficoltà sui mercati esteri il distretto della sedia, e quelli di Quarrata e di Pesaro.

Tab. 8- Le esportazioni dei distretti del mobile per area geografica

(Valori in milioni di euro e variazioni in percentuale)

	valori			var. %	
	2012	2013	2014	2013	2014
Distretto del mobile della Brianza					
Extra Ue28	804	900	938	12,0	4,2
Ue28	589	563	603	-4,5	7,1
Mondo	1.393	1.463	1.540	5,0	5,3
Distretto del legno del Casalasco Viadanese					
Extra Ue28	23	25	29	8,7	16,7
Ue28	68	58	60	-15,5	3,2
Mondo	91	82	88	-9,5	7,3
Distretto del legno-arredamento di Ortisei					
Extra Ue28	45	58	50	27,2	-13,8
Ue28	133	142	139	6,6	-2,2
Mondo	179	200	189	11,8	-5,5
Distretto del mobile d'arte di Bassano					
Extra Ue28	181	224	204	23,3	-8,7
Ue28	177	163	166	-7,9	2,1
Mondo	358	386	370	7,9	-4,2
Distretto del mobile Classico della Bassa Veronese					
Extra Ue28	74	83	84	12,3	1,2
Ue28	52	49	45	-6,0	-7,6
Mondo	126	132	129	4,7	-2,1
Distretto industriale del mobile Livenza					
Extra Ue28	782	821	879	4,9	7,1
Ue28	1.478	1.434	1.519	-3,0	5,9
Mondo	2.261	2.255	2.398	-0,3	6,3
Distretto industriale della sedia					
Extra Ue28	234	218	221	-7,1	1,3
Ue28	461	451	449	-2,2	-0,4
Mondo	695	668	669	-3,9	0,2
Distretto del mobile imbottito di Forlì					
Extra Ue28	67	64	76	-4,2	19,2
Ue28	143	136	143	-4,9	4,9
Mondo	210	200	219	-4,7	9,5
Distretto del mobile di Quarrata					
Extra Ue28	29	29	29	1,2	1,0
Ue28	102	88	80	-13,6	-8,7
Mondo	130	117	110	-10,3	-6,3
Distretto industriale del legno e mobili di Poggibonsi-Sinalunga					
Extra Ue28	19	16	20	-17,5	22,9
Ue28	26	24	24	-7,7	2,6
Mondo	45	40	44	-11,9	10,8
Distretto del legno e mobili di Pesaro-Fossombrone-Piandimeleto					
Extra Ue28	258	241	211	-6,6	-12,4
Ue28	184	179	187	-2,8	4,2
Mondo	443	420	398	-5,0	-5,3
Distretti industriali del mobile imbottito					
Extra Ue28	93	94	104	1,1	10,5
Ue28	244	242	241	-0,8	-0,2
Mondo	337	336	345	-0,3	2,8
Somma delle esportazioni dei distretti del legno e dei mobili					
Extra Ue28	2.610	2.771	2.844	6,2	2,6
Ue28	3.658	3.528	3.656	-3,5	3,6
Mondo	6.268	6.299	6.500	0,5	3,2

Fonte: elaborazioni su dati Istat

I distretti dell'oreficeria e gioielleria

Il 2014 ha rappresentato un anno di transizione per i distretti dell'oreficeria e gioielleria. Nel distretto orafo e argentiero di Vicenza, le esportazioni hanno continuato a espandersi grazie alla buona performance nelle aree extra Ue (7%) mentre si sono ridotte le vendite nel mercato europeo. La domanda è stata particolarmente dinamica oltre che negli Stati Uniti anche in mercati emergenti quali i paesi dell'area del Golfo. Al contrario, il distretto orafo di Valenza è riuscito a conseguire solo nel mercato

dell'Ue, in primo luogo in Francia, Regno Unito e Spagna, variazioni positive delle esportazioni (4,4%) che si sono al contrario ridotte negli altri mercati. E' arretrato il valore delle vendite del distretto di Arezzo che, da una parte, non è riuscito a intercettare la spinta proveniente dalla domanda statunitense, dall'altra ha subito una flessione nel principale mercato di sbocco (Emirati Arabi Uniti) e ripercussioni delle difficoltà nei mercati della sponda Sud del Mediterraneo. Sull'andamento dei valori esportati ha influito la stabilità dei prezzi dei metalli preziosi.

Tab. 9 - Le esportazioni dei distretti dell'oreficeria e gioielleria per area geografica

(Valori in milioni di euro e variazioni in percentuale)

	valori			var. %	
	2012	2013	2014	2013	2014
Distretto orafa di Valenza					
Extra Ue28	1.568	1.355	1.238	-13,6	-8,6
Ue28	587	523	546	-10,9	4,4
Mondo	2.155	1.878	1.784	-12,9	-5,0
Distretto orafa argentiero di Vicenza					
Extra Ue28	1.415	1.643	1.758	16,1	7,0
Ue28	505	472	444	-6,6	-5,9
Mondo	1.921	2.115	2.202	10,1	4,1
Distretto orafa di Arezzo					
Extra Ue28	4.231	3.200	2.678	-24,4	-16,3
Ue28	2.468	1.529	1.302	-38,0	-14,9
Mondo	6.699	4.729	3.979	-29,4	-15,9
Somma delle esportazioni dei distretti di oreficeria e gioielleria					
Extra Ue28	7.215	6.197	5.674	-14,1	-8,4
Ue28	3.560	2.524	2.292	-29,1	-9,2
Mondo	10.774	8.722	7.965	-19,1	-8,7

Fonte: elaborazioni su dati Istat

1.3 Le tendenze nel periodo gennaio giugno 2015

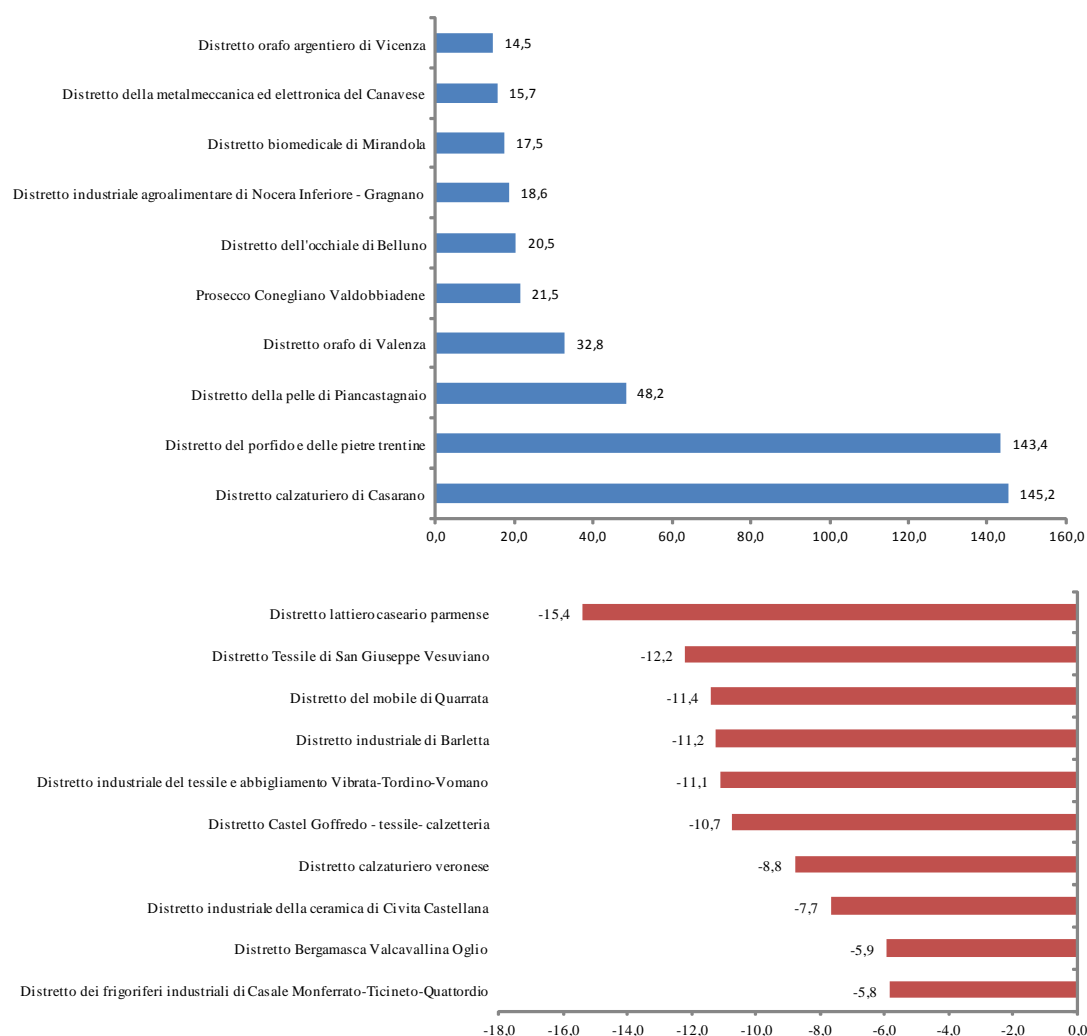
Nel primo semestre del 2015 le esportazioni dei distretti italiani, secondo la definizione adottata dall'Osservatorio nazionale dei distretti, sono state pari a 36,8 miliardi di euro. Tra aumenti e diminuzioni le esportazioni dei distretti sono complessivamente aumentate del 4,6 per cento nel primo semestre, come risultato derivante dagli aumenti registrati da 50 distretti e le diminuzioni registrate da altri 25. Circa quaranta sono stati i distretti con un tasso di crescita superiore a quello delle esportazioni nazionali complessive del periodo (+5%).

Nella figura 2 sono presentati i primi dieci distretti ordinati in base alle variazioni positive e negative più elevate nei primi mesi del 2015. Alcuni importanti distretti del "sistema moda" hanno messo in luce qualche segnale di difficoltà sui mercati esteri: nei distretti di Castel Goffredo, Vibrata- Tordino -Vomano e San Giuseppe Vesuviano le esportazioni si sono fortemente ridotte ma anche in altri importanti distretti esportatori, come quelli calzaturieri di San Mauro Pascoli, del veronese e del Brenta, di Barletta, il distretto delle pelli del Valdarno superiore e del tessile abbigliamento di Prato. D'altra parte vi sono numerosi distretti esportatori di beni di consumo, cosiddetti tradizionali, che nello stesso periodo hanno aumentato oltre la media le proprie esportazioni: ad esempio il distretto vicentino della concia, quello di Piancastagnaio e di Casarano,

l'agroalimentare di Gragnano e due distretti orafi di Valenza e di Vicenza, oltre che quello dell'occhialeria, per citare solo quelli con le variazioni positive più elevate.

Figura 2 - Dinamica delle esportazioni dei distretti nel primo semestre 2015⁽¹⁾

(Variazioni percentuali dei valori delle esportazioni nel primo semestre 2015 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente)



(1) Sono stati evidenziati i distretti che hanno mostrato le maggiori variazioni positive e negative nel I semestre 2015 rispetto allo stesso periodo del 2014.

Fonte: elaborazioni su dati Istat

Per i distretti esportatori di prodotti alimentari e bevande si conferma la fase di espansione generalizzata che riesce a trainare anche le esportazioni dei distretti dell'Italia meridionale. La sola eccezione rilevante per il comparto è rappresentata dal distretto lattiero caseario parmense che, invece, ha subito una rilevante flessione.

Non è identificabile facilmente una tendenza comune per i distretti produttori di beni strumentali (macchinari, elettrodomestici, altri prodotti in metallo): spiccano i dati positivi dei principali distretti veneti (della termomeccanica, dell'inossidabile di Conegliano, di Vicenza), accanto al distretto del biomedicale di Mirandola e a quello della meccanica ed elettronica del Canavese. Sono tuttavia numerosi i casi di distretti le cui esportazioni

sono rimaste stazionarie o si sono ridotte (ad esempio i frigoriferi industriali di Casale Monferrato, la metalmeccanica lecchese, di Vigevano, di Fabriano).

Se da una parte, la presenza consolidata in mercati maturi come gli Stati Uniti ha trainato la crescita delle esportazioni dei distretti, le restrizioni commerciali e la diminuzione della domanda da parte del mercato russo influisce pesantemente sulla dinamica delle vendite all'estero, tanto più in presenza di una domanda dei partner commerciali europei, in particolare la Germania, ancora debole.

Il rallentamento, in atto e previsto per i prossimi mesi, in un mercato come quello cinese, di dimensioni elevate ma ancora relativamente poco rilevante per le imprese esportatrici italiane, specie quelle di dimensioni più ridotte, potrebbe avere effetti negativi benché contenuti sulle vendite all'estero dei distretti italiani.

2. Le strategie di internazionalizzazione delle imprese distrettuali: una «fotografia in movimento»

di Riccardo Resciniti e Marco Santillo

2.1 Introduzione

I complessi processi di riposizionamento competitivo, scaturiti dai nuovi scenari dell'economia globalizzata, stanno profondamente modificando le tradizionali gerarchie internazionali e la dinamica dei flussi commerciali e finanziari tra l'area occidentale e quella orientale, così come tra il Nord ed il Sud del mondo, ed in parte anche all'interno di queste stesse macro-aree.

Questo ridisegno della "geografia" economica internazionale suggerisce alle imprese un ripensamento della "mappa" delle opportunità, in termini di consolidamento del business e di difesa dalla concorrenza.

Il tema della internazionalizzazione è cruciale per l'Italia, giacché la scarsa dinamicità dell'economia domestica impone alle nostre imprese di aprire nuovi spazi fuori dei confini nazionali. Peraltro, un ampliamento delle attività sull'estero può portare non soltanto nuovo fatturato, ma anche vantaggi in termini di cultura imprenditoriale, di innovazione e di capacità competitiva all'interno dello stesso mercato domestico.

In questa sezione sono esaminate le strategie di internazionalizzazione delle imprese distrettuali in relazione all'attuale evoluzione del contesto economico mondiale, in modo da verificarne la congruenza in chiave prospettica con le più opportune implicazioni di policy e di management.

Quando si parla di distretti industriali, com'è noto, si fa riferimento a un sistema, composto essenzialmente da piccole e medie imprese, che focalizzano la propria attenzione e le proprie risorse su una o più fasi di un medesimo processo produttivo, ma che risultano comunque legate da una fitta rete di relazioni (di tipo orizzontale, verticale, trasversale).

Tradizionalmente i distretti industriali, e tutte le forme di "economia di agglomerazione", si fondano su una struttura di imprese accomunate dalla vicinanza geografica e dall'appartenenza alla stessa industria o alla stessa filiera.

I distretti, per anni considerati l'elemento distintivo della competitività delle imprese italiane, ma coinvolti anch'essi nella fase recessiva che ha colpito la nostra economia, iniziano a registrare i primi segnali di ripresa: si tratta tuttavia di un'opportunità che andrà colta e rafforzata adottando idonee scelte strategiche. Essi stanno vivendo un profondo cambiamento indotto dalla crescente apertura dei sistemi locali ai mercati esteri. In tal senso, il nuovo processo di internazionalizzazione tende a dare molto più spazio agli scambi transnazionali di conoscenze, invece di limitare i rapporti esterni alla commercializzazione dei prodotti, finiti o intermedi.

Il nuovo processo di internazionalizzazione dei distretti dovrebbe fondarsi su un ampliamento delle competenze "oltre la fabbrica", già descritto da qualche anno (Varaldo, 2006a, b), che vuole le imprese distrettuali saper integrare la qualità manifatturiera con:

- adeguati investimenti in tecnologia, ricerca ed innovazione;
- nuove strategie di marketing e distribuzione, anche sui mercati esteri, che

vadano oltre le forme più semplici di esportazione in cui il grado di controllo del posizionamento e dell'immagine del prodotto sfuggono all'impresa;

- un ripensamento della propria “mappa” delle opportunità, in chiave di nuovi mercati target.

Per valutare le strategie di internazionalizzazione di queste ultime in relazione all'evoluzione dello scenario mondiale, qui ci si avvale, oltre che dello spoglio della letteratura più accreditata e dello screening di diverse fonti documentarie (Ice-Prometeia, Istituto Affari Internazionali, Rapporti annuali di Intesa San Paolo), dei risultati dell'indagine del Centro Studi Unioncamere sulle PMI manifatturiere dei distretti industriali (di seguito, semplicemente, “indagine”).

Per meglio valutare gli indicatori che emergono dalle predette indagini, il lavoro avrà la seguente articolazione: in primo luogo (par. 2), si definiscono le macrotendenze in atto nello scenario economico internazionale, in quanto rappresentano la cornice di riferimento rispetto alla quale valutare le strategie delle imprese distrettuali⁵; in secondo luogo, si utilizza un già tarato modello interpretativo, volto a rappresentare il posizionamento delle imprese distrettuali in base alle scelte di mercato ed alle strategie di entrata (par. 3).

I risultati dell'indagine sono analizzati, in dettaglio, nei successivi paragrafi rispettivamente dedicati alle tre diverse modalità di entrata sui mercati esteri, ovvero esportazioni (par. 4), accordi (par. 5) e investimenti diretti esteri (par. 6). L'ultimo paragrafo del volume, nel tracciare le conclusioni dello studio, mira ad indicare le possibili aree di intervento in termini di policy e di management.

2.2 Lo scenario di riferimento: i trend emergenti

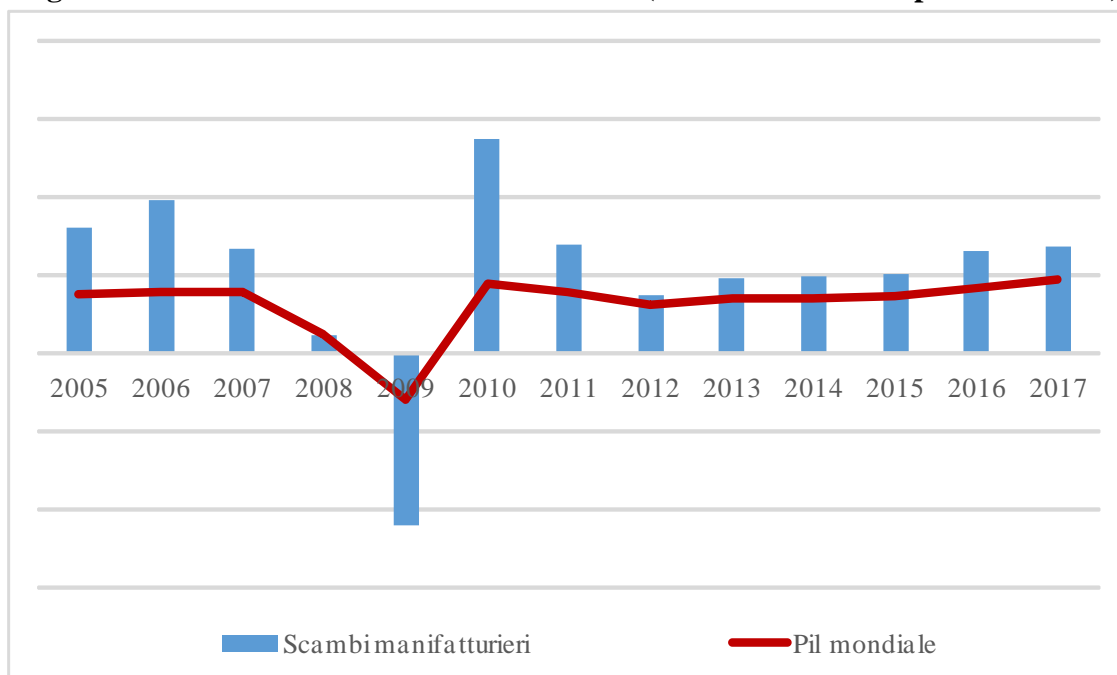
Le rapide trasformazioni in atto in tutti i settori dell'economia hanno visto l'affermarsi di nuovi modelli di business, di sistemi di alleanze, di soluzioni e sistemi complessi, di metodi, tecniche e processi che hanno annullato le distanze, compreso costi e tempi, reso possibili livelli qualitativi, oltre che quantitativi, della produzione mai raggiunti in precedenza.

Il tutto sull'onda di un processo, in continuo itinere, di sperimentazioni produttive e logistiche che rendono rapidamente obsoleta ogni pur coraggiosa e innovativa scelta imprenditoriale.

Come rimarcato nel Rapporto ICE-Prometeia del maggio 2015, esistono consistenti prospettive di rilancio per il commercio internazionale che torna a crescere del 5,6% nel 2015, arrivando in via previsionale a superare il 6% nel biennio 2016-17. Si tratta di una inversione di rotta estremamente significativa per gli scambi internazionali, se solo consideriamo che per ritrovare una crescita superiore al 5% per tre anni consecutivi occorre tornare indietro di un decennio, ovvero al triennio 2005-07

⁵ Per imprese distrettuali nel testo si fa riferimento a quelle censite dall'indagine Unioncamere.

Fig. 1 - Scambi manifatturieri e PIL mondiale (variazione annua a prezzi costanti)



Fonte: XIII Rapporto Ice e Prometeia

Il cambiamento appare ancor più significativo se rapportato alla dinamica attesa per il PIL mondiale; quest'ultimo, infatti, pur collocandosi su un trend di crescita, evidenzia ritmi inferiori di circa il 50% rispetto all'incremento dei flussi commerciali.

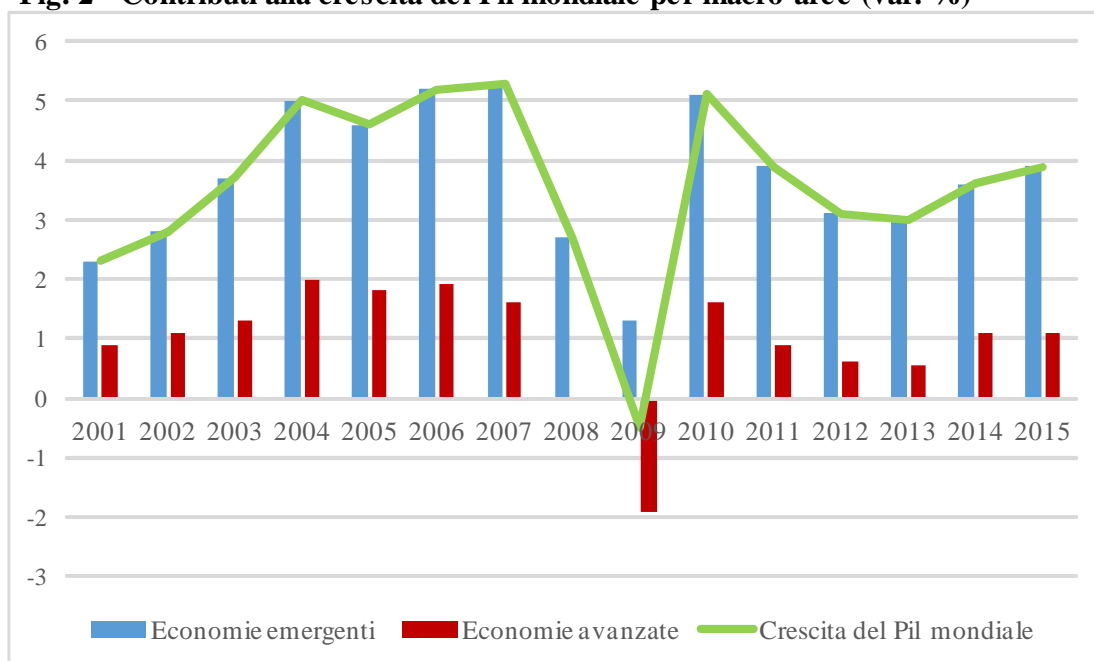
Tab.1 - Crescita aree mondiali

	QUOTE PPP	2013	2014	2015	2016	2017
Mondo (valori su base PPP)		3,1	3,1	3,1	3,3	3,5
Mondo (valori in dollari USA 2010)		2,5	2,6	2,7	2,9	3,1
Area Euro	14	-0,4	0,9	1,4	1,6	1,6
Altra Europa	4	1,4	2,4	2,1	1,8	1,9
Emergenti Europa	8	1,9	1,5	-0,5	1,8	1,6
Nord America, Oceania, Israele	21	2,2	2,4	2,8	2,7	2,6
Maturi lontani Asiatici	9	2,0	0,8	1,9	1,8	2
Emergenti Asia	27	7,0	6,8	6,6	6,2	6,4
Mena	6	1,5	2,4	2,4	3,2	3,5
Africa Sub Sahariana	2	4,4	4,3	3,8	4,2	4,7
America Latina	8	2,7	0,7	0,3	1,9	1,7

Fonte: XIII Rapporto Ice e Prometeia

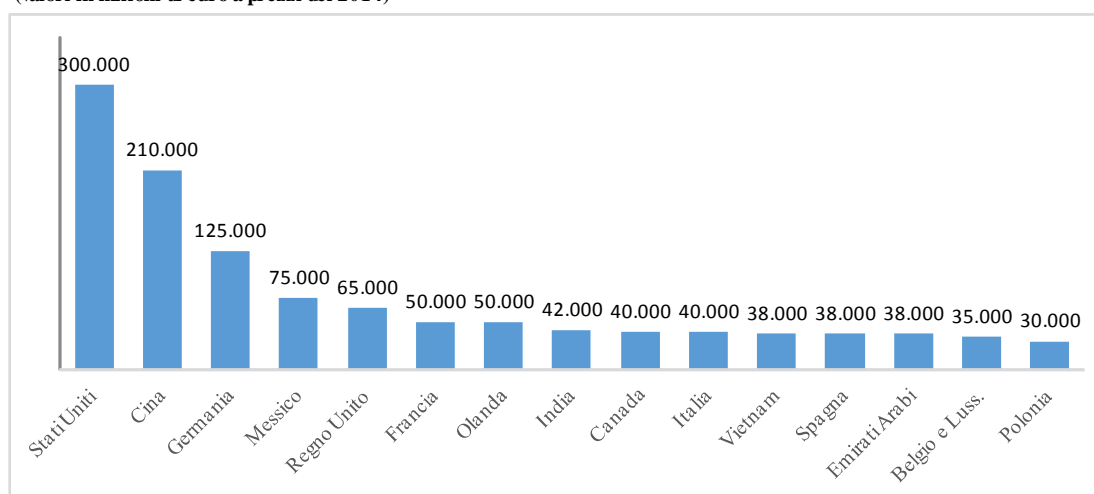
Il fattore di maggior rilievo nei nuovi scenari dell'economia internazionale è rappresentato dal rinnovato contributo alla crescita dato dai mercati tradizionalmente più forti e maturi come quelli del Nord America, ed in specie degli Stati Uniti, principale pivot del commercio internazionale anche nell'orizzonte di previsione, con una domanda di importazioni sopra il dato medio del commercio internazionale nel periodo 2015-16.

Fig. 2 - Contributi alla crescita del Pil mondiale per macro-aree (var. %)



Fonte: Elaborazione Ice su dati Prometeia

Fig. 3 - Contributo dei primi 15 paesi alla crescita del commercio mondiale (valori in milioni di euro a prezzi del 2014)



Fonte: XIII Rapporto Ice e Prometeia

Anche i mercati più sviluppati dell'Europa occidentale, seppure con ritmi di crescita meno accelerati rispetto agli Stati Uniti, sembrano pronti ad agganciare la ripresa in corso.

Segnali contrastanti arrivano invece dall'universo dei paesi emergenti. Infatti, a partire dal 2011-12 si è verificato un rallentamento della crescita, in particolare dei Paesi BRIC (Brasile, Russia, India e Cina). Ma se India e Cina mantengono una crescita economica elevata, anche se inferiore rispetto ai livelli degli ultimi 15 anni, in Brasile è invece in atto un significativo rallentamento, dovuto al crollo degli investimenti privati

e al declino del prezzo delle materie prime che il paese esporta. La Russia, a sua volta, si sta misurando con una dura quanto inattesa crisi economica, causata dal crollo del prezzo del petrolio e dalle sanzioni dei paesi occidentali.

Orbene, questo riposizionamento e questo ridisegno della “geografia” economica sembrano imporre un ripensamento, in termini di opportunità di business, dai paesi emergenti ad altre aree del pianeta, rispetto al proliferare di frettolose dichiarazioni di capovolgimento dell’economia mondiale, che invitavano a guardare soltanto, o prevalentemente, ai Paesi con i più alti tassi di crescita (in termini di PIL, di risparmio, di consumi) ed in specie alle economie dei BRIC.

Da parte nostra, pur riconoscendo le indubbie opportunità di business offerte da questi mercati, vorremmo sottolineare l’utilità di una prospettiva analitica e di un approccio metodologico in parte diversi⁶.

Con specifico riferimento al caso italiano, riteniamo infatti che per superare l’attuale situazione di disagio competitivo e per ridurre il divario che allontana la nostra economia da quelle a più alto tasso di crescita, occorra cogliere (e in fretta) non solo i vantaggi offerti ancora dall’area BRIC e dalle aree meno sviluppate (le transition economies), ma esplorare anche quelle opportunità in embrione offerte dalle aree più avanzate in termini di sviluppo socio-economico, giacché queste potrebbero rappresentare, per le nostre imprese, nuovi mercati, più abordabili per affinità culturale e dimensione.

Correlate al dato quantitativo di contesto sono le caratteristiche qualitative delle strategie internazionali, centrate prevalentemente sull’export puro, piuttosto che su modelli più evoluti di competizione e di internazionalizzazione.

Si tratta naturalmente di una sfida non facile per le imprese distrettuali che devono sapersi misurare con modelli di business innovativi, capacità di esplorazione e sfruttamento di nuovi mercati, di creazione di accordi inter-aziendali a monte e a valle, di soluzioni logistiche e produttive su scala globale. Sicché, in definitiva, la vera sfida dei prossimi anni che impegnerà anche le nostre imprese minori, è proprio quella di leggere con le giuste lenti l’evoluzione in corso dei mercati internazionali e raggiungere nuove configurazioni strategico-organizzative più efficaci rispetto ai modelli tradizionali.

2.3 Mercati esteri e modalità di entrata: un modello interpretativo

Le strategie di internazionalizzazione delle imprese distrettuali riguardano il disegno globale di sviluppo nei mercati esteri e sono finalizzate ad ottimizzare la capacità competitiva facendo leva, secondo i casi, sullo sfruttamento delle core competence su più mercati di sbocco, sulle economie di localizzazione e di esperienza, sulla capacità di trasferire le competenze maturate a livello locale alle altre unità del network globale.

L’indagine Unioncamere sulle strategie di entrata delle imprese distrettuali si focalizza sulle modalità di ingresso e sui mercati serviti⁷ che restano le due questioni chiave da cui dipende la capacità delle imprese di costruire un vantaggio competitivo su

⁶ Sia consentito citare un precedente invito a distinguere “evidenze e miti” nei processi di valutazione della dinamica dello scenario internazionale (Resciniti, Matarazzo, 2012).

⁷ Come è noto, altre due questioni sono essenziali ai fini della definizione di una strategia di entrata: il tempo e la dimensione di attività.

scala globale.

Le modalità di entrata sono usualmente distinte, in base all'impegno organizzativo e finanziario richiesto, in tre categorie: esportazioni, accordi e investimenti diretti esteri, alle quali fa anche riferimento l'indagine qui discussa. Queste tre categorie sono ulteriormente articolabili in varie forme.

Le esportazioni si definiscono "indirette" quando l'impresa arriva a vendere sui mercati esteri passando attraverso l'azione di soggetti intermedi (tipicamente trading company o agenti all'acquisto, ma anche altri imprenditori che veicolano i prodotti nelle loro catene logistico-distributive) che acquistano la merce nel Paese dell'esportatore e la rivendono all'estero.

Al contrario, si parla di esportazioni "dirette" quando l'impresa opera sui mercati esteri interagendo con il cliente finale oppure con il cliente business (impresa distributiva o industriale), anche attraverso una propria struttura commerciale ad hoc (rete di vendita costituita da agenti dipendenti dell'impresa o collaboratori indipendenti, ufficio di rappresentanza, sussidiaria dotata di personalità giuridica e autonomia economico-amministrativa). Sono esportazioni dirette, inoltre, le vendite online anche se gestite in assenza di una struttura commerciale ad hoc, che saranno oggetto di un altro capitolo.

Gli accordi sono forme di intesa con imprese del paese di destinazione di tipo contrattuale non equity (quando non coinvolgono l'assunzione di quote di partecipazione societarie), quali il licensing, il franchising, il contratto di produzione e il contratto di gestione, oppure di tipo equity, come la joint venture internazionale, che consente l'ingresso nei mercati esteri attraverso la creazione di una nuova società con una o più imprese locali. Gli accordi, infine, possono riguardare anche rapporti con soggetti diversi, quali centri di ricerca, università, o altri soggetti della filiera della conoscenza.

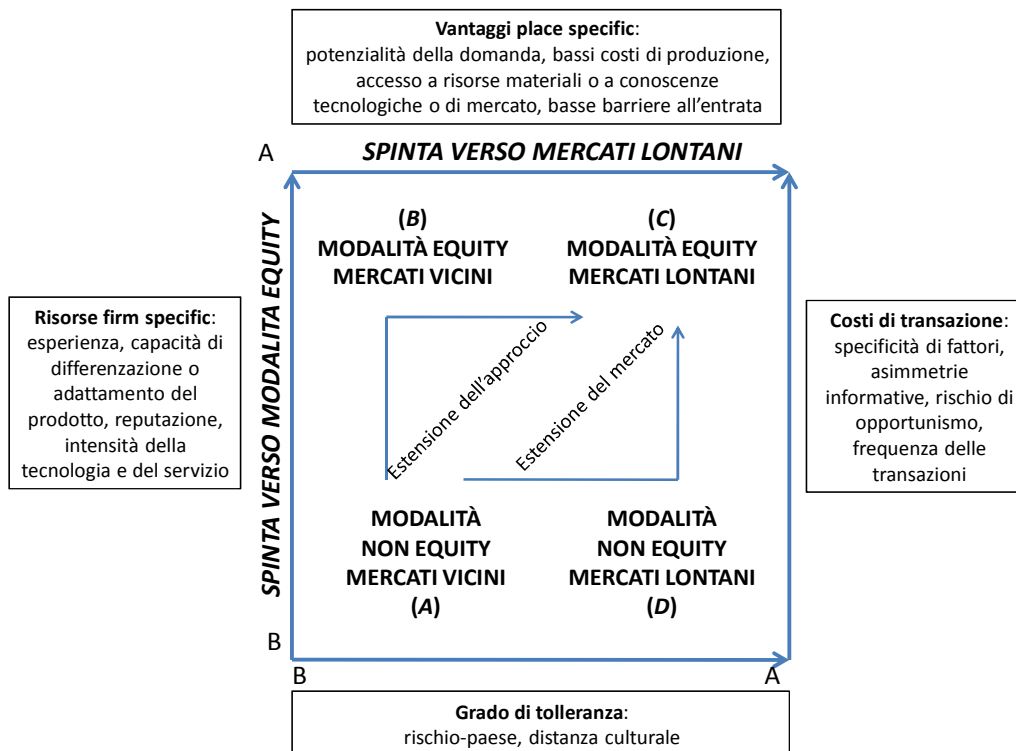
Come chiave di lettura delle scelte delle imprese distrettuali, è utilizzata ancora la matrice Modalità/Mercati (Matarazzo, 2012, Resciniti e Matarazzo, 2012), che mette in relazione le due variabili analizzate nell'indagine sulla base dei principali filoni di ricerca in materia. Essa distingue ognuna delle due variabili in due modalità e, quindi, incrociandole, permette di identificare quattro posizionamenti diversi.

I mercati sono classificati in base alla distanza geo-culturale (Hofstede, 1980; Kogut, Singh, 1988; House, 2004; Dow D., Karunaratna, 2006). Le modalità di entrata sono classificate secondo che prevedano o meno uno scambio proprietario (Anderson e Gatignon, 1986; Hill et al, 1990; Root, 1994; Ekeledo e Sivakumar, 1998; Pan e Tse, 2000; Florin, 2004; Tao Gao, 2004), in:

- non equity, che si suddividono in esportazioni ed accordi contrattuali (quali licensing, contratti di ricerca e sviluppo, contratti di lungo termine tra venditore e acquirente, attività di marketing congiunte, alleanze, accordi di distribuzione),
- equity, ossia accordi di tipo "joint venture" e investimenti diretti all'estero.

La matrice Modalità/Mercati integra le principali prospettive di analisi delle strategie di entrata – la "Transaction Cost Analysis", la "Resource Based View" e la "Institutional Theory" – per fornire una chiave interpretativa delle scelte di internazionalizzazione delle imprese.

Fig. 4 - La matrice Modalità/Mercati



Fonte: Resciniti, Matarazzo, 2012

Il modello considera due dimensioni:

1. scelta delle modalità di entrata, distinte in “equity” e “non equity”, che è funzione della presenza di risorse firm specific e/o dei costi di transazione. Il possesso di capacità legate all’esperienza nella gestione della complessità di molteplici mercati di sbocco, di una forte immagine aziendale, di una spiccata capacità di differenziazione, nonché di intense conoscenze tecnologiche, spinge le imprese ad adottare forme equity finalizzate al pieno controllo del processo produttivo e distributivo all’estero;
2. scelta dei mercati distinti in “vicini” (Paesi occidentali) e “lontani” (Paesi emergenti) in senso geo-culturale, che è funzione dei vantaggi place specific (costi di produzione, accesso a risorse privilegiate, conoscenze tecnologiche e di mercato, infrastrutture di mercato, contesto economico, normativo e politico) e market specific (potenziale di mercato, pressione competitiva), nonché del grado di tolleranza al rischio Paese e alla distanza culturale. La presenza di vantaggi place/market specific ed un alto grado di tolleranza al rischio spingono le imprese occidentali verso i mercati emergenti.

La matrice descrive il posizionamento delle imprese per tipo di modello di internazionalizzazione, tra i due estremi nel quadrante A (modalità non equity/mercati vicini) e del quadrante C (modalità equity/ mercati lontani), con gli altri due quadranti che rappresentano le due situazioni intermedie in cui l’impresa introduce un solo elemento di complessità, modalità di ingresso (quadrante B) o mercati (quadrante D).

Inoltre, attraverso la Matrice si può individuare l'evoluzione delle strategie di entrata da forme semplici a forme più complesse (spostamento da un quadrante all'altro della matrice) attraverso due differenti spinte: verso le modalità equity e verso i mercati più lontani geo-culturalmente.

2.4 Le esportazioni

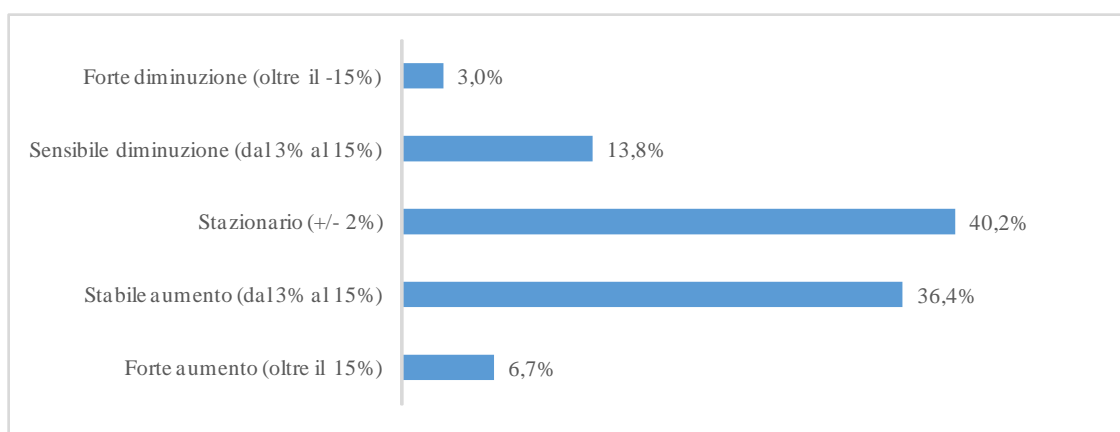
Dall'analisi dei dati dell'indagine Unioncamere emergono risultati estremamente interessanti, contrassegnati però da luci ed ombre, a testimonianza di atteggiamenti imprenditoriali ancora in bilico tra l'adesione a schemi del passato e una timida apertura alle nuove frontiere dei processi di internazionalizzazione.

2.4.1 I fattori competitivi

Il primo dato, di carattere generale, indica che la percentuale media del fatturato estero sul totale, nel 2014 è stato del 51,5% (contro il 54,3% del 2013). Su base territoriale si riscontra una situazione piuttosto equilibrata tra Nord-Ovest, Nord-Est e Centro (rispettivamente 52,4%; 52,9%; 52,3%) rispetto al 41,6% del Sud.

Anche il dato delle esportazioni presenta segnali contrastanti. Queste, infatti, sono in crescita per il 43,1% delle imprese rispondenti (rispetto al 42% del 2013). Più in dettaglio, il 36,4% delle imprese distrettuali, complessivamente intese, registra un "sensibile aumento" dell'export e il 6,7% un "forte aumento". Spiccano, nel dato generale, il 40,1% dei settori tipici made in Italy (le "3 A": abbigliamento, arredamento, alimentare), valore in regresso rispetto al 44% dell'anno precedente, e il 44,2% della meccanica, in crescita rispetto al 39,4% del 2013. Complessivamente, poi, il 40,2% delle imprese dichiara un andamento stazionario delle esportazioni e il 16,8% una riduzione.

Fig. 5 - Andamento complessivo delle esportazioni delle imprese distrettuali nel 2014 rispetto al 2013

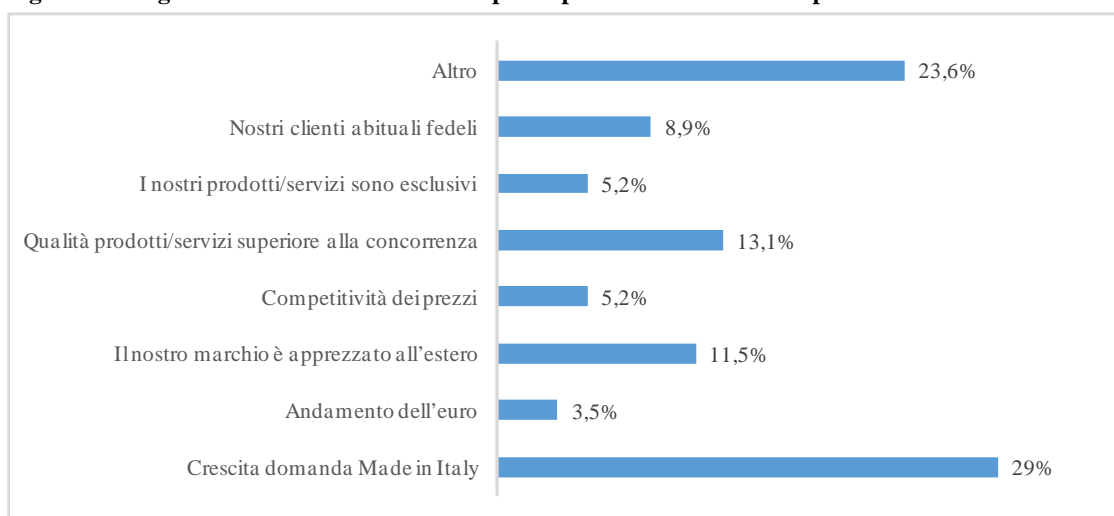


Fonte: Indagine Centro Studi Unioncamere 2015 (Report distretti)

Il successo per le imprese che accrescono le esportazioni non si basa più sul tradizionale circolo virtuoso alimentato dai meccanismi di divisione/specializzazione del lavoro tipici dei distretti e dalla svalutazione della moneta, fattori in virtù dei quali i

nostri prodotti acquisivano quote di mercato all'estero in forza di prezzi più bassi rapportati ad una riconosciuta qualità "artigianale". Oggi le imprese distrettuali internazionalizzate hanno modificato (e devono ancora procedere in questa direzione) il loro posizionamento competitivo procedendo da una leadership di costo verso una leadership di differenziazione. Come dimostrano anche le risposte ricevute nell'indagine, esse dovranno sempre più rispondere alle minacce della concorrenza di prezzo scatenata dai paesi terzi con strategie di differenziazione che fanno leva, oltre che sul tradizionale "effetto country of origin" (29%), sulla qualità percepita dei prodotti/servizi rispetto alla concorrenza (13,1%), sul brand aziendale (11,5%), sulla fidelizzazione dei clienti internazionali (8,9%), sull'esclusività dell'offerta (5,2%), piuttosto che sul prezzo (5,2%).

Fig. 6 - Strategie di differenziazione delle imprese per incrementare le esportazioni

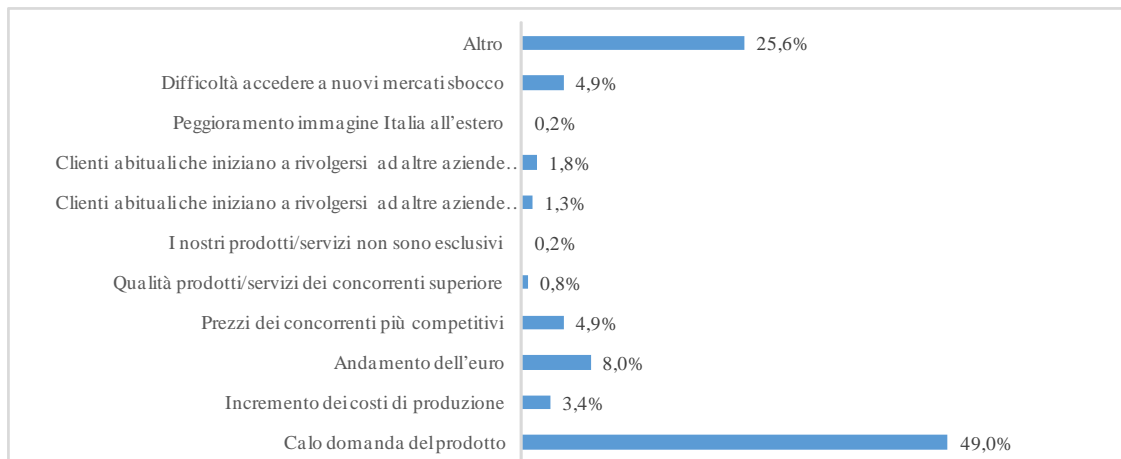


Fonte: Indagine Centro Studi Unioncamere 2015 (Report distretti)

Le imprese che accusano, invece, il calo delle esportazioni, denunciano una sostanziale incapacità di rispondere al calo della domanda (49%, rispetto però al 62,2% del 2013), sia nei mercati di consumo che in quelli dei prodotti industriali, e rimangono vittime dei prezzi più bassi dei concorrenti (4,9%, rispetto all'8,8% del 2013) e dell'andamento dell'Euro (8,0%, contro il 6,2% del 2013).

In altri termini, le imprese distrettuali che non riescono a valorizzare opportunamente i fattori di differenziazione (branding, customer loyalty, quality) restano fortemente e congiuntamente vittime del calo della domanda e della price competition, mossa specialmente dai Paesi che hanno costi bassi e valute più deboli rispetto all'euro.

Fig. 7 - Cause che hanno prodotto diminuzione delle esportazioni



Fonte: Indagine Centro Studi Unioncamere 2015 (Report distretti)

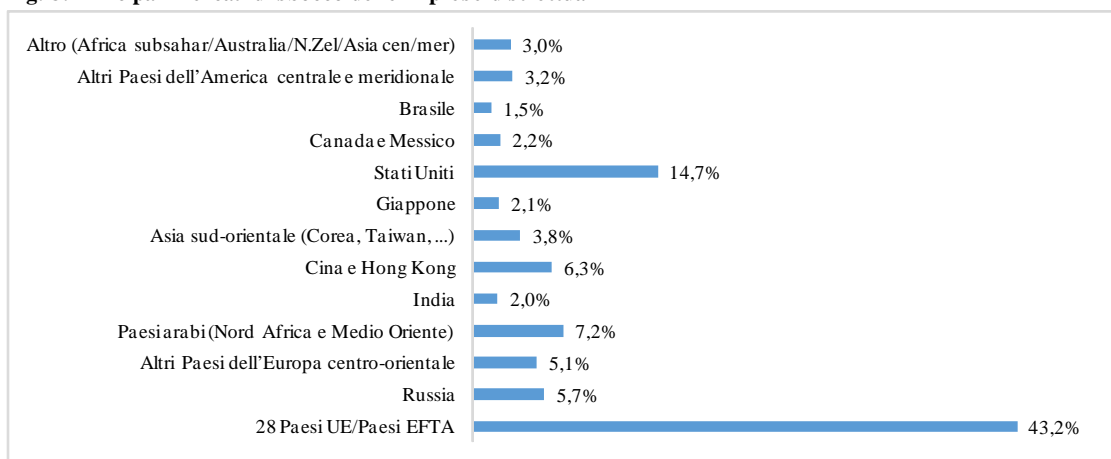
2.4.2 I paesi target

Come nell'anno precedente, le aree dei 28 Paesi dell'Unione europea e dell'EFTA (Svizzera, Norvegia, Islanda) rimangono il mercato di riferimento principale delle nostre imprese distrettuali (43,2%, rispetto al 42,5% dell'anno precedente). Aggregando i valori relativi ai paesi asiatici, africani e sudamericani emerge che questi mercati sono serviti da circa il 29% delle imprese distrettuali (valore in linea con il 2013). In calo, invece, il dato inerente al mercato russo (che passa dal 7,6% del 2013 al 5,7% del 2014). Per quanto riguarda gli altri tre Paesi BRIC si registra per l'India un valore del 2,0% (1,9% nel 2013), per il Brasile un 1,5% (1,9% nel 2013), per la Cina un 6,3% (4,9% nel 2013). Quest'ultimo dato del mercato cinese è meritevole di attenzione, in quanto esemplificativo del consolidamento dei rapporti con un Paese che viene ormai considerato un partner delle più avanzate economie occidentali, e non dovrebbe meravigliare un ulteriore incremento di questi valori dell'export negli anni a venire.

I valori poco significativi delle altre aree BRIC trovano probabilmente spiegazione nel fatto che le nostre imprese distrettuali non sono state in grado, nel recente passato, di cogliere appieno le opportunità di business offerte da mercati inesplorati, dove milioni di persone stavano uscendo dalla fascia di povertà e si stavano adeguando agli standard di consumo delle aree più avanzate nella scala economica mondiale.

Il principale mercato extra-europeo di destinazione delle imprese distrettuali rimane comunque quello degli Stati Uniti, in coerenza con quanto sopra rimarcato in merito alla sua importanza economica anche in termini prospettici, che è servito dal 14,7% delle imprese, mentre il restante 6,9% che esporta in America si distribuisce tra Canada e altri Paesi dell'America centro-meridionale.

Fig. 8: Principali mercati di sbocco delle imprese distrettuali



Fonte: Indagine Centro Studi Unioncamere 2015 (Report distretti)

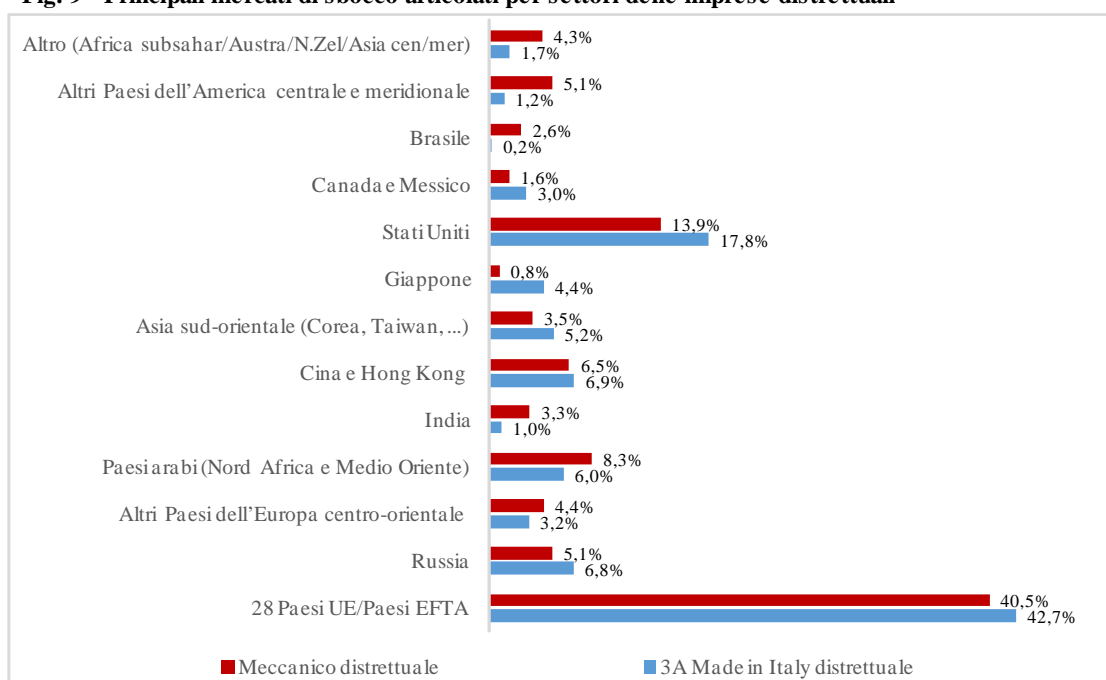
In alcuni Paesi, segnatamente l'Unione Europea (per il 42,7%), gli USA (17,8%), la Russia (6,8%), ma ora anche i Paesi arabi (6,0%) e l'Asia sud-orientale (5,2%), prevalgono i distretti delle 3A made in Italy, mentre i valori più significativi dell'export dei distretti della meccanica si riscontrano in Europa (40,5%), USA (13,9%) e Paesi arabi (8,3%)

Tab. 2 - Export 3A made in Italy e meccanica - distrettuali

	3A made in Italy distr.	Meccanico distr.
28 Paesi UE/Paesi EFTA	42,7%	40,5%
Russia	6,8%	5,1%
Altri Paesi dell'Europa centro-orientale	3,2%	4,4%
Paesi arabi (Nord Africa e Medio Oriente)	6,0%	8,3%
India	1,0%	3,3%
Cina e Hong Kong	6,9%	6,5%
Asia sud-orientale (Corea, Taiwan, etc.)	5,2%	3,5%
Giappone	4,4%	0,8%
Stati Uniti	17,8%	13,9%
Canada e Messico	3,0%	1,6%
Brasile	0,2%	2,6%
Altri Paesi dell'America centrale e meridionale	1,2%	5,1%
Altro (Africa subsahar/Austra/N.Zel/Asia cen/mer)	1,7%	4,3%

Fonte: Indagine Centro Studi Unioncamere 2015 (Report distretti)

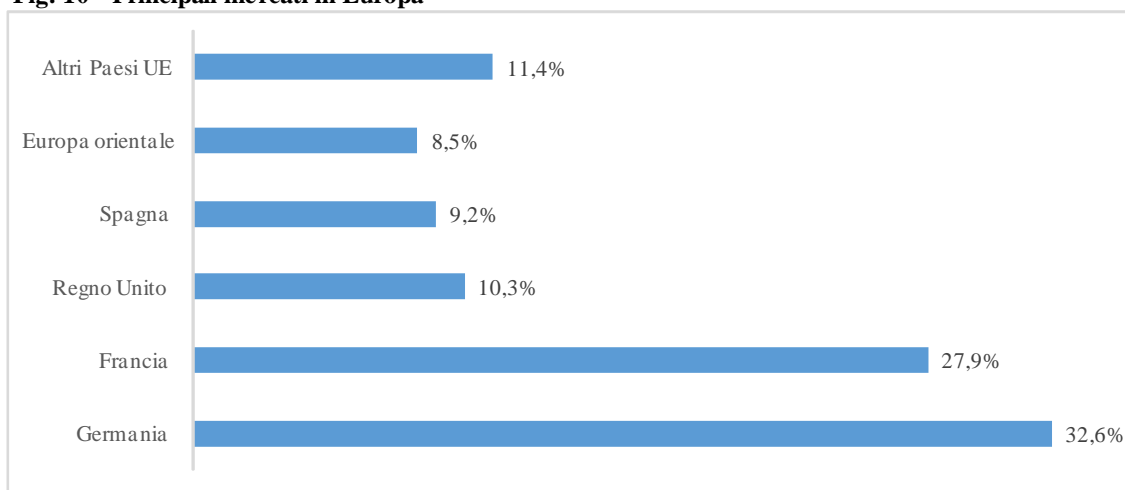
Fig. 9 - Principali mercati di sbocco articolati per settori delle imprese distrettuali



Fonte: Indagine Centro Studi Unioncamere 2015 (Report distretti)

I paesi europei di destinazione delle esportazioni sono innanzitutto la Germania (comunque in calo, con un valore del 32,6%, contro il 37,3% del 2013) e la Francia (27,9%, contro il 28% del 2013). Più esigua, ma non trascurabile anche in chiave prospettica, la percentuale inerente al Regno Unito (10,3%), alla Spagna (9,2%), ai Paesi dell'Europa orientale (8,5%) .

Fig. 10 - Principali mercati in Europa



Fonte: Indagine Centro Studi Unioncamere 2015 (Report distretti)

Nell'ambito delle esportazioni su scala europea spiccano, tra tutti, due dati: il 38,1% del comparto meccanico distrettuale verso la Germania, ed il 32,1% del 3A made in Italy verso la Francia. Se il primo dato testimonia la capacità delle imprese di rimanere parte attiva delle solide filiere produttive tedesche (da sempre all'avanguardia nell'automotive e nella meccanica), il secondo dato testimonia il persistere di una

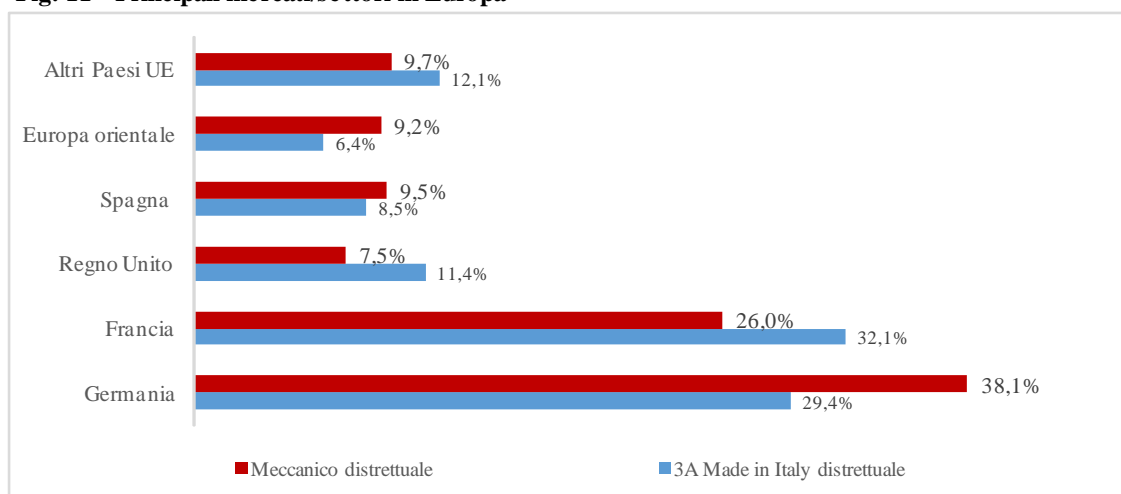
“comunione” anche culturale con il mercato francese.

Tab. 3 - Esportazioni su scala europea

	3A Made in Italy distr.	Meccanico distr.
Germania	29,4%	38,1%
Francia	32,1%	26,0%
Regno Unito	11,4%	7,5%
Spagna	8,5%	9,5%
Europa orientale	6,4%	9,2%
Altri Paesi UE	12,1%	9,7%

Fonte: Indagine Centro Studi Unioncamere 2015 (Report distretti)

Fig. 11 - Principali mercati/settori in Europa



Fonte: Indagine Centro Studi Unioncamere 2015 (Report distretti)

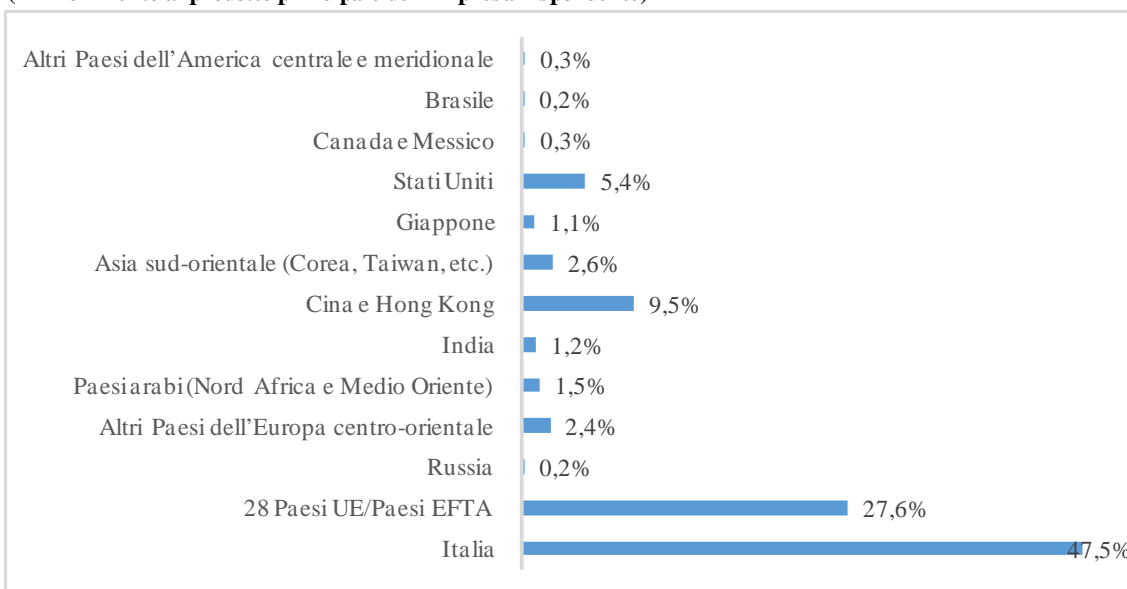
Nella selezione dei paesi di destinazione, continuano quindi a prevalere o il criterio della prossimità geografica o quello dell'affinità in termini di cultura, modalità di conduzione del business e grado di sviluppo economico. Tuttavia, seppure in un quadro generale di contenuta diversificazione geografica, le imprese denotano una prudente ma crescente attenzione ai “nuovi mercati”, per tali intendendo non soltanto i BRIC, ma soprattutto un insieme di destinazioni lungo un asse che va dai paesi affacciati sul Mediterraneo, ai Balcani, al Mar Nero, attraverso il Medio Oriente fino all'Asia Orientale.

2.4.3 I paesi competitor

Per quasi la metà delle imprese dell'indagine (47,5%) i maggiori concorrenti, prendendo a riferimento il prodotto principale, sono imprese nazionali, il che può dimostrare il persistere di un ambiente competitivo sostanzialmente ancora improntato alla scala domestica, ovvero al contrario che questi mercati sono appannaggio quasi esclusivo di imprese distrettuali italiane che focalizzano le loro vendite, contro le quali non vi è penetrazione dall'estero.

Se si focalizza l'analisi sull'altra metà del campione, che vede i maggiori pericoli provenire dall'estero, emerge che i paesi UE ed EFTA, oltre ad essere il principale mercato di sbocco delle imprese distrettuali, sono anche l'area in cui si concentra il maggior numero di concorrenti stranieri per il 27,6% delle imprese. Al di fuori dell'Europa, i competitor più agguerriti provengono dalla Cina per il 9,5% dei rispondenti.

Fig. 12 - Paesi in cui sono presenti i maggiori concorrenti
(in riferimento al prodotto principale dell'impresa rispondente)



Fonte: Indagine Centro Studi Unioncamere 2015 (Report distretti)

In generale, non si deve trascurare il fatto che i paesi emergenti (sia quelli BRIC, sia quelli delle transition economies) non hanno sviluppato negli anni solo un esteso mercato per i prodotti occidentali, grazie soprattutto alla crescita di una classe media desiderosa di imitare gli stili di vita occidentali, ma spesso hanno anche assorbito e rielaborato il know-how dai paesi avanzati e, in forza di costi competitivi (se non di aiuti di Stato), oggi conquistano i mercati europei, spiazzando le realtà aziendali meno attrezzate.

La concorrenza di un Paese come la Cina avvalorata la tesi secondo cui le nostre imprese distrettuali dovrebbero posizionarsi verso un più elevato target di clientela per mantenere la leadership nella produzione di beni di alta qualità. Sono soprattutto le imprese distrettuali delle 3A del made in Italy ad indicare la maggiore concentrazione di competitor in Cina, mentre le imprese del comparto meccanico subiscono maggiormente la concorrenza della Germania, paese storicamente con spiccata specializzazione in questo specifico comparto.

In conclusione, alla domanda su quali siano le principali difficoltà per le attività di internazionalizzazione, le imprese, in un amplissimo ventaglio di risposte, hanno indicato in via prioritaria i vincoli burocratici posti dai nostri governi (6,6%), i rischi politici ed economici dei Paesi partner (5,6%), il deterioramento della domanda internazionale (5,2%), l'imposizione di dazi e restrizioni normative da parte dei Paesi stranieri (5,2%). Da non trascurare anche il dato estremamente elevato (38,9%) di imprese che dichiarano di non riscontrare alcuna difficoltà.

2.4.4 Le forme di esportazione

Dalle risposte risulta che le esportazioni dirette sono la modalità più utilizzata di internazionalizzazione. Più specificamente, il 65,2% delle imprese distrettuali contatta il cliente straniero dall'Italia e il 12,2% mediante la propria rete commerciale all'estero. Nettamente minore è la percentuale di imprese che si serve di sussidiarie (società controllate giuridicamente autonome di diritto locale) o uffici di rappresentanza (3,6%). Il 7,7% vende direttamente a importatori stranieri. Meramente simbolica è la presenza di imprese che usano forme di commercio elettronico.

Molto più basso appare il ricorso alle esportazioni indirette, per cui l'impresa vende nel proprio paese a intermediari specializzati nel commercio internazionale per ridurre rischi e costi fissi, i quali oltre a garantire la distribuzione fisica delle merci a livello locale, offrono una serie di servizi, facendosi carico degli oneri della gestione delle scorte, dell'amministrazione ed evasione degli ordini, della concessione del credito ai clienti, della promozione dei prodotti e, in taluni casi, anche della manutenzione e assistenza tecnica postvendita. Le forme "indirette" di esportazione, sono soprattutto realizzate (8,3%) attraverso l'attività svolta da un soggetto terzo italiano, e in misura molto minore dalla vendita a trading company o dalla partecipazione a consorzi all'export.

Questo dato appare sorprendente e in contrasto con la letteratura, là dove le esportazioni indirette sono quelle elettivamente proprie delle piccole imprese. A voler leggere il dato in una visione ottimistica, ciò potrebbe significare che le imprese distrettuali per lo più svolgono un ruolo attivo nel processo di internazionalizzazione, assumendosi direttamente la responsabilità della gestione dei rapporti con il mercato estero ed esercitando il controllo su tale mercato attraverso la definizione delle politiche di marketing relative al prodotto esportato. D'altra parte, non può essere sottaciuto il sospetto che le imprese distrettuali possano attivarsi in proprio, in quanto accusano maggiori difficoltà a instaurare rapporti continuativi, stabili e convenienti a tutte le parti con intermediari professionisti, vuoi per i bassi margini possibili, vuoi per un approccio più piccolo-imprenditoriale che manageriale all'internazionalizzazione.

Tab. 4 - Attività di esportazione

	TUTTO	NORD OVEST	NORD EST	CENTRO	SUD
Attività di esportazione diretta	65,2	66,8	63	68,9	61,4
Attraverso la propria rete commerciale all'estero	12,2	11,4	14,4	10,1	10
Attività esportaz indir attr altro sogg italiano	8,3	8,5	7,8	9,2	8,4
Importatore straniero	7,7	7,4	7,2	6,8	11,8
Trading company	0,9	0,5	1,2	0,7	1,8
Consorzi all'export	0,1		0,2	0,2	
Ufficio di rappresentanza o sussidiaria	3,6	3,1	4,3	1,8	5,6
Commercio elettronico	0,2		0,1	1,1	0,8
Altro	1,8	2,3	1,9	1,2	0,2

Fonte: Indagine Centro Studi Unioncamere 2015 (Report distretti)

Nella scelta delle forme di esportazione rileva la natura del prodotto. Ad esempio, le imprese dei distretti delle 3A made in Italy focalizzano l'attenzione verso la conoscenza delle specificità del mercato locale a cui adattare l'offerta, mentre nel caso delle imprese della meccanica l'attività è focalizzata in direzione della capacità di erogare servizi postvendita di elevato livello. Inoltre, attraverso la rete di vendita diretta, l'impresa è in grado di monitorare costantemente la propria immagine sul mercato e di misurare il grado di soddisfazione della clientela.

A conclusione del paragrafo, preme rimarcare che la percentuale di imprese che

ricorre alla piattaforma e-commerce è piuttosto esigua (18,1%), a dimostrazione del persistere di una scarsa consapevolezza delle potenzialità dei canali online, strumenti ormai indispensabili per far conoscere l'azienda in tutti i mercati mondiali e in seguito per gestire in maniera ottimale le transazioni, soprattutto per le imprese distrettuali del made in Italy. Emerge, poi, una ancora scarsa sensibilità delle imprese distrettuali nel cogliere le opportunità offerte dallo sviluppo di campagne di marketing on-line (solo il 32,7% dei rispondenti si esprime favorevolmente), che vengono nella maggioranza dei casi ritenute non adatte al prodotto e/o percepite come fonte di costi e di onerose scelte organizzative.

2.5 Gli accordi

In letteratura, con l'espressione "accordo internazionale di collaborazione" si fa riferimento a qualsiasi forma di cooperazione a medio-lungo termine, tra due o più imprese indipendenti, con sede in due o più paesi, per svolgere congiuntamente un'attività economica in condizioni di vantaggio reciproco.

Gli accordi si distinguono in accordi contrattuali - non equity - se non prevedono alcuno scambio di partecipazioni o di capitale azionario tra i sottoscrittori (licensing, franchising, altre forme contrattuali di produzione o gestione). Possono altresì essere di tipo equity (tipico esempio la joint venture internazionale), allorquando hanno come obiettivo l'ingresso nei mercati esteri attraverso l'istituzione, con una o più imprese locali, di una unità organizzativa ad hoc della quale i partner condividono, in varie misure, la proprietà e i profitti.

Considerando nello specifico gli accordi di licensing, di franchising, di produzione e le joint venture, emerge che il 91,6% delle imprese distrettuali non realizza accordi con partner esteri con i quali non abbiano già legami proprietari.

Tuttavia, tra le imprese distrettuali rispondenti al questionario si fa gradualmente strada la consapevolezza dell'utilità di questa modalità di entrata. In prospettiva futura, infatti, il 43,8% delle imprese distrettuali manifesta l'intenzione di incrementare gli accordi con partner stranieri, il 48,6% di mantenerli stabili e, infine, solo un residuo 7,6% ritiene di diminuirli.

Scendendo più in dettaglio, emerge come siano soprattutto le imprese del Nord-Est (52,8%) a manifestare l'intenzione di aumentare gli accordi, ed in specie quelle del settore meccanico (52,6%).

Il dato complessivo – di per sé significativo e da leggere contestualmente a quelli sulle esportazioni e sugli investimenti diretti esteri – può essere articolato per modalità e per Paese estero.

Di quell'8,4% di imprese distrettuali che realizzano accordi, quasi la metà (4%) lo fa per delocalizzare la produzione, l'1% per dare licenze, l'1,2% per aprire punti di vendita in franchising, mentre il 2,2% pone in essere joint venture per iniziative congiunte con il partner estero. Si tratta, con ogni evidenza, di valori statistici esigui, che impediscono di operare ulteriori induzioni logiche.

2.6 Gli investimenti diretti esteri

Con riferimento agli investimenti diretti esteri, non occorre rimarcare che questi siano la modalità di entrata che richiede il maggiore impegno in termini finanziari e organizzativi. Va da sé, quindi, che questa forma di internazionalizzazione non sia abbracciata significativamente dalle imprese di minore dimensione, sia per la ridotta disponibilità di capitali, sia per la minore esperienza in questo genere di operazioni, sia per il timore del connesso “rischio-paese”.

Sicché, a livello analitico, occorre porsi alcune domande che potremmo così sintetizzare:

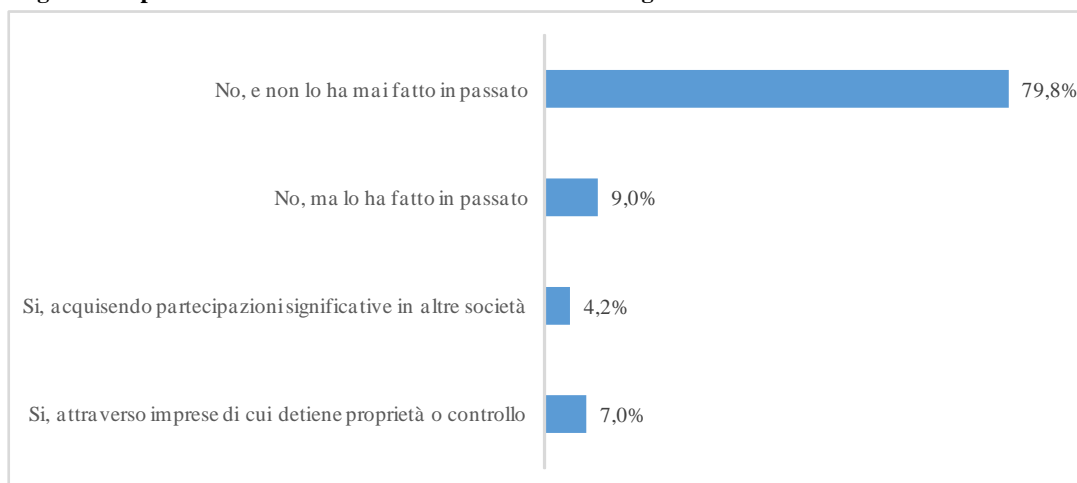
Come si regolano le imprese distrettuali, che hanno sempre fatto del made in Italy il loro punto di forza?

Se investono, dove e perché lo fanno?

Se non investono, perché non lo fanno?

Non sorprende, in base alla premessa, che nell'ultimo biennio (2013-14) soltanto l'11,2% delle imprese ha realizzato o realizzerà investimenti diretti in paesi esteri attraverso imprese di cui detiene quote di proprietà o controllo (7%) o mediante acquisizione di partecipazioni significative in altre società (4,2%).

Fig. 13 - Imprese distrettuali e modalità di realizzazione degli IDE



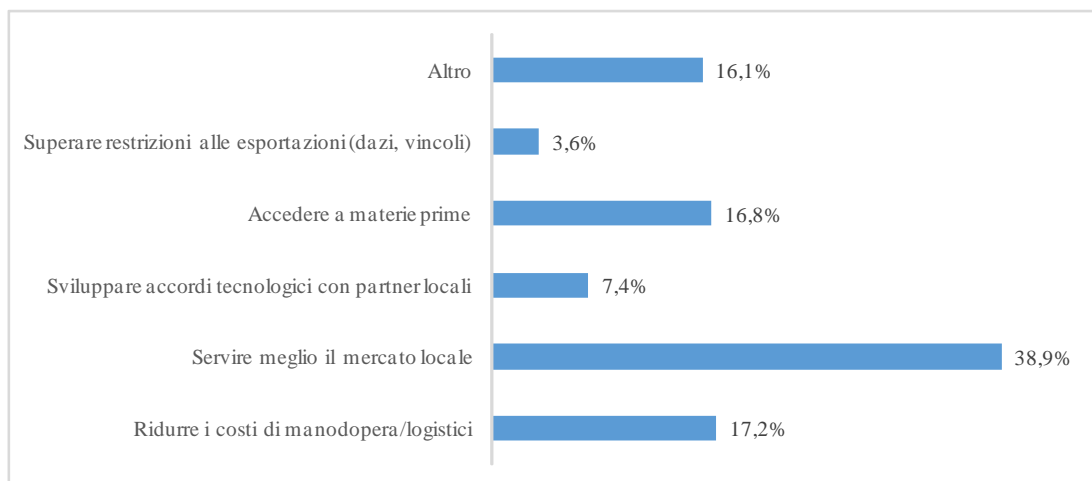
Fonte: Indagine Centro Studi Unioncamere 2015 (Report distretti)

In riferimento alla tipologia di investimenti, emerge un sostanziale equilibrio tra quelli di tipo produttivo (stabilimenti, 43,3%) e quelli di tipo commerciale (distribuzione, 44,8%), mentre è meno praticata la costituzione di uffici di rappresentanza in loco.

Il ridotto uso di questa modalità di entrata è avvertito come un problema, nella misura in cui il 76,3% delle imprese si prefigge di aumentare gli investimenti diretti esteri (contro il 19,6% che vuole lasciarli invariati e il 4,2% che vuole ridurli).

Anche l'occupazione negli stabilimenti all'estero nel 2014 è prevista sostanzialmente stabile (60% delle imprese), a fronte di un sensibile e forte aumento (dal +3 al +10%) previsto dal 40% delle imprese rispondenti e da una diminuzione (dal -3 al -10%) previsto dal 2,2% delle imprese.

Fig. 14 - Finalità degli IDE per la imprese distrettuali



Fonte: Indagine Centro Studi Unioncamere 2015 (Report distretti)

2.6.1 Perché e dove si investe

Come detto gli investimenti sono essenzialmente di natura produttiva (per il 43,3% delle imprese) e commerciale (44,8%), ma al riguardo è interessante rimarcare che i primi sono più diffusi tra le imprese del Sud (50%), i secondi tra quelle del Centro (53,9%), mentre nel Nord-Ovest e nel Nord-Est emerge un sostanziale equilibrio (con una forchetta che va dal 42 al 52%) sebbene in realtà i numeri piccoli non giustifichino articolazioni del dato troppo sofisticate.

Le imprese che investono dimostrano consapevolezza del nuovo scenario competitivo e delle sue regole. Se si considera la finalità degli investimenti, il potenziamento dell'efficacia commerciale (servire meglio il mercato locale, 38,9%) prevale sull'accesso privilegiato alle materie prime (16,8%), sulla riduzione dei costi di manodopera e logistici (17,2%), sulla possibilità di sviluppare innovazione e tecnologia (7,4%), sull'aggiramento delle restrizioni doganali (dazi, vincoli, ecc., 3,6%).

Gli IDE si rivolgono soprattutto ai Paesi europei e a quelli dell'EFTA (complessivamente 44,5%, principalmente in Francia, Germania ed Europa orientale), oltre che agli Stati Uniti (15,7%), alla Cina (12,2%), ai Paesi arabi (7,9%), al Brasile e agli altri paesi dell'America centro-meridionale (complessivamente oltre il 10%). Tuttavia, come già rimarcato in precedenti occasioni, seppure il piccolo numero di imprese investitrici impedisca generali processi logico-induttivi, sembra evidente il perdurare di un forte legame in termini culturali con i Paesi del capitalismo maturo (Europa e USA), un timido avvicinamento a realtà culturali più distanti (Cina e Paesi arabi) e un'attenzione alla nuova frontiera rappresentata dal Brasile e dall'America latina.

2.6.2 Perché non si investe all'estero

La comprensione, invece, delle resistenze per cui le imprese non effettuano investimenti diretti all'estero è di più complessa analisi. I dati dell'indagine evidenziano

una quota di imprese distrettuali che puntano sulla produzione nel territorio, privilegiando e valorizzando la produzione made in Italy (19,6%), cui è riconosciuto ancora un determinante vantaggio competitivo, soprattutto per le imprese dell'alimentare, dell'abbigliamento e dell'arredamento.

In qualche maniera connessi a queste motivazioni sono anche il legame con imprese e comunità (8,7%) e il riconoscimento di una migliore qualità del capitale umano dei territori di partenza (5,8%).

Altre motivazioni, invece, da leggere in chiave ostativa, sono l'insufficiente dimensione aziendale (per il 12,9% delle imprese), il sostenimento dei costi (4,4%) e l'insufficienza di risorse finanziarie (4%).

2.7 Conclusioni

Lo storico vantaggio competitivo dei nostri distretti industriali è in parte venuto meno negli ultimi due decenni a causa dello smottamento dovuto alla caduta dei pilastri su cui si reggeva (competitività della lira sistematicamente svalutata rispetto alla valuta dei principali paesi in cui si esportava, alta qualità manifatturiera abbinata al vantaggio di costo rispetto ad altri produttori occidentali, ecc.). Le imprese distrettuali pertanto hanno dovuto avviare un difficile processo di riposizionamento strategico – tuttora in corso – in coerenza, da un lato, con il venir meno dei suddetti fattori di vantaggio competitivo, dall'altro, con il nuovo scenario concorrenziale prima ricordato (paragrafo 2).

L'indagine Unioncamere offre in tal senso informazioni importanti per esaminare questo processo. I risultati confermano, nel loro insieme, una spiccata vocazione internazionale di natura essenzialmente commerciale delle nostre imprese distrettuali, ancora fortemente ancorate alle esportazioni dirette indirizzate soprattutto a mercati vicini dal punto di vista geo-culturale. L'allargamento dei mercati, non solo verso i Paesi emergenti, ma anche verso i Paesi del capitalismo maturo è uno dei punti chiave per il prossimo futuro, dove affinità culturali e alleanze strategiche, come quella con gli Stati Uniti, possono condizionare la direzione degli scambi. In questa prospettiva si nota una certa attenzione ai “nuovi mercati”, che solo il tempo potrà chiarire quanto effettivamente realizzata.

Le strategie di entrata attraverso accordi o investimenti diretti esteri sono ancora poco praticate. Tuttavia inizia ad affermarsi la consapevolezza della loro necessità e molte imprese distrettuali si stanno attrezzando per farne uso, naturalmente soprattutto in termini di accordi più che di IDE, in quanto questi ultimi richiedono condizioni strutturali (finanziarie e logistiche) spesso lontane dalle loro reali possibilità, anche dal punto di vista dimensionale e delle economie di scala.

In tal senso – rifacendoci al modello interpretativo della matrice Modalità/Mercati – emerge che le nostre imprese distrettuali occupano il quadrante in basso a sinistra di tale matrice, e per la grande maggioranza di esse il processo di espansione del mercato (verso paesi più distanti) e, soprattutto, dell'approccio (verso modalità di entrata più radicate nei paesi di destinazione), è in una fase appena abbozzata.

Evidenze più interessanti sono emerse dall'approfondimento delle scelte alla base di questo posizionamento, che possono essere esaminate in relazione alle ipotesi assunte in premessa: necessità di saper cogliere le nuove opportunità di business sui mercati esteri e di presidiare maggiormente le fasi a monte e a valle della catena del valore.

Dal punto di vista dei mercati, si è visto che la nuova geografia economica mondiale induce sempre più a guardare oltre i confini nazionali, non soltanto per superare l'asfissia della domanda domestica, ma per comprendere gli effettivi orizzonti competitivi. L'abbattimento delle barriere, infatti, non facilita solamente la ricerca di opportunità all'estero, ma anche l'esposizione a minacce dall'estero. Ma le imprese distrettuali a tale riguardo appaiono solo parzialmente consapevoli. L'indagine ha evidenziato una prospettiva competitiva (nel senso di visione in merito alla ubicazione dei concorrenti) ancora largamente centrata sulla concorrenza domestica (per la metà degli intervistati) o, al più, al continente europeo (un quarto degli intervistati).

In compenso sembra che le imprese distrettuali stiano dotandosi di politiche atte ad aggredire i segmenti di target più alto dei nuovi mercati. Infatti, quelle che hanno un fatturato estero crescente fanno leva sui driver della differenziazione, presupposto gestionale per rispondere alla domanda di una clientela sempre più esigente e maggiormente disposta a riconoscere un premium price: l'effetto "made in Italy", la qualità percepita, il brand, la fidelizzazione. Al contrario, le imprese distrettuali che non riescono a valorizzare tali fattori, agendo piuttosto sul prezzo, subiscono il declino della domanda e le minacce, effettive o potenziali, della concorrenza estera. Ciò sembra confermare la necessità di un riposizionamento strategico delle imprese distrettuali improntato a una più efficace gestione del marketing oltre che delle operations.

In conclusione, l'indagine del Centro Studi Unioncamere ha evidenziato un profilo di impresa distrettuale orientata sì all'internazionalizzazione, ma rivolta soprattutto ai mercati europei e focalizzata sui segmenti di domanda in grado di riconoscerne la qualità. L'approccio ai mercati esteri resta prevalentemente commerciale, fondato sulle esportazioni dirette più tradizionali, piuttosto che attraverso sussidiarie o proprie reti di vendita. È emersa tuttavia una tendenziale aspirazione a forme di accordi più adatte a presidiare i mercati di sbocco.

I dati esaminati, come già detto, non sono certamente esaustivi, innanzitutto perché non considerano i valori quantitativi dei flussi commerciali verso l'estero, oggetto di altra sezione del Rapporto, bensì le valutazioni, spesso di natura qualitativa, (dei rispondenti) delle imprese. I risultati qui discussi, piuttosto, vanno letti in maniera complementare ai saldi netti che fotografano l'export per cercare di cogliere quel processo, quella "realtà in movimento", che il mero dato quantitativo mai può rappresentare. Anche quando è letto con riferimento a una pluralità di anni, infatti, altro non può che ricostruire il passato, mentre nessuna tecnica di estrapolazione o di correlazione può leggere il futuro.

Tuttavia, non ci sfugge che nemmeno l'analisi della condotta strategica delle imprese analizzate può disegnare cosa loro accadrà. Occorrerebbe, come insegnano gli studi di Strategy, esaminare gli altri elementi dell'ambiente competitivo delle imprese distrettuali in relazione al contesto internazionale, in primis la condotta dei concorrenti esteri rispetto ai mercati di riferimento. Le (piccole) imprese distrettuali possono competere con le multinazionali o con le medie e grandi imprese estere? Il territorio può essere ancora in grado di compensare il loro gap dimensionale? Le nicchie attualmente coperte sono difendibili nel medio-lungo periodo? Le imprese che riescono a germogliare più robustamente, rendendosi visibili, non finiscono per essere, come spesso accade, preda delle grandi multinazionali?

Gli interrogativi sono tanti e devono essere di indirizzo per le future ricerche, fermo restando tuttavia che i saldi (positivi) conseguiti nel 2014 dalle nostre imprese, soprattutto delle aree distrettuali (per i quali si rinvia alla sezione dedicata del Report),

rappresentano un dato “oggettivo” che ne fotografa l’attuale competitività internazionale.

Bibliografia

Andersen E. e Gatignon H. (1986), "Modes of Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", *Journal of International Business Studies*, 17(3), pp. 1-26.

Coltorti F., Resciniti R., Tunisini A. e Varaldo R., (eds) (2013), *The Italian Mid-Sized Manufacturing Companies*, Springer, Berlin.

Day G. S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organization", *Journal of Marketing*, 58, pp. 37-52.

Dow D., Karunaratna A. (2006), "Developing a Multidimensional Instrument to Measure Psychic Distance Stimuli", *Journal of International Business Studies*, 37(5), pp. 578-602.

Ekeledo I. e Sivakumar K. (2004), "International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resources-based perspective", *International Marketing Review*, 21(1), pp. 68-101.

Florin J. (2004), "Strategic Choice In International Ventures: A Contingency Framework Integrating Standardization and Entry-Mode Decisions", *The Multinational Business Review*, 12(2), pp. 83-109.

GLOBAL OUTLOOK 2015: Rapporto finale (a cura di Andrea Renda), Presentato alla conferenza "Innovazione e competitività: un'agenda per Europa e Italia, Roma, Istituto affari internazionali, 29 aprile 2015.

Hill, C. W. L., Hwang P. e Chan K. W. (1990), "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode", *Strategic Management Journal*, 11(2), pp. 117-128.

Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, Beverly Hills .

House R. J. et al. (2004), *Culture Leadership and Organizations: The GLOBE study of 62 Societies*, Sage, Thousand Oaks .

ICE (2013), *L'Italia nell'economia internazionale*

Kogut, B., Singh, H. (1988), "The effect of national culture on the choice of entry mode", *Journal of International Business Studies*, 19(3), pp. 411-432.

Matarazzo M. (2012 a). *Le strategie internazionali delle medie imprese: modalità di entrata e nuovi mercati*. Franco Angeli, Collana Gestione d'impresa.

Pan Y. e Tse D. K. (2000), "The hierarchical model of market entry modes", *Journal of International Business Studies*, 31(4), pp. 535-554.

Resciniti R., Fortuna D., Matarazzo M. (2012), *Strategie e posizionamento nei mercati internazionali. Percorsi di sviluppo delle medie imprese campane*, Franco Angeli, Milano.

Resciniti R., Matarazzo M. (2012), "I nuovi mercati e le strategie di entrata delle medie imprese: evidenze e miti", *Sinergie*, n. 89, pp. 209-230.

Root F.R. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, D.C. Heath, Lexington.

Rullani E.-Grandinetti R. (1996), *Impresa transnazionale ed economia globale*, Carocci 1996.

Rullani E. (2006), "L'internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive", *Sinergie*, n. 69, pp. 5-32.

Tao Gao (2004), "The Contingency Framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link", *The Multinational Business Review*, 12(1), pp. 37-68.

UNCTAD (2013a), *Trade and Development Report*.

UNCTAD (2013b), *World Investment Report*.

Varaldo R. (2006a), “Il nuovo modello competitivo e aziendale dei distretti industriali”, *Economia e politica industriale*, n. 1, 2006, pp. 25-42.

Varaldo, R. (2006b), “Il distretto industriale oltre la fabbrica”, in B. Quintieri (a cura di), *I distretti industriali italiani dal Locale al Globale*, Rubbettino Editore.

Varaldo R., Dalli D., Resciniti R. (2006), “Marketing-non-marketing all’italiana: virtù, limiti e prospettive”, in Collesei U., Andreani J.C. (a cura di), *Atti del V Congresso Internazionale Marketing Trends*, Venezia, 20-21 Gennaio.

3. Distretti e filiere in evoluzione⁸

di Enzo Rullani

3.1 I lineamenti della transizione in corso

I distretti industriali, che hanno sostenuto lo sviluppo del Centro-Nord italiano nel periodo 1970-2000, sono entrati in una fase di accelerato cambiamento, per l'effetto combinato della crisi che ha segnato gli ultimi sei anni e dell'emergere di nuovi *competitors*, sempre più aggressivi, nel quadro internazionale.

Sotto questa doppia pressione, i distretti industriali italiani stanno riorganizzando le loro filiere, le loro specializzazioni e il loro posizionamento nel mercato mondiale. In un certo senso, dopo la stretta degli ultimi anni, stanno *rinascendo*, con nuove idee e nuovi modi di generare valore.

La crisi 2008-14 ha segnato in modo rilevante l'economia dei distretti industriali e l'assetto dei sistemi sociali in cui essi sono insediati. Non c'è stata solo la consistente flessione della domanda, associata alla chiusura di molte aziende e alla caduta dei margini di profitto, con la conseguente stagnazione degli investimenti. C'è stata anche una trasformazione più profonda, che possiamo descrivere in termini di *graduale transizione* – iniziata già intorno al 2000 - *da un vecchio ad un nuovo paradigma produttivo*.

Fino al 2000, i due modelli che ordinavano il modo di vivere e di lavorare nel nostro paese si ispiravano ai canoni del:

- *paradigma gerarchico*, ereditato dal fordismo delle grandi imprese, che si era affermato come modello di riferimento nel periodo 1900-1970, sulla scia del “miracolo economico” postbellico. Era un modello disegnato sulla base del successo competitivo di organizzazioni di grande dimensione o in rapida crescita dimensionale, almeno fino al termine degli anni sessanta. In ognuna di queste imprese, la centralizzazione del comando regolava il funzionamento di un sistema produttivo auto-riferito, che – grazie a questa forma organizzativa – ottimizzava le proprie *performances* in termini di efficienza interna (riduzione dei costi) e di vendite (crescita dei volumi), grazie ad una rigida programmazione e all'uso di standard ripetibili, con le economie di scala conseguenti;

- *paradigma imprenditoriale*, emerso dalla crisi del fordismo, e affermatosi spontaneamente, in modo abbastanza disordinato, durante il periodo del capitalismo flessibile (1970-2000). In questo modello il baricentro produttivo si spostava dalla grande organizzazione proprietaria alla proliferazione, sul territorio, dell'impresa diffusa (di piccola e media dimensione), con molti imprenditori autonomi che si auto-organizzano, dal basso, addensando le filiere produttive in *clusters* locali e dando vita, in Italia, a più di un centinaio di “distretti industriali”, ciascuno specializzato in un particolare settore. I distretti industriali utilizzavano la *prossimità fisica* per organizzare in modo efficace la divisione del lavoro tra i diversi specialisti locali, facendo leva sulle relazioni informali tra le persone interessate e sull'apprendimento pratico realizzato da ciascuna di esse, sul posto.

In realtà, negli ultimi decenni del Novecento, si è assistito ad un progressivo depotenziamento dei modelli fordisti di produzione (grandi sistemi auto-riferiti) e ad una

⁸ La responsabilità dei contenuti resta ad esclusivo carico dell'Autore e non impegna l'Osservatorio.

sperimentazione sempre più ampia di modelli aperti verso l'esterno. Modelli popolati da molte imprese più piccole, che programmavano e ottimizzavano i processi produttivi in modo meno "scientifico", ma più duttile e creativo, adattandosi alle circostanze.

Il paradigma di riferimento, dunque, già allora, stava cambiando, facendo progressivamente emergere assetti diversi e sperimentali. E *pour cause*.

Dagli anni settanta in poi, l'aumento della complessità ambientale (varietà, variabilità, interdipendenza, indeterminazione) aveva infatti creato nell'economia post-fordista una grande e impellente domanda di flessibilità, rendendo obsolete molte delle soluzioni organizzative e decisionali che avevano caratterizzato la *golden age* del fordismo. Veniva in questo modo alimentata l'affermazione di nuovi modi di organizzare la produzione, attraverso la diffusione delle pratiche di *outsourcing* e la crescita di un numero rilevante di nuove imprese, di piccola o media dimensione.

Hanno preso forma, in quegli anni, delle vere e proprie "ecologie territoriali", attraverso la sperimentazione e la selezione evolutiva (di mercato) delle innovazioni e delle relazioni più efficaci, sia dal punto di vista della produzione che della vendita dei prodotti/servizi. Settore per settore, nei diversi luoghi, sono emerse filiere produttive che mettono insieme un gran numero di fornitori specializzati e diversi *system integrators* – impegnati a presidiare i mercati a valle. Il legame col territorio è diventato stretto perché - in ogni distretto - le filiere sono cresciute usando il "capitale sociale" sedimentato nel luogo. Un capitale sociale che contribuiva in modo rilevante alla co-produzione di valore locale fornendo idee imprenditoriali, lavoratori qualificati, ricerca e formazione orientate al settore di specializzazione, e – *last but not least* - un sistema sociale capace di integrare il nuovo nella tradizione e cultura ereditata dal passato.

Alla fine del secolo scorso, l'Italia sembrava dunque avviata verso un *assetto dualistico*, che faceva coesistere "pacificamente" – nelle reciproche specializzazioni funzionali - i (pochi) nuclei residui di grande impresa, adattata al contesto post-fordista, con i (molti) sistemi distrettuali di imprenditorialità diffusa distribuiti in numerose località nel nostro paese.

Ma questa coesistenza pacifica non ha fatto in tempo a trovare una sua stabilità definitiva, perché il vento della storia che l'aveva imposta sul finire del secolo scorso, cambia bruscamente direzione intorno al 2000, sfilacciando le soluzioni di compromesso appena raggiunte.

Infatti, dal 2000 in poi, le condizioni in cui si trovano ad operare le imprese ereditate dai due paradigmi del Novecento, mutano profondamente per effetto di due grandi trasformazioni: la *globalizzazione* dei mercati e la *digitalizzazione* delle conoscenze impiegate nella produzione e nel consumo.

Si tratta di due cambiamenti di fondo che creano un contesto competitivo diverso, col risultato di indebolire i precedenti modi di produrre, ma anche, al tempo stesso, di dare accesso ad un campo molto vasto di opportunità da esplorare a proprio vantaggio.

Il ricorso all'*outsourcing* da parte delle grandi imprese post-fordiste e la crescita dell'imprenditorialità diffusa nei distretti non sono più risposte sufficienti, dopo il 2000, per adattare la nostra economia produttiva alle nuove esigenze/opportunità associate alla globalizzazione dei mercati e alla digitalizzazione delle conoscenze. Diventa così necessaria una *ulteriore evoluzione* delle loro filiere produttive e delle loro reti cognitive.

In particolare, i sistemi distrettuali si trovano, dopo il 2000, di fronte ad un salto evolutivo di grandi proporzioni. Da allora, prende avvio infatti la *transizione* che - facendo leva sui vantaggi integrati di globalizzazione e digitalizzazione – comincia a

delineare il nuovo paradigma in formazione: il *capitalismo globale della conoscenza in rete*.

La transizione verso il nuovo paradigma costituisce un passaggio – spesso accidentato - che matura in tempi e forme diverse, nei vari paesi del mondo e per i vari tipi di impresa, a seconda dei cambiamenti che bisogna introdurre per adeguare gli assetti produttivi pre-esistenti. I distretti industriali italiani sono stati investiti in pieno da questa trasformazione: da allora, hanno iniziato una lenta ma progressiva transizione verso un diverso modo di impiegare la conoscenza nella generazione del valore. Lo hanno fatto sperimentando due processi di sintesi tra vecchio e nuovo che, alla prova dei fatti, sono risultati non certo facili, ma decisive, per:

a) mettere insieme la (precedente) dimensione locale con quella globale, frutto dei nuovi tempi;

b) integrare i (precedenti) metodi informali di produrre e di relazionarsi con la formalizzazione che è oggi necessaria per gestire reti estese e nuovi sistemi logistici, produttivi e di consumo, affidandosi ad automatismi digitali spesso proiettati a distanza, che lavorano *on line*.

E' una prospettiva aperta, che indica percorsi per ora soltanto avviati. Ma che già numerose imprese – in special modo le *medie imprese* più intraprendenti – hanno cominciato ad esplorare, rendendosi protagoniste della di una trasformazione che investe, con le sue conseguenze, tutto il sistema produttivo italiano. Il cambiamento è un processo che va avanti a cascata: in prima istanza modifica i modelli di business e lo stile di comportamento delle imprese maggiormente innovative e aperte alla sperimentazione. Ma, subito dopo, investe anche le imprese meno reattive (più piccole, meno esposte alla concorrenza, confinate a produzioni di nicchia ecc.), che fanno parte della filiera o che sono concorrenti delle prime. Attraverso questo traino, anche le imprese inerziali o in maggiori difficoltà devono – volenti o nolenti – mettere in programma un percorso di ri-posizionamento sul mercato, per evitare di essere spiazzate da un cambiamento imposto dall'esterno, e dunque in gran parte subito.

Ma poiché gli adattamenti non avvengono tutti e subito, né hanno effetto immediato, si creano inevitabilmente ritardi e frizioni, che – come ci suggeriscono i dati dell'indagine fatta dall'Osservatorio – differenziano il sistema produttivo, dando origine, tra i diversi nuclei attivi, a spazi di connessione che risultano troppo pieni o troppo vuoti.

3.2 Nuovi sistemi di relazione per produrre e usare la conoscenza: *clusters* creativi, reti cognitive, filiere operative

In particolare, i sistemi di relazione emersi dal Novecento mutano per riuscire ad utilizzare al meglio le *conoscenze generative e replicative* inserite nel circuito globale/digitale dei nostri giorni.

Questo vale, prima di tutto, per le conoscenze *replicative*, ossia per le conoscenze che sono codificate in modo da renderle standard (impersonali e non vincolate ad un particolare contesto). Le conoscenze codificate possono – grazie alla globalizzazione e alla digitalizzazione – essere *moltiplicate* (a costo zero) nel grande mercato mondiale, avendo accesso ad un numero di potenziali ri-usi molto maggiore di quanto era possibile in precedenza. In aggiunta, la codificazione che incorpora una conoscenza in un

algoritmo, in una macchina, in una procedura astratta, in una *app*, rende la conoscenza *trasferibile* da un luogo all'altro.

Le conoscenze replicative diventano, dunque, *mobili*, perdendo le “radici” che, in passato, le legavano ai territori di origine. Di conseguenza, esse vengono *attratte* dai paesi che le possono usare in modo vantaggioso (con minori costi, minori vincoli o maggiori capacità locali).

In questo modo, globalizzazione dei mercati e digitalizzazione delle conoscenze danno luogo ad una *nuova divisione internazionale del lavoro* per cui le attività standard (con maggiore impiego di conoscenza codificata) sono riallocate, alla ricerca delle localizzazioni più convenienti, all'interno di *filiera globali* che coinvolgono molti paesi emergenti, *low cost*.

Contemporaneamente, i paesi ricchi (*high cost*), compensano la perdita di una parte delle loro attività standard (ad alto contenuto di conoscenza codificata) con lo sviluppo di funzioni e attività complesse, non codificabili, che alimentano le filiere globali usando *conoscenze generative* (conoscenze che sono capaci di generare nuove conoscenze). Si tratta di un tipo di sapere (e di saper fare) che è necessario, nell'economia della filiera, per innovare, adattare, personalizzare, comunicare i prodotti e servizi non-standard o di nuova concezione. A tal fine, servono nuclei di filiera che si specializzano nello sviluppo di attività creative e connettive, al fine di progettare e realizzare nuovi modelli (replicabili) di macchine, prodotti finiti, algoritmi, *apps*, servizi, destinati poi ad essere venduti su larga scala nella filiera globale.

Le conoscenze generative richiedono l'impiego dell'intelligenza fluida degli uomini per gestire complessità che le macchine o le procedure standard non sono in grado di affrontare. Dunque, esse non sono *né facilmente riproducibili né mobili*, perché restano legate alla mente degli uomini e alla qualità (unica) dei contesti che le hanno prodotte. Produrle e mantenerle in efficienza *costa molto*, ma *fa la differenza* tra le diverse funzioni che sono presenti nelle filiere. Perché, come abbiamo detto, le conoscenze generative sono necessarie per il continuo rinnovo dei modelli standard (trasferibili e moltiplicabili), evitando il loro rapido deprezzamento nel corso del tempo, dovuta all'emergere di imitazioni e di soluzioni sostitutive, di diverso tipo, proposte dai concorrenti.

Nelle filiere globali di oggi, dunque si realizza una nuova divisione del lavoro tra i luoghi: in alcuni, infatti, si impiega conoscenza codificata per ottenere prodotti standard, sfruttando al massimo i moltiplicatori del mercato globale/digitale; in altri, invece, si investe nell'accumulazione della conoscenza generativa necessaria per rinnovare gli standard replicabili e presidiare la frontiera dell'innovazione possibile.

Va da sé che, nel nuovo sistema di relazioni che ne consegue, i grandi moltiplicatori della replicazione globale/digitale creano un *surplus di filiera*, spesso rilevante, che viene distribuito tra i co-produttori in proporzioni diverse, e non sempre eque. In parte consistente, il surplus viene infatti “catturato” da chi, avendo il controllo delle conoscenze generative, fornisce alla filiera un apporto che non è solo importante (per i motivi detti) ma che, per la sua unicità, risulta *poco o per niente sostituibile*, nella filiera.

Ci troviamo in presenza di un nuovo modo di organizzare il sistema produttivo e distributivo, che mette insieme molti attori diversi in circuiti trans-territoriali e trans-settoriali.

In passato, infatti, la grande impresa fordista sommava, nel suo circuito proprietario, conoscenze generative (per l'innovazione) e conoscenze replicative (per i grandi

volumi). Ma anche il distretto industriale sovrapponeva intorno allo stesso “campanile” – nel raggio di pochi chilometri – la conoscenza generativa e quella replicativa necessaria a garantire l’innovazione delle idee e la moltiplicazione del valore nel settore di specializzazione.

Adesso, queste sovrapposizioni cognitive (entro i confini proprietari o entro il sistema locale) non sono scomparse, ma cominciano sicuramente ad avere meno forza. Si va infatti verso filiere che riallocano la conoscenza generativa e quella replicativa in una pluralità di operatori e di luoghi diversi, integrati da un sistema relazionale “forte” che deve riuscire a farle lavorare insieme. Le specializzazioni che ne discendono possono essere competitive solo se si configurano come parti funzionali di una filiera globale, che sposta alcune attività, specializza i luoghi, incorpora altri apporti, si apre verso l’esterno. E soprattutto se sono gestite in modo intelligente da un’impresa che non si limita a produrre presidiando il suo territorio di prossimità, ma crea e gestisce in prima persona le relazioni verso l’esterno, esplorando il grande mercato mondiale.

3.3 Verso un nuovo assetto che integra *clusters creativi*, reti cognitive e filiere operative

Dalla trasformazione sopra descritta, emergono tre tipi di rete, ossia tre sistemi stabili di relazione e divisione del lavoro, che presidiano funzioni differenti e complementari:

- i *cluster creativi, locali e metropolitani*, che addensano e accrescono, in certi luoghi, le conoscenze *generative* di maggiore costo e rarità (luoghi di eccellenza, città creative);

- le *reti cognitive mondiali*, che danno accesso a conoscenze *codificate e trasferibili*, reperibili in luoghi diversi. Tali reti si caratterizzano per linguaggi formali comuni (tecnici, contrattuali, semantici) e per rapporti fiduciosi che consentono a ciascuno di ottenere le conoscenze di volta in volta utili, comprandole, vendendole, o anche scambiandole attraverso qualche forma di condivisione (*sharing economy*, reciprocità, comunità di senso, dono);

- le *filiere operative mondiali*, che gestiscono la *trasformazione* multi-localizzata e interconnessa dei prodotti materiali e dei servizi immateriali da fornire ai clienti a valle, fino al consumatore finale.

Le unità che compongono queste tre reti stanno in relazione tra loro ma, per la mobilità che contraddistingue le conoscenze replicabili, possono variamente spostarsi e ricomporsi sul territorio.

Sia le grandi imprese che i sistemi di imprenditorialità diffusa si stanno riposizionando in questo più complesso sistema di reti pluri-funzionali, legandosi a certi cluster creativi, a certe reti cognitive, a certe funzioni operative che sono presenti nelle filiere di appartenenza.

Le grandi imprese che hanno superato la rigida logica fordista, sono oggi laboratori che coltivano l’integrazione delle tre reti sopra richiamate, in un sistema pluri-localizzato. Un sistema che ha i suoi luoghi creativi, organizza una presenza sul mercato delle conoscenze replicabili, sia per accedere alle conoscenze altrui che per vendere le proprie (brevetti, licenze), distribuisce ordini e funzioni in una filiera complessa, in parte gestita in proprio e in parte affidata a fornitori terzi.

Una evoluzione simile sta cambiando la fisionomia dei distretti industriali italiani,

che si caratterizzava in passato per l'intreccio locale – nello stesso luogo - di cluster creativo, rete cognitiva e filiera operativa.

In un tipico distretto industriale del secolo scorso, il *cluster creativo* era frutto dell'evoluzione spontanea e dell'apprendimento condiviso, socializzato dalla prossimità. Le buone idee, in altre parole, circolavano o erano imitate procedendo per prova-ed-errore: alla fine, per effetto di questa permeabilità informale, le buone idee proposte dagli uni diventavano buone idee e innovazioni anche per gli altri, o per nuovi entranti. Insomma, il distretto si caratterizzava, per le imprese in esso localizzate, come una sorta di cluster creativo “naturale”, che prendeva forma e si evolveva nel tempo per forza propria, spontaneamente. Senza investimenti, codici e contratti finalizzati allo scopo.

Anche la rete cognitiva del distretto era, d'altra parte, facilmente accessibile alle imprese e alle persone in esso operanti, grazie all'addensamento di sapere nel settore di specializzazione. In ciascun distretto, in effetti, l'accumulazione di sapere specializzato poteva svilupparsi – grazie ai fornitori specializzati, a lavoratori esperti e alla circolazione di buone idee imprenditoriali – meglio che altrove, potendo anche contare sulle economie di scala dovute alle numerose forme di condivisione territoriale delle conoscenze, su base informale e inter-personale.

La filiera operativa, infine, era in prevalenza organizzata su base locale, attraverso la divisione del lavoro che sosteneva la specializzazione delle funzioni e l'integrazione di prossimità. Solo materie prime, energia ed export facevano parte di circuiti più estesi e al limite mondiali: per il resto, prevaleva la logica della “filiera corta”, in cui la fiducia reciproca rende facile la contrattazione e il controllo di qualità, puntualità, accuratezza delle prestazioni.

Cluster creativo, rete cognitiva e filiera operativa davano dunque luogo, in larga misura, a sistemi di relazione sovrapposti in un *melting pot* di prossimità, dove contavano soprattutto i rapporti diretti, interpersonali, e dove prendeva forma un sapere di tipo pratico, poco o per niente codificato. Un sapere che, venendo dall'esperienza, poteva essere condiviso sul posto, attraverso mille micro-canali informali, molto efficaci e reattivi, ma poco visibili dall'esterno.

Adesso questa sovrapposizione e integrazione pratica tra le tre reti sta saltando, perché ciascuna di esse cerca di trovare una nuova dimensione, scavalcando i confini della prossimità geografica. In direzioni e con ritmi differenti.

I *cluster creativi*, anche per le imprese distrettuali, sono ormai distribuiti in luoghi diversi nelle filiere globali. In molti dei nostri distretti industriali, il fulcro locale della filiera resiste, perché è ancorato alle conoscenze generative (non mobili) sedimentate nelle competenze delle persone e nelle forme di vita e di lavoro specifiche del contesto territoriale. Ma non basta più. La messa a punto di nuove idee e di nuovi progetti nasce infatti dall'intersezione e condivisione di conoscenze generative che si accumulano in luoghi diversi e con diversi tagli, proprio in funzione delle esperienze di apprendimento che ibridano il globale col locale e il digitale con l'analogico.

In certi casi, l'apprendimento del nuovo può essere fatto all'interno del precedente sistema locale/analogico, che – per la sua unicità – diventa capace di attrarre talenti, imprese, saperi esterni, necessari per rinnovare il tessuto produttivo locale. Ma in altri casi – sempre più numerosi - accade invece l'inverso: talenti, imprese e saperi locali/analogici escono dal distretto e vanno ad ibridarsi con persone e contesti tipici delle aree a forte contenuto innovativo, in cui esistono competenze capaci di padroneggiare le relazioni globali e la codificazione digitale. Ad esempio, molti

produttori italiani del sistema moda – che hanno e mantengono le loro radici manifatturiere nei distretti di origine – “sbarcano” a Milano – e ovviamente all’estero - per entrare in contatto con le reti e i saperi esterni, aperti alla dimensione globale e a quella digitale.

In una filiera globale/digitale, è dunque improbabile che tutto il nuovo prodotto dalla contaminazione del locale col globale e dall’analogico col digitale nasca e si sedimenti *in un solo luogo*, entro confini ristretti, come poteva avvenire in passato.

In genere, oggi, le cose nuove vengono ideate e sperimentate mettendo in relazione *più luoghi*, nei quali si selezionano i modelli di prodotto o servizio destinati ad essere replicati nelle filiere della manifattura globale. Prima di tutto sono importanti le *città metropolitane*, che alimentano il lavoro creativo di professionisti, manager, designer, “visionari”, artisti, intellettuali, comunicatori, blogger (Milano, Parigi, Londra, New York ecc.). Contano ancora molto i luoghi della *manifattura evoluta* (tra cui i distretti) dove la creatività diventa sperimentazione pratica, valutazione dei modelli e marketing delle loro possibili qualità commerciali. Accanto a questi, sono diventati cruciali i luoghi dove si intersecano le reti logistiche e comunicative più evolute, essendo la velocità di interazione e di realizzazione una delle caratteristiche delle reti creative attuali. Infine, sono rilevanti ai fini dello sviluppo di funzioni creative, i nuovi mondi del *consumo*, in cui crescono comunità di senso capaci di apprezzare e indirizzare le novità proposte dai produttori.

Nelle nuove filiere globali, le imprese delle aree metropolitane, che presidiano i luoghi deputati all’ibridazione locale/globale, sfruttano le capacità manifatturiere e pratiche dei distretti, rese funzionali ad una diversa e più ampia divisione del lavoro. Ma naturalmente, questa trasformazione è sostenuta anche dal progressivo allargamento delle filiere a fornitori esterni, contattati e coordinati da *system integrators* trans-settoriali, capaci di presidiare sbocchi di mercato nuovi. In questo senso, i nuovi “poli” della creatività e delle capacità relazionali nati dall’ibridazione sono complementari ai precedenti addensamenti distrettuali, perché ne valorizzano le competenze distintive in un nuovo e più ampio disegno di specializzazione.

In parallelo a quanto hanno già fatto molte grandi imprese post-fordiste, i distretti attuali cominciano anch’essi a proiettarsi in queste nuove e più complesse reti della creatività globale, valorizzando le loro competenze storiche, ma anche collocandole in un nuovo quadro di relazioni e specializzazioni.

Lo stesso trend di apertura e ibridazione caratterizza l’evoluzione delle *reti cognitive* attuali, che propagano le conoscenze codificate, creando il grande mercato mondiale del sapere tecnico, delle macchine e tecnologie innovative, dei modelli di comunicazione evoluti, dei modi di consumo destinati a contaminare paesi e gruppi sociali diversi, anche grazie alla connessione di tutti con tutti che si realizza nel networking digitale.

I distretti che vogliono far parte di queste nuove e potenti reti sono così entrati in una fase di trasformazione selettiva, che ne cambia i connotati e gli equilibri interni. Essi conservano infatti alcuni elementi di quanto realizzato e imparato in passato, ma al tempo stesso li contaminano con l’esterno, sia sul piano trans-territoriale (con fornitori e mercati nuovi), sia sul piano del sapere digitalizzato, usando i *codici informatici e semantici* richiesti dalla comunicazione a distanza.

Un compito non facile, per chi – come le imprese distrettuali – ha potuto in passato sfruttare i vantaggi della prossimità e dell’informalità di reti cognitive “naturali”, prodotte dall’evoluzione storica, senza richiedere investimenti importanti da parte dei soggetti coinvolti.

Le filiere, che si aprono alla divisione trans-nazionale del lavoro e che assegnano ai distretti di un tempo funzioni specializzate *diverse* da quelle precedenti, sono forse la punta dell'iceberg: quella maggiormente visibile, e su cui si appuntano le maggiori discussioni e analisi. Ma è un po' tutto il sistema industriale italiano, distrettuale e non distrettuale, che sta cambiando, per compensare il declino dei vantaggi competitivi del passato.

Tuttavia, la strada da percorrere per completare il nostro riposizionamento competitivo non è né breve, né facile: da un lato, bisogna infatti gestire il trasferimento in altri luoghi di alcune funzioni e fasi del processo produttivo, un tempo esercitate nel nostro paese (con i problemi conseguenti); e dall'altro, bisogna fare un investimento importante sul futuro prescelto, per qualificare – in termini di eccellenza mondiale – il sapere innovativo su cui costruire la nostra competenza distintiva.

Il processo di trasformazione che dovrà portare dall'addensamento polivalente del distretto al *sistema plurimo di connessioni globali* (creative, cognitive, operative) è in corso. In futuro il distretto si qualificherà ancora come un luogo "unico", ricco di capacità generative e contestuali non reperibili altrove, e – dunque – come un luogo rilevante delle filiere, in esso innervate. Ma sarà cambiata la sua funzione, perché il luogo dovrà essere soprattutto un nodo che integra e sovrappone tre reti distinte (e complementari), legando creatività, moltiplicazione ed efficienza operativa.

L'evoluzione verso un nuovo modello di filiera e di distretto va dunque avanti. Non sappiamo quanto ci vorrà, ma una cosa è certa: tutto, da qualche tempo, è entrato in movimento. Ce lo dicono i risultati dell'indagine realizzata dall'Osservatorio.

3.4 A che punto siamo?

Non si parte da zero, ma certo si parte da una condizione in cui pesano ancora gli oneri e le incertezze della crisi degli ultimi anni. Una crisi di cui oggi, finalmente, si comincia ad intravedere la fine. Sotto la pressione della recessione, nei sei anni di crisi appena trascorsi, i distretti industriali italiani e le aree non distrettuali della nostra economia sono stati investiti da processi di ridimensionamento quantitativo e di selezione qualitativa che, come già accennato, li hanno fortemente segnati.

Ma – contrariamente a quanto spesso si dice – non hanno affatto perso di vitalità e voglia di competere. Le difficoltà hanno innescato processi reattivi orientati all'innovazione e alla riconfigurazione del paradigma distrettuale in linea con le esigenze del nostro tempo. Cosicché i sistemi distrettuali di oggi – grazie ai percorsi di transizione intrapresi - hanno buone *chances* di portare a termine con successo il difficile e doloroso riposizionamento avviato.

Per non perdere il treno della ripresa e soprattutto quello – più impegnativo – della transizione verso il nuovo paradigma, è necessario "estrarre" da quanto ereditato dal passato le qualità e le conoscenze utili a praticare la nuova concorrenza globale/digitale dei prossimi anni: non è qualcosa che si possa fare in breve tempo e senza una consapevolezza precisa della rotta da seguire. Dunque, ci vorrà tempo. Ma è in corso in tutte le ecologie distrettuali la sperimentazione attiva dei vantaggi ritraibili dalla progressiva digitalizzazione e dalla globalizzazione dei sistemi produttivi impiegati.

Come abbiamo detto, le aree distrettuali e non distrettuali italiane stanno cercando di trovare un modo efficace di inserirsi in un circuito complesso, in cui siano presenti

clusters creativi plurimi e non solo locali; *reti cognitive estese*, in cui travasare, codificandolo, il sapere pratico e informale di oggi; *filiera operative* da costruire riallocando a scala mondiale funzioni e attività in precedenza concentrate in singoli luoghi.

Hanno inoltre bisogno che nel territorio di insediamento, prenda forma un nuovo “capitale sociale”, che possa fornire conoscenze scientifiche e formative di qualità, competenze giuridiche e contrattuali adatte alla gestione di impegnative relazioni transnazionali, servizi logistici veloci e flessibili, apporti comunicativi e narrativi di forte impatto emotivo, e così via. Tutte cose necessarie per creare significati spendibili in reti lunghe e dunque in relazioni a distanza.

Si tratta di un processo in fieri, non ancora compiuto: in realtà, possiamo dire che siamo arrivati *a metà del guado*. E, come sempre accade, in queste situazioni, ci sono aziende che vanno avanti per prime, e altre che ritardano o resistono, per vari – e comprensibili – motivi. La cosa essenziale è che tra i pionieri che esplorano le nuove possibilità e i potenziali *followers*, che dovrebbero – si spera - seguirli, *non si crei una distanza incolmabile*. Ma si stabilisca invece una relazione dialogica, superando il conflitto incipiente che possiamo osservare nella realtà attuale e dando luogo a circuiti collaborativi in cui le diversità dei ruoli e delle competenze disponibili possono trasformarsi in complementarità di reciproco interesse.

3.5 Le specializzazioni funzionali, nelle attuali filiere

Il sistema produttivo italiano ha sviluppato, nel tempo, una divisione molto articolata del lavoro, nelle filiere, tra imprese che presidiano le funzioni a valle della filiera, e quelle che invece lavorano a monte, come fornitori di macchine, progettisti, fornitori di componenti e semilavorati.

Tab. 1 - QUALI DELLE SEGUENTI ATTIVITÀ SVOLGE LA SUA AZIENDA?

(Valori percentuali)

	Area Geografica				Settore				Dimensione		Economia		Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	3A MID(1)	3A MIDN(1)	Meccanico Distretti	Meccanico Non Distr.	20-49	50-499	Distrettuale	Non-distr.	
Progettazione	19,8	20,5	17,7	15,1	11,9	9,6	22,8	26,9	17,6	22,3	17,9	19,8	19,1
Produzione/vendita semilavorati/prodotti intermedi	22,1	21,6	22,5	20,2	27,4	19,5	25,3	18,5	23,9	17,1	26,2	18,9	21,7
Produzione e vendita macchinari	7,1	7,8	5,7	2,9	0,3	0,1	14,2	9,4	5,6	8,5	8,0	5,6	6,5
Produzione/vendita servizi/soluzioni tecnologiche	4,0	4,2	4,8	7,9	2,0	2,2	3,1	8,7	5,3	3,5	2,6	6,0	4,7
Produzione e vendita prodotti finiti	42,4	41,3	44,7	49,3	54,2	63,2	30,2	32,1	42,7	44,7	40,9	44,8	43,3
Commercializzazione di beni prodotti da altri	4,6	4,6	4,6	4,7	4,2	5,5	4,4	4,4	5,0	3,8	4,3	4,8	4,6

Fonte: elaborazioni indagine Osservatorio distretti italiani - (1) Alimentare, Arredo, Abbigliamento made in Italy Distrettuale/Non Distrettuale

Poco meno della metà delle imprese (il 43%) svolgono in proprio la produzione e la vendita del prodotto finito: un dato che sale in modo rilevante se si guarda, in particolare, alle imprese del made in Italy distrettuale (54%) e soprattutto non

distrettuale (63%).

Le differenze geografiche (tra Nordovest, Nordest, Centro e Sud Italia) contano meno di quanto rilevato in precedenti indagini dell'Osservatorio, anche se, in generale, sono le imprese del Mezzogiorno italiano che si collocano più vicino al consumo (i casi rilevati nell'indagine sono il 49%, sei punti più della media), probabilmente perché appartengono, in una certa misura, a filiere meno estese di quelle prevalenti nel Centro-Nord.

Interessante notare che la differenza tra piccola (20-49 addetti) e media dimensione (50-499 addetti) non incide in modo rilevante sulla tendenza a qualificarsi come *system integrators*, che operano direttamente nella filiera a valle dalla produzione al consumo: la differenza tra le piccole imprese, che lo fanno nel 43% dei casi e le medie (che arrivano al 45%) non è elevata come ci si potrebbe attendere. Segno che molte delle piccole presidiano nicchie specializzate in cui è importante avere un rapporto diretto col consumatore finale.

Anche in una economia che diventa globale dal punto di vista delle conoscenze impiegate nella produzione e dei componenti materiali di base (macchine e componenti standard), la ricerca di filiere più "corte", che mettono direttamente in rapporto il consumatore finale con i produttori a monte (compresi i produttori delle materie prime impiegate) è importante perché consente a tutte le imprese – grandi e piccole - di presidiare più facilmente la *qualità* (come avviene nella filiera agro-alimentare per tutta una serie di prodotti) o di garantire la *personalizzazione* del prodotto/servizio fornito dalla filiera.

Ovviamente nei settori che forniscono beni strumentali e componentistica, l'integrazione tra la produzione e la vendita di prodotti finali è meno spinta: nel settore meccanico, ad esempio, lo svolgimento di funzioni produttive si associa alla vendita del prodotto finito (al consumo) solo nel 30% dei casi, per le imprese distrettuali, e del 32%, per le imprese non distrettuali.

In generale, nei diversi settori, l'"effetto distretto" favorisce la divisione del lavoro nella filiera, distanziando i fornitori dal mercato finale, nella misura di circa 4 punti percentuali: le imprese che integrano produzione e vendita con il consumo finale sono, infatti, il 41% nel caso delle aree distrettuali (che possono specializzarsi di più, a monte e a valle), contro il 45% di quelle non distrettuali (che devono invece ricorrere di più all'integrazione verticale). E' anche interessante notare come il presidio diretto del mercato finale sia meno importante per le imprese non-esportatrici (che lo praticano solo nella misura del 35%) rispetto alle imprese che esportano (46%).

In misura limitata (nel 5% circa dei casi), i *system integrator* che, come abbiamo visto sopra, legano produzione e consumo, arricchiscono la propria gamma commercializzando, accanto ai propri, anche prodotti di altre aziende. Questa percentuale sale all'8% circa per le imprese che non esportano e per le imprese non familiari. In generale, tuttavia, l'esiguità delle frequenze rilevate, indica che nelle filiere esaminate dall'indagine, le funzioni manifatturiere sono ancora ben distinte da quelle di (pura) intermediazione commerciale, pur vedendo ormai all'opera una quota rilevante di produttori che operano direttamente nel *retail* e in rapporto ai consumatori finali, per vendere i propri prodotti.

Il 19% delle imprese svolge in proprio attività di progettazione, con l'eccezione delle imprese dei settori tipici del made in Italy 3A (alimentare, arredamento, abbigliamento), nei quali l'esercizio diretto della progettazione è meno frequente: solo il 12% delle imprese distrettuali (e il 10% delle non distrettuali) opera anche nella progettazione.

Che, invece, è presente in misura molto maggiore nelle imprese meccaniche, sia distrettuali (23%) che non distrettuali (27%). La dimensione di impresa ha una certa incidenza su questa variabile (la progettazione è presente nel 18% delle piccole contro il 22% delle medie). Ma, soprattutto, l'elemento che ha maggior peso è la proiezione internazionale: le imprese che esportano svolgono attività di progettazione nel 21% dei casi, mentre quelle che non esportano si fermano al 13%. Queste ultime, tuttavia, offrono al cliente servizi e soluzioni tecnologiche nel 12% dei casi, fornendo così una assistenza all'acquirente che lo aiuta a meglio configurare le proprie esigenze, personalizzando il prodotto o il servizio ottenuto.

Le macchine sono prodotte e vendute dal 5% delle imprese del campione considerato, con forte prevalenza nel Nord e scarsa presenza di questa funzione nel Sud (in cui invece sono maggiormente presenti imprese che offrono servizi e soluzioni tecnologiche). La massima presenza della produzione e vendita di macchinari si ha ovviamente nel settore meccanico, ma entro questo i valori più elevati sono quelli delle imprese distrettuali (14%) rispetto a quelli delle imprese non distrettuali (9%).

I fornitori che offrono semilavorati o prodotti intermedi sono, in totale, il 22%. Soprattutto svolgono questa funzione le imprese che non esportano (nel 29% dei casi), rivolgendosi ad un committente nazionale. Inoltre, nella filiera, la fornitura di semilavorati e componenti è più frequente per le piccole imprese (24%), specialmente nel made in Italy 3A distrettuale (27%) rispetto al non distrettuale (19%) e nella meccanica distrettuale (25%) rispetto a quella non distrettuale (18%).

3.6 La fornitura industriale: un sistema sempre più rilevante per la competitività delle imprese

Tab. 2 -INCIDENZA ACQUISTI DA FORNITORI SUL VALORE COMPLESSIVO DEI PRODOTTI VENDUTI

(Valori percentuali)

	Area Geografica				Settore				Dimensione		Economia		Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	3A MID(1)	3A MIDN(1)	Meccanico Distretti	Meccanico Non Distr.	20-49	50-499	Distret-tuale	Non-distr.	
Meno del 10%	22,3	22,5	21,6	25,4	23,0	30,8	20,4	18,3	22,1	23,6	21,5	23,3	22,6
Dall'11% al 25% (meno di un quarto)	22,0	22,0	26,9	26,5	24,4	20,6	22,5	25,3	22,8	24,7	23,3	23,4	23,4
Dal 26% al 33% (meno di un terzo)	17,9	16,0	17,6	14,8	18,6	15,4	19,4	15,3	17,7	15,0	19,0	15,3	16,8
Dal 34% al 50% (meno della metà)	22,8	23,5	18,0	18,1	22,1	18,1	25,4	21,6	22,5	19,8	23,9	20,2	21,7
Dal 51% al 66% (meno di due terzi)	6,4	6,6	8,3	6,3	4,9	6,0	4,0	10,1	6,2	8,1	4,4	8,4	6,8
Dal 67% al 75% (meno di tre quarti)	4,9	4,8	3,1	6,1	3,5	3,7	5,7	5,3	4,8	4,6	4,7	4,7	4,7
Oltre il 75%	3,7	4,6	4,4	2,7	3,5	5,6	2,7	4,0	3,9	4,2	3,0	4,6	4

Fonte: elaborazioni indagine Osservatorio distretti italiani - (1) Alimentare, Arredo, Abbigliamento made in Italy Distrettuale/Non Distrettuale

Considerando per prima la parte della filiera che organizza fasi di *trasformazione materiale*, possiamo constatare che – sia pure con diverse accentuazioni – la gestione della dipendenza delle aziende committenti da fornitori di varia dimensione e localizzazione è ormai diventata un fattore fondamentale di competitività.

In effetti, sulla base delle risposte ottenute dal campione, il sistema della fornitura esterna è, in Italia, molto importante per il 15% circa delle imprese, in cui il valore degli

acquisti di *semilavorati, componenti e lavorazioni conto terzi* arriva a livelli superiori al 50% del fatturato. Per un 4% dei casi, tale valore supera il 75%. Si tratta di situazioni caratterizzate da forte specializzazione della filiera, in cui le imprese fanno ricorso in prevalenza alle lavorazioni, al capitale, alle competenze di altri, per tutto ciò in cui non vogliono investire strategicamente. In questo modo possono concentrare la propria attenzione e i propri investimenti sul presidio su una *core* competence distintiva abbastanza specializzata, nella sua unicità ed eccellenza.

Quasi il 40% delle imprese del campione ha un peso degli acquisti sul fatturato abbastanza elevato, dal 25 al 50%. E tale peso sarebbe di gran lunga maggiore se si considerassero anche gli acquisti di materie prime, energia, macchinari e servizi. Il sistema produttivo dimostra di essere, da questo punto di vista, *molto aperto* ai contributi esterni, secondo una logica di specializzazione multi-imprenditoriale della filiera abbastanza spinta.

Dal lato opposto, troviamo il 23% delle aziende che ha invece scelto una logica di relativa *chiusura del ciclo*, limitando la rilevanza degli apporti esterni. Infatti, questo 23% delle imprese lavora praticamente in modo auto-sufficiente, avendo a monte una filiera molto “leggera” di fornitori: gli acquisti di componenti, semilavorati e lavorazioni da terzi non superano infatti, in queste imprese, la soglia del 10% del fatturato realizzato con le vendite verso i clienti a valle. In particolare le aziende autosufficienti di questo tipo sono relativamente più frequenti (arrivando al 31% dei casi) nei settori del made in Italy (3A) non distrettuale.

Nella scelta dei subfornitori, il *costo* – ossia il prezzo di acquisto più le spese di trasporto/consegna - è una variabile assolutamente rilevante che orienta le preferenze aziendali: un po’ meno della metà delle aziende intervistate (il 45%, per la precisione), sceglie il fornitore in base al criterio del minimo costo, e questa logica è seguita in particolare dalle imprese situate al Centro-Sud e da quelle non esportatrici. Ma il costo, pur restando importante, non è tutto: in maggioranza (55%) ci si fa infatti guidare da altri criteri.

3.7 Criteri di scelta dei fornitori

Il principale criterio selettivo impiegato dalle aziende nella scelta dei subfornitori è quello della *affidabilità e qualità* della fornitura (che pesa “molto” per il 79% degli intervistati). Sono specialmente le imprese del campione localizzate nel Nord e quelle del made in Italy distrettuale, sia nei settori delle 3A (alimentare, arredamento, abbigliamento), sia nella meccanica, ad usare principalmente questo metro di giudizio.

Su questo punto, va anche notata, una certa differenza di orientamento che si riscontra tra le imprese distrettuali e non distrettuali: le prime danno “molta” importanza al criterio affidabilità/qualità nell’82% dei casi, mentre le seconde si fermano al 76%. Sei punti sotto la quota delle imprese distrettuali, ma pur sempre un livello assai rilevante di preferenza.

Tab. 3 - I FATTORI DI SCELTA SUBFORNITORI

(Valori percentuali)

	Area Geografica				Settore				Dimensione		Economia		Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	3A	3A	Meccanico	Meccanico	20-49	50-499	Distret-tuale	Non-distr.	
					MID(1)	MIDN(1)	Distretti	Non Distr.					
<i>Rapidità con cui vengono consegnate le commesse affidategli</i> molto	60,1	63,1	55,6	49,3	64,2	52,0	61,3	59,7	57,6	62,1	62,6	56,6	59,0
<i>Buon equilibrio tra qualità e prezzo</i> molto	71,1	71,5	64,8	58,6	70,0	65,4	69,9	69,3	67,8	70,3	69,9	67,7	68,6
<i>Localizzazione del subfornitore vicino alla nostra azienda</i> molto	19,9	20,9	22,6	23,6	27,1	20,0	20,5	19,4	21,5	20,4	23,5	19,6	21,1
<i>Rapporti consolidati con la nostra azienda</i> molto	51,3	49,4	43,5	41,8	52,2	51,6	49,0	43,3	48,8	46,8	50,4	46,6	48,2
<i>Affidabilità e qualità del subfornitore</i> molto	80,7	81,8	73,7	70,3	81,5	72,1	82,5	79,2	78,0	80,0	82,0	76,3	78,6
<i>Capacità subfornitore di progettare e proporre miglioramenti prodotti</i> molto	38,4	37,5	36,6	37,1	39,1	37,1	37,6	37,2	38,3	36,3	38,3	37,2	37,6
<i>Condivisione di valori come la sostenibilità ambientale e sociale</i> molto	21,9	21,7	20,9	21,1	21,3	20,3	19,4	23,9	22,7	19,1	20,3	22,5	21,6

Fonte: elaborazioni indagine Osservatorio distretti italiani - (1) Alimentare, Arredo, Abbigliamento made in Italy Distrettuale/Non Distrettuale

L'affidabilità del fornitore si associa spesso all'esistenza di rapporti già consolidati da tempo: questa preferenza per la stabilità viene richiamata come un fattore che conta "molto" dal 48% degli intervistati. Invece l'intraprendenza del fornitore nel proporre innovazioni e miglioramenti viene apprezzata, ma arriva al gradiente di preferenza contrassegnato da "molto" solo per un numero limitato di imprese committenti (il 38%).

Secondo parametro in ordine di importanza, nelle scelte di fornitura, è il *buon equilibrio tra qualità e prezzo* (nel 69% del campione si risponde che questo elemento conta "molto"). Anche qui c'è una differenza geografica perché sono soprattutto le imprese del Nord che sottolineano questa variabile, più delle altre; e sono soprattutto le imprese distrettuali che la ritengono importante (più delle non distrettuali). Lo stacco maggiore (6 punti), tuttavia si ha tra le imprese che esportano e quelle che non esportano: segno che chi lavora con l'estero assegna un ruolo competitivo rilevante non solo alla qualità, ma anche ai costi di acquisto ad essa associati.

La *rapidità delle consegne* viene richiamata come fattore a cui si assegna "molta" importanza da parte del 59% delle aziende del campione, soprattutto dalle imprese del Nordest e del made in Italy distrettuale. Minore rilevanza ha la *prossimità geografica* (che conta "molto" solo per il 21% degli intervistati, con un piccolo scarto tra imprese distrettuali e non distrettuali).

L'importanza della condivisione di valori, come la *sostenibilità ambientale e sociale*, è negata da circa un terzo delle imprese intervistate che assegna a questo fattore una importanza nulla o scarsa sulle proprie scelte di fornitura. I due terzi delle imprese del campione sono attente alla condivisione di valori, ma solo il 22% dichiara di assegnare "molta" rilevanza a questo fattore quando si tratta di scegliere un fornitore.

Da notare *en passant* che le imprese distrettuali danno a questa variabile una importanza leggermente minore di quella che ad essa assegnano le imprese non distrettuali: probabilmente per chi vive in un distretto industriale una certa condivisione dei valori con gli altri soggetti del sistema locale viene data per scontata e non diventa un elemento discriminante.

Tab. 4 -NUMERO FORNITORI DI COMPONENTI, SEMILAVORATI E FASI DI LAVORAZIONE

(Valori percentuali)

	Area Geografica				Settore				Dimensione		Economia		Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	3A MIID(1)	3A MIIDN(1)	Meccanico o Distretti	Meccanico o Non Distr.	20-49	50-499	Distrettuale	Non-distr.	
Fino a 10	32,5	28,5	35,3	36,7	31,3	39,4	27,9	29,9	35,6	25,1	29,5	34,0	32,2
Da 10 a 20	19,3	20,0	17,8	16,3	18,6	17,3	20,0	19,5	19,6	17,3	19,4	18,6	18,9
Da 21 a 30	10,3	11,0	10,1	10,5	12,1	7,8	12,8	10,4	10,0	11,6	12,4	9,3	10,5
Da 31 a 40	4,9	4,0	3,6	4,9	4,1	2,7	5,5	5,1	4,5	4,1	4,8	4,1	4,4
Da 41 a 50	7,5	8,2	6,6	3,3	7,8	4,7	7,3	8,2	6,6	7,8	7,5	6,7	7,0
Da 51 a 100	8,3	8,1	8,2	3,5	6,4	4,6	9,2	9,4	6,6	9,5	7,9	7,3	7,6
Da 101 a 150	1,9	2,4	1,7	1,6	2,3	0,9	2,9	2,1	1,6	2,9	2,6	1,6	2,0
Oltre 150	3,5	4,8	2,2	1,9	2,4	2,0	5,8	3,8	1,7	7,3	4,2	3,0	3,5
Nessuno	11,8	13,0	14,6	21,5	15,0	20,7	8,7	11,6	13,8	14,4	11,6	15,5	14,0

Fonte: elaborazioni indagine Osservatorio distretti italiani - (1) Alimentare, Arredo, Abbigliamento made in Italy Distrettuale/Non Distrettuale

3.8 Una catena di fornitura pluri-localizzata e pluri-dimensionale

Applicando questo insieme di criteri di selezione, si ottengono catene di fornitura abbastanza *selettive*.

Infatti, un terzo delle imprese (32%) si rivolge ad un numero abbastanza piccolo (meno di 10) di fornitori, quando si tratta di acquistare componenti, semilavorati e lavorazioni conto terzi. La frequenza cresce, ovviamente, quando la scelta di operare con un limitato numero di fornitori è fatta da piccole imprese (nel 36% dei casi di piccola impresa il numero dei fornitori resta inferiore a 10). Ma lo stesso fanno le imprese non esportatrici (nel 38% dei casi). Le altre imprese utilizzano un numero di fornitori maggiore, ma comunque in misura limitata: circa il 60% delle imprese del campione lavora infatti con meno di 30 fornitori.

Tab. 5 -DOVE SONO LOCALIZZATI I VOSTRI PIU' IMPORTANTI FORNITORI, IN TERMINI DI ORDINATIVI?

(Valori percentuali)

	Area Geografica				Settore				Dimensione		Economia		Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	3A MIID(1)	3A MIIDN(1)	Meccanico Distretti	Meccanico Non Distr.	20-49	50-499	Distrettuale	Non-distr.	
Italia , in prossimità dell'azienda	21,3	20,1	23,3	18,1	29	21	20,8	16,7	22,5	17,4	24,4	18,4	20,8
Italia, al di fuori della provincia/distretto, ma nella stessa regione	27,9	28,9	22,7	23,9	26,4	25,3	30,4	26	27,8	24,9	28,6	25,7	26,9
Italia al di fuori della regione dell'azienda, ma nell'ambito nazionale	35,9	39,7	42,5	46,1	32	39,7	39,3	43,2	39	40,5	36,1	41,8	39,5
All'estero, in uno o più Paesi dell'Unione Europea	9,9	8,3	6,7	7,5	8,6	9,8	6,1	9,1	7,6	10,4	7,2	9,4	8,5
All'estero, al di fuori dell'UE	5	3,1	4,9	4,4	4,1	4,2	3,4	4,9	3	6,8	3,7	4,6	4,3

Fonte: elaborazioni indagine Osservatorio distretti italiani - (1) Alimentare, Arredo, Abbigliamento made in Italy Distrettuale/Non Distrettuale

Si tratta quasi sempre (nell'87% dei casi) di fornitori localizzati in Italia, almeno se si guarda ai fornitori che le imprese giudicano più importanti dal loro punto di vista: solo in 13 casi su 100 i fornitori ritenuti più importanti sono localizzati all'estero, ossia nei paesi U.E. (9%) ed extra U.E. (4%).

Sono soprattutto le imprese non distrettuali ad avvalersi di fornitori esteri importanti per la loro produzione. Le imprese distrettuali sono invece maggiormente dipendenti da fornitori situati in prossimità dell'azienda (nel 24% dei casi) o in regione (29%), contro

una media complessiva del campione rispettivamente del 21% (in prossimità) e del 27% (in regione).

Il caso più frequente è che i fornitori importanti siano localizzati fuori regione ma comunque nel territorio nazionale (39%), con punte che arrivano al 42% dei casi per il Centro e al 46% per il Sud. Soprattutto sono le aziende non distrettuali del settore meccanico che sostituiscono le linee di fornitura “corte” con quelle “lunghe” (nazionali e internazionali), anche perché, con una certa frequenza, lavorano a stretto contatto con gruppi multinazionali.

Nel complesso, le filiere “lunghe” - che collegano le aziende a fornitori fuori provincia - stanno diventando progressivamente più rilevanti, ma senza strappi e rotture rispetto al passato.

Tab. 6 - RAPPORTI TRA IMPRESA E PIU' IMPORTANTI FORNITORI AL DI FUORI DEL TERRITORIO IN CUI OPERA
(Valori percentuali)

	Area Geografica				Settore				Dimensione		Economia		Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	3A MIID(1)	3A MIIDN(1)	Meccanico Distretti	Meccanico Non Distr.	20-49	50-499	Distrettuale	Non-distr.	
Ampliati e intensificati	30,5	34,7	24,9	29,9	27,5	25,3	33	34,9	29,5	34	30,7	31,1	31
Rimasti sostanzialmente così come erano	60,9	57,3	64,5	58,7	62	66,2	59,7	55,2	60,2	59,4	60,6	59,5	60
Ridotti ma l'azienda ha intensificato i rapporti con fornitori locali	2,4	3,2	5,5	3	5	2,9	2,9	2,9	3,3	3	3,7	2,9	3,2
Ridotti senza che l'azienda abbia intensificato rapporti con fornitori locali	6,2	4,8	5,1	8,4	5,5	5,6	4,4	6,9	6,9	3,6	4,9	6,4	5,8

Fonte: elaborazioni indagine Osservatorio distretti italiani - (1) Alimentare, Arredo, Abbigliamento made in Italy Distrettuale/Non Distrettuale

Nel 31% dei casi, queste filiere lunghe si stanno infatti rinforzando, ma per il 60% delle imprese la risposta è che esse rimangono, invece, stabili. Tuttavia, molto rare sono le esperienze che portano a ridurre la rilevanza delle forniture “a distanza”, sia perché non servono più (3%), sia perché vengono sostituite da rapporti di fornitura locale (6%).

Tab. 7 - MI SA DIRE QUAL È, IN PREVALENZA, LA DIMENSIONE AZIENDALE DEI VOSTRI PIU' IMPORTANTI FORNITORI?
(Valori percentuali)

	Area Geografica				Settore				Dimensione		Economia		Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	3A MIID(1)	3A MIIDN(1)	Meccanico Distretti	Meccanico Non Distr.	20-49	50-499	Distrettuale	Non-distr.	
Imprese con meno di 20 dipendenti	28,6	26,5	38,1	32,6	36	32,5	22,6	29,7	33,6	22	28,6	30,8	29,9
Imprese tra i 21 e i 50 dipendenti	36,3	40	34,9	36	37,2	34,7	42,5	35,8	37,5	36,8	40,1	35,4	37,3
Imprese tra i 51 e i 500 dipendenti	29,9	27,7	20,2	23,3	21,7	28,4	26,4	28,4	23,5	33,5	24,3	28,4	26,7
Imprese con oltre 500 dipendenti	5,3	5,8	6,8	8,1	5,1	4,4	8,5	6,1	5,3	7,7	7	5,4	6,1

Fonte: elaborazioni indagine Osservatorio distretti italiani - (1) Alimentare, Arredo, Abbigliamento made in Italy Distrettuale/Non Distrettuale

La rete dei fornitori che operano “a distanza” rispetto alla localizzazione dell’impresa cliente intervistata, comprende aziende di dimensione molto differente: nel 30% dei casi si tratta di piccole imprese, e questo dato cresce, in frequenza, se il committente è esso stesso piccolo. Quasi sempre si tratta, però, di aziende medie (nel 64% dei casi), raramente di aziende grandi (solo nel 6% dei casi). Anche le aziende committenti di scala maggiore, presenti nel campione intervistato (le medie imprese che hanno tra i 50 e i 499 addetti), si rivolgono a fornitori di varia dimensione, con una limitata presenza – tra di loro - di aziende grandi (solo nel 7% delle risposte).

3.9 Due casi speciali: fornitori ex dipendenti e imprenditori stranieri

In un numero limitato di casi (il 4%), le aziende che operano in un sistema distrettuale annoverano tra i loro fornitori importanti *ex dipendenti* che si sono “messi in proprio”, stabilendo però un rapporto di fornitura di qualche rilievo con l'ex azienda di appartenenza. E' una casistica che interessa soprattutto le imprese del Centro Italia e quelle di maggiore scala, con particolare rilevanza per la meccanica.

Più frequente, nella ricerca dei fornitori, è il ricorso a *imprenditori stranieri* (9,5%), spesso immigrati da paesi a basso reddito e stabiliti in Italia, con attività messe al servizio di filiere locali di produzione agricola, industriale o terziaria. La presenza di fornitori stranieri è particolarmente rilevante nelle regioni di Nordest e nel Sud, specialmente quando il committente è un'azienda di una certa dimensione. Da notare, anche, che la loro presenza è invece limitata – rispetto alla media generale del campione - per i committenti che operano nel settore meccanico.

Tab. 8 - IMPRESE GESTITE DA: Ex dipendenti della sua azienda

(Valori percentuali)

	Area Geografica				Settore				Dimensione		Economia		Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	3A MID(1)	3A MIDN(1)	Meccanico o Distretti	Meccanico o Non Distr.	20-49	50-499	Distrettuale	Non-distr.	
Si	2,9	4,2	6,6	3,5	3,8	1,6	4,2	6,3	3	6,9	4	4,2	4,1
No	97,1	95,8	93,4	96,5	96,2	98,4	95,8	93,7	97	93,1	96	95,8	95,9

Fonte: elaborazioni indagine Osservatorio distretti italiani - (1) Alimentare, Arredo, Abbigliamento made in Italy Distrettuale/Non Distrettuale

L'impiego di ex dipendenti o di imprenditori stranieri come fornitori è considerata una variabile dotata di un certo peso solo dal 13% delle aziende del campione, anche se tale valore sale al 16% per le imprese del Sud e al 18% per le aziende familiari tradizionali.

Tab. 9 - IMPRESE GESTITE DA: Imprenditori stranieri

(Valori percentuali)

	Area Geografica				Settore				Dimensione		Economia		Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	3A MID(1)	3A MIDN(1)	Meccanico o Distretti	Meccanico o Non Distr.	20-49	50-499	Distrettuale	Non-distr.	
Si	7,8	11,1	9,8	10,3	12,8	10,3	6,7	8,4	8,3	13	9,9	9,3	9,5
No	92,2	88,9	90,2	89,7	87,2	89,7	93,3	91,6	91,7	87	90,1	90,7	90,5

Fonte: elaborazioni indagine Osservatorio distretti italiani - (1) Alimentare, Arredo, Abbigliamento made in Italy Distrettuale/Non Distrettuale

Nel caso di esternalizzazione del lavoro a ex dipendenti, la motivazione principale indicata dalle imprese che praticano questa scelta è il risparmio di costo (nel 34% delle risposte), affiancato (per il 34% del campione) dall'apporto di nuove conoscenze che gli ex dipendenti possono aver sviluppato, nel loro campo di specializzazione, una volta usciti dall'azienda, che magari – dopo la loro uscita - ne è rimasta priva.

Nel caso del fornitore ex dipendente conta anche (nel 32% dei casi) la possibilità di utilizzare la conoscenza diretta che il fornitore ha dei processi aziendali, cosa che lo rende dunque particolarmente “vicino” all'azienda committente: avendo conosciuto dall'interno l'azienda di provenienza, probabilmente è in grado anche di interagire

meglio - senza barriere e fraintendimenti - con le sue esigenze e con i suoi problemi.

Tab. 10 - PUÒ INDICARE I DUE ASPETTI CHE RITIENE PIÙ RILEVANTI TRA I SEGUENTI?

(Valori percentuali)

	Area Geografica				Settore				Dimensione		Economia		Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	3A MIID(1)	3A MIIDN(1)	Meccanico Distretti	Meccanico Non Distr.	20-49	50-499	Distrettuale	Non-distr.	
Adozione di politiche di prezzo più vantaggiose	50	.	.	66,1	.	51,9	.	50	.	.	100	40,9	34,1
Sfruttamento delle conoscenze di ex dipendenti di prodotti/processi aziendali	.	100	.	.	100	48,1	.	.	100	48,1	.	38	31,7
Apporto nuova conoscenza relativa a prodotti/tecnologie/processi non presenti in azienda	50	.	100	33,9	.	.	100	50	.	51,9	.	21	34,2

Fonte: elaborazioni indagine Osservatorio distretti italiani - (1) Alimentare, Arredo, Abbigliamento made in Italy Distrettuale/Non Distrettuale

3.10 La costruzione di sistemi collaborativi che organizzano le complementarità

Tab. 11 - COLLABORAZIONE E PARTNERSHIP: Con altre aziende per acquisti e forniture in comune

(Valori percentuali)

	Area Geografica				Settore				Dimensione		Economia		Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	3A MIID(1)	3A MIIDN(1)	Meccanico Distretti	Meccanico Non Distr.	20-49	50-499	Distr.	Non-distr.	
Si	10,3	13,2	9,1	10,7	7,6	10,7	12,2	12,7	11,1	11,2	10	11,8	11,1
No	89,7	86,8	90,9	89,3	92,4	89,3	87,8	87,3	88,9	88,8	90	88,2	88,9

Fonte: elaborazioni indagine Osservatorio distretti italiani - (1) Alimentare, Arredo, Abbigliamento made in Italy Distrettuale/Non Distrettuale

Guardando al biennio 2014-15, appena trascorso, le imprese del campione hanno spesso stabilito, con le filiere e i territori di appartenenza, forme di collaborazione e partnership più o meno spinte. In certi casi si tratta di rapporti già in essere; in altri casi in via di attuazione.

I fini possono essere diversi: per fare acquisti in comune (11% dei casi), per irrobustire la filiera (20%), per attività di ricerca e innovazione (21%), per stabilire legami con l'Università o altri centri di ricerca applicata (20%), per consolidare le linee di import o di export (16%), per migliorare la logistica e la distribuzione (14%) o per altri motivi, come la creazione di ATI finalizzate a gare, di consorzi acquisti, di canali utilizzati ai fini dello smaltimento rifiuti ecc. (18% dei casi). In ognuno di questi campi, possiamo insomma dire che un'impresa su cinque ha sperimentato modalità più o meno importanti di collaborazione e partnership con altri operatori della filiera o del territorio, dando forma organizzata alle possibili specializzazioni e complementarità.

La diffusione delle esperienze collaborative è abbastanza uniforme, nel campione, con piccole oscillazioni tra un gruppo e l'altro di imprese. Ci sono tuttavia manifestazioni di interesse in numero maggiore per collaborazioni relative alla ricerca e innovazione nel Nordest (23% contro il 21% del totale del campione) e nelle imprese di maggiore dimensione (25%). Ma si tenga conto che queste ultime si distaccano dalle altre soprattutto per la disponibilità a collaborare nel campo della ricerca applicata, che interessa il 30% delle imprese tra i 50 e i 499 dipendenti, contro una media del campione che arriva solo al 20%. In particolare, poi, è utile notare che le imprese del

Sud collaborano tra loro più delle altre quando si tratta di migliorare la logistica e la distribuzione (nel 22% dei casi, contro una media del campione che arriva al 14%) o di affrontare problemi difficili mettendo in piedi ATI, consorzi acquisti, reti per lo smaltimento rifiuti ecc.

Le collaborazioni sono distribuite, nel territorio, in modo abbastanza uniforme, nel senso che la loro frequenza rispecchia quella delle relazioni con i fornitori più importanti.

Ma perché scatti la collaborazione serve un rapporto *fiduciario* che è più facile trovare nei *sistemi di prossimità* e che invece diventa più difficile stabilire quando si ha a che fare con relazioni a distanza. Infatti nel sistema locale (di prossimità) si localizzano il 31% delle esperienze collaborative, contro una frequenza del 21% che riguarda – come abbiamo visto – la localizzazione dei fornitori in generale (anche di quelli con cui si ha soltanto un rapporto di mercato).

Per la stessa ragione, le collaborazioni con soggetti esteri (10%) sono relativamente meno frequenti delle relazioni di fornitura che si rivolgono all'estero (13%).

Tab. 12 - INCIDENZA ACQUISTI DA FORNITORI SUL VALORE COMPLESSIVO DEI PRODOTTI VENDUTI
(Valori percentuali)

	Area Geografica				Settore				Dimensione		Economia		Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	3A MIID(1)	3A MIIDN(1)	Meccanico Distretti	Meccanico Non Distr.	20-49	50-499	Distrettuale	Non-distr.	
Meno del 10%	22,3	22,5	21,6	25,4	23,0	30,8	20,4	18,3	22,1	23,6	21,5	23,3	22,6
Dall'11% al 25% (meno di un quarto)	22,0	22,0	26,9	26,5	24,4	20,6	22,5	25,3	22,8	24,7	23,3	23,4	23,4
Dal 26% al 33% (meno di un terzo)	17,9	16,0	17,6	14,8	18,6	15,4	19,4	15,3	17,7	15,0	19,0	15,3	16,8
Dal 34% al 50% (meno della metà)	22,8	23,5	18,0	18,1	22,1	18,1	25,4	21,6	22,5	19,8	23,9	20,2	21,7
Dal 51% al 66% (meno di due terzi)	6,4	6,6	8,3	6,3	4,9	6,0	4,0	10,1	6,2	8,1	4,4	8,4	6,8
Dal 67% al 75% (meno di tre quarti)	4,9	4,8	3,1	6,1	3,5	3,7	5,7	5,3	4,8	4,6	4,7	4,7	4,7
Oltre il 75%	3,7	4,6	4,4	2,7	3,5	5,6	2,7	4,0	3,9	4,2	3,0	4,6	4,0

Fonte: elaborazioni indagine Osservatorio distretti italiani - (1) Alimentare, Arredo, Abbigliamento made in Italy Distrettuale/Non Distrettuale

A conferma di quanto detto, sono le imprese distrettuali ad essere maggiormente disponibili per collaborazioni con soggetti locali (36% contro il 31% del campione totale), con una forte presenza in questo gruppo delle imprese del made in Italy 3A. Mentre, come è ovvio, le collaborazioni a scala internazionale sono relativamente più frequenti nel caso delle imprese esportatrici e di maggiore scala.

Dal punto di vista geografico sono soprattutto le imprese dell'Italia centrale che collaborano con interlocutori selezionati a scala locale o regionale, mentre le imprese del Nordovest segnalano qualche esperienza in più a scala extra europea.

3.11 La gestione del rapporto di fornitura

Le imprese committenti, anche in forza dei rapporti di collaborazione stabile con i fornitori che le servono, sono in grado di sviluppare tutta una serie di strategie attraverso le quali gestire operativamente l'interdipendenza di filiera.

La rinegoziazione dei prezzi praticati dai fornitori fa parte della gestione quotidiana della filiera: viene infatti praticata dal 78% degli intervistati, soprattutto dalle imprese del Nord, da quelle che esportano e da quelle di maggiore dimensione. Le imprese distrettuali utilizzano questa pratica meno di quelle non distrettuali, probabilmente perché i prezzi sono già in partenza convogliati verso standard accettabili, in funzione della concorrenza interna distrettuale, che allinea i prezzi dei diversi fornitori.

Più rilevante, da questo punto di vista, è l'imposizione al fornitore di specifici standard qualitativi sul loro processo: una pratica di gestione attiva del rapporto che viene applicata dal 63% delle imprese. Anche in questo caso le imprese distrettuali dichiarano di avvalersi di questa possibilità con meno frequenza (59%) di quelle non distrettuali (66%). Ma soprattutto sono le imprese di maggiori dimensioni che la applicano, con frequenze molto più alte di quelle registrate per le imprese di scala minore (71% contro 59%).

Nel 25% dei casi, gli standard imposti riguardano la sostenibilità ambientale e la responsabilità sociale, di cui il fornitore deve farsi garante. In particolare sono le imprese del Sud italiano, e quelle di grandi dimensioni – specie se esportatrici – che, negli ordini rivolti ai fornitori, richiedono garanzie in merito alla sostenibilità ambientale e alla responsabilità sociale dei processi avviati.

In un buon numero di casi (per il 58% del campione) si realizzano controlli diretti sul processo produttivo dei fornitori, inviando sul posto personale del committente, nel caso che i fornitori siano localizzati in Italia. Questa percentuale si riduce al 16% se i fornitori sono esteri, anche per la maggiore difficoltà ad organizzare un sistema di controllo efficiente e poco costoso. I controlli diretti sui processi produttivi del fornitore sono inoltre più frequenti per le aziende committenti di maggiore scala.

Soprattutto la pratica dei controlli sui processi del fornitore è frequente per le aziende che esportano, per un motivo pratico, di grande rilevanza competitiva: le imprese che vendono prodotti su mercati esteri devono infatti spesso garantire, in partenza, la corrispondenza dei prodotti venduti a certi standard (di sicurezza, trasparenza, qualità ecc.), dettati dal paese ricevente o specificati nei contratti d'accordo con l'acquirente. La parte del processo produttivo che viene delegata al fornitore è dunque rilevante per garantire che il prodotto venduto sia conforme ai contratti e alle norme vigenti nel mercato in cui sarà usato.

Tab. 13 - STRATEGIE ADOTTATE NEI CONFRONTI DEI FORNITORI

(Valori percentuali)

	Area Geografica				Settore				Dimensione		Economia		Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	3A MIID(1)	3A MIIDN(1)	Meccanico Distretti	Meccanico Non Distr.	20-49	50-499	Distrettuale	Non-distr.	
Richiesti specifici standard qualitativi per il processo produttivo dei fornitori													
Si	66,5	63,5	54,7	62,2	55,9	63,3	61,5	67,3	59,5	70,6	59,0	65,7	63,0

Realizzati controlli diretti sul processo produttivo dei fornitori in Italia

Si	61,6	61,4	51,1	49,1	55,8	53,5	60,4	61,4	55,1	65,0	58,3	58,2	58,3
----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Realizzati controlli diretti sul processo produttivo dei fornitori all'estero

Si	18,8	15,6	10,2	13,7	12,6	14,8	18,2	16,3	11,6	24,4	15,7	15,7	15,7
----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Rinegoziati i prezzi praticati dai fornitori

Si	80,8	80,4	73,5	71,7	73,0	76,2	78,8	82,1	76,6	81,9	76,2	79,7	78,3
----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Imposti specifici standard di sostenibilità ambientale/responsabilità sociale

Si	25,8	21,9	22,9	32,7	26,5	29,3	20,5	23,7	23,2	28,4	23,2	25,9	24,8
----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Fonte: elaborazioni indagine Osservatorio distretti italiani - (1) Alimentare, Arredo, Abbigliamento made in Italy Distrettuale/Non Distrettuale

3.12 Come sta cambiando la rete della fornitura industriale

Il quadro dei sistemi di relazione che si stabilisce nelle filiere, e nel loro rapporto col territorio, è dunque molto articolato, anche se esistono alcuni trend di maggior rilievo che possono essere riconosciuti abbastanza facilmente nelle risposte ottenute. Si tratta comunque di un insieme di tendenze che alimentano un assetto non statico, ma in movimento.

Tab. 14 - RIORGANIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE: affidate ad altre imprese subfornitrici alcune fasi di lavorazione

(Valori percentuali)

	Area Geografica				Settore				Dimensione		Economia		Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	3A MIID(1)	3A MIIDN(1)	Meccanico o Distretti	Meccanico o Non Distr.	20-49	50-499	Distrettuale	Non-distr.	
Si	34,7	34,5	39,5	27,0	34,1	20,5	37,5	43,1	34,6	33,9	35,9	33,4	34,4
No	65,3	65,5	60,5	73,0	65,9	79,5	62,5	56,9	65,4	66,1	64,1	66,6	65,6

Fonte: elaborazioni indagine Osservatorio distretti italiani - (1) Alimentare, Arredo, Abbigliamento made in Italy Distrettuale/Non Distrettuale

Tab. 15 - RIORGANIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE: rientro di fasi produttive prima affidate ad altre imprese subfornitrici

(Valori percentuali)

	Area Geografica				Settore				Dimensione		Economia		Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	3A MIID(1)	3A MIIDN(1)	Meccanico o Distretti	Meccanico o Non Distr.	20-49	50-499	Distrettuale	Non-distr.	
Si	26,8	29,5	28,8	24,9	27,1	16,3	36,6	31,5	28,3	26,6	32,2	25,0	27,8
No	73,2	70,5	71,2	75,1	72,9	83,7	63,4	68,5	71,7	73,4	67,8	75,0	72,2

Fonte: elaborazioni indagine Osservatorio distretti italiani - (1) Alimentare, Arredo, Abbigliamento made in Italy Distrettuale/Non Distrettuale

Tab. 16 - RIORGANIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE: cambio prodotti di punta e specializzazione in qualcosa di diverso

(Valori percentuali)

	Area Geografica				Settore				Dimensione		Economia		Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	3A MIID(1)	3A MIIDN(1)	Meccanico Distretti	Meccanico Non Distr.	20-49	50-499	Distrettuale	Non-distr.	
Si	8,8	8,9	9,8	8,1	9,0	9,3	6,0	10,3	9,4	7,8	7,4	9,8	8,9
No	91,2	91,1	90,2	91,9	91,0	90,7	94,0	89,7	90,6	92,2	92,6	90,2	91,1

Fonte: elaborazioni indagine Osservatorio distretti italiani - (1) Alimentare, Arredo, Abbigliamento made in Italy Distrettuale/Non Distrettuale

Tab. 17 - RIORGANIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE: prodotti nuovi o diversi nello stesso settore di specializzazione

(Valori percentuali)

	Area Geografica				Settore				Dimensione		Economia		Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	3A MIID(1)	3A MIIDN(1)	Meccanico Distretti	Meccanico Non Distr.	20-49	50-499	Distrettuale	Non-distr.	
Si	73,8	73,6	69,9	67,5	73,7	72,7	70,3	72,3	70,2	76,7	71,8	72,5	72,2
No	26,2	26,4	30,1	32,5	26,3	27,3	29,7	27,7	29,8	23,3	28,2	27,5	27,8

Fonte: elaborazioni indagine Osservatorio distretti italiani - (1) Alimentare, Arredo, Abbigliamento made in Italy Distrettuale/Non Distrettuale

Tab. 18 - RIORGANIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE: prodotti e tecnologie a maggior risparmio energetico

(Valori percentuali)

	Area Geografica				Settore				Dimensione		Economia		Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	3A MIID(1)	3A MIIDN(1)	Meccanico Distretti	Meccanico Non Distr.	20-49	50-499	Distrettuale	Non-distr.	
Si	45,1	44,5	43,9	50,7	43,9	50,8	47,0	41,3	43,0	50,8	45,6	45,4	45,5
No	54,9	55,5	56,1	49,3	56,1	49,2	53,0	58,7	57,0	49,2	54,4	54,6	54,5

Fonte: elaborazioni indagine Osservatorio distretti italiani - (1) Alimentare, Arredo, Abbigliamento made in Italy Distrettuale/Non Distrettuale

La grande maggioranza delle imprese (il 72% del campione) ha in programma di introdurre innovazioni che riguardano soprattutto i prodotti e i processi, pur essendo poche (il 9% del totale) quelle che cercano di sviluppare prodotti di punta e di situarsi in percorsi di diversificazione rilevanti.

Ma la minoranza che esplora possibili cambiamenti delle filiere e della divisione del lavoro conseguente non è affatto irrilevante.

Il 34% delle imprese si propone infatti di affidare in *outsourcing* alcune fasi di lavorazione finora svolte all'interno (soprattutto le imprese meccaniche non distrettuali), contro un 28% del campione che pensa invece di internalizzare produzioni finora svolte da fornitori esterni, con una particolare accentuazione per le imprese distrettuali.

Nell'insieme, si può notare, il processo di esternalizzazione è destinato a continuare, essendo le nuove scelte che vanno in questa direzione più frequenti, nel campione, di ben 6 punti rispetto alle scelte che vanno in direzione opposta.

Infine, è interessante notare come ormai, nei programmi di un gran numero di imprese (il 45% nel campione, ma fino al 51% nel Mezzogiorno), emerga un impegno sempre più deciso per lo sviluppo di prodotti e tecnologie finalizzate al risparmio energetico e alla riduzione dell'impatto ambientale.

Tab. 19 - GLI INVESTIMENTI IN PROGRAMMA RIGUARDERANNO*(Valori percentuali)*

	Area Geografica				Settore				Dimensione		Economia		Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	3A MIID(1)	3A MIIDN(1)	Meccanico Distretti	Meccanico Non Distr.	20-49	50-499	Distrettuale	Non-distr.	
Il processo produttivo	58,9	55,9	62,4	62,9	68,4	64,0	49,7	55,9	59,1	59,1	58,1	59,8	59,1
Il prodotto	31,0	36,4	30,1	26,4	21,5	27,6	41,5	35,1	32,9	30,3	32,5	31,5	31,9
Riduzione consumo energia/materie prime/scarti di lavorazione/emissioni	10,1	7,6	7,5	10,7	10,1	8,4	8,9	9,0	8,0	10,6	9,4	8,7	9,0

Fonte: elaborazioni indagine Osservatorio distretti italiani - (1) Alimentare, Arredo, Abbigliamento made in Italy Distrettuale/Non Distrettuale

A tal fine, si stanno varando programmi di investimento focalizzati in gran parte sui processi produttivi (nel 59% dei casi, con particolare accentuazione per il made in Italy 3A, distrettuale e non distrettuale); ma anche sui prodotti (32%) e sulla razionalizzazione energetica e ambientale (9%).

Le imprese del Nordest, in particolare, si caratterizzano per un forte accento sull'investimento nel prodotto (importante nel 36% dei casi): un tema che, invece, coinvolge molto meno le imprese del Mezzogiorno (fanno riferimento a questo obiettivo solo 26% delle risposte delle imprese localizzate nel Mezzogiorno).

3.13 La fornitura di servizi

Tra le forniture che stanno diventando rilevanti per la competitività nel mercato globale/digitale di oggi, i servizi occupano ormai un posto di rilievo.

Tab. 20 - SERVIZI ACQUISTATI DA FORNITORI ESTERNI*(Valori percentuali)*

	Area Geografica				Settore				Dimensione		Economia		Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	3A MIID(1)	3A MIIDN(1)	Meccanico Distretti	Meccanico Non Distr.	20-49	50-499	Distrettuale	Non-distr.	
Servizi informatici	38,7	39,6	38,1	31,8	38	37,4	41	36,6	38	38	39,6	37	38
Servizi di ricerca e sviluppo	7,5	7,9	8,3	6,7	8,3	5,9	7,6	8,7	7,5	8	7,9	7,5	7,6
Servizi amministrativo-gestionali	19,9	18,4	19,4	17	18,7	15,9	20,8	20,1	19,3	18,1	19,9	18,3	18,9
Servizi di marketing e pubblicità	5,9	8,2	7,1	9	9,7	8,6	5,8	6	6,9	8	7,6	7,1	7,3
Servizi di ingegneria e tecnici	10,2	9,0	9,1	11,0	7,8	5,8	9,6	13,6	9,0	11,0	8,8	10,2	9,7
Servizi connessi alla distribuzione commerciale	17,9	17,0	18,1	24,6	17,4	26,4	15,2	15,1	19,2	16,9	16,2	20,0	18,5

Fonte: elaborazioni indagine Osservatorio distretti italiani - (1) Alimentare, Arredo, Abbigliamento made in Italy Distrettuale/Non Distrettuale

Le aziende si rivolgono infatti a fornitori di servizi innanzitutto per l'informatica (nel 38% dei casi), poi per servizi connessi alla distribuzione commerciale (18%) e di tipo amministrativo-gestionali (19%). Più selettivo (e limitato) è il ricorso a servizi di ingegneria e tecnici (10%), di R&S (8%) e di marketing e pubblicità (7%).

Il ricorso ai servizi informatici acquistati da fornitori esterni è una caratteristica comune a tutte le tipologie di azienda. Tuttavia, le aziende del Sud - che dichiarano di acquistare servizi informatici solo nel 32% dei casi (contro il 38% della media generale) - rimangono un passo indietro, rispetto alle altre, nella creazione di una rete informatica estesa, da realizzare col sostegno di competenze e canali esterni.

Il ricorso a fornitori esterni per servizi commerciali e di marketing è anch'esso abbastanza diffuso nel campione intervistato, anche se - in questo caso - sono le

aziende del Sud che superano di gran lunga le frequenze registrate al Centro Nord (25% contro una media nazionale del 18%). Interessante è anche il fatto che le aziende piccole ricorrono alla fornitura esterna di servizi connessi alla distribuzione commerciale più delle aziende maggiori (di media dimensione), che invece fanno ricorso con frequenze superiori a servizi esterni di marketing e comunicazione. Le medie imprese del campione presidiano evidentemente i canali distributivi a valle, verso il consumo finale, con investimenti diretti in marchi e reti di vendita, in misura maggiore di quanto possano o vogliano fare le imprese di scala minore. Ma si appoggiano in modo rilevante a imprese di servizi esterne che forniscono la capacità di creare significati riconoscibili e riconosciuti dai consumatori finali, mediante idee di innovazione e forme adeguate di comunicazione.

Da notare che le aziende distrettuali si comportano un po' come le medie imprese: hanno meno bisogno (rispetto alle non distrettuali) di servizi connessi alla distribuzione (4 punti di scarto), ma sono comparativamente più attive per quanto riguarda l'acquisto di servizi di marketing e della comunicazione.

Servizi amministrativi e gestionali sono commissionati a fornitori esterni un po' da tutte le categorie di imprese, senza rilevanti differenze: nelle risposte si registrano frequenze che oscillano intorno alla media (19%), con pochi scarti: qualcosa in più per il Nordovest e qualcosa in meno per il Sud. Inoltre, può essere interessante rilevare – dalle risposte ottenute - che le imprese di piccola scala e quelle non esportatrici dipendono dai servizi esterni di tipo amministrativo e gestionale un po' di più delle imprese maggiori e di quelle abituate a gestire circuiti esportativi estesi.

Sul fronte della R&S commissionata a fornitori esterni, sono attive soprattutto le aziende distrettuali e quelle esportatrici, mentre le aziende non distrettuali (specialmente nei settori della tripla A) risultano poco interessate alla cosa, probabilmente perché fanno parte di filiere trans-nazionali che assegnano queste funzioni ad altri poli.

Il ricorso a servizi di ingegneria e tecnici, acquistati da fornitori esterni, è infine ricordato con maggiore frequenza dalle imprese del Sud (l'11% dei casi contro una media nazionale del 10%) e dalle imprese del settore meccanico non distrettuale (13% dei casi), ma anche dalle imprese non esportatrici (14%). Mentre questo tipo di fornitura interessa poco le imprese del made in Italy nei settori 3A. Tuttavia, in altri settori – e in particolare ogni volta che si deve correre per una gara su opere pubbliche, o per la costruzione di una filiera articolata di lavori edilizi - l'apporto di ingegneria esterna è essenziale

Tab. 21 - LOCALIZZAZIONE DEI PRINCIPALI FORNITORI DI SERVIZI

(Valori percentuali)

	Area Geografica				Settore				Dimensione		Economia		Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	3A MID(1)	3A MIIDN(1)	Meccanico Distretti	Meccanico Non Distr.	20-49	50-499	Distrettuale	Non-distr.	
Italia, in prossimità dell'azienda	33,5	34	37,7	32,4	40,6	32,5	34,8	32,1	37,1	28,5	37,4	32,2	34,2
Italia, al di fuori della provincia/distretto, ma nella stessa regione	32,4	33	27,5	29,2	31	31,3	34,1	29,9	32,2	29,8	32,7	30,5	31,4
Italia al di fuori della regione dell'azienda, ma in ambito nazionale	28,8	30,6	29,8	34,8	24,5	32,1	29,1	32,8	27,4	36,4	27	32,5	30,4
All'estero, in uno o più Paesi dell'Unione Europea	2,9	1,7	3,5	3,2	2,3	2,5	1,5	3,6	2	4	1,9	3,1	2,6
All'estero, al di fuori dell'UE	2,4	0,6	1,4	0,5	1,6	1,6	0,5	1,6	1,4	1,3	1	1,6	1,4

Fonte: elaborazioni indagini Osservatorio distretti italiani - (1) Alimentare, Arredo, Abbigliamento made in Italy Distrettuale/Non Distrettuale

Dal punto di vista localizzativo, la catena della fornitura dei servizi è in genere più “corta” di quella relativa ai componenti, semilavorati e lavorazioni materiali già vista.

I principali fornitori di servizi si collocano infatti in prossimità dell’azienda nel 38% dei casi (contro il 21% per i fornitori industriali), e in regione nel 30% dei casi (contro il 27% dei fornitori industriali).

Il mercato della fornitura nazionale è praticato dal 30% delle imprese intervistate: il che, considerando la piccola dimensione prevalente nelle nostre imprese e la preminenza delle ecologie distrettuali di scala strettamente locale, non è poco. Segno che la natura informale, inter-personale e pratica delle relazioni, sufficiente un tempo, comincia oggi ad dimostrare diverse carenze, e viene per questo integrata da linguaggi formali, relazioni codificate e tecnologie che consentono di avere rapporti di servizio anche ad ampio raggio.

Ma quando, per avere questi servizi, ci si rivolge all’estero, le cose cambiano: si ricorre, infatti, a fornitori esteri di servizi solo nel 2% dei casi (contro il 13% dei casi rilevati nella fornitura industriale). In questo campo esiste, dunque, una barriera importante – di lingua, di fiducia, di pratica relazionale - da superare, per allinearsi alla logica globale/digitale richiesta per i sistemi relazionali dei nostri tempi.

La fornitura di prossimità, nel caso dei servizi, presenta frequenze maggiori per le imprese del Centro Italia (è praticata nel 42% di casi, contro una media italiana del 38%), ma anche per le imprese distrettuali e per quelle del made in Italy 3A. E’ anche sottolineata da un rilevante numero di imprese piccole (il 41% del campione) e non esportatrici (il 45%).

3.14 I rapporti con i clienti nella filiera a valle

Buona parte delle imprese del campione è composto da produttori che, nella filiera di appartenenza, occupano una posizione *intermedia*: nel 53% dei casi acquistano materiali e servizi da fornitori a monte e vendono il loro output a clienti industriali. I quali a loro volta svolgeranno le fasi mancanti di lavorazione e arricchimento qualitativo, fino ad arrivare al prodotto finito.

Tab. 22 - TIPOLOGIA DI CLIENTELA DEL PRODOTTO PRINCIPALE, IN TERMINI DI FATTURATO

(Valori percentuali)

	Area Geografica				Settore				Dimensione		Economia		Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	3A MIID(1)	3A MIIDN(1)	Meccanico Distretti	Meccanico Non Distr.	20-49	50-99	Distrettuale	Non-distr.	
Persone e famiglie	4,6	4,0	3,0	6,2	5,9	9,6	1,9	1,4	3,7	4,7	3,7	4,7	4,3
Dettaglianti, catene al dettaglio, Grande distribuzione	18,3	21,2	28,6	27,3	34,6	39,8	8,6	11,1	21,1	22,3	20,1	22,9	21,8
Grossisti e centrali d’acquisto	10,5	13,5	11,1	13,7	15,1	13,8	10,9	9,9	11,2	12,4	12,8	11,5	12,0
Buyer e intermediari commerciali	1,4	2,8	1,7	1,7	2,5	2,8	1,7	1,2	2,3	1,7	2,1	1,9	1,9
Altre imprese industriali	60,3	51,7	48,3	42,7	38,1	28,7	71,6	67,3	53,6	53,5	56,7	51,5	53,5
Enti pubblici	1,5	2,8	3,3	4,5	1,0	1,2	1,8	4,7	2,6	2,6	1,4	3,3	2,6
Altro (aziende di servizi, ecc.)	3,5	4,1	4,0	3,9	2,7	4,1	3,5	4,3	5,4	2,9	3,1	4,3	3,8

Fonte: elaborazioni indagine Osservatorio distretti italiani - (1) Alimentare, Arredo, Abbigliamento made in Italy Distrettuale/Non Distrettuale

Il 34% delle imprese del campione si trova invece in una posizione *terminale*,

rispetto alla catena produttiva di appartenenza. Le imprese vendono cioè a clienti che sono dettaglianti (nel 22% dei casi), grossisti (12%) o altri tipi di intermediari (2%). La vendita alla Pubblica Amministrazione riguarda solo il 3% delle imprese del campione.

Hanno come clienti direttamente i consumatori finali (persone e famiglie) solo il 4% delle imprese del campione considerato (il 6% nel Sud Italia, il 7% per le imprese non esportatrici): frequenze più elevate sotto questo riguardo si registrano per le imprese del made in Italy 3A, che operano con modelli di business in cui l'interazione dialettica col consumatore finale è essenziale per affermare i propri marchi, fornire servizi accessori, personalizzare ed innovare l'offerta in base al dialogo con gli *users* interessati.

La subfornitura rivolta ad un committente industriale è più frequente per le imprese che operano nella meccanica distrettuale (nel 72% dei casi, contro una media italiana del 53%) e non distrettuale (67%). Mentre è meno frequente per le imprese del made in Italy 3A distrettuali (nel 38% dei casi), e soprattutto per le imprese non distrettuali (29%).

Queste ultime si rivolgono, invece, con maggior frequenza ai grossisti (nel 15% dei casi, contro una media italiana del 12%, per le imprese distrettuali del made in Italy 3A) e al piccolo e grande *retail* (nel 35% dei casi contro un media complessiva del 22%). Le imprese degli stessi settori, ma non distrettuali, dichiarano frequenze simili (il 14% vende ai grossisti e il 40% ai *retailers*).

Tab. 23 - LOCALIZZAZIONE DELLE PRINCIPALI IMPRESE CLIENTI

(Valori percentuali)

	Area Geografica				Settore				Dimensione		Economia		Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	3A MIID(1)	3A MIIDN(1)	Meccanico Distretti	Meccanico Non Distr.	20-49	50-499	Distrettuale	Non-distr.	
Italia, in prossimità dell'azienda	9,6	7,5	17,2	13,7	16,8	15,1	5,7	9,9	12,6	6	9,3	11,3	10,5
Italia, al di fuori della provincia/distretto ma nella stessa regione	13,8	17,8	18,9	17,8	12,1	20,6	16,1	16,3	20,2	8	14,8	17,4	16,3
Italia al di fuori della regione dell'azienda, ma in ambito nazionale	40,5	42,3	37,9	53,2	44,4	49,4	38,3	41,2	45,1	35,6	40,3	43,4	42,1
All'estero, in uno o più Paesi dell'Unione Europea	23,7	18,2	14,6	12,1	18,7	12,3	24,2	18,7	14,3	30,0	22,4	17,0	19,3
All'estero, al di fuori dell'UE	12,5	14,2	11,4	3,2	8,0	2,7	15,7	13,9	7,9	20,4	13,2	10,9	11,9

Fonte: elaborazioni indagine Osservatorio distretti italiani - (1) Alimentare, Arredo, Abbigliamento made in Italy Distrettuale/Non Distrettuale

Se si guarda ai luoghi dove si trovano i principali clienti con cui le imprese lavorano, si nota che la filiera a valle è, in genere, più "lunga" (in termini geografici) di quella a monte.

I principali clienti sono locali (nel distretto, nella provincia) solo per il 10% delle imprese intervistate, ma con rilevanti differenze: nel Nordest si ha la minore frequenza di questo tipo di sbocco (solo il 7% delle risposte), mentre le imprese del Centro (nel 17% dei casi) e del Sud (14%) sono più di frequente legate a clienti locali. La stessa cosa vale per le imprese - distrettuali e non distrettuali - del made in Italy 3A, e, in generale, vale per le imprese che non esportano.

Il 16% del campione ha i clienti importanti localizzati nella regione di appartenenza, ma li ha soprattutto nello spazio nazionale (ben il 42% delle imprese fornisce questa risposta).

Ma è soprattutto il rapporto con lo spazio internazionale che fa la differenza. Infatti, le imprese del campione vendono, per il 12%, a clienti situati nei paesi extra-U.E. e per il 19% a paesi esteri, nella U.E. In tutto – sommando clienti europei ed extra-europei - si

arriva quasi ad *un terzo* delle risposte fornite dal campione delle imprese intervistate. Un risultato importante per valutare il grado di internazionalizzazione del nostro sistema industriale.

Questa proiezione verso l'estero, che coinvolge un terzo delle imprese italiane, ha ereditato certamente la vocazione verso l'export che ha caratterizzato lo sviluppo 1970-2000 dei distretti industriali classici (chiusi a monte nel locale, ma apertissimi a valle verso i mercati esteri). Ma dimostra anche una buona tenuta e reazione alla crisi che, in effetti, ha visto le nostre esportazioni riprendersi più rapidamente della domanda interna.

Tuttavia, i due terzi delle imprese non hanno ancora clienti importanti localizzati all'estero: e questo è un dato che, nel mondo globale/digitale di oggi, va migliorato in modo da allineare i nostri produttori alle nuove esigenze della concorrenza attuale e del prossimo futuro.

In generale, nel rapporto col mercato di sbocco, le imprese italiane sembrano soffrire di un *gap dimensionale* di qualche rilevanza rispetto ai principali clienti serviti. Infatti, il 45% di esse ha tra i principali clienti imprese medie (tra i 51 e 500 dipendenti), mentre il 37% si rivolge a grandi imprese (oltre i 500 dipendenti). Le medie imprese, in particolare, preferiscono rivolgersi a clienti della loro stessa dimensione e così fanno le grandi. Le piccole e le non esportatrici hanno, comparativamente, meno rapporti con clienti di grande scala. Ma, nelle filiere, i loro interlocutori necessari sono le medie imprese in Italia e le grandi e grandissime sui mercati esteri. Infatti, anche le piccole imprese (nel 29% dei casi) intrattengono relazioni con grandi imprese clienti, contro una media nazionale (del campione) pari al 37% dei casi.

Le imprese che non esportano – e che sono in prevalenza piccole imprese – hanno contatti con clienti esteri con una frequenza anche minore (solo nel 24% dei casi).

Tab. 24 - DIMENSIONE DELLE PRINCIPALI IMPRESE CLIENTI

(Valori percentuali)

	Area Geografica				Settore				Dimensione		Economia		Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	3A MIID(1)	3A MIIDN(1)	Meccanico Distretti	Meccanico Non Distr.	20-49	50-499	Distrettuale	Non-distr.	
Imprese con meno di 50 dipendenti	16,3	16,2	21,8	25,6	21,9	35,9	14,9	12,6	21,9	9,8	17,2	18,7	18,1
Imprese tra i 51 e i 500 dipendenti	44,3	48,5	44,1	40,3	55	39,8	50,6	40,5	49,4	36,3	52	40,3	45,2
Imprese con oltre 500 dipendenti	39,4	35,3	34,1	34,2	23,1	24,3	34,5	46,9	28,7	53,9	30,8	40,9	36,7

Fonte: elaborazioni indagine Osservatorio distretti italiani - (1) Alimentare, Arredo, Abbigliamento made in Italy Distrettuale/Non Distrettuale

3.15 C'è ancora molto da fare, per entrare in sintonia con la transizione in corso

Le filiere produttive delle aziende industriali considerate dall'indagine sono diventate, come abbiamo visto, filiere abbastanza aperte, perché hanno superato il riferimento esclusivo al sistema locale e padroneggiano sistemi di relazione che vanno oltre. Questo vale non solo per le aziende di media dimensione e non distrettuali, ma anche per aziende piccole e distrettuali. Cosa che dimostra come la situazione sia in movimento.

Anche nell'acquisto di servizi, quasi un terzo delle imprese dimostra di sapersi muovere bene su scala nazionale, superando i confini regionali e locali. Se si tiene

presente che molte imprese del campione hanno una scala piccola e fanno parte di sistemi localistici ereditati dal passato, il risultato raggiunto nel processo di transizione verso l'apertura a mercati ampi (nazionale e internazionale) non è di poco conto. Esso segnala che è in corso un rapido riposizionamento, nelle filiere, da parte delle imprese di piccola e media dimensione, accompagnato dallo sviluppo di capacità nuove di comunicazione e relazione a distanza.

Certo, nella fornitura, ci si muove ormai con disinvoltura nel mercato nazionale, ma si resta diffidenti o riluttanti verso la fornitura internazionale, anche europea. E' un limite poco compatibile con l'assetto che sta prendendo la divisione del lavoro nelle filiere globali/digitali di oggi, e c'è dunque da immaginare che le forniture dall'estero, e specialmente dai paesi emergenti, possano crescere di frequenza e di importanza nel prossimo futuro. Del resto, le imprese come abbiamo visto, stanno varando strategie di esternalizzazione e re-internalizzazione (rispettivamente nel 34% e nel 28% dei casi) che implicano un cambiamento delle specializzazioni e dei flussi di scambio nelle reti trans-nazionali.

Invece, se guardiamo alle vendite, l'orizzonte nazionale non costituisce ormai un limite per molte imprese, che hanno imparato a rivolgersi verso clienti esteri importanti. Probabilmente la parte dei clienti esteri extra-U.E. dovrebbe nei prossimi anni aumentare in modo più deciso di quanto ha fatto finora, tenendo conto del nuovo contesto competitivo globale/digitale.

Sono processi comuni un po' a tutto il sistema delle imprese italiane, ma è interessante notare che – nella comune transizione verso il paradigma emergente – ci sono differenze di qualche peso tra le diverse tipologie di imprese presenti nel campione.

Le differenze sono soprattutto dovute alle diverse esigenze dei settori industriali (abbiamo visto in dettaglio i tratti distintivi che caratterizzano le risposte delle imprese del made in Italy 3A e quelle della meccanica). Ha anche rilievo, per alcune delle variabili esaminate, la localizzazione geografica, che ha fatto emergere specificità rilevanti del Centro e del Sud, rispetto al Nord. Piccole e medie imprese hanno profili differenti, ma meno di quanto ci potessimo aspettare. Anche le differenze di comportamento osservabili nelle filiere distrettuali rispetto a quelle non distrettuali non sono risultate molto grandi.

Prevale la convergenza verso un modello di transizione comune.

In effetti, tutto il sistema delle relazioni allacciate dalle imprese a valle e a monte è in corso di evoluzione: sono sempre di più le imprese che stanno modificando il loro modello di business in direzione di una valorizzazione della qualità, di un'offerta sempre più garantita in termini di affidabilità, di un apprendimento rapido dei codici informatici e dei linguaggi formali richiesti dalla nuova divisione del lavoro, nelle filiere globali/digitali di oggi.

Le discriminanti di prezzo contano ancora, ma per meno della metà delle imprese intervistate. Piuttosto si guarda al rapporto prezzo/qualità, come si deve fare quando si cammina lungo un percorso di graduale *upgrading* qualitativo che non può perdere – strada facendo - il controllo dell'efficienza e dei costi.

E' quanto serve per fare emergere, nella scomposizione e ri-composizione delle vecchie filiere, *clusters* creativi pluri-localizzati che possano alimentare con nuove idee e nuove strumentazioni le politiche di investimento ricerca e innovazione. I nuovi circuiti dei *clusters* creativi, che ormai presidiano i maggiori poli metropolitani del mondo, aprono la strada alla crescita di *reti cognitive* e di *filiere operative* estese,

tendenzialmente globali. Tre livelli di organizzazione che, pur essendo collegati ai sistemi locali tipici dei distretti, dilatano lo spazio praticato nella misura necessaria per generare valore attraverso le conoscenze distintive e le relazioni esclusive su cui ciascuna impresa può contare.

Su tutti e tre i fronti ci sono novità importanti, che emergono nello studio di specifici casi di impresa e che nei dati quantitativi prima descritti possono essere solo intravisti: si allargano le filiere operative, si cercano fornitori affidabili con cui collaborare, si fanno investimenti per acquisire servizi di marketing, comunicazione, ricerca, tecnologia.

L'evoluzione delle filiere va dunque avanti su tutte e tre le dimensioni sopra richiamate (creatività, accesso alle conoscenze trasferibili, fasi di lavorazione), innervando sui distretti locali reti di ampio raggio, e modificando in questo modo le pratiche di apprendimento, di specializzazione e di relazione.

La crisi non ha fermato il ri-orientamento delle imprese che sono riuscite a sopravvivere al recente inasprimento competitivo dei mercati: un fatto che ha eliminato o compresso alcune parti del nostro sistema produttivo, ma non ha fermato la transizione in corso.

Lo stesso vale per i distretti industriali, che hanno subito una importante contrazione dei volumi quantitativi trattati, ma hanno recuperato in termini di qualità e di estensione delle reti con cui lavorano. Oggi si stanno attrezzando per operare come nodi di filiere globali/digitali a cui apportano conoscenza generativa importante.

C'è ancora molto da fare, ma abbiamo buone ragioni per sperare che si riesca, almeno in parte, a portare avanti senza ulteriori ritardi la transizione già iniziata.

Approfondimenti

1. Le medie imprese del settore meccanico elettronico

di Fulvio Coltorti

1.1 Premessa

Scopo del presente scritto è quello di fornire un'analisi statistica dello sviluppo recente delle medie imprese del settore meccanico elettronico. Se le medie imprese costituiscono in generale la parte più brillante del Quarto capitalismo, la meccanica-elettronica ne rappresenta l'attività più interessante sotto vari aspetti: crescita, innovazioni, redditività, competitività. Non ultimo anche l'appeal per gli investitori esteri che hanno sinora rilevato il controllo di società italiane (Barbaresco 2015). L'ultimo censimento Mediobanca-Unioncamere (Mediobanca-Unioncamere, 2015) ha individuato 3212 medie imprese in Italia e tra queste quasi il 40% si occupa di meccanica-elettronica: sono 1198 contro 1185 nel 1996, primo anno dell'indagine.

Tab. 1 - Medie imprese industriali italiane, numerosità per settore

(Numero rilevato in ciascun censimento)

	1996	2004	2013
Meccanico-elettronico	1.185	1.506	1.198
Beni per persona e casa	1.045	1.154	710
Alimentare	413	476	467
Chimico e farmaceutico	335	431	433
Metallurgico	175	198	155
Carta e stampa	160	223	167
Altri	70	94	82
Totale	3.383	4.082	3.212

Fonte: elaborazioni Area Studi Mediobanca

La variazione è tuttavia negativa rispetto al 2004 (quando erano 1506), ma il saldo di 308 unità in meno nasconde fenomeni più complessi che verranno approfonditi nel seguito.

L'esame delle variazioni dell'universo medie imprese tra il 1996 e il 2013 fa emergere i seguenti aspetti:

- un peso decrescente dei settori dei beni per la persona e la casa. Considerata la prevalente origine distrettuale delle medie imprese, essi costituivano un tempo le produzioni *core*. In termini di valore aggiunto sono passati dal 28% nel 1996 al 19% nel 2013 (-9 punti percentuali) (tab. 2 per i valori assoluti);

Tab. 2 - Medie imprese industriali italiane, valore aggiunto per settore*(Valori in milioni di euro)*

	1996	2004	2013
Meccanico-elettronico	8.211	13.074	13.595
Beni per persona e casa	6.592	8.598	6.639
Alimentare	2.852	3.979	5.070
Chimico e farmaceutico	2.534	3.985	5.071
Metallurgico	1.364	1.917	1.754
Carta e stampa	1.289	2.129	1.746
Altri	614	723	802
Totale	23.456	34.405	34.677

Fonte: elaborazioni Area Studi Mediobanca su dati universo

- un peso crescente del comparto meccanico elettronico (dal 35% al 39%, +4 punti), dell'alimentare (dal 12% al 15%, +3 punti) e del chimico-farmaceutico (dall'11% al 25%, +14 punti); in particolare, l'incidenza del meccanico-elettronico in termini di valore aggiunto cresce appena di un punto circa tra il 2004 e il 2013

Tab. 3 - Medie imprese industriali italiane, incidenza delle meccaniche elettroniche*(Valore aggiunto in milioni di euro)*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Totale medie imprese	34.405	35.236	38.303	41.442	38.383	32.193	34.893	36.569	35.066	34.677
di cui: settore Meccanico-elettronico	13.074	13.564	15.358	17.049	16.273	12.198	13.681	14.741	14.166	13.595
in %	38,0	38,5	40,1	41,1	42,4	37,9	39,2	40,3	40,4	39,2

Fonte: indagini Mediobanca-Unioncamere, dati universo

- Mutamenti altrettanto netti nei flussi esportativi: il meccanico-elettronico arriva nel 2013 a costituire il 42% del totale (+3 punti sul 1996); segue il chimico-farmaceutico (dal 9% al 13%).

Tab. 4 - Medie imprese industriali italiane, export per settore*(Valori in milioni di euro)*

	1996	2004	2013
Meccanico-elettronico	12.170	20.583	26.911
Beni per persona e casa	10.761	14.121	13.598
Alimentare	2.520	4.269	7.737
Chimico e farmaceutico	2.785	5.167	8.217
Metallurgico	1.683	2.942	3.845
Carta e stampa	710	1.477	1.748
Altri	669	892	1.570
Totale	31.298	49.451	63.626

Fonte: elaborazioni Area Studi Mediobanca su dati universo

Restando sull'export, il meccanico-elettronico figura come il settore con la più alta propensione ad affrontare i mercati internazionali. Nel 2013 il fenomeno riguarda il 57% delle vendite (contro il 43% nel 1996).

Tab. 5 - Medie imprese industriali italiane, quota di fatturato all'export in %*(Valori in milioni di euro)*

	1996	2004	2013
Meccanico-elettronico	43,0	44,1	57,3
Beni per persona e casa	38,9	38,0	48,0
Alimentare	14,3	17,2	23,8
Chimico e farmaceutico	29,3	33,0	39,0
Metallurgico	26,4	29,0	37,8
Carta e stampa	16,2	19,8	24,0
Altri	33,0	30,0	39,0
Totale	32,7	34,2	42,3

Fonte: elaborazioni Area Studi Mediobanca su dati universo

Come noto, questa propensione non ha nulla a che vedere con la dimensione media delle imprese che vede poche differenze nei diversi comparti. Questa è peraltro aumentata nel sedicennio considerato: da 6,9 milioni di valore aggiunto per impresa a 11,3 milioni.

Tab. 6 - Medie imprese industriali italiane, dimensione media (valore aggiunto) per settore*(Valori in milioni di euro per impresa)*

	1996	2004	2013
Meccanico-elettronico	6,9	8,7	11,3
Beni per persona e casa	6,3	7,5	9,4
Alimentare	6,9	8,4	10,9
Chimico e farmaceutico	7,6	9,2	11,7
Metallurgico	7,8	9,7	11,3
Carta e stampa	8,1	9,5	10,5
Altri	8,8	7,7	9,8
Totale	6,9	8,4	10,8

Fonte: elaborazioni Area Studi Mediobanca su dati universo

Inoltre, occorre ricordare che in questo stesso comparto tendono a prevalere in Italia le imprese facenti capo ai gruppi maggiori. I dati più recenti del commercio estero italiano continuano a segnalare una perdurante competitività dei distretti e del quarto capitalismo, in opposizione alle performance delle grandi imprese. Nella tabella 7, dove la distinzione tra distretti e medie imprese da un lato e grandi imprese dall'altro è stata fatta in base al tipo di bene prodotto, il saldo attivo della manifattura italiana è riconducibile quasi totalmente ai primi mentre le vendite all'estero dei beni prodotti dalle grandi imprese sono superate dalle importazioni dei beni aventi la stessa natura. Occorre qui ricordare il costante sforzo delle medie imprese per sostenere l'internazionalizzazione; mentre figurano in tali politiche acquisizioni di imprese estere e apertura di unità produttive, permane la tendenza a non delocalizzare (circa i due terzi, v. Mauriello 2015).

Tab. 7 - Italia, saldi export-import*(Valori in milioni di euro)*

	2014	2015 - I sem.
Beni prodotti dalle grandi imprese	2.903	-3.372
Beni prodotti dai distretti e dalle medie imprese:		
Macchine	50.377	23.652
Prodotti in metallo	11.339	5.525
Altri	35.315	17.330
Totale distretti e medie imprese	97.031	46.507
Totale Italia	99.934	43.135

Fonte: elaborazioni Area Studi Mediobanca su dati Istat

Dal punto di vista territoriale, si conferma la localizzazione in alcune specifiche aree geografiche .

Tab. 8 - Medie imprese del settore meccanico - elettronico, principali concentrazioni locali*(Fatturato 2013 in milioni di euro)*

	Fatturato	Province	Specializzazione
Valli bresciane *	6.909	Bs	Metalmeccanica e metallurgia
Guastalla - Reggio Emilia - Vignola *	2.633	Mo Re	Meccanica
Lecchese metalli *	3.393	Bg Co Lc Mb	Prodotti in metallo
Comet *	2.206	Pn Tv Ud	Componentistica meccanica e in gomma plastica, elettrodomestici, termoelettromeccanica
Armena-San Maurizio d'Opaglio *	671	No Vb Vc	Rubinetteria e valvole
Carmagnola Ciriè-Sparone Forno Canavese Pianezza-Pinerolo #	2.518	Cn To	Meccanica
Borgomanero #	942	No	Meccanica
Valle dell'Arno #	588	Va	Lavorazione e produzione metalli
Castel San Giovanni - Fiorenzuola d'Arda #	608	Pc	Meccanica
Osimo Recanati *	456	An Mc	Apparecchi elettronici, macchine per l'industria, meccanica di precisione, strumenti musicali
Meccanica dell'Alto Vicentino *	421	Vi	Macchine utensili
		Bg Lc Lo Mb Mi	
Altri 7 distretti *	1.257	Mo Re Vr	Meccanica, elettronica, casalinghi, elettrodomestici, biomedicali, termoclina
Altri 10 SPL#	1.700		
Totale	24.302		

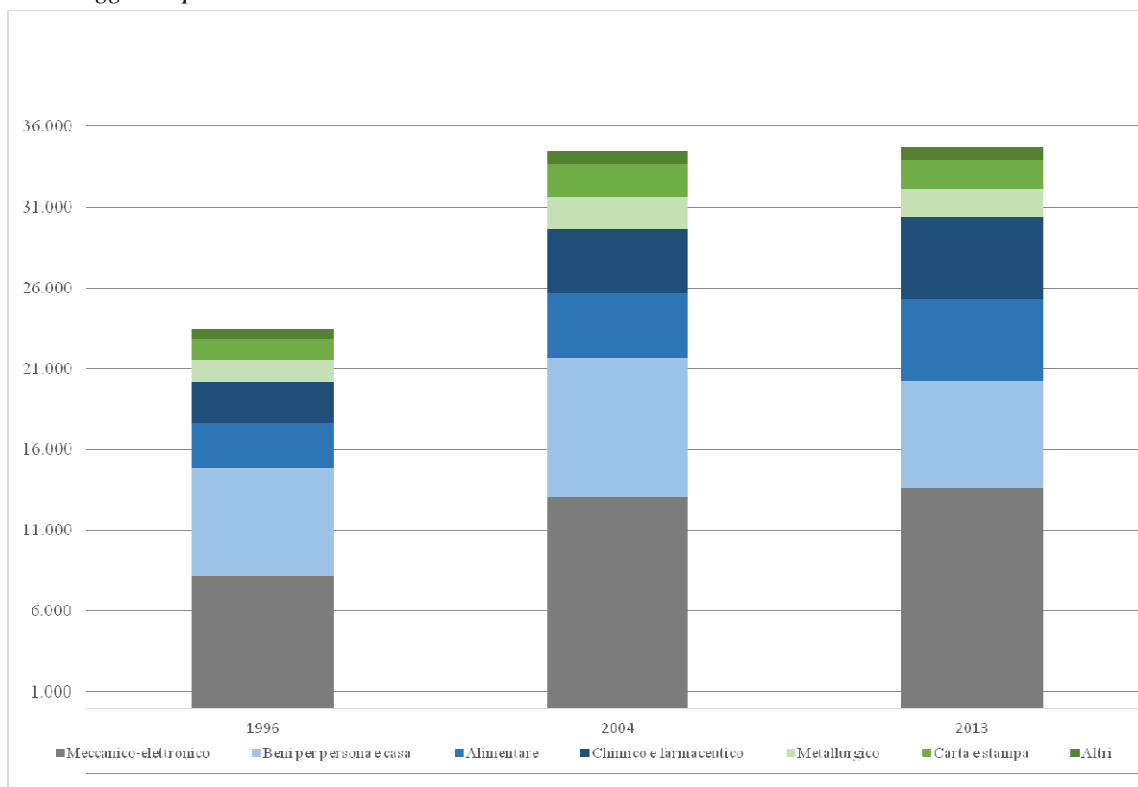
* Distretto ; # SPL

Fonte: elaborazioni Area Studi Mediobanca su dati universo

In termini di fatturato prevalgono il distretto delle Valli Bresciane (metalmeccanica e metallurgia, con 6,9 miliardi di euro nel 2013), il metalmeccanico Lecchese (3,4 miliardi), la meccanica emiliana con 2,6 miliardi, la componentistica veneto-friulana con 2,2 miliardi e i sistemi produttivi locali di Pianezza e Pinerolo con 2,5 miliardi. Tale concentrazione rappresenta un vantaggio competitivo importante considerando che il made in Italy costituisce uno dei *driver* più forti dei flussi verso l'estero, mentre sul territorio i fornitori "di prossimità" rivestono ancora ruoli rilevanti nelle filiere (il 25% ha sede nella stessa regione, Mauriello cit.).

Fig. 1 - Medie imprese italiane

Valore aggiunto per settore di attività



Fonte: indagine Mediobanca-Unioncamere, dati universo

1.2 Dinamiche recenti

Lo sviluppo recente è stato condizionato dalla grande crisi internazionale che si è trasferita dalla finanza all'economia reale nel 2008 con sensibili ripercussioni prodotte in Italia dalle politiche di austerità di stampo europeo. Le medie imprese italiane ne hanno risentito a causa della fondamentale importanza del mercato interno per l'assorbimento dei loro prodotti. A livello nazionale, la manifattura ha accusato un regresso del valore aggiunto a prezzi correnti pari al 16% rispetto al 2007. Il comparto meccanico-elettronico ha subito una diminuzione dello stesso ordine di grandezza (17%).

Le dinamiche delle medie imprese possono essere valutate sulla base di un doppio criterio. Da un lato osservando lo sviluppo dell'universo, ovvero dell'insieme di tutte le medie imprese censite; dall'altro lato è possibile valutare un insieme chiuso con variazioni pertanto omogenee. Questo confronto ha una diversa valenza perché risente della diversa composizione degli aggregati nei vari anni nel senso che nell'universo le imprese che contribuiscono ai valori osservati non necessariamente sono sempre le stesse. Il diverso contenuto sconta l'effetto sull'aggregato delle nuove entrate e delle

uscite e nei periodi recessivi queste ultime sono motivate anche da performance insoddisfacenti. Il criterio dell'insieme chiuso di società richiede la presenza delle stesse imprese in tutti gli anni e pertanto questi dati sono utili per valutare più compiutamente i *trend*, pur essendo meno rappresentativi.

I movimenti di entrata e uscita dall'universo delle medie imprese meccaniche elettroniche nel periodo 2004-2013 sono dettagliati nella tabella 9 mentre nella tabella 10 sono riportati gli indici del valore aggiunto.

Tab. 9 - Medie imprese del settore meccanico-elettronico: movimentazione dell'universo tra il 2004 e il 2013
(Numero di imprese)

	Entrate	Uscite	Saldo
<i>Attraverso la soglia inferiore*</i>			
per variazione fatturato	1221	1192	29
per variazione numero dipendenti	204	112	92
totale	1425	1304	121
<i>Attraverso la soglia superiore**</i>			
per variazione fatturato	2	12	-10
per variazione numero dipendenti	60	194	-134
totale	62	206	-144
Nuove costituzioni	47		47
Acquisizioni all'estero	18		18
Acquisizioni dall'estero		65	-65
Fusioni		87	-87
Liquidazioni e procedure concorsuali		178	-178
Altre variazioni		20	-20
Totale	1552	1860	-308
Numero di medie imprese nel 2004			1506
Numero di medie imprese nel 2013			1198
* 50 dipendenti e 16 milioni di euro di fatturato			
** 499 dipendenti e 355 milioni di euro di fatturato			

Fonte: elaborazioni Area Studi Mediobanca su dati dell'indagine Mediobanca-Unioncamere

Tab. 10 - Medie imprese industriali italiane: sviluppo del valore aggiunto (indici 2004=100)
(Valore aggiunto a prezzi correnti in milioni di euro)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Italia: settore Meccanico-elettronico	100,0	101,4	109,7	118,1	117,7	98,3	105,8	108,4	104,7	104,4
Medie imprese: universo	100,0	103,7	117,5	130,4	124,5	93,3	104,6	112,7	108,4	104,0
Medie imprese: insieme chiuso	100,0	104,4	115,4	130,1	136,0	115,4	126,6	133,8	135,2	140,6

Fonti: indagine Mediobanca-Unioncamere e Istat

A livello nazionale, il valore aggiunto di importo maggiore è stato registrato nell'anno 2007: 18,1% in più rispetto al 2004. Lo stesso dato per le medie imprese è assai più elevato: 30% in più, sia che si tratti dell'universo o che si tratti dell'insieme chiuso. Questa uguaglianza implica una superiorità di comportamento delle medie imprese rispetto alle unità italiane di altre dimensioni (grandi e piccole). Già nel 2008 tuttavia i due aggregati divergono e nel 2013 mettono in evidenza un divario di ben 36,6 punti. L'universo delle medie imprese chiude praticamente come il dato nazionale: 4 punti appena sopra la base del 2004 (contro 4,4), mentre l'insieme chiuso segna una

variazione record pari al 40,6%. Ciò rappresenta a nostro avviso l'effetto di una selezione delle imprese indotta dal negativo andamento del mercato. Infatti, il numero delle medie imprese meccaniche elettroniche si è ridotto di 308 unità pari al 20% dello stock in essere nel 2004. In tale riduzione liquidazioni e procedure concorsuali incidono per i sei decimi. Circa un altro decimo di società è stato espulso dalla media dimensione in seguito alla flessione di fatturato e dipendenti, riflesso entrambi di gestioni insoddisfacenti. Vi sono stati anche movimenti in senso contrario (nuove costituzioni e acquisizione di pacchetti di controllo precedentemente in mani estere), ma non di entità tale da modificare il quadro complessivo. Dunque, le medie imprese presenti nell'aggregato al 2013 sono assai più efficienti di quelle uscite nel periodo.

Fig. 2 - Indice del valore aggiunto a prezzi correnti



1.3 Le eccellenze

La tabella 11 riporta gli indicatori di efficienza calcolati per un insieme chiuso di 569 società (circa metà dell'universo al 2013). Il primo aspetto da sottolineare è la dinamica della produttività. Per una valutazione compiuta occorre esaminare contemporaneamente lo sviluppo della produttività del lavoro, misurata dal valore aggiunto netto per dipendente, e quella del costo del lavoro per dipendente. La prima è

continuamente aumentata salvo nel 2009, l'anno peggiore della crisi. Il costo del lavoro unitario ha replicato la dinamica della produttività ma i valori al 2013 stanno in un rapporto più favorevole alle imprese; infatti, il rapporto tra i due (costo del lavoro per unità di prodotto CLUP) chiude a 71,6% contro il 72,3% nel 2004. Pertanto, le imprese sempre presenti nell'universo hanno migliorato le loro strutture produttive e commerciali aumentando la propria competitività. Altri aspetti di interesse riguardano la quota di colletti bianchi sulla forza lavoro complessiva, salita dal 34,4% al 38,2% (v. anche Barbaresco 2015) e il minor rapporto tra valore aggiunto e immobilizzi lordi (sceso di 10 punti, dal 52,8% al 41,8%) che segnala una maggiore automatizzazione dei processi di produzione.

Tab. 11 - Medie imprese meccaniche elettroniche, indicatori di efficienza
(Valori in 000 di euro)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
VA netto x dipendente	53,1	55,2	60,1	66,0	67,5	57,1	63,3	66,0	66,1	68,3
CL per dipendente	38,4	39,4	41,2	42,6	44,1	41,7	45,1	47,4	48,0	48,9
% impiegati e dirigenti	34,4	34,9	35,3	35,4	36,0	36,8	37,1	37,5	37,8	38,2
Indice del Van procapite	100,0	104,0	113,3	124,3	127,2	107,7	119,2	124,5	124,7	128,7
VA in % degli immobilizzi lordi	52,8	51,6	53,8	56,7	49,7	40,5	42,2	42,6	41,7	41,8
CLUP (%)	72,3	71,5	68,6	64,5	65,4	73,0	71,3	71,8	72,5	71,6
Indice del CLUP	100,0	98,8	94,8	89,2	90,4	100,9	98,6	99,3	100,3	99,0
MON x dipendente (000 di euro)	14,7	15,7	18,9	23,4	23,4	15,4	18,2	18,6	18,2	19,4

Fonte: elaborazioni su dati Mediobanca-Unioncamere; insieme chiuso (569 società)

L'ammodernamento della struttura produttiva si evince anche dall'intensità degli investimenti tecnici. In rapporto al valore aggiunto sono oscillati tra il 13% e il 15% tra il 2004 e il 2011, scendendo al 10-11% negli ultimi due anni del periodo esaminato.

Tab. 12 - Medie imprese meccaniche elettroniche, indicatori finanziari

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CNt e fondi m/l / Capitale %	60,9	62,7	61,0	61,0	64,6	67,0	67,7	66,4	68,4	69,7
Inv tecnici / VA %	13,4	13,6	15,1	15,4	14,9	12,9	15,1	13,9	11,1	10,2
Autofinanziamento / Inv tecnici %	168,9	155,4	135,9	137,4	159,5	157,8	128,5	149,4	192,5	240,5
Autofinanziamento / VA %	22,7	21,1	20,5	21,1	23,8	20,3	19,4	20,7	21,4	24,6

CNt = Capitale netto depurato degli intangibles
Capitale = CNt + Debiti finanziari + Fondi a m/l termine

Fonte: elaborazioni su dati Mediobanca-Unioncamere; insieme chiuso

Quanto alla loro copertura, la fonte principale è rappresentata dall'autofinanziamento che ha sempre pagato interamente le spese annuali e nel 2013 ha addirittura chiuso ad un livello pari a circa due volte e mezzo. Conseguentemente, la struttura patrimoniale delle medie imprese meccaniche elettroniche si è mantenuta molto solida: le risorse permanenti (patrimonio netto tangibile e fondi a media/lunga scadenza) sono oscillate nel decennio tra un minimo pari al 60,9% del capitale complessivo nel 2004 ad un massimo pari al 69,7% nel 2013.

La grande crisi ci lascia pertanto un insieme di medie imprese meccaniche elettroniche solido finanziariamente e molto competitivo sui mercati interni ed esteri.

Gli unici aspetti problematici riguardano la differenziazione delle situazioni a livello macro territoriale .

Tab. 13 - Medie imprese del settore meccanico-elettronico, indicatori di redditività nel 2013
(Valori in %)

	Nord Ovest	Nord Est	Centro NEC	Centro, Sud, Isole	Italia
ROI %	10,7	10,0	10,8	7,6	10,3
MON / VA %	26,0	22,9	22,1	18,2	24,1
VA / CI %	38,7	41,0	44,6	39,1	40,0
ROE %	7,8	7,8	5,4	-0,8	7,2
VA netto per dipendente (000 euro)	68,6	62,4	59,6	54,3	64,5
CL per dipendente (000 euro)	48,3	46,3	45,0	42,8	46,9
CLUP CL/ VA in %	70,3	74,2	75,4	78,8	72,7

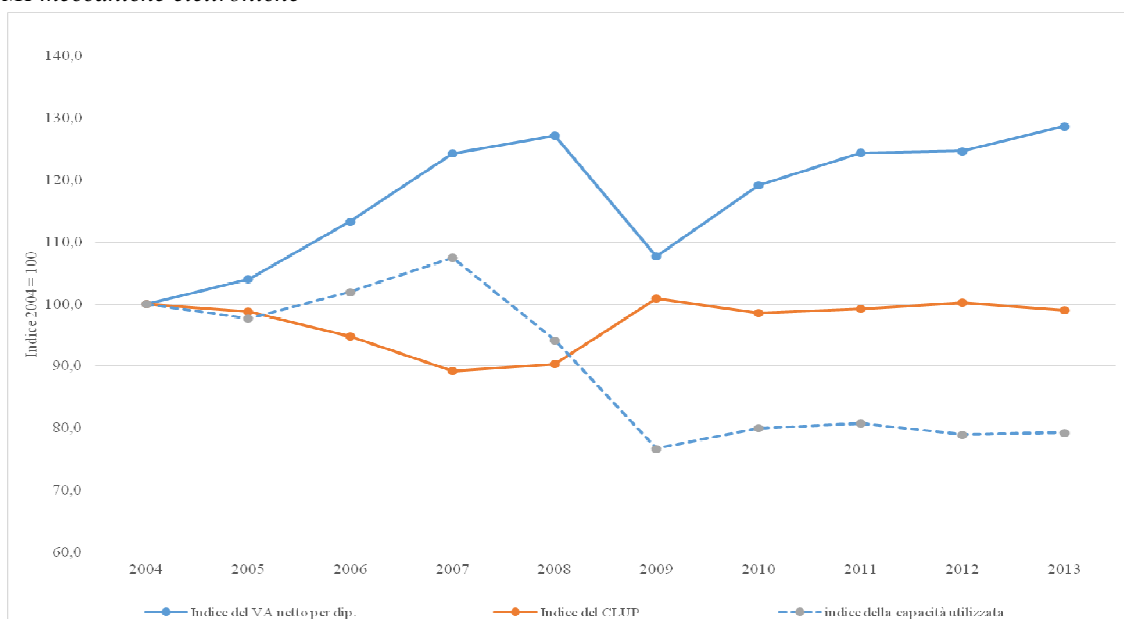
ROI = Return on Investment ; MON = Margine operativo netto ; VA = Valore Aggiunto ; CI = Capitale investito ; ROE = Return on Equity
VA netto = VA al netto degli ammortamenti
CL = Costo del lavoro
CLUP = Costo del lavoro per unità di prodotto = CL/VA

Fonte: elaborazioni Area Studi Mediobanca su dati universo

Mentre Nord Ovest e Nord Est e, in molti casi, il Centro NEC, risultano sostanzialmente in linea o su indicatori di redditività ed efficienza soddisfacenti, il Centro-Sud-Isole permane in ritardo talvolta sensibile.

I margini operativi sul valore aggiunto sono staccati di circa 4 punti, il rendimento del capitale investito (ROI) è inferiore di due punti ma quello del patrimonio (ROE) è addirittura negativo.

Fig. 3 - Produttività e costi per unità di prodotto
MI meccaniche elettroniche

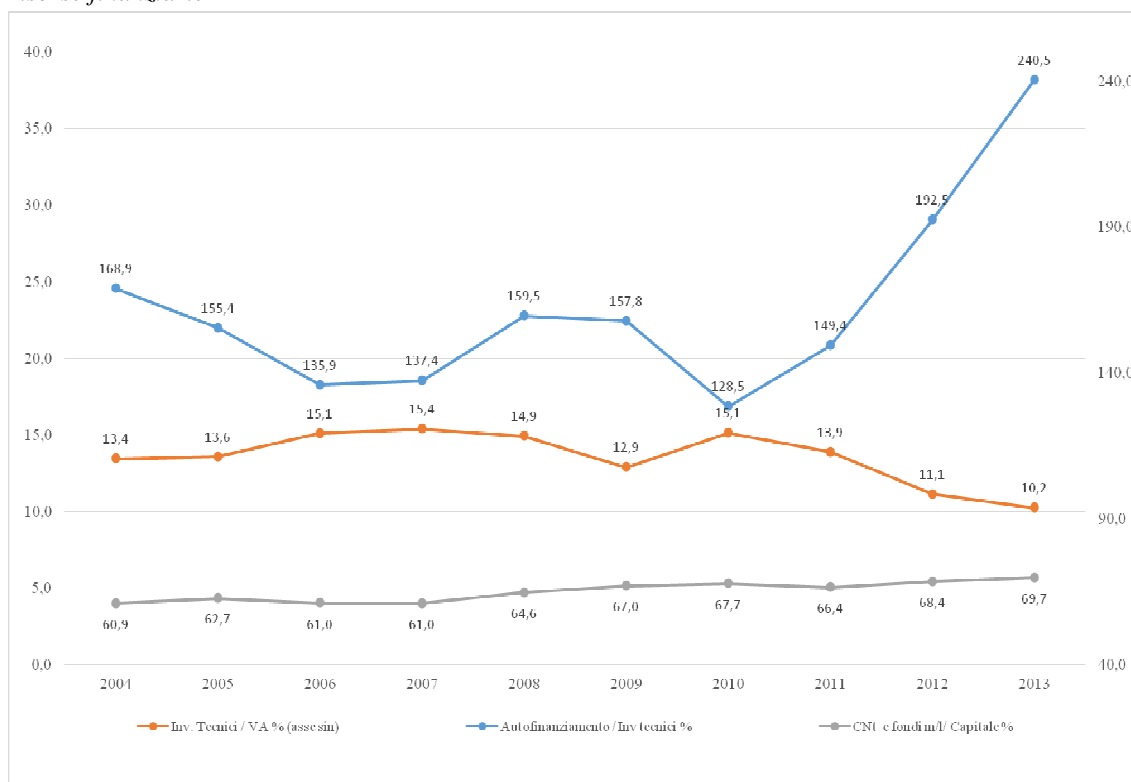


Fonte: indagine Mediobanca-Unioncamere su insieme chiuso

Resta bassa la produttività del lavoro e il CLUP finisce per superare di otto punti quello del Nord Ovest. Anche nel contesto delle medie imprese il Mezzogiorno resta dunque il grande problema dell'Italia.

Fig. - 4 Medie imprese meccaniche elettroniche

Risorse finanziarie



Fonte: indagine Mediobanca-Unioncamere su insieme chiuso

Bibliografia

- Barbaresco G. (2015), *Le medie imprese italiane (2004-2013)*, Milano www.mbres.it
- Mauriello D. (2015), *Il modello di sviluppo delle medie imprese: dalla comunità territoriale alla community globale*, Milano www.mbres.it
- Mediobanca e Unioncamere (2015), *Le medie imprese industriali italiane (2004-2013)*, Milano.

2. Micro e Piccole imprese terziste nei distretti della meccanica e apertura alle Global Value Chains (GVC) durante la crisi

di Roberto Pozzana, Saverio Testa

2.1 Introduzione

Nell'analisi che segue si intende affrontare il tema dell'impatto della recente crisi internazionale (i dati esaminati riguardano gli anni 2007-2013), sulle dinamiche competitive delle imprese terziste nei principali distretti italiani della meccanica.

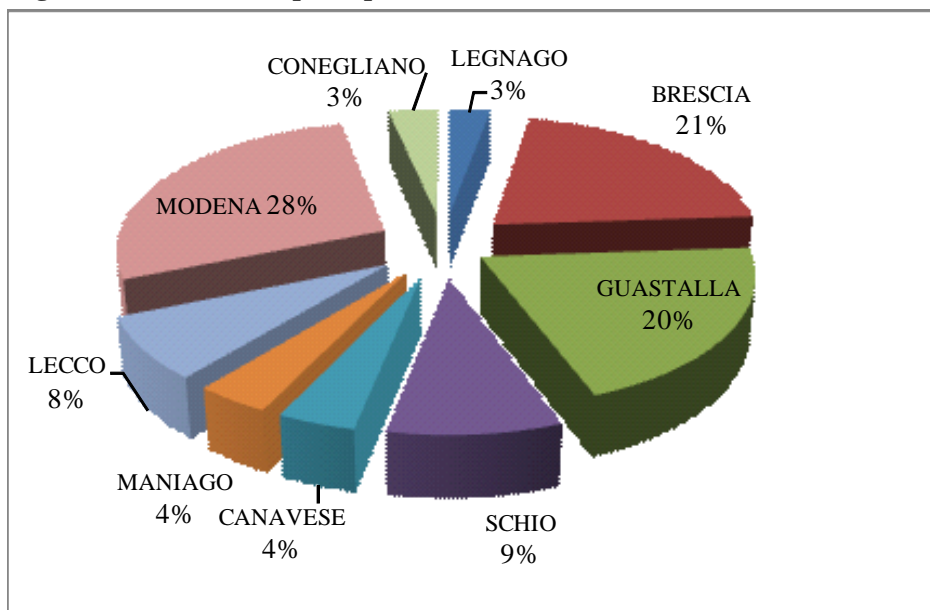
Tab. 1 – Profilo Distretti

<p><u>Valli bresciane e lavorazioni del ferro (distretto del ferro)</u>. I prodotti ruotano principalmente attorno a due gruppi di produzioni: 1- casalinghi, rubinetterie, maniglie, valvolame, posateria; 2- armi e sistemi d'arma. Vi si affianca un'importante manifattura di macchine e apparecchi meccanici legati a tali produzioni.</p> <p><u>Distretto metalmeccanico lecchese</u>. Lavorazione dei metalli e loro leghe; fabbricazione e lavorazione di prodotti in metallo. Inoltre: macchinari, impianti, componenti e automazioni funzionali al processo produttivo.</p> <p><u>Distretto mecatronica di Schio-Thiene</u>. Produzione di macchine utensili (meccanica di precisione) per l'industria tessile, alimentare e legno.</p> <p><u>Distretto motorvalley di Modena, Cento, Bologna, Argenta</u>. Produzioni di meccanica per l'automotive, motori, carrozzerie ...</p> <p><u>Distretto di Guastalla, Reggio nell'Emilia, Suzzara, Parma</u>. Fabbricazione di macchine agricole, componenti per parti di autoveicoli, rimorchi e inoltre macchine per la zootecnia e l'industria lattiero casearia, pompe e impianti di irrigazione.</p>

Fonte: varie

Come si vede dalla figura 1 il peso dei distretti in termini di imprese risulta meno rilevante per le aree territoriali di Conegliano, Legnago, Canavese e Maniago che quindi non saranno prese in considerazione nell'analisi. In particolare l'attenzione sarà focalizzata sulla dinamica delle vendite in relazione alla dimensione geografica del mercato cui sono rivolte e consentirà alcune considerazioni sulla partecipazione di tali imprese alle Catene del Valore Globali analizzando l'andamento delle loro esportazioni.

Fig.1 - Distribuzione imprese per area distrettuale - 2013



Fonte: elaborazione Sose su dati Be On Business

A tale scopo ci si è serviti di elaborazioni effettuate sul data base Be On Business che contiene i dati strutturali delle imprese soggette agli Studi di Settore, in particolare utilizzando una classificazione delle imprese meccaniche secondo il modello di business adottato. Per una descrizione più dettagliata della metodologia impiegata nell'individuazione dei modelli di business si veda Pozzana e Benedetti, 2011; basti qui ricordare che - secondo i recenti studi sul tema (Osterwalder, Pigneur e Tucci, 2005; Al Debei, Avison 2010) - il modello di business è una rappresentazione stilizzata del modo con cui un' impresa affronta la competizione sul mercato strutturando la propria catena del valore secondo processi produttivi, risorse, investimenti tecnologici e relazioni con l'ambiente esterno, da cui generare valore⁹.

L'attenzione viene rivolta in particolare ai tre modelli di business - di cui si fornisce di seguito un sintetico profilo - che rappresentano altrettante modalità di offrire servizi produttivi in c/terzi alle imprese committenti.

MB2, TERZISTI SPECIALIZZATI IN UN UNICO MERCATO DI SBOCCO, CHE OPERANO ANCHE CON SCAMBI INTERNAZIONALI (1.003 imprese, 2013) - Si tratta di imprese che operano in conto terzi e sono caratterizzate da un processo produttivo completo. Svolgono le fasi di fabbricazione del prodotto ma anche la

⁹ Le imprese soggette a Studi di Settore sono, anche per la Manifattura, le micro e piccole imprese, le quali operano con diverse forme giuridiche (ditta individuale, società di persone, società a responsabilità limitata e anche società per azioni). Tutte le considerazioni svolte in questo lavoro sono pertanto riferite a questa classe di imprese, inclusa la classificazione dei modelli di business qui presentata e discussa. In tal senso, i tre modelli di business della subfornitura qui analizzati si riferiscono a poco meno di 18.000 imprese che rappresentano il 50% circa del totale delle micro e piccole imprese meccaniche (anche con altri modelli di business) considerate dagli Studi di Settore (35.000 imprese circa al 2013) le quali rappresentano a loro volta l'8% circa delle imprese del settore manifatturiero (fonte Dipartimento delle Finanze, 2013).

manutenzione/riparazione. Lavorano un prodotto specifico e/o operano su un mercato definito. Sono imprese attive anche a livello internazionale.

MB6, TERZISTI SPECIALISTI DI FASE CON RAPPORTO DI MONOCOMMITTENZA (11.529 imprese, 2013) - Queste imprese operano in conto terzi, in modo specialistico su una fase del ciclo produttivo (assemblaggio, ed anche installazione o riparazione). La caratteristica principale di questo MB è l'elevata dipendenza da un'impresa committente principale, per la quale vengono effettuate lavorazioni specifiche.

MB8, TERZISTI CON RAPPORTO DI MONOCOMMITTENZA E SPECIALIZZATI IN UNA FASE DI LAVORAZIONE APPLICATA A PRODOTTI DIVERSI (5.146 imprese, 2013) - Si tratta di imprese che operano in conto terzi, tendenzialmente con un rapporto di mono committenza. Possono a loro volta esternalizzare una lavorazione. Tali imprese sono specializzate in una lavorazione particolare applicata ad un ampio portafoglio prodotti, quale il trattamento termico. Operano sulla componentistica in acciaio e spesso intervengono nella fase finale di assemblaggio del prodotto.

Questi tre modelli di business differiscono tra loro rispetto ai seguenti parametri che esprimono strategie produttive e di mercato differenti:

- a) le competenze di processo e di prodotto (specializzate o ampie);
- b) l'intensità della relazione con un'impresa cliente principale;
- c) il grado di apertura internazionale, misurato dalla quota di esportazione delle proprie lavorazioni; verosimilmente, questo parametro rende anche conto della capacità di essere partecipi dei flussi di scambio all'interno delle Global Value Chains (Catene del Valore Globali).

Con riguardo al sistema delle competenze, il MB2 risulta caratterizzato da capacità più ampie rispetto agli altri due modelli di subfornitura, nel senso che le competenze produttive coprono l'intero ciclo di produzione spingendosi fino alle fasi di servizio (installazione / manutenzione); negli altri due casi, invece, l'offerta è centrata sulla fornitura di un'unica fase del ciclo produttivo che per il MB6 si identifica generalmente con l'assemblaggio e nel MB8, oltre a quest'ultima, anche con lavorazioni a più alto valore aggiunto come i trattamenti termici dei materiali.

Se si considera la relazione con l'impresa cliente, i parametri associati a ciascuno dei tre MB indicano che la subfornitura avente il profilo tipo del MB6 e MB8 opera in una condizione di sostanziale dipendenza da un cliente principale mentre per il MB2 tale legame sembra essere più limitato e comunque non prevalente.

Tab. 2 - Modelli di subfornitura e impatto della crisi: un'analisi per i distretti

ITALIA						DISTRETTO BRESCIA					
	Quota % di fatturato con un solo cliente 2007	Quota % di export 2007	Quota % di fatturato con un solo cliente 2013	Quota % di export 2013	Var. % n. Imprese 2007 - 2013		Quota % di fatturato con un solo cliente 2007	Quota % di export 2007	Quota % di fatturato con un solo cliente 2013	Quota % di export 2013	Var. % n. Imprese 2007 - 2013
MB 2	39,6%	77,1%	30,3%	60,1%	-12,1%	MB 2	44,6%	75,8%	31,7%	60,2%	-54,0%
MB 6	53,1%	1,4%	48,2%	4,1%	17,0%	MB 6	51,4%	0,5%	49,1%	2,9%	20,5%
MB 8	48,1%	5,4%	45,9%	3,3%	-25,0%	MB 8	52,0%	8,8%	49,2%	3,4%	-21,0%

DISTRETTO LECCO						DISTRETTO GUASTALLA					
	Quota % di fatturato con un solo cliente 2007	Quota % di export 2007	Quota % di fatturato con un solo cliente 2013	Quota % di export 2013	Var. % n. Imprese 2007 - 2013		Quota % di fatturato con un solo cliente 2007	Quota % di export 2007	Quota % di fatturato con un solo cliente 2013	Quota % di export 2013	Var. % n. Imprese 2007 - 2013
MB 2	40,4%	82,2%	30,0%	57,0%	-36,4%	MB 2	37,6%	81,5%	24,5%	58,0%	-43,1%
MB 6	52,1%	0,2%	55,3%	1,0%	11,1%	MB 6	58,0%	1,9%	53,7%	3,0%	10,7%
MB 8	51,2%	8,1%	48,4%	3,0%	-16,8%	MB 8	48,6%	6,3%	50,8%	3,0%	-14,2%

DISTRETTO MODENA						DISTRETTO SCHIO - THIENE					
	Quota % di fatturato con un solo cliente 2007	Quota % di export 2007	Quota % di fatturato con un solo cliente 2013	Quota % di export 2013	Var. % n. Imprese 2007 - 2013		Quota % di fatturato con un solo cliente 2007	Quota % di export 2007	Quota % di fatturato con un solo cliente 2013	Quota % di export 2013	Var. % n. Imprese 2007 - 2013
MB 2	33,8%	73,4%	31,4%	58,0%	-30,1%	MB 2	44,3%	78,1%	22,1%	49,0%	-36,7%
MB 6	51,3%	1,8%	50,6%	2,0%	13,7%	MB 6	51,7%	0,0%	49,9%	1,0%	21,8%
MB 8	45,6%	6,4%	47,8%	3,0%	-16,9%	MB 8	45,0%	11,7%	45,3%	3,0%	11,6%

Fonte: elaborazione Sose su dati Be On Business

Infine, quanto all'abilità di lavorare con imprese clienti all'estero, emerge nettamente che solo la subfornitura svolta secondo il MB2 evidenzia un posizionamento internazionale grazie ad una quota di export considerevole (73%- 82%), quota che negli altri due modelli risulta invece del tutto trascurabile o nulla (tra 0 % e 12%) (vedi Tabella 2, dati 2007).

Ad una prima evidenza, quindi, e "fissata l'immagine ai blocchi di partenza" nel momento culmine del ciclo economico espansivo (2007), soltanto la subfornitura del MB2 mostra caratteristiche di posizionamento competitivo compatibili con la partecipazione a Catene del Valore Globali, mentre gli altri due modelli sembrano più

relegati ad ambiti di mercato addirittura locali più ancora che nazionali (vedi Tabella 3, dati 2007).

Tab. 3 - Dimensione geografica dei mercati delle micro e piccole imprese terziste nei principali distretti durante la crisi

DISTRETTO DI BRESCIA-CALVISANO-LUMEZZANE -CASTIGLIONE S.

	<i>Anno 2007</i>			<i>Anno 2010</i>			<i>Anno 2013</i>		
	MB 2	MB 6	MB 8	MB 2	MB 6	MB 8	MB 2	MB 6	MB 8
entro la provincia	28%	54%	59%	26%	49%	49%	39%	75%	78%
fino a 3 regioni	48%	33%	29%	43%	35%	37%	27%	18%	15%
nazionale	25%	12%	12%	31%	16%	14%	34%	7%	7%
EXPORT	76%	1%	9%	63%	2%	3%	60%	3%	3%
di cui: UE	-	-	-	38,2%	1,1%	1,6%	32,5%	1,5%	1,9%
EXTRA UE	-	-	-	25,1%	0,6%	1,1%	27,7%	1,3%	1,5%

DISTRETTO DI GUASTALLA-REGGIOEMILIA-SUZZARA-PARMA

	<i>Anno 2007</i>			<i>Anno 2010</i>			<i>Anno 2013</i>		
	MB 2	MB 6	MB 8	MB 2	MB 6	MB 8	MB 2	MB 6	MB 8
entro la provincia	15%	57%	50%	0%	47%	39%	22%	73%	73%
fino a 3 regioni	55%	33%	41%	0%	34%	52%	34%	20%	21%
nazionale	30%	10%	9%	100%	19%	9%	44%	7%	6%
EXPORT	81%	2%	6%	56%	2%	3%	58%	3%	3%
di cui: UE	-	-	-	32,4%	1,2%	2,1%	23,5%	1,4%	1,3%
EXTRA UE	-	-	-	23,7%	0,6%	1,3%	34,5%	2,0%	1,4%

DISTRETTO DI SCHIO-THIENE

	<i>Anno 2007</i>			<i>Anno 2010</i>			<i>Anno 2013</i>		
	MB 2	MB 6	MB 8	MB 2	MB 6	MB 8	MB 2	MB 6	MB 8
entro la provincia	61%	68%	69%	100%	58%	57%	35%	82%	82%
fino a 3 regioni	0%	26%	24%	0%	29%	34%	20%	13%	15%
nazionale	39%	6%	6%	0%	13%	9%	45%	5%	3%
EXPORT	78%	0%	12%	30%	1%	1%	49%	1%	3%
di cui: UE	-	-	-	27,2%	0,9%	0,4%	28,1%	0,7%	2,3%
EXTRA UE	-	-	-	3,0%	0,4%	0,6%	20,4%	0,5%	0,8%

DISTRETTO DI LECCO-PREMANA-BELLAGIO -MORBEGNO

	<i>Anno 2007</i>			<i>Anno 2010</i>			<i>Anno 2013</i>		
	MB 2	MB 6	MB 8	MB 2	MB 6	MB 8	MB 2	MB 6	MB 8
entro la provincia	0%	33%	39%	0%	33%	30%	32%	64%	66%
fino a 3 regioni	0%	55%	53%	0%	54%	56%	35%	31%	24%
nazionale	100%	12%	8%	100%	13%	14%	33%	5%	10%
EXPORT	82%	0%	8%	65%	1%	2%	57%	1%	3%
di cui: UE	-	-	-	43,0%	0,8%	1,0%	26,5%	0,5%	1,9%
EXTRA UE	-	-	-	21,8%	0,3%	0,5%	30,4%	0,7%	0,8%

DISTRETTO DI MODENA-CENTO-BOLOGNA-ARGENTA

	<i>Anno 2007</i>			<i>Anno 2010</i>			<i>Anno 2013</i>		
	MB 2	MB 6	MB 8	MB 2	MB 6	MB 8	MB 2	MB 6	MB 8
entro la provincia	17%	44%	42%	0%	40%	42%	28%	67%	73%
fino a 3 regioni	25%	39%	45%	0%	41%	41%	29%	23%	21%
nazionale	58%	17%	13%	100%	19%	17%	43%	10%	7%
EXPORT	73%	2%	6%	56%	1%	2%	58%	2%	3%
di cui: UE	-	-	-	27,3%	0,9%	1,6%	26,9%	1,1%	1,5%
EXTRA UE	-	-	-	28,9%	0,4%	0,7%	31,0%	0,7%	1,1%

Fonte: elaborazione Sose su dati Be On Business - Incidenze % del numero di imprese del MB che dichiarano l'area geografica di vendita. L'export è la quota dichiarata di esportazione per MB

2.2 Catene del valore, subfornitura, governance

Prima di addentrarsi nell'analisi specifica a livello di distretto, è opportuno delineare un contesto teorico di riferimento attraverso il quale cercare di tracciare alcune possibili traiettorie evolutive della subfornitura durante il periodo di crisi e per effetto stesso della crisi, individuando i fattori principali di competizione affrontati dalle micro e piccole imprese terziste della meccanica nel nostro Paese. I sistemi di subfornitura sono espressione di scelte produttive che – in estrema sintesi – comparano il costo di transazione connesso all'acquisizione di un semilavorato sul mercato, con il costo della lavorazione effettuata all'interno dell'impresa per ottenere quel medesimo manufatto. Nell'economia tratteggiata da Williamson (1975) la scelta tra tali alternative viene guidata da alcuni fattori determinanti, tra i quali: la complessità delle relazioni tra imprese, il grado di specificità delle conoscenze coinvolte nella transazione, la standardizzazione/personalizzazione del prodotto, la numerosità e la ripetitività stesse della transazione. Il ricorso all'esternalizzazione di fasi del ciclo produttivo riflette quindi una decisione legata alle diverse combinazioni tra le caratteristiche del prodotto richiesto e le conoscenze di processo/prodotto necessarie alla sua realizzazione; sotto tale aspetto le opzioni sembrano essere limitate da un lato al ricorso al mercato e dall'altro all'integrazione delle competenze produttive all'interno dell'impresa (gerarchia-mercato). In questa chiave si possono interpretare i fenomeni di frammentazione produttiva (e quindi in senso stretto della catena del valore) cui abbiamo assistito nel nostro apparato industriale e che hanno raggiunto il culmine tra gli anni ottanta e novanta.

Sotto tale aspetto, come ben sottolineano Trau ed Arrighetti (2013), fino agli anni novanta l'outsourcing di fasi del ciclo produttivo era ritenuta la strategia più efficace per gestire variazioni repentine della domanda, rispondendo principalmente all'obiettivo di raggiungere una maggior efficienza attraverso la flessibilità dell'apparato produttivo: una strategia mediante la quale poter tenere sotto controllo i costi della produzione aggiuntiva senza incorrere in diseconomie. Durante gli anni novanta però, importanti trasformazioni prendono forma nei mercati, soprattutto sotto la spinta di una progressiva globalizzazione trainata in particolare da fattori quali l'innovazione tecnologica e degli standard di comunicazione telematica; la maggior liberalizzazione dei flussi commerciali; l'abbattimento dei costi di trasporto (Giunta, Nifo, Scalera, 2008) che introducono criteri decisionali più complessi dell'opzione "gerarchia-mercato" nella valutazione delle scelte di esternalizzazione della produzione. Da questa intensa trasformazione non sono immuni i distretti produttivi del nostro Paese, poiché le reti di subfornitura vengono coinvolte dalla frammentazione delle catene del valore a livello globale attraverso una crescente concorrenza estera sul lato sia dei prezzi (di fornitura) sia delle competenze produttive. E ciò manifesta i suoi effetti sull'organizzazione spaziale di tali relazioni di scambio (Tattara, Corò, Volpe 2006), rompendo il "paradigma storico" della contiguità territoriale: uno dei tratti distintivi dell'area distrettuale. Molte subforniture, infatti, si spostano all'estero così come molti subfornitori delle imprese italiane vengono reperiti all'estero.

L'opzione "ricorso al mercato" si arricchisce così di opportunità prima inesplorate, rendendo disponibili relazioni a livello internazionale con imprese dotate di forti vantaggi dal lato dei costi di produzione così come di competenze produttive più estese o ancora, di conoscenze tecnologiche/ di processo più evolute e più specifiche. La competizione si sposta sui mercati globalizzati e non a caso importanti contributi di studio mettono in evidenza tale allargamento degli orizzonti strategici, sottolineando le conseguenti innovazioni che ne derivano anche sotto l'aspetto dell'organizzazione industriale: a livello di impresa così come di Paese (Gereffi, 1994 e 1999). Essi sottolineano, soprattutto, i limiti di una interpretazione polarizzata "gerarchia-mercato" perché le dinamiche competitive fanno emergere altri paradigmi in cui divengono praticabili differenti soluzioni di coordinamento inter-organizzativo tra imprese, che variano in relazione alla diversa natura del servizio produttivo oggetto di scambio. Sturgeon (2002) introduce un'importante distinzione riguardo al modo in cui la subfornitura viene svolta, collegandola al diverso grado di standardizzazione del prodotto/servizio:

a) quando la lavorazione richiesta riguarda prodotti con caratteristiche fortemente standardizzate in genere la selezione del "commodity supplier" avviene attraverso il mercato;

b) quando il servizio di subfornitura richiede scarsa o nulla standardizzazione ma l'impiego di macchinari dedicati all'impresa committente, la relazione è di tipo "captive";

c) quando, infine, la subfornitura è centrata sulla personalizzazione del servizio, la relazione si configura come "chiavi-in-mano".

Tale struttura concettuale pone dunque in evidenza come le relazioni intermedie tra le due polarità "mercato-gerarchia" possano a loro volta assumere una pluralità di configurazioni e rappresentare strategie di competizione differenti in relazione sia alla natura dei mercati di destinazione del servizio produttivo (subfornitura) offerto, sia alle caratteristiche intrinseche del prodotto lavorato. Ciò fa emergere il tema, non secondario, del controllo di tali fattori nella prospettiva di presidiare le logiche della competizione: ovvero il tema della *governance* delle reti di subfornitura. Un fondamentale contributo in tal senso proviene da Gereffi, Sturgeon e Humphrey (2005) i quali articolano le possibili forme del coordinamento di reti tra imprese committenti e subfornitrici, secondo una struttura che dipende non soltanto dal tipo di relazione (modulare, relazionale o captive) già evidenziato da Sturgeon (2002), ma anche dalla natura del "sapere produttivo" e del "trasferimento dell'informazione", ovvero dal grado di complessità/ codificazione dei processi ed infine dalla disponibilità sul mercato delle competenze richieste.

La combinazione di tutti questi fattori conduce a cinque tipologie di catena del valore che rappresentano una chiave interpretativa assai utile per comprendere anche nel caso qui trattato: da un lato il posizionamento strategico dell'impresa subfornitrice meccanica date le caratteristiche della governance nella corrispondente catena del valore di cui fa parte; dall'altro, le leve competitive di cui essa dispone per sostenere la concorrenza sui mercati. E' in tal senso che vale la pena descriverle brevemente e ricondurre ad esse i tre modelli di subfornitura qui considerati.

a. La prima tipologia di governance della catena del valore è data dal mercato. Nel rapporto di subfornitura l'impresa committente si rivolge al mercato allorché le specifiche di prodotto (lavorazione) sono semplici, non è sentito il bisogno di codificare lo scambio di informazioni, le competenze si possono trovare facilmente sul mercato e di conseguenza le transazioni vengono di fatto regolate dal sistema dei prezzi.

b. Nelle relazioni in cui prevale una certa complessità del prodotto, ma tale complessità può essere "modularizzata", la catena del valore diviene essa stessa modulare, ovvero varia in funzione delle caratteristiche e del numero delle operazioni modulari effettuate. Lo scambio di informazioni tecniche avviene mediante una codifica semplice del sapere tecnologico-produttivo, la quale rappresenta la chiave per semplificare l'intero sistema di relazioni: la specificità delle competenze produttive viene in tal modo neutralizzata, il livello di coordinamento richiesto diminuisce e la confrontabilità delle condizioni economiche diventa più facile, mettendo in concorrenza tra loro i potenziali subfornitori e rendendone poco onerosa la sostituzione di fronte a condizioni economiche meno vantaggiose.

c. La catena del valore relazionale rappresenta il caso più complesso, nel senso che le specificità del prodotto/lavorazione comportano una specializzazione della conoscenza e del "saper fare", che rendono ardua la codifica delle informazioni e quindi i flussi di scambio informativo tra imprese. Tali circostanze spingono verso l'instaurarsi di una relazione di mutua dipendenza subfornitore-impresa committente e si osserva generalmente una governance centrata su forme strette di controllo/ coordinamento, spesso supportate da contratti che impongono penali a fronte del mancato rispetto degli accordi.

Questa modalità di esternalizzare fasi del ciclo produttivo tende quindi ad assumere i contorni della stabilità nel tempo, in quanto operare una re-internalizzazione da parte dell'impresa committente significa incorrere in costi elevati, rischi maggiori di inadempimento contrattuale e costi di realizzazione più lunghi.

d. Nelle relazioni in cui le competenze produttive richieste non sono elevate, ma si formano nel tempo all'interno dell'impresa subfornitrice per effetto del durevole legame produttivo con il committente, la governance si esprime secondo la forma "*captive value chain*" in cui il subfornitore viene scoraggiato ad uscire dalla relazione ma deve sottostare a condizioni economiche poco vantaggiose. In genere ad esso vengono assegnate fasi come l'assemblaggio, la componentistica, la logistica.

e. Infine, l'ultimo caso riguarda le situazioni in cui le fasi del ciclo produttivo sono effettuate internamente (gerarchia), perché sul mercato non si trovano competenze adeguate, le conoscenze tecnologico-produttive richieste sono assai complesse e possiedono un valore strategico che ne sconsiglia comunque l'esternalizzazione.

E' evidente che l'una o l'altra di queste strutture relazionali si impone anche in funzione del mercato in cui esse si sviluppano: i servizi della subfornitura possono essere rivolti a mercati intermedi assai diversi tra loro. Da un lato, il mercato dei semilavorati caratterizzato da prodotti generalmente standardizzati, con elevata codifica informativa per i quali si richiedono competenze di lavorazione non specifiche e facilmente reperibili sul mercato. Dall'altro, le produzioni complesse per le quali il livello di "customizzazione" non soltanto è elevato, ma costituisce requisito essenziale

per entrare in relazione con l'impresa committente; al punto che il legame di esclusiva emergente nel tempo, tende a divenire insostituibile.

Nei mercati del primo tipo, prevalgono tendenzialmente catene del valore in cui la relazione "impresa committente-subfornitore" è gestita da una governance secondo i modelli "a, b, d". Mentre il "modello c" appare invece più idoneo a gestire le relazioni sui mercati del secondo tipo. E infine, il modello gerarchico (e) privilegia il pieno controllo del ciclo produttivo mantenendolo all'interno, per assenza di alternative esterne affidabili – in termini di costo, competenze, livello del servizio- e per il rischio di perdere vantaggi strategici.

Rispetto alle cinque tipologie di value chain delineate, come possono essere allora posizionati nel momento di massima espansione del ciclo (2007) i tre modelli di subfornitura meccanica qui considerati? Lo spartiacque è in primo luogo la dimensione internazionale o meno di mercato: sotto tale aspetto, unicamente i terzisti del MB2 che operano su un mercato specializzato con un sistema ampio di competenze produttive possono essere accostati alle problematiche delle GVC. Il fatto, poi, che prima della crisi la quota di fatturato generata dal committente principale non superasse il 45% indica che tali imprese operavano all'epoca prevalentemente verso mercati di beni intermedi caratterizzati da prodotti standardizzati, codificabili, senza una particolare vocazione verso una relazione "customizzata", ma con una pluralità di clienti; in altri termini, erano posizionati entro catene del valore dominate dalla forte pressione concorrenziale, governate dal prezzo della lavorazione e/o dalla facile sostituibilità delle competenze offerte (value chain a,b) quali tipicamente sono quelle della componentistica.

Quanto agli altri due modelli di subfornitura (MB6 e MB8), esclusa una loro partecipazione alle GVC a causa della forte connotazione addirittura locale - prima che nazionale- dei rispettivi mercati di sbocco, spicca l'elevata dipendenza di quelle imprese da un committente principale (si veda Tab.2 e 3) Tale legame di esclusiva coniugato con una dimensione locale dei mercati serviti, fa propendere per una probabile collocazione di questi terzisti all'interno di catene del valore di tipo "captive", in cui la competenza produttiva del subfornitore viene limitata alla fase di assemblaggio. Ciò risulta coerente anche con il profilo di business prevalente con cui essi sono stati qui classificati; anche se, per la verità, le imprese terziste del MB8 si caratterizzano per competenze produttive estese anche ai trattamenti termici dei metalli e ciò rappresenta una potenziale leva competitiva da valorizzare su mercati più ampi e complessi.

2.3 Dinamiche competitive sui mercati intermedi globalizzati: quadro di riferimento

Con l'allargarsi delle logiche competitive ai mercati globali, la strategia per le imprese subfornitrici viene progressivamente vincolata dalla necessità di sottrarsi alle leve concorrenziali centrate unicamente sul prezzo; ciò significa soprattutto puntare alla specializzazione sui mercati di beni intermedi che però può assumere due traiettorie distinte:

- a) una specializzazione del prodotto/lavorazione offerta sul mercato;
- b) una specializzazione della relazione con l'impresa committente.

Quest'ultima strategia è la più complessa in quanto implica la capacità di fare un salto qualitativo decisivo: diventare partner strategico dell'impresa committente, ovvero possedere:

- capacità di offrire all'impresa committente un servizio produttivo personalizzato;
- capacità di gestire la fase di disegno/progettazione "per e insieme" al committente (co-progettazione),
- capacità di adattamento alla variazione delle quantità e della varietà richieste dal committente;
- qualità del servizio in termini di rispetto dei tempi di consegna e velocità di esecuzione delle prestazioni. (Traù, Arrighetti, 2013).

Tale evoluzione strategica dell'offerta di servizi di subfornitura comporta per l'impresa terzista un notevole investimento in competenze produttive, organizzative (la capacità di progettare modifiche del prodotto personalizzate) e in sistemi ICT per gestire lo scambio dei flussi informativi; ma la rafforza sul mercato, sottraendola alla concorrenza della globalizzazione. La sua crescita dimensionale diventa insieme condizione e conseguenza di tale approccio.

Per contro, il terzista che non è in grado di seguire tale percorso è destinato a rimanere sui segmenti "commodity" dei mercati di beni intermedi, subendo la competizione su scala globale sempre più aspra.

L'avvento della lunga e profonda crisi che dal 2008 ha coinvolto tutti i mercati (non ultimo quello della meccanica) ha radicalizzato lo scenario qui descritto. La forte contrazione della domanda lungo tutte le filiere produttive (beni intermedi, beni finali e beni strumentali) si è manifestata a più livelli: a) ha ridotto i volumi di offerta; b) ha selezionato il numero e la qualità delle imprese più grandi (le committenti); c) ha ridotto la richiesta di servizi di subfornitura, per effetto sia della contrazione dei volumi produttivi a valle sia per la tendenza delle imprese più grandi a riportare al proprio interno lavorazioni prima esternalizzate.

Con riferimento allo schema teorico prima delineato, quest'ultimo fenomeno coinvolge però, soltanto quelle catene del valore che, per loro caratteristica, non esprimono una governance di tipo "relazionale": in tal caso infatti, la re-internalizzazione delle competenze produttive implica costi troppo elevati e un tempo di adattamento organizzativo incompatibile con la riduzione del "time-to-market" imposta dalla competizione. I terzisti che si trovano ad operare entro tali contesti sono quindi assai meno esposti alle conseguenze della crisi, protetti dall'esclusività della relazione con l'impresa committente che si configura come una partnership strategica.

Dal punto di vista dei tre modelli di subfornitura meccanica qui considerati, cercheremo in base ai dati disponibili nell'intervallo 2007-2013, di interpretare un possibile percorso strategico intrapreso in risposta alla crisi focalizzando l'attenzione su tre aspetti:

- 1-** la variazione e l'entità delle quote di export;
- 2-** la variazione della numerosità delle imprese per ciascun modello di business;
- 3-** la variazione e l'entità del fatturato proveniente dal committente principale.

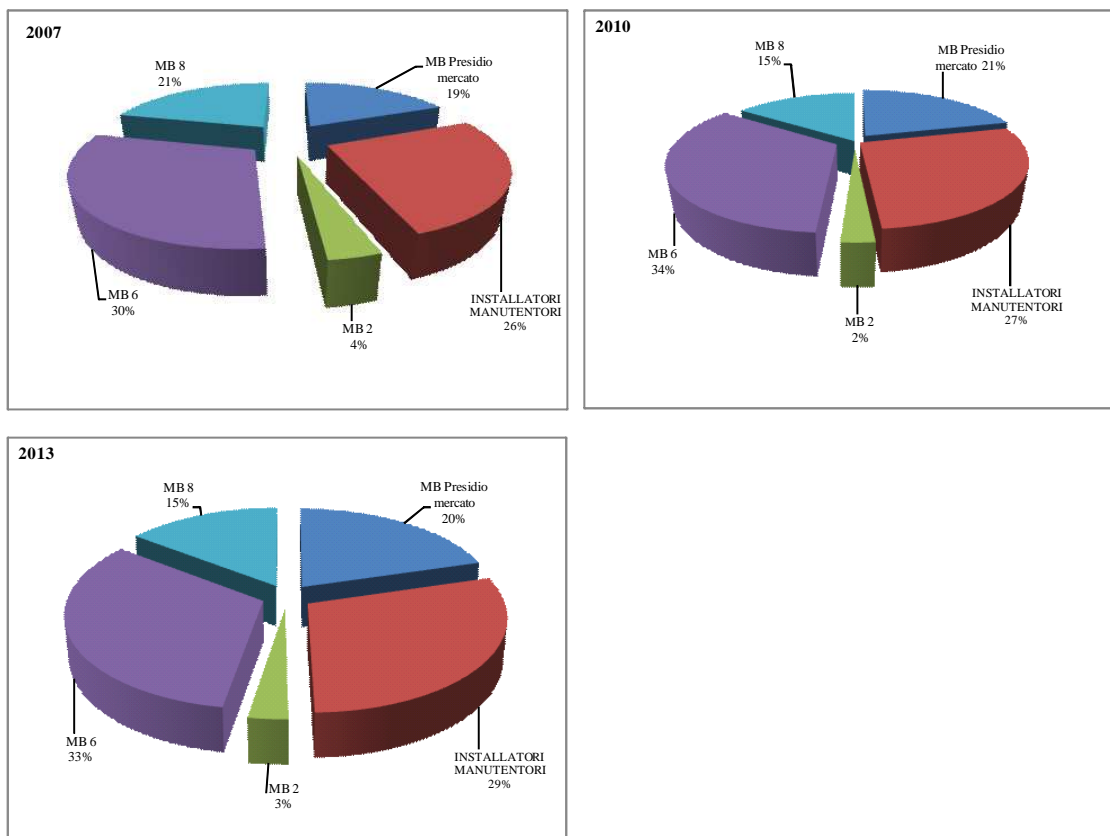
Se tutti e tre i fattori menzionati evidenziassero variazioni positive, il segnale potrebbe essere interpretato come un rafforzamento della capacità competitiva espressa sia dalla maggiore apertura verso l'estero sia dalla "strategicità" della relazione produttiva con un committente principale. Infine, verificheremo se le tendenze risultano comuni a tutte le principali aree distrettuali della meccanica o se invece prevalgono

differenze di comportamento strategico a seconda del territorio considerato.

2.4 I modelli di subfornitura nei principali distretti della meccanica durante la crisi (2007-2013)

Tra il 2007 e il 2013 considerando l'intero territorio nazionale, la crisi sembra ridimensionare, in termini di numerosità, i due MB della subfornitura che sono caratterizzati dai maggiori vantaggi competitivi in quanto: a) operano sui mercati internazionali con un ciclo di lavorazioni completo (MB2); b) sono specializzati su fasi ad alto valore aggiunto (trattamenti termici) (MB8). L'impatto del periodo recessivo evidenzia, invece, una maggior tenuta (sempre in termini di numerosità) del MB6 che raggruppa gli specialisti di fase che legano la propria attività ad un cliente principale. Si rafforza, infatti, il terzismo che ha tali caratteristiche e che opera quasi sempre in un ambito territoriale assai ristretto (MB6); ma nell'insieme, il profilo competitivo che lo contraddistingue non sembra tale da potere proiettare le imprese che adottano tale modello verso i mercati esteri.

Fig. 2 - I modelli di business della micro e piccola e impresa della meccanica - ITALIA



Fonte: elaborazione Sose su dati Be on Business

Dunque, i vantaggi competitivi caratterizzanti i due modelli di subfornitura MB2 e MB8 non sembrano aver esercitato una protezione efficace dalle difficoltà del periodo di

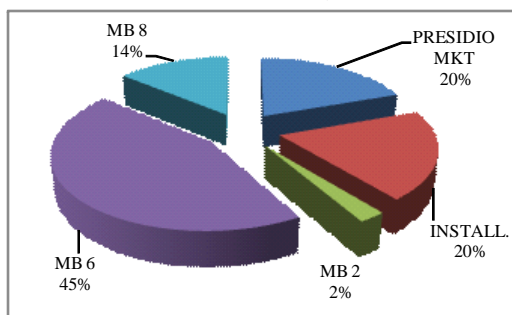
crisi in esame. Infine, tra gli altri MB a livello nazionale si rafforzano, tendenzialmente, sia quelli con cui le imprese presidiano direttamente il mercato sia quelli specializzati in attività di servizio: installazione/manutenzione delle macchine utensili.

L'importanza delle diverse aree distrettuali rimane invariata tra il picco della fase di espansione (2007) e l'anno di crisi più profonda, il 2013 (si veda Fig 1). Ciò permette di escludere le aree distrettuali il cui peso relativo – numerosità delle micro e piccole imprese - appare modesto (Conegliano, Legnago, Canavese e Maniago) e di concentrarsi sulle più rilevanti.

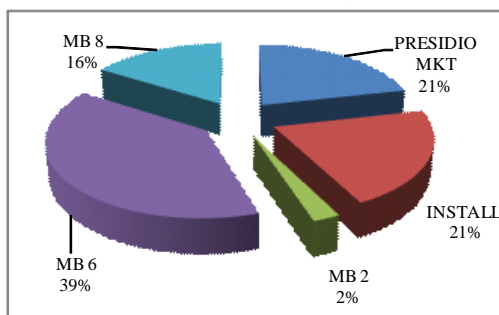
Per quanto riguarda le cinque aree distrettuali della meccanica strumentale, l'analisi dei dati al 2013 relativi alla numerosità delle micro e piccole imprese dei modelli della subfornitura consente di delineare alcune evidenze comuni a tutti i distretti considerati.

Fig. 3 - Struttura dei modelli di business micro e piccola impresa della meccanica nei principali distretti

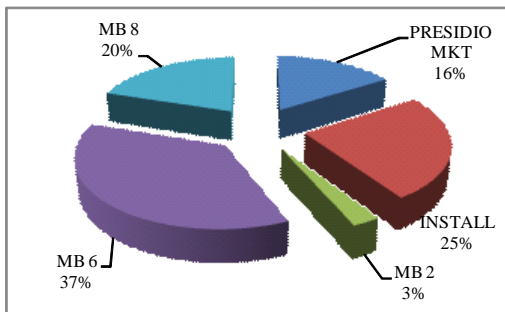
Distretto della meccanica di Brescia, 2013



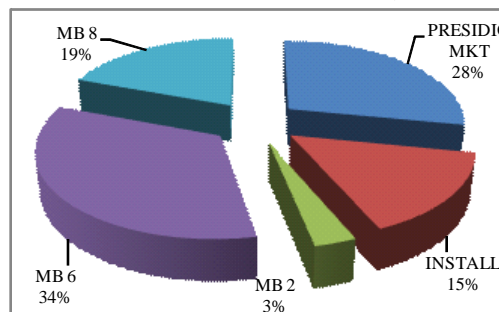
Distretto della meccanica di Guastalla, 2013



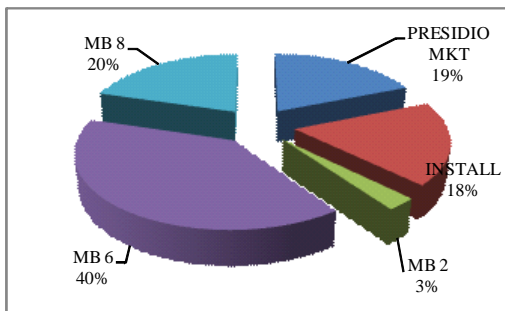
Distretto della meccanica di Lecco, 2013



Distretto della meccanica di Thiene - Schio, 2013



Distretto della meccanica di Modena, 2013



Fonte: elaborazione Sose su dati Be On Business. Incidenze % del numero di imprese

In tutti i distretti il modello più evoluto di subfornitura (MB2) - aperto ai mercati internazionali - raccoglie solo il 2-3% delle imprese considerate; ciò conferma come la capacità di presidiare l'intero processo produttivo e di operare anche fuori dal contesto nazionale partecipando alle Catene del Valore Globali sia appannaggio di un numero molto ristretto di imprese.

- a) Il modello di business centrato su relazioni di esclusiva con l'impresa-committente, che però opera in un ambito territoriale limitato (MB6), è più sviluppato nei distretti di Modena, Guastalla e Brescia (39-45%).
- b) La subfornitura specializzata su una fase produttiva prevalente applicata ad un ampio portafoglio di prodotti e che ottiene circa la metà del proprio fatturato da relazioni esclusive con un unico committente (MB8), è particolarmente sviluppata nei distretti di Modena, Schio e Lecco (19-20%).
- c) Le micro e piccole imprese meccaniche che mantengono il presidio diretto del mercato sono più diffuse in particolare nel distretto di Thiene (28%) e a seguire di Guastalla, Modena e Brescia (19-21%).
- d) I servizi di manutenzione/installazione sono presenti specialmente nel distretto di Lecco (25%).

2.5 Dimensione geografica dei mercati e impatto della crisi nei principali distretti

Dall'esame delle informazioni relative alla dimensione geografica dei mercati delle imprese terziste nei principali distretti e alla dinamica sia della quota di fatturato proveniente da un solo cliente sia della quota di export, si possono tracciare alcune sintetiche indicazioni (vedi Tabella 3).

Per quanto concerne la quota di internazionalizzazione, solo il MB2 evidenzia valori rilevanti in tutti i distretti, valori che al culmine della fase di espansione (2007), variano tra il 73% e l'82%. Per il MB6 invece, il grado di apertura all'estero è inesistente ed è poco rilevante per il MB8 (si veda anche Tab. 2). La crisi riduce spesso drasticamente, la capacità di stare all'estero: nel MB2 la quota export perde molti punti percentuali (da un minimo di 16 ad un massimo di 28 a seconda del distretto); analogo trend per il MB8 (in cui essa si dimezza e oltre). In controtendenza l'evoluzione del MB6 la cui quota spesso aumenta, ma partendo da valori trascurabili (1-2%).

Le maggiori contrazioni delle quote di export del MB2 si registrano, tra il 2007 e il 2013, nei distretti di Schio-Tiene (-29%), di Guastalla (-23%) e di Lecco (-25%). Parallelamente si può osservare l'andamento delle vendite in Italia in relazione alla dimensione geografica del mercato: per i MB6 e MB8 il mercato tende ad allargarsi da un ambito provinciale a quello nazionale fino al 2010 (anno di lieve ripresa economica). Ma l'ulteriore caduta della domanda tra il 2010 e il 2013 riporta la struttura dei mercati geografici di nuovo alla situazione di partenza, accentuando ancor più fortemente la dimensione provinciale (che è prevalente) a discapito di quella nazionale.

Per il MB2 le dinamiche osservate sono differenti. Rispetto all'anno culmine della

fase di espansione la quota di vendite a livello nazionale cresce nei distretti di Brescia, Guastalla e Schio nonostante la crisi profonda mentre nei restanti distretti la tendenza è allineata a quella osservata per gli altri modelli di subfornitura. Va però sottolineato che al culmine della fase di espansione, le imprese che adottano tale modello di subfornitura sono posizionate prevalentemente sui mercati internazionali, grazie a quote export assai rilevanti che, come già ricordato, variano da un minimo del 73% (Modena) ad un massimo dell'82% (Lecco). Sembra quindi che la crisi di domanda sui mercati internazionali abbia provocato un "ripiegamento" verso il mercato nazionale.

2.6 Considerazioni conclusive

Una prima conclusione di carattere generale porta ad affermare che tra i due picchi congiunturali (massima espansione 2007 e culmine recessione 2013) la subfornitura delle micro e piccole imprese maggiormente presente sui mercati esteri (MB2) ha perduto rilevanti quote di mercato internazionale innescando un processo di compensazione che si esprime con l'aumento della quota relativa di mercato nazionale. Questo schema è comune a tutti i distretti considerati.

Quanto agli altri due modelli di subfornitura, la loro penetrazione sui mercati esteri risulta già in partenza scarsa (MB8) o nulla (MB6). Per MB8 il trend osservato è analogo a quello appena descritto, con la differenza non trascurabile che i mercati prevalenti diventano quelli in ambito fortemente locale (provinciale) (si veda Tabella 3).

In concomitanza con la crisi della domanda sui mercati internazionali tra il 2007 e il 2013, il MB2, oltre a perdere quote importanti su tali mercati, subisce anche:

- a) una forte diminuzione nel numero delle imprese, in tutti i distretti: da -54% nel distretto di Brescia a -30% nel distretto di Modena; (si veda Tabella 2)
- b) una generalizzata diminuzione della quota di fatturato proveniente da un solo cliente.

Dunque, le difficoltà evidenziate dalla subfornitura meccanica nel mantenere le posizioni sui mercati internazionali a causa di un'accresciuta pressione concorrenziale, potrebbero essere ricondotte - nello schema teorico in precedenza delineato - ad un processo di crescente standardizzazione dei prodotti e dei servizi forniti da queste imprese all'interno delle filiere internazionali, con il parallelo ridimensionamento del rapporto esclusivo nei confronti dell'impresa committente: strategia in grado di mettere il subfornitore al riparo dalla crescente competizione sul mercato.

Questo modello di business si trova quindi, al culmine della crisi, in forte difficoltà sia perché numerose imprese lo hanno abbandonato (in quanto uscite dal mercato o avendo cambiato MB), sia perché caratterizzato da un legame esclusivo di subfornitura meno intenso rispetto al momento di massima espansione. In generale queste imprese sembrano essere esposte ad una concorrenza più dura all'interno delle catene di fornitura internazionali e risultano tanto più esposte quanto meno sono in grado di rafforzare la relazione di esclusiva con l'impresa-cliente principale.

Gli altri due modelli di subfornitura (MB6 e MB8) hanno risposto alla generale crisi di domanda rafforzando la dimensione locale del proprio mercato e, specie per MB8, perdendo ulteriori quote di mercato internazionale. Anche quest'ultimo modello mostra di essere in difficoltà perché in tutti i distretti si riduce la numerosità delle imprese che lo adottano, da -21% di Brescia a -14,2% di Guastalla (si veda Tabella 2). In realtà la capacità di gestire servizi esclusivi al committente resta inalterata durante il periodo di

crisi, salvo addirittura accrescersi come nei distretti di Modena e di Guastalla: ma sempre all'interno di un contesto produttivo locale all'interno del quale le medie imprese meccaniche-elettroniche hanno registrato importanti aumenti di competitività nello stesso periodo. In definitiva esso non sembra esprimere una capacità di cogliere le sfide poste dalla crisi per accrescere la competitività all'interno delle catene di subfornitura internazionale.

Merita infine, di essere sottolineato il fatto che il modello di subfornitura più "tradizionale" – (MB6) ovvero centrato su relazioni di terzismo a livello locale – risulta essere il solo ad aver esteso la propria diffusione entro tutti i distretti: la numerosità delle imprese che lo adottano è infatti cresciuta da un minimo pari a + 10,7% (Guastalla) ad un massimo di +21,8% (Schio-Thiene) (si veda Tabella 2).

Nel quadro industriale complessivo appena descritto, ciò potrebbe indicare che il sistema di subfornitura nei vari distretti è entrato in crisi con la generale caduta della domanda e generalmente non è stato in grado di difendere le posizioni acquisite a livello internazionale, "ripiegando" entro i sistemi locali di relazione produttiva ove la conoscenza dei sistemi di relazione e delle condizioni di svolgimento dei servizi di subfornitura rende più efficaci le azioni di penetrazione del mercato.

Bibliografia

- Al Debei M., Avison D. (2010) “Developing a unified framework of the business model concept”, *European Journal of Information Systems*, 19, pp. 359-376
- Gereffi G., (1994) The Organization of Buyer Driven Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks, in (a cura di) Gereffi G., Korzeniewicz M., *Commodity chains and global capitalism*. Greenwood Press, Westport
- Gereffi G., (1999) “International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain”, *Journal of International Economics*, 48 (1), pp. 37-70
- Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T., (2005) “The Governance of Global Value Chains”, *Review of International Political Economy*, 12 (1), pp.78-104
- Giunta A., Nifo A., Scalera D. (2008) .Divisione del lavoro, crescita e divari di performance nell’industria italiana degli anni novanta, in (a cura di) Arrighetti A., Ninni A., *Dimensioni e crescita dell’industria manifatturiera italiana*. Franco Angeli Ed., Milano, pp. 178-199
- Dipartimento delle Finanze (2013)
- Nolan P., Zhang J., Liu C., (2008) “The Global Business Revolution, The Cascade Effect, and The Challenge for Firms from Developing Countries, *Cambridge Journal of Economics*, 32 (1), pp.29-47
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci Cl., (2005) “Clarifying business model: origins, present, and future of the concept”, *Communications of the Association for Information Systems*, 15, pp. 2-40
- Pozzana R., Benedetti L. (2011) “ Modelli di business e competitività delle micro e piccole imprese. L’industria Italiana del mobile”, *Rivista di Economia e Politica Industriale*, vol.38, n.3, pp. 127-159
- Sturgeon T., (2002) “Modular Production Networks: A New American Model of Industrial Organization”, *Industrial and Corporate Change*, 11(3), pp. 451-96
- Tattara G., Corò G., Volpe M. (2006). *La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*. Carocci, Roma
- Traù F., Arrighetti A., (2013). *Nuove Strategie delle Imprese Italiane*. Donzelli Editore, Roma
- Williamson O. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. Free Press, New York

Nota Metodologica

La selezione dei distretti

I distretti sono stati selezionati attraverso la concordanza di fonti, ovvero, valutandone la presenza nella maggioranza delle fonti (3/5) individuate come base. Le fonti¹⁰ di elenchi dei distretti utilizzate sono state:

- Banca d'Italia
- Intesa Sanpaolo
- Istat
- Osservatorio Nazionale Distretti (OND)
- Sose

La definizione territoriale dei distretti

I distretti sono stati individuati partendo da un incrocio attività economica (ATECO) – territorio; il livello territoriale considerato è quello provinciale, scelto per omogeneità di lettura dei dati in continuità con il Rapporto OND 2014 e per consentire una più ampia disponibilità di dati, potendo includere anche informazioni di tipo statistico aggregato definite solo a livello provinciale. A garanzia della rappresentatività geografica, per i distretti le cui fonti definivano il territorio a livello di Sistema Locale del Lavoro - SLL (e quindi di comuni) sono state selezionate le sole province la cui occupazione nella specializzazione manifatturiera distrettuale a livello di SLL rapportata alla medesima attività a livello provinciale è risultata superiore ad una soglia minima¹¹.

La classificazione settoriale

Per la definizione delle specializzazioni legate ai distretti, è stata utilizzata come base di riferimento la classificazione definita nella griglia degli studi di settore¹² che

¹⁰ Si riporta un elenco dei riferimenti bibliografici per le singole fonti citate:

- Banca d'Italia: Iuzzolino G. (2004) "Costruzione di un algoritmo di identificazione delle agglomerazioni territoriali di imprese manifatturiere", in *Economie Locali, Modelli di Agglomerazione e Apertura Internazionale*. Roma, Banca d'Italia.

- Intesa Sanpaolo: "Monitor dei Distretti", Servizio Studi e Ricerche, (2014) e varie annualità.

- ISTAT: ISTAT (2015). "I distretti Industriali 2011".

- OND: Osservatorio nazionale distretti italiani Rapporto 2014.

- SOSE: Canello, J., and Pavone, P. (2015). "Mapping the multifaceted patterns of industrial districts: a new empirical procedure with application to Italian data", *Regional Studies*

Si specifica che tra le fonti utilizzate non compaiono le Regioni. Il motivo principale è dovuto alla non omogeneità, a livello nazionale, delle norme regionali attuate dalle stesse.

¹¹ In media nel complesso dei distretti considerati a livello provinciale il rapporto tra gli occupati nei SLL e relative province, a parità di attività distrettuale, è superiore al 50%

¹² Gli Studi di Settore rappresentano uno strumento fiscale introdotto in Italia nel 1993 e vengono elaborati mediante analisi economiche e tecniche statistico-matematiche che, mediante le relazioni esistenti tra le variabili strutturali e contabili delle imprese con riferimento al settore di appartenenza, ai processi produttivi utilizzati, all'organizzazione, ai prodotti e servizi, alla localizzazione geografica ed

raccoglie sotto il suo ombrello tassonomico la gran parte delle specializzazioni osservate¹³. La griglia considerata, definita inizialmente con un dettaglio di codici a 6 digit, è stata quindi ricondotta a corrispondenze di codici al massimo di 4 digit per favorire una classificazione delle imprese omogenea a quella degli archivi amministrativi più noti¹⁴, tra cui principalmente il Registro delle Imprese da cui vengono tratte buona parte delle informazioni delle schede distretto. Tale approccio ha permesso di identificare un certo numero di tipologie di industrie manifatturiere utili a definire le diverse specializzazioni distrettuali potendo altresì individuare, all'interno della tipologia di industria manifatturiera distrettuale potenzialmente formata da più studi di settore, l'attività "core" del distretto, rappresentata dallo studio di settore con il maggior numero di addetti.

La gestione delle sovrapposizioni tra i distretti

Identificati tutti i distretti secondo la logica ATECO – territorio di cui sopra, si è verificata l'univocità rappresentativa del distretto stesso, ovvero che vi fosse un'associazione univoca tra la coppia provincia/settore ed il distretto di appartenenza, condizione essenziale per evitare sovrapposizioni tra distretti che, riferendosi inizialmente a SLL che coprivano parzialmente le medesime province, a parità di specializzazione, potevano sovrapporsi tra loro su aree provinciali comuni riferite però a due distretti distinti. Nei casi in cui sono risultate sovrapposizioni territoriali si è proceduto accorpando i distretti (denominazione aggregata e somma di province) privilegiando sempre il criterio che ha permesso di conservarne il maggior numero.

Schede di sintesi e fonti utilizzate per la loro costruzione

A ciascun distretto, individuato secondo le modalità presentate, è associata una scheda di sintesi composta da tre blocchi: il primo blocco di dati riporta informazioni su consistenza e distribuzione di imprese e addetti che insistono nel distretto, il secondo informazioni di conto economico per le società di capitale e il terzo informazioni similari per le società di persone e le ditte individuali. Le informazioni del primo e del secondo blocco sono elaborazioni dei dati disponibili nel del Registro delle Imprese; in particolare quelle del secondo si riferiscono ai soggetti obbligati al deposito annuale del bilancio di esercizio in formato XBRL presso il Registro Imprese¹⁵. A tale sottoinsieme, rappresentativo della quasi totalità delle società di capitale con attività extra-agricola aventi sede in Italia, sono state aggiunte le imprese non soggette all'obbligo di deposito nel formato XBRL presso le CCIAA e che adottano i principi contabili internazionali (IAS/IFRS) avendo avuto cura di trasporre le informazioni rendendole compatibili con lo schema civilistico. In tal modo l'analisi viene effettuata su di un insieme che, per

altri elementi significativi, consentono di stimare i ricavi che possono essere attribuiti al contribuente. La classificazione settoriale utilizzata per definire i singoli studi è rinvenibile presso il sito dell'agenzia delle entrate (<http://www.agenziaentrate.gov.it>). Tale classificazione appare particolarmente appropriata per gli scopi dell'analisi, dal momento che considera le attività economiche svolte tradizionalmente dalle piccole e medie imprese: tali realtà rappresentano di fatto l'ossatura del sistema distrettuale italiano.

¹³ La griglia di definizione delle specializzazioni distrettuali di SOSE non comprende alcuni settori agroalimentari per i quali ci si è riferiti alla precedente versione OND. La classificazione degli studi di settore utilizzata è presente in appendice.

¹⁴ Negli archivi amministrativi le imprese non sono sempre classificate al massimo dettaglio di digit ed è quindi necessario ovviare a questo problema adattando opportunamente la griglia tassonomica.

¹⁵ <https://www.registroimprese.it/deposito-bilanci#tab=cosa&under-tab=informazioni>

quanto riguarda le società di capitale, copre potenzialmente¹⁶ l'intero comparto.

Le informazioni del terzo blocco riguardano le micro e le piccole imprese aventi forma giuridica di società di persone e ditte individuali e provengono da specifiche elaborazioni effettuate su dati BeOnBusiness¹⁷ che rappresenta un servizio di accesso alle informazioni della banca dati degli Studi di Settore; esso include i dati delle società di persone e delle ditte individuali che soddisfano i criteri di congruità stabiliti con l'adozione degli Studi stessi. La banca dati viene alimentata dai valori di elementi contabili e strutturali contenuti nel modello UNICO Studi di Settore¹⁸ ed è l'esito della raccolta dei dati dichiarati dalle imprese con ricavi inferiori a 5,16 milioni di euro e che appartengono all'insieme delineato dai codici ATECO per i quali si applicano gli Studi di Settore¹⁹. Considerate le caratteristiche delle imprese oggetto di analisi, è possibile ipotizzare che questi dati siano altamente rappresentativi dell'universo delle micro e piccole imprese. I dati elaborati utilizzando il servizio BOB hanno natura diversa da quelli derivati dai bilanci depositati nel Registro delle imprese i quali risultano dall'applicazione delle norme civilistiche. In particolare, essi derivano da un conto economico redatto secondo le norme tributarie prescritte dalla compilazione del "modello UNICO Studi di settore" e rappresentano dati dichiarati dai contribuenti che attraverso questo strumento fiscale si sottopongono al vaglio del modello per la valutazione di congruità e coerenza della dichiarazione. Si precisa che nel caso delle imprese in regime di contabilità ordinaria, dato il vincolo di redazione del bilancio civilistico, la comparabilità fra le voci desumibili da tali documenti e quelle dichiarate nel modello Studi di settore risente, in alcuni casi, dell'incidenza della componente fiscale presente nelle ultime. Nel caso delle imprese in regime di contabilità semplificata, invece, l'assenza del vincolo di redazione e di deposito del bilancio e l'incidenza della componente fiscale rendono tale confronto più problematico.

Con specifico riferimento ad alcune voci economiche, la comparazione dei margini operativi nelle diverse forme giuridiche d'impresa risente inoltre della diversa natura degli apporti di capitale e di lavoro immessi nell'attività. Nelle ditte individuali e nelle società di persone non trova, in genere, evidenza il lavoro prestato dal/i titolare/i (elemento prevalente della gestione), ad eccezione dei casi nei quali siano presenti soci d'opera o soci amministratori. I margini economici, quindi, normalmente non risentono dell'impatto degli stipendi direzionali da riconoscere al/i titolare/i, dal momento che tali remunerazioni non vengono valorizzate. Nelle società di capitali invece, sebbene le fattispecie di socio d'opera o amministratore siano contemplate (e le rispettive

¹⁶ Il solo limite della copertura risiede nel fatto che trattasi dei dati riferiti ai bilanci depositati e quindi disponibili al momento dell'estrazione. Si presume che la copertura per l'esercizio 2013 sia ormai particolarmente elevata.

¹⁷ Il servizio nasce anche per rispondere agli impegni previsti dal protocollo d'intesa sottoscritto nel dicembre del 2006 dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e dal Ministero dello Sviluppo Economico e dalle Organizzazioni di Categoria degli imprenditori. Questo accordo prevede l'impegno da parte delle Istituzioni a rendere disponibili le informazioni delle banche dati collocate presso i due ministeri e, in particolare, le informazioni (archivio dati economici Studi di settore) e le competenze (metodologie di analisi) di Sose.

¹⁸ Le note alla compilazione del modello UNICO Studi di settore WD08U evidenziano uno schema di raccolta delle informazioni contabili del quadro F che, pur differenziandosi, sono assimilabili ad uno schema di Conto Economico.

¹⁹ Per l'elenco ATECO puntuale si veda

<http://www.agenziaentrate.gov.it/wps/content/nsilib/nsi/documentazione/archivio/archivio+studi+di+settore/modelli+comunicazione+annualita+pregresse/modelli+sds+2010/tabella+di+raccordo+ateco+2007>.

remunerazioni previste in bilancio, laddove ricorrano tali figure), generalmente viene apportato il solo capitale e l'utile distribuito rappresenta una tipologia di remunerazione che non contempla il fattore lavoro, normalmente prestato da soggetti esterni alla proprietà dell'impresa.

Appendice

Corrispondenza tra tipologia Manifatturiera e Ateco 2007 ricavata dall'adattamento della classificazione dei distretti SOSE

Tipologia Manifatturiera	ATECO 2007
PRODOTTI IN CERAMICA	233
PRODOTTI IN CERAMICA	234
PRODOTTI IN CERAMICA	2331
PRODOTTI IN CERAMICA	2332
PRODOTTI IN CERAMICA	2341
PRODOTTI CHIMICI	20
PRODOTTI CHIMICI	201
PRODOTTI CHIMICI	202
PRODOTTI CHIMICI	203
PRODOTTI CHIMICI	204
PRODOTTI CHIMICI	205
PRODOTTI CHIMICI	206
PRODOTTI CHIMICI	211
PRODOTTI CHIMICI	212
PRODOTTI CHIMICI	2011
PRODOTTI CHIMICI	2012
PRODOTTI CHIMICI	2013
PRODOTTI CHIMICI	2014
PRODOTTI CHIMICI	2015
PRODOTTI CHIMICI	2016
PRODOTTI CHIMICI	2017
PRODOTTI CHIMICI	2020
PRODOTTI CHIMICI	2030
PRODOTTI CHIMICI	2041
PRODOTTI CHIMICI	2042
PRODOTTI CHIMICI	2051
PRODOTTI CHIMICI	2052
PRODOTTI CHIMICI	2053
PRODOTTI CHIMICI	2059
PRODOTTI CHIMICI	2060
PRODOTTI CHIMICI	2110
PRODOTTI CHIMICI	2120
CAFFE' E THE	1083
CAFFE' E THE	4637
MATERIALI EDILIZI	236
MATERIALI EDILIZI	2361
MATERIALI EDILIZI	2363
MATERIALI EDILIZI	2369
LATTIERO-CASEARIO	105
LATTIERO-CASEARIO	1051
ELETTRONICA	26
ELETTRONICA	27
ELETTRONICA	261
ELETTRONICA	262
ELETTRONICA	263
ELETTRONICA	264
ELETTRONICA	265
ELETTRONICA	266
ELETTRONICA	271
ELETTRONICA	272
ELETTRONICA	273
ELETTRONICA	279
ELETTRONICA	325
ELETTRONICA	951
ELETTRONICA	2611
ELETTRONICA	2612
ELETTRONICA	2620
ELETTRONICA	2630
ELETTRONICA	2640
ELETTRONICA	2651
ELETTRONICA	2652
ELETTRONICA	2660
ELETTRONICA	2711
ELETTRONICA	2712
ELETTRONICA	2720
ELETTRONICA	2731
ELETTRONICA	2732
ELETTRONICA	2790
ELETTRONICA	2931
ELETTRONICA	3250
ELETTRONICA	3313

Corrispondenza tra distretti agroalimentari OND e Ateco 2007

Distretto	ATECO 2007
CANELLI ALIMENTARE	11
CANELLI ALIMENTARE	107
CANELLI ALIMENTARE	108
CANELLI ALIMENTARE	1039
CANELLI ALIMENTARE	1071
CANELLI ALIMENTARE	1072
CANELLI ALIMENTARE	1073
CANELLI ALIMENTARE	1081
CANELLI ALIMENTARE	1082
CANELLI ALIMENTARE	1101
CANELLI ALIMENTARE	1102
CANELLI ALIMENTARE	1103
CANELLI ALIMENTARE	1104
CONEGLIANO BEVANDE	11
CONEGLIANO BEVANDE	1101
CONEGLIANO BEVANDE	1102
CONEGLIANO BEVANDE	1103
CONEGLIANO BEVANDE	1104
GRAGNANO ALIMENTARE	10
GRAGNANO ALIMENTARE	101
GRAGNANO ALIMENTARE	1011
GRAGNANO ALIMENTARE	1012
GRAGNANO ALIMENTARE	1013
GRAGNANO ALIMENTARE	102
GRAGNANO ALIMENTARE	103
GRAGNANO ALIMENTARE	1031
GRAGNANO ALIMENTARE	1032
GRAGNANO ALIMENTARE	1039
GRAGNANO ALIMENTARE	104
GRAGNANO ALIMENTARE	1041
GRAGNANO ALIMENTARE	1042
GRAGNANO ALIMENTARE	105
GRAGNANO ALIMENTARE	1051
GRAGNANO ALIMENTARE	1052
GRAGNANO ALIMENTARE	106
GRAGNANO ALIMENTARE	1061
GRAGNANO ALIMENTARE	1062
GRAGNANO ALIMENTARE	107
GRAGNANO ALIMENTARE	1071
GRAGNANO ALIMENTARE	1072
GRAGNANO ALIMENTARE	1073
GRAGNANO ALIMENTARE	108
GRAGNANO ALIMENTARE	1081
GRAGNANO ALIMENTARE	1082
GRAGNANO ALIMENTARE	1083
GRAGNANO ALIMENTARE	1084
GRAGNANO ALIMENTARE	1085
GRAGNANO ALIMENTARE	1086
GRAGNANO ALIMENTARE	1089

ELETTRONICA	3314
ELETTRONICA	9512
FARINACEI E DERIVATI	10
FARINACEI E DERIVATI	106
FARINACEI E DERIVATI	107
FARINACEI E DERIVATI	1052
FARINACEI E DERIVATI	1061
FARINACEI E DERIVATI	1071
FARINACEI E DERIVATI	1072
FARINACEI E DERIVATI	1073
FARINACEI E DERIVATI	1082
FARINACEI E DERIVATI	4724
CONCIA, PELLI E CALZATURE	15
CONCIA, PELLI E CALZATURE	142
CONCIA, PELLI E CALZATURE	151
CONCIA, PELLI E CALZATURE	152
CONCIA, PELLI E CALZATURE	1411
CONCIA, PELLI E CALZATURE	1420
CONCIA, PELLI E CALZATURE	1511
CONCIA, PELLI E CALZATURE	1512
CONCIA, PELLI E CALZATURE	1520
LEGNO-ARREDAMENTO	16
LEGNO-ARREDAMENTO	31
LEGNO-ARREDAMENTO	161
LEGNO-ARREDAMENTO	162
LEGNO-ARREDAMENTO	274
LEGNO-ARREDAMENTO	310
LEGNO-ARREDAMENTO	1610
LEGNO-ARREDAMENTO	1621
LEGNO-ARREDAMENTO	1622
LEGNO-ARREDAMENTO	1623
LEGNO-ARREDAMENTO	1624
LEGNO-ARREDAMENTO	1629
LEGNO-ARREDAMENTO	2740
LEGNO-ARREDAMENTO	3101
LEGNO-ARREDAMENTO	3102
LEGNO-ARREDAMENTO	3103
LEGNO-ARREDAMENTO	3109
LEGNO-ARREDAMENTO	9524
PRODOTTI IN VETRO	231
PRODOTTI IN VETRO	2312
PRODOTTI IN VETRO	2319
GIOIELLI	244
GIOIELLI	321
GIOIELLI	2441
GIOIELLI	3212
MECCANICA E METALLI	24
MECCANICA E METALLI	25
MECCANICA E METALLI	28
MECCANICA E METALLI	29
MECCANICA E METALLI	33
MECCANICA E METALLI	241
MECCANICA E METALLI	243
MECCANICA E METALLI	245
MECCANICA E METALLI	251
MECCANICA E METALLI	252
MECCANICA E METALLI	253
MECCANICA E METALLI	254
MECCANICA E METALLI	255
MECCANICA E METALLI	256
MECCANICA E METALLI	257
MECCANICA E METALLI	259
MECCANICA E METALLI	275
MECCANICA E METALLI	281
MECCANICA E METALLI	282
MECCANICA E METALLI	283
MECCANICA E METALLI	284
MECCANICA E METALLI	289
MECCANICA E METALLI	293
MECCANICA E METALLI	304
MECCANICA E METALLI	331
MECCANICA E METALLI	2410
MECCANICA E METALLI	2431
MECCANICA E METALLI	2432
MECCANICA E METALLI	2433
MECCANICA E METALLI	2434
MECCANICA E METALLI	2451
MECCANICA E METALLI	2452
MECCANICA E METALLI	2453
MECCANICA E METALLI	2454
MECCANICA E METALLI	2511

MECCANICA E METALLI	2512
MECCANICA E METALLI	2521
MECCANICA E METALLI	2529
MECCANICA E METALLI	2530
MECCANICA E METALLI	2540
MECCANICA E METALLI	2550
MECCANICA E METALLI	2561
MECCANICA E METALLI	2562
MECCANICA E METALLI	2571
MECCANICA E METALLI	2572
MECCANICA E METALLI	2573
MECCANICA E METALLI	2591
MECCANICA E METALLI	2592
MECCANICA E METALLI	2593
MECCANICA E METALLI	2594
MECCANICA E METALLI	2599
MECCANICA E METALLI	2751
MECCANICA E METALLI	2752
MECCANICA E METALLI	2811
MECCANICA E METALLI	2812
MECCANICA E METALLI	2813
MECCANICA E METALLI	2814
MECCANICA E METALLI	2815
MECCANICA E METALLI	2821
MECCANICA E METALLI	2822
MECCANICA E METALLI	2824
MECCANICA E METALLI	2825
MECCANICA E METALLI	2829
MECCANICA E METALLI	2830
MECCANICA E METALLI	2841
MECCANICA E METALLI	2849
MECCANICA E METALLI	2891
MECCANICA E METALLI	2892
MECCANICA E METALLI	2893
MECCANICA E METALLI	2894
MECCANICA E METALLI	2895
MECCANICA E METALLI	2896
MECCANICA E METALLI	2899
MECCANICA E METALLI	2932
MECCANICA E METALLI	3040
MECCANICA E METALLI	3091
MECCANICA E METALLI	3311
MECCANICA E METALLI	3312
PIETRA-MARMO	08
PIETRA-MARMO	23
PIETRA-MARMO	081
PIETRA-MARMO	237
PIETRA-MARMO	0811
PIETRA-MARMO	0812
PIETRA-MARMO	0899
PIETRA-MARMO	0990
PIETRA-MARMO	2370
PRODOTTI A BASE DI CARNE	101
PRODOTTI A BASE DI CARNE	1011
PRODOTTI A BASE DI CARNE	1012
PRODOTTI A BASE DI CARNE	1013
OCCHIALERIA	267
OCCHIALERIA	2670
CARTA-GRAFICA	17
CARTA-GRAFICA	18
CARTA-GRAFICA	58
CARTA-GRAFICA	172
CARTA-GRAFICA	181
CARTA-GRAFICA	581
CARTA-GRAFICA	1721
CARTA-GRAFICA	1723
CARTA-GRAFICA	1729
CARTA-GRAFICA	1812
CARTA-GRAFICA	1813
CARTA-GRAFICA	1814
CARTA-GRAFICA	5811
CARTA-GRAFICA	5812
CARTA-GRAFICA	5814
CARTA-GRAFICA	5819
RICICLO	383
RICICLO	3831
RICICLO	3832
RICICLO	4677
GOMMA E PLASTICA	22
GOMMA E PLASTICA	221
GOMMA E PLASTICA	222

GOMMA E PLASTICA	2219
GOMMA E PLASTICA	2221
GOMMA E PLASTICA	2222
GOMMA E PLASTICA	2223
GOMMA E PLASTICA	2229
GOMMA E PLASTICA	2733
NAUTICA	301
NAUTICA	3011
NAUTICA	3012
NAUTICA	3315
TESSILE-ABBIGLIAMENTO	13
TESSILE-ABBIGLIAMENTO	14
TESSILE-ABBIGLIAMENTO	131
TESSILE-ABBIGLIAMENTO	132
TESSILE-ABBIGLIAMENTO	133
TESSILE-ABBIGLIAMENTO	139
TESSILE-ABBIGLIAMENTO	141
TESSILE-ABBIGLIAMENTO	143
TESSILE-ABBIGLIAMENTO	1310
TESSILE-ABBIGLIAMENTO	1320
TESSILE-ABBIGLIAMENTO	1330
TESSILE-ABBIGLIAMENTO	1391
TESSILE-ABBIGLIAMENTO	1392
TESSILE-ABBIGLIAMENTO	1399
TESSILE-ABBIGLIAMENTO	1412
TESSILE-ABBIGLIAMENTO	1413
TESSILE-ABBIGLIAMENTO	1414
TESSILE-ABBIGLIAMENTO	1419
TESSILE-ABBIGLIAMENTO	1431
TESSILE-ABBIGLIAMENTO	1439
OLII VEGETALI E ANIMALI	104
OLII VEGETALI E ANIMALI	1041