



Dal distretto industriale al "cluster": cambia la definizione, ma permane la "spina dorsale" della manifattura italiana

Lumezzane e Odolo: due casi a confronto

La manifattura italiana ed il fenomeno dei distretti industriali sono ancora un fattore vincente?

Alla fine dell'inverno scorso, ero a Milano ad un pranzo di lavoro con colleghi "commercialisti" svizzeri esperti nel settore dell'M & A (fusioni ed acquisizioni) che curano anche una rivista economica in Svizzera.

Parlando dell'economia italiana in generale, ed in specifico di che argomento avrebbero potuto trattare, inerente all'economia italiana, nella loro rivista, accennai loro alla questione dei distretti industriali.

Molto incuriositi da questo argomento di cui avevano sentito parlare, ma che non conoscevano in dettaglio, mi chiesero qualche delucidazione in più.

Iniziai a parlare dei

**di Federico Venturi
e Paola Toninelli**

distretti bresciani, poi intrapresi un viaggio in tutta Italia, passando dal settore della pelletteria ed accessori al comparto cucine Marchigiano, al salotto delle Murgie, alle gioiellerie Vicentine, al distretto del mobile a sud di Verona, alle sedie Friulane, alle piastrelle Emiliane e così via. Spiegai anche il concetto alla base del distretto: la specializzazione spinta in un settore produttivo nata,

nella maggior parte dei casi, dalla tradizione artigiana antica.

I miei interlocutori rimasero colpiti ed io desideroso di riapprofondire l'argomento.

Qualche mese dopo notai, con piacere, che un importante quotidiano economico dava avvio alla pubblicazione degli "speciali" sui numerosissimi distretti o "cluster" italiani. Sembra che oggi il termine più appropriato per i distretti sia "cluster" (cluster in inglese significa "grappolo").

Con piacere ho ripreso in mano l'argomento, e ho, con altrettanto piacere, "rispolverato" la definizione ufficiale: per distretto industriale o "cluster" si intendono, quindi, libere aggregazioni di imprese, in generale di piccola e media dimensione, articolate sul piano territoriale e



Federico Venturi



Paola Toninelli

sul piano funzionale, specializzate in una o più fasi di un processo produttivo ed integrate mediante una rete complessa di interrelazioni di carattere economico e sociale.

Nonostante i distretti siano come detto poc' anzi un fenomeno caratteristico dell' economia italiana, il termine "distretto industriale" non nacque in Italia ma fu utilizzato per la prima volta da un noto economista inglese, nella seconda metà del XIX secolo, per descrivere la realtà delle industrie tessili di Lancashire e Sheffield.

Solo agli inizi degli anni novanta i distretti hanno ottenuto il primo riconoscimento giuridico ed i provvedimenti di politica economica che ne sono derivati hanno definitivamente contribuito a rendere popolare il termine "distretto industriale" facendolo diventare un' espressione del linguaggio corrente.

Nel contesto produttivo italiano di pochi anni fa, dominato dalla piccola impresa e caratterizzato dallo sviluppo dei distretti industriali, i rapporti tra le aziende si basavano su una competizione creativa dove lo spirito agonistico e l' orgoglio individuale rendevano però difficilmente realizzabili processi collaborativi. Oggi invece le cose stanno cambiando e sta prendendo sempre più piede la cosiddetta "strategia di squadra" che permette di "proporsi insieme" per dimostrarsi più competitivi e di dividere i costi per incrementare i ricavi. Queste particolari modalità organizzative consentono alle PMI di cercare di superare taluni limiti della piccola dimensione e di fruire dei vantaggi della grande dimensione garantendo competitività al nostro Paese. È notorio il "GAP" competitivo che in taluni settori e/o aree geografiche hanno per esempio le grandi imprese manifatturiere Tedesche rispetto a quelle Italiane, troppo piccole per competere adeguatamente.

È quindi fondamentale sottolineare come per la competitività dei distretti sia fondamentale la capacità di cooperare.

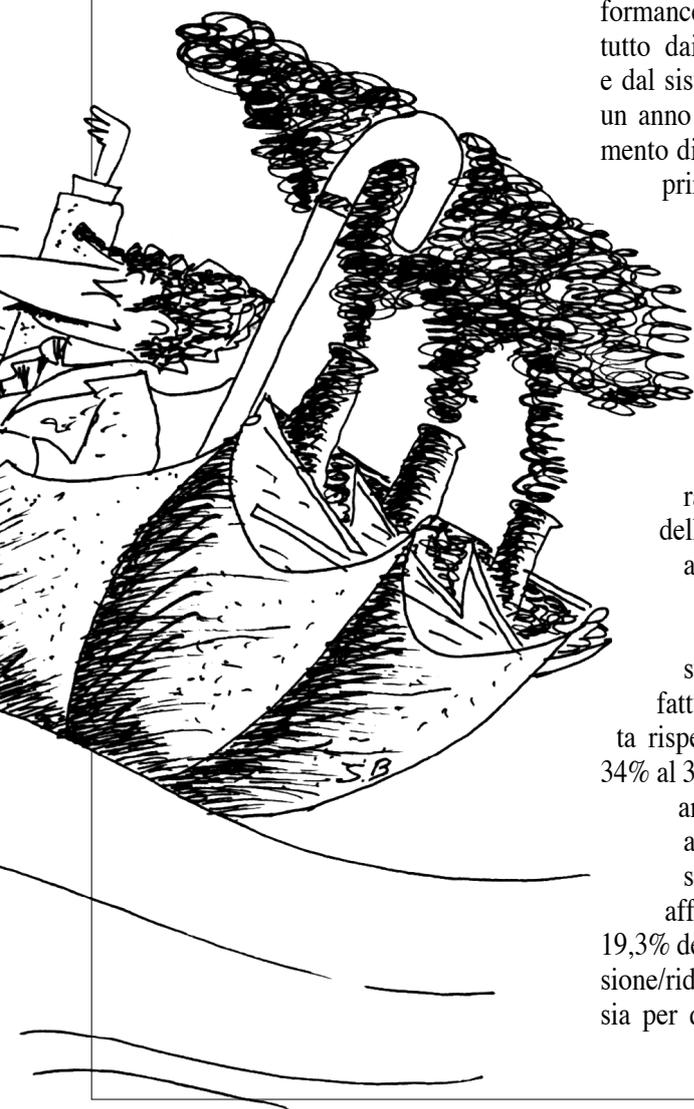
Oggi però fattori esogeni come la globalizzazione e il processo d' integrazione europea hanno spinto sempre più verso una trasformazione dei distretti industriali. Nuovi soggetti e realtà economiche, in precedenza escluse o comunque marginali nelle generali dinamiche del commercio mondiale, si sono affermati sempre più prepotentemente. I Paesi asiatici, in primo luogo Cina e India, ne sono un esempio con la loro crescita impressionante. Il processo d' integrazione europea spinge invece sempre più ad una ristrutturazione ed

alla riorganizzazione dell' industria italiana.

Nel caso dei distretti italiani, la velocità impressa dalla nuova concorrenza internazionale rende il rinnovamento ancora più urgente. Ciò comporta senza dubbio un cambiamento di prospettiva delle politiche economiche locali che dovrebbe essere guidato da tre principi fondamentali. Il primo è legato al riconoscimento del ruolo delle imprese leader (le principali del distretto



in termini di dimensione e posizionamento strategico) come attori cruciali dei progetti di innovazione. A supporto di ciò è però fondamentale che anche il territorio accompagni questa fase evolutiva, sviluppando un mercato di servizi specializzati in particolar modo nelle aree più critiche per la competitività: ricerca e sviluppo tecnologico, creatività e design, logistica, finanza (e capacità di formazione del capitale umano adeguata). Il secondo aspetto è quello dell'apertura internazionale delle catene del valore, sviluppando relazioni produttive internazionali e delocalizzando alcuni fasi del ciclo produttivo che hanno permesso di sfruttare i potenziali di lavoro a basso costo presenti nell'economia



mondiale. Ciò nel medio periodo ha avvantaggiato anche l'ambiente economico locale, che ha reagito facendo crescere nuove attività tecnologiche e di servizio meno esposte alla concorrenza di costo. Fondamentale poi per accompagnare l'attuale evoluzione dei distretti industriali è il rinnovamento anche delle istituzioni intermedie (associazioni industriali, università e centri di ricerca, etc.), che hanno costituito senza dubbio un fattore importante per il successo industriale dei distretti, contribuendo a creare un clima cooperativo nel mercato locale oltre che a produrre beni pubblici locali, evitando, peraltro, il rischio di una funzione meramente distributiva delle risorse pubbliche.

Se guardiamo i distretti dal punto di vista dei numeri, dopo le buone performances del 2010 ottenute soprattutto dai distretti della meccanica e dal sistema moda, il 2011 è stato un anno caratterizzato da un andamento discontinuo. Infatti se in una prima fase sembravano concretizzarsi segnali di crescita in una seconda si è invece lasciato spazio ad un periodo di stasi accompagnato dal peggioramento delle aspettative, generato da un rallentamento generalizzato dell'economia. Infatti, in base all'indagine campionaria di Unioncamere, la quota di aziende distrettuali che ha segnalato un incremento del fatturato nel 2011 è aumentata rispetto al 2010, passando dal 34% al 39,9%. Tuttavia si è assistito anche ad un incremento di aziende che hanno ridimensionato il proprio volume di affari (26% nel 2011 contro il 19,3% del 2010) oltre ad una dispersione/riduzione delle performances sia per quanto riguarda le aziende

localizzate in differenti distretti ma appartenenti allo stesso settore di specializzazione, sia per le aziende localizzate negli stessi distretti. Nel primo caso la dispersione è determinata dal diverso posizionamento strategico dei distretti nel secondo caso invece dal diverso ruolo svolto dalle imprese all'interno della filiera produttiva.

Questo clima di incertezza e crescita rallentata traspare anche per il 2012. Infatti se si prende a confronto il 2010 si assiste ad una riduzione della percentuale delle aziende che prevedono un incremento della produzione (dal 22,9% al 18,2%) mentre è aumentata notevolmente la quota di aziende che ne prevede una riduzione. Lo stesso discorso per quanto concerne le prospettive sugli ordini. Il dato più confortante per il 2011 è rappresentato dalla crescita dell'export che ormai si registra con ritmi sostenuti da più di due anni e che rileva una penetrazione soprattutto verso i mercati extra UE: per i primi nove mesi del 2011 l'export distrettuale verso i Paesi UE è cresciuto dell'8,3% mentre quello verso i Paesi extra UE è aumentato del 15%. Tali incrementi risultano più diffusi nei distretti della moda, dell'arredamento e dell'alimentare, in quelli del nord-est e nelle aziende distrettuali di maggiori dimensioni. Il lato più drammatico riguarda invece l'occupazione. Infatti solo tra il 2008 e il 2009 si sono persi circa 92mila posti di lavoro colpendo soprattutto le piccole realtà. Purtroppo tale situazione di gravità si è respirata per tutto il 2011 e anche nell'anno in corso, registrando nei distretti di tutte le aree geografiche un calo del tasso di occupazione (rilevato dall'Istat) maggiore rispetto alle aree non distrettuali.

Tale problema nei distretti è causato da diversi fattori, tra cui la difficoltà di creare vere opportunità di lavoro per le nuove generazioni, l'inade-

guatezza del sistema di formazione che non consente il rafforzamento delle competenze professionali ed una cultura d'impresa che risulta non sempre adeguata ad affrontare la nuova complessità dei mercati.

In tale contesto al fine della riorganizzazione produttiva dei distretti alcuni fenomeni hanno invece consentito il raggiungimento di performances di gran lunga superiori rispetto alla media nazionale dei loro settori di specializzazione: le reti di subfornitura che si rafforzano diventano sempre più efficienti, allargando, inoltre, le proprie reti di relazioni, grazie alle imprese che hanno soprattutto internalizzato le proprie produzioni, in molti casi trascinandolo con sé anche i fornitori locali. Si moltiplicano, inoltre, le forme di innovazione non più limitandosi al solo prodotto e al processo ma soprattutto dando particolare attenzione al servizio offerto al cliente, curando il dettaglio e migliorando le strategie commerciali e distributive. È inoltre sempre più diffusa la cultura della responsabilità sociale con investimenti sempre maggiori in processi produttivi eco-sostenibili. Sussistono però anche elementi di criticità che compromettono

l'organizzazione aziendale tra cui, per esempio, l'interazione tra le imprese, gli enti locali e i soggetti intermedi di rappresentanza che è necessario migliorare; la minore disponibilità delle banche ad erogare finanziamenti, comportando una crisi di liquidità e, soprattutto, il lavoro sommerso, l'evasione e la concorrenza sleale.

Queste criticità unitamente alla globalizzazione che ha indebolito il vantaggio competitivo del territorio, hanno sicuramente ridotto la redditività/produttività dei distretti anche se i vantaggi di cui godevano le imprese distrettuali non sono scomparsi del tutto. Infatti, vi sono alcuni distretti che tuttora registrano performances superiori alla media del settore, grazie, per esempio, alla capacità di anticipare in modo strategico le tendenze.

Un esempio a noi bresciani molto vicino è quello del distretto di Lumezzane che è riuscito a fare della ricerca e dello sviluppo due fattori vincenti non soltanto nel campo classico della rubinetteria, del valvole o dei casalinghi, ma fino a sperimentare nuove esperienze, come quelle nel campo biomedicale. Lumezzane è sempre stata una città che non ha mai perso lo spirito domestico e familiare dove le idee nascono in casa, come quella che ha appunto permesso di dare vita

ad un'impresa di dispositivi medici certificati, omologati e brevettati per i lavaggi intestinali domestici e professionali. Questo è stato reso possibile sfruttando la tecnologia e i brevetti per la regolazione del gas (ben noti nel distretto) che è stata poi applicata, adattandola, all'acqua.

Il distretto di Lumezzane, inoltre, per quanto riguarda la produttività è a livelli altissimi con una capacità di assecondare le esigenze dei vari mercati di riferimento quasi in tempo reale. C'è quindi una ricerca continua applicata alla brevettazione ma anche la tendenza di conquistare con il made in Italy i mercati mondiali guardando quindi ben oltre i confini della Valtrompia ed esportando sempre di più le proprie idee. Quindi possiamo dire che le singole imprese, come il distretto, nel complesso cercano di adottare nuove strategie produttive e commerciali per far fronte alle mutate condizioni competitive.

Il mutamento più rilevante intervenuto nell'ultimo decennio è di carattere istituzionale e si sostanzia nell'evidenza che le sorti competitive del distretto dipendano in misura sempre maggiore dalle imprese di dimensioni maggiori.

Un altro aspetto del graduale cambiamento riguarda i legami tra imprese che passano da informali - sub-contratto - a formali - gruppi - reti. Il grado sempre più elevato di concorrenza richiede connessioni stabili associate alla capacità di articolare in maniera flessibile funzioni e competenze fra imprese dello stesso gruppo. Il distretto di Lumezzane risente però, a tal proposito, della carenza di vere e proprie alleanze strategiche di "ampio respiro", al fine di poter affrontare al meglio i nuovi mercati, oltre che della concorrenza sleale in quanto molti produttori si sono visti copiare cataloghi e manufatti in modo particolare dalla Cina. Questo è dovuto sicu-



mente anche al fatto che purtroppo in Italia, rispetto agli altri Paesi, i tempi di registrazione dei brevetti sono molto lunghi e non sempre vi è data la giusta attenzione.

Un altro elemento importante riguarda la difficoltà delle piccole imprese, considerate individualmente, di rimanere cruciali all'interno di queste trasformazioni strutturali, nonostante l'artigianato dimostri ancora buone performances.

Nonostante tutto si può affermare che il distretto di Lumezzane dispone ancora di quel vantaggio competitivo che ha determinato buona parte del successo dei distretti nel corso degli ultimi decenni e che è rappresentato da quelle conoscenze che gli consentono ancora di primeggiare nelle produzioni tipiche della sua specializzazione settoriale.

Un altro distretto storico nella provincia di Brescia è quello di Odolo che produce tondino per le costruzioni. La sorte di questo distretto è invece decisamente diversa. Negli anni settanta, tra ferriere e laminatoi, c'erano 26 realtà che ora si sono ridotte a cinque, di cui un paio in difficoltà, con un conseguente crollo di quasi il 30% dell'occupazione. Questa situazione, attuale, si può imputare, oltre che al settore particolarmente maturo, anche allo spiccato individualismo ed al difficile passaggio generazionale che caratterizza queste aziende che sono rimaste tutte a gestione familiare. Ciò non ha, quindi, agevolato la costituzione di aggregazioni e, quindi, uno spirito più collaborativo, questo è un limite importante in un mercato sempre più aperto e con grandi players. Un altro limite del distretto di Odolo è stato il fatto di concentrarsi sempre solo sull'innovazione di processo, trascurando invece l'innovazione di prodotto che è un elemento fondamentale per cercare di arginare la concorrenza dei nuovi players di mercato.

Nonostante ciò, le aziende locali di Odolo controllano ancora più di un quarto del mercato domestico del tondino per edilizia e infrastruttura e alcune di esse hanno anche tentato di internazionalizzarsi almeno per quanto riguarda il lato commerciale, anche se questa strategia trova un limite nei costi della logistica che, oltre i mille chilometri, azzerano i margini. A Brescia abbiamo altri noti distretti, quali quelli per le macchine di produzione di calzetteria ed altri, che per questione di spazio non potremo trattare.

Concludendo possiamo affermare che oggi la dimensione media delle imprese localizzate nei distretti tende ad aumentare, salvo alcuni casi, ed è in massima parte dei casi superiore rispetto alla media nazionale, così come sono più evolute le forme giuridiche. Si registra anche una progressiva riduzione della specializzazione produttiva per cui le imprese tendono sempre più a diversificare ed a ampliare la gamma di offerta. Sotto il profilo dell'organizzazione produttiva, vi è poi una tendenza a limitare la delocalizzazione e allo stesso tempo a potenziare le reti di fornitura più affidabili rispetto a quelle straniere. Per quanto concerne le performances si assiste invece ad una dispersione dei risultati

delle imprese distrettuali, in quanto le imprese migliori crescono sempre di più, mentre quelle marginali rischiano il fallimento. Tale

differenza è sicuramente determinata dalle strategie che vengono implementate. Infatti le imprese con performances migliori sono quelle che, oltre a puntare sulla qualità del prodotto e all'affermazione del marchio, hanno orientato gli investimenti sul controllo diretto di canali distributivi soprattutto all'estero. Queste, inoltre, sono più propense ad apportare miglioramenti al processo produttivo mediante anche l'acquisizione delle certificazioni di qualità e l'adozione di tecnologie eco-compatibili, sempre più importanti per competere in taluni importanti mercati.

Per il futuro prossimo internazionalizzazione ed innovazione costituiscono le due sfide competitive principali che i distretti industriali italiani sono chiamati ad affrontare. In definitiva, l'evoluzione del distretto significa governance più moderne più attuali e più pragmatiche alle quali anche noi come Commercialisti Italiani e locali, magari coinvolti con alcuni players distrettuali, siamo chiamati a dare il nostro contributo.

Federico Venturi
Dottore Commercialista

Paola Toninelli
Dottoranda in Economia

