

<b>Il valore dei distretti in Italia</b> .....	pag.	III
<b>Banche e distretti</b> .....	pag.	V
<b>Le caratteristiche delle imprese distrettuali</b> .....	pag.	V
<b>I vantaggi competitivi dei distretti</b> .....	pag.	VII
<b>Il ciclo di vita dei distretti</b> .....	pag.	IX
<b>La nuova classificazione dei distretti</b> .....	pag.	XI
<b>La Federazione Distretti Italiani</b> .....	pag.	XIII
<b>Conclusioni</b> .....	pag.	XV
<b>Bibliografie</b> .....	pag.	XV

## I distretti industriali: motore dello sviluppo economico del nostro Paese

di Antonio Ricciardi (\*)

### Il valore dei distretti in Italia

In questi ultimi anni, i dati più sorprendenti della nostra economia sono quelli relativi all'export.

Nel 2006, le esportazioni italiane sono cresciute del 9% e, al netto delle importazioni delle fonti energetiche, il saldo dell'interscambio complessivo è risultato positivo per 31 miliardi di euro.

Nel 2007, le nostre esportazioni sono ulteriormente aumentate del 9,7% rispetto al 2006 e nei confronti dell'UE abbiamo registrato un surplus di 5,6 miliardi di euro rispetto al deficit di circa 2 miliardi del 2006 (Fonte Istat).

Le esportazioni del made in Italy crescono nei Paesi «maturi» come Germania (+7,4%), Francia (+7,3%) e Regno Unito (+5,2%) ma crescono anche nei Paesi in forte sviluppo come India (+29%), Russia (+38,4%) e Cina (+19,7%). Mentre nei paesi maturi la domanda di beni tende a stabilizzarsi o addirittura a diminuire come sta accadendo in questi ultimi anni, nei paesi in crescita tenderà costantemente ad aumentare e ciò garantirà alle nostre aziende incrementi di vendite nel medio-lungo periodo. Al riguardo, l'Asia rappresenta per l'Italia una grande opportunità: secondo un'indagine della Camera di Commercio di Tokyo, il nostro Paese è quello più amato dai Giapponesi (82% di preferenze) prima della Francia (72%) mentre i cinesi giudicano il 71% dei nostri prodotti molto buoni e buoni.

Il successo del made in Italy all'estero dipende fondamentalmente dalle strategie messe in campo dalle nostre aziende: collocarsi su fasce alte di mercato ed esportare minori quantità ma più valore. Queste strategie sono state adottate nei settori del made in Italy che hanno registrato sensibili incrementi dell'export (aprile 2006-aprile 2007; fonte Istat): Pelli (+11,6); Tessile e abbigliamento (+4,1); Arredamento (+14,8); Alimentare (+5,1); Meccanica (+16,7).

Il made in Italy si produce soprattutto nei distretti industriali, il cui export è stato nel 2006 di 63 miliardi di euro (+9,5% rispetto al 2005) e nel 2007 di 66 miliardi di euro (+4,5% rispetto al 2006).

Il distretto industriale, modello organizzativo tipico dell'economia italiana, è un'area territoriale con un'alta concentrazione di piccole e medie imprese industriali ad elevata specializzazione produttiva, generalmente caratterizzate da un'intensa interdipendenza dei loro cicli produttivi e fortemente integrate con l'ambiente socio-economico locale che le ospita (1).

Generalmente in un distretto operano imprese indipendenti, integrate in una rete di relazioni di cooperazione informale e di lungo periodo. Da questo punto di vista, il distretto rappresenta indubbiamente un terreno fertile per il sorgere di un sistema reticolare, tenuto conto che si innesta in un tessuto di relazioni preesistenti in aree geograficamente ben delimitate.

La caratteristica peculiare dei distretti è, infatti, la collaborazione tra imprese: si distribuiscono gli ordini di produzione; realizzano insieme servizi; mettono in comune conoscenze e sviluppano insieme innovazione tecnologica.

Un esempio emblematico di cooperazione tra aziende è offerto dal distretto conciario di Santa Croce - Pisa (1400 aziende, 10.000 addetti, 2,6 miliardi di fatturato, 40% export) dove le imprese con investimenti comuni hanno realizzato un Centro di ricerca con l'Università di Pisa per ridurre l'emissione di gas inquinanti. Il risultato di questa collaborazione è stata la depurazione del 98% del carico inquinante contro il 70% della media mondiale. Queste aziende, insieme, oltre ad esportare prodotti, esportano anche tecnologia di cui la Cina è uno dei principali paesi importatori.

I distretti industriali sono un fenomeno tipico italia-

#### Note:

(\*) *Ordinario di Economia aziendale presso l'Università della Calabria, membro del Comitato scientifico della Federazione Distretti Italiani*

(1) Il distretto industriale non va confuso con le aree industriali: territori dove sono concentrate imprese di differenti settori e specializzazioni, molto spesso senza aver sviluppato tra loro alcun tipo di collaborazione e senza alcun legame con il territorio.



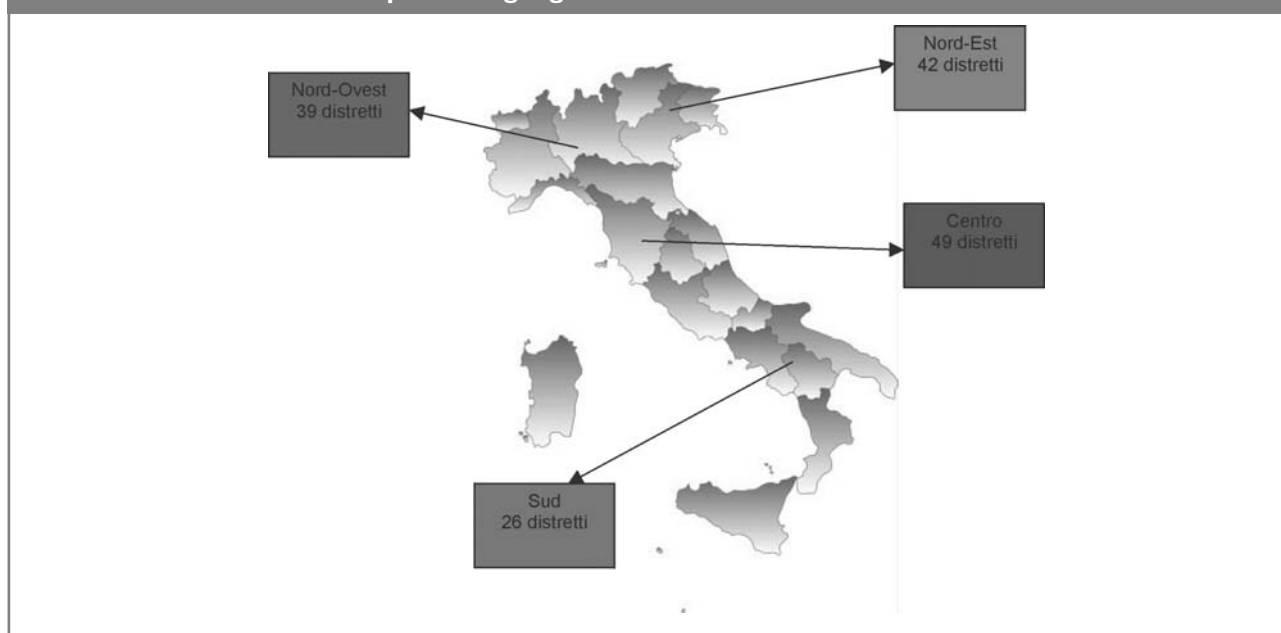
no che il mondo studia e cerca di imitare. L'ultimo censimento Istat (2001) ha rilevato l'esistenza di 156 distretti (12,5 milioni di abitanti) la maggior parte dei quali localizzati nel Centro Italia (49) e nel nord est (42) come illustrato nella Tavola 1.

La maggior parte dei distretti italiani è nata e si è ampliata durante il miracolo economico degli anni Cinquanta e Sessanta, quando l'economia cresceva a ritmi elevati (5-6% l'anno). Hanno poi conosciuto un significativo sviluppo negli anni Settanta e Ottanta, quando il sistema economico italiano ha rallentato la corsa mentre i distretti hanno portato sviluppo e benessere in aree arretrate come il Nord-Est e le regioni centrali lungo la costa adriatica. Negli

anni Ottanta e soprattutto negli anni Novanta i distretti industriali hanno cominciato a prendere piede anche nel Sud del Paese.

Il sistema distrettuale italiano è fondamentalmente basato sulle attività produttive tipiche del «made in Italy» (Tavola 3), come messo evidenza dalla numerosità delle imprese operanti nei settori del tessile-abbigliamento (28,8%), della meccanica tradizionale (24,4%), dell'arredo-casa (20,5%), della pelletteria e calzature (12,8%). Questi settori sono presenti in 135 distretti (l'86,5% del totale) a cui si aggiungono quelli degli elettrodomestici, della meccanica strumentale, del packaging ed imballaggio e della produzione agro-alimentare.

**Tavola 1 - I Distretti italiani per area geografica**



**Tavola 2 - Distretti industriali per settore manifatturiero**

Settore	Distretti	%
Tessile-abbigliamento	45	28,8
Meccanica	38	24,4
Beni per la casa	32	20,5
Pelli, cuoio e calzature	20	12,8
Alimentari	7	4,5
Oreficeria / Strumenti musicali	6	3,8
Cartotecnica e poligrafiche	4	2,6
Prodotti in gomma e in plastica	4	2,6
<b>Totale Italia</b>	<b>156</b>	<b>100,00</b>
Fonte: Istat, Censimento 2001		

Il peso dei distretti sull'economia italiana è molto rilevante: le 215mila aziende manifatturiere dei distretti italiani con 2 milioni di addetti (39,3%) realizzano il 27,2% del Pil italiano e il 46% delle esportazioni totali con quote superiori al 50% in alcuni settori di eccellenza (Tavola 3).

Per avere un'idea concreta del valore dei distretti è opportuno fare alcuni esempi.

Il distretto dell'occhialeria di Belluno (606 imprese, 1,5 miliardi di euro di fatturato, 81% export) detiene il 25% del mercato mondiale delle montature di occhiali ed è caratterizzato dalla presenza di poche grandi aziende leader (Luxottica, Safilo, De Rigo, Marcolin, Agordo) e di centinaia di piccole imprese artigiane specializzate nella realizzazione di singole parti dell'occhiale.

Nel distretto della calzatura sportiva di Montebelluna (386 imprese, 1,4 miliardi di euro di fatturato, 73% export) viene realizzato, a livello di produzione mondiale, il 50% delle scarpe da montagna tecniche, il 65% dei doposci, il 75% degli scarponi da sci, l'80% degli stivali da motociclismo.

Nel distretto della ceramica di Sassuolo (114 imprese, 4,3 miliardi di euro di fatturato, 70% export) il successo dipende dalla forza competitiva di tutti i principali comparti collegati al ciclo ceramico: smalti, vernici, colle, imballaggi, grafica e design.

## Banche e distretti

La competitività dei distretti è apprezzata anche dalle banche. In una ricerca promossa dall'Istituto Tagliacarne (Capuano, 2003) si evidenzia per più periodi osservati il grado di correlazione tra la formazione dei tassi di interesse e la vocazione distrettuale del territorio. In particolare, se si sovrappone la mappatura dei distretti industriali italiani rilevati dall'Istat con quella dei tassi di interesse provinciali si osserva che nelle province a maggio-

re vocazione distrettuale i tassi di interesse sono più bassi (Tavola 4).

## Le caratteristiche delle imprese distrettuali

Dall'incrocio di alcune variabili come l'autonomia strategica, lo sviluppo di competenze distintive nelle diverse aree della gestione e il grado di stabilità delle aziende emergono quattro diversi profili di imprese distrettuali (Tavola 5).

1) Le imprese «bloccate» sono di piccole e piccolissime dimensioni (laboratori artigiani), specializzate in singole fasi di lavorazione, a basso contenuto professionale, in grado di garantire bassi costi ed adeguati standard qualitativi ma incapaci di esprimere in autonomia scelte strategiche idonee ad un inserimento autonomo nel mercato. Deboli sotto il profilo contrattuale, queste imprese risultano strettamente dipendenti dalle imprese committenti.

2) Le imprese «trainate» presidiano operativamente le funzioni critiche, anche ricorrendo alla rete di fornitori locali, ma come le imprese bloccate, assumono un comportamento adattivo-imitativo soprattutto nei confronti dell'innovazione di prodotto e di processo. Pur impegnate a migliorare la qualità dei prodotti e delle risorse impiegate, sostanzialmente la loro strategia competitiva si risolve nello sfruttare le condizioni facilitanti offerte dal contesto distrettuale e ad occupare gli spazi di mercato lasciati liberi dai concorrenti (Onida, Viesti e Falzoni, 1992).

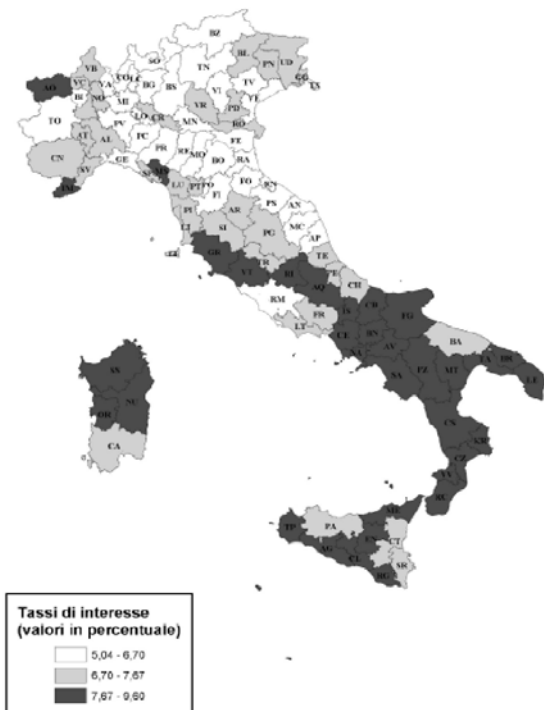
3) Le imprese «specializzate» (imprese terziste) focalizzate su specifiche competenze produttive (progettazione e ingegnerizzazione del prodotto), capaci di realizzare, anche avvalendosi di sub-fornitori, prodotti finiti, ma difficilmente con marchio proprio. Si tratta di imprese che generalmente svolgono internamente poche fasi del processo produttivo, orientate allo sviluppo in proprio di innovazioni

Tavola 3 - Il contributo dei distretti all'export

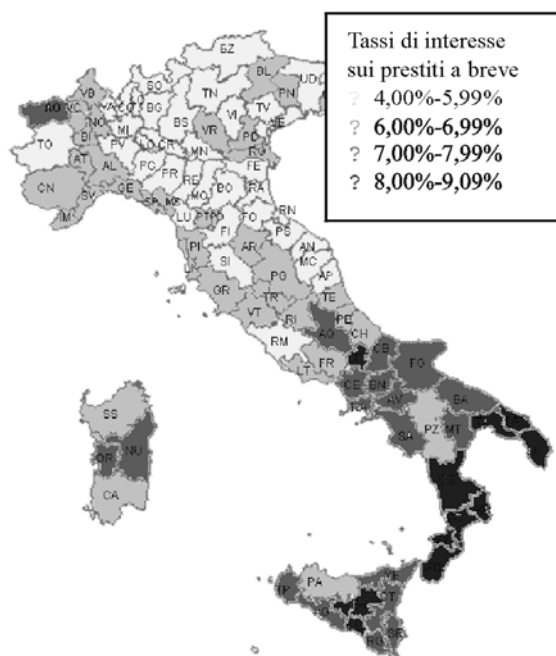
	Peso %
Export totale	46,1
di cui	
Tessile-abbigliamento	67,0
Cuoio e prodotti in cuoio (incluse calzature)	66,9
Lavorazioni dei minerali non metalliferi (incluse piastrelle e pietre ornamentali)	60,4
Legno e prodotti in legno (esclusi mobili)	55,8
Macchine e apparecchi	51,6
Metalli e prodotti in metallo	51,0

## Tavola 4 - Mappatura dei distretti industriali

**Figura 1 - Distribuzione dei tassi di interesse per provincia (31.12.2001)**

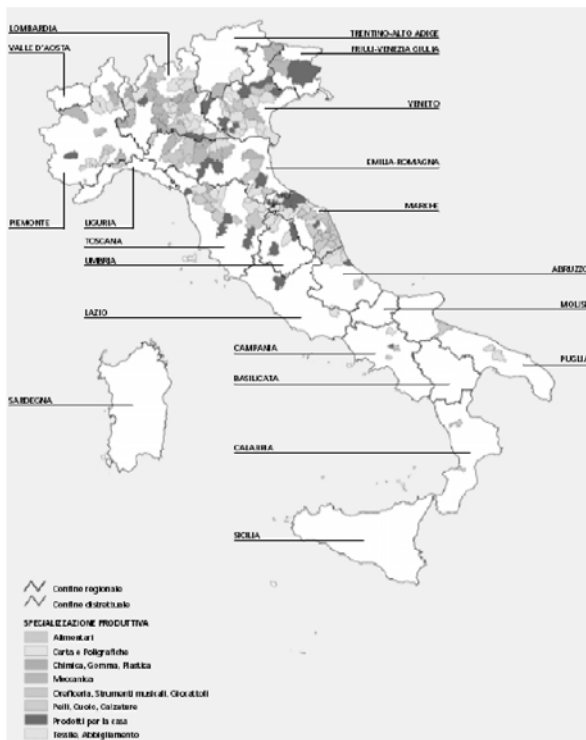


**Figura 3 - Distribuzione dei tassi di interesse (2005)**



Fonte: Ns. elaborazione su dati Unioncamere.

**Figura 2 - I 199 distretti individuati dall'Istat**



**Figura 4 - I 156 distretti individuati dall'Istat**



Fonte: Istat.

tecnologiche e di know-how esclusivo, ma che si rivelano deboli sul piano commerciale. Per questo motivo tendono a stringere legami stretti con le imprese committenti (imprese leader), con la conseguenza che l'autonomia nella formulazione della propria strategia competitiva risulta essere condizionata dal «peso» che le produzioni in conto terzi assumono rispetto a quelle realizzate in proprio e con propri marchi.

4) In alcuni distretti emergono alcune imprese di livello superiore (imprese guida), non necessariamente di dimensioni superiori rispetto alle altre, ma maggiormente strutturate e che in genere sono presenti in maniera diretta sui mercati di sbocco, anche internazionali, con conoscenze tecnologiche ed un maggior potere contrattuale. Si tratta di aziende, spesso con marchi propri affermati sia sul mercato nazionale che internazionale, dotate di forte autonomia nell'elaborare le proprie scelte di posizionamento sui mercati di sbocco, in grado di svolgere al proprio interno tutte le fasi del processo produttivo, con competenze distintive soprattutto nella funzione commerciale.

Le imprese guida accentrano le fasi strategiche del processo produttivo mentre decentrano le fasi meramente tecnico-produttive ad altre imprese (terzisti, laboratori artigiani, lavoranti a domicilio) sia interne che esterne al distretto. In sostanza, esse fungono da forze «motrici» dello sviluppo locale e svol-

gono un importante ruolo di interfaccia tra il mercato ed il sistema locale: attivano -quasi spontaneamente- la distribuzione tecnica del lavoro fra le unità operative interne, assumono il coordinamento dell'intera filiera produttiva distrettuale e ne promuovono politiche di marchio e di immagine (Viesti, 2000).

Normalmente, i rapporti tra imprese guida e altre imprese del distretto non implicano una gerarchia: prevale in ogni caso il modello organizzativo basato sui rapporti cooperativi fra imprese.

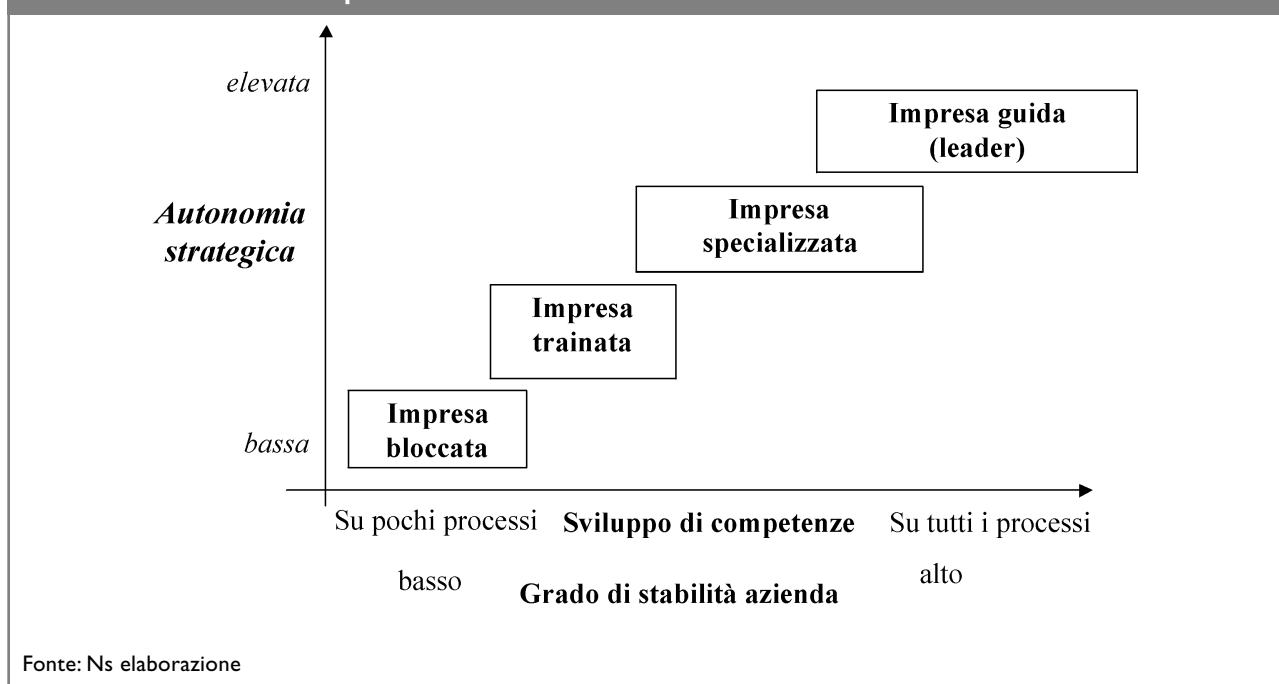
### I vantaggi competitivi dei distretti

La competitività dei distretti industriali deriva dalla stessa organizzazione produttiva: la scomposizione (spaziale e temporale) del ciclo produttivo in fasi di lavorazioni e la specializzazione nell'esecuzione di ciascuna fase produttiva assicurano competitività sui costi, elevati livelli di flessibilità e capacità di innovazione (Piore e Sabel, 1984).

La specializzazione delle fasi produttive permette il conseguimento di economie di scala e di apprendimento che riducono i costi unitari e favoriscono l'aumento della produttività.

La distribuzione della capacità produttiva tra le diverse unità consente di realizzare elevati livelli di flessibilità. Tale flessibilità va intesa sia in termini di capacità di modificare rapidamente i volumi e la qualità delle produzioni (con costi analoghi -o infe-

Tavola 5 - Profili delle imprese distrettuali



riori- a quelli delle produzioni standardizzate) sia in termini di possibilità di ricercare nel distretto la risposta più opportuna tra le capacità produttive diffuse e disponibili. Il fatto che nel distretto siano presenti risorse di lavoro specializzate, dotate di un'elevata mobilità interna fra un'impresa e l'altra consente, per esempio, di intensificare il ricorso alla sub-fornitura e al lavoro a domicilio in presenza di aumenti anche transitori dei livelli produttivi. Ciò conferisce dinamicità al distretto industriale nel suo complesso e rappresenta il suo punto di forza nella competizione internazionale.

La prossimità, territoriale e produttiva, delle imprese favorisce processi di creazione e trasmissione della conoscenza e dell'innovazione. Una delle determinanti del successo dei distretti è rappresentata dalla capacità innovativa delle imprese, intesa non tanto come capacità di introdurre innovazioni radicali, mediante investimenti in ricerca e sviluppo, quanto piuttosto come capacità di migliorare i propri prodotti e/o processi e sviluppare la propria tradizione manifatturiera, grazie alla conoscenza del mercato di riferimento, alla padronanza di un materiale o di una tecnica produttiva, alla velocità di circolazione delle informazioni, al contatto interpersonale e all'osservazione diretta, generando processi di apprendimento on the job da parte della manodopera.

La dinamica infra-distrettuale fa sì che competizione (tra imprese specializzate nella medesima produ-

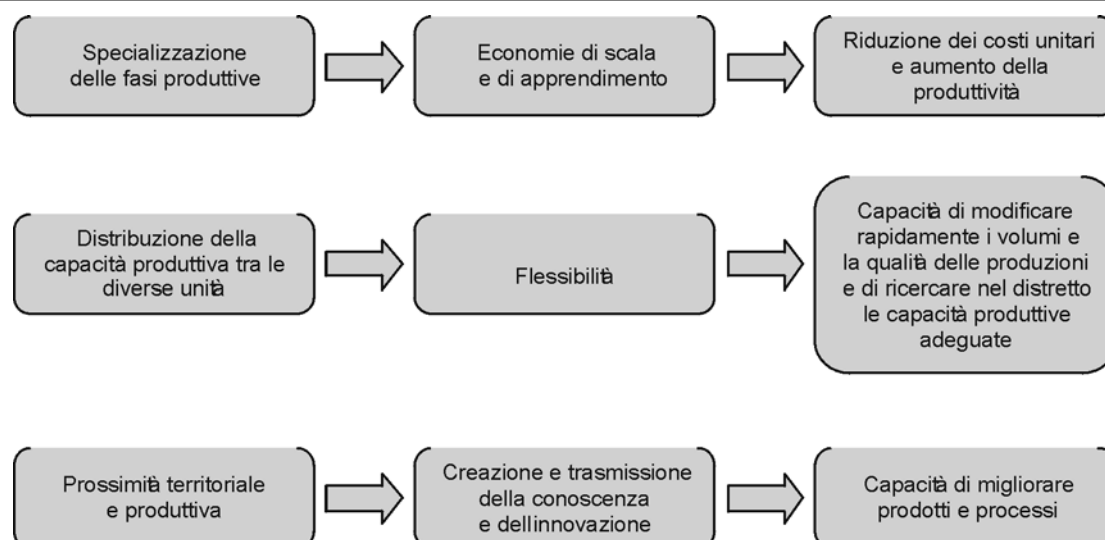
zione) e cooperazione (tra imprese impegnate in produzioni differenti ma correlate) si trasformino in forze connettive tali da realizzare, a livello di contesto territoriale, quel coordinamento di attività che rappresenta la vera competenza distintiva del distretto.

Ciò che favorisce questo coordinamento è la specifica struttura sociale ed economico-produttiva del territorio, che influenza le relazioni tra gli attori: individui, famiglie, imprese, istituzioni. La peculiare divisione sociale del lavoro è regolata da meccanismi di coesione e scambio sociale, nonché da codici comuni di comportamento, che sviluppano meccanismi di apprendimento collettivo e di riproduzione della conoscenza e riducono l'incertezza in cui si svolge l'attività economica. In tal modo, si ridimensionano i costi delle informazioni legati alle transazioni e si favoriscono la nascita e la localizzazione di nuove imprese, (Tavola 6).

## Il ciclo di vita dei distretti

Il modello organizzativo del distretto presenta un processo evolutivo caratterizzato da tre fasi: la prima di specializzazione della produzione, la seconda di irrobustimento dei rapporti tra le imprese, la terza di maturità. In questi ultimi anni si sta assistendo allo sviluppo della terza fase del ciclo di vita dei distretti, stimolato da una serie di criticità, sia a livello di contesto che di singola impresa. In particolare, quello che si osserva è che in un contesto competi-

**Tavola 6 - I vantaggi competitivi dei distretti**



Fonte: Ns elaborazione

vo fortemente turbolento il distretto non permette di fornire risposte soddisfacenti giacché le imprese non dispongono di conoscenze e competenze tali da poter fronteggiare le nuove dimensioni del processo concorrenziale. Si fa riferimento, in primo luogo, ai ritardi della tecnologia, alla debolezza delle politiche di marketing, in particolare all'impossibilità di attivare un controllo efficace sulla qualità e sui servizi erogati alla clientela finale, alla scarsa attenzione alla gestione finanziaria, al basso livello di pianificazione della cooperazione tra imprese.

Attualmente, alcuni distretti stanno affrontando situazioni di crisi mentre altri stanno adottando strategie di rivitalizzazione che hanno contribuito, dopo un periodo di stasi congiunturale, ad un loro ulteriore sviluppo.

Le principali cause che hanno determinato la crisi di alcuni distretti sono:

- limitata dimensione delle imprese;
- incapacità a controllare i mercati di sbocco;
- bassi livelli di investimenti in innovazione di prodotto e di processo;
- difficoltà connesse al ricambio generazionale;
- carenza di professionalità specializzate;
- concorrenza di alcune produzioni asiatiche e dell'est europeo dove i distretti hanno esportato Know-how;
- scarsa cooperazione tra le imprese.

Esempio tipico di distretto in crisi è quello del salotto della Murgia. Nel 2005, gli ordini sono calati del 30% e quasi un terzo dei lavoratori è stato collocato in condizione di mobilità. Queste performance negative sono state determinate da una serie di inefficienze. In primo luogo, le imprese del distretto

presentano un'eccessiva dipendenza dal Gruppo Natuzzi, la cui crisi ha determinato a cascata la crisi delle altre imprese. (2) Si rileva, poi, una fortissima incidenza di microimprese (il 50% occupa da 1 a 15 dipendenti) che mostrano scarsa attenzione ai mutamenti della domanda e all'innovazione del prodotto. Le imprese distrettuali, infine, non riescono a presidiare i mercati di sbocco e sopportano costi eccessivi, da imputare in parte alle caratteristiche territoriali: trasportare un divano da Altamura a Gioia Tauro costa di più che farlo arrivare da Gioia Tauro a New York.

Esistono, tuttavia, distretti in forte sviluppo che hanno saputo riconquistare livelli di competitività grazie all'implementazione di strategie vincenti:

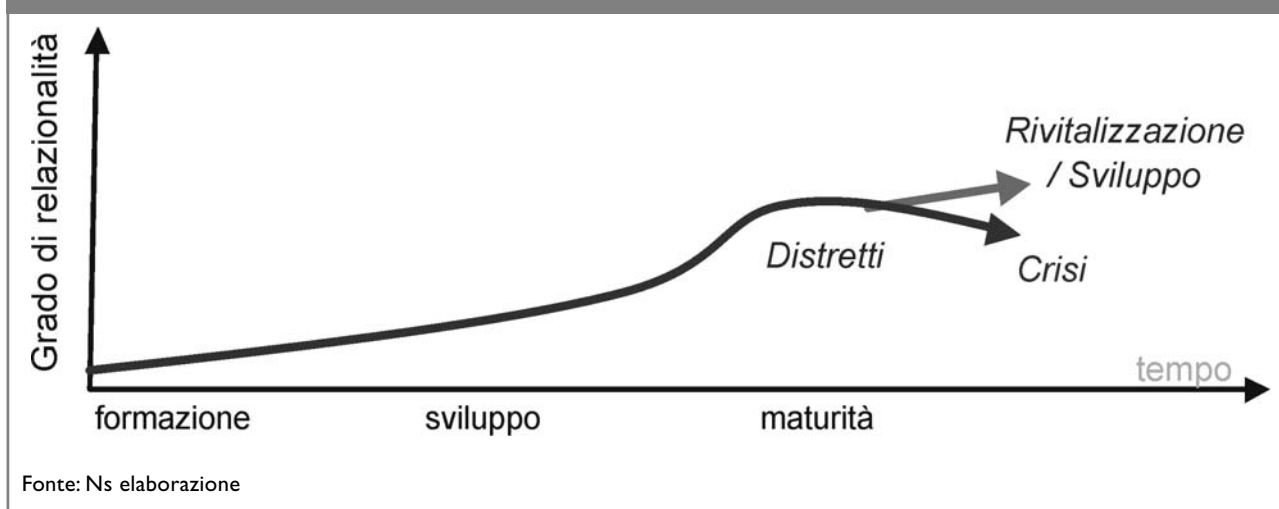
- cooperazione con altre imprese fino ad arrivare alla costituzione di reti di imprese;
- sforzo congiunto nell'applicazione di innovazioni di prodotto e di processo;
- strategie comuni di marketing e formazione del personale;
- delocalizzazione pianificata;
- sinergie con università e centri di ricerca;
- collaborazione con le parti sociali.

Esempio di distretto di successo è quello metalmeccanico di Lecco (1.089 imprese, 21.000 addetti, 2 miliardi di euro di fatturato, il 40% export) che ha

**Nota:**

(2) L'esperienza del distretto della Murgia mostra che quando le imprese dipendono da un'unica impresa leader, il rischio di crisi del distretto è molto elevato. L'impresa leader, infatti, «soffoca» le capacità anche potenziali delle altre imprese, in termini di innovazione ed export.

Tavola 7 -- Il ciclo di vita dei distretti



Fonte: Ns elaborazione



registrato nel 2005 un incremento del 27% sulle esportazioni grazie a:

- notevoli investimenti in innovazione (il 41,3% delle imprese investe in innovazione dal 6 al 10% del fatturato);
- rapporti collaborativi con le parti sociali;
- presenza di reti di imprese che condividono investimenti in marketing, formazione, ricerca e sviluppo;
- rafforzamento del patrimonio delle aziende che ha permesso un aumento delle loro dimensioni mediante capitalizzazione.

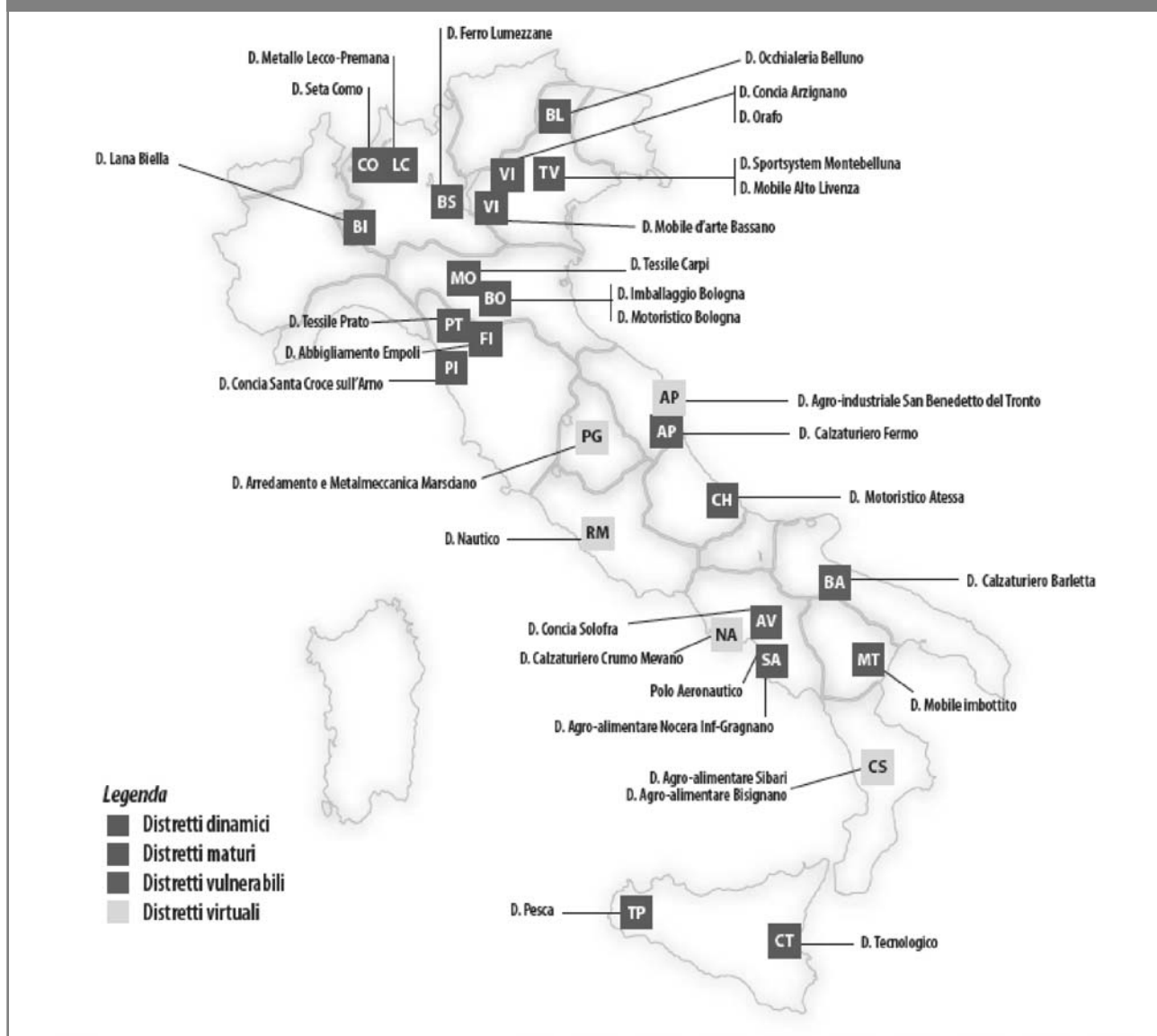
## La nuova classificazione dei distretti

Nell'attuale fase congiunturale si rilevano, pertanto,

distretti di successo e distretti in crisi. Questo fenomeno non dipende né dalla localizzazione geografica né dai settori di appartenenza ma dalle scelte strategiche messe in campo. Sotto questo profilo è possibile classificare i distretti in Italia in quattro categorie:

a) distretti dinamici: dotati di governance efficienti, mettono in campo strategie che garantiscono lo sviluppo e l'incremento costante delle performance reddituali e delle quote export. Ciò che contraddistingue questi distretti è l'intensa cooperazione tra le imprese con una forte interdipendenza dei loro cicli produttivi e la presenza di un circuito di conoscenza. Esempi di distretti dinamici sono il distretto

Tavola 8 - La nuova classificazione dei distretti italiani



del metallo di Lecco, l'alimentare di San Daniele, l'occhialeria di Belluno, lo sportsystem di Montebelluna, il ceramico di Sassuolo, l'imballaggio Bologna, la concia di Santa Croce, il motoristico di Atessa;

b) distretti maturi: presentano un forte radicamento al territorio d'origine e alla comunità locale, ma sono privi di una governance efficiente e la cooperazione tra le imprese è di natura spontanea e non pianificata. Inoltre, le imprese sono poco attente all'innovazione e al marketing. Subiscono pesantemente le crisi congiunturali ma, grazie alle loro capacità imprenditoriali, riescono quasi sempre a superarle. Esempi di distretti maturi sono il ferro di Lumezzane, la concia di Arzignano, il tessile di Prato, il calzaturiero di Fermo;

c) distretti vulnerabili: privi di governance, con un debole radicamento sul territorio e caratterizzati da concorrenza tra le imprese. Non si sviluppano strategie di cooperazione, le imprese operano isolatamente e l'appartenenza al distretto, in presenza di crisi congiunturali, costituisce un fattore di rischio piuttosto che un'opportunità. Inoltre, l'assenza di investimenti in innovazione e di strategie di commercializzazione contribuisce a rendere fortemente instabili le performance di questa categoria di distretti. La concia di Solofra e il distretto calzaturiero di Barletta costituiscono degli esempi di distretti vulnerabili;

d) distretti virtuali: esistono sulla carta, «imposti» per decreti regionali, ma di fatto rappresentano solo aree industriali (distretto Grumo Nevano) (Tavola 8).

## La Federazione Distretti Italiani

Sostenere che il sistema distrettuale sia in declino è un grave errore di valutazione e di prospettiva, tenuto conto che:

- non esiste una crisi del modello organizzativo-produttivo dei distretti in quanto tale;
- esiste invece una situazione di obiettiva difficoltà di alcuni distretti, soprattutto quelli che non hanno saputo adottare tempestivamente strategie per fronteggiare i mutamenti dello scenario competitivo;
- il modello dei distretti continua a funzionare in quelle aree dove si sviluppano sinergie tra le imprese ed operano aziende leader con capacità di pianificazione strategica.

Ciò che contraddistingue alcuni distretti in crisi è l'incapacità di affrontare con una strategia pianificata i limiti tipici dell'organizzazione distrettuale ed in particolare la piccola dimensione delle imprese che non permette di fronteggiare il fabbisogno finanziario degli investimenti in innovazione e il ri-

schio connesso all'incertezza associata al lungo differimento temporale del recupero degli esborsi finanziari. Se a questi limiti si aggiungono alcuni fenomeni congiunturali, come ad esempio la concorrenza di alcune produzioni asiatiche e dell'est europeo che hanno beneficiato del trasferimento di know-how da parte delle stesse imprese di alcuni distretti, alcuni problemi cronici di questo sistema, come le difficoltà connesse al ricambio generazionale degli imprenditori e la carenza di professionalità specializzate, ed infine alcune scelte strategiche controproducenti come la delocalizzazione in aree dove non è possibile beneficiare del contesto socio-ambientale di riferimento, si delinea un quadro prospettico piuttosto critico con ripercussioni sulla stessa sopravvivenza dei distretti nel medio-lungo periodo.

Per fronteggiare queste criticità, alcuni distretti, soprattutto quelli «dinamici», hanno adottato misure istituzionali e di tipo organizzativo.

Per quanto riguarda le prime, in molti distretti sono stati istituiti enti quali, ad esempio, i Comitati di distretto e i Centri di servizio specialistici che svolgono funzioni di meta-management. L'attività di queste istituzioni è finalizzata alla diffusione delle innovazioni tecnologiche mediante la creazione di laboratori di supporto per la ricerca e sviluppo, al sostegno delle attività di promozione e commercializzazione dei prodotti, con particolare riferimento ai mercati esteri, alla formazione e qualificazione della forza lavoro, alla promozione all'esterno non soltanto delle produzioni tipiche del distretto ma soprattutto alla valorizzazione della specificità economica, sociale e culturale locale attraverso l'adozione di un marchio territoriale di qualità (o marchio di distretto), idoneo a certificare gli standard qualitativi e a tutelare da fenomeni di concorrenza sleale i prodotti (industriali e non) espressi dall'area (Pastore, 2008).

In questa prospettiva, l'iniziativa istituzionale più rilevante è senza dubbio l'istituzione del Club dei distretti (oggi Federazione Distretti Italiani) la cui nascita è stata dettata dall'esigenza di attivare uno scambio di informazioni e di esperienze su problemi comuni, di promuovere ricerche e studi sui distretti, nonché di sostenere gli interessi dei «sistemi locali» a livello nazionale ed europeo e di dare una maggiore visibilità al ruolo svolto dai distretti industriali nel sistema economico italiano.

La Federazione Distretti Italiani, che annovera tra i suoi partner Unioncamere e Confindustria, opera dal 1994 come rappresentante degli interessi specifici dei 43 distretti industriali associati (Tavola 9),

con l'obiettivo dichiarato di aumentarne le relazioni, integrarne le esperienze e la promozione, monitorarne e favorirne i processi evolutivi.

**Tavola 9 - I distretti associati alla Federazione Distretti Italiani**

Distretti	43
Imprese	77.482
Addetti	513.049
Fatturato	73 miliardi di euro
Export	28 miliardi di euro
Fonte: Ns. elaborazione	

Al riguardo, la Federazione, fedele alla sua vocazione di costituire una sorta di laboratorio permanente a beneficio del variegato mondo distrettuale, in collaborazione con università, banche e società finanziarie, ha messo in atto interessanti iniziative di trasferimento in singoli distretti di specifiche competenze per: supportare l'internazionalizzazione e l'export delle aziende ivi localizzate, promuovere strumenti di finanza innovativa e i bond di distretto, individuare finanziamenti ad hoc per i progetti di ricerca e sviluppo, implementare piattaforme tecnologiche. Si tratta di «buone prassi», particolarmente significative per le strategie adottate, gli obiettivi operativi, la qualità metodologica, l'uso delle risorse e, infine, la possibilità di riprodurre e trasferire altrove l'impianto alla base dell'intervento.

Tra le iniziative realizzate per alcuni distretti associati si segnalano, in particolare:

1) il sostegno e la sperimentazione di modelli innovativi di rete fra distretti, che ha portato alla creazione dell'«ultra-distretto» agro-ittico-alimentare che coinvolge i distretti di San Daniele del Friuli, Nocera Inferiore-Gragnano e Mazara del Vallo. La partnership, formalizzata in un protocollo d'intesa, punta a realizzare una stretta interconnessione delle vocazioni e peculiarità dei rispettivi territori di appartenenza, per valorizzare le potenzialità delle tre realtà socio economiche. Per aumentare le competenze comuni, l'avvio del percorso interdistrettuale prevede l'attivazione di progetti di partenariato tra gli imprenditori (dall'innovazione alla certificazione ambientale, dalla formazione delle risorse umane alla definizione del co-marketing distrettuale), che ampliano il mercato interno e potenziano le quote di export, la definizione di scambi periodici di tecnici del settore, la promozione di partnership pubblico-private, sponsorizzazioni, project-financing, partecipazione a bandi comunitari, nazionali, regionali e locali, in particolare con richiesta di accesso a

fondi specifici da erogarsi da parte del Governo per favorire la sperimentazione.

2) La stipula di convenzioni con Università e centri di ricerca e sviluppo tecnologico finalizzate a favorire il trasferimento tecnologico alle imprese attive nei distretti industriali. In questo ambito, particolarmente significative sono le convenzioni con:

– l'Università di Pisa, il cui obiettivo è quello di avvicinare i distretti, laboratori e centri di ricerca, favorendo lo scambio di competenze e conoscenze, anche al fine di valorizzare e sperimentare diversi aspetti dell'attività produttiva e lo sviluppo di brevetti. A questo fine è stata recentemente costituita (marzo 2007) una società denominata SINTESI (Struttura per l'INnovazione e la TECnologia di Supporto alle Imprese dei distretti italiani) per favorire innovazioni di prodotto e di processo in particolare nelle piccole e medie imprese.

– il Collegio Europeo di Parma, che prevede un affiancamento ai distretti agroalimentari che volessero accedere alla progettazione comunitaria per la ricerca e l'innovazione del settore. In questo modo è possibile per le imprese distrettuali disporre di banche dati e continue informazioni e aggiornamenti sui progetti e bandi di ricerca, nell'ambito dei Programmi dell'Unione Europea;

– Veneto Innovazione, finalizzata a migliorare la competitività del sistema produttivo distrettuale mediante l'accesso alle reti di trasferimento tecnologico italiane, europee ed internazionali. Al riguardo, la Federazione è direttamente coinvolta nella diffusione del progetto Web Center, elaborato dal dipartimento di innovazione meccanica e gestionale dell'Università di Padova (DIMEG) - Industriali Veneto Siav e Veneto Innovazione, che ha prodotto metodologie e strumenti di benchmarking, ora a disposizione delle Pmi, anche via web.

3) La promozione di strumenti di finanza innovativa per i distretti.

Alcuni degli strumenti individuati nell'ambito della Ricerca presentata in Senato nel 2004 (Ricciardi, 2004) in occasione del decennale della Federazione (bond di distretto, portafogli prestiti, prestiti partecipativi, portafogli prestiti, private equity), si stanno testando in alcuni Distretti, come in quello della conca a Santa Croce sull'Arno (Pisa) dove in collaborazione con il Gruppo Intesa-Sanpaolo si sta realizzando un modello di servizi di finanza innovativa rispondenti alle effettive esigenze delle imprese del Distretto.

Un altro importante protocollo d'intesa è stato stipulato con Europrogetti & Finanza (Mediocredito Centrale) che si configura come un valido aiuto alla

Federazione e ai singoli distretti per individuare insieme fonti di finanziamento innovative per superare gli ostacoli di Basilea 2, per elaborare rating di distretto, per accedere alla progettazione ed ai finanziamenti comunitari.

Tra le iniziative più recenti si segnala la stipula di una convenzione tra la Federazione e l'AIFI (Associazione Italiana del Private Equity e Venture Capital) finalizzata a realizzare iniziative di interesse comune volte, in particolare, a favorire lo sviluppo della capitalizzazione e la diffusione del Private equity presso le aziende associate a Distretti Italiani.

## Conclusioni

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

Per migliorare la competitività dei distretti occorre agire su alcune leve strategiche: innovazione, internazionalizzazione, finanza (Tommaso, 2008). In questa fase congiunturale delicatissima, i distretti non possono essere lasciati soli: ogni paese ha il dovere di salvaguardare le proprie eccellenze e i distretti, oggi, insieme ad alcune grandi imprese rappresentano l'eccellenza produttiva dell'Italia.

Che i distretti italiani siano, oggi, la punta di diamante dell'economia del nostro paese lo attestano anche i commentatori stranieri. Una delle principali testate economiche francesi, *Newzly*, ha dedicato la sua copertina al *Nouveau miracle à l'italienne*: i francesi considerano i distretti un modello imprenditoriale che il mondo deve imitare per lottare contro la delocalizzazione e la concorrenza cinese, per valorizzare il patrimonio locale, per difendere una vera qualità della vita e sviluppare un'economia «umana».

Ma che i distretti siano eccellenti lo dimostrano i fatti: a Sassuolo, patria delle piastrelle, la grave crisi del mercato immobiliare Usa e il crollo del dollaro potevano distruggere un settore di circa 5 miliardi di fatturato. Le imprese del distretto, insieme, hanno saputo reagire puntando con estrema rapidità sui mercati a rapida crescita (Europa dell'Est, Medioriente, Cina) e il risultato conseguito nel 2007 è sorprendente: a fronte di un calo del 2% rispetto ai volumi, si è registrata una crescita dei ricavi pari al 3%.

Con queste strategie i distretti garantiranno sempre il sostegno al nostro Paese purché ognuno faccia la sua parte per garantirne il consolidamento e lo sviluppo.

## Bibliografia

Becattini G., *Il calabrone Italia. Ricerche e ragionamenti sulla peculiarità economica italiana*, Il Mulino, Bologna, 2007.

Capuano G. (2003), «Fattori creditizi e non creditizi nella formazione dei tassi di interesse», *Working Paper - Istituto Tagliacarne*, n. 34.

Izzo F. e Ricciardi A. (a cura di), *Relazioni di cooperazione e reti di imprese. Il caso della Campania*, F. Angeli, Milano, 2006.

Onida F., Viesti G. e Falzoni A.M., *I distretti industriali: crisi o evoluzione?*, Egea, Milano.

Piore M.J. e Sabel C., *The second industrial divide. Possibilities for prosperity*, Basic Books, New York, 1984.

Pastore P., «La governance nei distretti produttivi italiani», in *Amministrazione & Finanza*, n. 11, 2008.

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

Ricciardi A., *La strumentazione finanziaria per i distretti produttivi: alcune proposte innovative*, Ricerca presentata al Convegno «Sulla strada dell'innovazione: dieci anni di Distretti. Decennale Club dei Distretti Industriali Italiani», Palazzo Giustiniani - Senato della Repubblica, Roma, 16 dicembre 2004.

Ricciardi A., «La pianificazione strategica nelle reti di imprese», in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale (RIREA)*, n. 7/8, 2005.

Ricciardi A., «Il vantaggio competitivo delle reti di imprese in vista di Basilea 2», in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale (RIREA)*, n. 1/2, 2006.

Ricciardi A., *La gestione finanziaria delle imprese di distretto: l'impatto di Basilea 2*, in *Quaderni Fin. Te.M.A., CREA-Bocconi*, n. 2/2005. Anno 2006.

Ricciardi A., «Le prospettive dei distretti italiani: crisi o sviluppo?», in *Amministrazione & Finanza - Inserto*, n. 22, 2007.

Ricciardi A., *Pmi dei distretti industriali: nuovi modelli organizzativi*, in *Il Sole 24 Ore - Guida a Basilea 2*, Luglio-agosto 2007.

Tommaso S., *I bond di distretto*, in *Amministrazione & Finanza*, n. 13, 2008.

Viesti G., *Come nascono i distretti industriali*, La terza, Roma-Bari, 2000.