

Italia 2010

## Focus

I DISTRETTI DEL MADE IN ITALY

# Resistono le scarpe di lusso

La Riviera del Brenta ha scelto un buon posizionamento - Avanza anche lo sport di Montebelluna

Franco Vergnano

Aggregazioni d'impresa per aumentare la massa critica in grado di competere sui mercati mondiali e progressiva evoluzione distrettuale da "cluster locali" a "reti d'impresa". Sono le due principali svolte imposte dalla crisi alle aree sistema del made in Italy.

Si tratta di temi che hanno avuto anche un accompagnamento legislativo da parte del governo, vista appunto la loro forte valenza strategica. A cominciare dal contratto di filiera contenuto nel provvedimento numero 99/09 della scorsa estate e noto come legge per lo sviluppo. Il made in Italy rimane infatti competitivo grazie proprio ai suoi "cluster". Nel recente rapporto del Wef (World Economic Forum 2009), pubblicato il 9 settembre, l'Italia risulta tra i paesi industriali più competitivi grazie alle aree sistema.

Il peso dei distretti sull'economia italiana è dato da alcuni numeri chiave: 215mila aziende manifatturiere con due milioni di addetti (39,3%) che rappresentano il 27,2% del Pil e il 46% delle esportazioni totali.

In alcuni settori i distretti raggiungono valori di export superiori al 50 per cento. Per esempio nel tessile abbigliamento (67%) o nel cuoio (incluse le calzature) con il 66,9% o nelle macchine e apparecchiature, con il 51,6 per cento. La presenza di distretti con performance diver-

se non dipende dai settori di appartenenza. Infatti, all'interno di comparti analoghi coesistono "cluster" in netta crescita a fronte di aree sistema in difficoltà, se non addirittura in crisi.

Nei "cluster", però, la redditività delle Pmi è molto buona: l'ebitda risulta infatti superiore fino al 33% rispetto alla media

## IN RIBASSO

Le calzature del Veronese sono di fascia commerciale più bassa e hanno visto una significativa impennata della cassa integrazione

## IL RAPPORTO

Una ricerca condotta per Federdistretti e UniCredit ha quantificato i vantaggi delle aziende localizzate nelle aree sistema

del settore per quelle aziende che hanno localizzazioni esterne alle aree sistema.

Il distretto, quindi, paga. Dopo le evidenze empiriche lo hanno messo in evidenza i numeri e gli indici certificati da un docente universitario ordinario di Economia aziendale in Calabria, come Antonio Ricciardi, che ha svolto una ricerca per la Federazione dei distretti italiani guidata dal presidente Valter

Taranzano e UniCredit corporate banking.

Cominciamo dall'indicatore chiave di ogni azienda, quello che misura la gestione caratteristica. Calcolando l'ebitda (margine operativo lordo) e mettendo l'indice delle imprese distrettuali a confronto con quello di oltre diecimila società operanti in aree non distrettuali, emerge che il Molin percentuale sul fatturato presenta per le aziende dei "cluster" valori costantemente superiori a quelli delle imprese non distrettuali. In particolare, il vantaggio è massimo (e s'impenna appunto al 33%) per le imprese di dimensioni più piccole (fino a 15 milioni di fatturato) mentre si riduce per le aziende di medie dimensioni con un business fino a 100 milioni di euro (+8%), tornando a crescere per le società di maggiori dimensioni (200-500 milioni).

Il distretto che ha fatto registrare i risultati migliori è quello di Padova, seguito da Lumezzane (Brescia). Due aree dove i "cluster" hanno tenuto, come pure i coltelli e le forbici di Maniago (mentre nella stessa area crollano le sedie di Manzano).

Hanno saputo resistere anche le ceramiche artistiche di Bassano del Grappa e le scarpe sportive di Montebelluna.

Sempre in Veneto, le province calzaturiere della Riviera del Brenta (Venezia e Padova) hanno una discreta salute grazie al

lusso, mentre nel Veronese la cassa integrazione è cresciuta parecchio.

In linea di massima si può dire che i benefici dell'appartenenza a un'area sistema sono maggiori per le imprese di piccole dimensioni e in particolare per quelle inserite in distretti storici.

I vantaggi dipendono dall'opportunità di accesso a reti consolidate. Inoltre la cooperazione da un lato permette alle grandi imprese di esternalizzare parte della produzione e, quindi, di generare livelli eccedenti di produttività. Dall'altro lato le società di piccole dimensioni possono accedere più agevolmente alle economie di scala, ottenendo performance migliori. Insomma, l'appartenenza al distretto rappresenta un punto di forza, in particolare per le aziende più piccole, grazie alla capacità del distretto di creare collaborazioni.

Dalla ricerca effettuata da Ricciardi è emerso che più è elevato il livello di cooperazione misurato all'interno dei singoli "cluster" più gli indici di bilancio risultano favorevoli.

La cooperazione tra imprese rappresenta, di fatto, il vantaggio competitivo delle aree sistema, sia nel caso in cui questi siano storicamente consolidati, sia che risultino di più recente costituzione.

franco.vergnano@ilssole24ore.com

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Le cifre.** L'incidenza dei cluster sull'economia italiana è messa in evidenza da alcuni numeri chiave: 215mila aziende manifatturiere con due milioni di addetti, vale a dire il 27,2% del Pil e il 46% delle esportazioni complessive

**Redditizio.** Cresce il polo dei condizionatori

## Padova mette tutta l'Italia

Odette Paesano

Non sarà forse il distretto industriale più esteso, ma quello del condizionamento che ruota attorno a Padova è fra tutti i «cluster» analizzati dalla ricerca svolta da Antonio Ricciardi dell'Università calabrese uno dei più efficienti in termini di performance e sostenibilità finanziaria.

Le imprese del distretto veneto del condizionamento e della refrigerazione industriale sono concentrate soprattutto nel Padovano. Ma i poli di insediamento e di aggregazione delle aziende storiche del «cluster» si identificano con precisione fra Padova e Belluno.

Le società localizzate in quest'area sono caratterizzate da un buon livello di partnership con un diffuso numero di unità produttive industriali e artigianali (di fase). Tuttavia la provincia che racchiude il numero più elevato di imprenditori è appunto Padova, con circa 70 insediamenti produttivi.

Il fatturato complessivo è di 1,8 miliardi di euro su 80 aziende mappate. Le aziende più grandi, quelle con giro d'affari superiore a 50 milioni di euro, rappresentano il 17% del comparto e sono quelle che esprimono i risultati migliori in termini di margini operati-

vi (ebitda) e produttività sia per crescita sia per redditività del capitale (roe).

Buona parte dei risultati ottenuti sono conseguenti alla stretta collaborazione con il Dipartimento di fisica dell'Università degli studi di Padova. Infatti, dopo questa sperimentazione, le aziende stanno sviluppando dei prototipi che utilizzano fluidi naturali in sostituzione di quelli sintetici tradizionali. In sostanza la meccanica di Padova cresce perché investe sull'innovazione e promuove l'integrazione delle unità di condizionamento e di refrigerazione per ottimizzare i flussi di energia.

Il piano di lavoro ha consentito il miglioramento delle prestazioni energetiche dei macchinari esistenti e l'implementazione di nuove tecnologie. Pertanto nel piano di sviluppo del distretto è compresa la progettazione e la realizzazione, da parte delle aziende, di edifici e impianti tecnologicamente innovativi, in modo da incrementare i programmi di ricerca in un'ottica di progettazione integrata. L'elevato livello di cooperazione tra le imprese è confermato dall'esistenza di più aziende leader che si avvalgono di reti stabili di fornitori e subfornitori locali.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Lumezzane è la regina dei casalinghi

Tra i «cluster» che fanno registrare i risultati migliori c'è quello dei casalinghi (e della meccanica in genere) di Lumezzane, in provincia di Brescia. È considerato uno dei distretti industriali «storici» dove la densità di microimprese è molto elevata.

In Italia sono stati catalogati 156 distretti nei quali vivono 12,5 milioni di abitanti. Nel Nord-Ovest si contano 39 distretti industriali, nel Nord-Est 42, nel Centro 49, e nel Sud 26.

I «cluster» non sono tutti uguali e la diversità di performance non dipende dal settore di appartenenza, ma dall'organizzazione. Infatti, in comparti analoghi sono presenti aree sistema in crescita e altre in difficoltà.

Le imprese – specialmente quelle di piccole e medie dimensioni – localizzate all'interno dei «cluster» industriali risultano caratterizzate da un livello di competitività più elevato rispetto a quelle situate in aree non distrettuali, anche dello stesso settore. Il risultato dipende dalle differenze che intercorrono fra le modalità tecnico-organizzative, più fluide ed efficienti nel primo caso. Con una parola, la collaborazione paga, specialmente quando si fa network, cioè si lavora in rete.

I distretti si dividono in tre tipi: gli «storici», che hanno sviluppato un elevato livello di cooperazione e godono di legami consolidati. Gli «operativi», che sono contrassegnati dal riconoscimento amministrativo recente e dalla presenza di reti informali. E gli ultimi arrivati: i «cluster» neocostituiti che hanno una forma di riconoscimento ancora in corso, con un basso livello di cooperazione fra le aziende. Questa catalogazione si deve ad Antonio Ricciardi, docente a Reggio Calabria.

disegno di Sandra Franchino

schede a cura di Odette Paesano



## LA MAPPA DEI CLUSTER

### THERME - BELLEZZA - BENESSERE IN ABANO-MONTEGROTTO TERME CURE TERMALI - SOGGIORNI CLIMATICI - RELAX



**Pacchetto relax a € 195** (3 giorni con 2 pernottamenti e trattamento in pensione completa, ingresso alle piscine termali e grotta sudatoria, 1 bagno termale all'ozono, 1 inalazione, 1 massaggio riflessologia plantare o shiatsu o energetico, 1 idromassaggio, 1 trattamento viso, kit SPA). date a scelta anche fine settimana

**Pacchetto royal relax a € 295,00** (4 giorni con 3 pernottamenti e trattamento in pensione completa, ingresso alle piscine termali e grotta sudatoria, 2 bagni termali all'ozono, 1 inalazione, 1 aerosol, 1 massaggio riflessologia plantare, 1 massaggio shiatsu o energetico, 1 idromassaggio, 1 trattamento viso, kit SPA). date a scelta anche fine settimana

**Settimana di spiritualità "Le terme nello Spirito":** dal 21 al 28/2, dal 28/2 al 7/3 e dal 07 al 14/3/2009 (8 giorni con 7 trattamenti in pensione completa, ingresso alle piscine termali e possibilità di effettuare cure termali con una semplice ricetta medica) € 310,00

Un sacerdote sarà a disposizione, per la celebrazione della S. Messa quotidiana, il commento della parola di Dio, le Confessioni, ed eventuali problemi personali da trattare in privato. Le cure termali si svolgeranno tutte al mattino, nel pomeriggio saranno invece effettuati dibattiti ed incontri coordinati da laici e consacrati, riguardanti tematiche di attualità oppure gite organizzate in località di interesse culturale. Ogni giorno alle ore 18.30 verrà celebrata la S. Messa con il commento della Parola di Dio.

**Natale e Capodanno** Euro 685,00 a persona; serate a tema per tutta la durata del soggiorno, 9 giorni con 8 gg. pensione completa da giovedì 24 dicembre 2009 a venerdì 1 gennaio 2010 dopo pranzo, (camere libere entro le 12.00), comprensivi di 1 massaggio SHIATSU, 1 massaggio RIFLESSOLOGIA PLANTARE, 1 massaggio agli OLI ESSENZIALI:

**PACCHETTO CHECK-UP COMPLETO** Non pensare solo al lavoro... concediti una settimana per te stesso e al tuo benessere. €600,00 Personalizzato (esclusi ticket) 7 giorni in pensione completa nel nostro Hotel. Inclusi tutti i servizi di trasporto e personale d'accompagnamento. Il nostro Hotel è convezionato con una moderna Clinica per il check up. Al mattino ti assisteremo in tutte le tue necessità. Al pomeriggio ci dedicheremo alla cultura della nostra città, al relax e al benessere con tutti i servizi che offre il nostro hotel.

Hotel Terme Rio d'Oro Abano-Montegrotto Terme  
tel 049 793911 fax 049793266 www.riodoro.it Email hotel@riodoro.it

### SPECIALE VACANZE: IL PREZZO LO FAI TU!

(Il cliente paga la pensione completa, l'ingresso alle piscine termali ed alla grotta sudatoria al prezzo che ritiene giusto alla fine del soggiorno). Si può usufruire di questa pazzia promozione dal 8 al 22 dicembre, dal 6 al 24 gennaio 2010 e dal 08 al 14 febbraio 2010. Tu decidi quanto ti sembra giusto pagare per il soggiorno che hai vissuto.



### SPECIALE NATALE 2009

Euro 295,00 6 giorni con 5 giorni in pensione completa: giovedì 24: vigilia di Natale cena a lume di candela e musica dal vivo. Arriva Babbo Natale. Ore 23,30, partenza per Santa Messa in Duomo, ore 01,00 buffet-snack-notturno in costume da bagno in piscina coperta e grotta; venerdì 25: Gran pranzo Natalizio, cena, gran tombolata con ricchi premi; sabato 26: serata rustica; domenica 27 buffet à l'italienne. lunedì 28 Candlelight Dinner; Martedì 29 relax e by-by



**Carnevale a Venezia.** Fai la tua base alle terme e approfitta della splendida e pazzia atmosfera di Venezia (a soli 35 minuti in treno)

**SPECIALE SAN SILVESTRO** 4 gg. pensione completa, cenone e serata danzante, uso delle piscine e grotta sudatoria: Euro 395,00 a persona

## LE IDEE

# L'innovazione abatterà i concorrenti «low cost»

di Enzo Rullani

L'Italia è diventata negli ultimi anni – e in modo abbastanza repentino – un paese ad alto costo nel quadro di una concorrenza globale in cui stanno prendendo sempre più spazio concorrenti low cost, capaci di fare molte delle cose che una volta facevamo noi.

C'è un unico modo di contrastare questo tipo di concorrenza: fare investimenti importanti per la produzione di conoscenze originali e – al tempo stesso – farli rendere. Cosa che può essere realizzata aumentando il bacino di uso delle proprie idee, grazie a un potenziamento delle reti a cui appoggiare la catena di fornitura e la commercializzazione dei prodotti ottenuti (con brevetti, marchi, campagne di comunicazione, catene di vendita, servizi al consumatore finale e ai committenti industriali). Tuttavia, le imprese distrettuali, in passato, hanno costruito modelli di business che non richiedevano investimenti in conoscenze originali e in reti geograficamente estese. Bastava l'intelligenza personale dell'imprenditore, più l'uso intensivo del «capitale sociale» (conoscenze, relazioni) disponibile gratuitamente sul territorio.

Oggi le cose sono cambiate: per fare il salto di qualità necessario a compensare lo svantaggio

di costo bisogna accelerare il processo innovativo. Non solo nel campo delle nuove tecnologie, ma anche – e forse soprattutto – nelle innovazioni d'uso, che applicano in modo flessibile e creativo tecnologie importate dal circuito globale del sapere scientifico e tecnologico. Ovviamente, anche le innovazioni d'uso hanno una base tecnologica: è necessario avere accesso alla rete mondiale del sapere predisponendo una base di istruzione e di ricerca maggiore dell'attuale. Ma l'accesso è solo il punto di partenza di un percorso che mira a valorizzare il prodotto associandogli significati, esperienze, servizi, identità, garanzie.

Si accresce la produttività imparando a produrre e vendere idee, non (solo) prodotti. Le idee, infatti, corrono più veloci dei prodotti nell'economia globale, e possono perciò arrivare al cliente finale e alle filiere internazionali prima dei prodotti materiali. In molti settori si sono infatti affermate alcune idee motrici, intorno a cui sono nati modelli di business centrati sulla qualità delle idee condivise. Si pensi per esempio alla moda, in cui stilisti e distributori vendono ormai al consumatore l'adesione a uno «stile di vita» – sportivo, elegante, casual – che si materializza in corrispondenti abiti, borse, scarpe, occhiali, gioielli e così

## L'AUTORE



**Professore.** Enzo Rullani insegna strategie d'impresa ed economia e gestione della conoscenza a Ca' Foscari. È presidente del Cts della Fondazione Cuoa, business school del Nordest e di Tedis

via. O si pensi, su un altro versante, alla straordinaria esperienza di Slow Food, che, attorno a una certa idea di alimentazione, ha fatto nascere un vero e proprio sistema imprenditoriale, fatto da produttori agricoli, ristoratori, albergatori, gestori del territorio, consumatori e persino docenti e studenti universitari.

Ma lo stesso processo di valorizzazione dei prodotti, attraverso un'idea motrice forte, può essere realizzato nei tanti distretti che oggi producono oggetti per la casa: edifici, impianti, mobili, elettrodomestici, tegole, sanitari, piastrelle, infissi, cancelli e co-

si via. Una pletera di produttori che oggi lavorano ciascuno per conto proprio, incontrando molte difficoltà a fronteggiare la concorrenza low cost sul singolo particolare prodotto.

Le cose cambierebbero se alcuni di questi produttori cominciarono a elaborare e diffondere nel mercato idee condivise di casa, centrate sul «buon abitare», etali da intercettare i desideri latenti e le novità specifiche del nostro tempo: la casa a basso impatto ambientale ed energetico, sicura, silenziosa, ben illuminata, arredata in modo consono allo stile adottato, con piastrelle e sanitari coerenti e con una dotica che presidia i diversi impianti. Lo stesso si potrebbe fare con l'idea di salute, di turismo, di cultura, di sport e di divertimento, coinvolgendo le filiere a monte, compresi i produttori di prodotti e servizi intermedi (il tessile, la meccanica, l'informatica, la metallurgia).

Avremmo così filiere distrettuali che mettono in collegamento tra loro – e con il consumatore finale – produttori di diversa specializzazione e localizzazione, focalizzati però sullo stesso significato. È un modo di far crescere, insieme, le idee e le reti che le utilizzano, al riparo dalla concorrenza di costo. Una priorità, insomma.

© RIPRODUZIONE RISERVATA