



Dipartimento di economia

*Cattedra di Storia dell'impresa e
dell'organizzazione aziendale*

Il concetto dei Distretti Industriali: le sue diverse
configurazioni nel quadro dell'analisi economica italiana
dagli esordi ad oggi

RELATORE
Prof. Valerio Castronovo

CANDIDATO
Francesco Saltari
Matr. 176661

ANNO ACCADEMICO 2015-2016

Sommario

INDICE DELLE TABELLE.....	3
INDICE DELLE FIGURE	3
INTRODUZIONE.....	4
1 NASCITA E SVILUPPO: GLI ALBORI DEL DISTRETTO INDUSTRIALE	5
1.1 Alfred Marshall: i primi distretti industriali	5
1.2 Sabel e Zeitlin: l'origine del sistema "Distretto Industriale"	7
1.2.1 L'importanza dello stabilimento	9
1.3 La nascita del modello italiano	9
1.3.1 Un modello in evoluzione: dagli anni '70 ad oggi.....	12
1.3.2 Una faticosa crescita: i Distretti Industriali nelle regioni del Sud.....	14
2 LE ECCELLENZE DEI DISTRETTI INDUSTRIALI IN ITALIA	17
2.1 Gli albori di un sistema vincente	18
2.2 Uno studio empirico: analisi dei fattori di conoscenza e caratteri strategici.....	19
2.2.1 Conclusioni.....	22
2.3 Casi principali: alcuni esempi virtuosi del sistema Distretti Industriali	24
2.3.1 Le "quattro grandi" della manifattura italiana ed il turismo: un quadro generale	25
2.4 I Distretti Industriali in Emilia Romagna: i maggiori esempi.....	29
2.4.1 Caratteristiche del modello	30
2.4.2 Il distretto biomedicale di Mirandola	31
2.4.3 Sassuolo: un distretto leader nel settore della ceramica	33
2.4.4 Un distretto diversificato: il caso di Carpi.....	37
2.5 I Distretti Industriali in Toscana: i maggiori esempi	42
2.5.1 Caratteristiche del modello	43
2.5.2 Un distretto spaccato: il caso di Empoli	45
2.5.3 Un'eccellenza italiana: Il tessile di Prato	48
2.5.4 Piccolo distretto, grande qualità: i mobili di Poggibonsi	54
3 QUALE FUTURO? IL DISTRETTO INDUSTRIALE ALLA SFIDA DELLA GLOBALIZZAZIONE E LA CRISI DELLE PICCOLE IMPRESE	57
3.1 Un'evoluzione fra miglioramento e trasformazione: le medie imprese	58
3.2 Un nuovo mercato per nuove imprese: dalle piccole alle medie imprese.....	60
3.3 Declino e rinnovamento del sistema del Quarto Capitalismo.....	62
3.3.1 Dinamiche del lavoro	63

4	Bibliografia.....	65
5	Sitografia.....	66

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1 Addetti all'industria per classe di dimensione in alcuni paesi OCSE.....	9
Tabella 2 Dinamica occupazionale nei DI e nel resto dell'economia italiana (1991-2001)	10
Tabella 3 Evoluzione del modello di competitività nei distretti industriali.....	12
Tabella 4 Rapporti economici significativi per aree.....	14
Tabella 5 Dimensione media e numero dei membri di 210 famiglie mafiose della Piana di Gioia Tauro.....	16
Tabella 6 Industria manifatturiera italiana (anno 2001)	25
Tabella 7 Distretti industriali ed addetti in Emilia Romagna	29
Tabella 8 Dati generali sul distretto.....	31
Tabella 9 Dati generali sul distretto di Sassuolo.....	33
Tabella 10 Dati generali sul distretto di Carpi	37
Tabella 11 Distretti industriali ed addetti in Toscana.....	42
Tabella 12 Addetti per settore (distretti toscani), 1981-1991.....	44
Tabella 13 Dati generali sul distretto di Empoli.....	45
Tabella 14 Dati generali sul distretto di Prato	48
Tabella 15 Dati generali sul distretto di Poggibonsi	54
Tabella 16 I distretti industriali nel nuovo millennio (Var.%)	58
Tabella 17 Esportazione di manufatti dei distretti delle regioni industriali (var. %).....	62
Tabella 18 Variazione occupati e addetti ai servizi in alcuni paesi europei	63

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 <i>Made in Italy</i> (Distretti industriali)	13
Figura 2 Distretti industriali 2011	18
Figura 3 Divisione industria ceramiche italiana.....	34
Figura 4 Composizione percentuale del settore tessile /abbigliamento (Carpi).....	38
Figura 5 Composizione percentuale del settore macchinari per la lavorazione del legno (Carpi).....	38
Figura 6 Esportazioni settore gioielleria per valore di Italia e Cina (1997-2006, US\$ milioni)	60

INTRODUZIONE

“Non si tratta semplicemente, è bene dirlo subito, di una forma organizzativa del processo produttivo di certe categorie di beni ma di un ambiente sociale in cui le relazioni fra gli uomini, dentro e fuori dai luoghi di produzione nel momento dell’accumulazione come in quello della socializzazione, e le propensioni degli uomini verso lavoro, risparmio, giuoco, il rischio ecc. presentano un loro peculiare timbro e carattere”
(Giacomo Becattini)¹

Il presente lavoro mira ad analizzare una tipicità del sistema economico italiano, che per decenni è stato alla base non solo dello sviluppo del sistema stesso ma anche alla tenuta dell’economia italiani durante periodi di congiuntura negativa. L’analisi parte dalle basi del concetto di Distretto Industriale, sviluppato da Alfred Marshall nel 1919 per arrivare alla rielaborazione italiana di tale definizione che ha cominciato a svilupparsi durante gli anni ’60 del 1900 per poi arrivare fino ai giorni nostri. In particolare il lavoro è focalizzato sulle caratteristiche di alcuni dei *cluster*² industriali più radicati nel sistema italiano, siti in Emilia Romagna ed in Toscana, dove tali piccole imprese presentano dei dati particolarmente rilevanti sul fronte della dipendenza del territorio dal sistema produttivo locale e sugli occupati nelle piccole imprese sul totale.

In particolare saranno presi in considerazione alcuni esempi dei distretti industriali di Prato, Santa Croce, Empoli e Poggibonsi per quanto riguarda la Toscana, leader nel settore tessile e della produzione dei mobili. In Emilia Romagna saranno invece osservate alcune caratteristiche dei *cluster* di piccole e medie imprese delle province di Parma (alimentari), Carpi e Forlì (mobili).

La terza ed ultima parte dell’elaborato mira ad analizzare l’attuale crisi del sistema del Distretto Industriale, alle prese con la globalizzazione e la forte apertura ed interconnessione dei mercati, dove emergono imprese (medie e grandi) che presentano nella manodopera a basso costo una caratteristica fondamentale, rendendo così particolarmente competitivi prodotti di qualità minore ma per i quali è stato investito un quantitativo minore di risorse.

Come si evolveranno quindi i Distretti Industriali nel prossimo futuro? Rimarranno perni centrali dell’economia del Bel Paese (ad esempio tramite l’investimento in distretti tecnologici ed high tech) o sono invece destinati ad evolversi in medie imprese e quindi a snaturare la loro forma, destinando per esempio alcuni processi della catena produttiva all’estero?

¹Becattini, Giacomo (a cura di). *Mercato e forze locali: il distretto industriale*. Bologna: Il Mulino, 1987.

² Visto il frequente utilizzo che sarà fatto durante tale scritto del concetto di *cluster*, si ritiene opportuno riportarne la definizione di “agglomerazione geografica di imprese interconnesse, fornitori specializzati, imprese di servizi, imprese in settori collegati e organizzazioni associate che operano tutti in un particolare campo, e caratterizzata dalla contemporanea presenza di competizione e cooperazione tra imprese” (Dizionario di Economia e Finanza Treccani, 2012)

1 NASCITA E SVILUPPO: GLI ALBORI DEL DISTRETTO INDUSTRIALE

“In the case of Sheffield – one of those which inspired Marshall’s intuition – the genesis of the ID appears as in continuity with the medieval guild of knife makers, the Cutler’s Company, which was still regulating production on 19th century, intervening on prices, on unemployment, on safeguarding the brand, on training.” (Carlo Belfanti)¹

1.1 Alfred Marshall: i primi distretti industriali

E’ difficile ripercorrere pienamente quella che è stata la genesi del distretto industriale in quanto non presenta un inizio preciso. Le prime formulazioni a riguardo sono analizzabili in una delle opere base dell’economia moderna: I *Principles of Economics* di Alfred Marshall (1890). Questo lavoro, opera magna dell’economia contemporanea, va ad analizzare tutti gli aspetti fondamentali della materia (per un totale di sei libri) e venne acclamato come una delle opere principali del campo dell’economia.

Nel X capitolo del IV Libro, Alfred Marshall si sofferma sull’organizzazione industriale ed in particolare sulle imprese specializzate locate in particolari regioni. L’analisi dell’economista americano si concentra prevalentemente sul concetto di economie esterne e sulle particolarità rispetto al sistema tradizionale di industria.

L’analisi marshalliana di tali zone industriali si basa su attività commerciali, anche primitive, che nascono in

zone particolari in Europa e che si tramandano di generazione in generazione. Causa della nascita di tali organizzazioni è identificabile nell’esistenza di particolari condizioni fisiologiche del territorio su cui la comunità nasce e si stabilisce (per esempio settori minerari, o territori con particolare abbondanza di qualche tipo di risorsa quale acqua o clima particolarmente adatto alla coltivazione ed all’allevamento)

Altra caratteristica dei primi distretti industriali è la presenza nella zona di un’alta domanda di beni di alta qualità (richiesti per esempio dalla nobiltà o dal signore locale) intorno ai quali si

sviluppa anche un flusso migratorio da altre zone adiacenti dando poi vita a veri e propri insediamenti permanenti, poi villaggi e città.

This elementary localization of industry gradually prepared the way for many of the modern developments of division of labour in the mechanical arts and in the task of business management. Even now, we find industries of a primitive fashion localized in retired villages of central Europe, and sending their simple wares even to the busiest haunts of modern industry.

(A.Marshall, Principle of Economics)

¹ Belfanti, Carlo Marco. *The genesis of a hybrid: Early industrial districts between craft culture and factory training*, in Becattini Giacomo, Bellandi Marco, De Properis Lisa. *A Handbook of Industrial Districts*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2009

Si assiste quindi per la prima volta ad un nuovo tipo di sviluppo economico, fondato su sistemi industriali di piccole e medie imprese, alternative al sistema della grande impresa, basati sulla cooperazione, una profonda interconnessione con l'ambiente sociale in cui si sviluppano e sui costi di transazione². Tale teoria prende in considerazione sistemi alternativi al concetto standard della grande impresa verticalmente integrata

In un lavoro successivo³, lo stesso Marshall sostiene che “*i vantaggi della produzione su larga scala possono in generale essere conseguiti sia raggruppando in uno stesso distretto un gran numero di imprese di modesta dimensione, sia costruendo pochi grandi stabilimenti*”, andando così a sottolineare alcune peculiarità del concetto teorico di Distretto Industriale:

- Modesta dimensione unitaria delle imprese che lo compongono
- Grande numerosità di tali imprese
- Concentrazione in uno stesso ambito locale-geografico

Riflettendo sul primo punto, esso può essere analizzato in due modi diversi. Il primo implica il fatto che il numero degli addetti, l'ammontare dei beni capitali e di prodotto di ciascuna impresa non saranno molto elevati. Il secondo invece si sofferma sulla modesta dimensione dell'impresa, in connessione al fatto che ciò comporta l'obbligo di specializzazione del lavoro in poche fasi e, di conseguenza, di una integrazione di tipo orizzontale (piuttosto che verticale, caratteristica tipica della grande impresa). Tale caratteristica restituisce quindi un alto livello delle tecniche dell'impresa in quanto essa sarà in possesso di un significativo livello di professionalità, che entra a far parte del sistema dei valori del distretto industriale marshalliano preso in considerazione e che viene poi tramandato per generazioni all'interno di questo.

Il terzo punto invece si concentra sull'importanza che ricopre il ruolo della località in cui tali piccole e medie imprese si sviluppano. Tale caratteristica mette infatti in risalto come la vicinanza fra più imprese determini la competitività non solo della singola azienda ma anche dell'intero distretto, andando quindi a sottolineare non tanto le dimensioni di imprese e distretto industriale in sé ma delle relazioni di scambio ed interconnessione che intercorrono fra le varie imprese del *cluster* preso in considerazione.

Alfred Marshall riprenderà poi successivamente il concetto di Distretto Industriale nel saggio *Industry and Trade* (1919) dove l'autore sottolinea l'importanza nell'economia nazionale e nell'iniziativa privata (IT,584) delle piccole imprese distinte in “città manifatturiere” e “distretti industriali”. Ad esse Marshall applica il concetto delle economie esterne di agglomerazione come industrie dipendenti dallo sviluppo generale dell'economia, cioè di economie su costi di produzione e transazione di cui un'impresa può trarre vantaggio se inserita in un contesto (agglomerato) più grande in termini produttivi.

² Filone di analisi sui costi di transazione, sviluppato a partire da un articolo di Coase (1937).

³ *The Pure Theory of Domestic Values*, 1975.

I vantaggi derivano dall'inserimento dell'impresa in un contesto di "ispessimento localizzato"⁴ di interdipendenze che la legano ad altre piccole realtà industriali entro una localizzazione comune, stabile e relativamente stretta.

Da tale ispessimento, Marshall deduce due tipi di economie che si adattano sia alle grandi città che agli agglomerati in cui ci sono parecchie industrie sviluppate e ben distinte fra loro.

Un primo tipo fa riferimento alle differenti capacità e specializzazioni lavorative all'interno di una famiglia. Una più variegata presenza di industrie dà la possibilità ai nuclei famigliari di innalzare i propri guadagni medi non essendo costretta ad avere come riferimento di lavoro una o poche imprese (e contribuendo così ad evitare situazioni depressive dal punto di vista lavorativo all'interno della comunità o città considerata) ed ai proprietari di non essere costretti ad una politica di salari particolarmente alti a fronte di un costo del lavoro altrettanto alto.

Un altro vantaggio deriva dalla presenza di più imprese interconnesse vicino ad un territorio, che dà quindi la possibilità, come detto prima, di avere nello stesso mercato locale una vasta varietà di produzione. In tal modo, di fronte alla crisi di un determinato mercato, l'intero distretto (e l'intera località in cui opera) non ne risentirà in maniera eccessiva sia dal punto di vista dell'occupazione che dal punto di vista dei salari, essendo comunque presenti altre imprese che operano in altri mercati. La stessa forte interconnessione fra più imprese aumenta anche lo spirito di cooperazione all'interno di un *cluster*. Tale cooperazione dà quindi una maggiore sicurezza che un'impresa in difficoltà all'interno del distretto sarà indirettamente sostenuta dando la possibilità ai negozianti del luogo di continuare a prestare i loro servizi ai lavoratori.

1.2 Sabel e Zeitlin: l'origine del sistema "Distretto Industriale"

Partendo dalla teorizzazione di Alfred Marshall, è interessante andare ad analizzare il lavoro portato avanti da Charles Sabel, professore di legge presso la Columbia University e Jonathan Zeitlin, professore di sociologia, pubblici affari e storia presso l'Università del Wisconsin-Madison.

Tale elaborato va infatti ad evidenziare come i moderni *cluster* industriali siano il risultato di molti anni di evoluzioni di corporazioni e gilde, nate anche durante l'epoca tardo medievale. In forte legame con uno dei punti cardine del sistema Distretto Industriale, i primi raggruppamenti di mercanti si svilupparono sotto forma di municipalità, particolare *governance* di sistema di produzione, basato su una visione paternalistica dello sviluppo industriale di un insieme di famiglie calate nel mondo del *business*. Tali sistemi cominciarono a crearsi da mercanti e famiglie di mercanti non interessate al sistema economico locale, ma che puntavano ad una forte coesione locale per limitare la concorrenza interna e presentarsi più competitivi sul mercato di riferimento.

⁴ Becattini, Giacomo. *L'unità d'indagine*; 1987

Tali sistemi garantivano un alto grado di sostenibilità in termini sia sociali che economici, basandosi su:

- Presenza di sussidi ai disoccupati per evitare di disperdere capitale umano del distretto
- Controllo di prezzi e salari nel tentativo di limitare danneggiamenti derivanti da un eccesso di competizione
- Costruzione e finanziamento comune di risorse di alta qualità disponibili per l'intera comunità locale
- Salvaguardia del *brand* che identifica il prodotto del distretto locale
- Creazione di scuole di formazione professionale particolarmente adatte al distretto preso in considerazione

Queste caratteristiche, riadattate nel tempo al cambiamento del contesto, sono anche i punti focali sui quali si concentravano gilde e corporazioni medievali, basate sulla regolamentazione della competizione, salvaguardia del know-how locale, promozione del prodotto locale, e incentivo all'addestramento di nuove generazioni all'interno dei distretti, con il supporto e l'incentivo dei governi locali.⁵

E' per tale ricerca interessante ricordare il caso di Sheffield, che appare essere in continuità con la gilda medievale di produttori di coltelli Cutler's Company, che nel diciannovesimo secolo regolava il livello di produzione agendo sui prezzi, sull'occupazione, sulla salvaguardia del *brand* e sull'addestramento e le specializzazioni nel settore manifatturiero nella città tedesca di Solingen, leader in produzione di lame da quando era una piccola cittadina nel ducato di Berg nel quindicesimo secolo.

In Italia sono ugualmente presenti esempi di distretti industriali con un'ampia tradizione nella rispettiva specializzazione, sulle quali però ci soffermeremo solamente sul punto di vista meramente storico, ritenendo più consoni a tale lavoro gli esempi di altri *cluster* industriali. E' utile quindi ricordare il distretto di Lumezzane che presenta un'attività manifatturiera al nord della città di Brescia dal sedicesimo secolo.

I maniscalchi del distretto furono infatti produttori di armi da fuoco, baionette e altri accessori per buon parte dell'Europa. Nel 1758 i mercanti della zona decisero di trasformare la gilda in un sistema rudimentale simile ai distretti moderni, sottoscrivendo accordi di produzione coordinata, criteri per un'equa condivisione del lavoro fra i vari mercanti.

Stessi sistemi si svilupparono anche fra i mercanti di alcune zone dell'Emilia Romagna, della Toscana e delle Marche, andando a mettere le basi di quelli che anni più tardi diventeranno centri nevralgici del sistema dei distretti industriali nazionali

⁵ Roy Prak, Maarten. *Craft Guilds in the Early Modern Low Countries: Work, Power and Representation*. Ashgate Publishing, Ltd., 2006

1.2.1 L'importanza dello stabilimento

Artigiani e abitanti delle piccole località furono i veri fautori dello sviluppo locale di piccole imprese che hanno nella cultura delle comunità locali in cui esse si sono sviluppate le caratteristiche fondamentali, inglobandone spesso tratti tipici e sfruttando le risorse (naturali e lavorative) del luogo. La creazione di uno stabilimento radicato sul territorio, che vedesse un processo di apprendistato per un ricambio temporale dei dirigenti di tali piccole imprese, è stato alla base della storia dello sviluppo locale.

Un esempio particolarmente interessante è l'ambiente per lo sviluppo di piccole attività commerciali che esplose a Mantova durante gli anni '50 a Castel Goffredo, oggi centro di importanza mondiale per produzione di calzetteria femminile, nato nel 1920 usando tecnologia e macchinari tedeschi. La capacità di accumulare esperienza all'interno dello stabilimento ha dato la possibilità al distretto mantovano di adattarsi senza problemi ai cambiamenti tecnologici della produzione, portandola in breve tempo ad essere leader continentale del mercato di riferimento.

Come Mantova, lo stabilimento ha ricoperto un ruolo fondamentale anche in altri esempi di eccellenza distrettuale come Sheffield e Birmingham in Gran Bretagna, Solingen in Germania, Morez in Francia e, nuovamente in Italia, Prato.

Lo stabilimento, nel segno delle tradizioni locali, deve essere in grado di restituire un *output* positivo in termini di competenze ed abilità all'intero distretto contribuendo così a ben coniugare le caratteristiche tradizionali e fondanti del luogo in cui si è sviluppato con il mutare dei mercati e delle tecnologie per lo sviluppo di nuovi prodotti.

1.3 La nascita del modello italiano

Tabella 1 Addetti all'industria per classe di dimensione in alcuni paesi OCSE⁶

CLASSE DI ADDETTI	Italia (1991)	Germania (1992)	Francia (1992)	U.K. (1993)	USA (1991)
<i>Fino a 250</i>	71,4%	37,5%	47,0%	44,5%	36,6%
Da 1 a 9	23,3%	7,4%	8,1%	7,2%	3,0%
Da 10 a 49	29,2%	14,3%	17,7%	15,6%	n.d.
Da 50 a 249	18,9%	15,8%	21,2%	21,7%	n.d.
<i>Oltre i 250</i>	28,6%	62,5%	53,0%	55,5%	63,4%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

In Italia l'analisi di Distretto Industriale Marshalliano ha trovato la sua perfetta applicazione, trasformandosi in una colonna portante dell'economia nazionale dal dopoguerra fino agli anni '90, trasformandosi nella cosiddetta "Terza Italia" e dando vita a *cluster* di piccole imprese a forte impatto locale sia in termini sociali che in termini economici (quali ad esempio l'occupazione locale) che invece all'estero

⁶ Fonte: Barca, Fabrizio. *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra ad oggi*. Donzelli editore, Roma 1997 (Pag.268)

non hanno riscosso la stessa fortuna. Nel Bel Paese tale sistema economico ha visto due periodi di fantastico sviluppo: inizialmente a metà fra gli anni '70 e gli anni '80 e successivamente da fine anni '90 all'inizio del nuovo millennio. Nel 1990 il 71,4% delle industrie italiane avevano fino a 250 addetti, percentuale significativamente più alta rispetto alle altre economie forti europee e degli Stati Uniti, a dimostrazione di un minore sviluppo della grande impresa nazionale e multinazionale (tipicità di sistemi industriali quali quello tedesco e quello americano), compensato quindi dalla crescita di piccole industrie a livello locale, dove hanno creato sistemi competitivi interdipendenti che hanno favorito anche una crescita di centri urbani, divenuti veri e propri agglomerati industriali (basti ad esempio pensare alle città di Prato e Lumezzane o altri centri situati nel Nord Est del paese).

Tabella 2 Dinamica occupazionale nei DI e nel resto dell'economia italiana (1991-2001) ⁷

	<i>Distretti Industriali</i>	Resto dell'economia italiana
Ind.Manifatturiera	-0,7%	-10,0%
Servizi Alla produzione	97,7%	88,1%
Servizi finanziari	13,3%	0,9%
Trasporti e servizi logistici	17,6%	3,8%

Nel corso di questo ultimo mezzo secolo i Distretti Industriali italiani hanno presentato vari punti di forza rispetto al resto del panorama economico nazionale, fra cui:

- Stabile occupazione industriale
- Forte crescita occupazione terziaria (97.7% servizi reali produzione)
- Forte sviluppo capitale sociale⁸

Essi hanno infatti creato un modello, partendo dall'idea marshalliana, che è andato a distinguersi rispetto agli altri europei (con similitudini con il modello elaborato poi più recentemente in Giappone) basato su:

- Processo di integrazione verticale
- Accesso a *pool* di risorse specializzate
- Utilizzo esclusivo competenze di un'impresa
- Modello flessibile e con costi fissi minori

In aggiunta a queste caratteristiche tipiche anche della piccola impresa, i *cluster* industriali si sono avvantaggiati anche di un continuo bilanciamento fra competizione e collaborazione, andando a creare un mercato locale tramite il quale la piccola impresa può reperire materie prime specialistiche, senza dover

⁷ Fonte: rielaborazione di Gioachino Garofali su dati Istat, Censimento dell'Industria e dei Servizi 2001.

⁸ Becattini 2005

invece rivolgersi all'estero, e presentando così un vantaggio competitivo (anche in termini di qualità) che invece altri *competitor* non hanno.

Tale sistema locale presenta quindi anche dei caratteri dinamici che rendono convenienti ad un'impresa far parte di un *cluster* e che hanno favorito nel corso degli ultimi 50 anni l'evoluzione di questi centri industriali.

1) *Divisione del lavoro fra imprese locali*

Una piccola impresa che opera in un panorama locale gode della divisione del lavoro (spesso specialistico e di alta qualità) con altre imprese, condividendone eventualmente macchinari o altre attrezzature che rappresenterebbero un investimento particolarmente oneroso se affrontato da solo.

Il binomio collaborazione-competizione, supportato da un alto grado di fiducia insito all'adesione ad un distretto industriale, fa sì che fra le imprese operanti nel distretto si crei una fitta rete di interdipendenze che determinano la possibilità di usufruire più facilmente di progressi tecnologici che nascono all'interno del distretto, dando così vita al cosiddetto sviluppo dal basso. Tale sviluppo crea un effetto di diffusione/imitazione che non solo crea un vantaggio alle imprese locali ma che favorisce una convergenza di altre imprese in tali *cluster* andandone ad aumentare non solo la numerosità (sia in termini di impresa che in termini di creazione di nuovi distretti industriali), ma anche la varietà di attività all'interno degli stessi.

2) *Progressiva accumulazione conoscenze tecnico/scientifiche dentro cluster*

Collegato al precedente punto, i *cluster* industriali con il passare degli anni hanno usufruito di una continua accumulazione di conoscenze tecnico scientifiche, a favore di una produzione specialistica in grado non solo di rinnovarsi ma di mantenere standard particolarmente alti anche rispetto al mercato di riferimento.

Tali conoscenze sono state anche frutto di una profonda interazione fra il sistema produttivo ed il sistema socio-culturale locale; tramite sostegno da autorità ed enti pubblici della provincia in cui tale *cluster* si è evoluto e grazie anche all'apporto scientifico di università, corsi di formazione professionale e varie strutture intermedie del luogo. Tali interdipendenze vanno ad aumentare il livello tecnologico del distretto industriale, e, nel lungo periodo, ne rendono conveniente la permanenza favorendone anche una cementificazione dello stesso.

Oltre a ciò, l'intero distretto beneficia del confronto continuo con tutte quelle imprese (piccole e medie) che sono esterne al distretto stesso ma che, operando nella stessa area, si interfacciano frequentemente.

3) Elevato tasso di formazione delle nuove imprese del cluster

L'imprenditorialità locale ha subito una evoluzione storica durante il processo di sviluppo e radicamento territoriale del distretto del quale fa parte. In tal senso tale evoluzione ha favorito il perfezionamento dei metodi di produzione di tali imprese, affinando specializzazioni che si tramandano di generazione in generazione e rappresentano un *unicum* nel panorama economico di mercato in cui operano.

4) Crescente complessificazione del sistema economico locale

L'evoluzione tecnologica aumenta l'attrattiva del distretto industriale, rendendolo attraente ad imprese esterne che quindi sono portate ad entrarvi, apportando le proprie conoscenze e le proprie produzioni e determinando così una crescente complessificazione del *cluster*, che favorisce la possibilità di sviluppare vantaggi competitivi sistematici rispetto a industrie non facenti parte di un sistema di distretto industriale.

Il consolidamento e l'ampliamento del sistema locale presenta vari punti di vantaggio quali:

- Innovazione tecnologica-organizzativa
- Sistema informativo

Il *cluster* presenta al suo interno un continuo e rapido scambio di informazioni che favorisce anche l'evoluzione di nuove tecnologie

- Capacità del controllo del mercato

Capacità commerciale del sistema delle imprese locali attraverso differenziazione e diversificazione produttiva

- Forme di regolazione sociale

Lo sviluppo e l'ampliamento del distretto va a beneficio anche dell'ambiente sociale che lo circonda aumentando l'importanza dei centri di controllo qualità, di centri servizi reali (accordi fra enti locali e consorzi), centri professionali e formazione didattico-culturale (Licei, università, centri di studio).

1.3.1 Un modello in evoluzione: dagli anni '70 ad oggi

Tabella 3 Evoluzione del modello di competitività nei distretti industriali⁹

<u>Anni 1960-1970</u>	<u>Anni 1980</u>	<u>Anni 1990</u>	<u>Anni 2000</u>
Competitività costo del lavoro	Competitività di efficienza, flessibilità e velocità del processo produttivo	Competitività di prodotto	Competitività di internazionalizzazione evoluta e nei servizi innovativi

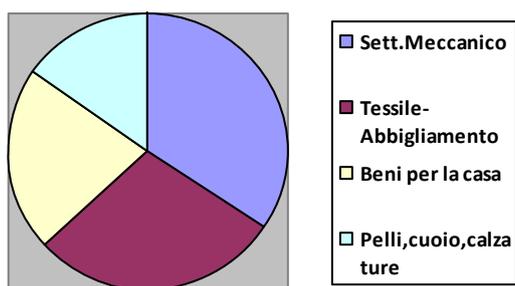
⁹ Fonte: Quintieri, Beniamino (a cura di). *I Distretti Industriali dal Locale al Globale*. Rubbettino Editore, 2006. (pag.123).

In Italia il modello del distretto industriale, dal 1951¹⁰ (da quando risalgono i primi dati disponibili) fino ai giorni nostri, è emerso come possibilità di sviluppo della nostra economia, andando ad assumere un ruolo di fondamentale importanza. Privo di una cultura ampia di grandi industrie nazionali e multinazionali (su cui si è basato lo sviluppo capitalistico di altri paesi), i distretti industriali, sulle orme del modello marshalliano, sono emersi come importanti fattori di sviluppo locale, in grado di riunire piccole realtà imprenditoriali dando loro maggiori certezze (soprattutto dal punto di vista di condivisione tecnologica e di mezzi che non si potevano permettere da sole) ed andando a creare, prima nelle zone del Nord e successivamente in quelle del Centro, la cosiddetta “Terza Italia”, e rappresentando il 92,2% della produzione di *made in Italy*.

I modelli elaborati alla fine degli anni ‘70, che descrivevano la Terza Italia come un insieme di territori che esprimevano un capitalismo e una società dalle caratteristiche distintive, si confrontano con una realtà che oggi in gran parte conferma la valenza di quella lucida lettura interpretativa. Una realtà fatta ancora oggi di territori che mantengono caratteristiche comuni di omogeneità e sostanziale ricchezza e prosperità (Bellandi e Caloffi, 2006; Busato e Corò, 2011; Cucculelli, 2013). Una ricchezza che continua a basarsi sul manifatturiero e su una struttura industriale di piccole e medie imprese che esprime efficienza collettiva a livello territoriale. Una prosperità ragionevolmente diffusa, *welfare* e servizi pubblici di standard elevato, alta qualità della vita.

Dal 1980 invece i settori industriali (e più in generale il *Made in Italy*) beneficia del periodo di congiuntura economica positiva per il Bel Paese. Si assiste ad un periodo di

Figura 1 *Made in Italy* (Distretti industriali)



particolare espansione del modello, mentre i *cluster* più storici (Toscana ad Emilia Romagna per esempio) hanno messo in atto una politica di adattamento a causa del cambiamento del panorama internazionale.

Un esempio significativo di tale cambiamento, che affronteremo nel capitolo successivo, sono i distretti del tessile, abbigliamento e calzature in Toscana che hanno dovuto far fronte alla concorrenza di paesi a basso costo del lavoro nella produzione degli stessi beni seppure di minore qualità.

Agli albori del nuovo millennio il sistema distrettuale italiano, ancora perno nevralgico di settori dell’economia italiana (quali ad esempio la manifattura), è preda di una profonda crisi, figlia di congiunture

¹⁰ Rielaborazione studio Istat sui Distretti Industriali, 2011

economiche negative, che ne hanno prima minato le fondamenta (a livello occupazionale e a livello di qualità del prodotto, in quanto costretti ad inseguire imprese internazionali) e successivamente il futuro. Alcuni distretti infatti sono stati costretti ad un brusco cambiamento di forma, delocalizzando parte della produzione ed andando così a spezzare quel rapporto di cooperazione che intercorreva fra più imprese di uno stesso *cluster*, o adottando a loro volta politiche che ne hanno trasformato essenza e composizione (graduale trasformazione da piccole a medie imprese).

Viene oggi quindi messo in dubbio quel modello che fino a qualche anno fa è stata un'eccellenza del modello economico italiano, diviso fra la strada dell'evoluzione, che ne andrebbe però a snaturare il più profondo concetto di distretto, o quella dell'adattamento alla globalizzazione, ad esempio tramite la nascita dei primi distretti tecnologici ed high tech.

1.3.2 Una faticosa crescita: i Distretti Industriali nelle regioni del Sud

Discorso diverso invece è valso per le regioni del Sud, che hanno presentato un incremento industriale decisamente minore rispetto alle regioni del Nord. La maggiore concentrazione di distretti si trova infatti nell'Italia nord-orientale (il 32,7%), seguita dal Centro Italia (30,2%) e dall'Italia nord-occidentale (29,6%), mentre nel Sud è presente appena il 7,5% dei distretti. In termini di occupazione la distribuzione è diversa: il 41,5% degli addetti lavora nei distretti nord-occidentali, il 37,6% in quelli nord-orientali, il 18,3% nei distretti del Centro e il 2,7% in quelli meridionali. A causa di investimenti sbagliati ed una generale politica deficitaria nei confronti di queste regioni durante gli ultimi 40 anni, si è venuto a creare un divario, via via sempre più profondo fra le economie del Paese, andando ad influenzare anche la crescita di distretti industriali. A fronte di forti investimenti statali e successivamente europei, nel Meridione non si è assistito ad un radicamento di *cluster* locali, che hanno rappresentato la fortuna di città del Centro-Nord.

Tabella 4 Rapporti economici significativi per aree¹¹

Circoscrizioni territoriali	Capitale fisso corrente	Prodotto Lordo	Spese per personale
	<i>Addetti per miliardi di lire</i>	<i>Addetti per miliardi di lire</i>	<i>Addetti per miliardi di lire</i>
Nord-Ovest	4163	3748	3087
Centro-NordEst	3560	3182	2579
<i>Meridione</i>	<i>6856</i>	<i>3626</i>	<i>2765</i>
Circoscrizioni territoriali	Esportazioni		Perc. esportazioni
	<i>vendite della zona (%)</i>		<i>nazionali</i>
Nord-Ovest	16,2		59,97
Centro-NordEst	19,5		26,08
<i>Meridione</i>	<i>9,2</i>		<i>10,28</i>

Il Sud presenta una scarsa evoluzione dei distretti industriali a causa di un panorama imprenditoriale, economico e culturale profondamente degradato, di una generale arretratezza come già detto frutto di

¹¹ Bagnasco, Arnaldo. *Tre Italie, la problematica territoriale dello sviluppo Italiano*, Il Mulino, Bologna, 1977.

politiche sbagliate. Ma soprattutto presenta un ambiente contaminato da radicate infiltrazioni di organizzazioni criminali che rendono tale sistema inefficiente ed incapace di evolversi adeguatamente, seguendo i virtuosismi dei *cluster* del Centro-Nord.

Nessuna democrazia, anche più stabile e radicata socialmente, può quindi permettersi il lusso di lasciare una parte d'Italia (in cui vivono milioni di cittadini) sotto l'impero di un autentico controstatto. In tal senso, è significativo il caso del distretto della piana di Gioia Tauro, uno dei più importanti della Calabria, in cui si raggiungono numeri particolarmente preoccupanti riguardo numero di famiglie mafiose presenti e numero di membri che ne fanno parte, in relazione agli abitanti totali del comune preso come riferimento (vedi Tabella 5).

E' interessante in tal senso riportare la visione del Prof. Giacomo Becattini¹² che sottolinea l'importanza di adottare una serie di misure di potenziamento economico per quelle zone virtuose e già imprenditorialmente avviate, in maniera tale che questi distretti possano beneficiare dei più vari sostegni e spiccare definitivamente il volo nel panorama delle piccole e medie imprese italiane. Tali misure, da indentificarsi in base a produttività, trasparenza e virtuosismo, fungerebbero probabilmente da faro per quelle altre località dove invece sono presenti dissesti e arretratezza con i seguenti effetti:

- Nascita di zone che si autosostengono (meno necessità di aiuti pubblici)
- Condizioni di induzione fra attività produttive in diverse zone del Mezzogiorno
- Effetti imitativi in zone contigue

Sarebbe quindi consigliabile una politica che miri all'identificazione netta di quelle zone a cui destinare gli aiuti pubblici, in modo tale che queste, foraggiate adeguatamente dall'esterno, possano rappresentare una locomotiva per gli altri distretti e zone industriali vicini.

¹² Becattini, Giacomo. *Distretti Industriali e Made in Italy*. Bollati Boringhieri, Torino, 1998.

Tabella 5 Dimensione media e numero dei membri di 210 famiglie mafiose della Piana di Gioia Tauro¹³

Comuni	N. Famiglie mafiose	n.membri	Dimensione media	Dim.media tutte le famiglie (1981)	Popolazione (1981)
<i>Rosarno</i>	32	155	4,8	3,6	13845
<i>Gioia Tauro</i>	41	167	4,1	3,5	17592
<i>Taurianova</i>	25	131	5,2	3,4	15384
<i>Polistena</i>	15	77	5,1	3,4	10699
<i>Cittanova</i>	9	45	5	3,1	10523
<i>Oppido</i>	24	173	7,2	3,2	5782
<i>Seminara</i>	8	60	7,5	3,5	4214
<i>Rizziconi</i>	13	69	5,3	3,5	6956
<i>Palmi</i>	7	38	5,4	3,2	18705
<i>Sinopoli</i>	12	72	6	3,5	2463
<i>Delianuova</i>	8	72	9	3,3	3638
<i>Cinquefondi</i>	6	34	5,7	3,2	5678
<i>S.Giorgio M.</i>	10	66	6,6	3,4	4150
<i>TOTALE</i>	210	1159	5,5	3,5	119629

¹³ Fonte: Arrighi, Giovanni. *La Mafia Imprenditrice*. Il Saggiatore, Milano 2007.

2 LE ECCELLENZE DEI DISTRETTI INDUSTRIALI IN ITALIA

“Se si assume che la produttività dei lavoratori dei distretti non sia inferiore a quella nazionale, questi sistemi producono una quota di prodotto più o meno dello stesso ordine di grandezza. Non si tratta di un curiosum interessante soltanto per studiosi monomaniaci. Questi sistemi, invece, presi tutti insieme, sono un pezzo molto rilevante del sistema produttivo italiano, più grosso di Fiat più Eni più Iri”¹

Dal 1950 ad oggi, il modello del distretto Industriale nato dalle teorie di Alfred Marshall ha trovato una profonda applicazione al contesto sociale ed all'economia italiana, dando luogo a tipicità economiche non presenti in Europa e che sono diventate sistema fondante del successo italiano nel mercato estero e alla diffusione del cosiddetto *Made in Italy*, che garantisce al nostro paese la possibilità di essere leader di vendite in alcuni settori.

L'economia italiana infatti è tutt'oggi la quarta economia europea dopo Germania, Gran Bretagna e Francia e l'11esima economia al mondo per valore del PIL, riuscendo ad ottenere significativi successi in settori del mercato con modelli alternativi a quelli della grande impresa, tipicità del sistema industriale occidentale.

Da questi distretti industriali è nata la cosiddetta “Terza Italia” (Bagnasco, 1977), come modello fondamentale riconosciuto dell'economia italiana. E' interessante infatti sottolineare come inizialmente tali agglomerati di piccole imprese fossero viste più che altro come una “guerra fra poveri”, luoghi di pesante arretratezza ed altissimo sfruttamento del lavoro. Solo successivamente, con una nuova chiave di lettura del professore Becattini nel 1975 di tali aree nella Toscana, si è provveduto a riconoscere il reale contributo e le reali potenzialità dei *cluster* industriali. Alla stessa maniera queste formazioni sono state appoggiate da entrambe le fazioni politiche, che hanno dominato il panorama politico italiano fino alla fine degli anni '90. Il Partito Comunista, seppur contestando una certa inefficienza del sistema, vedeva in questi la naturale forma di impresa da contrastare alle multinazionali ed alle grandi imprese del sistema capitalistico. Un modello economico tutto sommato funzionante che si poteva anteporre e prendere a modello contro il pensiero dominante. La Democrazia Cristiana invece considerava piccole e medie imprese come una manifestazione della società civile, che si esprime nelle comunità locali e nelle famiglie, e in questa ottica vi vedevano uno dei luoghi della sopravvivenza e dello sviluppo dei sani valori della tradizione, da difendere contro i pericoli della modernità. Tale tacito sostegno delle principali organizzazioni politiche dell'epoca ha consentito altissimi livelli di evasione fiscale, sia per averne il consenso, sia per ricompensarle della grande abilità di creare posti di lavoro contribuendo positivamente al tasso di occupazione.

¹ Brusco Sebastiano, Paba Sergio. *I distretti Industriali italiani*. In: Barca, Fabrizio (a cura di). *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra ad oggi*. Donzelli Editore; Roma 1997.

2.1 Gli albori di un sistema vincente

Quando sono nati i primi distretti industriali? In che modo si sono sviluppati fino a diventare un perno dell'economia nostrana?

Tale sistema, nella tradizione dello studio marshalliano, nasce come espressione economica delle forti realtà locali, tipiche dell'Italia, dove famiglie e piccoli imprenditori decidono di avviare una propria attività economica, manifestazione della cultura in cui sono nati e che va a soddisfare la domanda di beni locali, aprendo mercati che prima non erano stati raggiunti.

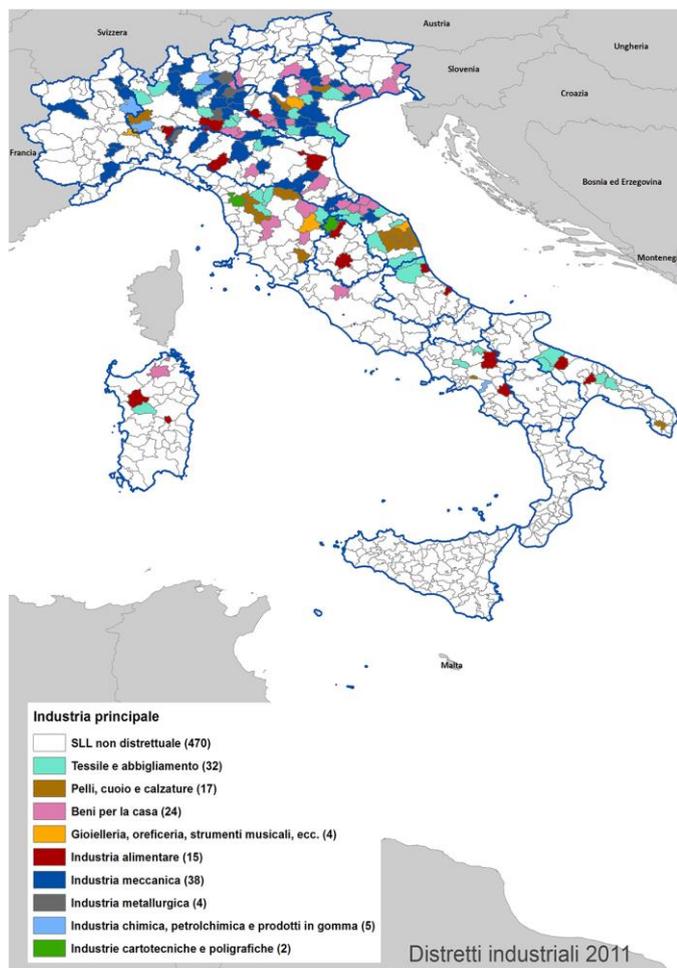


Figura 2 Distretti industriali 2011

distretti e del loro percorso evolutivo²:

- Disponibilità di competenze artigianali
- Preesistenza di fattori naturali locali (ad esempio il tannino dagli alberi, usato nel processo di indurimento per i prodotti di pelle)

² Belussi, Fiorenza. Knowledge dynamics in the evolution of Italian industrial districts. 2009

- Sviluppo di importanti marche che si sono distinte per dinamismo ed evoluzione di capacità uniche
- Influenza di altre imprese esterne (sia medie che grandi) entrate nei *cluster*. E' interessante in tal senso quanto accaduto nella Valle dell'Etna a Catania grazie alla rilocalizzazione di una grande impresa franco italiana leader in campo elettronico.

Più tecnicamente è altrettanto valida un'altra distinzione di caratteristiche che sono state riscontrate come tipicità nell'evoluzione di molti distretti industriali e divisibili in due macro categorie:

- Vantaggi *first-nature*: legati a fattori oggettivi quali le risorse naturali, il clima, la posizione geografica e la morfologia del territorio
- Vantaggi *second-nature*: legata alle economie di scala, ai costi di trasporto, ai costi di insediamento

Tali distretti hanno basato successivamente la loro crescita nella specializzazione, punto forte delle piccole imprese, che si basa nel tramandare di generazione in generazione il lavoro per il quale si è deciso di avviare la propria impresa, e che tende poi ad essere difficilmente contrastabile dal punto di vista della concorrenza sul mercato. Altro punto di fondamentale importanza è la diffusione del *Know-How*, che favorisce la diffusione dell'innovazione grazie all'estrema mobilità dei lavoratori all'interno del *cluster*, dando vita ad un processo virtuoso di traino per l'intero settore locale.

Questo sistema per diventare stabile ha fatto leva su un insieme di pratiche, di sostegno e supporto collettivo, che hanno consentito il superamento di periodi di recessione, facendo nascere un forte senso di identificazione con l'intero sistema distrettuale.

Non più, quindi, una netta distinzione tra le fasi di un processo produttivo, ma la crescita di una rete di imprese, non necessariamente concentrate geograficamente, orientate a gestire, in modo integrato i processi di progettazione, e le fasi produttive, utilizzando sistemi di codifica comuni e sforzandosi di programmare gli impegni e i carichi reciproci almeno nel breve periodo. Nasce quindi la necessità di trovare strumenti in grado di rendere agevole ed efficace lo scambio delle informazioni tra i vari attori per affrontare in modo concreto le problematiche relative lo svolgimento delle singole attività.

2.2 *Uno studio empirico: analisi dei fattori di conoscenza e caratteri strategici*

Si è ritenuto interessante riportare parzialmente in tal senso un *paper* presentato durante la conferenza "ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION - ORGANIZATIONS, INSTITUTIONS, SYSTEMS AND REGIONS" tenutasi a Copenaghen nel 2008, riguardo un confronto sullo sviluppo dei sistemi economici regionali e locali.

³ Lo studio è stato fatto sull'analisi di 55 aree distrettuali italiane. Riferimenti: Belussi Fiorenza, Sammarra Alessia, Sedita, Rita Silvia. *Trajectories: Localized Learning Diversity and External Growth*. Copenhagen, CBS, Denmark, June 17 - 20, 2008.

Tale *paper* ha l'obiettivo di analizzare alcuni fattori tipici dell'evoluzione dei distretti industriali per comprendere le odierne capacità dinamiche di questo sistema industriale. Tali caratteristiche non sono tipiche di ogni formazione distrettuale, ma rappresentano delle tipicità nei sistemi analizzati.

Il fattore di capacità innovativa è stato suddiviso in 3 rami:

- Presenza di un diffuso processo di apprendimento in linea con l'idea marshalliana di "capacità di innovazione decentrata"
- Presenza di innovazione schumpeteriana, basata sulla creazione di nuove conoscenze derivate dall'innovazione tecnologica, per differenziazione e diversificazione dei prodotti
- Adozione di processi tecnologici derivanti da risorse esterne al distretto

Le strategie di internazionalizzazione sono state divise in due categorie:

- Decisione delle imprese e dei distretti di delocalizzare alcune parti della catena produttiva (creazione di contratti di fornitura esterni, politiche di investimenti esteri)
- Ristrutturazione del distretto per risultare più aggressivo nei confronti della concorrenza globale

La seguente tabella si struttura con l'analisi di 55 distretti industriali, fra i quali figurano alcuni che rappresentano l'eccellenza di tale forma quali Sassuolo, Mantova, Carrara e Parma.

I distretti considerati appartengono per la maggior parte a settori a bassa tecnologia, dove le preesistenti conoscenze tecnologiche erano particolarmente scarse.

L'obiettivo dello studio è analizzare quali sono i fattori predominanti durante la fase di sviluppo del distretto (colonna 2) e quelli invece caratteristici della fase di maturità (colonna 3). In entrambe le fasi i caratteri dei settori di crescita sono segnati con numeri (vedi leggenda alla sinistra della tabella), messi in ordine di importanza ed influenza che hanno avuto in quella determinata fase, partendo da sinistra verso destra.

Settore e Distretto Industriale	Fattori più importanti nel periodo di sviluppo (ordinati per importanza)	Fattori più importanti nel periodo di sviluppo (ordinati per importanza)
Sistema Sportivo (Montebelluna)	4-3-2-1	4-6-1-8
Gioielleria (Vicenza)	2-3-5-1	4-6-1-8
Coltelleria (Maniago, Udine)	2-6-3-1	3-9-1
Arredamento mobili (Cerea, Verona)	2-3	9
Ceramiche artistiche (Bassano, Vicenza)	2-1-6	9-1
Sedie (Manzano, Udine)	2-1-3-5-6-4	8-4
Arredamento (Pordenone-Treviso)	2-1-3-5-6	8-3
Vetri artistici (Murano, Venezia)	2-3-6	9
Scarpe (Fusignano)	2-1-3	6-8
Macchinari per trattamento legno (Rimini)	3-5	3-5-9
Divani (Forlì)	3-6	9-7
Abbigliamento e maglieria (Carpi)	2-1-3-6	9-6
Ceramiche (Sassuolo)	2-1-3-4-5-6-7	1-3-4-5-6-7-8
Macchinari agricoli (R.Emilia)	2-1-3-4-5-6-7	1-3-4-5-6-7-8
Arredamento (Brianza)	2-1-3-6	1-6-3
Macchinari per scarpe (Vigevano)	2-1-3-6	5-9
Seta (Como)	2-1-3-6	6-9
Rubineria (Lumezzane)	2-1-3-5-6	6-9
Nylon (Castel Goffredo, Mantova)	2-1-3-4-5-6-7	4-6-9
Gioielleria (Valenza Po')	2-1-6-3	6-9
Tessile e lana (Biella)	2-1-3-5-6	6-1-9
Tessili vari (Prato)	2-1-3-5-6	6-9
Arredamenti (Poggibonsi)	2-1-3-5-6	6-7-9
conceria (Pisa)	2-5-7	9
Strumenti musicali ed elettronica (Castelfidardo)	2-1	9-7
Abbigliamento (Urbania)	2	9
Divani (Matera-Altamura-Santeramo)	2-1-3-4-5-6-7	4-8
Abbigliamento (Val Vibrata)	2	9
Conceria (Solofra)	2	9
Ceramiche (Caltagirone)	2-5	9
Gioielleria (Marcianise, Napoli-Caserta)	2-1	9
Pelle (Arzignano)	2-1	1-4-6-8-9
Carta (Fabiano)	2-1-3-4-5-6	8
Marmo (Valpolicella, Verona)	2-1	9
Porfido e pietre (Trento)	2-1-3	9
Pelle (Solofra)	2-3	9
Marmo (Carrara)	2-3	9
Industrie di conservazione vegetali (Agro Nocerino)	2-3	8-9
Scarpe (Riviera del Brenta)	2-1-3	6-9-8-1
Occhiali (Belluno)	2-1-3-4-5-6	6-7-9
Ortocoltura ornamentale (Saonara, Padova)	2-3-1	9
Manifattura (Schio, Vicenza)	2-3-6	8
Biomedicina (Mirandola)	2-1-3-4-5-6	7-6-8
Imballaggio (Bologna)	2-1-3-4-5-6	4-6-8
Macchinari agricoli (R.Emilia-Modena)	2-1-3-4-5-6	4-6-8
Motociclette (Bologna)	2-3-4-6	4-8
Alimentare (Parma)	2-1-3-4-5-6-7	4-6-8
Ortocoltura ornamentale (Pistoia)	2-3	1-3-5-9
Gioielleria (Arezzo)	2-3-6	7-3-9
Ceramica (Sesto Fiorentino)	2-3-6	9
Rubineria (Cusio)	2-3-4-6	4-9
Arredamento (Pesaro)	2-3-1-6	3-6-8
Scarpe (Civitanova)	2-3-6	3-7-8
Scarpe (Barletta-Casariano)	2	9
Microelettronica (Valle dell'Etna)	2-1-3-4-6	4-7-9

Leggenda fattori	
numero	fattore di crescita
1.	Istituzioni locali
2.	Crescita della domanda
3.	Diffusione conoscenze
4.	Creazione di nuove conoscenze
5.	Leadership di costo
6.	Innovazione di prodotto
7.	Diversificazione
8.	Internazionalizzazione
9.	Reazione alla competizione globale

2.2.1 Conclusioni

Da tale tabella possiamo innanzitutto trarre che la competizione nazionale dei distretti nostrani si basa su una incrementale innovazione in prodotti e processi, denominata creatività industriale decentralizzata⁴. Tale innovazione non è derivata in particolar modo da piani industriali prestabiliti o decisi investimenti in R&S, ma è frutto di continue interazioni con le filiere di altri distretti vicini a quelli analizzati e al continuo confronto fra imprese dello stesso distretto, che genera nuova conoscenza tecnologica.

Un caso particolare è legato a industrie esterne che entrano a contatto con una singola industria di un *cluster*. Per il principio di cooperazione/competizione del distretto industriale, tale tecnologia è destinata a diffondersi con un'elevata velocità.

La differenziazione di prodotto (fattore 6) sembra essere particolarmente diffusa nei casi presi in considerazione. Ne è un esempio la presenza di una miriade di offerenti specializzati ma al tempo stesso sofisticati nell'offerta di beni diversi, capaci di provvedere a specifiche richieste della domanda, rimanendo comunque in segmenti che si basano su un mercato specialistico e caratterizzato dall'alta qualità. Tale differenziazione, dovuta appunto da innovazione incrementale ha origine in caratteristiche quali:

- Abilità del design
- Creatività
- Abilità di progettazione
- *Product know how*
- Alta sensibilità alle richieste dei clienti

Tali punti si riflettono infatti anche come caratteristiche alla base del successo del *Made in Italy* (non a caso rappresentato in larga parte da distretti industriali ed, in secondo luogo, da piccole e medie imprese esterne).

La competitività di costo (fattore 5) è strettamente legata dalla capacità del processo di innovarsi al cambiare delle regole e delle richieste del mercato di riferimento

Differenziazione e diversificazione di prodotto (fattori 6-7) sono sia conseguenze di decisioni interne al distretto sia il risultato di una formazione allargata fra le varie imprese del distretto, guidata da maggiori economie di scala ed esternalità connessi a meccanismi di crescita attivati da dinamiche endogene al distretto stesso.

⁴ Bellandi 1996

Possiamo trovarne alcuni esempi nel distretto di Vigevano che si è evoluto dalla produzione di scarpe alla fabbrica di macchinari per scarpe, o Belluno, che ha ampliato la sua catena di *retail* a livello internazionali appoggiandosi a Luxottica.

Per quanto riguarda invece l'azione delle istituzioni locali (fattore 1), l'importanza è stata determinata in chiave di un avanzamento tecnologico programmato e per aver messo a disposizione delle imprese più piccole servizi reali, come per esempio le scuole professionali. Minore invece è stato l'apporto delle università locali in quanto storicamente non hanno mai avuto un ruolo principale nello sviluppo dei distretti industriali, eccetto che per i *cluster high tech*.

Processi di internazionalizzazione (fattore 8) e reazioni alla competizione globale (fattore 9) sono invece emersi come fattori rilevanti solo a partire dalla metà degli anni '90. Tali necessità hanno acquisito importanza soprattutto per la spietata concorrenza dovuta alle emergenti imprese a basso costo, tipicamente medio orientali. Nel fattore 9 sono associate strategie di adattamento passivo, mentre il fattore 8 è caratterizzato dalla creazione da parte dei singoli distretti di strategie di mercato improntate al lungo periodo.

La competizione globale ha comportato conseguenze negative in casi come Carpi, Lumezzane, Verona, Barletta e Casarano. Dall'altra parte invece il fattore 8 ha aperto traiettorie di internazionalizzazione ad una grande varietà di imprese interessate, anche se tale internazionalizzazione da una parte ha comportato il graduale frammentazione della catena produttiva all'interno dei distretti industriali interessati (un caso è quello della Valle dell'Etna di Catania).

In conclusione, tale studio esplica abbastanza bene qual è il percorso di vita di un distretto industriale, che nasce per la presenza di abilità di alcuni artigiani, per l'accesso a determinate risorse naturali o da aziende in via di formazione.

Agli albori del distretto, varie competenze sono messe in moto da forze locali preesistenti e favorite da fattori esterni (quali la crescita della domanda e la spinta propulsiva delle istituzioni locali). Nel corso della loro vita, essi decentralizzano la *governance* del sistema produttivo, dividendola successivamente in sempre più numerose piccole imprese. I vantaggi in questo periodo sono derivati non solo dalla competitività di costo ma anche dalla propensione al rischio da parte di piccoli imprenditori.

Dal 1990 la globalizzazione ha poi proposto un panorama in cambiamento e fortemente competitivo, testando nuovamente i vantaggi competitivi propri del distretto industriale e le risposte sono state in maggior numero sfociate in aggiustamenti dinamici che hanno fatto emergere come la globalizzazione sia più un'opportunità che un pericolo, andando ad attivare efficaci (almeno fin ad ora) meccanismi di internazionalizzazione che hanno dato più verve ai *cluster* industriali.

2.3 *Casi principali: alcuni esempi virtuosi del sistema Distretti Industriali*

“I distretti industriali costituiscono circa un quarto del sistema produttivo del Paese, in termini sia di numero di SLL (il 23,1% del totale), sia di addetti (il 24,5% del totale), sia di unità locali produttive (il 24,4% del totale). L’occupazione manifatturiera distrettuale rappresenta oltre un terzo di quella complessiva italiana [...]. All’interno dei distretti industriali risiede circa il 22% della popolazione italiana.” (Istat)⁵

Come riportato dai dati dell’Istat, in Italia ci sono 141 distretti industriali, in diminuzione di 40 unità rispetto al censimento del 2001. A fronte della diminuzione dei distretti, aumenta invece l’estensione e la dimensione demografica ed economica. Ogni distretto, in media, è costituito da 15 comuni (13 nel 2001), abitato da 94.513 persone (67.828 nel 2001) e presidiato da 8.173 unità locali (6.103 nel 2001) che assorbono 34.663 addetti (26.531 nel 2001). I distretti del *Made in Italy* sono 130, ben il 92,2% dei distretti industriali del Paese.

Lombardia e Veneto insieme assorbono il 60,4% dell’occupazione manifatturiera distrettuale (rispettivamente il 33,7% e il 26,7%); seguono Toscana (9,9%), Emilia-Romagna (9,4%) e Marche (8,7%). Insieme queste cinque regioni assorbono l’88,3% dell’occupazione manifatturiera dei distretti industriali del Paese. Quote analoghe si registrano se si considera l’occupazione complessiva.

Tali numeri determinano un ruolo fondamentale del distretto industriale all’interno del panorama della politica italiana, in particolari su alcuni punti quali l’alto contributo in percentuali di occupazione, la posizione di leadership che hanno alcuni distretti (o alcune imprese all’interno di essi) in alcuni mercati internazionali sia per quanto riguarda i mercati principali che quelli di nicchia.

In particolare l’economia italiana, al contrario di altri paesi occidentali quali gli Stati Uniti, la Germania o la Gran Bretagna ha sviluppato intorno ai distretti industriali il settore manifatturiero, ed in minor parte anche alcuni rami del settore dei servizi. Manca invece una forte presenza in settori quali quello delle tecnologie avanzate, dove sono presenti solamente il gruppo Finmeccanica ed il distretto di Varese (che comunque presentano una presenza debole sui rispettivi mercati), per quanto riguarda il mercato aerospaziale, e altre categorie come navi da crociera (Fincantieri) e macchine sportive. Tale impatto dei *cluster* industriali sull’economia italiana ha stimolato gli investimenti in R&S in maniera più marcata rispetto agli altri paesi europei, aumentando così la competitività e l’espansione di mercati come quello tessile, della pelle, arredamento e materiali di media tecnologia: A questi bisogna calcolare anche l’importanza del settore alimentare, fra i quali spicca per importanza quello di Parma, che da solo rappresenta il 25% dell’intero settore manifatturiero italiano.

Dal punto di vista del mercato internazionale, l’Italia presenta forti posizioni di mercato in 4 settori:

⁵ Dal rapporto Istat del 24 febbraio 2015 sui Distretti industriali (periodo di riferimento: Anno 2011)

- Abbigliamento e moda (settore tessile, pelle e scarpe, gioielleria e oreficeria, vetro, bottoni, ombrelli e cerniere);
- Arredamento e decorazioni interne (legno e lavorazioni in legno, mobili, piastrelle e ceramiche, pietre ornamentali, lampade e lampadine);
- Automazione e industria meccanica (prodotti in metallo, attrezzature, macchinari e materiale casalingo, biciclette, motociclette, yacht e barche di lusso, beni sportivi)
- Cibo e bevande (prodotti sia freschi che congelati)

Meno importanti invece sono le influenze sui mercati di nicchia, dove mostra una leadership di mercato quali macchine di lusso, elicotteri, navi da crociera, particolarità chimiche e farmaceutiche, strumenti diagnostici e biomedici.

Nel settore dei servizi invece va sottolineata l'importanza del turismo, che si fonda su 4 caratteristiche: ambiente, arte, architettura e ospitalità.

2.3.1 Le "quattro grandi" della manifattura italiana ed il turismo: un quadro generale

Tabella 6 Industria manifatturiera italiana (anno 2001) ⁶

Settori	Imprese (numero)	Occupati (Numero)	Lavoratori nel settore manifatt. (%)	Export (€, in miliardi)	esportazioni (%)	Bilancia commerciale (€, in miliardi)
Abbigliamento e moda	108164	891210	18,2%	50,5	19,0%	28,7
Mobili	93948	494644	10,1%	17,8	6,7%	12,7
Settore meccanico	141620	1334913	27,3%	68,6	25,8%	41,5
Alimentare	66936	446785	9,1%	14	5,3%	-3
Totale	410668	3167552	64,7%	150,9	56,8%	79,9
Tot. Altri settori	132208	1727244	35,3%	114,6	43,2%	-35,4
Tot. Industria manifatturiera	542876	4894796	100,0%	265,5	100,0%	44,5

Prima di analizzare quali sono le caratteristiche e la storia di alcuni distretti di Emilia Romagna e Toscana, esempi principali del sistema distrettuale italiano in termini di occupazione, export e qualità dei prodotti, occorre soffermarci brevemente sui quattro grandi settori dell'industria manifatturiera italiana, alla base dei *cluster* locali sopracitati. In particolare tali settori ospitano il 75.6% delle industrie manifatturiere (a fronte di sole 132.208 imprese specializzate in altri settori ed il 64.7% degli occupati. Fondamentale è anche

⁶ Fonte: Fondazione Edison basata su studi ISTAT

il peso della bilancia commerciale, in attivo per quasi 80 miliardi di €, che va a bilanciare le passività totali di altri settori che ammontano a più di 35 miliardi di € (vedi Tabella 7).

2.3.1.1 Abbigliamento e moda

Il primo dei quattro grandi settori si suddivide in 4 rami (settore tessile, pelle e scarpe, gioielleria e oreficeria, vetro, bottoni, ombrelli e cerniere) e comprende il 18.2% degli occupati totali nel settore manifatturiero con 108.000 aziende. L'intero settore sta attraversando un periodo di profondo rinnovamento che ha determinato una perdita di 244.000 posti di lavoro, specialmente in settori quali quello tessile, delle scarpe ed in parte della pelle. Più in forma invece appaiono le aziende che operano nel campo degli occhiali, orafi, gioiellerie e conterie.

In questo settore hanno un ruolo importante i distretti di Arzignano (conterie); Arezzo, l'area di Valenza Po (Alessandria) e Vicenza per il settore orafa, Civitanova Marche (scarpe in pelle) e Castel Goffredo (calzature per donne). Per quanto riguarda il tasso di occupazione, i distretti di Prato, Biella, Busto Arsizio e Como presentano le percentuali più alte.

In conclusione, l'Italia presenta leadership di mercato in molte nicchie del settore di abbigliamento e moda, per quanto tale vantaggio stia venendo parzialmente eroso da aziende cinesi che si stanno affacciando su tali mercati.

2.3.1.2 Arredamento e decorazioni interne

Il settore riguardante l'arredamento e varie decorazioni interne si divide anch'esso in altre 4 sottocategorie: legno e lavorazioni in legno, mobili, piastrelle e ceramiche, pietre ornamentali, lampade e lampadine. Minori ma comunque importanti invece sono le percentuali di mercato delle aziende che operano in settori quali i mosaici per arredi, edilizia e settori ad essa collegati.

La seconda macro categoria annovera il 10.1% dell'occupazione nel settore manifatturiero con 94.000 aziende, una gran parte operanti nel settore del legno e delle forniture in legno.

Zone industriali altamente specializzate sono i distretti di Seregno (Brianza) e Alto Livenza (Pordenone) nelle forniture in legno; ed Altamura, Matera e Gioia del Colle per la produzione di divani. E' doveroso ricordare altri distretti con discreti tassi di specializzazione quali quelli di Civita Castellana (porcellana e sanitari), Manzano e San Giovanni al Natisone (Gorizia); Verona e Pietrasanta-Carrara (pietre ornamentali).

Anche in questo settore la concorrenza cinese rappresenta una particolare minaccia, al punto da far diminuire del 5.6% il valore dell'export⁷ seppur con modesti segnali di ripresa per l'anno 2006.

⁷ Indice Edison per l'export dei Distretti Industriali Italiani (2001-2006)

2.3.1.3 Automazione e industria meccanica

La terza area di eccellenza della manifattura nostrana presenta una serie di minori specializzazioni: prodotti metallici (eccetto l'industria metallurgica), attrezzatura meccanica, macchinari industriali, alcuni rami del settore dei trasporti (macchine di lusso, motociclette e biciclette), rubinetti e valvole, oggetti per la casa, applicazione elettriche casalinghe, macchinari agricoli, yacht, attrezzature per frantoi e affini.

Nel campo dell'export, l'Italia è leader in molti campi e compete con Germania, Giappone e Stati Uniti nella restante parte. Il settore meccanico presenta ben il 27.3% della forza lavoro manifatturiera nazionale, con 141.000 imprese⁸.

Rispetto alle due precedenti categorie, questo settore sta invece attraversando un periodo di aumento degli occupati (+146.000 nel periodo 1991-2001), con i risultati statisticamente più significativi nei sotto settori dei componenti per macchinari vari, rubinetti e valvole, modanatura e trattamento dei metalli e strumenti per l'industria meccanica.

Centri altamente specializzati sono i *cluster* di Borgomanero, Borgosesia e Lumezzane (rubinetti e valvole, Lumezzane ha una forte presenza anche nel settore di oggetti per la casa e coltelleria). Altri distretti in cui l'Italia rappresenta una quota importante del mercato sono i distretti di Bologna (non propriamente un distretto, in quanto occupa un *cluster* di imprese particolarmente grandi) per le macchine di imballaggio, Lecco per la produzione di materiale metallico e Parma per il settore delle macchine per cibo e bevande, Mirandola (biomedico), Vigevano (macchine per la lavorazione della pelle), Biella e Prato (macchinari tessili), Omegna (oggetti metallici per la casa), Lucca (industria della carta).

2.3.1.4 Cibo e Bevande

L'ultima categoria presenta, nonostante l'importanza dell'eccellenza italiana in materia nel mercato globale, il più basso numero di impiegati (9.1%) a fronte di 67.000 aziende operanti nel settore. I livelli di occupazione più significativi si riscontrano nei distretti più altamente specializzati come Langhirano, Parma e Modena (carni); Nocera Inferiore, Nola, Sarno e Torre del Greco nella lavorazione del pomodoro; ed in secondo luogo Alba e Gioia del Colle, rispettivamente nel settore del vino e del formaggio.

E' opportuno ricordare anche alcuni distretti agricoli quali quello di Trento nel settore delle mele e vari più piccoli locati in Emilia Romagna.

Per un export da €14 miliardi, l'Italia presenta un deficit di €3 miliardi in quanto grossa importatrice di beni alimentari quali carni, pesce e latticini.

⁸ Dati aggiornati al 2001.

2.3.1.5 Il turismo: la “quinta grande” non manifatturiera

E' doveroso accennare, anche se non propriamente collegato al tema dei distretti industriali, il peso del turismo locale come attività di business, soprattutto per l'importanza che ha all'interno delle bilance commerciali locali.

Il “sistema del turismo locale”⁹ conta 259 sistemi locali, per un totale di 19.8 milioni di abitanti compresi (34.8% della popolazione italiana), e nei soli 141 sistemi specializzati sono presenti 207.800 occupati, quasi un quarto della manodopera italiana nel settore¹⁰. In termini di arrivo di turisti l'Italia si piazza terza dopo Francia e Spagna e quarta per quanto riguarda il turismo internazionale e le entrate derivanti da visitatori esteri, andando quindi ad evidenziare come tale “quinto grande settore” risulti essere fondamentale in termini di contribuzione al PIL ed al tasso di occupazione. Tuttavia negli ultimi anni il turismo in Italia ha subito una brusca frenata con un calo di 3.5 miliardi di euro, in particolare connesso con una drastica riduzione della presenza di turisti esteri nella prenotazione di hotel italiani.

2.3.1.6 Conclusioni

Riassumendo quindi, i distretti italiani hanno costruito la loro fortuna dagli anni '50 fino agli albori del XXI secolo su questi 4 rami dell'impresa, che hanno anche dato la possibilità ad alcune imprese e distretti di distinguersi come leader nazionali e mondiali sui mercati operanti (un esempio è il distretto tessile di Prato, su cui torneremo più approfonditamente nel cap. 2.5.3).

Tuttavia tale sistema sembra stia entrando in crisi a causa di una serie di fattori derivanti da un repentino mutamento dell'economia mondiale e dei mercati, mettendo così in dubbio quel sistema su cui si è retta parte dell'economia del nostro paese dal dopoguerra e che mettono in competizione i distretti con altri modelli di economia emergente.

Per far fronte a questo declino, si sono poste delle domande e sono state elaborate più teorie di pensiero (che riprenderemo nel capitolo 3), fondate sul ripensamento del modello delle entità all'interno di un distretto, a favore di medie imprese più competitive o sul ripensamento del prodotto. C'è infatti chi ritiene che l'impresa medio-piccola italiana debba abbandonare i settori dell'agricoltura e dell'industria a favore del terziario, come sta accadendo in alcune forme distrettuali o chi invece teorizza un rafforzamento sui rami di mercato *made in Italy*, che ancora oggi rappresentano un'eccellenza sul mercato mondiale.

Il futuro di questo modello si presenta quindi in bilico fra chi sostiene un radicale cambiamento a favore di modelli più adatti ai mercati odierni e chi invece teorizza che i *cluster* italiani debbano semplicemente riorganizzarsi per tornare ad essere competitivi come pochi decenni fa.

⁹ Introdotto con la Legge n.135/2001 “Legge quadro del turismo”, in sostituzione della preesistente n.217 del 1983.

¹⁰ Tale percentuale di occupazione comprende i lavoratori in hotel, bar ed attività connesse.

2.4 I Distretti Industriali in Emilia Romagna: i maggiori esempi

“Le distruzioni del terremoto emiliano colpiscono al cuore la formula produttiva italiana; quella formula distrettuale che in pochi decenni ci ha portati da paese industrialmente arretrato a punta aguzza dell’industrializzazione mondiale” (G.Becattini)¹¹

Tabella 7 Distretti industriali ed addetti in Emilia Romagna¹²

Sistemi locali di lavoro			Distretti Industriali (su tot. Italia)		
Distretti Industriali	SLL manifatturieri	SLL totali	Dis. Industriali (%)	% dis. Industriali su SLL manifatturiere	% dis. Industriali su SLL totali
13	23	39	9,2	56,5	33,3

Valori assoluti		Valori percentuali	
Addetti	di cui manifatturieri	Addetti	di cui manifatturieri
449716	140696	9,2	9,4

In Emilia Romagna risiedono alcuni fra i più importanti distretti italiani, in totale 13 sui 141 sistemi distrettuali italiani, raggruppando un totale di poco meno di mezzo milione di lavoratori (9.2% degli addetti totali italiani dei Distretti), di cui circa 140.000 impiegati nel settore manifatturiero. Nello specifico i 13 distretti romagnoli sono:

1. Distretto agricolo-meccanico di Cento (Ferrara)
2. Distretto turistico di Rimini
3. Distretto calzaturiero di San Mauro Pascoli (Forlì-Cesena)
4. Distretto delle piastrelle di Sassuolo
5. Distretto agroalimentare del Parmense
6. Distretto della meccatronica di Piacenza
7. Distretto piacentino della logistica
8. Distretto del mobile imbottito di Forlì
9. Distretto calzaturiero di Fusignano e Bagnacavallo (Ravenna)

¹¹ G.Becattini, *Distretti Emiliani: Un valore etico*. Da “Il Sole 24 Ore” del 18 Luglio 2012.

¹² Annuario statistico italiano, ISTAT 2009.

10. Distretto biomedicale di Mirandola (Modena)
11. Distretto tessile di Carpi
12. Distretto motoristico di Bologna
13. Distretto della ceramica di Faenza (Ravenna)

Dal punto di vista dell'occupazione i distretti che assorbono buona parte della forza lavoro sono quelli di Sassuolo (21.367, 28.867 se si considera anche il settore meccano-ceramico), di Parma (9.239 nel settore alimentare, 12.252 se si considera anche il settore dei macchinari alimentari) e di Cento (17.965). In media i settori emiliani presentano una dipendenza dalle piccole imprese (< 50 addetti) del 81.98%; da notare come i distretti di Piacenza (20%) e di Sassuolo (55.7%) rappresentino delle dipendenze significativamente più basse rispetto agli altri simili romagnoli, che si aggirano intorno a percentuali del 90%.

La propensione all'export invece presenta una media del 39.18%, con i casi più virtuosi di Piacenza (60%), Carpi (55.1%) e Sassuolo (53.7%)¹³

Per quanto riguarda invece le capacità di sviluppo dei vari settori, in un periodo di crisi del sistema del distretto industriale in sé, possiamo notare come i distretti di Sassuolo, Mirandola e Parma rappresentino degli esempi particolarmente positivi, in un periodo di congiuntura negativa.

In particolare questi tre distretti presentano alti indici di sviluppo in settori quali la diversificazione e la concentrazione economica (Sassuolo), la propensione all'esportazione, costo del lavoro e diversificazione del prodotto (Mirandola) e l'internazionalizzazione e l'occupazione (Parma, che presenta anche alti indici di sviluppo nel costo del lavoro e nella concentrazione economica).

Situazioni più preoccupanti invece sono quelle del distretto dei mobili imbottiti di Forlì, vicino alla crescita zero (eccezione fatta per il costo del lavoro), il distretto delle calzature di Fusignano, anch'esso in ristagno, con un grosso problema legato al tasso di natalità di nuove imprese, grosso punto interrogativo sul futuro del *cluster*. Anche il *cluster* tessile di Carpi, nonostante indici positivi per quanto riguarda occupazione e costo del lavoro, presenta difficoltà sulla diversificazione efficiente dei prodotti, con un scarsissima integrazione verticale nel sistema locale delle imprese.

2.4.1 Caratteristiche del modello

Come è evidente dai dati poco sopra riportati, soprattutto per la forte influenza del settore alimentare di Parma ed i distretti di Cento e Piacenza, l'Emilia Romagna presenta due forti specializzazioni locali: il cibo e l'industria meccanica.

¹³ Tali stime sono state elaborate da documentazioni varie che fanno riferimento al periodo 1984-1993

L'Emilia Romagna non ha mai presentato alti livelli di occupazione nel settore agricolo, al contrario di molte altre regioni italiane, ma tale processo si è reso necessario per l'alta domanda di lavoro in alcune zone (per esempio vicino Ravenna) che hanno dato opportunità di sviluppo e crescita di molte aziende, con un aumento notevole nei mercati del settore primario.

Nei tempi recenti due fattori sono stati alla base della forte evoluzione dei sistemi distrettuali emiliani: il primo è la forte relazione creatasi fra le grandi e le piccole aziende, creando quindi un grosso afflusso di trasmissione di conoscenze e tecnologie dalle prime verso le seconde creando così due segmenti di mercato, il primo di definizione delle caratteristiche più avanzate del cosiddetto modello emiliano, ed il secondo, meno ampio, capace però di contribuire con un'alta elasticità al mercato ed al sistema manifatturiero locale.

I distretti industriali emiliani rappresentano un fulgido esempio di integrazione politica e sociale, grazie ad una continua opera di incoraggiamento e supporto da parte delle amministrazioni pubbliche locali ed un'attenta e ben organizzata divisione del lavoro, concentrata sulla qualità della vita dei cittadini locali in cui il distretto opera.

2.4.2 Il distretto biomedicale di Mirandola

Tabella 8 Dati generali sul distretto¹⁴

<i>N. Imprese (2014)</i>	312	<i>Var. % Imprese (2013-2014)</i>	3,31
<i>Imprese fino a 49 addetti (2013)</i>	202 (93,5%)	<i>Var. % (2012-2013)</i>	-11,4
<i>Numero addetti (2013)</i>	3708	<i>Var. % (2012-2013)</i>	-4,78
<i>Export 2014 (in milioni di €)</i>	250	<i>Var. % (2013-2014)</i>	-24,92

Il distretto biomedicale di Mirandola è uno dei più avanzati nel panorama emiliano, contribuendo non solo ad assorbire una notevole parte dell'occupazione della zona ma anche presentando nella zona una notevole quantità di aziende, nate dal 1962 in poi, che oggi sono leader nei campi dei dispositivi medici ad alta tecnologia, con altissimi tassi di ricerca e di innovazione. Per tali caratteristiche oggi il distretto di Mirandola è considerato un distretto tecnologico (aspetto sul quale torneremo più avanti nella sezione dedicata proprio a questo nascente tipo di distretto).

Il territorio del distretto, oltre alla città di Mirandola, comprende anche alcuni comuni limitrofi nell'area Nord della provincia di Modena e presenze marginali nella provincia di Padova.

La produzione di tale distretto si basa fundamentalmente sui prodotti usa e getta che vengono utilizzati poi nei vari settori sanitari (quali ad esempio cardiocirurgia, trasfusione ed altri), rappresentando l'82% della

¹⁴ Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani

produzione totale. L'altro grosso ramo di produzione del distretto si basa sui macchinari elettromedicali (per dialisi, cardiocirurgia, trasfusione ed altri impieghi) che occupa invece il 16%.

Tipicità del distretto industriale invece è la struttura organizzativa delle imprese. Il distretto ha le sue origini nel 1962, quando il dottore Mario Veronesi decide di fondare una delle capostipiti del concetto di distretto tecnologico, la MIRASET, da dove poi nasceranno gradualmente altre medie imprese che si specializzeranno nel nuovo settore aperto. Intorno al 1980 infatti il distretto raggiunge la sua fase di maturità cominciando ad attrarre varie imprese estere (quali ad esempio la Pfizer, prima azienda straniera ad investire nel 1986) e fra il 1990 e il 2000 cominciano a sorgere quell'insieme di piccole imprese che, seguendo l'esempio e l'avanzamento tecnologico di quelle già avviate, costituiscono il nocciolo fondamentale del *cluster*.

Dal 2000 fino ai giorni nostri si assiste alla piena maturazione del distretto, grazie non solo all'entrata di altri colossi internazionali (nel 2001 la Tyco acquista la MALLINCKRODT, una delle imprese portanti del settore), ma anche all'imposizione del modello e delle merci prodotte sul mercato internazionale.

Al netto di un principio di crisi che sta attraversando tutt'oggi questo distretto industriale, il polo di Mirandola ha contribuito in maniera determinante anche ad assorbire l'occupazione a seguito del terremoto dell'Emilia Romagna (20 Maggio 2012, localizzato nelle province di Modena, Ferrara, Mantova, Reggio Emilia, Bologna e Rovigo), ed è anche stato preso come esempio di ricostruzione ed efficienza distrettuale a seguito di una catastrofe naturale che ha devastato l'economia del luogo.

2.4.2.1 Caratteristiche

Nello specifico il polo mirandolese comprende i comuni di Mirandola, Medolla, Concordia, Cavezzo, San Felice sul Panaro, San Possidonio, San Prospero ed è leader sul mercato europeo della componentistica per emodialisi, distinguendosi per l'alta qualità dei prodotti immessi sul mercato.

Il distretto è un'area-sistema integrata ed espleta i vantaggi tipici del distretto industriale efficiente, risultando in esso un alto grado di cooperazione fra le imprese, che ne garantisce competitività e rapida circolazione delle tecnologie, un'alta qualità di risorse umane e competenze sedimentate localmente, a tal punto che il distretto ha stretti rapporti con le Università della zona (quali quelle di Modena, Reggio Emilia, Bologna e Verona) ed un indotto efficiente che opera sia a valle che a monte del *cluster*.

I settori del distretto sono in totale 15 (emodialisi, cardiocirurgia, chirurgia, anestesia e rianimazione, afere e plasmateresi, infusione e trasfusione, nutrizione, ginecologia, oncologia, urologia, biopsia, artroscopia, drenaggio, cardiologia, angiografia) ed è fondamentalmente caratterizzato dalla presenza di:

- Grandi imprese a capitale esterno produttrici di *disponibile* e di apparecchiature;

- Imprese locali indipendenti che operano in nicchie di mercato molto specializzate;
- Imprese che realizzano componenti in conto terzi;
- Imprese conto lavorazione che forniscono manodopera per l'assemblaggio dei prodotti.

Occorre sottolineare l'importanza che svolgono le grandi imprese che, dopo essersi imposte alla guida del distretto, hanno favorito l'accesso dello stesso al mercato internazionale di cui sono oggi leader del settore.

La situazione attuale del distretto di Mirandola appare tuttavia poco rassicurante. Le esportazioni, determinanti per il distretto, si sono ridotte notevolmente nel 2003 (nel primo semestre 2003 la flessione è stata del 9%). Accanto alle politiche volte al contenimento dei costi in Europa sul fronte della sanità pubblica, infatti, si è affiancato nell'anno passato anche il problema di una crescente concorrenza dei produttori esteri, che non si limita più a puntare solo sui costi, ma che inizia a riguardare anche i prodotti di qualità, come nel caso della Thailandia e dell'Egitto.

La recente crisi del distretto ha già prodotto un'uscita eccellente: si tratta di una delle aziende leader nel settore biomedicale (la Baxter) che nel giugno 2004 ha smantellato il sito produttivo di Mirandola per trasferirlo a Malta.

2.4.3 Sassuolo: un distretto leader nel settore della ceramica

Tabella 9 Dati generali sul distretto di Sassuolo¹⁵

<i>N. Imprese (2014)</i>	602	<i>Var. % Imprese (2013-2014)</i>	-4,14
<i>Imprese fino a 49 addetti (2013)</i>	256	<i>Var. % (2012-2013)</i>	-5,19
<i>Numero addetti (2013)</i>	18412	<i>Var. % (2012-2013)</i>	-3,64
<i>Export 2014 (in milioni di €)</i>	2866	<i>Var. % (2013-2014)</i>	7,66

Il distretto è situato fra la provincia di Modena e Reggio Emilia, lungo l'asse industriale Sassuolo-Fiorano e si è progressivamente esteso verso i comuni modenesi di Fiorano Modenese, Formigine, Maranello e Castelvetro e verso quelli reggiani di Scandiano, Casalgrande e Rubiera.

¹⁵ Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani

A Sassuolo è prodotto il 90% della ceramica nazionale ed è uno degli esempi principali di perfetta integrazione territoriale e interconnessione fra le aziende nei sistemi distrettuali italiani. Prime tracce della lavorazione della ceramica risalgono al XVIII secolo, mentre la fondazione del distretto moderno avviene all'inizio del XX secolo, caratterizzato da una tecnologia di produzione semplice, dimensioni minime

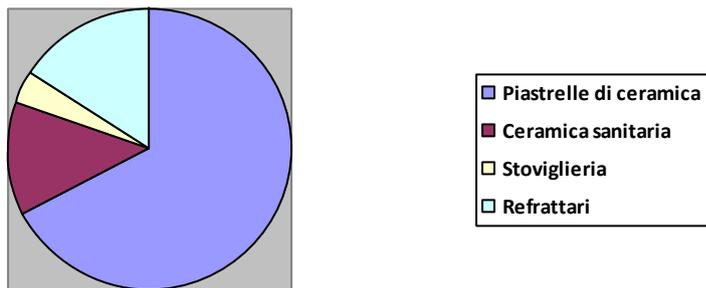


Figura 3 Divisione industria ceramiche italiana

consentirono l'acquisto a prezzi vantaggiosi, se non addirittura gratis, di macchinari per ristrutturare rapidamente il settore devastato dalla guerra. A questo si aggiunse che, a partire dall'inizio degli anni Cinquanta, la disponibilità di manodopera qualificata e di capitali, uniti a una forte domanda di prodotto, dovuta alla ricostruzione post-bellica e alla nascita delle grandi periferie nel settentrione d'Italia, portarono allo sviluppo e al consolidamento definitivo del distretto.

Il distretto, sull'onda della ricostruzione e del periodo particolarmente positivo dell'economia italiana, cresce rigogliosamente diventando un'eccellenza italiana locale fino al 1970, quando, a fronte di un crollo della domanda, intraprende un processo di ristrutturazione. Tale processo porta all'uscita delle imprese più piccole, andando a concentrare il 50% della produzione del distretto nelle mani delle 12 imprese maggiori presenti sul territorio ed ad ampliare il proprio mercato anche all'estero, dove diventa rapidamente leader della lavorazione della ceramica. Il periodo si caratterizza anche per un processo di innovazione che dura fino alla fine degli anni '90 attraverso un generale ridisegno dei *layout* e della logistica degli stabilimenti, verso l'automatizzazione del ciclo di movimentazione, stoccaggio, pressatura, essiccazione, scelta e confezionamento dei materiali.

Oggi il 35% dell'intero ammontare del commercio internazionale della ceramica è *made in Italy*. L'Europa è la principale area di destinazione dei prodotti ceramici italiani, e Francia e Germania sono i mercati esteri storici e di maggiori dimensioni della ceramica italiana in questo continente. Importante la presenza dei prodotti italiani anche nelle Americhe, principalmente negli Usa.

L'attuale settore ceramico italiano si divide essenzialmente in 4 macro settori:

efficienti contenute, scarse barriere all'entrata, che si sono sposate con le comuni caratteristiche della struttura industriale provinciale dell'epoca.

Il vero *boom* giunse tuttavia nell'immediato secondo dopoguerra, quando Sassuolo beneficiò degli aiuti economici delle potenze alleate (UNRRA e Piano Marshall) che

- Piastrelle di ceramica

Rappresenta il settore di gran lunga predominante del sistema, intorno al quale si raggruppano una miriade di piccolissime imprese, che si occupano di alcune delle fasi della catena produttiva delle più grandi. Mercato in espansione, le imprese registrano un aumento del 6% del commercio con i mercati di destinazione e del 6.76% per quanto riguarda le esportazioni. Il fatturato totale, 4.914 milioni di euro (3,97%) derivano per 4.109 milioni dalle esportazioni (6,19%) e da 804 milioni di euro da vendite sul territorio nazionale (-6,08%).

- Ceramica sanitaria

Decisamente più piccolo del settore delle piastrelle della ceramica, presenta 29 aziende di cui una grossa parte nel distretto di Civita Castellana (Viterbo). Con un fatturato in aumento del 2.87%, il settore incide per il 5% sul totale distrettuale

- Stoviglieria

Con 9 aziende e appena 662 dipendenti, la stoviglieria è il settore più piccolo dei 4, con vendite sul mercato domestico pari all'80% del fatturato.

E' interessante notare come siano state inserite da maggio 2013 misure antidumping sulle importazioni di stoviglie cinesi in Europa, con valori di dazi per i prossimi 5 anni compresi tra il 13,1% ed il 23,4% a seconda dei diversi esportatori cinesi: tale misura ha determinato nel 2014 un calo dell'import del 28,23% rispetto al 2013.

- Refrattari

Formato da 35 aziende con poco più di 2000 addetti. Il settore si rivolge principalmente al mercato nazionale (65%).

Da questa suddivisione emerge l'importanza fondamentale del distretto di Sassuolo nel complesso del mercato delle ceramiche. Infatti più della metà della produzione di ceramica si basa sulle piastrelle, che registra tra l'altro anche un mercato in espansione e un fatturato con cifre importanti. Oggi il distretto, dopo un lungo periodo di crisi dovuto alla recessione e alla concorrenza internazionale, è ancora uno dei principali poli produttivi mondiali per lei piastrelle in ceramica, capace di realizzare l'80% della produzione nazionale.

2.4.3.1 Sviluppi strategici e prospettive future

Come detto in precedenza, il distretto di Sassuolo basa la sua visione strategiche su due vie:

La prima strategia basa il prodotto ceramico distrettuale, da un lato, su caratteristiche tecniche di robustezza e durata nel tempo (frutto di innovazioni di processo sviluppate con i produttori di macchinari che hanno

altresi ampliato le possibilità di applicazione del prodotto) e, dall'altro lato, su un design accurato, (create dall'interazione con soggetti specializzati), e su un'ampia gamma di prodotti, (grazie alla presenza di una pluralità di soggetti di nicchia).

Per realizzare tale varietà l'industria ceramica investe in ricerca per lo sviluppo di nuovi materiali e processi, collaborando con i settori complementari, con l'impiantistica, le aziende fornitrici di materiali, di decori. La forza innovativa del distretto è connessa alla presenza di un elevato numero di attori coinvolti nel distretto (grandi gruppi, fornitori specializzati, lavorazioni complementari, associazioni di categoria, centri servizi), e alle loro modalità di interazione e hanno storicamente costituito il fattore competitivo chiave del distretto, ancora oggi sotto molti aspetti efficace di fronte alle nuove sfide. La collaborazione tra le realtà distrettuali, favorita dalla prossimità spaziale degli attori, e la presenza di aziende tecnologicamente avanzate e impegnate nelle attività di ricerca rappresentano la chiave della competitività del distretto. Altrettanto importanti sono i rapporti di interazione tra le imprese di grandi dimensioni e imprese di nicchia, produttrici di elementi complementari o di prodotti ad elevata specializzazione. L'ampiezza della gamma dell'offerta distrettuale si è costruita nel tempo grazie anche alla forte divisione del lavoro di tipo orizzontale (subfornitura di qualità), tra soggetti portatori di competenze complementari. Tale divisione del lavoro ha consentito, potendo contare su una elevata imprenditorialità stimolata dalle economie distrettuali, di continuare a mantenere una forte capacità innovativa e di mantenere un presidio anche su nicchie non profittevoli per la grande dimensione.

Sui mercati esteri, le strategie delle imprese distrettuali si focalizzano: sulla ricerca di un maggior presidio commerciale, con lo sviluppo di accordi e joint-venture, anche se non mancano esempi di acquisizione di società commerciali e di distribuzione; sulla riduzione dei costi logistici, che risulta legata al processo di crescita multinazionale con la costituzione di stabilimenti produttivi all'estero.

La prima strategia deriva dalla stessa struttura distributiva tipica dei mercati esteri. A livello nazionale infatti la distribuzione è caratterizzata da una forte frammentazione dei punti vendita che impedisce un controllo degli stessi; il canale prevalente è quello lungo, con utilizzo di grossisti e agenti, per lo più monomandatari, che riescono ad esercitare solo un controllo parziale sulle modalità espositive. All'estero, al contrario, prevale una concentrazione della distribuzione in grandi gruppi che esercitano sul produttore un forte potere, sia in termini di scelte di politica distributiva che strategici; è proprio per questo che la costituzione di accordi è una via preferenziale per ottenere spazi di autonomia all'interno di questi mercati.

Per quanto riguarda la seconda strategia è opportuno sottolineare che nel settore ceramico, le caratteristiche del processo produttivo (scarsa scomponibilità del ciclo) e del prodotto (elevato peso specifico, alta incidenza dei costi di trasporto, problemi legati allo stoccaggio) non favoriscono strategie di delocalizzazione.

Inoltre Sassuolo costituisce un ambiente fortemente permeato di competenze e conoscenze, che presenta intatti tutti i vantaggi competitivi derivanti dall'agire in ambito distrettuale (competenze e specializzazioni, innovazione, flessibilità produttiva, trasparenza informativa, settori di supporto, ecc.).

A testimonianza della centralità del comparto a livello mondiale, negli ultimi anni si sono perfezionate sempre più specifiche applicazioni per la decorazione digitale ceramica, sviluppate e perfezionate principalmente nel nostro Paese e nel Comprensorio ceramico, in grado di ottimizzare ulteriormente la produzione del settore di riferimento.

Infine, nonostante i problemi di natura viaria, il distretto, grazie anche ai servizi offerti e alle infrastrutture realizzate, rappresenta anche una piattaforma distributiva per tutto il mercato europeo. Fino ai primi anni novanta il presidio estero si è concretizzato nell'apertura di centri di servizi alla vendita e di *show rooms* e nell'acquisizione di società commerciali e di distribuzione, spesso assieme ad altre imprese del distretto. Nel corso degli anni Novanta, e in tempi più recenti, molti dei gruppi presenti nel distretto hanno proceduto più frequentemente all'acquisizione, alla realizzazione di impianti produttivi, attraverso investimenti diretti all'estero, per meglio servire i nuovi mercati, in termini di costi e tempi: queste due forme di internazionalizzazione della produzione rientrano in un processo di crescita multinazionale, nel quale il distretto continua tuttavia a mantenere un ruolo di primo piano. Le principali direzioni verso le quali si sono indirizzati gli investimenti all'estero riguardano da una parte il continente americano, per l'alta incidenza del trasporto nei costi distributivi, dall'altra i principali mercati europei, come Francia, Germania, Spagna, Russia e Ucraina; in questo secondo caso la scelta della localizzazione è collegata soprattutto alla possibilità di ridurre i costi di accesso alle materie prime ed ai mercati finali dei paesi dell'Est Europa.

2.4.4 Un distretto diversificato: il caso di Carpi

Tabella 10 Dati generali sul distretto di Carpi¹⁶

<u>N.Imprese (2014)</u>	4044	<u>Var.% Imprese (2013-2014)</u>	-3,92
<u>Imprese fino a 49 addetti (2013)</u>	2877	<u>Var. % (2012-2013)</u>	-4,7
<u>Numero addetti (2013)</u>	17908	<u>Var.% (2012-2013)</u>	-6,48
<u>Export 2014 (in milioni di €)</u>	2035	<u>Var. % (2013-2014)</u>	-1,65

Il distretto di Carpi rappresenta probabilmente l'esempio più importante di evoluzione e di eccellenza del prodotto dell'Emilia Romagna, in quanto in questo territorio riescono a svilupparsi piccole e medie imprese che nel corso della loro storia sono riuscite perfettamente a modificarsi a seconda delle esigenze del

¹⁶ Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani.

mercato nazionale ed internazionale, mantenendo sempre standard qualitativi di prodotto particolarmente elevato, con un alto rendimento dell'export (in particolare verso paesi come Germania e Francia).

Carpi ospita più di 4.000 imprese sul proprio territorio e presenta il maggior numero di occupati della regione dopo i distretti di Sassuolo e Modena. Si divide fundamentalmente in due rami: il tessile/abbigliamento, che presenta la maggioranza del sistema produttivo e quello marginale della produzione dei macchinari per la lavorazione del legno.

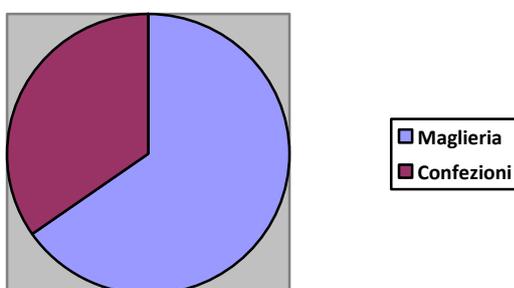


Figura 4 Composizione percentuale del settore tessile /abbigliamento (Carpi)

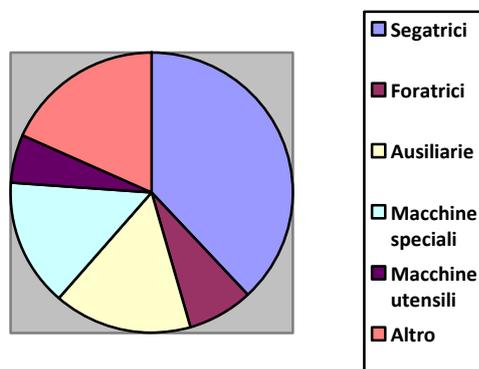


Figura 5 Composizione percentuale del settore macchinari per la lavorazione del legno (Carpi)

2.4.4.1 Settore tessile/Abbigliamento

La storia del distretto di abbigliamento e tessile di Carpi risale a tempi lontani. Studi infatti dimostrano che le prime attività commerciali svoltesi in questa zona risalgono al 1500 con l'espansione di centri di lavorazione di truciolo e cappelli di paglia. Ma il settore per lungo tempo rimane piccolo centro di ritrovo di mercanti prima, e di piccole attività poi fino al secondo dopo guerra, quando si assiste ad un vero e proprio *boom* dell'attività commerciale nei pressi di Carpi destinato a durare fino agli anni '70.

In particolare il periodo florido risale al decennio 1950-1960, caratterizzato da un'impennata del tasso di occupazione ed incentrato nella maglieria a basso prezzo destinata all'esportazione (soprattutto verso la Germania).

Assistiamo allo sviluppo di un modello decentrato basato dapprima sul lavoro a domicilio e successivamente sul lavoro per conto terzi svolto da una miriade di piccole imprese specializzate in alcune fasi del processo produttivo. In questo periodo le imprese più grandi decidono di attuare una politica di decentramento della produzione verso l'esterno, per potersi concentrare sulle fasi di progettazione, commercializzazione e coordinamento, che determinano una divisione netta del lavoro e fanno sorgere nei pressi del distretto altre piccole imprese che si occupano della fase produttiva e delle diverse fasi, assicurando una elevata flessibilità produttiva.

Tale flessibilità è alla base del successo del distretto negli anni '70, quando il mercato tessile attraversa un periodo di crisi, mentre l'occupazione aumenta e le imprese del distretto aumentano di dimensione.

Gli anni '80-'90 registrano un rallentamento del distretto in ambito produttivo in quanto le imprese più piccole decidono anch'esse di esternalizzare fuori dal distretto alcune fasi della catena produttiva, mentre quelle si rivolgono all'estero per procurarsi materiali e parte di alcune fasi di lavorazione.

Tutto ciò porta alla crisi del settore sul finire del XX secolo, dove imprese estere decidono di sfruttare l'appeal di mercato delle marche sviluppatesi nel distretto di Carpi acquistando le aziende e delocalizzandole, chiudendo le sedi originarie del comune.

Complice il periodo di crisi, il distretto reagisce rivoluzionandosi completamente. Diversi prodotti per un diverso mercato con diverse strategie di vendita e forte decentramento delle fasi di lavorazione.

In pochi anni, Carpi si affaccia sul nuovo millennio con un progressivo processo di qualificazione del prodotto, in termini di qualità, stile e contenuto moda, in grado di generare un complessivo riposizionamento su fasce di mercato più alte.

Nonostante i cambiamenti che hanno investito le imprese del settore negli ultimi anni, rimangono ancora oggi alcune peculiarità tipiche del tessuto imprenditoriale del distretto come la vocazione tessile, la dimensione medio-piccola delle imprese, l'apertura verso l'esterno della filiera produttiva, l'orientamento prevalente al mercato nazionale.

Nella costellazione delle imprese del distretto emiliano è particolarmente interessante soffermarsi sulle imprese finali, che nel corso degli ultimi quaranta anni si sono distinte per la loro particolare capacità di adattarsi, erigendosi a leader del *cluster*, al cambiare dei tempi e delle situazioni di mercato e si

differenziano in base al loro posizionamento di mercato e alle loro relazioni, più o meno forti, con il mercato finale di sbocco.¹⁷

- Imprese con marchi ad elevata visibilità.

Presentano un forte marchio, che è riconosciuto anche all'esterno del distretto e si avvalgono di un proprio campionario. Più raramente (nel settore delle imprese di confezioni soprattutto) si rivolgono anche a stilisti esterni per ideazione di collezioni.

- Imprese che producono su licenza di altre aziende esterne al distretto

Anch'esse con un elevato riconoscimento al di fuori del distretto emiliano, queste si distinguono dalle prime perché producono anche per marchi (di solito fra i leader del mercato di riferimento) esterni, che concedono a loro la licenza.

- Imprese con marchio e campionario proprio

Tipologia fondante e più diffusa all'interno del distretto. Hanno un proprio marchio e non si avvalgono di interventi esterni per il campionario. Di conseguenza, presentano anche una minore visibilità sul mercato e producono spesso per specifici mercati di nicchia.

- Imprese che hanno un proprio campionario pur producendo sotto marchio esterno

Imprese che hanno un proprio campionario ma che agiscono per conto di un marchio di un cliente specifico (spesso esterno). Totale assenza di visibilità sul mercato.

- Imprese con marchio e modello del cliente

Tipologia di impresa anche di fornitura in quanto, pur avendo avuto in passato un proprio campionario con delle proprie tecniche, oggi producono con metodi e marchi di un cliente esterno. Decentra parte della produzione ad imprese di fornitura.

Nell'area distrettuale sono economicamente più efficienti e più sviluppate in particolare quelle imprese che utilizzano un proprio marchio ed una proprio campionario, o rinunciando solo ad una parte di queste due caratteristiche. Si tratta appunto di un piccolo nucleo, una quindicina di aziende, ma che da sole attualmente sviluppano il 50% circa del fatturato del distretto: l'aumento del fatturato distrettuale degli ultimi anni è infatti da attribuire alle ottime performance conseguite da queste imprese.

¹⁷ Classificazione formulata dall'Osservatorio del settore tessile-abbigliamento (2009).

2.4.4.2 Punti di forza e strategie future

Il distretto di Carpi è riuscito a sviluppare particolarmente bene alcuni dei vantaggi tipici dell'originale distretto marshalliano: una profonda interconnessione fra le varie imprese ed il contesto locale, la capacità delle imprese leader di sviluppare comportamenti innovativi che vengono poi trasferiti rapidamente alle altre imprese per imitazione favoriti da una facilità di circolazione di informazione ed un'alta tendenza al cambiamento.

In tempi recenti le imprese sono state capaci di sviluppare alcuni modelli (come ad esempio quelli del pronto moda) che hanno consentito loro di adattarsi ai cambiamenti del mercato con rapide risposte alle nuove esigenze. Ciò significa non solo stare al passo con le richieste del mercato, ma riuscire a soddisfare le più diversificate esigenze di questo, pur mantenendo uno standard elevato di prodotto.

Più in generale, i punti di forza di Carpi vanno ricercati nella ricchezza del territorio che offre forti esternalità grazie alla presenza di una filiera produttiva completa specializzata nelle serie corte di produzione.

Evoluzioni dello scenario competitivo generale di riferimento per il settore del tessile abbigliamento, quali la crescente competizione globale, la riduzione del time to market, la crescente richiesta di differenziazione dei prodotti richiedono per le imprese del distretto posizionate a tutti i livelli un nuovo o più profondo impegno con riferimento a diversi aspetti. Per le imprese finali sarà importante intraprendere politiche di prodotto mirate, volte a migliorare il posizionamento sul mercato, andando ad approfondire la qualità dei prodotti offerti e a collocarsi nelle fasce prezzo-qualità superiori, più difficilmente aggredibili da una concorrenza estera di costo.

In questo può risultare utile puntare su strategie di differenziazione dell'offerta ampliandola anche ad altre categorie merceologiche complementari al business dell'abbigliamento¹⁸.

Un altro elemento che si è rivelato vincente nel caso di alcune imprese leader del distretto è la capacità di inserirsi nei circuiti internazionali della moda, sviluppando il contenuto moda dei prodotti e puntando su attente strategie di marketing. La comunicazione e l'adozione di politiche di marchio, che rendano maggiormente riconoscibili i prodotti agli occhi dei consumatori, sono elementi da non sottovalutare in questo settore.

¹⁸ Le cosiddette strategie di *brand extension*.

2.5 I Distretti Industriali in Toscana: i maggiori esempi

“Nel modello Emilia, secondo Sebastiano Brusco (1980) tessuto sociale e struttura produttiva si sostengono a vicenda, realizzando in sostanza una complessa miscela armonica sostenuta da istituzioni efficienti. Al contrario della Toscana, dove la genesi dei distretti industriali ha creato un modello senza integrazione verticale con un processo di diversificazione e specializzazione che non si è arrestato ai settori dei beni finali, ma si è esteso all’area, decisiva per l’internazionalizzazione, dei servizi all’industria”¹⁹

Tabella 11 Distretti industriali ed addetti in Toscana²⁰

Sistemi locali di lavoro			Distretti Industriali (su tot. Italia)		
Distretti Industriali	SLL manifatturieri	SLL totali	Dis. Industriali (%)	% dis. Industriali su SLL manifatturiere	% dis. Industriali su SLL totali
12	20	48	10,6	75	31,3

Valori assoluti		Valori percentuali	
Addetti	di cui manifatturieri	Addetti	di cui manifatturieri
495523	148351	10,1	9,9

La Toscana presenta modelli di distretto industriale sostanzialmente diversi rispetto a quelli precedentemente analizzati in Emilia Romagna, non solo strutturalmente, ma anche a livello di impieghi, export e cooperazione con i sistemi locali. Nella regione sono collocati 12 dei 141 distretti industriali italiani, in cui lavorano il 10.2% degli addetti totali italiani nei distretti, di cui circa un quarto impegnato nel settore manifatturiero. I 12 distretti toscani sono:

1. Distretto del mobile di Quarrata
2. Distretto della pelle di Piancastagnaio
3. Distretto cartario di Capannori
4. Distretto orafo di Arezzo
5. Distretto industriale dei mobili (e legno) di Poggibonsi
6. Distretto delle calzature (ed articoli in pelle) di Empoli
7. Distretto tessile-abbigliamento di Prato
8. Distretto calzaturiero della Valdinievole
9. Distretto lapideo Apuo-Versiliese
10. Distretto industriale di pelli e calzature del Valdarno Superiore
11. Distretto industriale tessile-abbigliamento Casentino – Val Tiberina
12. Distretto Industriale di Santa Croce sull’Arno

¹⁹ Sforzi, Fabio; Lasagni, Andrea. *Le traiettorie regionali del cambiamento distrettuale*. In Bellandi, Marco; Caloffi Annalisa (a cura di), *I nuovi distretti locali, rapporti di Artimino 2012-2013*. Il Mulino, Bologna 2014.

²⁰ Annuario Statistico italiano, ISTAT 2009.

Dal punto di vista dell'occupazione i distretti che presentano percentuali importanti sono quelli di Prato (31.808 nel settore tessile, in diminuzione del 2.32% rispetto all'anno precedente), di Empoli (29.034 nel settore delle calzature ed articoli in pelle, +1.55% rispetto all'anno precedente) e di Santa Croce (10.942, -2.27%)²¹. Il settore sta vivendo un momento di profonda trasformazione con il sorgere di distretti tecnologici e un aumento mercato dei servizi, a scapito dell'agricoltura e dell'industria. Fra i 12 sistemi distrettuali spicca quello di Prato, che accoglie circa il 59,1% del totale degli addetti nei distretti industriali toscani.

2.5.1 Caratteristiche del modello

I distretti industriali toscani presentano, seppur basandosi sullo stesso modello, delle diversità da quelli del Nord, compresi quelli del sistema emiliano romagnolo analizzato prima. Come il sistema emiliano infatti, i *cluster* toscani hanno presentato dall'immediato secondo dopoguerra una profonda interazione con le istituzioni locali che hanno dato la possibilità di uno sviluppo rapido e radicato sul territorio delle imprese. Interessante è invece notare come il sistema toscano (caratteristica che condivide con altri distretti del centro Italia) presenti una miriade di piccole imprese estremamente cooperanti fra loro ed in profondo contatto con i sindacati locali. Tali legami con istituzioni locali e sindacati ha dato la possibilità di sviluppare un circolo virtuoso con effetti benefici soprattutto dal punto di vista sociale. Infatti nelle province sedi di *cluster* industriali, si evidenzia un'alta qualità della vita, coesione sociale e un sistema di *welfare* particolarmente forte.

Dal punto di vista delle imprese, si è assistito ad un significativo aumento di importanza (e sviluppo sul territorio) di piccole imprese impegnate soprattutto nel campo dell'industria dagli anni '50 in poi, che si sono continuate a sviluppare ed a rappresentare uno dei maggiori esempi di *cluster* in Italia fino agli anni '80, quando anche loro, come il resto di quelli italiani, si sono dovuti confrontare con l'apertura dei mercati ed il confronto con altre imprese caratterizzate da produzione a basso costo.

Si citano in particolare 5 distretti industriali, simbolo del modello toscano, fino agli anni '90, di cui alcuni ancora oggi leader mondiali nei rispettivi settori in cui operano.

- Distretto di Santa Croce (concerie)
- Distretto di Empoli (abbigliamento)

²¹ Periodo di riferimento 2013-2014

- Distretto di Monsummano (calzature; nelle rilevazioni dell'Osservatorio Distretti considerato nel distretto della Valdinievole)
- Distretto di Prato (tessile)
- Distretto di Poggibonsi (mobili e lavorazione del legno)

Da tali distretti possiamo notare come il modello toscano presenti elevata capacità di adattamento alla produzione al cambiare dei mercati. I *cluster* toscani infatti nel corso degli ultimi cinquanta anni, hanno visto spostare gradualmente la produzioni dal settore industriale a quello dei servizi, spostandosi su settori diversi da quelli tipici del sistema locale, applicando anche politiche di diversificazione del prodotto. Malgrado la notevole crescita dei servizi, i dati censuari mostrano comunque che l'industria resta generalmente l'attività prevalente (nei distretti presi come campione²²).

Tabella 12 Addetti per settore (distretti toscani), 1981-1991²³

DISTRETTI	Agricoltura		Industria		Servizi		Totale	
	1981	1991	1981	1991	1981	1991	1981	1991
Empoli	886	444	22322	19847	13032	16872	36240	37163
Santa Croce	202	127	25116	23063	12037	15122	37355	38312
Prato	460	259	95164	81180	45583	59481	141207	140920
Poggibonsi	633	215	11017	10116	6876	9179	18526	19510
Monsummano	78	65	13372	9752	13063	15708	26513	25525

Altra caratteristica distintiva rispetto al modello dell'Emilia Romagna è la presenza nel territorio di molte altre strutture industriali che non fanno parte del sistema distretti industriali, ma per varie caratteristiche richiamano tale modello, non venendo tuttavia annoverate nel conto totale dei distretti industriali. In tal senso è opportuno riportare gli esempi dei "quasi distretti" quali i sistemi produttivi del marmo a Carrara e la produzione di gioielli ad Arezzo, sistemi più grandi con un numero minore di piccole imprese all'interno ma che presentano un'organizzazione produttiva comparabile a quella del distretto industriale, e che sono parte integrante della grande categoria del *Made in Italy*.

Ci sono poi aree industriali non riconducibili al sistema del distretto che hanno trainato la regione nel periodo successivo alla conclusione della II guerra mondiale come alcune grandi aree turistico industriali di Piombino e l'industria chimica di Rosignano.

Alla fine del XX secolo i distretti toscani si sono trovati a far fronte a profondi cambiamenti del mercato dovuti all'esplosione della globalizzazione, che ha trovato nelle imprese orientali nuovi *competitor* particolarmente agguerriti. I distretti toscani hanno risposto a tale problema con lo spostamento della

²² Nota bene: sono stati presi come campioni questi distretti in quanto, oltre a rappresentare ed aver rappresentato delle eccellenze fra i distretti industriali toscani ed italiani, presentano un tasso di occupazione particolarmente elevato, anche nei confronti della media nazionale.

²³ Elaborazione dati ISTAT 1981-1991

produzione e dell'operazione in mercati diversi da quelli originari in cui operavano, tipici del sistema locale, applicando cioè una diversificazione del prodotto. Esemplari sono i distretti di Prato, che ha introdotto nuove materie prime ai tradizionali tessuti cardati e Poggibonsi, che ha spostato la propria produzione da mobili per camere e salotti di ambiente a arredamenti con un unico disegno componibili per bagni e cucina.

Altra conseguenza del periodo di cambiamento del mercato è stata l'elaborazione di una nuova divisione del lavoro con altre imprese esterne a quelle del distretto. Fino agli anni '90 infatti i distretti industriali toscani hanno presentato sempre delle altissime percentuali di fasi di produzione all'interno del *cluster* rispetto ad altri distretti italiani, importando materia prima dall'estero e dando poi la fase di lavorazione ad imprese locali.

Con la globalizzazione alcune imprese hanno deciso di portare all'esterno del distretto alcune fasi della catena produttiva, risultando meno dispendiose in quanto queste presentano un costo del lavoro più basso. Fra il 1986 ed il 1993 per esempio le importazioni di filati di lana nel distretto di Prato sono cresciute del 185% e quella di tessuti grezzi in lana del 262%.

Esse hanno anche delocalizzato rapporti di subfornitura con imprese non locali, sebbene in misura ben minore (Prato presenta, come Monsummano, un 70% di produzione ancora commissionata localmente).

2.5.2 Un distretto spaccato: il caso di Empoli

Tabella 13 Dati generali sul distretto di Empoli²⁴

<i>N. Imprese (2014)</i>	7121	<i>Var.% Imprese (2013-2014)</i>	-1,08
<i>Imprese fino a 49 addetti (2013)</i>	5033	<i>Var. % (2012-2013)</i>	1,43
<i>Numero addetti (2013)</i>	29034	<i>Var.% (2012-2013)</i>	1,55
<i>Export 2014 (in milioni di €)</i>	4554	<i>Var. % (2013-2014)</i>	9,5

Il distretto di Empoli comprende dieci comuni della Toscana centrale: Capraia e Limite, Castelfiorentino, Cerreto Guidi, Certaldo, Empoli, Gambassi Terme, Montaione, Montelupo Fiorentino, Montespertoli, Vinci per una superficie complessiva di 670 kmq.

E' una delle maggiori rappresentazioni dell'effetto della globalizzazione e della recente crisi del sistema economico di piccole e medie imprese. Infatti Empoli ospita alcune società che hanno ereditato mestieri presenti sul territorio da secoli e secoli, con una vastissima tradizione, ma per lo più piccole e medie imprese (98%). Nonostante la presenza di grandi imprese con un discreto successo sul loro mercato di riferimento come ad esempio Gruppi come Sammontana e Montalbano (alimentare), Bitossi, Fabo, Magis, Sirom e Irplast (chimica), Sesa (Ict) e Ceam (elettronica e sensori di temperatura per l'industria), il *cluster* è stato

²⁴ Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani

costretto ad una trasformazione che dall'altra parte ha indebolito il sistema. Sistema indebolito anche dal fatto che molte piccole imprese hanno preferito chiudere (ed è diminuito il tasso di natalità di imprese nel distretto) in quanto è diventato più conveniente per tali imprenditori investire su rendite immobiliari piuttosto che sul rischio di impresa. E ciò ha generato delle lacune sull'intera catena produttiva (ingigantite anche dalla delocalizzazione all'esterno).

Lo scarso collegamento fra le varie imprese, una catena produttiva a pezzi e la presenza di un enorme numero di piccole imprese hanno reso impossibile realizzare una corretta internazionalizzazione del *cluster* che blocca le imprese stesse all'interno del mercato locale, senza darle la possibilità di cavalcare l'onda della globalizzazione per affacciarsi su nuovi mercati.

L'innovazione in tal senso ha giocato un ruolo importante per molte delle imprese che hanno deciso di investirevi sopra e che oggi rappresenta un (dei pochi) fattore particolarmente positivo. Questa infatti ha dato la possibilità di investimento a società o piccoli imprenditori cinesi che, sempre secondo la regola di competizione/diversificazione ha aperto agli stessi il mercato empolesse. Tale competizione ha spostato l'attenzione del distretto su una competizione fra le imprese locali e le nuove orientali determinando un forte miglioramento tecnologico.

2.5.2.1 Caratteristiche

Organizzata in una fitta rete di piccolissime unità produttive (circa 2/3 della produzione a domicilio che per anni hanno tagliato, cucito e rifinito per conto delle imprese di confezioni italiana con un altissimo tasso di partecipazione femminile), l'area empolesse presenta circa 17.874 imprese di artigianato diffuso, specializzato in produzione di impermeabili, cappotti, giacche (soprattutto per donna), indumenti in pelle.

Terzo polo industriale della Toscana dopo Prato e Firenze, il distretto si distingue per la produzione tessile, affiancata in misura minore dalla presenza di imprese chimiche ceramiche, meccaniche, cartotecniche, del cuoio, della gomma, delle materie plastiche e alimentari (come ad esempio la Sammontana S.p.A. che rappresenta una grossa fetta del mercato italiano del gelato e la Coop, colosso della distribuzione commerciale che nasce ad Empoli).

Il distretto empolesse si è sostanzialmente sviluppato su un'imprenditoria etnica, dove l'istaurarsi di una grossa comunità cinese (59.5% di imprese con titolare cinese) hanno consentito al distretto di concentrarsi ed imporsi nel mercato della moda ma al tempo stesso ha causato una profonda spaccatura all'interno della società locale, un tempo raccolta intorno al polo di artigiani empolesse e che oggi vede svilupparsi, proprio a causa di questa mancanza di integrazione un "distretto cinese" all'interno dello stesso distretto. Tale contrasto ha dato il via ad un processo di sviluppo soprattutto sostitutivo dell'imprenditoria artigiana locale, un maggiore turnover delle imprese dettato da motivi fiscali, una maggiore flessibilità produttiva delle aziende. Connessa con la graduale scomparsa dei prodotti e delle imprese tradizionali del territorio è la

particolare difficoltà di queste piccole imprese ad una efficiente successione imprenditoriale, complici anche gli scarsissimi rapporti che il distretto tiene con imprese esterne ad esso (a tal proposito è opportuno evidenziare come il distretto presenti una bassissima percentuale di delocalizzazione del processo produttivo, sulla falsa riga della scarsa comunicazione con altri ambienti imprenditoriali locali adiacenti).

Tuttavia il vero punto debole del distretto empolesse è che la quasi totalità dei flussi di merci in entrata ed in uscita dal distretto empolesse viaggia su gomma. Eccetto qualche spedizione di prodotti oltremare, dove si alternano spedizioni navali o aeree, la spedizione tende ad essere particolarmente inefficiente, restituendo un servizio di consegna non solo particolarmente lento ma anche di livello basso.

2.5.2.2 Risollevere un intero distretto: Programma regionale dello sviluppo

Questo documento descrive, in particolare, le iniziative mirate alla creazione del Distretto Integrato Regionale nell'obiettivo di creare una cooperazione fra i singoli distretti, andando a superare la logica degli anni '70-'80 che vedeva il distretto come un ente sì vivo, ma a se stante.

L'obiettivo è quello di incrementare l'efficienza dei processi produttivi, valorizzare le risorse locali, sviluppare i fattori ambientali della competitività, promuovere la cultura cooperativa della responsabilità sociale tra le imprese, elevare la capacità di interazione con i servizi qualificati che si collocano a monte (ricerca, progettazione e design) e a valle (distribuzione e marketing), partendo dall'attuale struttura produttiva basata ancora su settori tradizionali, su piccole e medie imprese, sul mondo dell'artigianato e sulla tradizionale organizzazione in distretti produttivi. Si tratta di favorirne l'evoluzione settoriale, produttiva, dimensionale, organizzativa verso forme più adeguate all'attuale fase della competizione internazionale. In questo senso appare importante favorire la nascita ed il consolidamento di imprese o sistemi di impresa che per capacità innovativa, internazionalizzazione, dimensione siano tali da costituire nuovi elementi dinamici per l'intero sistema produttivo.

Ciò sarà perseguito attraverso azioni finalizzate sia a favorire e sostenere processi di riorganizzazione e diversificazione produttiva dei settori industriali particolarmente esposti agli effetti della globalizzazione (tessile, abbigliamento, calzature, più in generale moda), che a sostenere la transizione del manifatturiero regionale verso tipologie produttive a più elevato contenuto di immaterialità. Per lo sviluppo delle politiche industriali del Distretto Integrato la Regione Toscana ha stanziato nel 2007-2010 249 milioni di euro²⁵.

²⁵ Fonte: Programma Regionale di Sviluppo 2006-2010.

2.5.3 Un'eccellenza italiana: Il tessile di Prato

Tabella 14 Dati generali sul distretto di Prato²⁶

<i>N. Imprese (2014)</i>	8202	<i>Var.% Imprese (2013-2014)</i>	-0,93
<i>Imprese fino a 49 addetti (2013)</i>	6670	<i>Var. % (2012-2013)</i>	-2,76
<i>Numero addetti (2013)</i>	31808	<i>Var.% (2012-2013)</i>	-2,32
<i>Export 2014 (in milioni di €)</i>	2093	<i>Var. % (2013-2014)</i>	7,65

2.5.3.1 La nascita di un modello

L'area del Distretto tessile di Prato include 12 comuni in un'area a cavallo tra le province di Prato (comuni di Prato, Cantagallo, Carmignano, Montemurolo, Poggio a Caiano, Vaiano, Vernio), di Pistoia (comuni di Agliana, Montale, Quarrata) e di Firenze (comuni di Cadenzano e Campi Bisenzio) e interessa una superficie di 700 kmq e una popolazione che conta più di 300.000 abitanti.

Il distretto di Prato è uno dei più antichi e più grandi della regione nonché uno dei più importanti a livello mondiale per la produzione di filati e tessuti di lana. Vi si producono infatti tessuti per l'industria dell'abbigliamento, prodotti tessili per l'arredamento, filati per l'industria della maglieria; tessuti non tessuti e tessili speciali per impieghi industriali, prodotti in maglia e capi di abbigliamento da uomo e donna, in lana cardata e pettinata, cotone, lino, seta e fibre sintetiche. Negli ultimi anni, complice anche il contemporaneo declino di alcuni centri forti della regione, nel distretto di Prato sta prendendo forza anche il settore del pronto moda.

Il *cluster* comincia a svilupparsi nel panorama industriale italiano durante gli anni Trenta, dove convergeva circa il 90% di tutti gli stracci raccolti nel paese ed importati in Italia. Tali stracci poi venivano riconvertiti da piccole industrie locali che li trasformavano in fibre rigenerate pronte per essere esportate o riutilizzate nel settore tessile locale. Prima della II guerra mondiale infatti già esisteva il settore tessile pratese, ma contava solo poche centinaia di imprese divise in due settori fondamentalmente:

- Lanifici a ciclo completo

²⁶ Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani

Comprendevano la maggior parte delle aziende del settore tessile e presentavano al loro interno tutta la catena produttiva. Produttori ancora di beni standardizzati e non di alta qualità, queste imprese esportavano quanto creato in mercati ancora poco sviluppati quali India, Cina e Sud Africa dove la concorrenza era nulla.

- Imprese di trasformazione e rigenerazione degli stracci

Tali aziende, che rappresentavano una parte minore, erano invece addette, come detto prima, alla rigenerazione degli stracci che giungevano nel distretto in materie prime da ricollocare sul mercato.

Di questa categoria fanno parte anche alcune piccolissime imprese tessili (rifinitrici, tintorie, filature, tessiture), che andavano a completare le fasi produttive incomplete di alcune imprese più grandi.

Il distretto continuò quindi una discreta fase di sviluppo fino allo scoppio del conflitto bellico, in quanto i tedeschi, durante l'occupazione, presero e chiusero queste industrie per poter meglio controllare le località che sorgevano intorno ad esse. Uscite quindi distrutte dalla occupazione nazista, le imprese, grazie alla collaborazione della popolazione locale riuscirono rapidamente a ricostruire macchinari ed industrie diventando, appena un anno dopo la fine del conflitto, l'unico centro tessile funzionante quasi sui ritmi dei livelli prebellici italiani.

Oltre all'incredibile sforzo delle popolazioni locali altri tre fattori contribuirono alla rapida ricostruzione della vita economica di Prato, in particolare:

- In quanto unico centro tessile funzionante dell'Italia liberata, Prato assorbì l'intera domanda di indumenti nuovi di una popolazione con forti necessità di abiti nuovi dopo sei anni di guerra. Oltre alla domanda interna, notevole fu pure quella da parte del resto d'Europa, che pagava la devastazione industriale e ritmi ancora particolarmente lenti di produzione
- Il distretto usufruì anche della decisione del governo di concedere agli esportatori la libera disponibilità del 50% della valuta derivante da vendite di esportazioni. Ciò favorì un enorme guadagno anche per i cambi ufficiali particolarmente bassi rispetto a quelli di mercato
- In ultima analisi, Prato usufruì anche del piano UNRRA²⁷ che rifornì le imprese di materie prime e macchinari per la produzione a prezzi straordinariamente bassi.

L'onda dell'aumento della domanda sia interna che estera causata dalla guerra fece crescere vertiginosamente le possibilità di guadagno nel settore tessile, e ciò comportò un vero e proprio boom di imprese piccole e medie nelle vicinanze di Prato, attratte proprio dai facili guadagni. Tuttavia dal 1947 si

²⁷ L' *United Nations Relief and Rehabilitation Administration* (UNRRA) fu un'organizzazione delle Nazioni Unite, con sede a Washington, istituita il 9 novembre del 1943 e sciolta il 3 dicembre 1947. Ebbe la funzione di assistere economicamente e civilmente i Paesi usciti gravemente danneggiati dalla seconda guerra mondiale. L'organizzazione traeva i suoi fondi da contributi di Stati che non avevano subito devastazioni e che quindi potevano versare denaro per la ricostruzione postbellica.

cominciarono a vedere i primi segnali di un rallentamento del settore, in quanto la domanda interna venne bruscamente calando, soddisfatta dai prodotti UNRRA messi sul mercato a prezzi politici, se non gratuiti. Al tempo stesso si esaurì anche il forte bisogno esterno di prodotti tessili, che tanto avevano fatto la fortuna delle imprese pratesi nell'immediato dopoguerra.

Per i motivi soprariportati, intorno agli '50 il settore andò quindi in crisi, presentando un costo del lavoro troppo alto (ancora in linea con il successo, ormai esaurito, degli anni precedenti) e delle radicali mutazioni del mercato e, d'accordo con le istituzioni ed i lavori locali, si procedette ad un lungo lavoro di riconversione dell'intero settore pratese, ormai mal funzionante per la presenza di migliaia di piccole imprese (alle quali quindi era più conveniente per le imprese più grandi delegare parte della catena produttiva) e per la profonda comunicazione che si stava venendo a creare fra queste, dando luogo ad interessanti ponti di condivisione prima non applicabili.

Alla smobilitazione dei lanifici maggiori seguì quindi la creazione di un vero e proprio distretto industriale, incoraggiato anche dall'amministrazione locale che si preoccupò di regolare la concorrenza sui mercati locali del settore sia autonomo che indipendente.

La concatenazione di tutti questi eventi positivi portò non soltanto alla crescita del numero di imprese che aderirono alla neonata formazione industriale, ma anche un generale miglioramento degli indici economici locali. Gli impianti di filatura crebbero sia in termini assoluti che relativi del 62% (arrivando a rappresentare oltre la metà del sistema produttivo di filatura nazionale) e le esportazioni passarono dal 32% al 44% del valore totale nazionale (aumento locale del 526%)²⁸

2.5.3.2 I fattori del successo

Ma quali furono quelle caratteristiche che determinarono l'esplosione del modello del distretto di Prato fra gli anni '70 ed '80, e che lo resero un'eccellenza del panorama italiano prima, e di quello mondiale con la globalizzazione?

Innanzitutto il distretto di Prato beneficiò di una nuova organizzazione estremamente flessibile che ben si configurò con la nuova costruzione del mercato dal 1970 in poi, con forti ed improvvise variazioni qualitative della domanda. Inoltre, il distretto spostò la maggioranza delle proprie esportazioni dall'India alla Cina all'Europa occidentale e agli Stati Uniti, dove trovarono una concorrenza più qualificata ed agguerrita ma allo stesso tempo un livello qualitativo di domanda più alto e diversificato, che ben si adattava alle numerose produzioni presenti nel *cluster* di Prato.

Un'altra causa vede la perfetta applicazione di un punto dell'analisi dei distretti fatta da Alfred Marshall (cap. 1.1 "Alfred Marshall: i primi distretti industriali"). Con un processo produttivo scomponibile infatti si

²⁸ Periodo di riferimento: 1952-1963

poteva meglio sfruttare il progresso tecnico attraverso la specializzazione per fase delle imprese che, lavorando per più committenti, utilizzavano al massimo grado anche macchinari altamente specializzati. Oltretutto al crescere del numero delle imprese presenti nel distretto, si allargavano i mercati locali dei beni e dei servizi, creando così nuove opportunità sia per un approfondimento della divisione del lavoro, sia per la standardizzazione dei componenti.

Ultima particolarità che contribuì all'affermazione del distretto tessile di Prato fu la profonda professionalità che si creò all'interno del *cluster*, determinando così la creazione di una vera e propria "atmosfera industriale" dove si potevano meglio studiare e risolvere i problemi insiti nel distretto, dando così facilmente il via a periodi di innovazione tecnologica che portavano all'adozione di nuovi impianti o alla creazione di nuovi prodotti²⁹.

2.5.3.3 Caratteristiche

Il distretto industriale di Prato è tra i più grandi in Italia ed oggi è un'eccellenza per la tipicità delle relazioni tra le imprese, il collegamento con il contesto sociale, la forte specializzazione, la frammentazione e la ricomposizione del ciclo produttivo, la presenza di comparti collegati.

Dagli anni '80 il distretto ha intrapreso un percorso di differenziazione produttiva che da un lato ha condotto alla lavorazione di nuove fibre, dall'altro ha portato all'apertura di nuove aree di business che si sviluppano a supporto e in parallelo alle attività principali del distretto (crescita di *software house* specializzate in soluzioni per il tessile, specialisti nella realizzazione dei cosiddetti non tessuti, ecc.)

Con lo spostamento della produzione della lana cardata a livelli particolarmente alti di qualità, il distretto ha dovuto affrontare un periodo di ricollocamento sul mercato, incentrando le sue energie su una efficiente campagna di pubblicità e di adattamento. La strada maggiormente seguita, di fronte ad una clientela sempre più esigente in termini di varietà dei prodotti e tempi di produzione, è stata la produzione in piccoli lotti, estremamente vari e con ridotti tempi di consegna.

Un ulteriore fattore di forza, tipicità del distretto dal dopoguerra in poi, riguarda il coinvolgimento di un gran numero di soggetti, pubblici e privati (UE, enti locali, associazioni di categoria ed istituti di credito), negli atti, nei progetti e negli interventi di politica industriale a favore dello sviluppo del distretto: nel campo dell'innovazione tecnologica, delle politiche promozionali, dei sistemi di qualità, del supporto alla collaborazione tra imprese nello sviluppo di attività innovative e nella commercializzazione e nella formazione.

Seppur la globalizzazione del settore abbia aumentato gli sbocchi commerciali, ha anche inserito il distretto in una dinamica competitiva con paesi emergenti con prodotti a basso costo. Lo scollamento tra il consumo,

²⁹ Per il ruolo della tecnologia all'interno di un distretto, si veda sempre il capitolo 1.1 ed il capitolo 2.1.

in contrazione, e la capacità produttiva, in eccesso, si è abbinato al mutamento delle aspettative e degli stili di vita della domanda, che ha privilegiato capi con contenuti informali o sportivi o tecnici, con conseguente richiesta di fibre innovative. Inoltre, Prato assiste alla progressiva contrazione della fascia medio-bassa di mercato, cui tradizionalmente si rivolgeva.

I rapporti con la distribuzione e la confezione invece evidenziano un processo di concentrazione attraverso processi di integrazione delle attività lungo la filiera, fusioni, acquisizioni, promozioni di marchi commerciali. Ciò riduce il numero dei clienti e ne aumenta il potere contrattuale ai danni della frammentata realtà imprenditoriale pratese, che ha inoltre difficoltà, data la complessità del mercato, a presidiare la domanda e a leggerne le tendenze.

In conclusione, nel mercato di oggi la caratteristica fondante del distretto, la frammentazione del tessuto produttivo in imprese di piccole e piccolissime dimensioni, ha garantito flessibilità, ma ha anche rallentato o ostacolato opzioni strategiche, come la delocalizzazione produttiva o processi di innovazione organizzativa e commerciale, per le quali sarebbe più favorevole una dimensione maggiore. Sul fronte dell'innovazione, il distretto si è rivelato più attento a quella di prodotto, mostrandosi meno deciso verso gli investimenti in competenze tecnologiche.

2.5.3.4 Prospettive future: il Patto per Prato 2015³⁰

Il comune di Prato, a fronte dei cambiamenti del mercato di riferimento e alla recente crisi che ha posto un ripensamento e delle manovre per rispondere alla congiuntura negativa ha elaborato delle azioni di innovazione ed investimento per incentivare lo sviluppo, basato su 3 punti, in coordinazione con gruppi di lavoro di rappresentanti di Enti Locali, associazioni di categoria e sindacati:

- Investimenti infrastrutturali;
- Politiche attive del lavoro e della formazione integrata;
- Semplificazione e burocratizzazione.

L'obiettivo principale è quello di poter accrescere la competitività del distretto mediante un processo di innovazione in tutti i settori, basata su eco-efficienza e sostenibilità, in sinergia con istituzioni, produttori di tecnologie e produttori di beni e servizi per l'espansione delle attività economiche nei settori emergenti.

³⁰ Il Patto per Prato 2015 è stato sancito il 28 maggio 2008, con deliberazione N. 085 del 28.05.2008, dalla Giunta Comunale di Prato con titolo "AREA PROGRAMMAZIONE, GOVERNANCE E MARKETING TERRITORIALE". Per ulteriori informazioni si rimanda all'archivio online delle delibere del comune di Prato fra il 2002 ed il 2014: www3.provincia.prato.it.

Per l'innovazione, le macro-aree d'intervento che il Patto intende promuovere, in particolare, sono:

- Promuovere le interconnessioni tra sistema economico, trasferimento tecnologico e ricerca: Sviluppo del Centro per la Ricerca e l'Alta formazione; strutturazione di un “*Innovation Hub*”, con una costante interazione sia tra le aree interne che con l'ambiente esterno (locale, regionale, nazionale ed internazionale); diffusione di informazioni e accompagnamento delle imprese per l'accesso alle risorse per l'innovazione rese disponibili dagli strumenti finanziari a livello comunitario, nazionale e locale, mantenimento e potenziamento verso altri settori attualmente non oggetto di ricerca
- Sostenere la differenziazione produttiva a partire dalla produzione di energia da fonti rinnovabili, incentivando il risparmio energetico e l'efficienza degli usi finali di energia nel distretto: attivazione di iniziative che stimolino la nascita di altre tipologie di aziende manifatturiere di eccellenza, in particolare quelle che realizzano prodotti eco-sostenibili; incentivazione allo sviluppo del sistema del terziario avanzato, già presente in maniera significativa sul territorio; sostegno al risparmio e all'efficienza energetica ed allo sviluppo della produzione di energia da fonti rinnovabili; promozione di un coordinamento Regione/Provincia/Comuni finalizzato ad una chiara identificazione delle procedure autorizzatorie per interventi di efficienza energetica e fonti energia rinnovabili; mantenimento di azioni di sostegno ad iniziative per il miglioramento dell'efficienza energetica nelle abitazioni civili, nelle attività economiche e negli edifici pubblici
- Sostenere le politiche industriali e l'apertura dei mercati: promozione presso le istituzioni comunitarie di istanze a tutela del manifatturiero e a garanzia del consumatore (introduzione dell'obbligo di etichettatura di origine; eliminazione dei picchi tariffari e rimozione di barriere non tariffarie; adozione di standard di tutela del lavoro e dei lavoratori; ecc.); sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e dei progetti di filiera lunga; attrazione di investitori mediante azioni di marketing territoriale quali la mappatura e la relativa promozione delle opportunità
- Agevolare l'accesso al credito: sostegno a nuove attività economiche e investimenti produttivi delle aziende esistenti mediante la copertura dei costi di garanzia e altre forme di finanziamento per la promozione di investimenti. Tipologie di interventi da attivare: - contributi a copertura dei costi di garanzia sui prestiti per sostenere l'innovazione e lo start up di nuove imprese; - sostegno diretto per giovani che avviano o hanno avviato attività in proprio; - promozione di un bando “a sportello” in collaborazione con Cariprato per l'erogazione di finanziamenti alle imprese per progetti innovativi
- Sostenere la diversificazione: sostegno ai processi già in atto verso il terziario, migliorando le performance del commercio e valorizzando la predisposizione del territorio sul versante della logistica e dei servizi alle imprese.

2.5.4 Piccolo distretto, grande qualità: i mobili di Poggibonsi

Tabella 15 Dati generali sul distretto di Poggibonsi³¹

<u>N.Imprese (2014)</u>	668	<u>Var.% Imprese (2013-2014)</u>	0
<u>Imprese fino a 49 addetti (2013)</u>	575	<u>Var. % (2012-2013)</u>	-2,87
<u>Numero addetti (2013)</u>	2629	<u>Var.% (2012-2013)</u>	-8,6
<u>Export 2014 (in milioni di €)</u>	54	<u>Var. % (2013-2014)</u>	5,8

Il Distretto dell'arredamento (mobili e lavorazione del legno) comprende 18 piccoli comuni: Poggibonsi/Barberino Val di Elsa, Casole d'Elsa, Castellina in Chianti, Castelnuovo Berardenga, Colle Val d'Elsa, Gaiole in Chianti, Monteriggioni, Poggibonsi, Radda in Chianti, Radicondoli, Sinalunga/Abbadia San Salvatore, Castiglion d'Orcia, Pienza, Radicofani, San Quirico d'Orcia, Sinalunga, Torrita di Siena, Trequanda.

Poggibonsi presenta un esempio di piccolo distretto che ha saputo incarnare perfettamente non solo le esigenze mutevoli del mercato, sopravvivendo a momenti di crisi che hanno sciolto altri *cluster*, ma anche riuscito ad uniformare la propria produzione in maniera tale da rappresentare l'eccellenza in determinati prodotti di arredamento non solo in Italia ma anche a livello di export e conservando le imprese all'interno del distretto in un periodo in cui questo modello sta attraversando un periodo piuttosto difficile (il numero di distretti industriali negli ultimi anni è passato da 181 a 141³²).

La regione Toscana ha riconosciuto nel 2000³³ solamente i distretti di Poggibonsi e Sinalunga, attorno ai quali ruotano altri *cluster* informali della filiera del mobile quali i comuni di Pisa, Cascina, Ponsacco e Quarrata, tutti caratterizzati da un'alta concentrazione di imprese specializzate nella lavorazione del legno per la produzione di mobili.

La vocazione artigianale ed artistica nel campo dell'arredamento della zona del distretto ha origini antiche, ma è nel secondo dopoguerra che la tipica configurazione economica della zona, centro di attività industriali mobiliere di medio-piccole dimensioni e di tradizionali imprese artigiane, si sviluppa e diffonde. Ancora verso gli anni '50 la zona presenta caratteristiche di periferia tagliata fuori dalle maggiori vie di comunicazione, isolata e senza iniziative di rinnovamento. Ma dopo pochi anni l'intraprendenza e la laboriosità dei piccolissimi imprenditori ha permesso la nascita di molte iniziative.

Rispetto agli altri grandi distretti toscani, Poggibonsi ha registrato un processo più lento ma altrettanto efficace di adeguamento al mercato. Tale processo, cominciato agli inizi degli anni '70, si è pienamente realizzato nel distretto solamente verso il 1985 dove numerosi mobilifici attuarono un processo di disintegrazione verticale, suscitata da una crisi profonda nelle caratteristiche della domanda del settore. Tale

³¹ Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani

³² Rapporto sui Distretti Industriali ISTAT 2001 E 2011.

³³ Delibera n.69 del 21 febbraio.

cambiamento provocò una brusca modifica della produzione, passando da mobili generici alla produzione di arredamenti componibili in legno per bagni e cucina.

Da questo punto di vista accadde un processo simile che ha portato all'evoluzione del distretto di Prato. Le imprese presenti nella zona hanno deciso di smembrare la catena di produzione che gestivano internamente ed autonomamente, affidandone alcune parti ad altre imprese del distretto o all'esterno. Ciò ha comportato la decisione di alcuni lavoratori di intraprendere una propria carriera imprenditoriale, approfittando della richiesta delle imprese più grandi di determinati servizi ed acquistando da esse macchinari per l'avviamento dell'impresa. Si sviluppa quindi e prende consistenza, accanto all'industria ed al settore primario (rimasto comunque fortemente minoritario) anche alcune imprese di servizi.

Tale cambiamento conferì al *cluster* di Poggibonsi di adattarsi con flessibilità al facile mutamento della domanda di mercato tramite un'offerta più variegata.

Oggi il distretto presenta però ancora alcune difficoltà legate prevalentemente ad una scarsità di collegamenti con il resto della regione, storicamente difficoltosi.

Il completamento della superstrada dei Due Mari rappresenterebbe per l'area la possibilità di rapidi collegamenti su gomma con l'Umbria, il Lazio, Siena, Arezzo e Sansepolcro e da molti anni costituisce l'oggetto delle sollecitazioni da parte delle realtà economiche locali.

Il sistema dei trasporti fa parte del sistema distrettuale e ne è così integrato che i principali trasportatori che operano in loco, agiscono in un regime di sostanziale monopolio. A parte le cooperative locali, comunque, le imprese più grandi si rivolgono ai grandi spedizionieri che effettuano un servizio *door to door* con specializzazioni geografiche di destino. In questo distretto, le merci viaggiano sostanzialmente su gomma ed è soprattutto agli adeguamenti delle infrastrutture viarie che si rivolge l'interesse dei soggetti locali.

2.5.4.1 Prospettive future: Patto per lo sviluppo del Distretto³⁴

Quest'ultimo documento, in particolare, contiene la proposta, che verrà sviluppata nella prossima fase di implementazione del PRS e nel nuovo Piano regionale dello sviluppo economico (PRSE) e, cioè, di proiettare la politica industriale regionale (che non potrà fare a meno di analoghe politiche a scala nazionale ed europea) nell'ambito di un Distretto integrato regionale, inteso come sistema capace di mettere in rete le sue componenti a partire dalla odierna struttura articolata per sistemi locali di imprese, poli produttivi, grandi e medie imprese, sviluppando la massa critica necessaria a produrre innovazione, da diffondere a livello regionale, anche con le necessarie discontinuità. Il Distretto integrato regionale, quindi, non si configura

³⁴ "Attività di promozione economica per le risorse dell'agricoltura, dell'artigianato, della PMI industriale e del turismo, anno 2008". Programma regionale di sviluppo 2006-2010.

come il superamento della dimensione territoriale, sociale, oltre che produttiva, dei distretti industriali locali, dei sistemi territoriali di piccola impresa, dei distretti turistici e rurali, dei singoli poli produttivi, ma come un nuovo paradigma competitivo fondato su una loro messa in rete su scala regionale che comprenda settori, attori, imprese, territori, centri di ricerca, sistema del credito. L'obiettivo è favorire politiche innovative e collegamenti con il contesto nazionale e europeo, valorizzando le radici locali attraverso interventi selettivi e concentrati, ponendo grande attenzione alle politiche di filiera, all'attrazione di investimenti, alla necessità di crescita dimensionale e tecnologica delle imprese, chiamate ad un ruolo più diretto nella competizione internazionale, capaci di innovare e divenire i soggetti dinamici del cambiamento.

3 QUALE FUTURO? IL DISTRETTO INDUSTRIALE ALLA SFIDA DELLA GLOBALIZZAZIONE E LA CRISI DELLE PICCOLE IMPRESE

“In questi ultimi mesi però [...] si avverte probabilmente una certa preoccupazione. Non siamo ancora alla crisi; l’economia bresciana, come altre realtà distrettuali, si sta ancora difendendo dignitosamente. Ma non mancano e cominciano ad avvertirsi i primi segnali di difficoltà, ad cui emergono alcuni problemi più gravi che stanno dietro questo tipo di modello.”¹

Come detto e dimostrato nei capitoli precedenti in cui abbiamo ripercorso per grandi linee la storia e le peculiarità del sistema del distretto industriale, in Italia tale sistema ha consentito di creare le basi non solo per lo sviluppo dell’economia nazionale, ma anche di molti sistemi ed ambienti locali dal secondo dopoguerra (ed alcuni anche prima) fino agli albori del 1990.

I distretti industriali hanno contribuito a creare occupazione ed un sistema di valorizzazione dei prodotti locali in Italia, affermando una formula che in altri paesi invece non è riuscita ad imporsi.

Al giorno d’oggi infatti i distretti industriali non rappresentano solo oltre il 90% della produzione del *made in Italy* e contribuiscono per una grossa parte in posizioni leader in alcuni mercati (grandi e di nicchia) ma arrivano anche a rappresentare oltre il 30% dell’industria manifatturiera nostrana.

Al netto di tutto ciò però, dalla fine del XX secolo ai giorni nostri, complice anche la crisi finanziaria del 2007 che ha indebolito le economie occidentali, tali sistemi sono entrati in profonda crisi.

Globalizzazione e concorrenza di paesi emergenti sui mercati di riferimento infatti hanno richiesto un cambio di modello, ormai vecchio, per poter mantenere l’eccellenza qualitativa dei prodotti fabbricati. Ma tale cambiamento, mentre in alcuni distretti più radicati sta venendo messo in qualche modo in atto, in altri invece sta velocizzando un processo di morte dei distretti stessi (Fra il 2001 ed il 2011, secondo dati ISTAT, sono stati chiusi 40 distretti su 181).

Ma come si sono evoluti tali distretti? Ci stiamo avviando verso una fase di evoluzione o di completa trasformazione di questo modello? Ma, soprattutto, saranno ancora un modello efficiente sul quale basare interi settori della nostra economia o sono a tutti gli effetti un sistema morente ed in via di superamento?

¹ Intervento del presidente Giancarlo Provasi alla tavola rotonda del Convegno di Brescia (8-9 Novembre 1996)

Tabella 16 I distretti industriali nel nuovo millennio (Var.%)²

Voci	1991-1996	1996-2001	1991-2001
Aree di industrializzazione pesante	-8,5	-2,6	-10,8
Aree di industrializzazione leggera	-7	5,6	-1,8
Superdistretti	-1	3,3	2,3
Altre aree distrettuali	-2	3,7	1,6
Aree non industrializzate	-8	5,2	-3,2
Totale	-5,3	2,9	-2,6

Voci	Val. aggiunto per occupato (a prezzi correnti)
Aree di industrializzazione pesante	15,4
Aree di industrializzazione leggera	12,5
Superdistretti	16
Altre aree distrettuali	15
Aree non industrializzate	14,8
Totale	14,6

Centro-Nord	1991-1996	1996-2001	1991-2001
Aree di industrializzazione pesante	-8,5	-3,1	-11,4
Aree di industrializzazione leggera	-7,1	4	-3,3
Superdistretti	-0,9	3,3	2,4
Altre aree distrettuali	-1,9	3,5	1,5
Aree non industrializzate	2,9	-1,8	-4,7
Tot. Centro-Nord	-4,6	1,5	-3,1

3.1 Un'evoluzione fra miglioramento e trasformazione: le medie imprese

Occorre innanzitutto premettere e sfatare l'idea che negli ultimi anni, il modello dei distretti industriali è andato talmente male da essere bollato come "causa del declino del sistema economico italiano". E' infatti vero che i distretti industriali dagli anni '90 in poi sono entrati in crisi, ma allo stesso tempo, complice anche un contemporaneo miglioramento della situazione distrettuale del Mezzogiorno, essi non sono hanno presentato dati peggiori rispetto alla media nazionale ed anzi, in alcuni campi come l'export, alcuni distretti hanno dimostrato una vitalità non indifferente.

Per quanto tali distretti dimostrino una vitalità minore alla tecnologia rispetto all'economia italiana, stanno gradualmente sviluppandosi i cosiddetti distretti tecnologici, oggi traino delle economie locali altrimenti ingolfate. Tali nuovi distretti registrano una intensità tecnologica alta e medio alta a volte anche superiore

² Rielaborazione dati ISTAT

rispetto alla media nazionale e ciò ha influito sulle esportazioni. In un periodo di calo dell'export le province italiane con sviluppati settori ad alto contenuto tecnologico hanno restituito *performance* migliori rispetto alla media esportazioni nazionale.

La crisi dell'economia italiana quindi sembra più essere dettata da debolezze strutturali che l'Italia si porta dietro da anni e che, sotto il flagello della crisi scoppiata nel 2008, sono emerse contemporaneamente. L'economia italiana ha quindi bisogno di misure economiche strutturali, di cui non discuteremo qua in quanto non inerenti alla situazione dei distretti industriali, che poco coinvolgono il sistema distretti.

E' invece interessante capire come tali distretti si stiano evolvendo e perché oggi alcuni distretti già funzionano meglio, nonostante l'Italia non sia ancora pienamente uscita dalla congiuntura economica negativa.

In tal senso è utile evidenziare come il processo di evoluzione e ristrutturazione dei distretti, come abbiamo visto in alcuni casi precedentemente analizzati, sia iniziato agli inizi degli anni 2000 per fattori esterni la crisi, che possiamo identificare quali:

- L'apertura dei mercati a imprese emergenti (Cina, India, Sud America ecc.) che sono riuscite a portare prodotti di alta qualità in grado di competere con le piccole e medie imprese italiane
- Un particolare sviluppo tecnologico, che ha fatto emergere un lato spesso conservativo di alcuni distretti che, non stando dietro a tale fattore, sono progressivamente scomparsi
- La possibilità particolarmente vantaggiosa di delocalizzare (o richiedere all'esterno) parte della catena produttiva. Tale ragionamento, particolarmente conveniente in un periodo di poca ricchezza, ha però indebolito uno dei principi cardine del distretto marshalliano: la cooperazione e l'interconnessione di più distretti locali fra loro, a favore di una rapida circolazione delle tecnologie e della capacità di presentarsi su mercati in cui la concorrenza è rappresentata dalle grandi imprese italiane e non.

Partendo da queste difficoltà che hanno riscontrato i distretti italiani in una fase di evoluzione, si è giunti recentemente a due filoni di pensiero sul futuro dei distretti e che influenza avranno sull'economia italiana in futuro.

Il primo fondamentalmente sostiene come i distretti industriali siano ormai un modello superato e, come è nella loro struttura, devono trovare una evoluzione tale da poter competere nuovamente con le imprese su quei mercati in cui erano leader. Insomma, non si critica il sistema in toto, riconoscendo come abbia contribuito all'effettivo sviluppo dell'industria manifatturiera italiana e come sia diventato un perno del panorama economico, ma si costruisce un nuovo modello, evoluzione del precedente, che si liberi di caratteristiche non più valide sul mercato di oggi, caratterizzato da una forte integrazione e globalizzazione.

Un secondo ramo invece si rifa' agli studi ed ai dati che invece sottolineano come questo modello, seppur in un momento di crisi e di conseguente evoluzione, abbia rappresentato per lungo tempo una certezza in termini di occupazione e bilancia commerciale positiva per il Bel Paese. Inoltre, nonostante la concorrenza estera, esso rappresenta ancora oggi leadership di mercato in molti settori, in cui, per quanto un tempo fossero più forti, ancora oggi nonostante la crisi, presentano alti valori di export (ad esempio il distretto di Prato o quello di Poggibonsi).

Al netto di difficoltà oggettivi, sopra riportate, quali la globalizzazione ed un sistema che fa fatica ad uscire dalla doppia crisi (prima distrettuale di fine anni '90 e poi globale del 2008), urge trovare una soluzione efficace che non solo salvaguardi quanto di buono fatto negli ultimi decenni con la creazione del *cluster*, ma che dia la possibilità di non bruciare le ricchezze locali, vero fattore positivo creato dai distretti dal secondo dopoguerra.

3.2 Un nuovo mercato per nuove imprese: dalle piccole alle medie imprese³

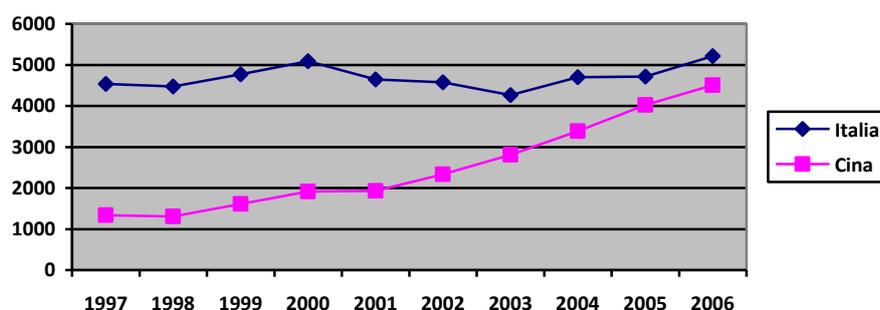


Figura 6 Esportazioni settore gioielleria per valore di Italia e Cina (1997-2006, US\$ milioni)

4

Il settore della gioielleria in Italia è sempre stato particolarmente forte fra i sistemi locali di piccole imprese ed ha creato una leadership forte di alcuni distretti, in particolare nel Nord Italia. Come altri distretti però ha subito negli ultimi venti anni una forte concorrenza di imprese di economie emergenti, agevolate dalla repentina globalizzazione ed innovazione tecnologica che ha caratterizzato l'economia degli ultimi anni. Tali imprese hanno presentato un modello molto diverso rispetto a quello italiano, che si è rivelato estremamente competitivo e che ha in breve tempo colmato il gap in alcuni settori; dalla Figura 6 infatti possiamo notare come in soli 9 anni le imprese cinesi esportatrici di gioielli siano state in grado di equiparare praticamente il valore del loro export con quello dell'eccellenza italiana, leader nel settore da decenni, partendo da un gap di

³ Tale analisi ripropone in linea generale quanto osservato negli studi: *Economie Locali e competizione globale*, a cura di Luigi Federico Signorini e Massimo Omiccioli e *Lo sviluppo locale: un'indagine della Banca d'Italia sui Distretti Industriali*. Per approfondimenti su metodo e analisi si rimanda perciò a tali studi, non essendo opportuno riportarli dettagliatamente qui in quanto meno pertinenti al significato di tale lavoro.

⁴ Elaborazione dei dati COMTRADE 7113, non incluse le esportazioni cinesi verso Hong Kong.

quasi 3.000 milioni di dollari. Tale modello si basa sostanzialmente su due fattori: la presenza di distretti composti per lo più da grandi imprese, ed un bassissimo costo del lavoro, che restituisce un vantaggio competitivo sul mercato globale non indifferente, e soprattutto un prodotto di qualità molto alto ad un prezzo più basso (se confrontato con quello italiano).

Di fronte ad un mercato con due grandi mutamenti in atto (crescente integrazione internazionale e salto tecnologico), i distretti italiani hanno trovato particolari difficoltà a sviluppare una nuova politica economica per adattare la struttura industriale alle nuove opportunità. Se l'*outsourcing* internazionale, lungi dall'essere un rischio di impoverimento industriale come sostenuto da una parte degli studiosi del fenomeno, costituisce un'importante leva competitiva di cui può trarre vantaggio l'intera economia, un sistema produttivo basato su un'estrema frammentazione incontra naturalmente più ostacoli nell'adattarsi. A tali ostacoli, si aggiunge anche il fatto che si devono affrontare nuove e più approfondite distanze non solo geografiche, ma anche culturali, linguistiche e normative alle quali i distretti industriali non sono abituati a confrontarsi.

L'innovazione tecnologica cavalcata dagli altri *competitor* internazionali inoltre ha restituito un prodotto tutto sommato di qualità molto simile a quello delle imprese italiane, rendendo difficile continuare a basare il vantaggio dei prodotti italiani su un fattore reputazionale, destinato esso stesso a non durare nel lungo periodo. In Italia non si è riusciti a cogliere tale avanzamento tecnologico non solo per una generale lentezza della struttura dei distretti, troppo caratterizzata da più livelli decisionali e richiedente quindi una drastica riorganizzazione, ma anche da una serie di investimenti pubblici e privati, oggi falciati dalla crisi, di cui prima godevano i *cluster* locali e che sono venuti gradualmente a mancare.

Tali complessità non sono invece presenti nella grande industria, che è invece maggiormente in grado di sostenere costi e rischi di investimento a rendimento differito nel tempo e che hanno un'organizzazione complessa ed una comunicazione interna estremamente più formalizzata, più adatte al linguaggio informatico e che possono trarre benefici dai guadagni di efficienza legati all'uso di tecnologie digitali e ai cambiamenti organizzativi, richiesti ogni certo periodo di tempo per potersi adattare a bruschi cambiamenti del mercato di riferimento, caratteristica dell'economia moderna in espansione. La grande impresa ha quindi la capacità di attenuare certe diseconomie di scala di carattere organizzativo che invece erano un problema ciclico del modello della piccola impresa. Modelli organizzativi poco elastici e il passaggio "tacito" e standardizzato delle innovazioni tecnologiche tendono a configurarsi male alla codificazione di tecnologie digitali.

Un altro grande limite di questo sistema è che un rapido cambiamento tecnologico richiede altrettanto rapide riallocazione delle risorse e incentivi all'avvio di attività innovative per loro natura rischiose all'inizio. Si assiste quindi al classico *trade off* fra garanzie di politiche statiche e gli incentivi di un panorama dinamico, fra difesa dell'esistente e panorami di crescita.

Per troppi anni l'intervento pubblico in Italia, invece di agevolare il processo innovativo di una "distruzione creatrice" alla base dello sviluppo economico ha preferito conservare il sistema esistente, andando ad ingessare la struttura economica del paese in diversi punti quali:

- Regolamentazione del mercato del lavoro
- Sistemi di protezione sociale
- Problemi di liberalizzazione e privatizzazione nel campo dei servizi

3.3 Declino e rinnovamento del sistema del Quarto Capitalismo

Tabella 17 Esportazione di manufatti dei distretti delle regioni industriali (var. %)

Regioni distrettuali	2007-2011	2007-2009	2009-2011
Marche	-1,5	-34,8	25,5
Lombardia	-1,2	-20,8	26,7
Veneto	-0,1	-18,5	27,4
Toscana	2,5	-13,3	54,7
Emilia Romagna	0,1	-19	28,9
Media distretti	-0,2	-20,8	30,6

La crisi del 2008 che ha investito il sistema economico occidentale ed italiano ha comportato anche un profondo sconvolgimento di un sistema che già attraversava un periodo di evoluzione quale quello dei distretti industriali restituendo fondamentalmente due enunciati:

- La maggiore debolezza di risposta alla crisi non deriva da difficoltà specifiche del tessuto delle piccole e medie imprese sui mercati internazionali. Come si evince dalla tabella 17 infatti, prima e durante la crisi i sistemi distrettuali del quarto capitalismo mantengono un aggregato preponderante nella manifattura italiana e livelli di export in netta ripresa dopo l'impatto iniziale della crisi economica.
- Sono presenti varie spinte di cambiamento sia interne che esterne, amplificate dal bisogno di trovare una risposta alla crisi, ma che garantiscono un ruolo fondamentale nell'industria italiana dei distretti industriali, mostrando anche dei dati sul numero occupati in leggero aumento rispetto al periodo in mezzo alla crisi.

In termini di valore aggiunto alla produzione manifatturiera infatti i distretti industriali, nonostante la crisi, mantengono una parte pari al 70% e a livello di competitività delle produzioni il valore prodotto dalla manifattura italiana rispetto a quella dei maggiori concorrenti (Francia, Germania, Regno Unito e Spagna)

passa dal 23.5% del 2001 al 25.2% del 2009, solo successivamente (21.3% nel 2013) si riduce per politiche restrittive della domanda interna e del *credit crunch*⁵ che provoca blocchi produttivi alle imprese razzionate.

Altro interessante indice è il contributo alla bilancia commerciale dei sistemi dei distretti industriali, che hanno rappresentato sempre avanzi cospicui. Infatti dai 66 miliardi di euro nel 2001 si è passati ad una quota di 78 miliardi (2007). La crisi ha portato ad un crollo di tale indice a 63 miliardi nel 2009, ma che non solo è stato recuperato entro il 2011, ma nel 2013 ha toccato la cifra record di 98 miliardi.

Da tali dati si evince come non siano le piccole imprese a pagare la crisi economica e un repentino cambiamento del mercato, riuscendo a rispondere nei settori più tipicamente colpiti dalla crisi efficacemente, ma piuttosto dal sistema esterno delle grandi imprese.

3.3.1 Dinamiche del lavoro

Un fattore invece che ha pagato il periodo di congiuntura negativo determinato dalla crisi è la flessione dell'occupazione nella manifattura.

Per quanto infatti il numero di occupati nel periodo 2001-2011 subisca infatti una flessione dal 19% all'8%, fra il 2007 ed il 2011 si sono persi oltre mezzo milione di occupati, pari al 12,6%.

Esaminando i dati di specializzazione⁶, si nota una flessione degli occupati del 13.5% nei distretti industriali contro un -10.5% delle aree industriali. Al netto di un calo del numero dei lavoratori però si registra un aumento dell'11% dell'export (2007). Tale flessione è certamente conseguenza della grande crisi, ma presenta anche movimenti strutturali. Analizzando i dati Eurostat sull'occupazione degli altri paesi europei (fatta eccezione della Germania) notiamo come tutto sommato in Italia la flessione debba ritenersi meno critica di quanto appaia dai dati estrapolati dal contesto analizzato.

Allo stesso tempo si nota come ci sia un aumento generalizzato in Europa degli addetti nel settore dei servizi, in cui l'Italia presenta un +6%. Tale dato è il risultato di un graduale spostamento degli occupati da altri settori (di cui quello industriale mantiene ancora una salda maggioranza) verso il terziario.

Tabella 18 Variazione occupati e addetti ai servizi in alcuni paesi europei⁷

Paese	Italia	Germania	Francia	Regno Unito	Spagna
Variazione occupati (%)	-7,9	4,7	-14,5	-19,6	-24,2

Paese	Italia	Germania	Francia	Regno Unito	Spagna
Addetti ai servizi (var.%)	6	11,6	6,6	5,8	4,6

⁵ Indice di una restrizione dell'offerta di credito da parte degli intermediari finanziari (in particolare le banche) nei confronti della clientela (soprattutto imprese), in presenza di una potenziale domanda di finanziamenti insoddisfatta. (Dizionario di Economia e Finanza 2012, Treccani)

⁶ Dati ISTAT 2001-2011.

⁷ Dati Eurostat (periodo di riferimento 2005-2011)

In conclusione la specializzazione nei distretti, il movimento verso il settore terziario ed una caduta degli occupati tutto sommato moderata, danno spazio a nuove attività, industriali e terziarie, per la ricomposizione delle filiere o l'allargamento di queste anche all'esterno dei *cluster*. Il prolungarsi della crisi tuttavia continua ad accentuare il restringimento dei tessuti industriali, andando a colpire tanto le piccole imprese che le grandi imprese. In queste condizioni, oltre ad ammortizzatori sociali e aziendali, occorrerebbe investire in piattaforme per nuovi prodotti, servizi e linee di business: senza di queste diventerebbe difficile agganciare segmenti di ripresa internazionale appropriati ancora a uno sviluppo locale di alta qualità.

4 Bibliografia

- ❖ Becattini, Giacomo. *La ricerca sul campo e la "Libera Scuola" di Artimino (1969-2007)*. Le Monnier Università Firenze, 2007
- ❖ Signorini Luigi Federico, Omiccioli Massimo. *Economie locali e competizione globale*. Il Mulino Bologna, 2005
- ❖ Signorini, Luigi Federico. *Lo sviluppo locale: Un indagine della Banca d'Italia sui Distretti Industriali*. Meridiana Libri Corignano Calabro, 2000
- ❖ Cossentino Francesco, Pyke Frank, Sengenberger Werner. *Risposte locali e regionali a pressione globale: il caso dell'Italia e dei suoi distretti industriali*. Il Mulino Bologna, 1997.
- ❖ Capitale sociale e relazioni di fiducia. In “*Sviluppo Locale*” (Vol. 10, nn. 23-24, pp. 3-130), 2001
- ❖ Marshall, Alfred. *Teoria della produzione*. ISEDI Milano, 1975
- ❖ Dei Ottati, Gabi. *Tra Mercato e comunità: Aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale* FrancoAngeli Milano, 1995
- ❖ Becattini Giacomo. *Mercato e Forze Locali: Il distretto Industriale*. Il Mulino Bologna, 1987
- ❖ Porter, Michael Eugene. *Il Vantaggio Competitivo*. Einaudi Torino, 2002
- ❖ Curzio, Alberto Quadrio; Fortis Marco. *Il Made in Italy oltre il 2000*. Il Mulino Bologna, 2000
- ❖ Becattini Giacomo, Bellandi Marco, De Properis Lisa. *A Handbook of Industrial Districts*. Edward Elgar Publishing Limited Cheltenham UK, 2009
- ❖ Becattini Giacomo. *Distretti Industriali e Made in Italy*. Bollati Boringhieri Torino, 1998
- ❖ Becattini Giacomo. *Industrial districts: a new approach to industrial change*. Edward Elgar Publishing Limited Cheltenham UK, 2004
- ❖ Signorini, Federico. *Il modello distrettuale nel contesto dei problemi dell'economia italiana: sfide competitive e issues di politica economica*. Rubbettino Soveria Mannelli, 2006
- ❖ Bagella Michele, Becchetti Leonardo. *The competitive advantage of industrial districts: theoretical and empirical analysis*. Physica Verlag Heidelberg, 2000
- ❖ Sforzi Fabio. Il distretto industriale: da Marshall a Becattini. In “*Il pensiero Economico italiano*” Fabrizio Serra editore Pisa, 2008 (semestre due)
- ❖ Graziani, Augusto. *I conti senza l'oste. Quindici anni di economia italiana*. Bollati Beringhieri Torino, 1997
- ❖ Belfanti Carlo Marco, Maccabelli Terenzio. *Un paradigma per i distretti industriali. Radici storiche, attualità e sfide future*. Grafo Brescia, 1997
- ❖ Barca, Fabrizio (a cura di). *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra ad oggi*. Donzelli Roma, 1997
- ❖ Ramello Francesco, Trigilia Carlo. *Imprese e territori dell'alta tecnologia in Italia: rapporto di Artimino sullo sviluppo locale 2008*. Il Mulino Bologna, 2010
- ❖ Ramello Francesco, Trigilia Carlo. *Invenzioni e inventori in Italia: rapporto di Artimino sullo sviluppo locale 2009*. Il Mulino Bologna, 2010
- ❖ Bellandi Marco, Caloffi Annalisa. *I nuovi distretti industriali: rapporto di Artimino sullo sviluppo locale 2012-2013*. Il Mulino Bologna, 2014
- ❖ *Annuario Statistico Italiano*, ISTAT 2015
- ❖ Trenti, Stefania (a cura di). Monitor dei Distretti – Toscana. In *Trimestrale n.20* Intesa San Paolo, 2015
- ❖ *I Distretti rurali ed agroalimentari di alta qualità in Italia*. Unioncamere, 2003
- ❖ *Study on comparable Labour Market Areas*. Eurostat, 2012

5 Sitografia

- <http://faculty.history.wisc.edu/>
- <http://www.istat.it/>
- <http://www.unioncamere.gov.it/>
- <https://www.epo.org>
- www.incontridiartimino.it
- <http://ec.europa.eu/eurostat>
- <http://files.libertyfund.org/>
- <http://economia.unipr.it/>
- <http://www.ilsole24ore.com/>
- <http://www.distrettobiomedicale.it/>
- <http://www.osservatoriodistretti.org/>
- <http://www.group.intesasanpaolo.com/>
- <http://www.distretti-tecnologici.it/>
- <http://www.terreditoscana.valdelsa.net/>
- <http://csm.toscana.it/>
- <http://www.pmi.it/>