

DOVE VANNO I DISTRETTI INDUSTRIALI ?

1. *Introduzione*

Negli ultimi anni i distretti industriali, come il resto del nostro sistema produttivo, sono stati investiti da profondi processi di trasformazione, indotti da fenomeni che hanno messo in competizione, oltre che i prodotti e la fornitura di servizi, anche i vantaggi che possono creare i diversi luoghi di produzione.

Alla base di queste quadro di trasformazioni si colloca il fenomeno della globalizzazione. La globalizzazione si sostanzia nell'enorme crescita, nel corso degli ultimi decenni, degli scambi mondiali di merci, di servizi e di capitali. La globalizzazione, ha effetti culturali, oltre che economici, estesi e talora dirompenti; si riflette sulla natura dei beni prodotti e consumati.

La globalizzazione apporta un aumento di concorrenza sia sul piano internazionale, sia sui mercati nazionali, con effetti positivi sul progresso economico e civile; ciò ha comportato un innalzamento della crescita mondiale. Tuttavia le economie incapaci di adeguarsi possono subire però un impoverimento, soprattutto delle fasce sociali e delle regioni più deboli; può verificarsi un ridimensionamento di alcune attività economiche e di forme di occupazione tradizionali. Nel breve periodo, ed è ciò che sta accadendo, anche le economie dei paesi industriali possono risentire negativamente della competizione internazionale, a vantaggio ad esempio dei paesi emergenti, la cui economia, infatti, anche recentemente ha continuato a ritmi sostenuti, nonostante il rincaro energetico e la decelerazione del commercio internazionale. Ciò è dovuto al fatto che il commercio, in un mondo allargato è aperto come mai e i mercati di beni e servizi sono sempre più globali e competitivi. Questo permette alle economie in via di sviluppo di partecipare al commercio mondiale e

conseguentemente di crescere, offrendo ciò che di meglio hanno, cioè il basso costo dei fattori produttivi, manodopera compresa.

In questo contesto spicca la concorrenza della Cina, sempre più agguerrita, che ha iniziato a pesare in misura considerevole in particolare sulla nostra economia, che ne risente sempre più. L'Italia, affronta i mutamenti in atto con un sistema economico che tuttora presenta rigidità e debolezze. Tra il 1970 e la metà degli anni Novanta Germania, Francia e Regno Unito hanno diversificato la struttura produttiva, rafforzandosi in un numero elevato di settori a medio e ad alto valore aggiunto. Al contrario, in altri paesi, tra cui Spagna, Italia e Portogallo, è aumentata significativamente la specializzazione in pochi comparti; in Italia e in Portogallo soltanto in quelli a basso valore aggiunto per addetto.

Nel nostro sistema economico è aumentato il peso, già elevato, dei settori maturi. Si è ridotta l'incidenza sull'attività produttiva dei comparti ad alta tecnologia. Si è registrata una diminuzione della quota di valore aggiunto prodotta dalle industrie ad alti salari.

Rispetto agli altri grandi paesi industriali, il nostro sistema mostra un grado di internazionalizzazione modesto. L'Italia è destinataria di una frazione degli investimenti diretti internazionali, che permane da molti anni su bassi livelli. Limitata è, altresì, l'acquisizione diretta di tecnologie nuove attraverso gli investimenti in entrata e in uscita.

La specializzazione in lavorazioni a ridotto contenuto tecnologico implica rischi, per l'esposizione alla concorrenza dei prodotti provenienti da paesi a basso costo del lavoro e a minore regolamentazione socio-ambientale. La nostra struttura produttiva è oggi fortemente investita da questi fenomeni, in particolare i distretti industriali, che hanno rappresentato il modello di successo del nostro sistema industriale, sono oggi sottoposti ad una pesante pressione competitiva, che secondo alcuni economisti e studiosi ne mette in forse la stessa capacità di sopravvivenza.

Si parla di deindustrializzazione, di «declino» e si richiama l'attenzione su una politica economica che miri allo sviluppo competitivo delle imprese, dove l'unica via

d'uscita praticabile sembra consistere nel sostenere la trasformazione delle attività economiche verso prodotti a maggiore contenuto di conoscenza e innovazione in tutti i comparti. Partendo dalla convinzione, generalmente condivisa, che nell'attuale scenario economico globale la competitività non può fondarsi solamente sul contenimento dei prezzi e dei costi di produzione. Bisogna puntare sulla qualità, sull'immagine e sempre più su contenuti immateriali, legati al design, al rispetto ambientale, ai servizi, alla fantasia e creatività del prodotto, per aumentare complessivamente la qualità produttiva e consentire un posizionamento consolidato verso fasce medio-alte di mercato.

A questo proposito, ribaltando la sfida nell'ambito distrettuale, viene spontaneo interrogarsi sulla capacità del modello distrettuale a riposizionarsi e riconfigurarsi facendo leva su nuovi e differenti, rispetto al passato, fattori critici di successo. Il finale non è scontato ed è tutto da scrivere e in queste note cercherò di delineare alcune direzioni possibili.

2. Il fenomeno distretti: caratteristiche quantitative e qualitative

I distretti industriali che erano secondo l'Istat 199 nel 1991 sono 156 nel 2001, ed assorbono il 70,2% degli addetti all'industria manifatturiera (1.928.602 persone). I distretti hanno un elevato tasso di industrializzazione con 39 addetti ogni 100 abitanti, di cui 15 manifatturieri, contro rispettivamente 33 e 7 addetti del resto d'Italia.

I settori di specializzazione dei distretti industriali sono quelli tipici del made in Italy: il tessile e abbigliamento; la meccanica; i beni per la casa; la pelletteria e calzature; l'alimentare; l'oreficeria e strumenti musicali.

In termini di occupati il 25,4% degli occupati totali nazionali lavora nei distretti, percentuale che sale al 39,3% se consideriamo esclusivamente gli occupati manifatturieri; le unità locali ammontano al 24,9% del totale nazionale.

La mappa settoriale dei distretti, come si è visto, coincide in buona sostanza, con i settori in cui l'Italia ha dimostrato di avere un vantaggio competitivo e si è

specializzata rispetto ad altri paesi. In pratica, si tratta del sistema moda (abbigliamento, calzature, borsette, occhiali ecc.), dei prodotti per la casa (mobili, oggettistica, arredamento) e della meccanica leggera. Accanto a questi, anche se non ufficialmente classificati come distretti andrebbero ricordati il turismo e l'agroalimentare dei prodotti regionali, che sono anch'essi fortemente legati al territorio e potrebbero dar luogo a riconoscibili «distretti», sia pure non canonici.

Si tratta, quindi, di un insieme di settori in cui l'Italia ha acquisito un vantaggio competitivo nel corso del tempo grazie a forme di selezione e di apprendimento che si sono realizzate attraverso un processo di proliferazione di piccole imprese dal basso, che ha potuto manifestarsi senza vincoli particolari, grazie alle basse barriere all'entrata e alle conoscenze e competenze tecniche diffuse. Un altro aspetto che caratterizza i settori di specializzazione distrettuale è quello di operare in condizioni di domanda molto variabile e indeterminata a cui bisogna rispondere con grande tempismo e flessibilità. I distretti industriali per queste loro caratteristiche hanno costituito motivo di interesse anche per i paesi in via di sviluppo, che a fronte del fallimento delle politiche basate sullo sviluppo esogeno perseguite da alcuni Organismi internazionali, hanno intravisto nel modello distrettuale una via di maggior efficienza ed efficacia basata sullo sviluppo endogeno, che si fonda sull'accrescimento delle risorse umane, istituzionali, produttive e tecnologiche presenti in un dato contesto territoriale. A questo proposito i fattori di interesse del modello dei distretti sembrano essere soprattutto i seguenti:

- l'elemento socio-economico che permette di sviluppare contemporaneamente la dimensione economica, quella sociale ed istituzionale in modo più equilibrato;
- la complementarità produttiva di diverse tipologie di imprese siano esse micro, piccole o medie, spesso derivanti da preesistenze di tessuti produttivi artigianali;
- la forte propensione all'innovazione incrementale che procede spesso in modo empirico e non formalizzato, ma efficace;
- la capacità di valorizzare competenze distintive fortemente radicate nel contesto territoriale di riferimento;

– una più estesa partecipazione allo sviluppo e quindi alla condivisione dei suoi vantaggi da parte di un più vasto numero di attori sociali, che si traduce in una maggior distribuzione della ricchezza prodotta;

Questo insieme di fattori deriva da alcune caratteristiche strutturali del sistema produttivo distrettuale che sono così riassumibili:

– elevata specializzazione delle imprese con conseguenti economie derivanti dal *learning by doing*;

– flessibilità produttiva, che significa capacità di rispondere agli andamenti alterni della domanda di mercato, attraverso l'effetto «polmone» delle microimprese e del lavoro a domicilio, dovuto all'elevato turn-over di imprese come effetto anche delle basse barriere all'entrata;

– elevata competizione tra le aziende, che induce processi innovativi incrementali costanti, sia dei processi produttivi che dei prodotti e che a loro volta si diffondono attraverso processi imitativi su tutto il sistema;

– professionalità diffusa della manodopera, che si è sedimentata storicamente e attraverso il trasferimento del cosiddetto «sapere tacito» e che costituisce una delle principali economie esterne del distretto;

– interazione tra produttori di macchinari e utilizzatori, che attraverso il *learning by interacting*, induce un processo virtuoso che consente alle imprese di essere up to date rispetto ai concorrenti esterni;

– bassi o quasi nulli costi di transazione dovuti al prevalere di rapporti informali fortemente basati sul fattore fiduciario;

– elevata mobilità sociale con al centro la figura dell'imprenditore e rilevanti comportamenti imitativi e di affermazione sociale;

– cooperazione sulle economie esterne e sulla formazione del «capitale sociale» distrettuale che è bene pubblico fondato soprattutto sulla buona amministrazione locale, sulla proficua collaborazione tra enti pubblici e privati; che diventa esso stesso esternalità positiva per le imprese.

L'origine dei distretti industriali è riconducibile a quattro fattori principali:

– nascita «spontanea» come processo evolutivo di una

preesistente base produttiva artigianale dapprima operante sul mercato locale e via via su mercati più ampi trainata dalla crescita delle domanda di mercato;

– nascita da processi di ristrutturazione di una grande impresa che «rilascia» sul territorio lavoratori la cui unica alternativa alla disoccupazione è quella di valorizzare le competenze acquisite nella precedente occupazione;

– nascita legata alla presenza di particolari risorse naturali (marmo, argilla, ecc.);

– nascita indotta dal ruolo esercitato da alcuni istituti di formazione, attorno ai quali si consolida la presenza di diverse iniziative imprenditoriali.

Alla base dei quattro fattori che inducono la nascita di un distretto si riscontrano due elementi fondamentali: accumulo di competenze distintive, ed evoluzione della domanda di mercato; che rappresentano i prerequisiti essenziali per lo start-up di qualsiasi esperienza distrettuale.

Nascita e sviluppo di un distretto introducono, inoltre, altre due categorie esplicative per definire in modo puntuale le diverse tipologie distrettuali:

– la massa critica, intesa come quella soglia quantitativa di imprese e occupati presenti in un distretto e articolate nelle diverse fasi del settore di specializzazione, al di sotto della quale difficilmente si danno meccanismi di funzionamento e di complementarità che creano i vantaggi tipici del modello distrettuale, come ad esempio quelle economie di specializzazione delle singole realtà aziendali che sommate diventano economie esterne per tutto il sistema;

– il ciclo di vita, inteso come i diversi stadi di sviluppo in cui si colloca un distretto (nascita, crescita, consolidamento, declino vs. riposizionamento), mutuato dal ciclo di vita di un prodotto, che assume particolare significato non solo sul fronte dell'analisi, ma soprattutto su quello delle politiche distrettuali e della loro congruenza, appunto, con i diversi stadi in cui si può collocare un distretto.

Un aspetto che aiuta a cogliere l'importanza che il fenomeno «distretti» ha assunto nel nostro paese è rappresentato dal fatto che il vantaggio competitivo acquisito dalle produzioni distrettuali ha fatto sì che i distretti siano i principali protagonisti delle *performances* del nostro

export, contribuendo con il loro surplus a sostenere la bilancia commerciale e a pagare, come si dice, la bolletta energetica ed alimentare del nostro paese. In alcuni prodotti del made in Italy, tipicamente di origine distrettuale, l'Italia detiene una co-leadership a livello mondiale come ad esempio negli articoli in pelle, nei vestiti femminili, nei vestiti maschili, nel pentolame e posateria, nelle macchine per imballaggio, nelle macchine tessili, nelle macchine per industrie alimentari e nei vini.

Il distretto industriale, quindi, si è affermato fino alla fine degli anni Novanta nel panorama economico produttivo nazionale e internazionale come un modello di sviluppo industriale di successo.

Per analizzare le caratteristiche dei distretti industriali sono stati proposti differenti modelli interpretativi, qui citeremo solo i principali, partendo dalle radici del pensiero economico del diciannovesimo secolo e in particolare dalle schematizzazioni concettuali di «atmosfera distrettuale» del distretto di marshalliana memoria, per arrivare alla recente riscoperta della fine degli anni settanta di Becattini che dopo un lungo periodo di « letargo » teorico, ridà dignità scientifica allo studio sui distretti industriali, formulando una definizione che ci sentiamo di condividere totalmente: un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali ecc. La comunità e le imprese tendono, per così dire, ad interpenetrarsi a vicenda. E poi ancora al modello della specializzazione flessibile di Piore e Sabel, alle diverse definizioni progressivamente più ricche di contenuti interpretativi dei sistemi produttivi locali e/o di aree-sistema, di Garofoli, in cui il processo di sviluppo produttivo acquisisce definitivamente il suo carattere di processo sociale, per giungere al concetto di *milieu innovateur* e di sistema istituzionale di imprese, in cui assume sempre più importanza il ruolo di tutti gli attori locali anche istituzionali, non più visti come esternalità, ma come agenti diretti della produzione al pari delle imprese. L'insieme di tali modelli è stato differentemente impiegato dalla letteratura distrettualista, per interpretare il successo

del distretto industriale. È interessante osservare che, dall'analisi di tale letteratura, è possibile rilevare una variabile comune soggiacente a ciascun modello: si tratta della risorsa conoscenza, identificata in un primo tempo con il capitale umano o intellettuale dell'impresa distrettuale e successivamente come risorsa del territorio inteso nella sua totalità.

Questa ha infatti rappresentato una delle principali determinanti del successo competitivo del modello distrettuale ed ha costituito la «forza produttiva» su cui si è basata la crescita del sistema distrettuale.

Negli anni recenti la centralità della conoscenza ha assunto un'ulteriore importanza inserendosi nei processi di ristrutturazione, riconfigurazione dei distretti industriali come fattore determinante dei nuovi assetti produttivi, ed è entrata ancor più prepotentemente nei modelli di analisi distrettuali.

L'introduzione, a questo proposito, del concetto di metadistretto cerca di cogliere e definire le trasformazioni date dalla delocalizzazione, ridefinendo il ruolo del distretto all'interno della filiera produttiva. Il metadistretto è il luogo, non geograficamente definibile, della produzione sia di beni ma anche di conoscenza. Il concetto di filiera del processo di produzione si amplia comprendendo i luoghi di elaborazione cognitiva, di ricerca teorica e applicata, le università, i momenti produttivi ancora legati ad una logica territoriale, i distretti, e le fasi di manifattura vera e propria, che possono essere anche all'estero.

Se concordiamo, infatti, sul processo evolutivo in atto nei principali distretti, che sostanzialmente tende a «deteriorizzare» le reti economiche, i «metadistretti» sono il prodotto dell'evoluzione dei distretti tradizionali.

Evoluzione che significa la riconfigurazione in atto delle filiere principali che operano nel distretto, partendo dal territorio e risalendo via via ai livelli più elevati della filiera fino ai centri/enti produttori di conoscenza (università, centri di ricerca, ecc.).

Un tratto distintivo del metadistretto è l'aspetto legato alla specializzazione settoriale, che riguarda esclusivamente i settori cosiddetti innovativi, non si danno perciò metadistretti nei settori di specializzazione del made in Italy. Un

esperienza significativa, a questo riguardo, è quella svolta dalla Regione Lombardia che per prima ha introdotto nelle sue politiche distrettuali la categoria del metadistretto.

Un'ulteriore declinazione del concetto di metadistretto la possiamo riscontrare nella categoria dei distretti tecnologici, nei quali si tenta di coniugare le caratteristiche strutturali dei distretti tradizionali (lavorare in rete, imprenditorialità, complementarietà interaziendale, ecc.) con il livello tecnologico delle produzioni da sviluppare.

Sia il metadistretto, che il distretto tecnologico come è evidente pongono al centro il ruolo della conoscenza e, quindi, ripropongono su livelli più alti il modello del distretto come laboratorio cognitivo allargato, in cui i processi di produzione e acquisizione della conoscenza, come fattore critico di successo del distretto, travalicano i confini locali e si estendono a scala globale.

3. *L'evoluzione recente: dalla logica adattiva alla logica proattiva*

I distretti hanno mostrato un'elevata capacità competitiva fino a quando il contesto competitivo, in cui hanno operato, si è presentato tendenzialmente statico. Ciò ha reso possibile che forme di apprendimento adattivo, caratterizzato da un comportamento di tipo «stimolo-risposta» fossero sufficienti ad acquisire differenziali competitivi.

Tuttavia, anche per i distretti industriali le macro trasformazioni indotte da alcuni scenari generalizzabili al contesto economico nazionale e richiamati precedentemente, stanno avendo effetti sempre più pervasivi sui settori e sui territori dell'economia e comportano processi di riconfigurazione degli assetti produttivi che ne stanno profondamente modificando i caratteri distintivi ed i fattori critici di successo. L'ambiente competitivo in cui si muovono oggi i distretti è più complesso e sembra mettere in forte crisi la stabilità dei distretti su molteplici fronti:

– la globalizzazione ha comportato un fortissimo aumento della pressione competitiva proveniente dall'esterno del distretto ad opera soprattutto di imprese operanti in paesi ad economia emergente, le quali oltre a poter

contare su una tradizionale competitività di costo, stanno progressivamente sviluppando competenze tecnico-operative con un conseguente miglioramento della qualità dei prodotti. Ciò è facilitato, tra l'altro, dal fatto che i distretti industriali sono specializzati soprattutto in settori cosiddetti «maturi», quindi di più facile ingresso per le imprese dei paesi emergenti, mentre sono quasi totalmente assenti nei settori high-tech o in quelli connessi alle tecnologie dell'I.c.t. (Information and Communication Technology);

– l'innovazione tecnologica nei diversi settori ha assunto sempre più i caratteri della velocità e della discontinuità. Risultano vincenti le innovazioni di prodotto e di mercato, che stentano ad emergere nell'ambiente distrettuale più vocato ad un'innovazione di tipo incrementale. A ciò si aggiunge il ruolo del nuovo paradigma tecnologico delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione che sono totalmente esterne alla «cultura» distrettuale e quindi comportano una «rottura» rispetto alle precedenti relazioni produttive dell'impresa sia all'interno, che soprattutto all'esterno, allargando senza più confini geografici il raggio delle possibili «nuove» relazioni interaziendali;

– i cambiamenti sociali e valoriali ed i processi omologativi che pervadono le società moderne mettono in forte crisi la riproducibilità del tessuto sociale distrettuale, in cui il cambio generazionale rappresenta il più delle volte una minaccia alla continuità aziendale e quindi alla riproduzione allargata del sistema distrettuale.

Passare, quindi da una competizione di tipo statico ad una di tipo dinamico impone ai distretti cambiamenti significativi, che possono avere in un approccio cosiddetto pro-attivo una delle risposte possibili.

Un approccio proattivo, richiede, ai distretti di sviluppare nuove strategie basate sulla capacità di arricchimento dei loro prodotti con quote crescenti di informazioni e con avanzamenti scientifico-tecnologici prodotti dall'ambiente esterno al distretto, finalizzate ad aumentare il valore aggiunto incorporato nei prodotti. Passando sostanzialmente da un modello di sviluppo di tipo «estensivo» basato sul progressivo allargamento della base produttiva in termini quantitativi (crescita della domanda = crescita delle

imprese e degli addetti) ad un modello «intensivo», basato invece sul progressivo innalzamento della qualità intrinseca dei prodotti esistenti, sull'innovazione di prodotto e sugli incrementi di produttività (senza aumenti nel numero delle imprese e degli addetti, anzi con tendenze ad una loro generalizzata riduzione).

Tale approccio significa in buona sostanza «giocare d'anticipo» rispetto ai processi in atto nel sistema competitivo internazionale, utilizzando di volta in volta le diverse leve dell'innovazione, dell'internazionalizzazione e delle riconfigurazione della catena del valore al fine di un riposizionamento sulla via «alta» delle competizioni.

Tutto ciò tenendo presente i seguenti «caveat»:

– i distretti pur rappresentando un modello organizzativo industriale di successo del nostro Paese, non sono «naturalmente» votati allo sviluppo perpetuo. Anche per i distretti come per tutti i meccanismi complessi c'è bisogno di una forte azione di manutenzione e rivisitazione dei fattori critici di successo;

– le azioni e gli interventi a sostegno dei distretti devono scaturire da un'approfondita analisi dei nuovi sistemi di relazioni che si vanno strutturando, sia all'interno del distretto che all'esterno (allargamento del distretto), collocandosi nell'ambito delle cosiddette economie esterne e tenendo altresì conto che non diventino un appesantimento dell'equilibrio del distretto (utilizzando il paradosso del calabrone usato spesso per spiegare il fenomeno dei distretti, per il quale il calabrone secondo le teorie della fisica non dovrebbe volare eppure vola, così come il distretto secondo le teorie di molti economisti non dovrebbe esistere, eppure c'è e sostiene in misura significativa l'economia del nostro paese) con il pericolo di farlo «precipitare» snaturandone il suo dna;

– se è vero che si possono riscontrare denominatori comuni nei vari fattori costituenti un distretto è altrettanto vero che il modo in cui tali fattori si intersecano e si sommano variano da distretto a distretto e perciò non esiste un'unica via o un manuale per apprezzare le politiche finalizzate ai distretti, bensì si tratta di coniugare professionalità e sensibilità locali con altrettanti *skills* esterni magari di altri distretti.

4. *Le principali azioni per favorire il cambiamento*

Per perseguire l'approccio proattivo finalizzato ad intraprendere la via «alta» del processo di riposizionamento competitivo dei distretti, è necessario in primo luogo, abbandonare qualsiasi logica o retro pensiero basato su un possibile recupero di competitività da costi e, in secondo luogo, attuare con coraggio e tempestività alcune azioni strategiche, articolate su due assi verticali:

- il primo rappresentato dall'innovazione tecnologica/trasferimento tecnologico e tecnologie di rete;
- il secondo rappresentato dall'internazionalizzazione/globalizzazione.

A questi vanno aggiunti due assi orizzontali/trasversali rappresentati da:

- risorse umane e formazione;
- risorse finanziarie.

4.1. *Innovazione tecnologica/trasferimento tecnologico e tecnologie di rete*

L'innovazione tecnologica è uno dei fattori più importanti nella strategia competitiva delle imprese. Le innovazioni di prodotto consentono di introdurre sui mercati beni che, per qualità e caratteristiche, sono superiori a quelli della concorrenza. Le innovazioni di processo permettono di ottenere incrementi di produttività, riduzioni dei costi e, di conseguenza, prezzi di produzione più bassi. Le imprese che riescono ad innovare con continuità e con successo sono dunque le candidate a imporre i propri prodotti tanto nel mercato interno che in quelli esteri.

Un aspetto di grande importanza nell'affrontare il tema dell'innovazione e del trasferimento tecnologico nei distretti industriali è quello che riguarda l'analisi della domanda delle imprese distrettuali, con particolare riferimento alle diverse tipologie in cui esse si articolano.

Da questo punto di vista vale la pena sottolineare come, mediamente nei distretti, si presentino due tipologie di imprese la prima, circa l'80-85% delle imprese distrettuali, rappresentata da quelle che presentano un atteg-

giamento non particolarmente attivo rispetto alla tecnologia, in quanto la subiscono adeguandosi alle innovazioni tecnologiche, quando il deterioramento della loro competitività mette a rischio la propria quota di mercato. La scarsa percezione dei possibili sviluppi futuri, la mancanza di strategie organizzative tali da valorizzare le risorse umane, la scarsa dimestichezza con le tecnologie di comunicazione e le tecnologie informatiche, costringe queste imprese a posizioni difensive della loro quota di mercato (per lo più locale o regionale).

Nella maggior parte di queste imprese il legame tecnologia e competitività appare piuttosto debole. L'innovazione tecnologica non solo non viene percepita come la causa della propria competitività, ma appare quasi come un fattore fisso di produzione che si cerca di ottimizzare in un'ottica prevalentemente statica, senza cioè una piena valutazione dei probabili incrementi di produttività e di qualità che ad essa dovrebbero essere associati. Così la tecnologia non viene generalmente associata ai fattori percepiti come più rilevanti per il successo dell'impresa, come la stabilità dei rapporti con i clienti, ma si associa ad un generico riferimento alla qualità del prodotto e alla capacità di mantenere bassi i costi di produzione e di ridurre i prezzi.

L'innovazione tecnologica è quindi fondamentale regolata dai produttori di materiali e macchinari nei confronti dei quali esse tendono ad adottare un atteggiamento sostanzialmente passivo. Le tecnologie sono completamente standardizzate e il livello di qualificazione della forza lavoro è inferiore alla media. Le possibilità di attrarre personale con buone capacità tecniche e manageriali sono quindi molto limitate.

La loro sopravvivenza fino ad oggi sembra essere stata permessa proprio dalla stabilità della traiettoria tecnologica su cui esse hanno operato e tuttora operano. Il cambiamento tecnologico in questi settori è infatti molto lento e soprattutto molto prevedibile (almeno in apparenza).

Ma questo ha contribuito ad indebolire queste imprese, che non riescono a gestire un'improvvisa accelerazione delle tecnologie rilevanti per il loro processo produttivo, come si dimostra dalla difficoltà di adeguamento che le

stesse incontrano a fronte della discontinuità delle nuove traiettorie tecnologiche.

La seconda tipologia intorno al 15-20% mediamente delle aziende distrettuali, è rappresentata da aziende che svolgono attività di ricerca, anche se non formalizzata, o che investono in strutture di progettazione, hanno fornitori internazionali oltre che nazionali, partecipano a fiere e mostre, seguono la stampa specializzata, investono in formazione del personale, hanno contatti con università e centri di ricerca, partecipano a programmi nazionali o comunitari di finanziamento all'innovazione.

Queste imprese in genere sono molto attente alle esigenze dei propri clienti e seguono attentamente gli sviluppi della tecnologia. Le loro competenze tecnologiche sono piuttosto sviluppate rispetto al livello medio, sia grazie alle conoscenze specifiche dell'imprenditore, sia per la presenza interna di strutture tecniche formalizzate.

La presenza di un certo numero di laureati e diplomati e di una struttura tecnica formalizzata permette loro di avere un canale diretto di introduzione di innovazione, tramite lo sviluppo di idee interne, tramite la partecipazione ad incontri e presentazioni di nuove tecnologie, spesso organizzate dai fornitori, tramite la stampa specializzata e tramite un processo imitativo della concorrenza.

Tuttavia, nella maggior parte di queste imprese, i canali diretti di introduzione dell'innovazione tecnologica non appaiono sufficienti per garantire un adeguato e costante sviluppo tecnologico. Per questo, anche in queste imprese assumono particolare importanza i canali indiretti. Tra questi il principale è indubbiamente la domanda qualificata da parte di clienti sofisticati, anzi, emerge con forte evidenza che è proprio l'acquisizione di un nuovo cliente e di un nuovo mercato, uno dei principali fattori di avanzamento nello sviluppo tecnologico di queste piccole e medie aziende, che in molti casi dipendono da un numero limitato di clienti.

Per questo tipo di imprese la collaborazione con Università e centri di ricerca appare meno episodica e completa e sviluppa le competenze tecnologiche già presenti in azienda. Uno dei problemi che queste aziende hanno nell'affrontare progetti di innovazione tecnologica è quello

del finanziamento di investimenti innovativi ad alto rischio.

Tenuto conto, quindi, delle diverse tipologie le azioni e le politiche da avviare sono molteplici e vanno da una maggior diffusione dell'informazione su chi fa che cosa, e in questa direzione si stanno movendo diversi progetti sperimentali, all'utilizzo da parte del sistema d'offerta istituzionale di metodologie d'approccio più *market-oriented*.

È chiaro come queste azioni richiedano un cambio radicale nel sistema d'offerta istituzionale, finalizzandolo sempre più alla soddisfazione dei fabbisogni reali d'innovazione (ricerca applicata) e non tanto e non solo a percorsi di ricerca di tipo teorico accademico.

Si tratta di sperimentare un'inversione di tendenza del sistema di innovazione, che sposti l'accento dalle politiche per settori alle politiche per filiere produttive presenti nei diversi territori. Una politica d'innovazione per i distretti significa agire su tutti gli snodi che caratterizzano la filiera distrettuale, cioè dalla materia prima o semilavorato, al produttore di macchinari specializzati, alla subfornitura, fino al prodotto finito. Agire sugli snodi, cercando altresì di trasferire, da un lato, tutte le potenzialità legate alle nuove tecnologie e alla *new economy* ai settori tradizionali delle *old economy*, dall'altro, di trasferire tali potenzialità per favorire anche un processo di diversificazione del distretti su fasce di produzione o settori a più alto contenuto tecnologico. Tenendo conto che oggi più di ieri è possibile attuare politiche di innovazione basate sul concetto delle *open innovation*, cioè un'innovazione «aperta» e non più chiusa nei laboratori delle grandi aziende, ma distribuita sul territorio e che coinvolge in modo organico, anche se differenziato, tutti gli attori istituzionali, economici e sociali operanti nel sistema di riferimento.

Parlando di innovazione non possiamo non dedicare una parte specifica alle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione che stanno interessando in modo sempre più pervasivo, naturalmente, anche i distretti industriali.

A questo riguardo la letteratura si è via via arricchita di posizioni tra loro spesso contrastanti sull'impatto che tali tecnologie avranno sul modello distrettuale. Appare,

tuttavia, condivisibile la tesi che indica come la penetrazione di tali tecnologie non metterà in discussione la formula distrettuale, ma potrà, a certe condizioni, favorirne lo sviluppo. Le relazioni interpersonali che regolano i rapporti all'interno dei singoli distretti, le diverse forme di aggregazione esterne ai luoghi di produzione, le comunicazioni informali che si fondano sul vissuto collettivo, la comune cultura del produrre, sono ambienti difficilmente replicabili sulla Rete, seppur con le dovute declinazioni.

Discorso diverso deve essere fatto per le relazioni extra distrettuali. La enorme facilità di accesso alla comunicazione globale deve solo riuscire a trovare una matrice, un linguaggio comune, ed i sistemi di certificazione ne sono un esempio. Una volta perfezionato il linguaggio e quando gli scambi di informazioni saranno standardizzati, la capacità delle imprese distrettuali di «fare rete» travalicherà i confini del distretto; e questo, in parte, sta già avvenendo. I distretti industriali, notoriamente specializzati nelle produzioni del made in Italy, stanno subendo delle trasformazioni. Accanto agli abituali interlocutori, nuovi partners si stanno affiancando alle imprese, già da tempo abituate a dialogare con i mercati esteri in termini di sola esportazione. Globalizzazione e It stanno mutando il panorama di riferimento delle aziende distrettuali, ed esse si adattano, modificano il loro approccio, ma continuano ad essere realtà di distretto: orecchio teso al brusio del mondo telematico e piedi ben saldi sul territorio. Si direbbe un connubio vincente tra globale e locale.

Proprio per questo, nonostante i cambiamenti in atto, non appare possibile ipotizzare che l'affermarsi di tal tecnologie possa dar vita a nuovi modelli di organizzazione produttiva, alternativi agli attuali distretti industriali.

È invece più probabile, così come stiamo già notando, un'evoluzione dei distretti che si avvalga della It, declinata rispetto alle diverse specificità territoriali e in cui tradizione produttiva, flessibilità organizzativa, nuove tecnologie, stretti legami territoriali, valori sociali condivisi ed internazionalizzazione si fondono, dando vita alla via distrettuale alla *new economy* e alla globalizzazione. Utilizzare, ad esempio una piattaforma digitale consente di modificare gli attributi elementari dell'informazione e questo aspetto

nell'ambito dei rapporti fra le imprese distrettuali, assume particolare rilevanza, la possibilità, infatti, di diffondere informazioni, anche complesse, ad un numero elevato di soggetti senza la necessità di relazioni di natura interpersonale (tipiche dei distretti) e ciò nell'ambito dei rapporti fra le imprese, favorisce una disaggregazione/riaggregazione delle attività precedentemente legate nelle catene del valore, in nuovi *clusters* dalle caratteristiche differenti.

Questa destrutturazione dei network tradizionali è l'elemento centrale che contribuisce a spiegare l'impatto delle nuove tecnologie di comunicazione sulle reti operanti nei distretti, e la ulteriore tendenza a ridisegnare l'architettura, interna ma soprattutto esterna, del sistema relazionale che governa gli scambi economici nei distretti industriali. Rispetto alla struttura distrettuale che è stata delineata nelle pagine precedenti, la digitalizzazione provoca, dal punto di vista delle reti economiche, un allargamento delle potenzialità relazionali e quindi anche e soprattutto dei percorsi cognitivi delle imprese distrettuali.

Stanno nascendo progressivamente nuovi distretti cosiddetti digitali, dove a differenza di quelli reali caratterizzati dalla prossimità fisica delle imprese aderenti al distretto stesso, le imprese dei nuovi distretti appartengono sempre allo stesso settore, ma sono via via localizzate dove è più conveniente essere per svolgere l'attività ed il ruolo di competenza.

Si può intravedere, a questo riguardo, la dilatazione del concetto di distretto da una realtà geografica ristretta ad uno spazio fisico più ampio e virtualmente illimitato, in cui è possibile attivare relazioni con operatori geograficamente distanti e fruire della cooperazione tra più attori rispetto a quella possibile in un distretto fisico, dove tuttavia la sfida è rappresentata dalla possibilità di ricreare i vantaggi derivanti ad esempio dalla adiacenza degli operatori tipica dei distretti tradizionali.

4.2. *Internazionalizzazione/globalizzazione: oltre le esportazioni verso la catena internazionale del valore*

Le aziende dei distretti esportano mediamente più del

50% della loro produzione, il distretto, perciò, appare come una struttura industriale, quindi che è già internazionalizzata (nel senso che vende all'estero gran parte dei prodotti finiti), ma non è ancora abbastanza globale, se con questo termine si intende una catena produttiva distribuita su una pluralità di paesi, ciascuno dei quali viene scelto per i vantaggi che rende accessibili alla fase che ospita. Il modo con cui l'impresa si mantiene «internazionale» nella generazione dei vantaggi competitivi, perciò, non coincide solo con l'esportare. La nuova internazionalizzazione che va affermandosi, infatti, in numerosi sistemi produttivi locali tende a dare molto più spazio agli scambi transnazionali di conoscenze, invece di limitare i rapporti esterni alla commercializzazione dei prodotti, finiti o intermedi e, comunque, anche quando la proiezione internazionale è di natura puramente esportativa, le cose non restano quelle di prima: più che la quantità dell'esportato, ormai, conta di più la qualità.

Oggi internazionalizzazione ed esportazioni non sono più sinonimi. Ci sono almeno due campi di internazionalizzazione molto promettenti, che alcune imprese distrettuali stanno già esplorando al di là dell'export:

- la distribuzione transnazionale delle diverse attività che compongono l'attuale catena del valore (varie fasi del ciclo, servizi), in modo da poter sfruttare a proprio vantaggio i differenziali nazionali specifici dei diversi paesi;

- la partecipazione attiva a reti internazionali di divisione del lavoro nel campo della produzione e utilizzazione della conoscenza.

Nel primo caso le imprese hanno un vantaggio decisivo se selezionano gli ambienti nazionali in funzione delle differenti caratteristiche di costo e di produttività. Date le differenze tra paesi, considerando anche i paesi emergenti a basso costo del lavoro, il massimo valore di ciascun catena di produzione sarà ottenuto distribuendo le attività in modo da sfruttare i vantaggi relativi di ciascun paese in specifiche fasi della catena.

Nel secondo caso, le imprese acquisiscono un vantaggio decisivo perchè si mettono in grado di utilizzare le conoscenze e specialismi accessibili a scala mondiale, invece che produrle in proprio - o in un ambiente «vicino»

– ad alto costo e rischio. La possibilità di entrare a far parte di una rete del genere permette all'impresa di specializzarsi in un sapere specifico, valorizzabile a scala mondiale, e di contare per tutto il resto sulla fornitura di macchine, servizi, tecnologie, competenze e anche lavorazioni di altre imprese, con cui si ha un rapporto di fiducia e di comunicazione

Passare dall'internazionalizzazione all'organizzazione globale della catena produttiva, tuttavia, non è facile, bisogna inoltrarsi in processi di delocalizzazione delle fasi «povere» della catena e/o in strategie di networking o di investimento diretto all'estero, per avere accesso ai luoghi eccellenti in cui prendono forma le nuove idee tecnologiche o di business.

In questo senso oltre che avere come riferimento di sbocco della produzione i mercati esteri, il processo di globalizzazione deve coinvolgere le diverse fasi del processo di produzione. Per quanto rimangano indispensabili e da potenziare gli aspetti relativi alle informazioni sui mercati tradizionali e sui nuovi mercati, l'analisi deve riguardare anche i partner possibili e le potenzialità dei territori. Queste informazioni devono essere raccolte e rese accessibili per supportare le politiche di penetrazione e di eventuale partnership.

Parimenti alle opportunità che la delocalizzazione ha portato e porta, nell'ordine di diminuzione dell'incidenza del costo del lavoro, si sono create situazioni di svantaggio ambientale locale.

Il parallelo sviluppo delle tecnologie di rete, come abbiamo visto precedentemente, ha supportato e amplifica progressivamente, il fenomeno di destrutturazione del distretto. L'allargamento dei confini geografici, sulla spinta dei vantaggi economici e del supporto tecnologico, ha allentato i legami di contiguità territoriale che caratterizzavano il distretto italiano e sui quali basava la sua forza. Questo ha portato all'emergere di aziende leader i cui riferimenti, sia in termini di mercato di sbocco sia di fornitura, si muovono ormai da una logica territoriale locale o di prossimità, ad una logica allargata a scala globale, basata essenzialmente su strategie di convenienza e apparentemente senza più alcun vincolo territoriale .

Si modificano, perciò, sia l'intera configurazione della rete che si avvicina progressivamente alla cosiddette «reti lunghe», sia le interconnessioni delle «reti corte». Si modificano, in sostanza, le reti che innervano il distretto e con esse il sistema locale stesso, andando verso direzioni che ad oggi risulta ancora difficile decifrare.

5. *Due fattori orizzontali: risorse umane/formazione risorse finanziarie*

5.1. *Risorse umane e formazione*

Il processo di cambiamento in atto nei distretti industriali, si alimenta di iniziative che tendono a ricostruire un ambiente a partire dalle peculiarità e dalle ricchezze di ciascun territorio. Esse combinano le dimensioni economiche con quelle sociali, la cura della crescita con quella della coesione, la sfera pubblica con quella privata, le tecnologie di comunicazione sofisticata con i saperi contestuali. La loro ricchezza risiede precisamente in questa mistura che si adatta in ogni paese a formule diverse.

Un elemento imprescindibile che ha favorito lo sviluppo di queste aree è stata la cultura materiale che le caratterizza e che ha come principio ispiratore il lavoro, la professionalità diffusa e lo spirito imprenditoriale ne sono alcuni degli effetti positivi. La presenza, quindi, di un substrato cognitivo di saperi pratici a carattere fondamentalmente artigianale, combinato con lo sviluppo di un sistema produttivo frammentato e specializzato, ha permesso la creazione di un patrimonio di conoscenze tecnico-operative specialistiche su cui l'innesto di una spiccata creatività degli individui ha determinato rilevanti capacità innovative che hanno contribuito alla vitalità economico-produttiva dei distretti. Di fronte, tuttavia, ai mutamenti descritti precedentemente dei contesti competitivi una delle sfide dei distretti è proprio quella di riuscire a integrare il rapporto tra sapere tacito, che viene dall'esperienza diretta di imprenditori e lavoratori e sapere, quello che consente di accedere alle reti globali e di

utilizzarne i linguaggi. Naturalmente i due saperi non coincidono e soprattutto possono entrare in contrasto tra loro quanto a contenuti ed esperienze professionali/formative. Il punto, invece, è che devono imparare a convivere, perché, da un lato il sapere tacito dell'esperienza non è semplicemente una sopravvivenza del passato e dall'altro il sapere codificato non è semplicemente qualcosa che si limita a standardizzare i linguaggi e la comunicazione. Ciascuno è invece necessario all'altro perché:

– il sapere che viene dall'esperienza utilizza risorse disponibili sul territorio come le tradizioni, la cultura locale, le relazioni basate sulla conoscenza personale e la fiducia reciproca, e questo è anche quello che rende specifica, distinta, riconoscibile una produzione locale;

– il sapere codificato è quello che consente di uscire dallo spazio angusto del sistema locale e di interloquire con clienti e fornitori lontani. Proprio perché standardizza la comunicazione in codici conosciuti indipendentemente dai contesti.

La combinazione delle caratteristiche dei due saperi è ciò che permette di generare valore economico. Per i sistemi distrettuali la sfida è quella di radicare le reti di lungo raggio dell'economia globale senza far venir meno i vantaggi che derivano da un'esperienza condivisa localmente e sulla quale la convergenza è spontanea. E questo richiede il contributo di tutte le componenti di un sistema territoriale: dalle istituzioni al sistema del credito, ma in particolare coinvolge il ruolo delle risorse umane e dei nuovi processi formativi delle stesse.

È necessario, a questo proposito un forte investimento nella formazione e nell'apprendimento di linguaggi formali: la ricerca, la qualità, il management; anche l'impresa minore deve organizzarsi in forma manageriale, pur senza perdere i caratteri di personalizzazione che la contraddistinguono.

Poiché se è vero che permangono ancora settori produttivi o fasi di lavorazione a scarso contenuto professionale, per i quali sono sufficienti le figure professionali tradizionali in cui la base formativa è ancora il sapere tacito, appare via via crescente una domanda di lavoro maggiormente professionalizzato che non trova cor-

responsione nelle abilità professionali prodotte dal sistema locale.

D'altro canto in tutte le ricerche effettuate sui distretti, uno dei principali vantaggi localizzativi segnalati dalle imprese in essi operanti è rappresentato dalla qualità delle risorse umane e dalla specializzazione delle competenze professionali presenti e questo fattore diventa tanto più importante, tanto più diventano improrogabili politiche di maggior qualificazione e innovazione delle produzioni distrettuali.

A questo proposito appare determinante il ruolo della formazione, a tutti i livelli, sia alla scala della singola impresa che alla scala del mercato del lavoro locale e quindi del territorio visto come contesto formativo. L'attività di formazione non può più essere di tipo episodico, ma deve entrare a far parte stabilmente delle strategie aziendali. Una formazione che sappia coniugare e valorizzare le risorse di sapere tacito presenti sul territorio, con le nuove forme del sapere codificato, creando un circuito virtuoso tra locale e globale.

Formazione e capitale umano quindi sono il binomio sui cui puntare per rilanciare le sfide che i distretti stanno raccogliendo nei nuovi contesti competitivi, il capitale umano perciò diventa il principale asset delle aziende, ed il suo livello di qualificazione rappresenta la vera differenziazione tra le stesse.

5.2. *Il sistema bancario e finanziario*

Nel processo di sviluppo dei distretti un ruolo fondamentale è stato giocato dalle banche locali, che hanno consentito agli *animal spirits* distrettuali di poter accedere alle risorse finanziarie necessarie a sviluppare le loro business ideas e le loro avventure imprenditoriali.

Le banche locali sono state la «benzina» della macchina distrettuale e ciò è stato possibile, grazie ad un elemento, anch'esso specifico del modello distrettuale: il rapporto fiduciario. Quando un imprenditore, spesso un ex dipendente, voleva avviare un'impresa non disponeva di molti capitali, anzi a volte non ne aveva proprio, ma disponeva di un grande bene apparentemente intangibile; la propria

reputazione e quella della famiglia di provenienza. Questo era il capitale per lo start-up e questo bastava alle banche locali per finanziarie le diverse iniziative. Da qui sono nate quelle che oggi possiamo chiamare imprese leader del distretto.

Il quadro è sensibilmente cambiato negli ultimi anni, sia sul fronte delle imprese, che soprattutto sul fronte del sistema bancario. Il quale è passato attraverso una serie di processi di ristrutturazione e concentrazione, finalizzati a raggiungere più efficienti dimensioni operative, ma che hanno avuto come conseguenza un «distacco» dai territori di origine e quindi il venir meno del rapporto privilegiato con le imprese locali.

Una conferma in tal senso deriva da una serie di studi sulle problematiche finanziarie delle imprese distrettuali, da cui si evidenziano i seguenti aspetti:

- le imprese dei distretti superano le medio-grandi imprese per redditività, ogni cento euro di capitale investito le imprese distrettuali in media generano due euro di reddito operativo in più delle media delle grandi imprese;

- la miglior redditività è spiegata dalla maggior leggerezza e agilità delle strutture aziendali delle imprese distrettuali (indice di rotazione del capitale);

- i margini operativi sono leggermente più favorevoli alle imprese distrettuali;

- il costo medio dell'indebitamento è più alto nelle imprese distrettuali rispetto alla media delle medio-grandi imprese nazionali.

I dati citati aprono la riflessione sul rapporto tra sistema delle piccole e medie imprese distrettuali e sistema bancario, basti pensare che, secondo dati recenti della Banca d'Italia, il credito bancario rappresenta per le imprese con meno di 10 addetti il 73 per cento dei debiti finanziari totali, contro il 55 per cento nelle società più grandi.

L'elevata incidenza degli oneri finanziari nelle piccole imprese riflette il ricorso all'indebitamento e, in particolare, la notevole dipendenza dal credito bancario, in gran parte a breve termine, spesso in conto corrente.

Ne derivano una minore flessibilità nelle scelte di investimento e una maggiore fragilità finanziaria nelle fasi

avverse del ciclo economico: una struttura del passivo sbilanciata verso l'indebitamento può impedire di cogliere buone opportunità di investimento, pregiudicando le potenzialità di crescita.

Esiste, quindi, un problema di costo del credito a cui si aggiunge un altro problema legato all'accessibilità del credito stesso. Per i motivi citati precedentemente, infatti, risulta sempre più difficile per la piccola impresa distrettuale accedere al credito con la stessa facilità di un tempo e, ciò ne minaccia pesantemente le capacità di risposta alle sfide che essa deve affrontare.

Le banche, quindi, ed in particolare le banche locali, direttamente o attraverso società specializzate, dovranno riorientarsi verso modalità meno «burocratiche» e rigide nei rapporti con le imprese, cercando altresì di avviare forme innovative di finanziamento delle imprese di minori dimensioni distrettuali.

In questo quadro uno strumento interessante e da approfondire, anche se esistono già esperienze concrete, è rappresentato dal bond di distretto. Uno strumento di finanza strutturata innovativo che può favorire un'allocazione del rischio più efficiente fra agenti economici e mercati e in questo modo migliorare l'offerta per le pmi distrettuali ed i loro processi di internazionalizzazione e/o innovazione.

6. *Il modello distrettuale: quale evoluzione possibile*

L'evoluzione che ha interessato i distretti industriali fino ad oggi ci restituisce una realtà in cui le modificazioni strutturali più rilevanti rispetto al modello tradizionale distrettuale appaiono le seguenti:

1. tanto più il distretto è cresciuto, tanto più si sono sviluppate le asimmetrie tra le imprese, con il consolidamento di imprese leader e dei loro relativi networks. Nei distretti principali e più consolidati il fenomeno appare evidente, e oggi ben difficilmente si può dare di un distretto un'immagine non gerarchizzata;

2. nel distretto si è sviluppata una crescente divisione del lavoro, con la valorizzazione delle funzioni progettuali,

tecnologiche e commerciali e un maggior ricorso alla subfornitura esterna, anche internazionale. Non è più possibile una lettura del distretto come area in cui il ciclo produttivo è autocontenuto. In particolare, le imprese leader agiscono in modo da controllare la *supply-chain* modificando le relazioni con i fornitori e sviluppando network di imprese governati in modo gerarchico anche attraverso la formazione di gruppi. Così alla ricerca di un miglioramento delle proprie performance, le imprese leader modificano sia le relazioni inter-organizzative sia i confini del distretto. Inoltre, alla ricerca di nuove e più efficienti capacità innovative, inducono cambiamenti nelle peculiarità cognitive dell'area-sistema, attraverso l'adozione di nuove politiche di gestione della conoscenza e dei saperi codificati.

Nella loro accezione tradizionale, infatti, i distretti si configuravano come catene di fornitura locali, chiuse ad apporti esterni nelle fasi a monte, e fortemente «internazionalizzate» invece nelle fasi terminali, di vendita e assistenza al cliente. Finora, sono stati i prodotti finiti ad andare, attraverso le imprese dotate di reti commerciali internazionali, sui mercati esterni: le lavorazioni a monte e le competenze relative sono rimaste invece sedimentate localmente, alimentando la competitività dei produttori a valle. Si trattava, in definitiva, di un modello chiaramente *export-oriented*: un modello, dunque, che, per quanto detto, rischia oggi di trovarsi nell'occhio del ciclone, se non si adegua alle nuove forme di produzione transnazionale del valore. Se si vogliono conseguire i vantaggi relativi ai differenziali nazionali e alla divisione internazionale del lavoro cognitivo occorre, infatti, che le imprese distrettuali di subfornitura – che operano a monte – comincino a guardare a mercati più estesi di quelli loro garantiti dai committenti locali; e che i committenti, che operano anche a valle, superino l'orizzonte delle esportazioni per articolare la loro presenza internazionale in modo più pregnante. In altri termini, occorre che i distretti in quanto sistemi collettivi di azione agiscano essi stessi come attori dell'economia internazionale in formazione, seguendo o anticipando le imprese in questa nuova dimensione del loro agire. Da ciò dipende, in gran parte, la possibilità dei

modelli di successo italiani di sopravvivere alle nuove regole della concorrenza internazionale. La posizione dell'impresa distrettuale, rispetto al sistema-distretto, è particolarmente importante nel momento in cui cambia la divisione interna del lavoro nel distretto perché alcune imprese aprono alle relazioni esterne e al mercato internazionale, scavalcando i precedenti rapporti di complementarietà interna. L'organizzazione precedente rischia così di essere scompaginata, sotto la pressione di diversi fattori evolutivi, tra cui l'internazionalizzazione più accelerata di alcuni «anelli» della catena distrettuale.

In questo quadro, ad esempio, tra le imprese distrettuali i terzisti si trovano a dover indirettamente competere con concorrenti esterni spesso dotati di vantaggi nei confronti dei loro sbocchi tradizionali (i vecchi committenti locali): possono «resistere» riducendo i prezzi, tagliando i costi all'osso o investendo in nuove macchine, ma alla fine c'è il rischio che strategie soltanto difensive non riescano a raggiungere il traguardo di consolidare un rapporto che si va comunque sfilacciando.

Anche le aziende subfornitrici devono rispondere in termini «proattivi» attraverso:

- la condivisione della strategia del committente, o comunque del leader, che sta costruendo la propria catena transnazionale del valore;

- la ricerca di nuovi committenti diversi dai tradizionali e dunque esterni al distretto o addirittura internazionali, che valorizzino le competenze accumulate;

- integrarsi a valle, magari avvalendosi per le forniture degli altri terzisti locali, e diventare concorrente dei propri ex committenti.

In questo modo la complementarietà «naturale» di interessi su cui si reggeva la catena distrettuale del valore, tra le diverse squadre, si rompe nel momento in cui i loro interessi e atteggiamenti divergono rispetto alla sfida internazionale. I committenti, a valle, cominciano, infatti, a subire la concorrenza di produttori esterni che possono essere alimentati dalle tecnologie, dalle competenze, dai servizi che sono stati accumulati nel distretto e che possono diventare disponibili sul mercato internazionale grazie alle vendite e alle cooperazioni produttive innescate dai produt-

tori di macchine, di componenti, di servizi. I fornitori, a monte, non possono più fidarsi di essere il punto fisso di riferimento per i loro clienti locali, e sentono il peso della concorrenza di altri possibili fornitori, diventati accessibili ai loro clienti grazie alle nuove localizzazioni internazionali, o, qualche volta, messi in azione dai clienti stessi che cercano di ricreare altrove l'«atmosfera del distretto».

Ci si può trovare, dunque, di fronte, ad una divaricazione tra imprese e ad un conflitto di interesse che può seriamente minare la base di cooperazione che ha retto finora.

Si tratta tuttavia di un normale percorso evolutivo, contrassegnato da crisi che possono essere foriere di nuove forme organizzative. Il distretto, come formazione complessa, deve in parte decomporsi per poter ricostruire le sue catene del valore e i suoi schemi di divisione del lavoro. Ci sono diverse possibilità di uscire evolutivamente da una situazione di temporaneo scollamento della complementarietà interna del distretto, come ad esempio favorire:

- lo sviluppo di funzioni di leadership da parte di imprese capofila che «traghettino» anche imprese subfornitrici verso schemi che prevedano da un lato, una dilatazione delle relazioni di distretto verso l'esterno e verso nuove imprese di origine esterna, dall'altro, verso produzioni a più elevato contenuto tecnologico e innovativo;

- la crescita di una maggior autonomia da parte di imprese finora attestate sul mercato interno, magari avvalendosi di reti o rapporti di cooperazione con altre imprese;

- la ricerca di nuove vocazioni produttive, che partendo dalle matrici tecnologiche prevalenti nel distretto, consentano processi di diversificazione correlata.

Questo comporta notevoli cambiamenti nella logica che presiede allo sviluppo di ciascuna impresa operante nel distretto, è necessario, infatti:

- accrescere il livello di intelligenza distribuita;
- aumentare il grado di flessibilità del sistema di relazioni;

- favorire una maggior formalizzazione dei linguaggi e delle procedure operative, per aderire a comunicazioni e relazioni a distanza;

– aumentare il grado di professionalizzazione del lavoro, ai vari livelli, per governare relazioni e competenze maggiormente formali, creando anche nuove figure professionali;

– favorire investimenti crescenti in risorse immateriali.

La questione da porre è quella di mantenere le «ancore del locale» come, ad esempio, le competenze e i vantaggi del distretto, ma di espandere il tessuto relazionale interno facendogli perdere i suoi caratteri di ristrettezza geografica, aprendolo alle opportunità presenti a scala internazionale. Si tratta di innescare reti globali su un nucleo portante ancora valido di competenze e di cicli localizzati nel distretto, che può divenire il punto focale di relazioni estese verso l'esterno. Relazioni che si devono sempre più basare su canali di scambio regolato delle conoscenze e di accumulazione congiunta di nuove conoscenze ed in questo senso, l'ingresso in rete di nuovi partners (anche esteri) deve essere visto anche come un'occasione di apprendimento. Solo in questo modo l'evoluzione verso l'esterno, che è inevitabile, potrà non essere un momento di impoverimento del distretto, ma innescarne un'evoluzione verso varietà e competenze non appartenenti alla «cultura» distrettuale.

In sintesi i distretti sono fortemente minacciati da alcuni elementi dinamici, che hanno rappresentato un vero «terremoto» per la competizione statica su cui si erano modellati nel corso degli anni. Tali elementi sono rappresentati soprattutto dalla:

– dinamica economica con l'apertura dei mercati e la successiva globalizzazione dell'economia;

– dinamica tecnologica con una forte accelerazione verso innovazioni non incrementali e forte discontinuità;

– dinamica sociale con problemi legati all'integrazione tra sapere tacito e sapere formalizzato e al cambio generazionale.

Reagire a tali pressioni comporta, come già detto, la necessità di migliorare le capacità competitive del modello distrettuale, soprattutto attraverso una rinnovata capacità di innovazione. Si tratta di favorire nuove modalità gestionali dei processi di innovazione meno casuali ed incrementali, ma più sistematici e continui, frutto di azioni

pianificate. Al fine di acquisire una maggiore efficienza dinamica e migliorare non solo la capacità adattativa di prevedere e rispondere ai cambiamenti dell'ambiente, ma soprattutto di sviluppare abilità proattive di generazione del cambiamento stesso.

Per consolidare questo disegno che va prefigurandosi, le aziende distrettuali dovranno trovare le forme per inserire sempre più valore aggiunto al prodotto tradizionale.

Il distretto è e dovrà sempre più essere un laboratorio cognitivo che dovrà essere in grado di decifrare i messaggi, interiorizzarli e farli diventare occasioni di ulteriore sviluppo.

Le politiche da attuarsi per sostenere il riposizionamento del distretto all'interno delle logiche globali devono essere condotte in modo sistemico sia dalle istituzioni locali, sia dalle aziende e devono riguardare, come già detto, soprattutto: le risorse umane e il grado d'innovazione e di internazionalizzazione.

La flessibilità del distretto è stato uno dei vantaggi competitivi del modello, ma adesso sono necessarie scelte a livello strategico.

Il riposizionamento del prodotto tradizionale, così come i nuovi prodotti, necessitano di quote d'innovazione che aggiungano maggior valore al bene. L'investimento, oltre che in risorse umane, va quindi anche direzionato nei confronti della ricerca.

In questi anni molta ricerca si è fatta nel campo del processo di produzione. La figura dell'imprenditore è caratterizzata da una costante tensione all'innovazione, che assume carattere incrementale essendosi sviluppata principalmente con il *learning by interaction* (con i fornitori di macchinari e attrezzature), caratteristico dell'identità distrettuale.

Fattori come la ricerca di design e le nuove tecnologie possono introdurre quello che viene definito valore emozionale al prodotto. La competizione si sposta dal piano della migliore rispondenza alla funzionalità a quello del valore aggiunto. Il rapporto con le istituzioni di alta formazione e ricerca, come l'università, possono sopperire, tramite la creazione di progetti mirati, alle scarse economie

di scala che la singola azienda è in grado di investire. I temi di ricerca devono essere mirati sì al soddisfacimento dei bisogni dichiarati dal singolo distretto o aggregazione di imprese, ma devono soprattutto mettere in luce quegli ambiti in cui è possibile ancora espandersi, non rilevabili con una logica di innovazione incrementale, più efficace per il processo produttivo, nel quale il distretto è luogo di eccellenza.

In conclusione, oltre a quanto fin qui esposto e a fronte delle grandi trasformazioni che stanno interessando e che attendono i distretti industriali nel loro immediato futuro, pare opportuno sottolineare la necessità per i distretti industriali, e gli attori che in essi operano, di ritrovare la volontà ed il consenso per aggregare e perseguire gli interessi generali del territorio. Quando si prendono in considerazione investimenti in ricerca, in formazione continua in infrastrutture materiali o immateriali, si vede spesso che il circolo vizioso da vincere è proprio quello della mancanza di convenienze individuali che si accoppia, spesso all'assenza di istituzioni o enti capaci di funzionare come catalizzatori.

In presenza di questi circoli viziosi che bloccano le capacità spontanee di evoluzione del sistema attuale, è possibile prevedere un disagio crescente all'interno dei distretti.

Dunque, allo spontaneismo, che finora ha alimentato la crescita e l'evoluzione dei distretti, bisogna affiancare una ridefinizione degli attori istituzionali che accompagnino l'evoluzione del contesto produttivo, in modo calibrato sulle esigenze delle imprese locali e sui meccanismi originali di competizione e cooperazione, tutelando così il capitale sociale o di rete che è tipico dei nostri distretti. I distretti, da parte loro, devono reinvestire su se stessi attraverso una sorta di «manutenzione del vantaggio» acquisito ripartendo dalla definizione di progetti condivisi e dalla messa a disposizione di risorse condivise tra pubblico e privato, con la finalità di aggiornare e rafforzare la loro capacità competitiva.

Di fronte ai cambiamenti «epocali» che stanno interessando le diverse economie e società, in cui alcuni fattori sembrano rivestire un ruolo centrale come l'aumento

dell'incertezza, il ruolo sempre maggiore della conoscenza, l'affermarsi di un'economia della diversità, una cosa appare certa per quanto riguarda l'evoluzione dei distretti industriali: affrontare e superare queste sfide non è più solo una questione delle singola impresa o del sistema di imprese, che non può rinunciare ad avviare quelle azioni fin qui descritte, ma richiede il contributo ed il coinvolgimento proattivo di tutti gli attori che ruotano attorno alle imprese e che devono interagire con esse in modo sempre più stretto. Enti Pubblici locali e nazionali, Università, Aziende speciali, Associazioni di rappresentanza, sia degli imprenditori che dei lavoratori, banche, tutti insieme devono passare dall'essere semplici esternalità del sistema ad essere attori diretti della produzione, producendo non beni destinati al mercato perché a quelli pensano le imprese, ma conoscenza, infrastrutture, relazioni internazionali, in altre parole quei «beni pubblici» destinati a rafforzare la capacità competitiva del sistema locale. È il territorio nella sua totalità che deve rispondere alle sfide del globale, mantenendo ben salde le «ancore» che lo legano al contesto locale, ma sapendo costruire quei «ponti» necessari a far transitare i nuovi distretti che usciranno da questa «dura e selettiva» fase di transizione verso le opportunità della nuova economia indotta dalla globalizzazione. Non sarà facile, ma i cambiamenti non lo sono mai, tuttavia ritengo che valga la pena tentare ed investire tutte le risorse possibili, poiché favorire la sopravvivenza e la necessaria trasformazione dei distretti industriali, per il nostro paese significa garantirsi la possibilità di mantenere una base produttiva che lo può ancora collocare tra le principali economie mondiali.

Bibliografia

Anastasia, B., Corò, G. e Crestanello, P.
1995 *Problemi di individuazione dei distretti industriali: esperienze regionali e rapporti con le politiche*, in «Oltre il ponte», n. 52.

- Becattini, G.
 1979 *Dal settore industriale al distretto industriale*, in «Rivista di economia e politica industriale», n. 1.
 1998 *Distretti industriali e made in Italy. Le basi socio-culturali del nostro sviluppo economico*, Torino, Boringhieri.
- Bellini, N.
 1997 *Distretti e sistemi locali di piccole imprese: problemi di politica*, in R. Varaldo e L. Ferrucci [1997].
- Bonomi, A.
 1997 *Il capitalismo molecolare: la società al lavoro nel Nord Italia*, Torino, Einaudi.
- Bramanti, A. e Maggioni, A.
 1997 *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Milano, Franco Angeli.
- Brusco, S.
 1982 *Piccola impresa e distretti industriali*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Brusco, S. e Paba, S.
 1997 *I distretti industriali italiani*, in F. Barca (a cura di) *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra ad oggi*, Roma, Donzelli, 1997, pp. 265-333
- Camagni, R.
 1989 *Cambiamento tecnologico, «milieu» locale e reti di imprese: verso una teoria dinamica dello spazio economico*, in «Economia e politica industriale», n. 64.
- Censis
 1997 *Distretti industriali e sviluppo economico locale*, VII Forum nazionale dei localismi.
- Club dei Distretti Industriali
 1997 *Distretti italiani*, n. 6, ottobre.
 1998 *Distretti italiani*, n. 7, ottobre.
 1998 *Distretti italiani*, n. 9, ottobre.
- Cnel/Ceris-Cnr
 1997 *3° Rapporto, Innovazione, piccole imprese e distretti industriali*, Roma.
- Fortis, M.
 1996 *Crescita economica e specializzazioni produttive*, Milano, Pubblicazioni dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

- Garofoli, G.
 1983 *Industrializzazione diffusa in Lombardia: sviluppo territoriale e sistemi produttivi locali*, IreR, Milano, Franco Angeli.
 1991 *Modelli locali di sviluppo*, Milano, Franco Angeli.
 1995 *I distretti industriali*, in *Il libro della piccola impresa*, Adn Kronos Libri.
- Garofoli, G. e Mazzoni, R.
 1994 *Sistemi produttivi locali: struttura e trasformazione*, Milano, Franco Angeli.
- Istat
 2005 *I sistemi locali del lavoro 2001*.
- Istat-Irpet
 1989 *I mercati locali del lavoro in Italia*, Milano, Franco Angeli.
- Istituto G. Tagliacarte e Unioncamere
 1997 *Rapporto 1996 sull'impresa e le economie locali*, Milano, Franco Angeli.
- Micelli, S. e Di Maria, E. (a cura di)
 2000 *Distretti industriali e tecnologie di rete: progettare la convergenza*, Milano, Franco Angeli.
- Moussanet, M. e Paolazzi, L.
 1992 *Gioielli, bambole, coltelli*, Il Sole 24 ore libri.
- Onida, F., Viesti, G. e Falzoni, A. (a cura di)
 1999 *I distretti industriali: crisi o evoluzione?*, Milano, Egea.
- Poma, L.
 2003 *Oltre il distretto*, Milano, Franco Angeli.
- Rullani, E.
 1997 *Il nuovo ruolo della piccola impresa*, in P. Feltrin (a cura di), *Quale società della piccola impresa*, Roma, La Nuova Italia Scientifica.
- Sforzi, F.
 1987 *L'identificazione spaziale*, in G. Becattini, *Mercato e forze locali*, Bologna, Il Mulino.
 1990 *I distretti industriali marshalliani nell'economia italiana*, in G. Becattini, F. Pike e W. Sengenberger (a cura di), *Industrial districts and inter-firm co-operation in*

Italy, International Institute for Labour Studies, Geneva.

Varaldo, R. e Ferrucci, L. (a cura di)
1997 *Il distretto industriale tra logiche d'impresa e logiche di sistema*, Milano, Franco Angeli.