

AI3

Carla Altobelli

**L'Italia dei distretti e delle filiere
durante la crisi**

Prefazione di
Riccardo Gallo



Copyright © MMXII
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Raffaele Garofalo, 133/ A-B
00173 Roma
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-XXXX-X

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: dicembre 2012

A Gianfranco e Leo

Indice

- 9 *Prefazione*
- 13 *Introduzione*
- 19 *Ringraziamenti*
- 21 **Capitolo I**
I distretti produttivi italiani
- 1.1. Introduzione, 21 – 1.2. Le principali fonti per l'analisi dei distretti, 25 – 1.2.1. *Distretti Italiani*, 26 – 1.2.2. *Intesa San Paolo*, 27 – 1.2.3. *Fondazione Edison*, 28 – 1.2.4. *Istat*, 28 – 1.2.5. *Regioni*, 29 – 1.3. La mappa dei distretti individuati dalle Regioni, 33 – 1.4. Primi risultati del confronto Istat - Regioni, 34 – 1.5. Conclusioni, 37.
- 41 **Capitolo II**
Le altre forme collaborative delle imprese
- 2.1. Introduzione, 41 – 2.2. Le reti collaborative, 42 – 2.3. L'analisi delle reti contrattuali, 45 – 2.3.1. *I risultati dell'analisi quantitativa*, 47 – 2.3.2. *Gli obiettivi strategici delle imprese*, 48 – 2.3.3. *Alcuni esempi di successo*, 50 – 2.4. Conclusioni, 53.
- 55 **Capitolo III**
Le principali filiere produttive italiane
- 3.1. Introduzione, 55 – 3.2. Un modello produttivo articolato in filiere, 58 – 3.3. I principali numeri delle filiere produttive italiane, 59 – 3.4. Il punto di vista delle imprese, 65 – 3.5. Un'analisi SWOT di alcune principali filiere, 66 – 3.5.1. *La filiera del Sistema Casa*, 66 – 3.5.2. *La filiera del Sistema Moda*, 70 – 3.5.3. *La filiera Agroindustria*, 74 – 3.5.4. *La filiera dell'ICT*, 78 – 3.5.5. *La filiera della Meccanica*, 82 – 3.6. Conclusioni, 86.

89 **Capitolo IV**

Uno sguardo di insieme alla competitività delle imprese

4.1. Introduzione, 89 – 4.2. I fattori chiave per la competitività delle imprese, 91 – 4.3. Forme collaborative e fattori competitivi delle imprese: un esercizio di analisi nelle regioni italiane, 95 – 4.4. Sintesi e conclusioni, 98.

103 *Appendice statistica*

139 *Bibliografia*

Prefazione

Nell'ultimo mezzo secolo l'industria manifatturiera italiana, che più volte si è trovata a inseguire modelli di organizzazione industriale già sperimentati da altri paesi occidentali, seppur colpita da *shock* che hanno vanificato quei modelli, ha trovato la forza interiore per intraprendere percorsi alquanto originali e, per questa via, ha potuto godere di fasi di relativa competitività. La concatenazione di questi eventi e fasi è andata negli anni intrecciandosi.

All'inizio degli anni Settanta, per esempio, priva di materie prime e di energia, l'Italia tentò di perseguire le economie di scala dei grandi impianti di base per poter fornire a costi contenuti gli *input* richiesti dall'industria di trasformazione. Lo *shock* petrolifero del dicembre 1973 decuplicò i costi variabili delle imprese, tolse importanza percentuale ai costi fissi e così vanificò la strategia dell'economia di scala. Da quel momento trascorsero sei o sette anni prima che l'industria italiana riuscisse a trovare una risposta. In verità, in Italia, di cambiamenti se ne susseguirono ben quattro. Il primo fu un forte recupero della produttività del fattore lavoro, attraverso il dilagare della cassa integrazione straordinaria. Il secondo, una politica di sostegno all'innovazione tecnologica e alla sua diffusione. Il terzo, un originale modello di riorganizzazione aziendale fondato sul decentramento di molte funzioni aziendali che non fossero strettamente attinenti al ciclo produttivo; da questo decentramento prese forma, negli anni Ottanta, un settore economico terziario *multiclient*, che fu denominato Terziario Avanzato, radicato soprattutto nelle province lombarde. Quarto fattore di cambiamento fu un crescente successo del modello distrettuale, nel quale molte attività comportanti costi fissi venivano condivise da tutte le imprese ad esso appartenenti.

Di questi quattro processi di trasformazione, l'economia industriale ha avuto per oggetto soprattutto — e forse per certi versi anche eccessivamente — la realtà dei distretti industriali. In ogni caso, l'attenzione alla misura quantitativa dell'efficacia delle politiche adottate

è risultata sempre alquanto debole. In quegli stessi anni, nel lontano Giappone nasceva una risposta radicale ed epocale alla produzione di massa. Quel modello prese il nome di produzione snella ed era attento alla qualità, alla semplificazione estrema del numero di fasi del ciclo produttivo, all'azzeramento del magazzino, al coinvolgimento strategico dei fornitori, alla velocità di risposta ai mutamenti della domanda di mercato. A parte l'enorme diversità di scala dimensionale, il modello italiano e quello giapponese si differenziavano per un fattore di ordine qualitativo. Il primo nacque prevalentemente con un carattere di tipo riorganizzativo-aziendale, mentre il secondo fu tirato dalla dinamica della domanda di mercato. Entrambi, però, presero un profilo sociale e comportamentale, con venature culturali e con radici nelle rispettive religioni dominanti nei due paesi.

Negli anni Novanta si affermò la globalizzazione dei mercati. I benefici generati dal modello italiano delle piccole imprese e dei distretti si attenuarono fortemente. Anzi, lo stesso modello entrò in crisi quando tra le imprese distrettuali soltanto alcune riuscirono a internazionalizzarsi e a crescere. Molte altre affrontarono una difficile fase di crisi. La loro organizzazione andò trasformandosi da orizzontale a verticale, con la dominanza di aziende capofila e una gerarchia interna che prima non esisteva.

In quel decennio, tuttavia, fu ancora possibile, per il governo italiano, ricorrere a periodiche svalutazioni della lira per recuperare margini di competitività sui mercati mondiali.

Anche in conseguenza dell'abbandono forzoso delle partecipazioni statali, i grandi gruppi italiani apparvero, in quel periodo, nello scenario mondiale come poco più che medie imprese. Nella sfida con i colossi multinazionali molti di essi soccomberono. Alcuni scomparvero del tutto. Viceversa accadde per altre medie imprese italiane controllate da imprenditori capaci, dotati di forte propensione ad internazionalizzare e ad innovare, che investirono in ardite acquisizioni estere e diedero luogo a quello che oggi è chiamato un po' enfaticamente — ma significativamente — "Quarto capitalismo". Negli anni Duemila, la nascita dell'euro e l'impossibilità a procedere con nuove svalutazioni hanno di fatto costituito un nuovo terribile *shock* per il settore produttivo italiano, poiché i governi che si sono succeduti non hanno saputo perseguire politiche di miglioramento della competitività sistemica. Così come negli anni Settanta l'industria tardò a

rispondere, analogamente negli anni Duemila solo una piccola parte delle imprese è stata capace di agganciare, con relativa prontezza, i trend dei mercati mondiali. Le altre imprese rinunciavano a intraprendere nuovi investimenti, propendevano a distribuire gli utili ai soci, senza neanche tentare di penetrare nuovi mercati in altre aree geopolitiche. Perfino le medie imprese che avevano sperimentato un mix virtuoso di internazionalizzazione e innovazione, quando con l'avvicinarsi della fine del decennio stavano per raccoglierne i frutti, sono state colpite dalla crisi economica mondiale.

Una delle poche misure adottate dal governo per sostenere la competitività delle imprese alla fine del passato decennio fu la legge n. 33 del 2009, con la quale fu istituito il contratto di rete. L'Italia fu il primo paese europeo a sperimentare questo modello contrattuale.

Le imprese in rete si impegnano reciprocamente a collaborare per attuare un programma, a scambiarsi informazioni tecniche e commerciali. Una delle novità è che la rete non pone vincoli di localizzazione territoriale alle imprese che vi aderiscono. Il perdurare della crisi, tuttavia, se da un lato rende prezioso tale strumento di politica industriale, dall'altro, al tempo stesso, lo rende forse insufficiente. Alla luce di queste vicende, il lavoro di Carla Altobelli ha il merito di tracciare un primo bilancio dando avvio tempestivo all'analisi qualitativa e quantitativa degli effetti di questa misura. Pur essendo ben vero che bisognerà attendere un tempo più lungo per osservare un universo sufficientemente ampio e per far emergere, dalle nebbie della crisi economica, gli effetti positivi dello strumento contrattuale, è tuttavia molto importante che la ricerca sia partita e che se ne discutano i primi risultati, anche al fine di mettere a fuoco eventuali interventi migliorativi da suggerire al *policy maker* all'inizio della nuova legislatura.

Riccardo GALLO
Professore ordinario di Economia applicata
Università "La Sapienza" di Roma

Introduzione^I

Il protrarsi della crisi economica sta spingendo l'economia mondiale in una fase di rallentamento. L'Italia, rientrata in recessione nella seconda metà del 2011, nella media dell'anno in corso accusa un calo del Pil di oltre il 2% e nel 2013, principalmente per un effetto di trascinamento, dovrebbe registrare una crescita lievemente negativa. L'avvitamento della recessione e l'erosione del reddito delle famiglie hanno indotto molti inattivi a cercare occupazione, con un balzo del tasso di disoccupazione sopra il 10%. Ma ciò che più allarma è la contestuale perdita di occupazione giovanile: circa un milione e mezzo di occupati tra 15 e 34 anni in meno dalla fine del 2007 ad oggi (al lordo degli effetti demografici). Per comprenderne la gravità è utile ricordare che i giovani, in generale, presentano un'elevata propensione ad operare con le nuove tecnologie e a lavorare con il web e sono più aperti a varie forme di scambi con l'estero. Ne può discendere, dunque, un ulteriore freno alla competitività del sistema produttivo italiano già gravato da nodi strutturali quali la piccola dimensione, la ridotta patrimonializzazione delle imprese, la prevalente specializzazione in settori tradizionali, la scarsa capacità di investimenti in ricerca, sviluppo e innovazione, la bassa produttività delle imprese. Questi si aggiungono alle criticità strutturali legate al contesto che incidono sui costi delle imprese e sulla loro capacità di competere (il deficit infrastrutturale, l'ingente costo dell'energia, gli oneri amministrativi, oltre all'imponente debito pubblico).

L'impatto della crisi sta coinvolgendo anche delle imprese non rischiose dal punto di vista del bilancio che decidono, su base volontaria, di uscire dal mercato attraverso la liquidazione, in quanto non vedono prospettive di profitto per il futuro. In questo scenario di prevalenti criticità, si colloca un cluster di imprese che sta cercando con forza di superare la congiuntura economica sfavorevole e di lavorare per accrescere la capacità competitiva dei prossimi anni. Si tratta spesso

I. Le analisi sono state chiuse con i dati disponibili a settembre 2012.

di piccole e medie imprese appartenenti a distretti industriali oppure aggregate in reti d'impresa che stanno sperimentando dei percorsi di internazionalizzazione o che esprimono una buona capacità di innovazione attraverso un maggiore utilizzo di ICT (Information and Communication Technology) o con l'introduzione di innovazioni nei prodotti o nei processi produttivi.

Uno dei principali obiettivi della ricerca è quello di fare il punto sulla capacità di reazione e sulle strategie messe in campo da queste imprese durante gli anni di crisi, soprattutto in relazione alle scelte organizzative dirette a un rafforzamento dimensionale. Una parte del lavoro affronta, in particolare, il tema delle filiere produttive partendo da un monitoraggio dei concetti definatori e dei diversi approcci metodologici di analisi, fino a compiere un esercizio di ricostruzione delle principali filiere presenti oggi in Italia. Si è partiti dal presupposto che uno sguardo sempre più integrato alle catene del valore possa diventare un tema centrale di riflessione per il futuro del nostro *Made in Italy* e, più in generale, dell'industria italiana. Una visione che travalica sempre più i settori industriali meramente identificati dai codici della classificazione Ateco dell'Istat. Pur costituendo solo un tassello in un mosaico più articolato, il lavoro cerca di fornire alcuni primi elementi di riflessione sul tema della produttività delle filiere, sulla loro capacità di investimento e su altri indicatori volti ad esplorare la competitività delle imprese che operano all'interno delle filiere produttive, lungo tutte quelle attività che spesso ruotano attorno al nostro *Made in Italy*.

Partendo da tali riflessioni si sono articolate le basi per due distinte attività di ricerca che hanno approfondito, da un lato, il tema della crescita dimensionale interaziendale e dei modelli collaborativi delle imprese (distretti, reti collaborative e filiere produttive), dall'altro la relazione tra propensione a partecipare a forme collaborative e indicatori di competitività delle regioni italiane.

Sul tema delle filiere, l'esercizio empirico di ricostruzione compiuto nel libro cerca di fornire alcuni elementi per misurare un fenomeno ancora trascurato nelle statistiche ufficiali, definendo una fotografia aggiornata delle principali filiere presenti nel nostro Paese, nell'ambito della cornice più generale dei sistemi collaborativi delle imprese. Tali analisi appaiono oggi un prerequisito fondamentale per fornire spunti per l'elaborazione di nuove linee strategiche volte a favorire la crescita della competitività delle imprese che operano lungo i vari

anelli di una catena del valore. L'analisi di tali sistemi, inoltre, offre una chiave di lettura dell'industria e degli altri settori economici che appare maggiormente in grado di catturare le trasformazioni in atto. Nell'ultimo quindicennio il sistema delle imprese italiane è stato, infatti, protagonista di profondi mutamenti. Si è assistito ad un intenso processo di globalizzazione e di internazionalizzazione della produzione che ha condotto, fra l'altro, a una ricomposizione delle direttrici del nostro commercio estero, sempre più influenzato dall'ingresso di nuovi grossi *player* nell'economia mondiale. Inoltre, la rapidità dei processi di innovazione tecnologica ha comportato un sistema di interconnessioni tra le imprese più ampio del passato, per la possibilità di dialogare su scala mondiale attraverso la creazione di lunghi *network*. Infine, si è rilevata una crescente importanza nel confronto competitivo degli *asset* immateriali e un'apertura delle catene di fornitura a livello internazionale² che ha progressivamente prodotto una forte spinta competitiva, costringendo le imprese ad un riposizionamento. Questi rappresentano i principali fattori che hanno concorso a dare una scossa al sistema organizzativo delle imprese, ridefinendone, peraltro, il sistema di relazioni. Sebbene il territorio resti per molti sistemi manifatturieri un luogo di coesione in grado di alimentare quelle reti fiduciarie che hanno consentito a molte imprese industriali di crescere ed affermarsi, i nuovi modelli fondati su un sistema articolato di relazioni che si stanno sviluppando oggi sono spesso svincolati dal fattore della prossimità geografica. Queste nuove forme aggregative si aggiungono al modello cooperativo tradizionale dei distretti, con il principale obiettivo di rafforzare la capacità competitiva, soprattutto nei mercati esteri, e di migliorare la performance economica raggiungendo le economie di scala "di sistema" tipicamente prerogativa della grande dimensione. Economie di scala conseguibili, dunque, senza modificare gli assetti proprietari e conservando i vantaggi e la flessibilità della piccola dimensione. Le reti di impresa appaiono un modello in grado di individuare una nuova sinergia tra le migliori esperienze del passato (i saperi, la cultura e le maestrie dei nostri distretti) e le sfide sempre più complesse del presente.

2. Sul tema delle catene internazionali del valore si veda anche Prometeia, Agenzia ICE, (2012).

Una quota non trascurabile di imprese che partecipano a reti (poco più di un quinto) sembra comunque appartenere a un distretto industriale³. In questo caso obiettivo principale delle imprese è quello di rafforzare in chiave strategica il legame con alcune realtà del proprio territorio o con imprese localizzate all'esterno della propria regione (quasi un terzo dei casi), ponendo le basi per la costruzione di collaborazioni a livello nazionale.

Per lo scopo che ha orientato la stesura, il volume si presta a una lettura della “geografia” dei sistemi produttivi del Paese secondo una chiave interpretativa che, da un lato, affonda le radici nel territorio, dall'altro ne risulta in parte svincolata. Il termine “locale”, infatti, si configura oggi con un contenuto più ampio che nel passato. Possiamo definire locale un'interazione se tutti i partecipanti appartengono alla stessa “comunità di pratiche”, anche se essi sono fisicamente distanti.

Con queste premesse, il primo capitolo affronta il tema dei distretti produttivi italiani, con il principale obiettivo di analizzare le diverse fonti di individuazione e l'eventuale persistenza del cosiddetto “effetto distretto” (quel vantaggio competitivo considerato per molti anni espressione tipica del distretto “marshalliano”) durante gli anni di crisi. Si costruisce, inoltre, una mappa aggiornata delle realtà distrettuali formalmente riconosciute dalle Regioni, passando in rassegna gli strumenti ad esse specificamente rivolti.

Il secondo e il terzo capitolo si soffermano sulle più recenti forme aggregative delle imprese — che convivono oggi in Italia insieme a un modello distrettuale profondamente mutato — secondo un'articolazione in:

- reti di collaborazione e di circolazione di *know-how*, sostanzialmente riconducibili a sistemi collaborativi, quali, le reti contrattuali, le ATI (Associazioni Temporanee di Imprese), i Consorzi con attività verso l'esterno, ecc.
- reti di produzione, riconducibili sostanzialmente alle catene del valore, una forma di organizzazione che permette di cogliere i legami concreti che si stabiliscono tra le diverse fasi, dalla trasformazione della materia prima al prodotto finito.

3. Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano (2012).

Il secondo capitolo, in particolare, è dedicato alla prima tipologia di reti, quelle di collaborazione, con il duplice obiettivo di analizzarne gli aspetti quantitativi attraverso la raccolta e l'elaborazione dei dati statistici di fonte Unioncamere, e di monitorare gli obiettivi strategici delle imprese attraverso un'analisi dei Programmi Comuni di investimento.

Al tema delle reti di produzione (filiera) è invece dedicato il terzo capitolo che cerca di fornire una griglia di indicatori statistici in grado di tracciare il profilo delle filiere all'interno dell'economia italiana. Emerge un quadro in cui le catene del valore sembrano svilupparsi ricalcando in parte l'ossatura portante dei distretti. Questa sezione del lavoro, inoltre, riassume i risultati di un'analisi qualitativa (condotta attraverso una *SWOT analysis*⁴) con l'obiettivo di portare alla luce sia i punti di forza e le nicchie di eccellenza che caratterizzano il sistema produttivo italiano, sia le principali criticità che molte imprese stanno attraversando in conseguenza del protrarsi della congiuntura economica sfavorevole.

In estrema sintesi, le analisi condotte nei primi tre capitoli evidenziano come le imprese, incalzate dal combinato effetto della globalizzazione e della prolungata crisi economica, stiano cercando di affrontare il problema del sottodimensionamento aziendale. Emerge, tuttavia, che non si tratta semplicemente di un problema di dimensione aziendale statisticamente misurabile attraverso indicatori. Le imprese stanno puntando al raggiungimento di una *dimensione strategica* della filiera che consente loro di conseguire gli obiettivi prefissati grazie allo sviluppo di una sempre migliore capacità progettuale.

Ma entrare, ad esempio, in una rete — che sia di produzione o di collaborazione — o appartenere a un distretto, oggi non è più sufficiente. La dimensione concorre insieme a molti altri fattori a un possibile recupero di efficienza e, più in generale, a un aumento della competitività del sistema delle imprese.

È sull'analisi di questi principali fattori di competitività che si sofferma, in particolare, l'ultimo capitolo.

4. Una tecnica di analisi, anche nota come matrice SWOT, funzionale alla definizione o alla revisione delle strategie, usata in particolare per valutare i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce di un progetto o di un'impresa o un insieme di imprese.

Ringraziamenti

Nel tentativo di seguire un sottile filo di Arianna, il libro cerca di raccogliere e di aggiornare, in maniera organica e sistematica, studi e progetti realizzati nel corso della mia attività professionale, dapprima presso il Centro Studi dell'Istituto per la Promozione Industriale e successivamente presso il Ministero dello Sviluppo Economico, negli uffici di staff del Capo del Dipartimento per l'Impresa e l'internazionalizzazione.

In particolare, una sezione del lavoro trae spunto da una serie di riflessioni sul tema delle filiere produttive (cap. III) emerse nell'ambito delle attività di studio di un gruppo di lavoro del Ministero che si è avvalso della collaborazione delle principali associazioni di rappresentanza delle imprese. I risultati degli incontri svolti con i diversi rappresentanti del mondo delle imprese hanno ispirato una parte importante del libro. A tutti coloro che in diverso modo hanno fornito contributi, dati o informazioni, va quindi la mia profonda gratitudine. Un particolare ringraziamento al Prof. Riccardo Gallo e al Prof. Fabio Sforzi per le utilissime riflessioni sui temi trattati nel libro, al mio amico Marco Iezzi per i suoi preziosi suggerimenti, a Gianfranco Beccati per il suo incoraggiamento e anche per il contributo alla lettura critica del testo finale, a Tatiana Del Vecchio e a Raffaella Mastrella per il supporto alle elaborazioni del cap. I, a Fabrizio Greggi per le elaborazioni cartografiche del cap. III. La ricostruzione delle filiere e le elaborazioni statistiche non sarebbero state possibili senza i dati dell'ISTAT e di Infocamere, senza il prezioso supporto in fase di avvio del progetto da parte degli amici e colleghi Marco Calabrò ed Enrico Martini, senza il sostegno metodologico del Centro Studi di Unioncamere. Le analisi e le opinioni espresse nel libro restano naturalmente responsabilità esclusiva dell'autore e non coinvolgono in alcun modo l'ente di appartenenza.