

# **I distretti industriali come sistemi locali dell'innovazione: imprese leader e nuovi vantaggi competitivi dell'industria italiana**

*Giancarlo Corò\* e Stefano Micelli\*\**

## **1. Il dibattito internazionale sui nuovi distretti e il paradosso italiano**

Il dibattito sui distretti industriali sta vivendo, in Italia, uno strano paradosso. Dopo essere stati a lungo studiati come modello paradigmatico dello sviluppo nazionale, ecco che quando le difficoltà competitive cominciano seriamente a colpire l'industria, è sui distretti che si concentrano le critiche più severe (Gallo, Silva 2006). In prima istanza, questa imputazione può sembrare giustificata: se i distretti costituiscono una componente rilevante del paesaggio industriale italiano – il 40% degli addetti alla manifattura, il 50% dell'export di beni, che arriva al 70% per i settori del *made in Italy* – quando l'industria mostra segnali di cedimento, la causa non può che essere trovata anche nella debolezza di questo modello produttivo. Il quale viene accusato di avere prolungato oltre misura, grazie al suo insieme di economie esterne specifiche, un sistema di specializzazione settoriale e dimensionale che molti ritengono non più idoneo alla competizione moderna. Questo sillogismo, però, è tutt'altro che perfetto.

Innanzitutto è piuttosto difficile pensare che una volta liberata dal vincolo dei distretti, l'economia italiana sia pronta ad avviare un nuovo processo di accumulazione trainato dai grandi gruppi manageriali e dai settori di alta tecnologia. Come ha messo in evidenza Marco Fortis, sono state proprio queste ultime le componenti che hanno maggiormente pesato nella stagnazione italiana degli ultimi dieci anni (Fortis 2006). Anche le analisi più serie sul declino industriale arrivano a conclusioni analoghe: nel riconoscere che il modello di specializzazione dell'Italia ha mostrato una notevole continuità anche sotto i colpi della concorrenza asiatica, viene di fatto ammesso che le difficoltà maggiori sono state vissute dalle altre componenti dell'economia – leggi: *high tech* e grande impresa (Faini 2004). Inoltre, concentrare le accuse sul sistema dei distretti rischia di distogliere l'attenzione sulle altre e più consistenti cause della crisi competitiva dell'Italia, in particolare quelle collegate alla rigidità nei mercati dei servizi e dei fattori, alle condizioni di inefficienza della pubblica amministrazione, alla mancanza di concorrenza in vasti settori dell'economia, alle gravi carenze infrastrutturali – in particolare nell'ambito della mobilità, delle

---

\* Università Ca' Foscari di Venezia, Dipartimento di Scienze Economiche

\*\* Università Ca' Foscari di Venezia, Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale

comunicazioni, dell'energia, dell'istruzione – che elevano in misura significativa i costi relativi delle imprese esposte alla concorrenza internazionale. In una fase in cui la competizione si è fatta più difficile anche a causa di forti a-simmetrie valutarie e sociali, era difficile immaginare che, dati gli svantaggi del contesto istituzionale, il sistema dei distretti potesse rimanere immune dai violenti shock degli ultimi anni.

Il problema che dobbiamo porci è, allora, se il modello dei distretti – inteso come forma di organizzazione della produzione di piccola e media impresa, in cui il territorio svolge la funzione di infrastruttura di integrazione economica, istituzionale e cognitiva – potrà fornire anche in futuro un contributo significativo all'eccellenza dell'industria italiana e se la sua lezione potrà essere ancora considerata un'indicazione importante a livello internazionale. Diciamo subito che la risposta che tentiamo di fornire in questo articolo è positiva.

Il nostro ragionamento prende innanzitutto spunto da una provocazione: per quale strana ragione proprio in Italia ci si interroga sulla tenuta competitiva del modello distrettuale, quando nelle regioni più sviluppate e dinamiche del mondo si sta riscoprendo il valore dei *clusters* come strumenti di sostegno all'innovazione? Infatti, la letteratura internazionale non è mai stata così ricca di materiali teorici ed empirici sull'economia dei *clusters* e sui distretti tecnologici. E laddove si discute di *clusters* l'obiettivo non è contrastare il declino ma creare condizioni per favorire gli investimenti delle imprese in innovazione, attirare capitale umano e creativo specializzato e accrescere, di conseguenza, la competitività dell'economia. Lo si può vedere innanzitutto negli Usa, dove agli studi oramai consolidati sui *Silicon Landscapes* e sugli *High-Tech Clusters* (Saxenian 1994; Porter 1997; Bresnahan, Gambardella 2004) si sono affiancati interessanti lavori di ricerca sulla creatività dei territori (Florida 2002) e sui distretti culturali e artistici come fattori di competitività per l'industria (Rosenfeld 2006). L'attenzione nei confronti dei distretti è molto vivo anche nel Nord Europa, in particolare in Svezia e Danimarca, dove questo modello viene assunto come strumento ideale per accrescere la cooperazione fra imprese e sistema della ricerca e dell'istruzione (Iked 2004). Anche nell'Europa centro-orientale si guarda con interesse al modello dei distretti, con lo scopo di creare condizioni di attrattività degli investimenti esteri e, allo stesso tempo, favorire il radicamento dello sviluppo al territorio (Ketels, Sölvell 2006).

La Commissione Europea ha inoltre inserito nel settimo programma quadro della ricerca una specifica misura di sostegno ai *cluster* per incoraggiare investimenti congiunti di imprese e istituzioni su progetti di innovazione (Weiers 2007). In questo panorama di iniziative non manca nemmeno la Cina, dove l'attenzione ai distretti è cresciuta molto negli ultimi anni. Il Ministero del Commercio estero cinese ha stimato che il 50% della produzione nelle regioni del sud-est, l'area più industrializzata, sia organizzata in distretti specializzati (Gi Qiang 2006). E a tale modello il

governo cinese sta oggi guardando sia per favorire gli investimenti esteri nelle aree interne, sia per accrescere le capacità innovative nei settori *high tech*. Non è un caso se la conferenza annuale dell'associazione internazionale dei *clusters* si terrà nel 2007 proprio nel Guangdong, una delle regioni più industriali della Cina.

Il quadro ora tracciato sinteticamente sembrerebbe rilanciare il modello dei distretti in una scala internazionale. Per quale ragione, allora, i distretti sono proprio in Italia soggetti a tante critiche? La risposta è che in Italia si è sviluppata, fra i sostenitori del modello così come fra i suoi detrattori, un'idea di distretto che è molto più rigida e storicamente determinata rispetto alla riflessione scientifica e di *policy* maturata all'estero. Il peso della tradizione distrettuale rende in Italia più difficile contrassegnare come fattore di vitalità del modello il processo di evoluzione dei sistemi locali manifatturieri verso nuovi assetti organizzativi, tecnologici e competitivi. In Italia – se si esclude la sperimentazione sui distretti tecnologici, rimasta nell'ambito delle politiche nazionali – l'idea di distretto è stata associata quasi esclusivamente alle produzioni manifatturiere tradizionali, trascurando il fatto che la natura delle economie distrettuali – bacini di conoscenze specializzate, accentuata divisione del lavoro fra imprese e forte dinamica concorrenziale – crea condizioni ideali per tenere attivi i processi di apprendimento e, perciò, incentivare l'innovazione.

In questo saggio ci proponiamo, allora, di guardare ai distretti da una prospettiva diversa e, a nostro avviso, molto più fertile per l'analisi e la politica economica: quella dei sistemi locali dell'innovazione. Innanzitutto abbiamo inteso richiamare i fattori di modernità della formula distrettuale attraverso l'esame di alcuni contributi recenti che hanno analizzato le forme organizzative emergenti nell'economia della conoscenza. In secondo luogo, proponiamo i risultati di recenti ricerche sulle imprese leader dei principali distretti italiani guardando a tre aspetti particolarmente rilevanti dei cambiamenti in atto: il processo di apertura internazionale della catena del valore, le caratteristiche distintive del vantaggio competitivo, il rapporto fra strategie e performance economiche. In conclusione sviluppiamo alcune considerazioni sul tema delle politiche, soffermandoci in particolare sulla necessità di guardare alle economie esterne distrettuali non solo come ad un'eredità della storia, bensì come progetto più consapevole a sostegno dell'innovazione.

## **2. Filiera, imprenditorialità, territorio: i fattori di modernità della formula distrettuale**

Il dibattito internazionale sui distretti conferma la bontà di un laboratorio economico e sociale tutt'altro che arretrato e che, anzi, può essere visto come modello di innovazione e sviluppo tecnologico che si sta affermando in diverse economie industriali avanzate (Breschi, Malerba 2005). Anche in Italia diventa allora necessario fornire risposte adeguate alle esigenze di sviluppo e

riposizionamento strategico dei distretti, non solo per evitare di disperdere uno straordinario patrimonio di cultura industriale, ma per dare sostegno ai tanti percorsi di innovazione avviati ed estendere i potenziali di crescita imprenditoriale ad altri territori. Per dare forza ad una strategia di questo tipo dobbiamo tuttavia cercare di uscire da un dibattito interno all'analisi dei distretti, cercando invece di individuare i fattori di modernità economica che possiamo riscontrare nei processi più generali di cambiamento degli assetti competitivi. Questo ci porta, allora, a considerare tre prospettive di analisi: la prima è costituita dall'*economia della filiera*, che considera i processi di creazione del valore come il risultato dell'integrazione produttiva di una varietà di fasi specializzate e autonome; la seconda prospettiva mette in luce la rilevanza del *lavoro imprenditoriale* nel promuovere e dare continuità all'attività innovativa; la terza mette invece in gioco il *valore del territorio* come importante risorsa istituzionale e cognitiva nell'economia della conoscenza. Tutti e tre questi fattori hanno contribuito in passato alla crescita dei distretti. Tutti e tre rimangono essenziali per assicurarne la competitività futura, a condizione, tuttavia, di rinnovarne profondamente i meccanismi di funzionamento.

### 2.1. *La nuova economia della filiera*

Il modello distrettuale ha fondato la sua competitività sulla *specializzazione flessibile*, ovvero su una forma di organizzazione della produzione in grado di dare risposte efficaci a mercati di beni differenziati e in cui la domanda si modifica continuamente. Charles Sabel e Michael Piore avevano proposto questo modello produttivo, caratterizzato dalla frammentazione tecnica del ciclo manifatturiero e da una originale forma di coordinamento sociale della filiera, come alternativa storica alla grande *corporation* fordista, basata invece sull'integrazione verticale e sul governo manageriale (Piore, Sabel 1984). Pur non potendo giocare sulle elevate economie di scala dei grandi gruppi industriali, le piccole imprese localizzate nei distretti potevano tuttavia partecipare ad un esteso sistema di divisione del lavoro, attraverso il quale condividere alcune economie esterne specifiche – nel mercato del lavoro, negli input intermedi, nei servizi, ecc. – e mantenere un continuo scambio di conoscenze. Questa particolare capacità sociale di organizzare sistemi di *integrazione versatile* della produzione ha consentito alle piccole medie imprese di rispondere efficacemente alle richieste di una domanda differenziata e variabile come quella dei settori del *made in Italy*.

Lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione non ha affatto ridimensionato questo sistema di organizzazione a rete della produzione, estendendo semmai la possibilità di andare oltre i confini locali. La diffusione di tecnologie di rete ha infatti elevato i potenziali di frammentazione tecnica dei cicli produttivi in numerosi settori, facilitando l'accesso a

“moduli tecnologici” creati esternamente. Il fenomeno della modularizzazione si è rafforzato nei settori in cui era già tradizionalmente presente, come nell’industria meccanica, e ha invaso da tempo anche settori tipicamente *scale intensive*, come la chimica, dove si è notevolmente sviluppata la differenziazione fra produzioni di base – governate da cicli integrati – e le applicazioni specializzate, in cui sono protagoniste piccole e medie imprese e *start-up* (Arora, Fosfuri, Gambardella 2001; Cesaroni 2004). Il caso più evidente è tuttavia proprio quello delle applicazioni informatiche: consentendo di acquisire in *service* complesse elaborazioni che richiedono costosi sistemi *hardware* e dotazioni di capitale umano specializzato, la piccola impresa può accedere a queste tecnologie, il cui sviluppo interno sarebbe incompatibile con la ridotta scala di produzione. Ma anche la produzione all’interno dell’industria Ict mostra evidenti processi di frammentazione dei cicli produttivi, con una sempre più netta divisione delle fasi specializzate di ricerca, progettazione e sviluppo da una parte, e di produzione manifatturiera dall’altra (Lazonick 2005). Come ha mostrato William Baumol, la crescente complessità delle conoscenze da controllare nell’industria moderna sta portando alla diffusione di “consorzi tecnologici”, vere e proprie filiere che sviluppano congiuntamente innovazioni complementari: l’innovazione creata in un anello della catena può generare esternalità anche negli altri anelli, riducendo i rischi degli investimenti in ricerca (Baumol 2002). A ben vedere, il concetto di “consorzio tecnologico” può rappresentare una delle forme più evolute di nuovo distretto produttivo.

La riduzione dei costi d’uso del mercato, congiuntamente allo sviluppo di istituzioni di tutela della proprietà intellettuale, ha dunque ulteriormente spinto verso processi di *outsourcing* della produzione, moltiplicando i potenziali di diffusione dell’economia della filiera. Un riscontro di tale processo è fornito anche dalla forte crescita del commercio intra-industriale di beni intermedi (Feenstra 1998), nonché dagli sviluppi dei sistemi di frammentazione internazionale della produzione (Arndt, Kierzkowsky 2001). La teoria delle catene globali del valore (Bair, Gereffi 2001; Gereffi, Humphrey, Sturgeon 2005) ha descritto in modo analitico la pluralità di forme assunte dalla nuova divisione internazionale del lavoro, rese possibili anche dalla crescente efficienza dei modelli di gestione della logistica. Come vedremo fra poco, i percorsi di riorganizzazione trans-nazionale delle catene di fornitura seguiti dalle imprese leader dei distretti italiani manifestano molte analogie con tali modelli.

Tuttavia, da queste letture non emergono solo elementi di continuità con la formula distrettuale. Il principale fattore di cambiamento riguarda l’estensione internazionale delle reti di fornitura. Fino all’introduzione dell’Euro, le frequenti svalutazioni competitive avevano aiutato la crescita delle esportazioni, creando per contro condizioni macroeconomiche poco favorevoli agli investimenti produttivi all’estero. Con il nuovo regime monetario la situazione è profondamente

mutata: il prezzo relativo degli investimenti all'estero tende a ridursi, e aumenta allo stesso tempo la profittabilità delle importazioni di componenti e fasi di lavorazione. Per tale ragione, le imprese distrettuali sono incentivate a sviluppare a scala internazionale le catene di fornitura originariamente costruite su base locale. La diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, congiuntamente allo sviluppo di moderni servizi di logistica-trasporti e all'adozione di sistemi di certificazione e controllo della qualità, diventano, in questo quadro, un importante fattore abilitante, in quanto contribuiscono a ridurre i costi di transazione internazionale, aumentando perciò la commerciabilità delle fasi di produzione.

L'interrogativo è cosa rimane dei legami distrettuali una volta che le imprese leader si aprono alle nuove forme di organizzazione estesa della produzione. Tuttavia, come vedremo più avanti, l'apertura internazionale della filiera non esclude relazioni interattive con partner locali strategici, molto più selezionati rispetto al passato, ma anche maggiormente coinvolti nei progetti innovativi. Inoltre, lo sviluppo di attività internazionali crea una domanda di servizi molto più forte rispetto al passato, spingendo il territorio a promuovere la crescita di funzioni terziarie specializzate – progettazione, formazione e sviluppo tecnologico, logistica, finanza, comunicazione e marketing, ecc. – che diventano sempre più componenti fondamentali dei nuovi distretti.

## *2.2. Lavoro imprenditoriale*

Un elemento che ha contraddistinto l'economia dei distretti industriali è stato senz'altro il mercato del lavoro, le cui particolari caratteristiche hanno fornito alle imprese sia vantaggi di flessibilità, sia condizioni di competitività. All'interno del distretto è infatti più facile per le singole imprese trovare un'offerta di lavoro già qualificata quando la congiuntura è favorevole, e risulta più agevole la mobilità in uscita quando, invece, la domanda si riduce. Allo stesso tempo, il forte legame fra settore e territorio ha reso possibile l'accumulazione locale di conoscenze tecniche specializzate. Nel distretto la comunità partecipa al processo produttivo rinnovando saperi e competenze grazie a processi di condivisione che, molto spesso, hanno natura informale. Secondo Becattini e Rullani (1993) questi processi di condivisione hanno giocato un ruolo chiave nella competitività del sistema locale: la partecipazione alla vita della comunità ha garantito lo sviluppo di saperi taciti su cui si è fondato il vantaggio competitivo delle imprese distrettuali. Un importante aspetto da sottolineare è la diffusione degli incentivi all'apprendimento tecnico come conseguenza della mobilitazione sociale di mercato. In altri termini, il lavoro (e l'apprendimento) nei distretti industriali non è stato il rudimentale rispetto di regole e procedure burocratiche fissate da un ufficio tempi e metodi, quanto piuttosto la partecipazione attiva alla costruzione sociale di un sistema economico dotato di senso. Anche Nonaka e Takeuchi (1997), quando analizzano le condizioni

organizzative che possono favorire la creazione di conoscenza utile nelle imprese, mettono in luce, assieme alla varietà e ridondanza di risorse del contesto, l'importanza dell'autonomia e delle motivazioni personali degli attori che partecipano ai processi innovativi, proponendo uno schema di relazioni che sembra ripercorrere molto da vicino il funzionamento, apparentemente caotico, del sistema distrettuale. La diffusione di imprenditorialità in un sistema economico diventa, infatti, un fattore di accelerazione della ricerca di soluzioni innovative, in quanto aumenta la probabilità che chi produce l'innovazione si appropri anche dei suoi benefici.

Anche in questo caso, perciò, l'esperienza del lavoro maturata nel contesto delle piccole imprese distrettuali è lungi dall'essere un caso da considerare ai margini della storia, quanto piuttosto l'espressione di *entrepreneurship* (Audretsch, Keilbach, Lehmann 2006) e di un capitalismo personale (Rullani 2004) che sono forme organizzative emergenti nell'economia della conoscenza. Infatti, nelle economie avanzate il lavoro non è più semplice subordinazione a una norma tecnica. E', al contrario, capacità di auto-organizzazione e di apprendimento, disponibilità al miglioramento continuo e alla ricerca di soluzioni innovative. Queste caratteristiche sono legate soprattutto alle attività economiche a maggior valore aggiunto – come la progettazione, il design, la ricerca e lo sviluppo tecnologico, la comunicazione e il marketing, la distribuzione, la finanza, ecc. – sulle quali sempre più si basa il vantaggio competitivo delle imprese industriali. Tali attività hanno bisogno non solo di sviluppare nuove competenze, ma anche un nuovo atteggiamento *imprenditoriale* nei confronti del lavoro. La complessità dei mercati richiede una capacità di adattamento e di risposta immediata che si traduce in una domanda di coinvolgimento personale rispetto al lavoro innovativo. I lavoratori della conoscenza, per definizione, non si limitano a seguire il mansionario.

L'imprenditorialità che ha contraddistinto i distretti industriali riflette questo spirito di partecipazione attiva e di coinvolgimento della persona, che ha importanti effetti anche di tipo culturale verso l'innovazione. In generale, nei contesti caratterizzati da grandi *corporations* i rischi di *shock* di mercato vengono subiti in modo passivo dai lavoratori, e il senso di "precarietà" dipende dal livello di tutela garantito o meno dal rapporto contrattuale. In altri termini, nelle grandi organizzazioni manageriali i mutamenti tecnologici e di mercato creano nei lavoratori e nelle loro rappresentanze sociali delle reazioni di resistenza. In un'economia imprenditoriale il cambiamento di mercato può invece più facilmente generare un processo di rinnovamento tecnico e produttivo, che avviene sia tramite strategie di ri-aggiustamento industriale delle imprese esistenti, sia attraverso la creazione di nuove attività e una dura selezione degli *incumbent*.

Rullani (2004) ha correttamente sottolineato come l'incertezza può trasformarsi in opportunità per colui che può contare su una fitta rete di rapporti sociali, economici e professionali: tale rete

garantisce forme di protezione in caso di insuccesso. Il problema della precarietà del lavoro come esito della complessità crescente dell'economia globale non si risolve, perciò, vincolando le imprese a rigide forme contrattuali, bensì aumentando le connessioni sociali e professionali di cui il singolo lavoratore è parte attiva, sia nella propria comunità territoriale, sia attraverso spazi di interazione più ampia. L'esperienza dei distretti può diventare, anche in questa prospettiva, molto istruttiva.

### 2.3. *Il valore del territorio nella competizione globale*

L'affermazione dei distretti industriali ha coinciso con la riscoperta del territorio come fattore di competitività e, più in generale, con la fine di un'ipotesi di *one best way* fra i modelli di sviluppo economico. L'esperienza dei distretti ha infatti mostrato che un patrimonio di saperi sedimentati nella storia può diventare un importante fattore di sviluppo nella concorrenza globale. Nei distretti il territorio non costituisce solo lo sfondo in cui si manifesta l'agire economico ma il luogo in cui si creano, si accumulano e vengono poi condivise alcune conoscenze critiche per la produzione, difficilmente trasferibili attraverso canali formali di comunicazione. Tuttavia, si potrebbe ritenere che le conoscenze coinvolte in tali processi di condivisione locale siano esclusivamente di tipo pratico, basate su saperi tradizionali come quelli artigianali.

In realtà, come hanno ampiamente documentato le ricerche sulla geografia dell'innovazione, anche i saperi tecnico-scientifici manifestano forti spinte localizzative (Feldman 1994; Asheim, Gertler 2005). Ciò vale soprattutto nei processi di *creazione* di conoscenze scientifiche e tecnologiche, in quanto nella fase sperimentale tali conoscenze non sono affatto codificate, e i contatti personali fra ricercatori diventano fondamentali. In questa prospettiva si possono allora individuare tre ragioni economiche che possono spiegare l'importante ruolo che il territorio può giocare nei processi di innovazione. Innanzitutto, perché la vicinanza spaziale favorisce la trasmissione di elementi informativi particolarmente critici delle applicazioni tecnologiche che, solitamente, non circolano nei tradizionali canali della comunicazione scientifica. Un esempio interessante è quello degli *errori* – fattore ineliminabile in ogni processo di innovazione – sui quali non si tengono convegni o seminari, né si scrivono articoli scientifici su riviste specializzate. Nemmeno è facile apprenderli tramite imitazione o *reverse engineering*, in quanto soltanto le soluzioni migliori, selezionate dall'attività sperimentale prima e dal mercato poi, vengono alla fine incorporate nei prodotti. Gli errori si possono conoscere, invece, se si è vicini a chi li compie durante la sperimentazione: lavorare in un distretto aiuta, perciò, a conoscere prima gli errori compiuti da chi sta sperimentando qualcosa di nuovo, e informa sulle strade che è meglio non percorrere. Conoscere gli errori consente, perciò, di *economizzare le conoscenze*.



Una seconda ragione, molto più nota e analizzata, è che i ricercatori hanno bisogno di rapporti continui con le istituzioni scientifiche specializzate, quali Università, centri di ricerca o gli stessi laboratori delle imprese tecnologiche *leader*. Per quanto queste istituzioni impieghino, per definizione, linguaggi universali, la continuità delle relazioni delle imprese con docenti, ricercatori e strutture di laboratorio, aumenta i potenziali di sfruttamento delle conoscenze. In terzo luogo, vale il principio delle esternalità positive reciproche: lavorare all'interno di un gruppo di ricercatori e tecnici eccellenti eleva il rendimento del proprio lavoro, e la probabilità che ciò si realizzi cresce con il numero di ricercatori e tecnici specializzati presenti in un sistema locale. Lo sviluppo di nuovi *cluster* tecnologici si spiega, perciò, non solo per l'attivismo dei *policy makers* ma anche come conseguenza delle economie di localizzazione della conoscenza (Bresnahan, Gambardella 2004).

Il processo di globalizzazione dell'economia internazionale ha dunque contribuito ad accelerare l'evoluzione delle nuove forme di divisione spaziale del lavoro cognitivo. Un primo effetto è stato già descritto a proposito della frammentazione delle filiere produttive su scala internazionale: le reti telematiche tendono ad annullare le distanze e a rendere il mondo sempre più "piatto" perché le informazioni sono accessibili nello spazio dei flussi, che per definizione non ha vincoli geografici. I processi produttivi conoscono una impressionante dilatazione geografica senza che i costi di coordinamento sostenuti dalle imprese aumentino di conseguenza. Questa tendenza all'appiattimento appare tuttavia controbilanciata da una tendenza altrettanto significativa che ribadisce l'importanza di una geografia della divisione del lavoro cognitivo. Le conoscenze rilevanti a fini economici tendono a concentrarsi in luoghi specifici che il processo di globalizzazione tende a rafforzare. L'espressione di Richard Florida "the world is spiky" riflette questo processo di concentrazione geografica di conoscenze che caratterizza l'attuale fase dello sviluppo economico mondiale.

La fase di trasformazione che i distretti industriali stanno attraversando non riduce, dunque, l'importanza del territorio come luogo di concentrazione di conoscenze e competenze rilevanti per attività economiche a valore aggiunto. Le imprese dei distretti in grado di competere su scala globale "appiattiscono" i loro processi produttivi, puntano su una nuova geografia della produzione, scommettono sulle nuove tecnologie per gestire una logistica sempre più globale e complessa. Allo stesso tempo, la crescente focalizzazione su funzioni terziarie e creative porta le imprese a ricercare nel territorio quelle economie esterne di tipo reputazionale e cognitivo che oggi definiscono la nuova "cultura di prodotto". Cultura di prodotto non significa solo manifattura. Significa, piuttosto, un patrimonio di conoscenze e competenze in grado di dialogare con la produzione, il mercato, il design, con la ricerca di nuove soluzioni, diventando matrice dei processi di innovazione.

E' tuttavia bene chiarire che la nozione di territorio che emerge dall'evoluzione del quadro competitivo presenta caratteristiche diverse da quelle assunte dalla politica tradizionale per i distretti. Il valore del territorio rilevante per le imprese non è più solo l'eredità di un passato, in alcuni casi anche illustre e prestigioso, ma deve invece essere considerato come il risultato di una progettualità istituzionale più consapevole. Una sfida, questa, che risulta decisiva per i nuovi distretti produttivi.

### 3. Distretti in movimento: i risultati dell'osservatorio TeDIS

Un buon punto di partenza per capire l'evoluzione delle imprese leader dei distretti industriali italiani è l'analisi dei dati dell'osservatorio TeDIS dal 2001 al 2006. L'osservatorio si basa su una serie di rilevazioni quantitative svolte attraverso questionari strutturati e su casi di studio approfonditi a livello qualitativo. I distretti presi in esame dall'osservatorio sono 45 e includono tutte le "4 A" del *made in Italy*: il sistema arredo-casa, il settore dell'abbigliamento e del tessile, il comparto dell'automazione e della meccanica e quello agro-alimentare. Le imprese esaminate sono quelle con un fatturato annuo superiore ai 2,5 mln di euro, una soglia discriminante fra imprese di carattere industriale e imprese a carattere artigianale. A fronte dei dati raccolti attraverso interviste e questionari, l'osservatorio si avvale dei dati della Centrale dei Bilanci elaborati dal centro studi Banca Intesa, che completano l'analisi strategica con una serie di riferimenti di carattere economico e finanziario (Chiarvesio, Di Maria, Micelli 2006; Corò, Micelli 2006).

Le caratteristiche delle imprese leader prese in esame sono presto esplicitate: un fatturato medio limitato (circa 16,5 mln di euro) e un personale che, in media, supera di poco i 70 addetti. Una percentuale importante di queste imprese (il 37% circa) fa parte oggi di un gruppo formale o informale. I dati raccolti dall'osservatorio confermano alcune ipotesi chiave sulla proiezione delle imprese distrettuali all'estero: la percentuale media del fatturato esportato si attesta attorno al 45%; più del 40% delle imprese considerate esporta più del 50% del suo fatturato complessivo. In termini di strategia competitiva, un quarto delle imprese esaminate dichiara di avere una posizione di mercato di leadership, anche se su mercati di nicchia limitati per volume; un altro 50% delle imprese esaminate dichiara di detenere una posizione di rilevanza sul mercato rispetto ai concorrenti di riferimento.

Tabella 1 – Principali caratteristiche delle imprese dell'osservatorio TeDIS

Attività principale	Prodotti finiti per il mercato	49.5%
	Prodotti finiti per altre imprese	33.3%
	Parti e componenti e altre attività manifatturiere	17.2%
% Fatturato medio 2003 (ml euro)		16.5

Fatturato (mediana) 2003 (ml euro)		9.0
Numero di addetti (media) 2003		73.1
Numero di addetti (mediana) 2003		46.0
Percentuale media di export su fatturato		45.1%
Posizione competitiva	Leader	23.5%
	Rilevante	50.8%
Appartenenza a un gruppo		36.9%

### 3.1. Imprese leader come reti aperte

Non è una novità che le imprese distrettuali abbiano saputo consolidare una quota importante di export; più interessante è verificare che il rapporto con l'estero non si limita alla sola vendita, ma passa attraverso un presidio dei mercati stranieri sempre più qualificato. Cresce la presenza all'estero di filiali, di reti distributive e di *franchising* a consolidare una presenza commerciale più stabile e qualificata. Altra novità è la proiezione internazionale della filiera produttiva. Il 30% circa delle imprese esaminate dichiara di produrre grazie a un sistema di fornitori localizzati su scala internazionale. All'estero, le imprese distrettuali dispongono di tre tipi di interlocutori: prima di tutto i fornitori cosiddetti strategici, ovvero quei fornitori che sono al contempo relativamente rari e che producono parti componenti chiave per la realizzazione del prodotto finale. La geografia di questi fornitori (oltre il 60%) è una geografia prevalentemente europea, soprattutto tedesca e francese.

Una seconda modalità di presidio dei canali di approvvigionamento a livello internazionale è riconducibile all'allargamento della tecnica del conto-terzismo locale su scala internazionale. Le imprese distrettuali identificano laboratori artigianali o imprese industriali di piccole dimensioni, soprattutto nei paesi dell'Europa centro-orientale, offrono loro materie prime e assistenza tecnica in cambio di lavorazioni competitive dal punto di vista del costo del lavoro. Questo non significa, peraltro, che venga meno il rapporto con alcuni fornitori e terzisti a livello locale cui le imprese leader affidano compiti mirati come la prototipazione e la produzione delle prime serie. Si tratta, in questo caso, di veri e propri partner selezionati in base alla qualità dei servizi svolti e alla capacità di contribuire al processo di innovazione di prodotto.

Un terzo modo di presidiare i processi di internazionalizzazione produttiva sono gli investimenti diretti all'estero, concentrati anche in questo caso nell'area dell'Europa centro-orientale. Questa modalità di internazionalizzazione, che la letteratura economica sull'impresa manageriale ha a lungo considerato come l'unica forma legittima di presidio dei mercati di approvvigionamento internazionali, costituisce per la piccola e media impresa distrettuale *una* delle modalità con cui allargare i propri confini, nell'ambito di un processo di apertura segnato da strategie differenziate e flessibili.

Tabella 2. Internazionalizzazione delle imprese distrettuali

<i>Imprese con proiezione internazionale della fornitura (% sul totale)</i>	30.7%
Fornitori strategici all'estero*	63.3%
Conto-terzismo internazionale	17.1%
Investimenti diretti all'estero	38.2%

\* La somma è superiore a 100 perché le imprese possono avere più di una modalità di internazionalizzazione

L'apertura internazionale delle imprese costituisce, stando ai numeri ora presi in esame, un dato strutturale dell'evoluzione dei distretti. Per molte imprese leader lo spazio distrettuale non è più il perimetro entro il quale si risolve, in modo esaustivo, il processo di produzione, né l'unico spazio in cui maturano le scelte di carattere commerciale. Il distretto non è più uno spazio economico *self-contained*, come lo ha etichettato una certa letteratura economica anglosassone, ma costituisce lo snodo locale di processi economici di carattere internazionale che hanno origine e si concludono altrove. Per capire il futuro dei distretti, è necessario analizzare le strategie e gli strumenti con cui le imprese hanno cominciato a integrarsi all'interno di queste catene internazionali della divisione del lavoro e valutare la difendibilità del vantaggio competitivo acquisito su scala territoriale. Questa scala non scompare affatto dall'orizzonte strategico delle imprese, ma certamente assume un significato diverso dal passato, quando essa costituiva un vincolo oltre che una risorsa competitiva. Del resto, se la capacità delle imprese di presidiare il mercato non si misura più con la copertura totale dell'intera filiera produttiva, ma sulla abilità a gestire specifiche fasi a valore aggiunto, soprattutto nell'area dei servizi, ecco che le relazioni con una rete selezionata di partner locali diventa una condizione decisiva per mantenere il controllo sul ciclo produttivo.

Se si considerano le due dimensioni del processo di internazionalizzazione delle imprese distrettuali, da un lato quella relativa al grado di *internazionalizzazione produttiva* e, dall'altro, quella relativa al grado di *presidio dei mercati di sbocco*, è possibile definire una matrice a quattro quadranti utile a chiarire il posizionamento strategico delle imprese.

Figura 1. Quattro modelli di impresa nei distretti industriali

<b>Geografia dei rapporti di fornitura</b>	<i>Globale</i>	imprese aperte a monte 11,3%	imprese a rete aperta 12,4%
	<i>Locale</i>	imprese locali di tipo tradizionale 48,4%	imprese con proiezione commerciale all'estero 27,9%
		<i>Solo export</i>	<i>Strutturata</i>
		<b>Presenza strutturata sui mercati internazionali</b>	

Nel quadrante in basso a sinistra sono evidenziate le imprese di tipo più tradizionale, ovvero quelle imprese che continuano a mantenere una geografia della produzione concentrata sul territorio e che si limitano a *vendere* all'estero attraverso i canali tradizionali. Queste imprese sono a tutt'oggi la maggioranza in termini numerici (quasi il 50% delle imprese considerate) anche se il loro peso, in termini di fatturato complessivo, si è ridotto in termini considerevoli (rispetto al campione preso in esame, il fatturato complessivo di queste imprese supera di poco il 30% del fatturato complessivo prodotto dalle imprese esaminate). Una quota rilevante di imprese (circa il 28%) ha deciso di avviare un programma di investimenti per aumentare il controllo sui mercati esteri attraverso forme differenziate di presenza nei paesi di sbocco. Si tratta di un percorso classico di crescita basato sul consolidamento della tradizionale estroflessione commerciale delle imprese distrettuali. Per contro una percentuale minoritaria di imprese si configura come impresa aperta a monte, ovvero come impresa che avvia un processo di internazionalizzazione della produzione (in particolare attraverso la formula del contro-terzismo e degli investimenti diretti all'estero) per riguadagnare competitività attraverso una riduzione dei costi del prodotto.

Una quota di imprese contenuta, ma particolarmente importante in termini di visibilità e di fatturato, è riconducibile al modello delle imprese del tipo *rete aperta*, ovvero quelle imprese capaci di una proiezione internazionale sia a monte che a valle della catena del valore. In termini di numerosità, le reti aperte superano di poco il 12% del campione esaminato; se si analizza il fatturato prodotto da queste imprese rispetto al fatturato complessivo espresso dalle imprese analizzate il loro peso appare decisamente più rilevante. Queste aziende producono oggi circa un terzo del fatturato dei distretti (33,2%). Un'analisi della presenza delle reti aperte fra i diversi settori industriali e fra le diverse aree geografiche offre alcuni spunti interessanti: le reti aperte sono più presenti nel settore

dell'automazione e della meccanica, caratterizzato da filiere di carattere globale come quella dell'*automotive* e dell'elettrodomestico bianco, meno in quello dell'arredo-casa, caratterizzato ancora da un forte radicamento produttivo su base locale. Sono più presenti nelle aree distrettuali del Nord Est; meno in quelle del Sud. Eppure il fenomeno caratterizza in maniera sostanziale tutti i comparti e l'intera geografia nazionale, segnando in modo irreversibile l'evoluzione del modello distrettuale.

### 3.2. I fattori della competitività

Un'analisi dettagliata delle caratteristiche delle diversi tipi di imprese distrettuali rivela differenze significative in termini di modelli organizzativi e gestionali. Le differenze fra imprese tradizionali e imprese configurate come reti aperte non sono semplicemente riconducibili al livello di internazionalizzazione produttiva e commerciale, ma sono osservabili anche a livello di gestione dell'innovazione, di utilizzo delle nuove tecnologie e di capacità di comunicazione. Il processo di apertura, in altre parole, coincide con uno sforzo di *upgrade* manageriale che si manifesta su più fronti e che contribuisce a ridefinire in modo complessivo la competitività dell'impresa commerciale.

La tabella 3 offre un quadro dettagliato delle principali aree di differenziazione delle nuove imprese distrettuali. Rispetto alle imprese distrettuali di tipo tradizionale, le imprese a rete aperta investono in marchi proprietari in maniera decisamente più elevata (il 56% contro il 37%), credono in misura sensibilmente superiore all'innovazione di prodotto (l'83% contro il 66%), investono maggiormente nel design e nella ricerca e sviluppo, dispongono di brevetti propri (il 45% contro il 20%). Non ultimo, si caratterizzano per una qualità della dotazione informatica decisamente superiore, come dimostrano i dati relativi alla diffusione di soluzioni Enterprise Resources Planning. L'implementazione di queste soluzioni di gestione integrata di ultima generazione richiede una profonda conoscenza dei processi aziendali e una capacità di codificazione spesso distante dalla sensibilità dell'imprenditore e del manager di impostazione più tradizionale.

Tabella 3. Reti aperte e imprese tradizionali: un confronto

Imprese	Reti aperte	Media campione	Tradizionali
Investimenti in marchi proprietari	55.7%	42.5%	37.0%
Investimenti in processi di innovazione di prodotto	83.8%	75.5%	65.7%
Risorse specifiche dedicate al design	51.3%	37.4%	3.4%
Risorse dedicate alla Ricerca e	82.5%	57.2%	46.8%

Sviluppo			
Brevetti	45.0%	29.7%	19.9%
Soluzioni Enterprise Resources Planning	51.3%	36.4%	27.9%

### 3.3. Strategie industriali e performance economiche

E' legittimo domandarsi se questi modelli emergenti di impresa sono capaci di ottenere performance economiche positive e se gli investimenti necessari ad avviare il riposizionamento strategico che ora abbiamo descritto sono effettivamente controbilanciati da un ritorno economico soddisfacente. Per dare risposta a questi quesiti è necessario fare ricorso ai bilanci aziendali su un arco temporale sufficientemente lungo per verificare eventuali trend di crescita del fatturato e variazioni dei margini di contribuzione. Questa analisi è stata svolta attraverso l'elaborazione congiunta delle rilevazioni prima esaminate e dei dati di bilancio delle singole imprese.

L'analisi complessiva dei dati di bilancio relativi al campione preso in esame rivela le difficoltà che le imprese dei distretti hanno affrontato in questi anni. Se si considera il fatturato complessivo espresso dalle circa 700 imprese dell'osservatorio, il valore rimane sostanzialmente costante nel triennio 2000-2003: in realtà questa stabilità apparente nasconde alcune differenze, peraltro già citate nel capitolo precedente. L'industria dell'automazione-meccanica, nonostante le difficoltà del nuovo scenario competitivo, cresce del 5% circa, mentre il comparto dell'abbigliamento perde circa 7 punti percentuali sul fatturato. Guardando alla redditività lorda (in questo caso l'indicatore utilizzato è il margine operativo lordo – MOL), si registra una contrazione in tutti i settori (il valore della mediana passa dall'8,3% al 6,9% dal 2000 al 2003).

Per analizzare le relazioni fra strategie di impresa e performance economiche sono state selezionate tre variabili aggregate, ciascuna delle quali costituisce l'espressione di sintesi di diversi parametri gestionali:

- *Innovazione tecnologica*: sintetizza la presenza di strutture di Ricerca e Sviluppo all'interno delle imprese, il possesso di brevetti e la presenza di eventuali collaborazioni con strutture di ricerca
- *Design e innovazione di prodotto*: considera gli investimenti in sviluppo prodotto e la consistenza di uffici dedicati nella funzione design
- *Adozione ICT*: evidenzia la presenza di tecnologie dell'informazione e della comunicazione di tipo infrastrutturale (intranet e extranet), di tipo gestionale (ERP, supply chain management, sales force automation), di tipo comunicativo (e-mail, sito web, groupware, CRM).

In estrema sintesi, il dato che emerge è che l'investimento su queste direttrici paga a condizione che l'impresa sia capace di costruire la propria strategia su un mix coerente di queste tre variabili, evitando di concentrarsi su una sola di esse.

La tabella 4 mette in evidenza il legame fra investimenti in innovazione e performance economiche. Per ciascuna variabile presa in esame sono state considerate le imprese più virtuose (le migliori) e quelle meno virtuose (le peggiori) utilizzando rispettivamente il 75° e il 25° percentile della distribuzione di ogni variabile. In altre parole, facendo un'ipotetica graduatoria delle imprese per ciascuna delle variabili esaminate, è stato selezionato rispettivamente il 25% delle imprese in testa alla graduatoria (le migliori), e il 25% delle imprese in coda alla graduatoria (le peggiori). Per ciascuno di questi gruppi sono stati calcolate alcune performance economiche particolarmente rilevanti: prima di tutto la variazione del fatturato nell'arco di tempo considerato (2000-2003), per verificare se le imprese che hanno investito sulle tre variabili prese in esame sono cresciute in termini di volume di attività. In seconda battuta è stato analizzato il rapporto fra il margine operativo lordo e il fatturato come espressione della redditività dell'impresa, per verificare la capacità competitiva delle imprese sui mercati.

Tabella 4. Strategie innovative e performance economiche delle imprese distrettuali

		Variazione del fatturato 2000-2003 (mediana)	Media MOL/ fatturato 2000-2003 (mediana)
Innovazione tecnologica	Migliore	5.9%	8.2%
	Peggior	-5.5%	6.4%
Adozione ICT	Migliore	6.0%	8.1%
	Peggior	-9.9%	6.8%
Design e innovazione di prodotto	Migliore	4.2%	8.0%
	Peggior	-2.3%	7.1%

I dati mettono in evidenza come le imprese che hanno investito in tecnologia, innovazione di prodotto e tecnologie di rete (ICT) presentano performance superiori alla media in termini di crescita del volume di attività così come in termini di marginalità. Per contro, le imprese che non hanno fatto investimenti in queste tre aree, evidenziano performance meno convincenti, soprattutto per quanto riguarda la crescita (riduzione) del fatturato. Questa differenziazione pone in primo



piano lo sforzo imprenditoriale e manageriale come fattore chiave nel perseguire un percorso di innovazione finalizzato alla competitività.

Se considerati settore per settore, i risultati ora esaminati presentano alcune differenze significative. Nel settore dell'automazione e della meccanica, l'importanza relativa dell'innovazione tecnologica e dell'ICT tende a prevalere rispetto all'importanza del design. E' il caso delle imprese che operano nella componentistica del settore *automotive* a cui è richiesto un continuo sforzo di miglioramento di prodotti e processi e una integrazione in tempo reale con i processi aziendali del committente; anche in questi casi, tuttavia, i dati a disposizione rivelano che il ruolo del design non è marginale. Viceversa, nel caso del settore dell'abbigliamento tende a prevalere il peso del design e dell'innovazione di prodotto abbinato a quello delle tecnologie di rete; l'innovazione tecnologica gioca, in questo caso, un ruolo meno rilevante. E' il caso delle tante aziende dei distretti dell'abbigliamento che hanno deciso di investire sulla creatività e sulla comunicazione e che hanno assegnato la produzione a una pluralità di fornitori in Italia e all'estero grazie a un uso innovativo delle nuove tecnologie. Tuttavia, anche in questo caso, le imprese non rinunciano a investire in ricerca, consapevoli che, anche in settori cosiddetti "low tech", è importante presidiare l'innovazione in campo tecnologico.

Rispetto al nostro ragionamento sui distretti e sulle trasformazioni dei modelli di sviluppo locale, va sottolineato come imprese che operano nello stesso settore e/o nello stesso distretto possono ottenere risultati economici molto diversi a seconda delle politiche aziendali e delle strategie perseguite. Alla base delle performance delle imprese di successo c'è un mix originale di fattori che tende a consolidarsi nel tempo; si tratta di percorsi strategici "idiosincratici", difficili da replicare e da imitare, ma che hanno ingredienti di base comuni, su cui le imprese di successo hanno investito con determinazione. Creare condizioni favorevoli alla diffusione di questi percorsi di innovazione dovrebbe perciò rappresentare un tema importante delle nuove politiche per i distretti.

#### **4. Tre principi per una nuova politica dei distretti**

Riconoscere la modernità della formula distrettuale non significa abbandonarsi ad una nuova agiografia del modello, bensì guardare ai cambiamenti in corso come conferma della capacità di rinnovamento del tessuto produttivo locale e di riposizionamento competitivo. Nel caso dei distretti italiani, la velocità impressa dalla nuova concorrenza internazionale rende tale rinnovamento ancora più urgente. Lo sforzo da fare, anche per le istituzioni, non è affatto semplice, poiché comporta un cambiamento di prospettiva delle politiche economiche locali il cui significato di fondo può essere descritto nel passaggio dai distretti industriali ai sistemi locali dell'innovazione. I dati proposti nel paragrafo precedente suggeriscono tre principi che dovrebbero guidare questo cambiamento.

Il primo principio è legato al riconoscimento del ruolo delle imprese leader come attore cruciale dei progetti di innovazione. I processi di riorganizzazione internazionale delle catene di fornitura hanno fatto emergere una domanda di “intelligenza terziaria” cui le imprese leader sul territorio hanno fornito una risposta originale. Proprio le imprese leader dei distretti hanno sviluppato al loro interno funzioni sempre più legate allo sviluppo dei prodotti e al governo di cicli produttivi decentrati, come progettazione e design, ricerca, brevetti, controlli di qualità, logistica e distribuzione, comunicazione e marketing, finanza. Affinché queste funzioni interne alle organizzazioni possano crescere e consolidarsi, è necessario che anche il territorio accompagni questa fase evolutiva, sviluppando un mercato di servizi specializzati in particolare nelle aree oggi più critiche per la competitività delle imprese: ricerca e sviluppo tecnologico, creatività e design, logistica, finanza. Se il mercato locale dei servizi non saprà muoversi in queste direzioni, il rischio è che proprio le imprese di successo – quelle che più hanno sviluppato reti produttive all'estero e che, dunque, hanno più bisogno di servizi e infrastrutture qualificate – dovranno cercare nuovi e più idonei contesti localizzativi, magari all'interno dei centri metropolitani. In questo senso, le caratteristiche dei distretti del futuro saranno molto più terziarie che industriali, perciò molto più simili alle città e alla loro vita economica differenziata.

L'enfasi che negli studi recenti è stato riservato alle “medie imprese” ha forse fatto perdere di vista il fatto che quasi sempre tali imprese sono, in realtà, lo snodo di reti molto più estese di creazione del valore, a cui partecipano piccole imprese manifatturiere, aziende di servizio e professionisti qualificati. La contrapposizione fra medie imprese dinamiche e distretti ha poco senso, soprattutto se si considera che quasi sempre i vantaggi competitivi di tali imprese si basano su un ricco tessuto locale di collaborazioni tecniche e produttive. Per favorire la diffusione dell'innovazione potrebbe allora risultare molto utile riconoscere questo ruolo, sostenendo progetti di filiera in cui le medie imprese possono svolgere la funzione di coordinamento e interfaccia istituzionale. Attribuire un ruolo istituzionale alle medie imprese porta, tuttavia, a rivedere una consolidata interpretazione sulla *governance* comunitaria dei distretti, che riconosceva la titolarità della rappresentanza economica alle sole istituzioni pubbliche e associative. Superare questa interpretazione è invece importante, per almeno tre ragioni: innanzitutto perché consente di vedere in modo più realistico l'organizzazione interna dei sistemi produttivi distrettuali, in cui il *gioco di squadra* è stato quasi sempre *gioco fra squadre diverse* in concorrenza fra loro; in secondo luogo, fornisce elementi per rendere più efficace l'impiego di risorse destinate ai progetti di innovazione e trasferimento tecnologico, per i quali l'esistenza di incentivi e competenze imprenditoriali rimane una condizione insostituibile; in terzo luogo può costituire lo strumento per accrescere gli

investimenti relazionali di queste imprese con il territorio, favorendo il processo di *up-grading* del distretto.

Il secondo aspetto da considerare è quello più volte richiamato dell'apertura internazionale delle catene del valore. I distretti non sono più sistemi produttivi chiusi, che comunicano all'esterno tramite gli approvvigionamenti di materie prime e l'export dei prodotti finiti. Abbiamo visto come lo sviluppo di relazioni produttive internazionali costituisca un elemento distintivo dei sistemi distrettuali italiani: le imprese leader che hanno saputo meglio reagire al nuovo scenario competitivo sono quelle che attraverso la delocalizzazione di alcune fasi del ciclo produttivo hanno saputo sfruttare, e non solo subire, i potenziali di lavoro a basso costo presenti nell'economia mondiale. Le nostre ricerche hanno del resto mostrato che queste strategie non hanno avvantaggiato solo le imprese che hanno delocalizzato ma, nel medio periodo, anche l'ambiente economico locale, che ha reagito facendo crescere nuove attività tecnologiche e di servizio, meno esposte alla concorrenza di costo (Tattara, Corò, Volpe 2006). Oggi si apre una nuova fase dell'internazionalizzazione del *made in Italy* (e del *made by Italy*), che porta le imprese ad esplorare mercati lontani attraverso investimenti congiunti in reti produttive e distributive, senza le quali è molto difficile servire le nuove e più promettenti aree di consumo. Ma l'internazionalizzazione di cui l'industria moderna ha bisogno è anche un'altra. E riguarda l'apertura ai circuiti culturali, scientifici, del capitale finanziario e del capitale umano e creativo. In diversi distretti la capacità di attirare risorse umane dall'esterno – non solo manodopera ma anche tecnici e manager specializzati – è oramai diventata una condizione necessaria per assicurare la continuità dello sviluppo produttivo locale. E anche i progetti più innovativi richiedono risorse di capitale che possono essere intercettate solamente nei circuiti finanziari internazionali. Le istituzioni locali – *in primis* quelle associative, finanziarie, educative – devono perciò porsi l'obiettivo di aprirsi a queste risorse, favorendo una maggiore attrattività del territorio agli investimenti internazionali.

Il rinnovamento delle istituzioni intermedie diventa, allora, il terzo elemento cardine per accompagnare l'attuale evoluzione dei distretti industriali. Le istituzioni intermedie – associazioni imprenditoriali, università e centri di ricerca, consorzi e fiere, centri di servizio, scuole tecniche e professionali, banche del territorio – hanno senza dubbio costituito un fattore importante per il successo industriale dei distretti. Oltre a produrre beni pubblici locali hanno anche contribuito ad alimentare un clima cooperativo nel mercato locale, e hanno fornito risorse di identità alle imprese e ai lavoratori del distretto. Tuttavia, affinché i distretti possano tenere il passo della concorrenza internazionale anche queste istituzioni devono rinnovarsi, superando il rischio di una funzione meramente distributiva delle risorse pubbliche. Anche perché, nel frattempo, emergono dal territorio domande di nuovi servizi e infrastrutture coerenti con il vantaggio competitivo delle

nuove imprese distrettuali. La creatività e la sperimentazione tecnologica svolgono un ruolo fondamentale nelle innovazioni del *made in Italy*. La crescita del contenuto scientifico e tecnologico nelle produzioni “tradizionali” si può intravedere da diverse prospettive: nella tecnologia dei materiali; nella ricerca di maggiore funzionalità, sicurezza, salute e eco-compatibilità dei prodotti; nello sviluppo di nuovi sistemi di automazione, prototipazione, logistica e comunicazione; nella fabbricazione di impianti tecnologici a monte delle produzioni finali. Tutto ciò comporta, innanzitutto, un rapporto molto più stretto fra imprese e istituzioni scientifiche, a partire dall’Università, e rende necessario una forte riqualificazione dell’offerta formativa di tipo tecnico. Lo sviluppo della qualità del capitale umano e delle capacità di assorbimento tecnico è, infatti, la condizione per accrescere nelle imprese i potenziali di innovazione. I tradizionali centri servizi per il trasferimento tecnologico devono raggiungere *economie di scala* che necessariamente eccedono la domanda locale. Alcuni interessanti casi di centri locali di distretto che hanno saputo assumere un livello di servizio riconosciuto anche all’esterno, mostrano che in questo modo contribuiscono ad arricchire anche il tessuto locale di competenze e relazioni utili a tutte le imprese (Corò, Grandinetti 2007). Il fatto che le istituzioni intermedie siano finora rimaste al riparo della concorrenza, rende il rinnovamento più difficile, ma non meno necessario.

### **5. I distretti da eredità a progetto: una sfida istituzionale per l'economia italiana**

Un recente documento dell’Agenzia per l’innovazione del governo svedese arriva a sostenere che “i distretti produttivi sono oggi riconosciuti come un’importante strumento di promozione dello sviluppo industriale, dell’innovazione e, in definitiva, della crescita economica” (Iked 2005). Michael Porter era giunto a conclusioni analoghe, affermando che la teoria dei distretti non offre solo indicazioni su come rafforzare i potenziali innovativi di una localizzazione ma porta a considerare il raggruppamento di attività correlate sul territorio come *criterio generale per la politica industriale*. L’obiettivo di una politica di sostegno ai distretti, perciò, va oltre lo sviluppo locale, diventando quello di rafforzare la capacità competitiva di un sistema economico nazionale (Porter 1997). In linea con questa posizione è la decisione assunta nel 2004 dal governo francese, che ha proposto il rilancio di una politica di innovazione articolata attraverso 67 poli di competitività, ognuno dei quali ha l’obiettivo di attirare risorse economiche, istituzionali e umane specializzate per assicurare il presidio e l’avanzamento di determinate frontiere tecnologiche.

In queste posizioni si registra un cambiamento sostanziale rispetto all’impostazione tradizionale ai distretti. Infatti, i distretti non vengono qui intesi come elementi storico-geografici della realtà industriale di un paese bensì come *strumenti* di politica per l’innovazione. Questa posizione è molto più controversa di quanto possa sembrare ad una prima lettura. In realtà, l’ipotesi

sostenuta dalla teoria marshalliana è che i distretti siano, essenzialmente, l'esito di un processo storico-sociale che, ad un certo punto, si combina con precisi meccanismi di mercato: è solo quando scatta questa combinazione che può prendere avvio il processo di accumulazione locale di economie esterne specializzate. L'azione delle forze di mercato non è un aspetto secondario bensì essenziale nella teoria dei distretti: è semmai la *liberazione* di tali forze – con la caduta delle barriere politiche, commerciali, logistiche che vincolano la mobilità dei fattori – che favorisce la formazione di una geografia di agglomerazioni produttive, in cui capitale (specifico) e lavoro (specializzato) si incontrano in un luogo preciso per trarre beneficio da rendimenti crescenti (Krugman 1996).

La politica industriale, dunque, non centra. Anzi, la maggior parte degli osservatori ha messo in luce la natura spontanea, auto-organizzativa, della realtà produttiva dei distretti, che male si combina con azioni regolative dirette dall'esterno. Tuttavia, se vogliamo oggi dare continuità e prospettiva alle realtà distrettuali, dobbiamo cercare di rispondere alla sfida forse più insidiosa con la quale le stesse imprese e le istituzioni economiche locali devono confrontarsi: come trasformare le economie esterne da *eredità* a *progetto*. Dobbiamo infatti ammettere che le economie esterne che si sono auto-prodotte nei distretti hanno non solo fornito vantaggi localizzativi alle imprese ma hanno anche abituato le imprese stesse a utilizzare tali economie senza preoccuparsi troppo di riprodurle. Alla lunga, però, anche queste risorse collettive – competenze, flessibilità, fiducia, reputazione – se non vengono adeguatamente rinnovate, si esauriscono o perdono valore. Come nella famosa tragedia dei *commons*, l'esaurimento delle risorse collettive può avvenire in conseguenza del successo di un sistema produttivo, un successo che tuttavia rende insostenibile lo sviluppo poiché consuma i propri presupposti più rapidamente di quanto non riesca a ricostruirli.

Una nuova politica per i distretti produttivi è dunque in Italia necessaria ma doppiamente difficile. I limiti da superare dipendono sia dalla diffidenza delle imprese verso forme consapevoli e più impegnative di cooperazione istituzionale, sia da una cultura amministrativa poco propensa ad attribuire autonomia agli attori che investono a rischio sull'innovazione, e ai quali riconoscere il beneficio sociale delle esternalità generate attraverso i progetti realizzati. Le prime esperienze di politica regionale per i distretti hanno fallito proprio perché non hanno saputo trovare il giusto equilibrio fra competizione e cooperazione nell'assegnazione delle risorse pubbliche, illudendosi che la complessa *governance* dei distretti potesse venire ridotta ai riti della concertazione sociale. La politica industriale nazionale inaugurata con il documento "Industria 2015" e con la Finanziaria 2007 sta forse un po' troppo frettolosamente liquidando questa esperienza, rinunciando di fatto a riconoscere al territorio quella importante funzione di integrazione versatile della produzione che appartiene alla migliore tradizione dei distretti italiani e alla quale anche Sylos Labini, nei suoi

ultimi lavori, aveva guardato con interesse. Tuttavia, alcune recenti esperienze regionali – a partire dal Veneto e dal Friuli Venezia Giulia, oggi anche dalla Puglia – sembrano mostrare che una strada diversa è possibile. In queste regioni, i distretti produttivi non rappresentano solo una realtà storicamente determinata, da riconoscere e proteggere in modo tradizionale, bensì coalizioni locali fra imprese e istituzioni che condividono una strategia di sviluppo di medio termine e che dimostrano di volere investire a rischio sul territorio per progetti di innovazione. E' anche in questa prospettiva che i distretti possono diventare in Italia qualcosa di più di un importante elemento del patrimonio industriale, e cercare di assumere il ruolo di veicoli fondamentali, anche se non esclusivi, del processo di riposizionamento competitivo dell'intero paese.

### **Riferimenti bibliografici**

- Arndt S.W., Kierzkowsky H (eds.), 2001, *Fragmentation. New Production Patterns in the World Economy*, Oxford, Oxford University Press
- Arora A., Fosfuri A., Gambardella A., 2001, *Markets for Tecnology: The Economics of Innovation and Corporate Strategy*, Boston, MIT Press
- Asheim B., M. Gertler (2005), "The Geography of Innovation: Regional Innovation System", in J. Fagerberg, D. Mowery, R. Nelson (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press
- Audretsch D.B., Keilbach M.C., Lehmann E.E., *Entrepreneurship and Economich Growth*, Oxford University Press, 2005
- Bair J., G. Gereffi (2001), "Local Clusters in Global Chains: the Causes and Consequences on Export Dynamism in Torreón's Blue Jeans Industry", in *World Development*, xxix, 11
- Baumol W. (2002), *The Free Market Innovation Machine*, Princeton University Press
- Becattini G., Rullani E. (1993), "Sistema locale e mercato globale", *Economia e politica industriale*, 80
- Breschi S., Malerba F. (2005), *Clusters, Networks, and Innovation*, Oxford University Press
- Bresnahan T, Gambardella A. (2004), *Building High-Tech Cluster. Silicon Valley and Beyond*, Cambridge University Press
- Cesaroni F. (2004), "Mercati della tecnologia e strategie tecnologiche. Il caso dell'industria chimica italiana", *Argomenti* 10

- Chiarvesio M., Di Maria E., Micelli S. (2006), *Global value chains and open networks: the case of Italian industrial districts*, Università di Treviri, paper SASE 2006
- Corò G., Grandinetti R., *Strategie di Crescita nelle Medie Imprese. Dimensione, relazioni, competenze*, Il Sole 24 Ore, 2007
- Corò G., Micelli S. (2006), *I nuovi distretti produttivi*, Marsilio
- Faini R. (2004), “Fu vero declino? L’Italia negli anni ‘90”, in G. Toniolo, V. Visco (a cura di), *Il declino economico dell’Italia*, Bruno Mondadori
- Feenstra R.C. (1998), “Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy”, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 12, Number 4
- Feldman M. (1994), *The Geography of Innovation*, Kluwer Academic, 1994
- Florida R. (2002), *L’ascesa della nuova classe creativa*, Mondadori
- Fortis M. (2006), “I Distretti Produttivi e la loro rilevanza nell’economia italiana: alcuni profili di analisi”, in Quadrio Curzio, Fortis (a cura di), *Industria e Distretti in Italia*, Il Mulino
- Gallo R., Silva F. (2006), *Le condizioni per crescere*, Il Sole 24 Ore
- Gereffi G., J. Humphrey T. Sturgeon, “The Governance of Global Value Chains”, in *Review of International Political Economy*, xii, 1, febbraio 2005
- Gu Qiang, *Promoting the Upgrading of China Industrial Clusters*, paper *Global Value Chains Workshop “Industrial Upgrading, Offshore Production, and Labor”*, Social Science Research Institute, Duke University (NC)
- Iked (2004), *The Cluster Policies Whitebook*, Malmö, Vinnova
- Ketels C, Sölvell Ö. (2006), *Clusters in the EU-10 new member countries*, Bruxelles, Europe Innova
- Krugman P. (1996), *Development, Geography and Economic Theory*, The MIT Press
- Lazonick W. (2005), “The Innovative Firm”, in Fagerberg J., Mowery D., Nelson R. (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, 2005
- M. Porter (1997), *On Competition*, Harvard Business Press
- Nonaka I., H. Takeuchi (1997), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press
- Piore M., Sabel C. (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, New York, Basic Books

- Rosenfeld S. (2006), *The Changing Face of Cluster*, paper *Global Value Chains Workshop* “*Industrial Upgrading, Offshore Production, and Labor*”, Social Science Research Institute, Duke University (NC)
- Rullani E. (2004), *La fabbrica dell’immateriale*, Carocci, 2004
- Saxenian A. (1994), *Regional Advantage*, Harvard University Press, Cambridge (Mas)
- Tattara G., Corò G., Volpe M. (2006), *Andarsene per continuare a crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Carocci
- Weiers S., 2007, *Strengthen the research potential of EU regions by encouraging trans-national networks of regions and research-driven clusters*, Bruxells, EU, DG RESEARCH