



Artimino – 30 settembre 2010

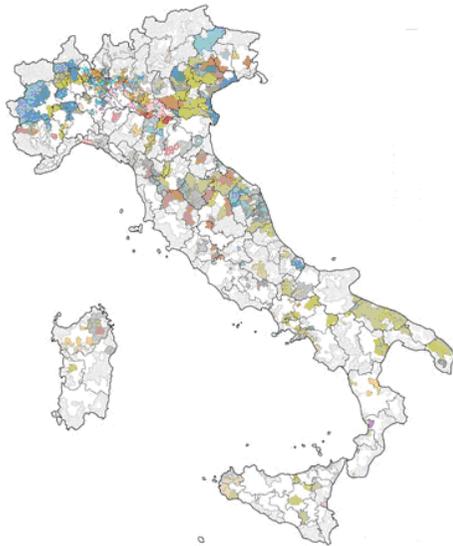
Strategie di innovazione e cambiamento per i distretti industriali: un problema di governance

Antonio Ricciardi

Ordinario di Economia Aziendale

Coordinatore Osservatorio Naz. Distretti Italiani

Argomenti dell'intervento



- ✓ Come i distretti stanno affrontando la crisi
- ✓ I principali fenomeni evolutivi dell'organizzazione distrettuale
- ✓ Il contributo all'innovazione da parte delle imprese distrettuali
- ✓ Presentazione di casi

Nota
Bene

Le considerazioni di questo intervento sono il frutto di ricerche e derivano dall'esperienza di Coordinatore dell'Osservatorio Nazionale Distretti Italiani



Nel 2009 è stato istituito





L'Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani

aspira a diventare la *banca-dati ufficiale* dei Distretti Italiani, grazie al contributo di autorevoli **partner**





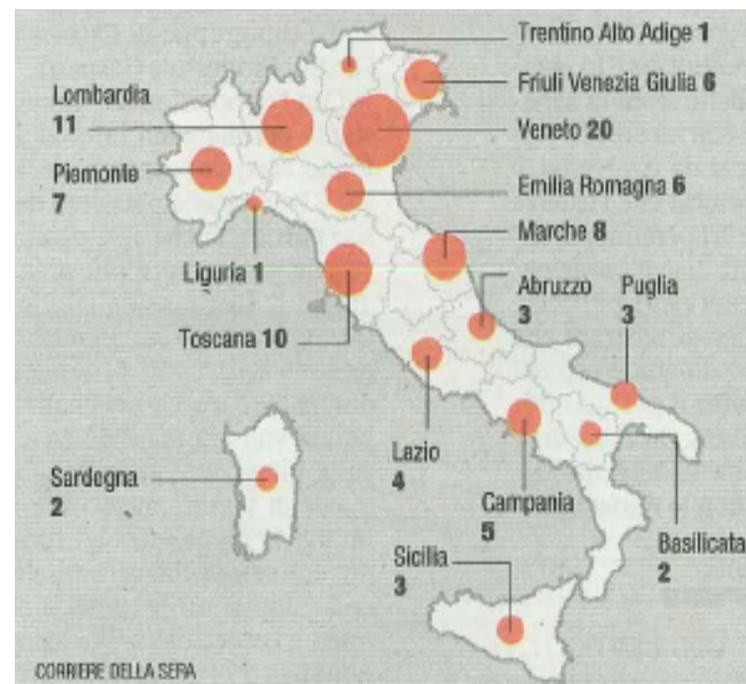
Gli obiettivi dell'Osservatorio



- 1. aggregare le principali istituzioni** che si occupano di distretti produttivi *al fine di fornire dati attendibili ed omogenei* sulla realtà distrettuale italiana;
- 2. evidenziare i trend evolutivi** dei distretti attraverso un monitoraggio annuale dei dati;
- 3. stimolare confronti** per elaborare politiche volte a sostenere le imprese dei distretti.

Il Campione dell'Osservatorio

Attualmente i distretti dell'Osservatorio sono 92



Nota Bene

***Nel Secondo Rapporto,
che sarà presentato a Roma il 9 febbraio 2011,
i distretti saranno 110.***



Il valore dei 92 distretti dell'Osservatorio

(% sul totale manifatturiero)



188.000 imprese manifatturiere (36,1%)

1,45 milioni di addetti (31,4%)



67 miliardi di euro di Valore aggiunto (28,3%)

96 miliardi di esportazioni (27%)

**Nota
Bene**

***I distretti dell'Osservatorio rappresentano circa
un terzo del valore del settore manifatturiero
del nostro Paese***

Il Portale dell'Osservatorio

www.osservatoriodistretti.org

Per ciascuno dei 92 distretti analizzati è stata pubblicata una scheda sul Portale che prevede:



Dati qualitativi



Dati quantitativi



BANCA D'ITALIA

L'andamento congiunturale dei distretti



Nuove identità dei distretti produttivi



Analisi export



Analisi economico-finanziaria



Storie di imprese e di imprenditori dei distretti italiani —

Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani. *Primo Rapporto*

**Nel Primo Rapporto,
presentato a Roma il 14
gennaio 2010, sono contenuti
i fenomeni più rilevanti
emersi dall'analisi dei 92
distretti dell'Osservatorio**





Non tutti i distretti sono uguali

All'interno degli stessi settori di specializzazione



coesistono

**distretti che si consolidano
e
distretti in forte crisi.**





Inoltre, all'interno degli stessi distretti sono presenti



imprese in crescita

e

imprese in declino.



Gli errori dei distretti in crisi



- ✓ **Scarsa attenzione ai mutamenti della domanda;**
- ✓ **Prodotti poco innovativi;**
- ✓ **Basso livello di cooperazione;**
- ✓ **Eccessiva dipendenza da un unico cliente;**
- ✓ **Limitate competenze nella gestione finanziaria.**



Esempio di distretto in crisi: il distretto del salotto della Murgia



Le aziende con **atteggiamento passivo** hanno lavorato per un solo cliente senza preoccuparsi dei mutamenti della domanda e senza stimoli ad applicare spontaneamente innovazioni di prodotto e di processo

Nota Bene

Entrata in crisi l'azienda leader, è entrato in crisi tutto il distretto con centinaia di aziende fallite

Le strategie dei distretti di successo



- ✓ **governance efficiente;**
- ✓ **propensione all'investimento in innovazione;**
- ✓ **sinergie con università e centri di ricerca;**
- ✓ **presenza di diverse aziende leader che coordinano numerose filiere;**
- ✓ **elevata autonomia delle imprese subfornitrici.**



Un distretto di successo

Distretto del Condizionamento e della Refrigerazione Industriale di Padova

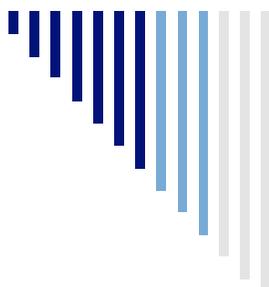
- **governance efficiente** grazie alla presenza di un soggetto (Distretto Veneto Refricold Scarl) che svolge funzioni di coordinamento e che promuove iniziative e progetti comuni;
- intensi **rapporti di collaborazione** con l'Università di Padova;
- imprese con forte propensione all'investimento in innovazione e con **capacità di attrarre figure manageriali esterne**;
- queste stesse imprese stanno avviando la transizione dalla **governance familiare** ad una piena **delega manageriale**;
- **elevata autonomia** delle imprese subfornitrici che sono capaci di limitare la dipendenza dalle imprese *leader* mediante la diversificazione della clientela al di fuori del distretto



Nuova classificazione dei distretti

L'Osservatorio in base ad alcuni parametri (governance, strategie, imprese leader, grado di cooperazione, ecc.) sta procedendo ad una nuova classificazione dei distretti:

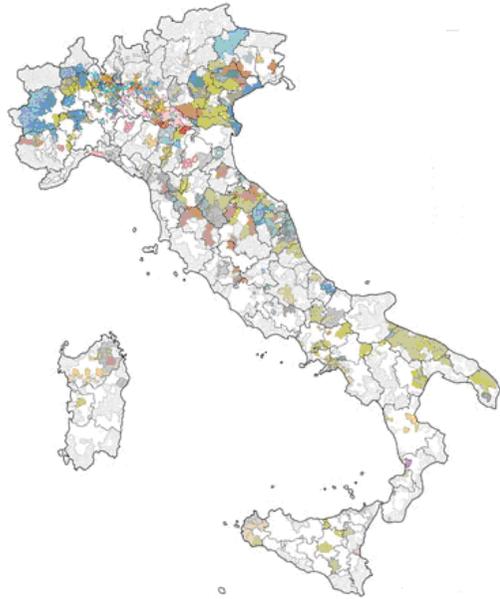
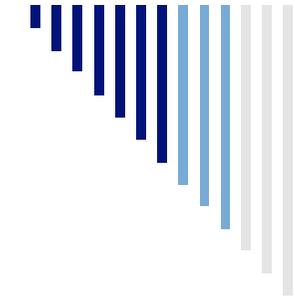
- ❑ **Distretti dinamici:** governance efficiente, strategie orientate all'export, intensa cooperazione, imprese leader con capacità innovativa non solo di processo
- ❑ **Distretti maturi:** governance non formalizzata, cooperazione spontanea e non pianificata, imprese con basso grado di innovazione e orientata quasi esclusivamente ai processi
- ❑ **Distretti vulnerabili:** privi di governance, concorrenza tra le imprese, imprese leader con scarsa capacità di aggregazione
- ❑ **Distretti virtuali:** esistono sulla carta, "imposti" per decreti regionali



Alcuni distretti dinamici individuati dall'Osservatorio



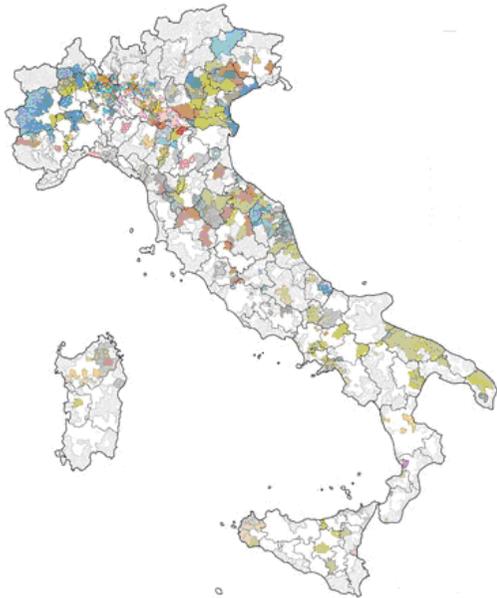
Prof. Antonio Ricciardi



**Una recente ricerca*
ha dimostrato
empiricamente una
correlazione tra
performance economiche e
qualità della governance
dei distretti**

* P. Pastore e S. Tommaso, *Distretti industriali: relazione tra governance e performance economico-finanziarie*, Università della Calabria

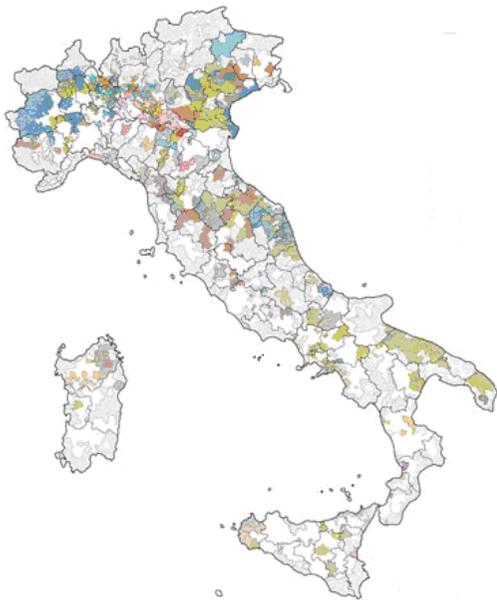
La ricerca ha riguardato 10 distretti estrapolati da un campione di quelli censiti dall'Osservatorio:



- ✓ 5 distretti con performance superiore alla media di settore
- ✓ 5 distretti con performance inferiore alla media di settore

In entrambi i gruppi ritroviamo:
2 distretti meccanici,
2 distretti abbigliamento-moda,
1 distretto arredo-casa.

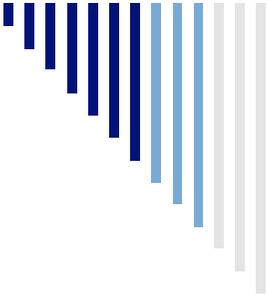
I risultati della ricerca



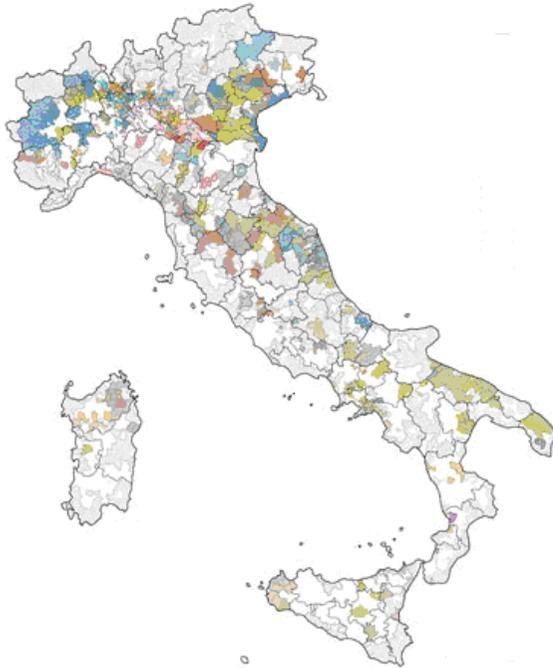
- ✓ In tutti e 5 i distretti con performance positiva si riscontra una **governance efficiente** in termini di modalità di funzionamento degli organi di governance (comitati di distretto, enti locali, consorzi, ecc.), **efficacia degli strumenti di governance** (patto di distretto, programma di sviluppo), iniziative effettivamente realizzate con **apprezzabili risultati raggiunti**.
- ✓ Nei distretti con performance negativa si rileva assenza di organismi di governance o governance inefficiente in termini di iniziative realizzate e risultati raggiunti.



Gli effetti della crisi sui distretti



FATTURATO 2009



Il calo del fatturato

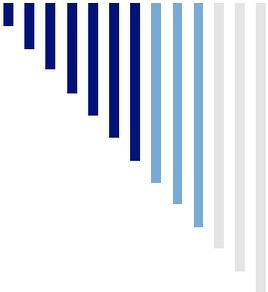
nel 2009 è stato del 18,7%

(nel 2008 -3,8%)

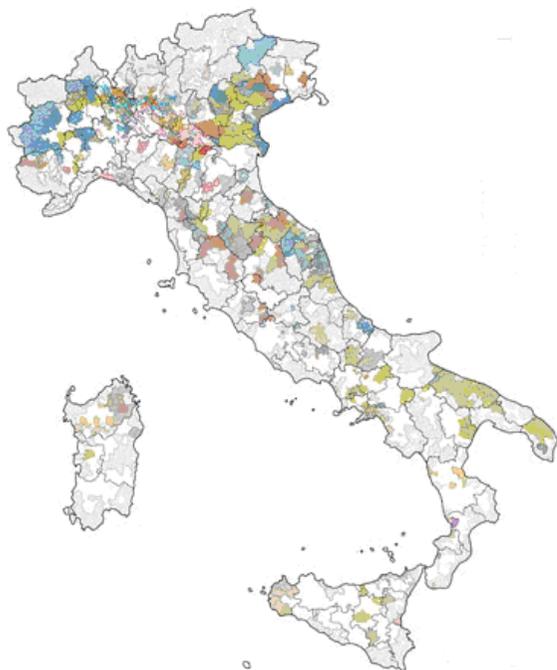
con punte nel settore meccanico (-30%)

e sistema-casa (-20%)

Fonte: Osservatorio – Intesa SanPaolo



EXPORT 2009

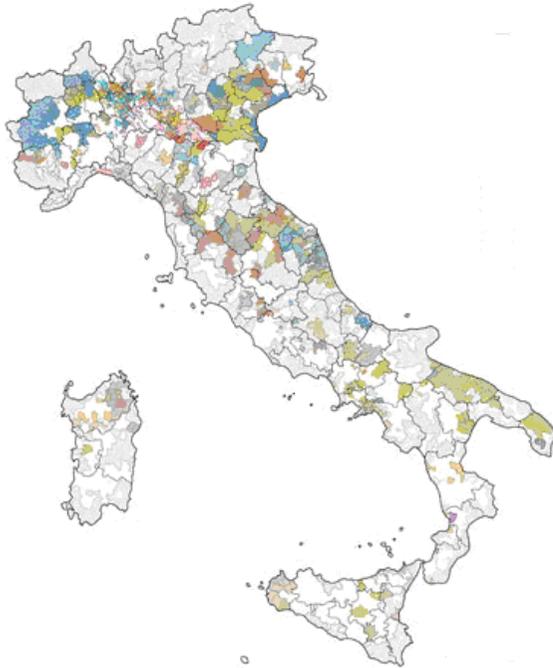


- Nel 2009, l'export dei distretti è calato mediamente del 20% **con una perdita in valore pari a 14,5 mld di euro**
- Solo 6 distretti sono riusciti ad incrementare l'export: 5 del settore alimentare e **il distretto biomedicale di Mirandola (Modena)**
- Tra i peggiori si segnalano i distretti specializzati in prodotti in metallo (-32,8%) e i distretti moda (-20%)

Fonte: Osservatorio/Intesa SanPaolo

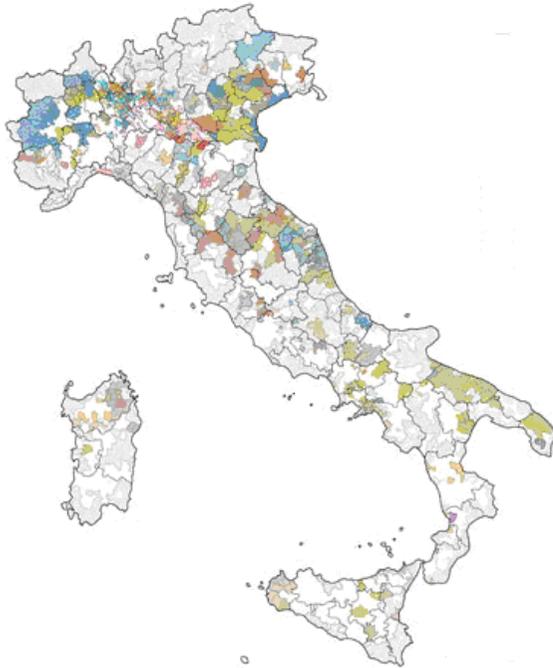
Ripresa dell'Export nel 2010

(I trimestre)



- **52 distretti evidenziano una crescita dell'export** con punte registrate da Oreficeria Arezzo (+42,3%), Calzature Lucca (+39,3%), Alimentare Parma (+32%)
- **Ottime performance si registrano anche nei distretti della concia:** Santa Croce (+26,4%), Solofra (+23,8%), Arzignano (+16,5%).
- **Tra i distretti peggiori si segnalano:** Tessile Carpi (-29,8%), Tessile Treviso (-24,9%), Elettrodomestici Fabriano (-21,3%), Macchine agricole Reggio Emilia (-20,8%).

Buone performance dei distretti della meccanica in Cina



Nel 2009, l'industria meccanica ha esportato in Cina beni per 700 mln di euro (+50% rispetto al 2008)

Oggi la Cina rappresenta il 6° mercato di sbocco per l'industria meccanica

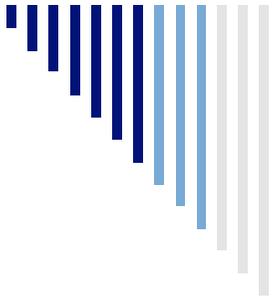
I distretti che hanno registrato i maggiori incrementi export:

- ❑ Macchine per imballaggio Bologna,
- ❑ Macchine tessili Brescia
- ❑ Frigoriferi industriali Casale Monferrato
- ❑ Metalmeccanica Basso Mantovano

Nota
Bene

Il comparto della meccanica rappresenta in Italia

- *53,3% totale export*
- *41,8% valore aggiunto industria manifatturiera*



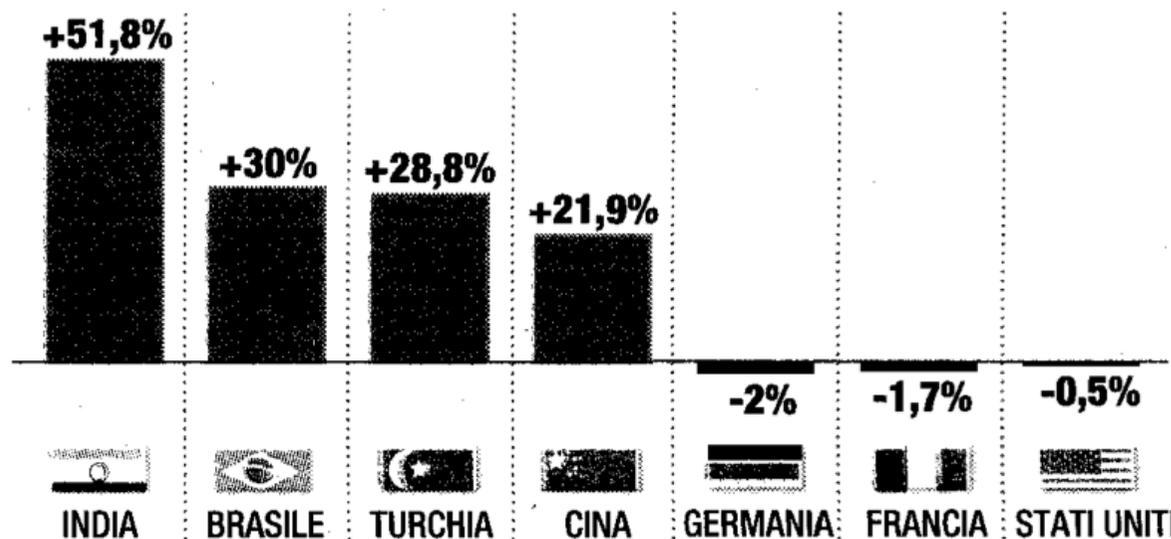
Le strategie messe in atto dalle imprese distrettuali per fronteggiare la crisi **non sono omogenee e mutano in funzione delle **peculiarità evolutive** dei distretti di appartenenza**

1. Posizionamento su nuovi mercati

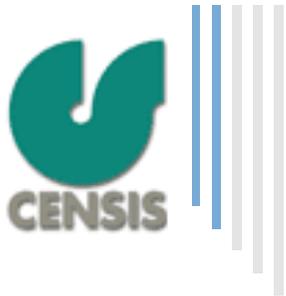
Alcune imprese distrettuali stanno incrementando la quota export in mercati culturalmente lontani da quelli tradizionali: America latina, Asia, Nord-Africa.



Evoluzione dell'export dei soli distretti nei più importanti mercati di sbocco nel primo trimestre 2010 (rispetto al primo trimestre 2009)



CORRIERE DELLA SERA

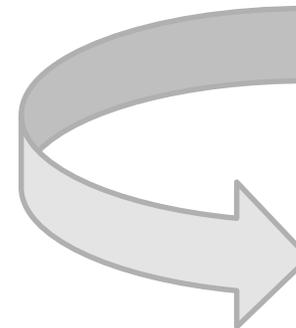


2.

Spostamento a valle della filiera



**maggior attenzione alla
commercializzazione ed alla
valorizzazione del marchio**



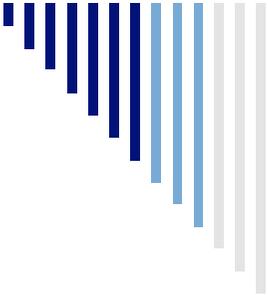


Una strategia d'integrazione a valle: il caso del distretto tessile di Carpi



Alcune imprese del distretto, fino agli inizi del 2000 producevano tutto al loro interno, ma con l'arrivo dei cinesi hanno cambiato strategia:

- 1) Creazione e potenziamento del marchio**
- 2) Investimento massiccio sulla comunicazione**
- 3) Puntare sul fast fashion:** uscita di nuovi modelli/collezioni con frequenza mensile
- 4) Puntare su nuovi segmenti di mercato:** bambino, tempo libero, ecc.



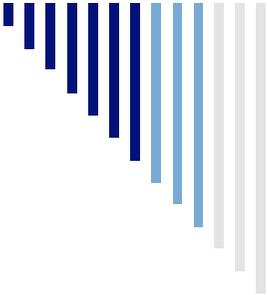
Caso emblematico di questa strategia è il marchio Liu-Jo

LIU·JO
I T A L I A

- ✓ Prima produceva tutto all'interno
- ✓ Ora la produzione è tutta esternalizzata e l'azienda si occupa solo di alcune fasi del processo produttivo: *design, promozione del marchio, controllo dei canali di vendita*
- ✓ Grazie a questa strategia, attualmente i punti vendita monomarca sono oltre **220** (di cui 100 all'estero); il fatturato 2008 è stato pari a **196 mln** di euro (91 mln nel 2005, +110% in tre anni)

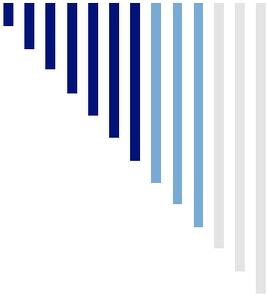
Nota Bene

Alcune aziende di Carpi stanno cercando di imitare la strategia di Liu Jo. Alcune ci sono riuscite, molte altre hanno fallito



Il Distretto di Carpi sta soffrendo (da un'intervista ad un imprenditore)

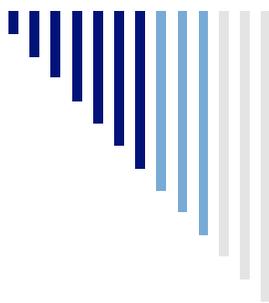
*“Dopo aver delocalizzato e trasferito in Cina il know-how, oggi la presenza nel distretto di imprenditori cinesi è caratterizzata da investimenti in capannoni e macchine: i ricami, ad esempio, sono fatti solo dalle aziende cinesi e sono i migliori del mondo. Tendono a scomparire le imprese carpigiane che producono tutto al loro interno mentre si rafforzano le aziende leader che puntano sul marchio e, quindi, sull’«idea che la comunicazione, più che il prodotto, è il vero fattore competitivo». Il rischio è che delegando ad altri le funzioni produttive scompariranno i saperi che fino ad oggi si sono sedimentati nel territorio. **In questo processo evolutivo il distretto come realtà formale di accompagnamento e sostegno non c’è mai stato: non esistono strutture, istituzioni o associazioni nelle quali gli imprenditori si riconoscono”.***



3. Ridimensionamento dei rapporti di subfornitura



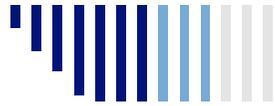
Le imprese di maggiori dimensioni hanno fortemente ridimensionato le **esternalizzazioni** della produzione non rinnovando i contratti di subfornitura e **internalizzando** alcune fasi del processo produttivo



4. Allo stesso tempo, per quelle imprese che continuano ad esternalizzare, si è verificata la riscoperta dei subfornitori locali



Da parte di alcune imprese distrettuali, c'è stato un ritorno ai **sub-fornitori locali** con un coinvolgimento in **partnership**: subfornitori che dispongono di una funzione di progettazione, di un sistema di qualità aziendale e di un sistema informativo collegato con quello dei committenti



RIVALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO

FOCUS LE DELOCALIZZAZIONI ABBIGLIAMENTO NELLE FABBRICHE ASIATICHE ARTICOLI BASE COME LE POLO. PER LA SARTORIA SERVE MANODOPERA ITALIANA LEGGI E INFRASTRUTTURE IL QUADRO LEGALE DI PECHINO SPESSO PENALIZZA ANCORA GLI INVESTITORI STRANIERI. DA PAGARE POI IL PREZZO DEI NOSTRI PORTI AL COLLASSO

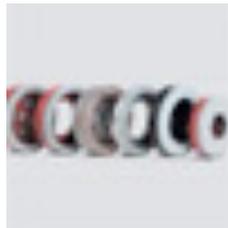
Marcia indietro sulla Via della seta

Il costo del lavoro È sempre molto più basso rispetto all' Occidente, ma la forbice si sta lentamente stringendo Qualità scarsa, produrre in Cina talvolta non conviene Dal tessile alla meccanica, le aziende che tornano a casa

La Via della seta non è una strada a senso unico. Dopo anni di delocalizzazione selvaggia, oggi alcune aziende rivedono il loro modello di sviluppo e dalla Cina tornano a casa. In Italia, ma anche in altri Paesi europei. E producono qui. Stavolta non è un riflusso dettato da errori di valutazione: i bocciati della prima ora sono stati messi alle spalle da tempo, ora ci sono scelte precise e motivate, che accomunano aziende grandi e piccole. Strategie che impegnano la vita dell' impresa e dei loro uomini e che si basano su almeno uno dei tre aspetti critici emersi dalla delocalizzazione cinese: il recente aumento del costo del lavoro; una qualità dei manufatti che non sempre risponde alle esigenze occidentali; gravi problemi di logistica. Dal tessile alla meccanica, fino alla grande distribuzione: chi decide di non produrre più in Cina, o di ridurre la dipendenza da quei produttori, lo fa indipendentemente dal settore. Torna perché la Cina non conviene più come dieci anni fa. Il

Il caso Said

Dalla delocalizzazione in Cina alla creazione di un distretto in Italia



La Said, 120 mln di fatturato e sede a Isola Vicentina, è leader di utensili per la lucidatura di piastrelle e ceramiche.



I prodotti realizzati sono ad alta tecnologia e pertanto la Said per 10 anni ha fornito materie prime ai partner cinesi per realizzare il semilavorato, per poi completare il prodotto in Italia anche al fine di controllarne la qualità.

I problemi della delocalizzazione

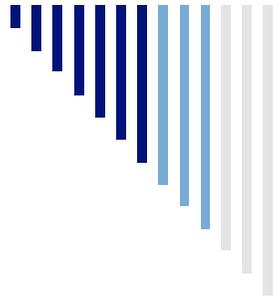


- ✓ eccessivi costi di trasporto e complessità della logistica: Estero-Cina (materie prime); Cina-Italia (semilavorato); Italia-Estero/Cina (prodotto finito);



- ✓ i fornitori cinesi non rispettano la dichiarazione dei materiali: per 10 anni l'acciaio del semilavorato ha presentato specifiche tecniche più basse rispetto a quanto concordato (in Italia si tratta di frode in commercio perseguita penalmente).





Il ritorno in Italia



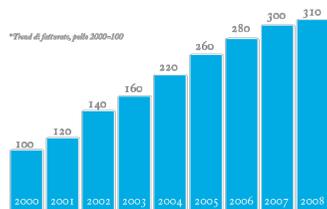
Su questi presupposti la Said
ha trasferito tutta la produzione
a **Isola Vicentina**



integrando verticalmente altre
aziende del territorio (es. Idra, IM,
MBD, ecc.) creando un **polo
distrettuale** con prodotti
rigorosamente made in Italy.

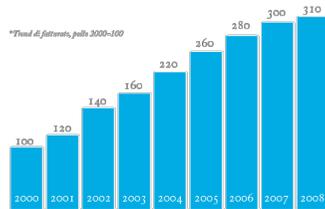
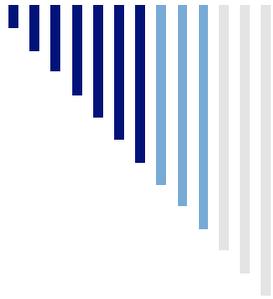
5.

Il potenziamento delle imprese leader



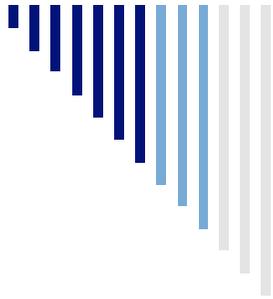
Nell'ultimo decennio, si rileva il progressivo **rafforzamento del peso delle aziende di maggiori dimensioni.**

In questo periodo, le imprese con un fatturato superiore ai 50 mln (a prezzi costanti) hanno raggiunto la stessa quota di fatturato delle aziende fino a 20 mln, recuperando un divario di 14 punti percentuali.



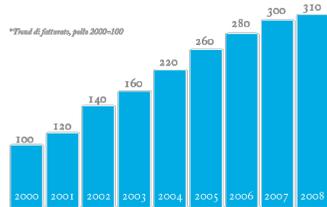
Una delle cause del fenomeno è che le **imprese più efficienti** guadagnano le quote di mercato delle imprese meno efficienti, che tendono ad essere accorpate o a scomparire

L'**inefficienza di alcune imprese** deriva dal fatto che l'innovazione diventa sempre più complessa, i processi per acquisirla sono più selettivi e non è più sufficiente l'**imitazione innovativa**



Le imprese più efficienti si caratterizzano per:

- ✓ una maggiore patrimonializzazione,
- ✓ orientamento all'export,
- ✓ una più elevata capacità di innovazione,
- ✓ una focalizzazione sui processi a monte (progettazione e design) e/o a valle (vendita, marchio, ecc.)



**Nota
Bene**

**Quando in un distretto
sono presenti queste imprese,
le performance sono più elevate**

Il caso Marazzi

Distretto ceramico di Sassuolo

La Marazzi, azienda leader del Distretto di Sassuolo, ha risposto alla crisi investendo in nuovi impianti tecnologici (90 mln di euro) che garantiscono un ciclo continuo e la massima flessibilità:

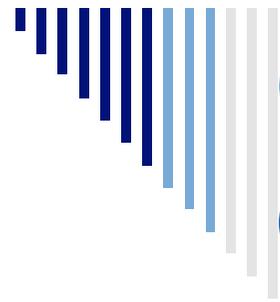
senza interruzione si può passare da una tipologia di ceramica all'altra nei più diversi formati; senza costi aggiuntivi si possono realizzare infinite piastrelle diverse, ognuna con un decoro originale.

Inoltre

“se dalla Germania ci arriva un ordine il sabato, il mercoledì le piastrelle sono dal rivenditore tedesco”

MARAZZI 





Gli effetti degli investimenti della Marazzi

MARAZZI 

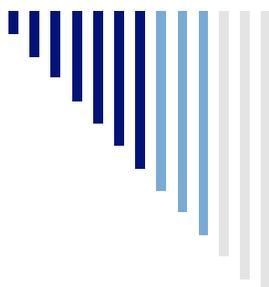


- ✓ **Nel primo semestre 2010**, si è raggiunta la piena capacità produttiva degli impianti
- ✓ **I dipendenti in cassa integrazione** sono scesi dagli 800 del 2009 a 87 del 2010
- ✓ **Si è rivitalizzato l'indotto** del Distretto che ha tratto enorme beneficio dal consolidamento della Marazzi

Investimenti in cooperazione



Nei distretti sono sempre più frequenti le aggregazione di imprese, anche sotto forma di reti, per migliorare la qualità dei prodotti, ridurre l'impatto ambientale ed i costi energetici



La collaborazione tra le imprese del distretto conciario di Santa Croce per ridurre l'impatto ambientale



Le aziende del distretto con investimenti comuni hanno realizzato un **Centro di ricerca con l'Università di Pisa** per ridurre l'emissione di gas inquinanti.

Nel 2006, hanno raggiunto la depurazione del 98% del carico inquinante contro il 70% della media mondiale.

**Nota
Bene**

Queste aziende, **insieme**, oltre ad esportare prodotti, esportano anche tecnologia.

La Cina è uno dei principali Paesi import della loro tecnologia.

Il caso del distretto cartario di Lucca: le imprese insieme abbattano i costi di energia



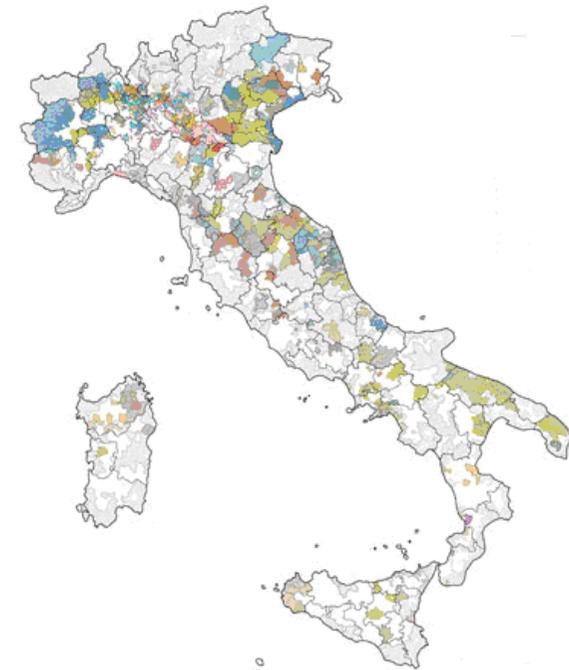
Le imprese del distretto attraverso il consorzio **Lucense** acquistano l'energia a prezzi competitivi.

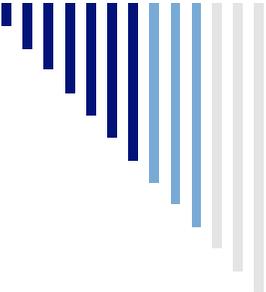
Inoltre, in un centro multifunzionale gestito dal Consorzio, è stato realizzato un prototipo di impianto capace di produrre energia dai rifiuti industriali della carta, così come imposto da una Direttiva europea.



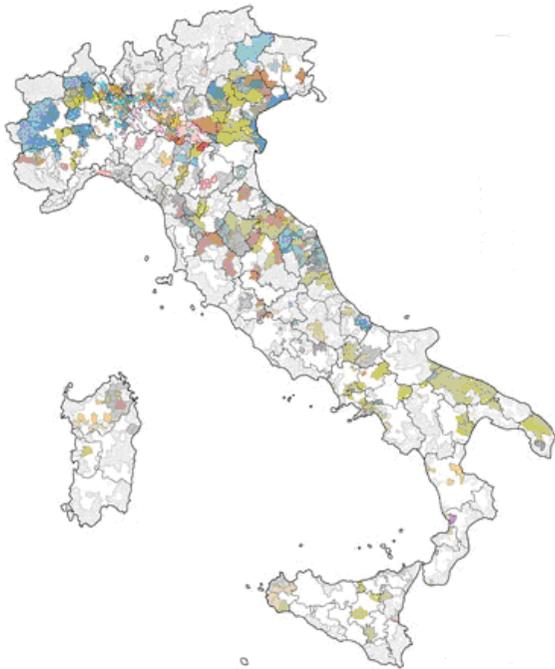


Distretti e reti di imprese

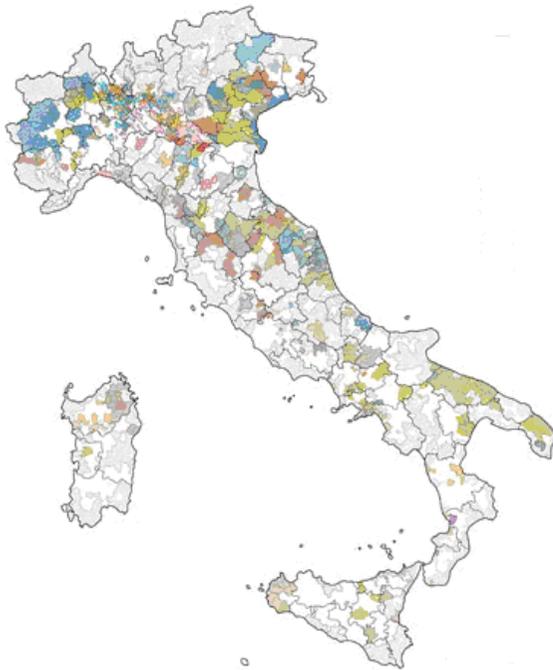
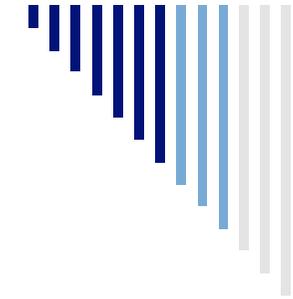




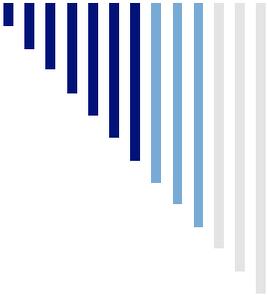
Esistono **reti di imprese** non localizzate
in distretti e **distretti** dove non si rilevano
reti di imprese



... .. *ma quando la rete
nasce in un distretto,
le performance economiche
sono maggiori di quelle delle reti
fuori distretto.*



Inoltre, abbiamo verificato con ricerche empiriche che nei distretti dove le reti tra imprese sono formalizzate e pianificate, la redditività media è maggiore.



Nei distretti dove le reti di imprese sono pianificate la redditività è maggiore

1. È maggiore nei distretti dove la produzione è organizzata sotto forma di reti di imprese e queste sono pianificate da imprese leader efficienti (Santacroce, Lecco, Padova)
2. Si annulla quando nel distretto non esistono modelli formalizzati di cooperazione tra imprese (Barletta, Brenta, Pesaro)
3. Il differenziale è negativo quando nel distretto c'è concorrenza tra le imprese (Ascoli)





Questo dato è confermato dalla ricerca “I Distretti della Meccanica”

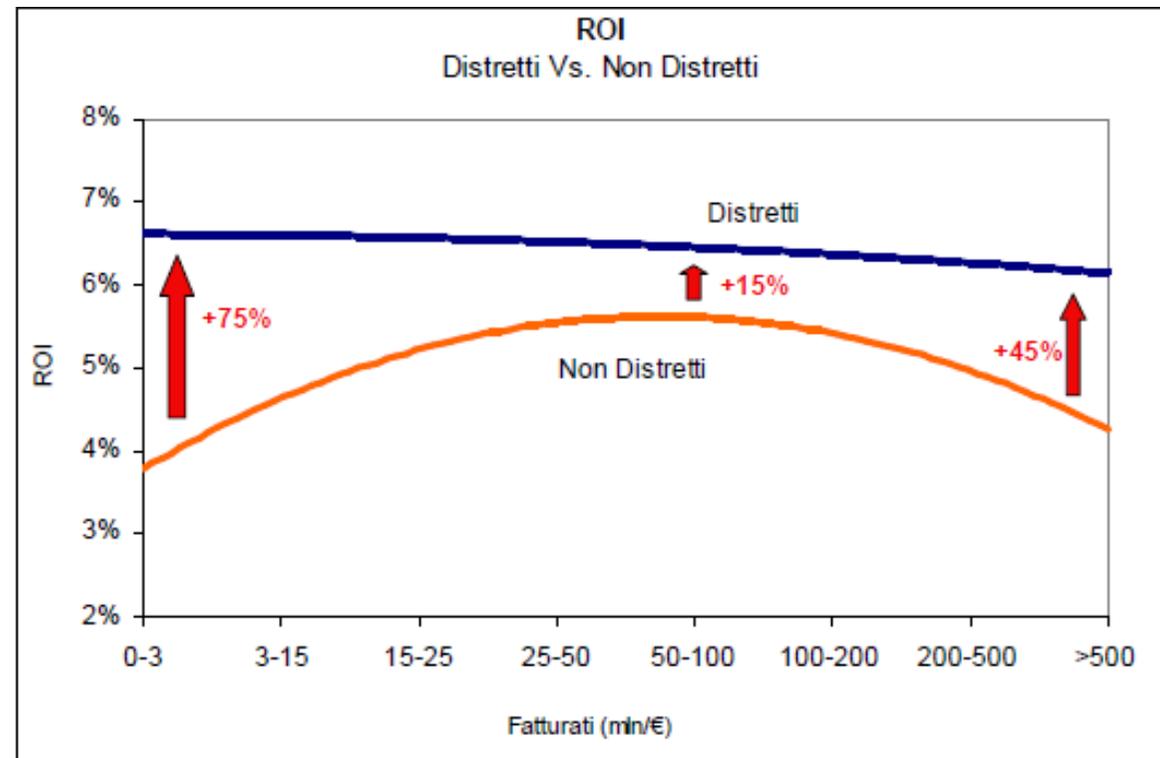


Nella ricerca *I Distretti della Meccanica* (2009) condotta da UniCredit e Federazione Distretti sono stati confrontati gli indici di un campione di circa 2mila imprese appartenenti a 10 distretti con quelli di 10mila imprese meccaniche operanti su aree non distrettuali.

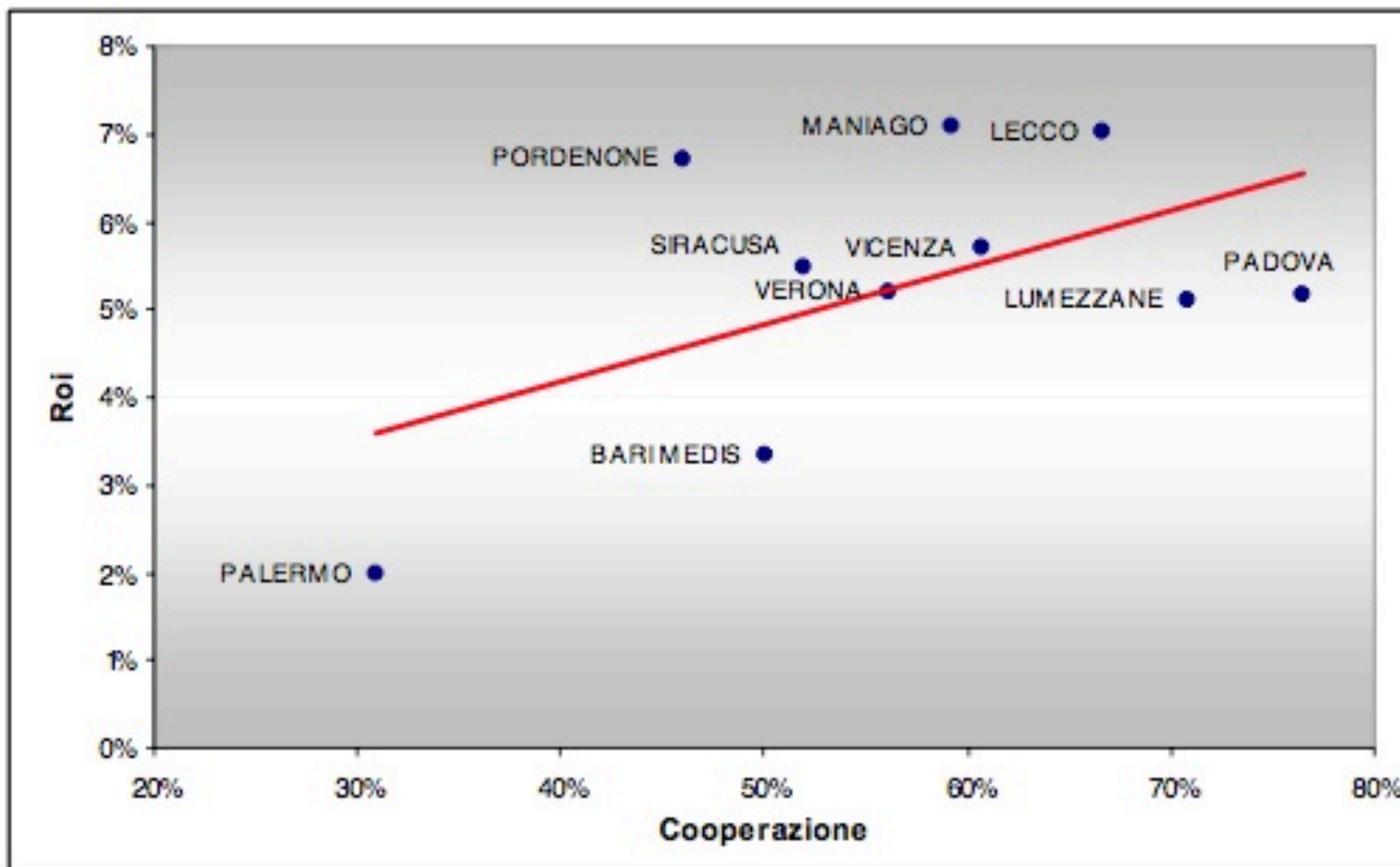
Distretti vs non distretti

Roi

Le imprese appartenenti ai distretti industriali presentano livelli di redditività del capitale investito (ROI) sensibilmente superiori in tutte le classi dimensionali.

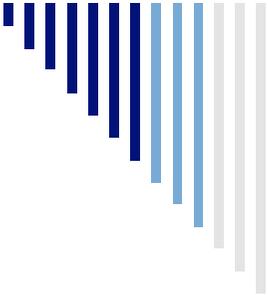


**Inoltre,
è stata rilevata una forte correlazione tra il grado
di cooperazione tra le imprese e il livello delle
performance economiche dei distretti**





**Dalle nostre ricerche empiriche
abbiamo anche verificato che
le imprese che fanno rete nei distretti
ottengono
specifici vantaggi competitivi**



Vantaggi competitivi delle reti di imprese

- ✓ **frazionano** i rischi degli investimenti
- ✓ **si specializzano** nel loro core business migliorando la qualità dei prodotti

ma soprattutto

dimostrano una maggiore propensione alla ricerca e riducono i tempi di applicazione di nuove tecnologie



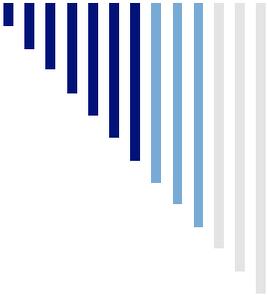
La storia di una rete eccellente: i subfornitori Honda del distretto di Ateessa (Abruzzo)



1. La Honda si insedia ad Ateessa nel 1971. Dopo 40 anni i dipendenti sono 1.000 (800 nel 2008) e il fatturato pari a 579 mln di euro (42% export).



2. Sin dagli anni '70 nasce intorno alla Honda una rete di subfornitori di accessori moto (selle, sistemi di scarico, componenti in plastica e alluminio, ecc.)



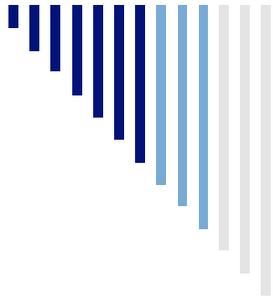
Nel 2000, il distretto di Atessa rischia di scomparire



Nel 2000 la Honda decide di rifornirsi
presso aziende in India.

In tre mesi cessano le forniture per le
aziende italiane





- ✓ Il piccolo distretto poteva fallire ... ma le aziende **costituiscono un consorzio (CISI)** e per un anno dedicano tutta la loro attività ad innovare i loro prodotti.



- ✓ I nuovi prototipi vengono presentati a Tokyo e risultano più convenienti per qualità/prezzo; **la Honda ordina il ritorno alla fornitura nel distretto di Atesa.**
- ✓ Da allora, le aziende subfornitrici si sono moltiplicate, il Consorzio Cisi si è consolidato (18 aziende) e **il fatturato è incrementato del 300%.**

Epilogo di una storia di successo



- ✓ Nel novembre 2009 l'amministratore delegato della Honda (Takanobu Ito) si è recato personalmente in Italia per premiare lo stabilimento di Atesa **come il migliore del mondo della Honda**. Lo stesso attestato di merito è stato consegnato alla rete dei subfornitori
- ✓ Da aprile 2010 è stata spostata dalla Spagna allo stabilimento di Atesa la produzione di alcuni **modelli** come la Transalp e il Varadero. Si tratta di un incremento della produzione di circa 15mila moto.



Il caso

del distretto di Atessa è emblematico:

la competitività dei distretti

dipende dall'innovazione

(di processo e di prodotto)



Distretti e innovazione

In linea generale, nei distretti si rilevano alcuni ostacoli allo sviluppo di processi di innovazione a causa di:



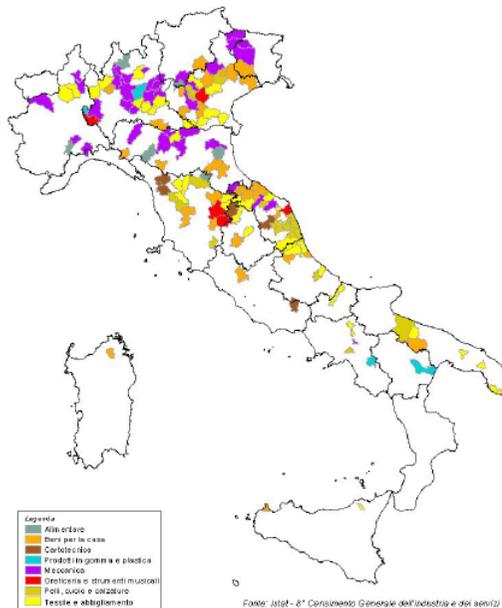
- ✓ dimensioni ridotte,
- ✓ capitali inadeguati,
- ✓ mancanza di personale specializzato,
- ✓ specializzazione in settori maturi a basso contenuto tecnologico,
- ✓ passività rispetto all'iniziativa dell'impresa leader (il distretto crea conformismo e inerzia sistemica).

Tuttavia

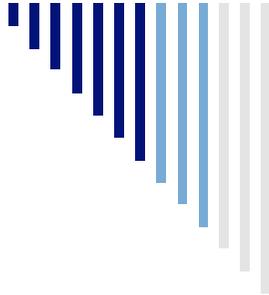
- ✓ L'innovazione nei distretti si realizza per iniziativa di imprese leader di medie dimensioni capaci di promuovere e coordinare l'attività di ricerca
- ✓ Sempre più frequentemente l'innovazione è stimolata da imprenditori leader (**imprenditori "intelligenti"**) che creano reti di imprese anche tra piccole aziende per frazionare gli investimenti e distribuire il rischio
- ✓ Nei distretti dove la **governance "funziona"**, l'innovazione è promossa da **consorzi** che vedono la partecipazione, oltre che di aziende, di università e centri di ricerca



Conclusioni



- ✓ Nei distretti censiti dall'Istat sono localizzate il 40% delle aziende manifatturiere che realizzano il 27% del Pil e il 46% dell'export.
- ✓ Il WEF (World Economic Forum) nell'ultimo Rapporto annuale ha indicato come principale fattore di competitività dell'Italia la presenza dei distretti
- ✓ I distretti rappresentano una peculiarità organizzativa del sistema industriale italiano che il mondo studia e cerca di imitare: **il caso Puma Village**



Il Puma Village

La Puma, azienda tedesca leader nell'abbigliamento sportivo, presentava un'organizzazione produttiva caratterizzata da fornitori distribuiti in tutto il mondo.

Per migliorare la qualità della produzione, ma soprattutto per favorire lo scambio di conoscenze ha *“indotto”* i suoi principali fornitori (20) a localizzare i loro stabilimenti in un'area del Vietnam: è nato il distretto sportivo della Puma, **il Puma Village**.

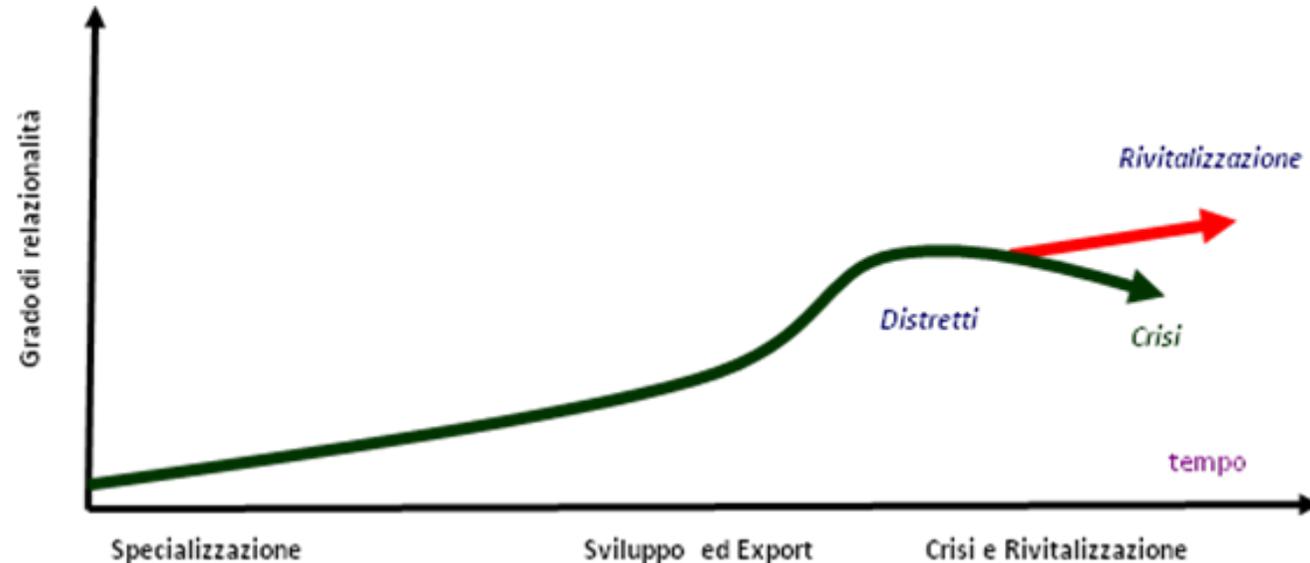
Il Distretto ha una governance ben definita che ha favorito, oltre che la velocizzazione dei processi produttivi, **la realizzazione di un centro di ricerca dove partecipano e collaborano i tecnici di tutte le aziende subfornitrici**



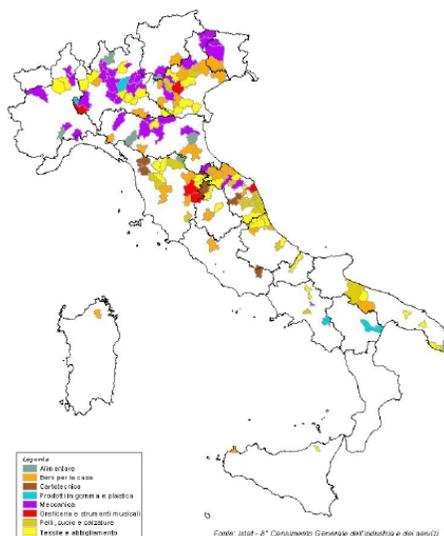
Tuttavia,

la crisi sta debilitando i distretti e alcuni corrono il rischio di scomparire

Il ciclo di vita dei distretti



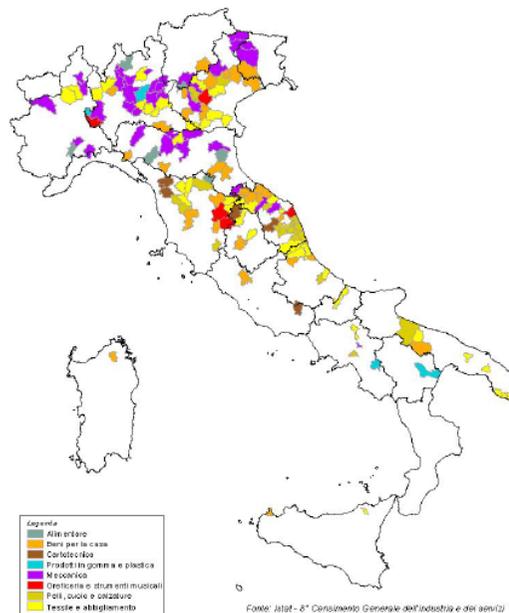
Strategie da mettere in campo: è un problema di governance



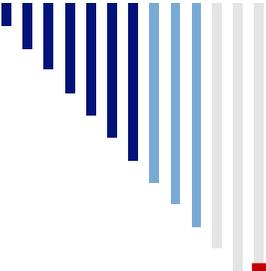
In questa fase delicata del loro ciclo di vita, i distretti hanno bisogno di governance efficienti che sappiano:

- ✓ **Stimolare la costituzione di reti tra imprese**
- ✓ **Implementare nuovi circuiti di conoscenze** che permettano un efficace e rapido trasferimento tra chi le crea e chi le utilizza

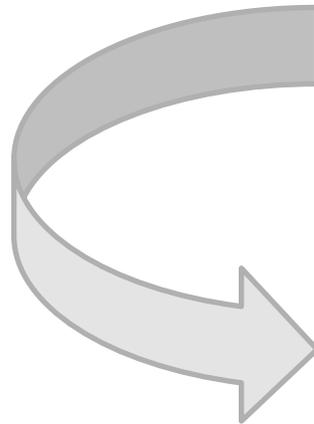




- ✓ **Rendere il territorio “competitivo”**: un territorio “*attrezzato*” con centri di servizi capace di *conservare il ricco patrimonio di conoscenze e saperi produttivi con particolare attenzione alla formazione tecnica delle nuove generazioni*
- ✓ **Istituire una partnership con le banche** anche al fine di migliorare i criteri di valutazione del rischio che tengano conto delle peculiarità delle imprese distrettuali
- ✓ **Cogliere l’opportunità** offerta dal Fondo Italiano d’Investimento, dotato di 3 mld di euro e che nella sua mission prevede anche l’investimento in Pmi organizzate in reti e localizzate nei distretti



**Dove la governance è
efficiente, si costituiscono reti
tra distretti**

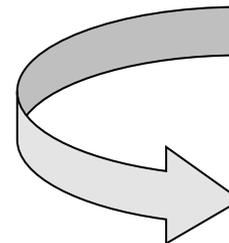


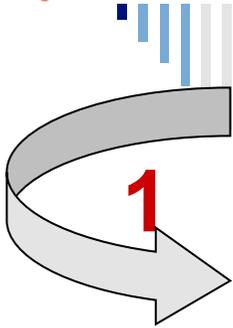
La cooperazione tra Verona moda e i distretti tessili pugliesi



Nel 2008, il prefetto di Verona fa chiudere per irregolarità i laboratori cinesi che forniscono i semilavorati alle imprese del Consorzio Verona Moda (145 imprese)

Si cercano nuovi fornitori in Serbia, Slovacchia, Romania ma senza successo





La Federazione Distretti ha creato un contatto tra il distretto veronese e i distretti tessili della Puglia

In tal modo, si è raggiunto il risultato di avere prodotti di più elevata qualità a costi lievemente superiori senza tuttavia sopportare i disagi della delocalizzazione



Secondo esperimento di reti tra distretti: la filiera dei distretti alimentari

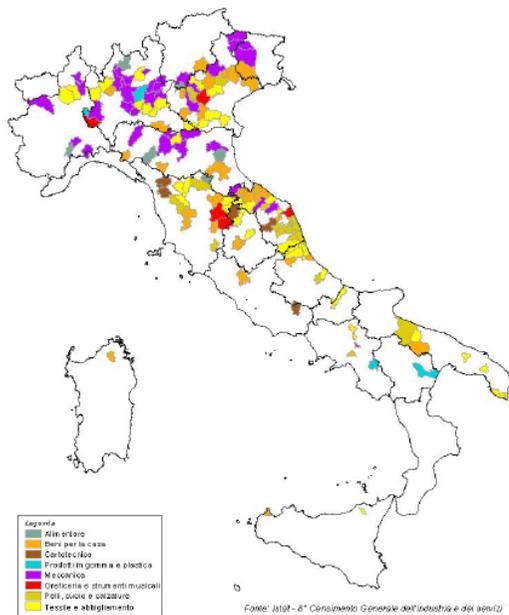
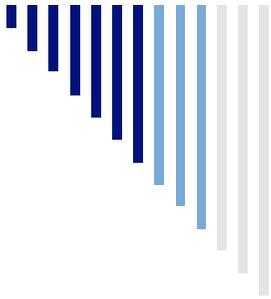
2

Grazie alla Federazione Distretti Italiani è stato costituito l'“Ultra-distretto” agro-ittico-alimentare:

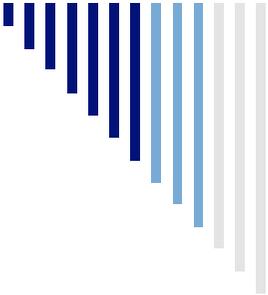
San Daniele del Friuli, Nocera Inferiore-Gragnano e Mazara del Vallo

per sostenere l'export



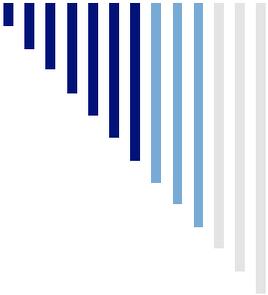


Queste forme di cooperazione tra distretti, del Nord e del Sud, potrebbero, se consolidate e pianificate, diventare strumenti di accompagnamento all'innovazione tecnologica per le Pmi meridionali



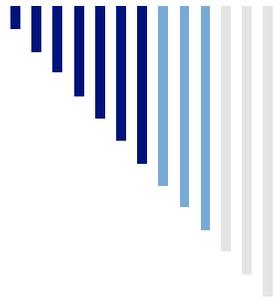
Bibliografia

- Ricciardi A. (2010), *L'impatto della crisi sui distretti industriali: tendenze evolutive e scenari futuri*, Rivista Il Ponte, n. 4
- Ricciardi A. e Pastore P. (2010), *Outsourcing strategico: tecniche di gestione, criticità, vantaggi competitivi*, Franco Angeli, Milano
- Ricciardi A., “Strategie di cooperazione tra aziende e mitigazione del rischio operativo: i vantaggi competitivi delle reti di imprese”, Saggio in Airoidi G., Brunetti G., Corbetta G. e Invernizzi G. (a cura di), *Scritti in onore di Vittorio Coda, in corso di pubblicazione*
- Ricciardi A. (2009), “I distretti dell'Osservatorio: sintesi dei fenomeni più rilevanti emersi dal Rapporto”, in *1° Rapporto Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani*, a cura di Federazione dei Distretti Italiani, Confindustria e Unioncamere
- AIP - Associazione Italiana Politiche Industriali (2009 -a cura di), *Fare Reti d'impresa. Dai nodi distrettuali alle maglie lunghe: una nuova dimensione per competere*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano

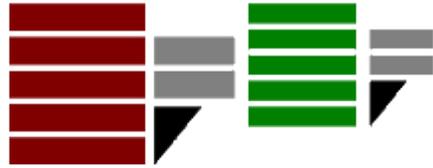


Bibliografia

- AIP -Associazione Italiana della Produzione (2008 -a cura di), *Reti di impresa oltre i distretti. Nuove forme di organizzazione produttiva, di coordinamento e di assetto giuridico* Il Sole 24 Ore Libri
- Izzo F. e Ricciardi A. (2006), *Relazioni di cooperazione e reti di imprese. Il caso della Campania*, F.Angeli, Milano
- Ricciardi A. (2006), “Distretti industriali: criticità della gestione finanziaria e strumenti innovativi”, in Antoldi F. (a cura di), *Piccole imprese e distretti industriali*, Il Mulino, Bologna
- Ricciardi A., *La gestione finanziaria delle imprese di distretto: l’impatto di Basilea 2*, in Quaderni Fin.Te.M.A., CREA-Bocconi, n.2/2005.
- Ricciardi A. (2003), *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, F. Angeli, Milano



UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA



Prof. Antonio Ricciardi

Ordinario di Economia Aziendale

Coordinatore Osservatorio Nazionale Distretti Italiani



a.ricciardi@unical.it